



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS

Del 15 al 19 de Mayo de 2006

APUNTES GENERALES

CI-065

Instructor: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz
PODER JUDICIAL DE LA FEDERACIÓN
SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN
Mayo de 2006

CURSO: ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE PROCESOS

OBJETIVO: Al término del curso, el participante estará en capacidad de diseñar y aplicar estrategias para hacer viable el cambio generado por la mejora de procesos de trabajo en una institución pública o privada, así como administrar la viabilidad de ese cambio hasta lograr su exitosa implementación.

DURACIÓN: 15 horas.

TEMARIO:

1. Visión en los Procesos.

- 1.1 ¿Qué es un proceso?
- 1.2 Relación de procesos con las funciones de una institución pública o privada.
- 1.3 Tipos de pasos de un proceso
- 1.4 Ejercicio de tipificación de pasos de un proceso

2. Eficiencia y Deficiencia de Procesos de Trabajo.

- 2.1 ¿Qué es trabajo y desperdicio?
- 2.2 ¿Cómo identificar Trabajo y Desperdicio?
- 2.3 Eficiencia y deficiencia de un proceso de trabajo y ejercicio para su determinación.

3. Principios Básicos en la Mejora de Procesos.

4. Mejora Rápida de Procesos

5. Principales características de los Procesos Mejorados

6. Evaluación de la viabilidad del cambio generado por la mejora de procesos .

7. Identificación de posibles acuerdos a partir de diferencias y coincidencias entre actores involucrados en el cambio.

- 7.1 Propuestas de cambio para la mejora de procesos e intereses asociados de los actores.
- 7.2 Identificación de las diferencias y coincidencias entre los componentes de las propuestas.
- 7.3 Balance de beneficios y perjuicios de las diferencias y coincidencias entre las propuestas.
- 7.4 Identificación de posibles acuerdos satisfactorios y/o conflictivos.

8 Estrategias para hacer viable el cambio .

- 8.1 ¿Qué es viabilización del cambio?
- 8.2 ¿Cuáles son los medios de viabilización?
- 8.3 Ajuste plural de propuestas de cambio con base en posibles acuerdos.
- 8.4 Negociación blanda (intercambio de intereses, actitudes, paradigmas y beneficios del cambio para la construcción de acuerdos).
- 8.5 Negociación de paquetes de cambios con base en posibles acuerdos.
- 8.6 Persoación empática para la construcción de acuerdos
- 8.7 Estrategias para desarrollar poder
- 8.8 Negociación dura para viabilizar el cambio

9. Administración de la implementación del cambio para la mejora de procesos.

- 9.1 Diseño de tablero de juego social interactivo
- 9.2 Cálculo interactivo de estrategias multiactorales para el mantenimiento e incremento de la viabilidad del cambio.

TEMA 1: VISION EN LOS PROCESOS

1.1 ¿QUÈ ES UN PROCESO?

Es un conjunto de actividades que transforman insumos en resultados de valor para el usuario/cliente (interno o externo).

Los **insumos** pueden ser:

- . Personas
- . Materiales
- . Equipo
- . Información
- . Tiempo
- . Dinero

Los **resultados** pueden ser:

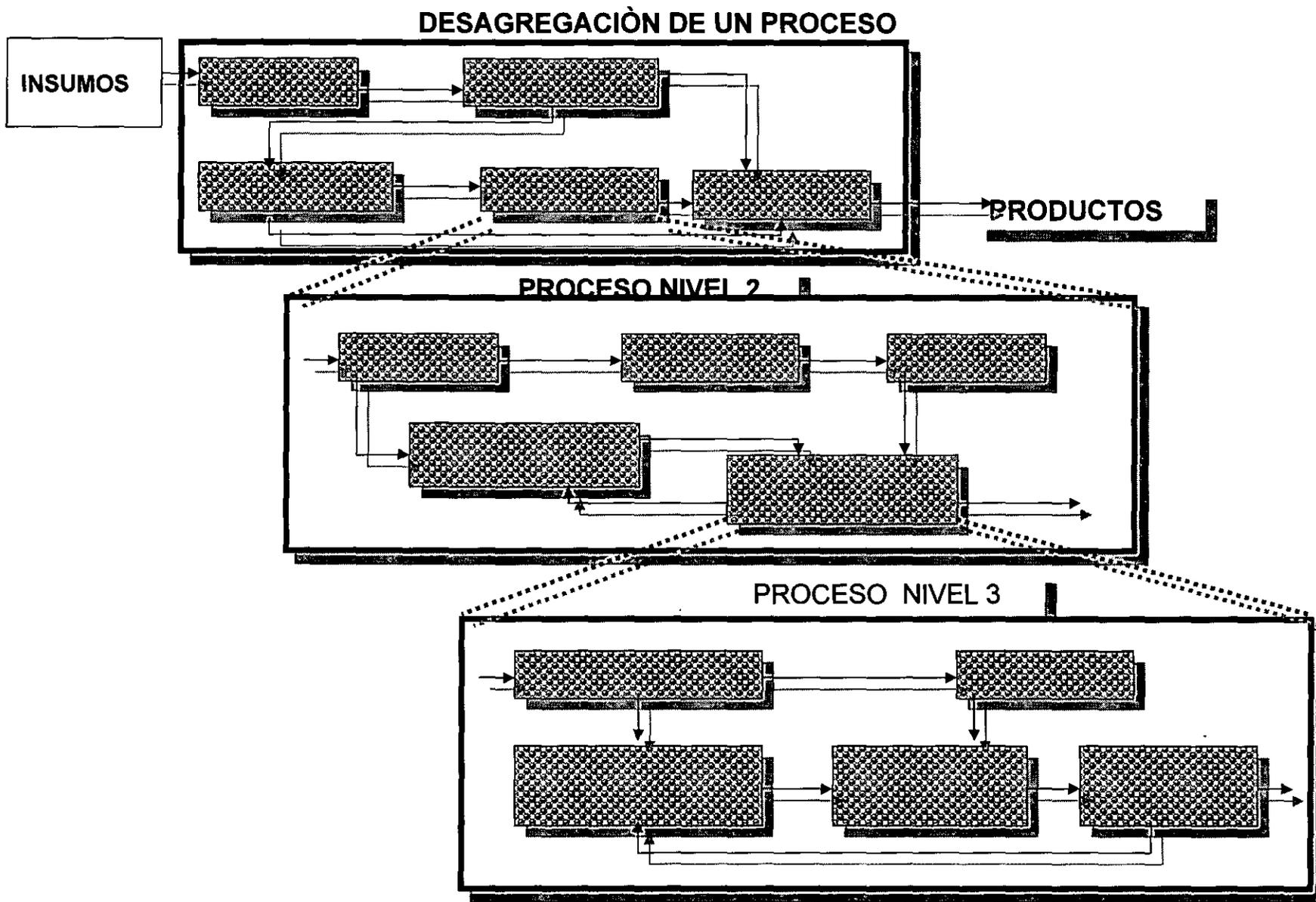
- . Una resolución
- . Un producto terminado
- . Una visa concedida
- . Un permiso de construcción
- . Acuerdos derivados de la solución de un conflicto
- . Una forma llena
- . Una obra terminada

Los **procesos** pueden ser:

- . Proporcionar un servicio
- . Elaborar un producto
- . Procesar una solicitud de visa
- . Tramitar un permiso
- . Manejar un conflicto
- . Llenar una forma
- . Construir una obra

Ejemplos de procesos comunes:

- . Un paciente recibe tratamiento en un hospital.
- . Una póliza de seguros es procesada.
- . Se publica un periódico.
- . Se procesa un trámite de adquisición de vivienda.
- . Una pareja es atendida en un restaurante mientras cena.
- . Se fabrica un componente de computadora.
- . Se repara una máquina.
- . Se da servicio de agua potable a una comunidad.
- . Se atiende un conflicto de tenencia de la tierra.
- . Se estudian varias propuestas de construcción de una obra.
- . Se elabora un programa de trabajo.
- . Se sacan fotocopias.



Ejercicio:

Considerere usted un proceso de trabajo en el que esté involucrado, y después responda a las siguientes preguntas:

1. ¿ Qué nombre le daría usted al proceso ?

.....

2. ¿ Cuáles son algunos insumos del proceso ?

.....

3. ¿ Cuáles son los resultados ?

.....

4. ¿ Representan los resultados un servicio, un producto, la conclusión de una tarea o alguna combinación de lo anterior ?

.....

5. ¿ Quién recibe los resultados ? ¿ quiénes son los usuarios ?

.....

6. ¿ Son los usuarios internos o externos ? ¿ o ambos ?

.....

7. ¿ Quiénes son algunos de los proveedores de insumos ?

.....

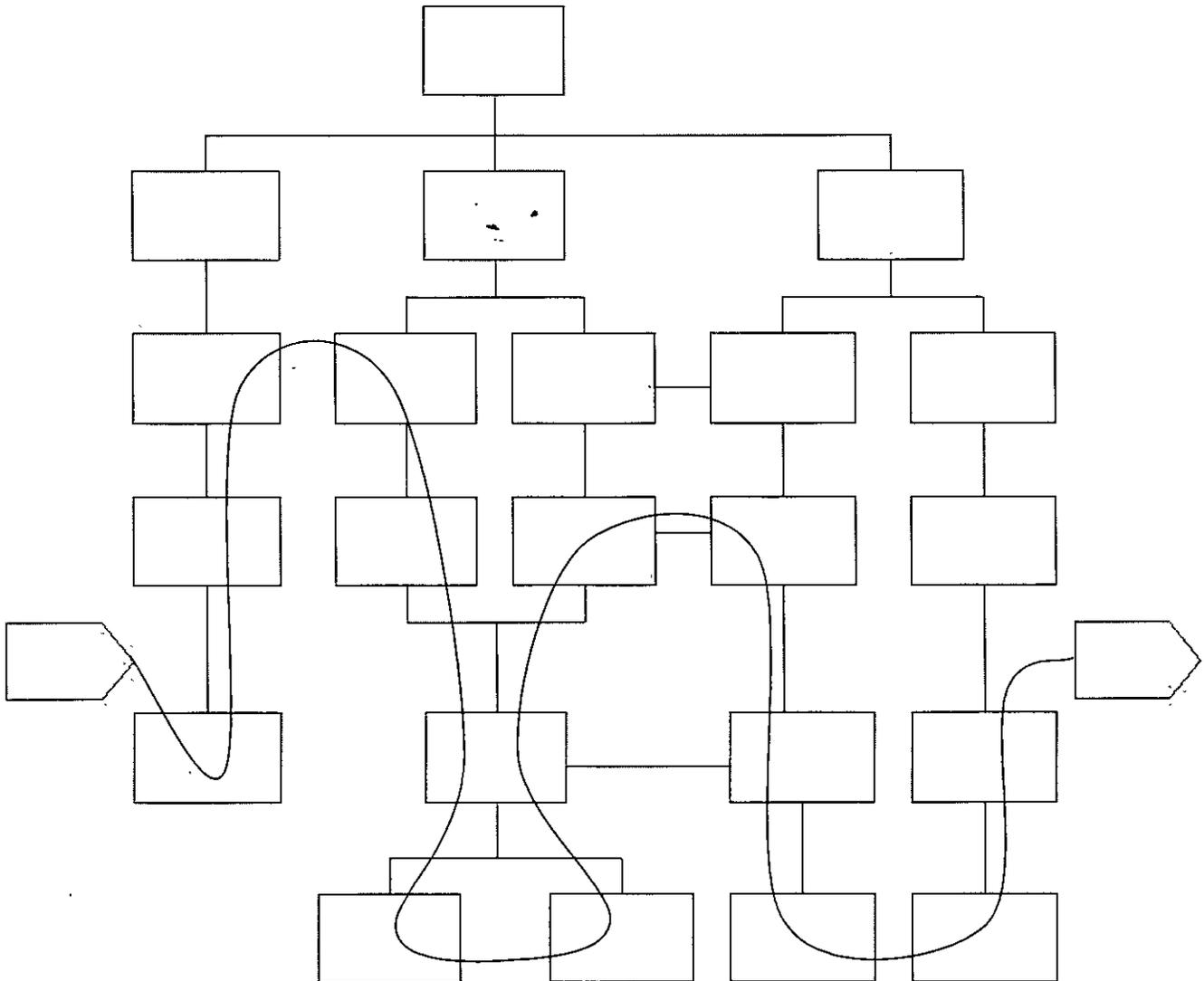
1.2 RELACIÓN DE PROCESOS CON LAS FUNCIONES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA O PRIVADA

- . La mayoría de las instituciones públicas, así como las empresas, están organizadas en unidades o líneas departamentales o funcionales. Por ejemplo, una organización típica tiene un departamento de personal, uno de finanzas, uno de servicios, uno de capacitación, uno de difusión, etc.
- . La organización en departamentos o funciones separadas crea una jerarquía funcional. Sin embargo, los procesos no saben de jerarquías funcionales. Atraviesan los límites de departamentos y funciones para entregar un resultado al usuario.
- . Los procesos son horizontales y las organizaciones están formadas por funciones verticales.
- . Las funciones en sí están separadas y los procesos se encargan de interconectarlas.

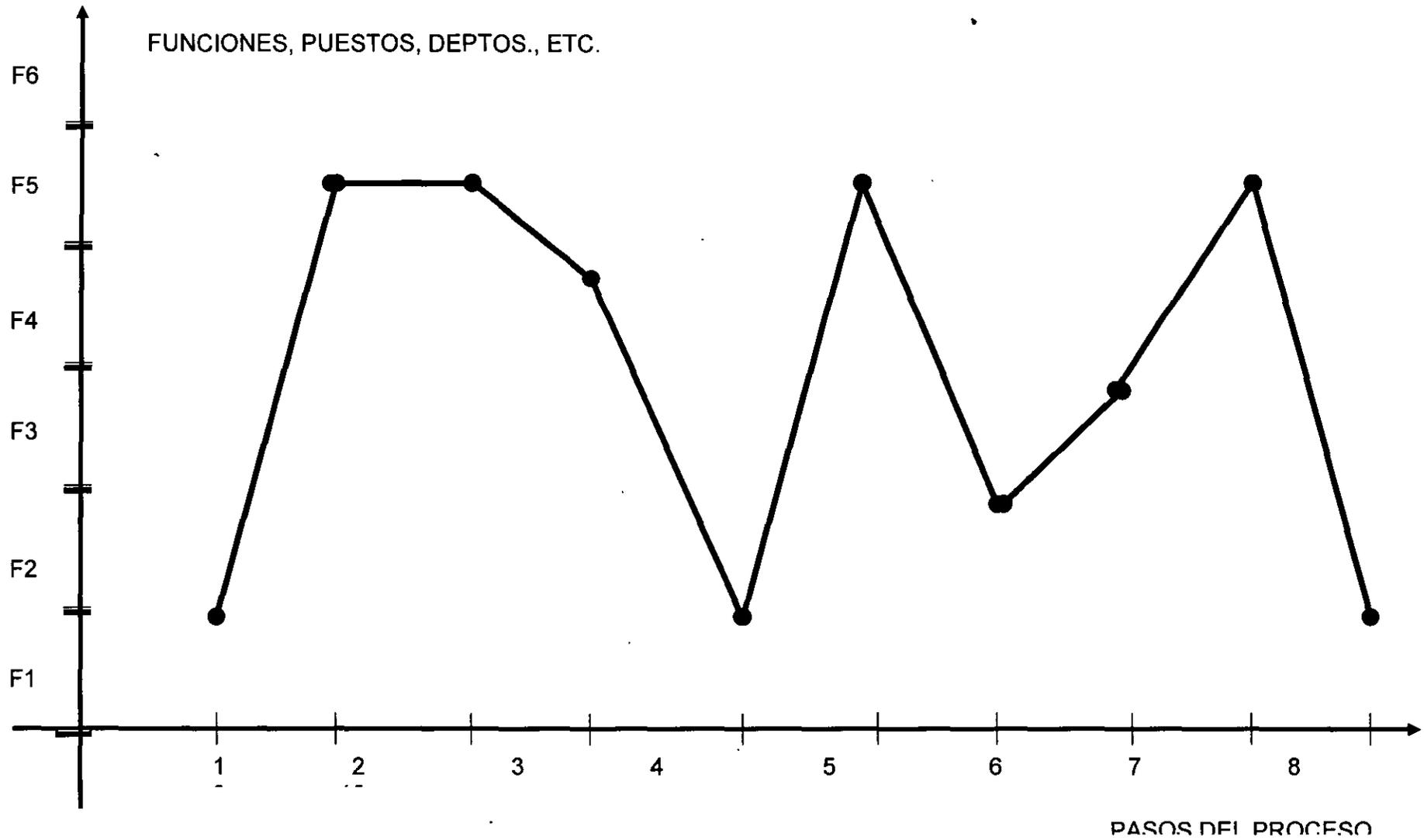
ASPECTOS NEGATIVOS DEL PROCESO TRABAJADO DE MANERA DEPARTAMENTAL (POR FUNCIONES)

- . En la interconexión que hace el proceso con las funciones se observan muchos problemas, tales como pugnas internas, mala comunicación, competencia entre áreas y mala coordinación. Asimismo, provoca situaciones en las que nadie parece tener el control. Todos poseen parte del pastel, pero nadie es dueño del total.
- . Para evitar tal confusión, muchas empresas comienzan a organizarse en función a los procesos. Están aprendiendo a administrarse en forma multidisciplinaria.
- . Cuando las empresas, como las instituciones publicas, se organizan por procesos, empiezan a ocurrir cosas buenas, tales como: mejoran la comunicación, la coordinación y la calidad. Además, las actividades se hacen más rápido y en forma más barata.

FLUJO DE PROCESO EN UNA ORGANIZACIÓN ACTUAL TÍPICA



REPRESENTACIÓN GRAFICA (PROCESO – FUNCIONES)



1.3 TIPOS DE PASOS DE UN PROCESO

Principales pasos básicos de un proceso:

- 1) Operación
- 2) Transporte
- 3) Inspección
- 4) Demora
- 5) Almacenaje
- 6) Retrabajo

Operación (O): tipo de actividad que modifica la situación inicial. Hace avanzar el proceso hacia el resultado que espera el usuario. Por lo tanto, agrega valor al proceso.

Transporte (T): cualquier acción que desplaza información, objetos o personas.

Demora (D): retraso de materiales, partes o productos y cualquier tiempo de espera de las personas.

Inspección (I): incluye inspecciones de calidad y cantidad, revisiones y autorizaciones.

Almacenaje (A): retraso programado de materiales, partes o productos.

Retrabajo (R): cualquier paso de repetición o corrección evitable.

1.4 EJERCICIO DE TIPIFICACIÓN DE PASOS DE UN PROCESO

Indicar el tipo correcto de paso (O, T, D, I, A, R):

1. Ensamblar dos componentes: _____
2. Repetir un paso en un proceso: _____
3. Mover materiales: _____
4. Revisar un informe: _____
5. Esperar el inicio de una reunión: _____
6. Registrar datos por segunda vez: _____
7. Caminar hacia la camioneta de servicio: _____
8. Enviar información por fax: _____
9. Guardar material en un depósito: _____
10. Captar los datos una sola vez en su origen: _____
11. Efectuar una inspección de control de calidad: _____
12. Esperar por un listado de computadora: _____
13. Revisar y autorizar una solicitud: _____
14. Atender una llamada telefónica: _____
15. Repetir una carta para corregir un error: _____
16. Revisar un trabajo elaborado por otra persona: _____
17. Dejar un formato en una charola: _____
18. Llenar forma de requisición: _____
19. Elaborar una factura: _____
20. Se formula un programa: _____

TEMA 2: EFICIENCIA Y DEFICIENCIA DE PROCESOS DE TRABAJO

2.1 ¿QUÉ ES TRABAJO Y DESPERDICIO?

¿Qué significa la palabra "trabajo"?

Si lo buscamos en un diccionario, se encuentra que "trabajo" se refiere a:

"Esfuerzo o actividad física o mental que se dirige hacia la producción o logro de algo".

Con base en esta definición, sólo es posible lograr una mayor productividad a partir de un mayor esfuerzo físico o mental, es decir, trabajando más duro, pero no necesariamente en forma más inteligente.

En el contexto de la Mejora de Procesos, la palabra trabajo tiene un significado diferente. Se utilizará esta palabra sólo cuando una determinada actividad desplace un proceso hacia adelante o, lo que es lo mismo, le agregue valor en forma directa.

Por ejemplo, en el proceso de tramitar una solicitud, el hecho de "analizar la solicitud", "tomar una decisión" y "responder al solicitante" representan actividades que agregan valor al proceso. Sin embargo, si alguien tiene que "esperar a que otro analice la solicitud" para pasarla o otro a que tome la decisión, o este último tiene que esperar a que otro la analice, estas "esperas" no agregan valor al proceso. Al contrario, le agregan demoras y costos. No agregan valor porque impiden un avance **rápido** al trámite (tal como lo desea el solicitante).

Asimismo, si la solicitud tiene que estarse llevando y trayendo para diferentes fines, estas actividades de "llevar y traer" tampoco agregan valor al proceso. Al contrario, le agregan esfuerzos, demoras y costos.

Igualmente, si la solicitud tiene que pasarse a otro formato o a otro departamento u oficina para procesarla o responderla, o tiene que dejarse esperando en una charola hasta que otro la recoja para seguirla procesando, o hay que esperar a que alguien firme su resolución, o hay que dirigirse nuevamente al solicitante porque hubo un error en su llenado, o hay que hacer alguna corrección o un retrabajo durante el trámite porque hubo un

error en su lectura o en la transcripción de algún dato, todas estas actividades no agregan valor al proceso. Al contrario, estarán agregando nuevamente esfuerzos, materiales, movimientos, demoras, costos y hasta molestias.

Entonces en la Mejora de Procesos, el trabajo agrega valor y el desperdicio agrega demoras y costos.

Así, el desperdicio representa las actividades que no agregan valor al proceso. Incluye el esfuerzo, tiempo, materiales, movimientos y costos que se desperdician.

Ahora bien, por lo general el trabajo y el desperdicio requieren la misma cantidad de esfuerzo físico. En el ejemplo del trámite de la solicitud, el pasarla a otro formato, requiere la misma cantidad de trabajo físico que el llenarla por primera vez, o el tener que dirigirse nuevamente al solicitante para corregir un error, requiere la misma cantidad de trabajo (o más) que si se revisa exitosamente la solicitud al momento de llenarla, para que, si hay algún error, detectarlo en el momento y corregirlo.

2.2 ¿COMO IDENTIFICAR TRABAJO Y DESPERDICIO?

Como se observó en el ejemplo precedente, el desperdicio aparece en muchas formas: demoras, transportes, inspecciones, retrabajos, etc. Todas éstas son actividades que "no agregan valor" al proceso, sino demoras y costos.

Para identificar el desperdicio, nos podemos hacer las siguientes preguntas:

- 1) Si se elimina o reduce al mínimo esta actividad en particular del proceso, ¿se afectará la calidad del rendimiento o del resultado del proceso?
- 2) Como usuario, ¿desea usted pagar por esta actividad en particular? ¿le es de valor para usted?

Si las respuestas son no, tal vez la actividad sea un desperdicio, siendo necesario eliminarlo del proceso, o al menos, reducirlo al mínimo.

Ejercicio:

Colocar una T o una D a cada una de las siguientes actividades según sean Trabajo o Desperdicio:

1. Llevar información: _____
2. Ensamblar dos componentes: _____
3. Repetir un paso en un proceso: _____
4. Detener un trabajo por esperar que otro firme: _____
5. Transcribir información: _____
6. Corregir datos ya registrados: _____
7. Revisar un trabajo hecho por otro: _____
8. Revisar un trabajo hecho por uno mismo: _____
9. Dar órdenes: _____
10. Esperar a que comience una reunión: _____
11. Pasar datos: _____
12. Ir a buscar información: _____
13. Almacenar materiales en un depósito: _____
14. Capturar los datos una sola vez en su origen: _____
15. Realizar cualquier retrabajo: _____

2.3 EFICIENCIA Y DEFICIENCIA DE UN PROCESO DE TRABAJO Y EJERCICIO PARA SU DETERMINACIÓN

En forma ideal, todos los procesos contienen sólo trabajo y cero desperdicio. De manera realista, eso es difícil de alcanzar. En vez de eso, es preciso aumentar al máximo el trabajo y reducir al mínimo el desperdicio en el proceso. La eficiencia del trabajo es un indicador de qué tanto valor agrega ese trabajo, y la deficiencia es un indicador de qué tanto valor desagrega ese trabajo o de qué tanto es su desperdicio.

La Eficiencia del trabajo se calcula dividiendo la cantidad de trabajo entre la suma del trabajo y el desperdicio de un proceso.

Matemáticamente, se expresa de la siguiente manera:

$$E = (\text{TRABAJO} / (\text{TRABAJO} + \text{DESPERDICIO})) \times 100 \%$$

La Deficiencia del trabajo se calcula dividiendo la cantidad de desperdicio entre la suma del trabajo y el desperdicio de un proceso.

Matemáticamente, se expresa de la siguiente manera:

$$D = (\text{DESPERDICIO} / (\text{TRABAJO} + \text{DESPERDICIO})) \times 100 \%$$

Igualmente, la Deficiencia de un proceso puede calcularse de la siguiente manera:

$$D = 100 \% - E$$

Siendo "E" la Eficiencia del proceso.

Uno de los objetivos fundamentales de la Reingeniería es hacer que los procesos tengan un 100% de Eficiencia, o bien un 0% de Deficiencia.

Una forma práctica de calcular la Eficiencia y Deficiencia de un proceso, consiste en expresar el Trabajo y el Desperdicio en una unidad de Tiempo, tal como: minutos, horas, días, semanas, meses, etc.

EJERCICIO:

Consideremos el proceso: **REQUISITAR**

A continuación se describe este proceso con un total de 10 actividades, especificándose al lado la duración promedio de cada una de ellas en minutos.

Se pide indicar con una letra entre paréntesis (O, D, T, I, R, A) el tipo de actividad de que se trata, y luego en un segundo paréntesis indicar si se trata de Trabajo (T) o Desperdicio (D). Por último, se pide calcular la Eficiencia (E) y Deficiencia (D) del proceso.

PROCESO: REQUISITAR

Nº	ACTIVIDAD
1.	Inicio de llenado de la forma de requisición (10 min.) () ()
2.	Envío de la forma a abastecimientos (720 min.) () ()
3.	La forma permanece en una charola (75 min.) () ()
4.	Terminación de la forma de requisición (18 min.) () ()
5.	La forma permanece en una charola (75 min.) () ()
6.	Envío de la forma a autorización (720 min.) () ()
7.	La forma permanece en una charola (45 min.) () ()
8.	Revisión y autorización de la forma (12 min.) () ()
9.	La forma permanece en una charola (90 min.) () ()
10.	Envío de la forma a pedidos (720 min.) () ()

TRABAJO =

DESPERDICIO=

E =

D =

TEMA 3: PRINCIPIOS BÁSICOS EN LA MEJORA DE PROCESOS

INTRODUCCIÓN

Una vez definidas las deficiencias del proceso en estudio, se procede a generar Opciones de Mejora del Proceso.

Para generar estas opciones, hacemos uso de algunos principios básicos que propone la Reingeniería, como son:

1. Eliminar el desperdicio.
2. Reducir el desperdicio al mínimo.
3. Simplificar: pensar siempre en hacerlo sencillo, no complejo.
4. Cada vez que sea posible, combinar pasos del proceso.
5. Diseñar procesos con rutas alternas.
6. Pensar en paralelo, no en línea.
7. Recabar los datos en su origen.
8. Usar la tecnología para mejorar el proceso.
9. Dejar que los usuarios y proveedores ayuden en el proceso.

PRINCIPIO BÁSICO 1: ELIMINAR EL DESPERDICIO

1) Identificar rendimientos que espera el cliente/usuario:
rapidez, bajo costo y/o calidad

2) Identificar posibles pasos inhibidores de los rendimientos:
demoras, transportes, inspecciones, retrabajos, almacenajes o incluso operaciones.

3) Preguntar: ¿se afectan negativamente los rendimientos esperados si se elimina cada uno de los pasos antes identificados?

- Si la respuesta es "sí", pasar al principio 2 (reducir el desperdicio)
- Si la respuesta es "no", pasar a 4).

4) Preguntar:

a) ¿ Por qué se está haciendo el trabajo siguiendo estos pasos ?

Si la respuesta fuera algo así como: "porque si no, se dejarían pasar muchos errores, o porque así se ha hecho siempre, etc."

Volver a preguntar: ¿si se pudieran corregir los errores en el momento de producirlos, podríamos evitar pasos subsecuentes?

O bien: ¿Cuál puede ser una mejor forma de hacer este trabajo con menos pasos?

b) ¿Por qué es necesario que una persona inicie la forma y otra la concluya?

Respuesta probable: "porque la primera persona no cuenta con todos los datos necesarios para llenarla totalmente".

Volver a preguntar: ¿es posible que esta persona pueda contar con todos estos datos, para que de esa manera pueda llenar la forma ella sola?

c) ¿Por qué es necesario que otra persona revise y autorice la solicitud?
¿qué se podría hacer para que ella misma haga la revisión y autorización?

PRINCIPIO BÁSICO 2: REDUCIR EL DESPERDICIO AL MÍNIMO

Cuando resulta difícil eliminar el desperdicio, proceder a reducirlo.

Preguntar: ¿Cómo se podría obtener el mismo resultado haciéndolo en menos pasos?

- Si la respuesta es "no se puede", volver a preguntar:
"¿Y no se podría hacer consumiendo menos tiempo? "

Respuesta probable: "Tal vez". Volver a preguntar: "¿Cómo podría hacerse?"

Respuesta probable: "A través del fax" (para el caso de transporte) o
"A través de la computadora" (para el caso de búsqueda de datos) o
"A través de un facsímil" (para el caso de las firmas).

APLICACIÓN DE LA MEJORA DE PROCESOS Y DETERMINACIÓN DE AHORROS

Preguntar:

1) ¿Por qué se hace esto ?

Por ejemplo: revisar, enviar, firmar, autorizar, comprar, dar órdenes, controlar, hacer pedidos, almacenar, corregir, etc.

* Ante una determinada respuesta, volver a preguntar:

2) ¿Y qué se podría hacer para evitarlo o para que se haga en menos tiempo ?

- Hacer preguntas sobre las respuestas obtenidas hasta llegar a una solución que elimine la razón de la existencia de la actividad o paso, o reduzca su tiempo de realización.

REPRESENTACIÓN TABULAR DEL PROCESO ACTUAL: REQUISITAR

ACTIVIDAD PASO #	DESCRIPCIÓN	TIPO	VALOR AGREGADO (SI/NO)	TIEMPO (MIN.)	COSTO(\$)
1	INICIO DE LA FORMA	O	SI	10	
2	ENVÍO DE FORMA A ABASTECIMIENTO	T	NO	720	
3	LA FORMA EN UNA CHAROLA	A	NO	75	
4	TERMINACIÓN DE LA FORMA	O	SI	18	
5	LA FORMA EN UNA CHAROLA	A	NO	75	
6	ENVÍO A AUTORIZACIÓN	T	NO	720	
7	LA FORMA EN UNA CHAROLA	A	NO	45	
8	SE REVISY Y AUTORIZA	I	NO	12	
9	LA FORMA EN UNA CHAROLA	A	NO	90	
10	ENVÍO A COMPRAS	T	NO	720	
TOTAL				2485	

REPRESENTACIÓN TABULAR DEL PROCESO MEJORADO:

HOJA No. _____

ACTIVIDAD PASO #	DESCRIPCIÓN	TIPO	VALOR AGREGADO (SI/NO)	TIEMPO (MIN.)	COSTO(\$)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
TOTAL					

AHORROS

CONCEPTO	PROCESO ACTUAL	PROCESO MEJORADO	AHORROS ABSOLUTOS	AHORROS RELATIVOS (%)

PRINCIPIO BÁSICO 3: SIMPLIFICAR EL PROCESO

A través de:

a) Preguntarse sobre la posibilidad de reducir la cantidad de insumos o de casos a procesar, con tal de no afectar negativamente los rendimientos esperados del proceso.

identificar insumos o casos no estrictamente necesarios, proceder a eliminarlos, simplificando así el proceso.

b) Preguntarse si todos los requisitos que se exigen actualmente son estrictamente los necesarios para cumplir con los rendimientos esperados del proceso.

Detectar requisitos no necesarios, proceder a eliminarlos, simplificando así el proceso.

c) identificar los pasos básicos del proceso, separando todos aquellos que surgieron para darle "calidad", y preguntarse si estos últimos se pueden eliminar o reducir a otros más rápidos, o más económicos o menos complicados.

PRINCIPIO BASICO 4: COMBINAR PASOS DEL PROCESO

a) Combinar un paso de inspección con otro de operación, para eliminar pasos de transportes, demoras y retrabajos.

Para ello, preguntar:

"¿Cómo se podrían detectar y corregir errores en el momento en que ocurran en lugar de hacerlo varios pasos después?"

b) Combinar un paso de demora o uno de transporte con otro de operación.

Para ello, preguntar:

"¿Qué operación se puede hacer mientras se espera o transporta algo?"

c) Combinar dos pasos de operación.

Para ello, preguntar:

"¿Qué operación se puede hacer mientras se hace otra ?"

PRINCIPIO BASICO 5: DISEÑAR PROCESOS CON RUTAS ALTERNAS

Preguntar:

¿El proceso o algunos de sus pasos está diseñado para la excepción o para la regla?

En caso de que mayormente sea para la excepción, crear rutas alternas a partir de puntos de decisión, dados por la siguiente declaración:

"Si algo es cierto, entonces se hace algo. Si eso mismo es falso, entonces se hace otra cosa"

PRINCIPIO BASICO 6: PENSAR EN PARALELO, NO EN LINEA

Preguntar:

- 1) ¿Por qué algunos pasos no pueden realizarse en paralelo?
- 2) ¿Por qué no es posible reducir en forma importante los tiempos de ciclo?
- 3) ¿Cómo podemos colocar los pasos en paralelo sin afectar negativamente el valor agregado?

PRINCIPIO BASICO 7: RECABAR LOS DATOS EN SU ORIGEN

Cada vez que se observe que una información es transcrita o recabada más de una vez, preguntar:

¿De qué manera es posible evitar la transcripción o la recabación de información más de una vez?

Para la respuesta, pensar en el uso de la computadora.

PRINCIPIO BASICO 8: USAR LA TECNOLOGIA PARA MEJORAR EL PROCESO

Preguntar:

¿En qué pasos del proceso podemos usar computadora, fax, teléfonos celulares, correo electrónico, internet u otros medios que puedan mejorar la eficiencia y eficacia del proceso?

PRINCIPIO BASICO 9: DEJAR QUE LOS USUARIOS Y PROVEEDORES AYUDEN EN EL PROCESO

Preguntar:

¿De qué manera es posible involucrar al usuario o al proveedor en el mejoramiento del proceso, aumentando beneficios para ambos.

TEMA 4. MEJORA RAPIDA DE PROCESOS

PROCESO:

REPRESENTACIÓN TABULAR DEL PROCESO ACTUAL Y MEJORADO

PROCESO ACTUAL				MEJORAS PROPUESTAS (APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE MEJORA DE PROCESOS)	PROCESO MEJORADO				AHORROS EN TIEMPO Y/O COSTO
PASO No (1, 2, ...)	DESCRIPCIÓN Y PARTICIPANTES EN EL PASO	TIPO DE PASO (O.D.T.I.R.A.) Y TRABAJO (T) O DESPERDICIO (D)	TIEMPO Y/O COSTO PROMEDIO EN UNIDADES PREDEFINIDAS (MIN.,HR.,\$, ETC.)		PASO No (1, 2, ...)	DESCRIPCIÓN Y PARTICIPANTES EN EL PASO	TIPO DE PASO (IDEM)	TIEMPO Y/O COSTO PROMEDIO (IDEM)	
TOTALES									
EFICIENCIA DEL PROCESO ACTUAL $Epa = (T/T+D) \times 100 =$					EFICIENCIA DEL PROCESO MEJORADO $Epm = (T/T+D) \times 100$				
PREGUNTAS PARA LA MEJORA					RESPUESTAS PARA MEJORAR:				
1)			3)		1)			3)	
2)			4)		2)			3)	

TEMA 5. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS MEJORADOS

A) En una sola tarea se realizan varias de las anteriores.

Desaparece el trabajo en serie y varias tareas que antes eran distintas, ahora se integran y comprimen horizontalmente en una sola. Y a las personas que ejecutan esa única "tarea", se les llama "trabajadores o grupos de caso", los cuales actúan como únicos puntos de contacto con el cliente del proceso.

B) Los trabajadores toman decisiones.

En aquellos puntos en los que los trabajadores tenían que acudir a sus superiores jerárquicos, hoy pueden tomar sus propias decisiones. De modo que el proceso no sólo es comprimido horizontalmente (en cuanto a tareas), sino también verticalmente porque se reducen los tramos de control.

C) Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.

En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que es necesario hacerse antes o después. A esto se le llama "deslinearización", y con ello se logra que: a) muchas tareas se hacen simultáneamente, b) los tiempos de ciclo disminuyen y c) hay menos repetición de trabajo.

D) Los procesos tienen múltiples versiones.

En virtud de que los procesos son diseñados en forma simple, siguen rutas paralelas de tal manera que cada una de ellas está en sintonía con los requisitos de un determinado tipo de mercado, situación o insumo específico, de modo que el proceso puede atender a múltiples tipos de clientes y situaciones con economías de escala equivalentes a la producción masiva.

E) El trabajo se realiza en el sitio razonable.

El trabajo se desplaza a través de fronteras organizacionales para mejorar el desempeño global del proceso, contándose con la participación de usuarios y/o proveedores en la realización de ese trabajo. Se integran partes del trabajo relacionadas entre sí y realizadas por unidades independientes.

F) Son mínimas las verificaciones y los controles.

En lugar de verificar estrictamente el trabajo, los procesos rediseñados muchas veces tienen controles globales o diferidos, que toleran "abusos moderados", demorando el punto en que el "abuso" se detecta o examina en patrones colectivos en lugar de casos individuales, logrando fuertes reducciones de costo y de tiempos, que compensan con creces cualquier posible aumento de abusos que se derive de esta "mayor confianza".

G) Son mínimas las conciliaciones.

Se disminuye el número de puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello se reducen las probabilidades de que se reciba información incompatible que requiera conciliación. Por ejemplo, una orden de compra puede no estar de acuerdo con el documento de recibo o con la factura, y éstos pueden no estar de acuerdo entre sí. Al eliminar la factura, los puntos de contacto externo se reducen de 3 a 2, y la posibilidad de desacuerdo en dos tercios, además que el departamento de cuentas por cobrar se reduce espectacularmente.

H) Los trabajos se realizan en procesos y no en departamentos funcionales

Varios departamentos se transforman en uno o varios "equipos de proceso". Los jefes dejan de actuar como supervisores y se comportan ahora como entrenadores, asesores y líderes. Los trabajadores piensan más en las necesidades de los usuarios del proceso y menos en las de sus jefes. Actitudes y valores cambian en respuesta a nuevos incentivos. Los equipos de proceso no incluyen representantes de todos los departamentos funcionales a los que reemplazan, sino que sustituyen a la vieja estructura departamental.

I) Los oficios de los trabajadores cambian a multidimensionales

Aunque los trabajadores de equipos de procesos que son responsables colectivamente de los resultados del proceso, mas que individualmente responsables de una tarea, no realizan todos el mismo trabajo (al fin y al cabo, todos tienen distintas habilidades y capacidades), la línea divisoria de ellos se desdibuja. Todos los miembros del equipo tienen al menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realiza cada uno

varios pasos, pero siempre con una apreciación del proceso en forma global. Por ejemplo, un ingeniero puede reparar computadoras, comprar las refacciones, hacer la factura y cobrar, cuando antes lo único que hacía era reparar computadoras. Al ser multidimensional, el trabajo es mejor pagado y permite un desarrollo personal basado en el mayor aprendizaje y no tanto en escalar posiciones de mayor jerarquía. Antes era: "tareas sencillas para gente sencilla", ahora es: "oficios complejos para gente capacitada".

J) El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado.

Los trabajadores hacen sus propias reglas y toman sus propias decisiones. Son personas a las que se les permite que piensen, se comuniquen y obren con su propio criterio. Deciden cómo y cuándo se ha de hacer el trabajo, dentro de los límites de sus obligaciones para con la organización, fechas límite convenidas, metas de productividad, normas de calidad, etc. La contratación de trabajadores se hace no únicamente con base en sus estudios y experiencia, sino también por su carácter: si tiene iniciativa, autodisciplina, orientación a los usuarios, etc.

K) La preparación para el oficio no sólo es entrenamiento, sino básicamente educación

Al trabajador se le educa para discernir qué es lo que debe hacer. El entrenamiento se enfoca únicamente al "cómo" y la educación aumenta la perspicacia y la comprensión del "por qué" y "para qué", que son elementos fundamentales para que pueda estar en capacidad de tomar decisiones acertadas.



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS

Del 15 al 19 de Mayo de 2006

ANEXOS

CI - 065

Instructor: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz
PODER JUDICIAL DE LA FEDERACIÓN
SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN

Mayo de 2006

TEMA 6: EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD DEL CAMBIO GENERADO POR LA MEJORA DE PROCESOS.

INTRODUCCIÓN

La palabra **viabilidad** puede interpretarse como la propiedad que un objeto, sistema, ente o acción tiene de existir, de sobrevivir, de ser posible o de cumplir con las condiciones para ser realizable.

En términos de planeación estratégica, viabilidad se refiere a la posibilidad de realizar una jugada, una estrategia, una acción, una operación, una política pública o privada, una conducta o comportamiento de un actor, o un plan, programa o proyecto que intenta desarrollar un actor que participa en un juego de cooperación y conflicto.

Significa *qué tan posible es ejecutar una jugada* que tiene la capacidad de producir cambios reales en las causas de un problema cuyo marcador desea alterar un jugador. Ahora bien, en un juego socio-político abierto la posibilidad de ejecutar una jugada está muchas veces condicionada a factores que escapan al control del jugador.

En términos de mejora de procesos, viabilidad se refiere a la posibilidad de realizar un proyecto de cambio en la forma de operar un proceso de trabajo para resolver un problema cuyo marcador o indicador (medido en tiempo, costo, calidad del resultado, etc.) es insatisfactorio para el actor que se propone emprender el proyecto (actor proyectista), cuyo propósito es aumentar la satisfacción de clientes o usuarios del resultado del proceso. Por lo tanto, antes de implementar un proyecto de cambio, es necesario evaluar su viabilidad.

Podemos decir que la viabilidad de un proyecto, plan, programa, estrategia, decisión, acción, jugada o la de una política pública o privada, puede evaluarse al menos en tres (3) dimensiones: viabilidad humana, viabilidad por capacidad y viabilidad por entorno.

En cuanto a la **viabilidad humana**, es decir, el grado de aceptación de un proyecto, estrategia o acción por parte de los actores involucrados en su ejecución, se puede representar de la siguiente forma:

[apoyo o rechazo] x peso → presión (fuerza aplicada)

De esta forma, el apoyo o rechazo de cada actor hacia el proyecto se pondera con su peso de influencia, lo que constituye la fuerza que cada actor aplicará a favor o en contra del plan.

En cuanto a la **viabilidad por capacidad**, se debe considerar si existen los suficientes recursos financieros, humanos, tecnológicos, infraestructurales, organizativos, cognitivos, etc. para llevar a cabo el proyecto.

En cuanto a la **viabilidad por entorno**, se debe considerar si las condiciones del contexto económico, social, político, natural, cultural, etc. son favorables a la ejecución del proyecto.

Por ejemplo, supongamos que un Director de Área decide mejorar los procesos de trabajo que se realizan en forma parcial o total en su área.

El que se cumpla esta decisión no depende exclusivamente del Director, ya que está condicionada a una serie de factores, tales como: la voluntad, la actitud de los empleados, su cultura, su capacidad productiva, los métodos de trabajo que se siguen en esa área, los equipos que se utilizan, los sistemas de comunicación en el área, la disponibilidad presupuestal, el ambiente de trabajo que prevalezca, etc.

Todos estos factores deben ser considerados para evaluar la viabilidad de los proyectos de mejora de procesos. Si al realizar esta evaluación, encontramos que el cambio no es viable, habrá que decidir si se trabaja para hacerlo viable antes de su implementación o se pospone hasta que las condiciones puedan ser favorables al mismo.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VIABILIDAD HUMANA

Actores y sus pesos de influencia	Propuestas de cambio			
	1	2	3	4
A1 =				
P1 =				
A2 =				
P2 =				
A3 =				
P3 =				
A4 =				
P4 =				
Suma total de apoyos ponderados				
Suma total de rechazos ponderados				
BARP (+/-)				
Grado de viabilidad (nula.. muy alta)				
Recomendaciones:				

Para llenar adecuadamente esta matriz, el actor proyectista debe utilizar el siguiente procedimiento:

- a) Utilizar escala +3 a -3 para los apoyos y rechazos de los actores a las propuestas de cambio, jugadas, acciones o decisiones opcionales del actor proyectista, siendo:

+3 = Total apoyo
+2 = Mediano apoyo
+1 = Poco apoyo
0 = Indiferencia
-1 = Poco rechazo
-2 = Mediano rechazo
-3 = Total rechazo

- b) Utilizar escala del 0 al 10 para indicar el peso de influencia de cada actor, siendo:

0 = Peso nulo
10 = Peso máximo

- c) Multiplicar apoyos y rechazos por los pesos respectivos de los actores. Sumar positivos y negativos por separado; dividir la suma total de positivos entre la suma total de negativos para obtener el Balance de Apoyos y Rechazos Ponderados (BARP). El grado de viabilidad de la propuesta se evaluará aplicando el siguiente criterio:

BARP < 1 -> nula viabilidad
1 < BARP < 2 -> baja viabilidad
2 < BARP < 4 -> mediana viabilidad
4 < BARP < 10 -> alta viabilidad
BARP > 10 -> muy alta viabilidad

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VIABILIDAD POR CAPACIDAD

Capacidades requeridas para ejecutar las propuestas de cambio	Grado de disponibilidad (en %) de cada capacidad requerida para cada propuesta de cambio			
	PROPUESTA 1	PROPUESTA 2	PROPUESTA 3	PROPUESTA 4
C1:				
C2:				
C3:				
C4:				
C5:				
C6:				
C7:				
C8:				
C9:				
C10:				
Sumas totales (ST)				
Promedios (ST/ no. de C's)				
Grado de viabilidad por capacidad (GVC)				
Recomendaciones:				

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VIABILIDAD POR ENTORNO

Condiciones del entorno que se requieren para ejecutar las estrategias con éxito	Grado de disponibilidad (en %) de cada condición requerida del entorno para cada propuesta de cambio			
	PROPUESTA 1	PROPUESTA 2	PROPUESTA 3	PROPUESTA 4
C1:				
C2:				
C3:				
C4:				
C5:				
C6:				
C7:				
C8:				
C9:				
C10:				
Sumas totales (ST)				
Promedios (ST/ no. de C's)				
Grado de viabilidad por entorno (GVE)				
Recomendaciones:				

Al elaborar las matrices de viabilidad por capacidad y la de viabilidad por entorno, el actor proyectista debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

- a) Identificar las capacidades y las condiciones del entorno que se requieren para poder ejecutar las propuestas de cambio opcionales del actor proyectista. Estas capacidades y condiciones del entorno pueden ser:
 - ▶ Capacidades (humanas, materiales, financieras, de equipos, tecnológicas, de información, de conocimientos, de poder, normativas, de habilidades humanas, de actitudes y paradigmas, de capacidades organizativas y administrativas, etc.)
 - ▶ Factores del entorno (clima político, económico, social, natural, cultura organizacional, cultura social, cultura política, reglas del juego económico, estado de la correlación de fuerzas sociales y políticas, etc.)
- b) Estimar el grado de disponibilidad (en porcentaje) de las capacidades y condiciones del entorno que cada propuesta requiere para ser ejecutada exitosamente.
- c) Calcular el promedio de los porcentajes para obtener el grado de viabilidad tanto por capacidad como por entorno, aplicando el siguiente criterio:
 - Si GVC o $GVE < 50\%$ → nula viabilidad
 - $50\% \leq GVC$ o $GVE < 70\%$ → baja viabilidad
 - $70\% \leq GVC$ o $GVE < 90\%$ → mediana viabilidad
 - $90\% \leq GVC$ o $GVE < 100\%$ → alta viabilidad
 - GVC o $GVE \geq 100\%$ → muy alta viabilidad

Siendo GVC = Grado de viabilidad Por Capacidad
 GVE = Grado de Viabilidad por Entorno

TEMA 7: IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES ACUERDOS A PARTIR DE DIFERENCIAS Y COINCIDENCIAS.

7.1 PROPUESTAS DE CAMBIO PARA LA MEJORA DE PROCESOS E INTERESES ASOCIADOS DE LOS ACTORES A SUS PROPUESTAS.

Proceso a Mejorar: _____

ACTORES INVOLUCRADOS EN EL CAMBIO	PROPUESTAS DE LOS ACTORES			INTERESES: ¿Qué Beneficios y/o Propósitos Motivan al actor a formular sus propuestas?
	PROPUESTA 1	PROPUESTA 2	PROPUESTA 3	
A1:				
A2:				
A3:				
A4:				

7.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS DIFERENCIAS Y COINCIDENCIAS ENTRE LOS COMPONENTES DE LAS PROPUESTAS Y DE LOS INTERESES.

DIFERENCIAS				
COINCIDENCIAS				

7.3 BALANCE DE BENEFICIOS Y PERJUICIOS DE LAS DIFERENCIAS Y COINCIDENCIAS ENTRE LAS PROPUESTAS.

IDENTIFIQUE OPORTUNIDADES DE MEJORAR LAS PROPUESTAS E INTERESES A PARTIR DE LAS DIFERENCIAS Y COINCIDENCIAS	IDENTIFIQUE BENEFICIOS Y/O PERJUICIOS QUE SE TENDRÍAN CON NUEVAS IDEAS PARA MEJORAR LAS PROPUESTAS E INTERESES Y CALIFIQUELOS EN ESCALAS DE (+1 A +5) Y (-1 A -5), RESPECTIVAMENTE	DETERMINE EL BALANCE ENTRE BENEFICIOS Y PERJUICIOS DIVIDIENDO LA SUMA DE POSITIVOS ENTRE LA SUMA DE NEGATIVOS CORRESPONDIENTES A LAS DIFERENCIAS, POR SEPARADO.
DE LAS DIFERENCIAS:		
DE LAS COINCIDENCIAS:		

7.4 IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES ACUERDOS SATISFACTORIOS Y/O CONFLICTIVOS.

DEDUZCA POSIBLES ACUERDOS		REACCIONES PREVISIBLES DE ACTORES CONTRARIOS A LOS ACUERDOS	ESTRATEGIAS PREVENTIVAS Y/O REACTIVAS ANTE REACCIONES PREVISIBLES
SATISFACTORIOS (S)	CONFLICTIVOS (C)		
ACUERDO S1:	ACUERDO C1:		
ACUERDO S2:	ACUERDO C2:		
ACUERDO S3:	ACUERDO C3:		



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS

Del 15 al 19 de Mayo de 2006

ANEXOS **-Segunda parte-**

CI - 065

Instructor: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz
PODER JUDICIAL DE LA FEDERACIÓN
SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN
Mayo de 2006

TEMA 8: ESTRATEGIAS PARA HACER VIABLE EL CAMBIO

8.1 ¿QUÉ ES VIABILIZACIÓN DEL CAMBIO?

La evaluación de la viabilidad nos lleva a concluir en torno a la posibilidad de ejecutar un proyecto, plan, programa, acción o estrategia para ser implantado (a) con éxito.

Dependiendo del grado de viabilidad del proyecto, se pueden realizar las siguientes acciones:

- * Cuando el grado de viabilidad resulta negativo o bajo, se puede tomar la decisión de no implementar tal(es) proyecto(s) y/o acción(es).
- * Implementarlo(s) después de haberle(s) "construido viabilidad".
- * Cuando el grado de viabilidad resulta mediano, se recomienda implementar lo(s) proyecto(s) y/o acción(es) después de haberle(s) "aumentado su viabilidad".
- * Cuando el grado de viabilidad resulta alto, se recomienda implementar lo(s) proyecto(s) y/o acción(es) sin problemas.
- * En cualquiera de los casos, si la decisión es implementar, es necesario trabajar permanentemente para asegurarse de que las condiciones de viabilidad se mantengan a un nivel alto.

Viabilización

La viabilización es un nuevo paradigma de los proyectos de cambio, mediante el cual se hace viable o posible un plan, programa o proyecto.

Los procesos de construcción, aumento y mantenimiento de la viabilidad humana se realizan a través de la aplicación de **estrategias de viabilización**, las cuales son diseñadas y aplicadas con base en el medio de viabilización que se decida utilizar.

8.2 ¿CUÁLES SON LOS MEDIOS DE VIABILIZACIÓN?

Los medios para viabilizar un proyecto de cambio, a fin de hacer posible su aplicación exitosa, pueden ser los siguientes:

- Ajuste plural
- Negociación blanda por intercambios
- Negociación de paquetes
- Persuasión empática
- Negociación dura

Estos medios se aplican diseñando e implantando estrategias que hacen posible que los actores que tienen el control parcial o total de los recursos necesarios para ejecutar un proyecto de cambio, y que presentan rechazo actual o potencial, o bajo o mediano apoyo a la aportación, adopten una posición de apoyo o aumenten sus apoyos actuales a la aportación o uso de esos recursos, lo cual se basa en la **construcción de acuerdos**.

Un criterio recomendable para aplicar estos medios estratégicos consiste en analizar las condiciones del sistema actoral para calcular el medio estratégico que puede ser eficaz, considerando que el ajuste plural, la persuasión y la negociación blanda son los medios más suaves, mientras que la negociación dura, la planeación estratégica de juegos sociales, la confrontación y manejo de cinturones son los medios más potentes, pero también los que requieren de mayor esfuerzo y riesgo. En la práctica, suele ser necesario utilizar varios medios en forma combinada y en diferentes órdenes.

8.3 AJUSTE PLURAL DE PROPUESTAS DE CAMBIO CON BASE EN POSIBLES ACUERDOS .

Este medio consiste en consultar a los actores rechazantes o de bajo apoyo las razones de su posición frente a la (s) propuesta (s) del actor proyectista.

Después de ello, se deben generar alternativas y seleccionar las más convenientes en cuanto a cambios en esos aspectos de la propuesta diseñada, que provocan rechazo o bajo apoyo. Este proceso de generación y selección de alternativas debe ser plural, esto es, con la participación conjunta de los actores involucrados, concretando acuerdos con ellos antes de implantar la propuesta de cambio.

Si los cambios planteados afectan la posición de otros actores que apoyan ampliamente el diseño original, será necesario desarrollar una negociación abierta con todos los actores involucrados, a fin de definir el sentido y alcance específico de los cambios a realizar.

AJUSTE PLURAL

1) Posible acuerdo: _____

2) ¿Cuáles son los actores rechazantes y/o de bajo apoyo a las características de este posible acuerdo? _____

3) ¿Cuáles son las características del acuerdo que no cuentan con adecuada voluntad, actitudes y paradigmas necesarios para su ejecución exitosa?

C1: _____

C2: _____

C3: _____

4) ¿Qué alternativas de cambio de características del posible acuerdo proponen los actores involucrados?

ALT1-C1: _____

ALT2-C1: _____

ALT1-C2: _____

ALT2-C2: _____

ALT1-C3: _____

ALT2-C3: _____

5) ¿Cuáles de las alternativas propuestas son preferibles desde la perspectiva y el peso que cada uno de los actores posee para la ejecución del acuerdo? (calificar la preferencia con escala de +3 a -3, expresar el peso de cada actor en escala porcentual (0 a 100), hacer las multiplicaciones para obtener calificaciones ponderadas), efectuar la sumas separadas de positivos y negativos, dividir los primeros entre los segundos para obtener el balance de apoyos y rechazos ponderados (BARP) y seleccionar la(s) alternativa(s) de mayor viabilidad.

SELECCIÓN PLURAL DE LAS MEJORES ALTERNATIVAS DE CARACTERÍSTICAS DE LA SOLUCIÓN

Actores	Peso porcentual del actor	ALT1-C1	ALT2-C1	ALT1-C2	ALT2-C2	ALT1-C3	ALT2-C3
A1							
A2							
A3							
A4							
Sumas +/-							
BARP							
Selección							

6) ¿Cómo quedará definido el acuerdo después de su ajuste plural?

Nuevo posible acuerdo: _____

Conclusión: si todas las alternativas seleccionadas son viables (BARP \geq 1.5 cuad. I, BARP \geq 3 cuad. II, BARP \geq 4 cuad. III, BARP \geq 6 cuad. IV) ésta será la solución a implantar, pero si no, será necesario aplicar otro(s) medio(s) estratégico(s) complementario(s) para viabilizarlas.

8.4 NEGOCIACIÓN BLANDA (INTERCAMBIO DE INTERESES, ACTITUDES, PARADIGMAS Y BENEFICIOS DEL CAMBIO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ACUERDOS).

La negociación es blanda cuando los intercambios se realizan en un contexto de baja a mediana conflictividad. Esto ocurre cuando todos los actores tienen disposición a realizar intercambios. Para llevar a cabo la negociación blanda, es necesario iniciar investigando los múltiples intereses de los actores involucrados, sobre todo de los que rechazan o presentan bajo o mediano apoyo a la estrategia de solución, a fin de plantear *estrategias viabilizantes*.

Mientras más intereses conozcamos de los actores rechazantes o de bajo o mediano apoyo y mientras más beneficios podamos demostrarles que obtendrán si cambian sus voluntades, actitudes y paradigmas, más probabilidades tendremos de viabilizar nuestras propuestas.

Para efectuar la investigación de intereses y beneficios, es necesario considerar la naturaleza de los *satisfactores* más comunes en los seres humanos. A manera de guía, consideraremos una serie de satisfactores que pueden agruparse en las siguientes categorías:

- Reconocimiento
- Prestigio
- Estima
- Respeto
- Beneficios financieros
- Beneficios políticos
- Beneficios culturales
- Bienestar personal y/o familiar
- Beneficios institucionales
- Información
- Apoyo tecnológico
- Asesorías
- Beneficios económicos
- Beneficios sociales

De estos tipos de intereses y beneficios, es necesario averiguar cuáles son los más valorados por cada uno de los actores involucrados. Seguidamente, a partir de los intereses más valorados, seleccionamos a los que, a nuestro juicio, presentan mayores posibilidades de ser facilitados a los respectivos actores a cambio de que apoyen o aumenten su apoyo a la estrategia de solución en consideración.

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS

NEGOCIACIÓN BLANDA (INTERCAMBIO DE INTERESES, ACTITUDES, PARADIGMAS Y BENEFICIOS DEL CAMBIO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ACUERDOS)

Possible acuerdo: _____

Voluntades, actitudes y paradigmas requeridos por la solución e intereses y beneficios a ofrecer a los actores	Actores clave: si/no cuentan con voluntades, actitudes, paradigmas y si/no apoyan intereses y beneficios								Estrategias viabilizantes (EV1, EV2, EV3....) (ofrecer intereses y beneficios por cambio de voluntades, actitudes y/o paradigmas) Con enfoque ganar-ganar (equitativo)
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	
Voluntad requerida:									
Actitud (es) requerida (s):									
Paradigma (s) requerido (s):									
Beneficios personales del cambio:									
Beneficios económicos:									
Beneficios institucionales:									
Beneficios sociales:									
Reconocimientos									
Respeto									
Prestigio									
Otros beneficios									

8.5 NEGOCIACIÓN DE PAQUETES DE CAMBIOS CON BASE EN POSIBLES ACUERDOS.

PASOS A SEGUIR:

1. Definir el asunto a negociar
2. Identificar los conceptos o elementos a ser acordados con la negociación.
3. Plantear las opciones de cada uno de los conceptos a acordar
4. Solicitar a cada actor el valor que le asigna a cada una de las opciones, utilizando una escala convencional de calificaciones, por ejemplo del 0 al 10.
5. Estructurar paquetes de negociación haciendo combinaciones de opciones entre los diferentes conceptos.
6. Sumar las valoraciones por actor.
7. Obtener la suma total de cada paquete, sumando las valoraciones de todos los actores por paquete.
8. Seleccionar el (o los) paquetes que tenga (n) la (s) mayor (es) y similar (es) suma (s) total (es) para todos los actores.

NEGOCIACIÓN DE PAQUETES (PASOS 1 AL 4)

VALORACIONES DE OPCIONES EN ESCALA DE 0 AL 10

CONCEPTO: _____				CONCEPTO: _____			
OPCIONES				OPCIONES			
ACTORES	1:	2:	3:	ACTORES	7:	8:	9:
A-1				A-1			
A-2				A-2			
A-3				A-3			
A-4				A-4			
A-5				A-5			

CONCEPTO: _____				CONCEPTO: _____			
OPCIONES				OPCIONES			
ACTORES	4:	5:	6:	ACTORES	10:	11:	12:
A-1				A-1			
A-2				A-2			
A-3				A-3			
A-4				A-4			
A-5				A-5			

NEGOCIACIÓN DE PAQUETES

ES (PASO 5 AL 8)
ASUNTO A NEGOCIAR:

estructuración de paquetes de negociación		SUMA DE VALORACIONES ASIGNADAS POR CADA ACTOR A LAS OPCIONES QUE FORMAN CADA PAQUETE					SUMA TOTAL DE CADA PAQUETE	SELECCIÓN DE PAQUETE(S) CON LA(S) MAYOR(ES) Y SIMILARE(ES) SUMA(S) TOTALES(ES)
PAQUETES		A-1	A-2	A-3	A-4	A-5		
No.	OPCIONES							
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

8.6 PERSUASIÓN EMPÁTICA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ACUERDOS

EL DIALOGO PERSUASIVO EMPÁTICO

Está enfocado a que el receptor “tome conciencia de que tiene un dolor”. Que lo orillará a buscar una manera de cambiar la forma en que está manejando la situación, con el objeto de que pueda aliviar ese dolor a través de la orientación o apoyo que el actor proyectista le ofrece.

- El actor proyectista toma el rol de inductor.
- El actor objetivo toma el rol de receptor.

Esta técnica se desarrolla en 4 pasos, a saber:

PASO 1: CREACIÓN DE INTERÉS INICIAL

PASO 2: DIALOGO CANALIZADO A SOLUCIONES

PASO 3: MANEJO DE OBJETIVOS

PASO 4: CIERRE DE ACUERDOS

PASO 1: Creación de interés inicial

- a) ESPECIFICAR EL PROPÓSITO DEL ENCUENTRO CON EL RECEPTOR (EN FORMA TELEFÓNICA O PERSONAL): SE DEBE EXPRESAR AL RECEPTOR EL PROPÓSITO DEL ENCUENTRO, PLANTEÁNDOLO EN UN SENTIDO DE SER UN OBJETIVO DE INTERÉS COMÚN Y QUE SE PRETENDE ALCANZAR A TRAVÉS DEL "DIÁLOGO" O EL "INTERCAMBIO DE IDEAS" CON EL RECEPTOR.
- b) VISUALIZARSE Y COLOCARSE EN UN TERRENO COMÚN CON EL RECEPTOS (EN FORMA PERSONAL): PLANTEAR AL RECEPTOR LA PROBLEMÁTICA COMÚN.
- c) CREACIÓN DE INTERÉS DEL RECEPTOR PARA QUE PRESTE ATENCIÓN AL INDUCTOR: OFRECER APOYO AL RECEPTOR PARA SOLUCIONAR PROBLEMÁTICA A TRAVÉS DE ACCIONES CONJUNTAS.

POR FAVOR LLENE LOS ESPACIOS VACÍOS

Creación de interés inicial	A)
B)	C)

PASO 2: DIÁLOGO CANALIZADO A SOLUCIONES

- ENLAZAR UNA SERIE DE PREGUNTAS SOBRE UN SÓLO TEMA PARA LLEVAR AL RECEPTOR A REVELAR INFORMACIÓN CON LA CUAL SE LE APOYE A ENCONTRAR UNA SOLUCIÓN.
- LA CANALIZACIÓN SE REALIZA CON EL OBJETO DE CREAR UNA BUENA RELACIÓN CON EL RECEPTOR.
- EL ARTE DE LA CANALIZACIÓN DEPENDE TANTO DE LA HABILIDAD DE HACER PREGUNTAS DE DIÁLOGO, COMO DE LA HABILIDAD PARA ESCUCHAR.
- EN LA CANALIZACIÓN, LAS PREGUNTAS QUE HACE EL INDUCTOR SE CONOCEN COMO *PREGUNTAS DE RÉPLICA O CONTRAPREGUNTAS*, CUYA INTENCIÓN ES HACER AVANZAR AL RECEPTOR HACIA EL FONDO DEL CANAL.
- HAY DOS TIPOS DE PREGUNTAS: LAS QUE CONDUCEN A RESPUESTAS SECAS Y LAS QUE CONDUCEN AL DIÁLOGO.
- MIENTRAS QUE LA PREGUNTA INICIAL ES DE CARÁCTER MÚLTIPLE O LAS PREGUNTAS QUE SUSCITAN EL DIÁLOGO, PUEDEN SER AMPLIAS, LAS PREGUNTAS DE RÉPLICA QUE LES SIGUEN DEBEN SER MÁS ESPECÍFICAS.

LEA LOS INCISOS DE LA IZQUIERDA Y DESARROLLE EN EL ESPACIO DE LA DERECHA UN EJEMPLO.

Dialogo canalizado a soluciones	Desarrollo
a) Hacer preguntas de diálogo que lleven al receptor a identificar su problema específico asociado al del inductor.	

<p>b) Imaginarse posibles respuestas del receptor.</p>	
<p>c) Continuar con preguntas de diálogo que lleven al receptor a identificar la raíz de su problema específico.</p>	
<p>d) Preguntar sobre posibles propuestas de solución que ataquen esa raíz.</p>	
<p>e) De las respuestas obtenidas, deducir y detallar las posibles soluciones.</p>	

f) Hacer preguntas para evaluar y asegurar la eficacia, eficiencia y viabilidad de las soluciones deducidas.	
g) En función de las respuestas anteriores, proceder a ajustar o cambiar las soluciones.	
h) Identificar mutuamente los beneficios de las soluciones deducidas.	
i) Hacer preguntas que aseguren confianza mutua en las soluciones deducidas.	

<p>j) Si el receptor muestra claras señales de cierre y franca disposición a hacerlo, proceder a cerrar la entrevista con un acuerdo: Cerrar la entrevista detallando el acuerdo, las responsabilidades de cada quien y los tiempos y formas para aplicar las soluciones.</p>	
<p>k) Si el receptor muestra señales de cierre, pero cierta indisposición a hacerlo, continuar con el Paso 3: Manejo de objeciones (porque puede tener algún "pero" que no ha manifestado) y/o al Paso 4: Cierre de acuerdos (porque puede tener inseguridad o temor a hacerlo); para ello, preguntarle: ¿Tienes alguna objeción a las soluciones? Si dice que sí, continuar con el Paso 3, y si dice algo así como: "No, pero hay algo que...", continuar con el Paso 4.</p>	

PASO 3: MANEJO DE OBJECIONES

- a) PONERSE EN EL LUGAR DEL RECEPTOR E IMAGINAR ALGUNAS POSIBLES OBJECIONES QUE PUEDE PRESENTARSE DESDE ESA POSICIÓN Y LAS POSIBLES RAÍCES DE ESAS OBJECIONES.

- b) CONCEDER RAZÓN A TRAVÉS DE UNA MANIFESTACIÓN DE "COMPRENSIÓN DE LA OBJECCIÓN" CON BASE EN LA RELATIVIDAD SITUACIONAL Y SUBJETIVA DE LOS DIVERSOS ACTORES (VISTAS DE PUNTO).

- c) MENCIONAR POSIBLES RAÍCES DE LA OBJECCIÓN PRESENTADA.

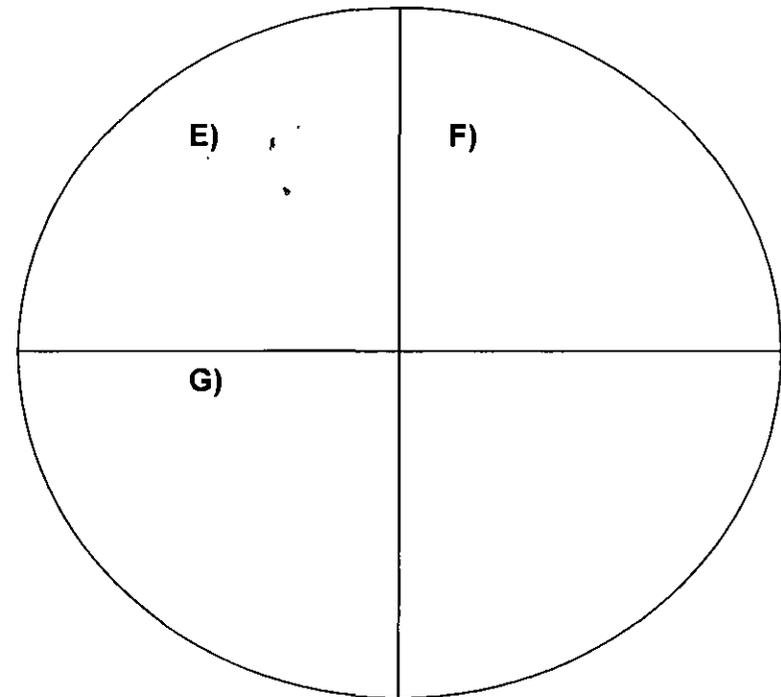
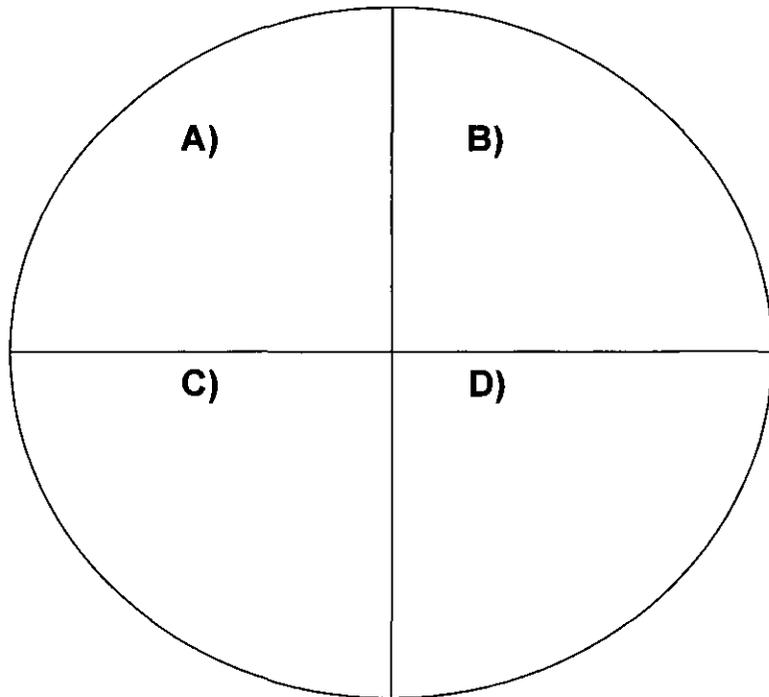
- d) HACER PREGUNTAS EXPLORATORIAS PARA ENCONTRAR LA RAÍZ PUNTUAL DE LA OBJECCIÓN, SEGÚN EL RECEPTOR.

- e) REPLANTEAR LA OBJECCIÓN EN RELACIÓN A LA RAÍZ PUNTUAL ENCONTRADA.

- f) BUSCAR CONJUNTAMENTE UNA SOLUCIÓN A LA OBJECCIÓN, A TRAVÉS DE HACER PREGUNTAS AL RECEPTOR SOBRE POSIBLES ACCIONES QUE ATAQUEN ESA RAÍZ.

- g) PLANTEAR LA SOLUCIÓN INDICANDO EL MODO EN QUE ELLA ELIMINA LA OBJECCIÓN ATACANDO SU RAÍZ. SEGUIR PUNTOS E), F), G), H), I) Y J) DEL PASO 2.

CON SUS PROPIAS PALABRAS, ANOTE EN CADA INCISO LO QUE SE LE PIDE.



PASO 4: Cierre de acuerdos

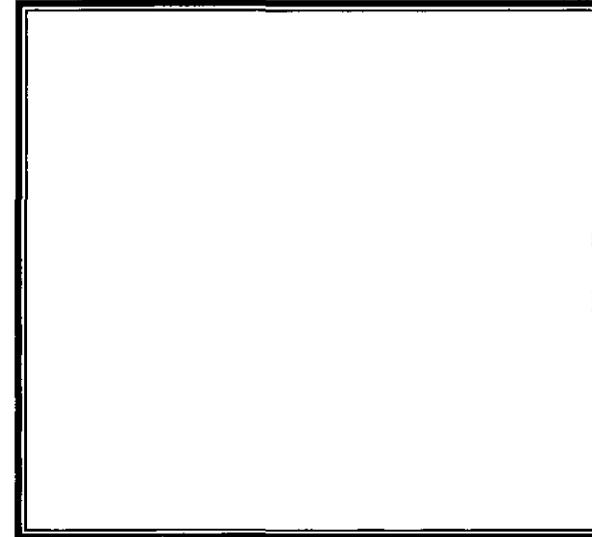
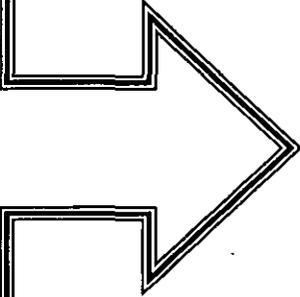
Las señales involuntarias del receptor, que indican que está preparado para el cierre, pueden ser:

- 1) Actitud de mayor atención del receptor a lo que dice el inductor.
- 2) El receptor se inclina hacia adelante en su silla y sus ojos muestran una actitud de aceptación.
- 3) El receptor abre y cierra las manos o se las frota.
- 4) Muestra relajamiento de diversas formas: moviendo la cabeza o los labios o los ojos, frotándose la barbilla o las orejas o rascándose la cabeza u otra parte del cuerpo.
- 5) Puede reexaminar la propuesta o las ideas planteadas o cualquier documento que esté utilizándose para el análisis
- 6) Hace gestos de agrado y emoción: movimiento de cejas, sonrisa agradable, movimientos corporales, etc.
- 7) Se recrea con alguno(s) de los beneficios que se obtendrían con el acuerdo y de cómo funcionaría todo.
- 8) Se pone a sacar cuentas relacionadas con la propuesta que se está estudiando, para ver qué resultados se obtendrían.

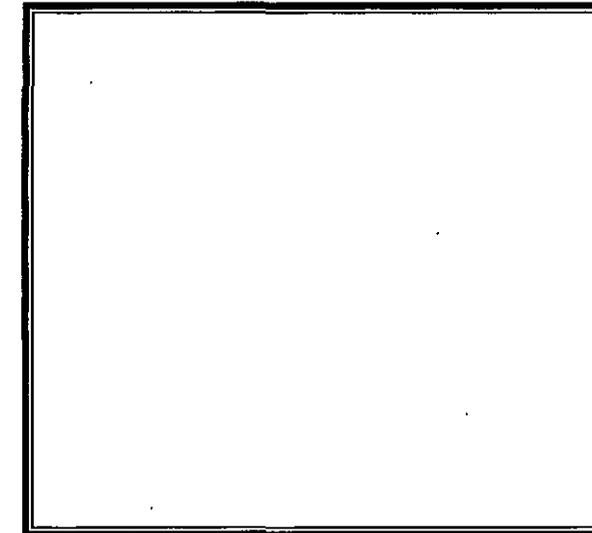
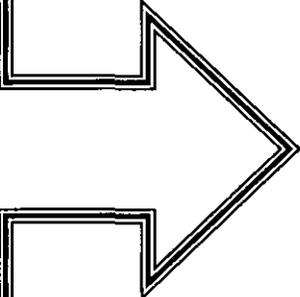
COMPLETE LO QUE SE LE PIDE, A FIN DE QUE FORMULE SU PLAN DE CIERRE DE ACUERDOS:

Listar los principales beneficios que obtendrá el receptor con las soluciones deducidas.

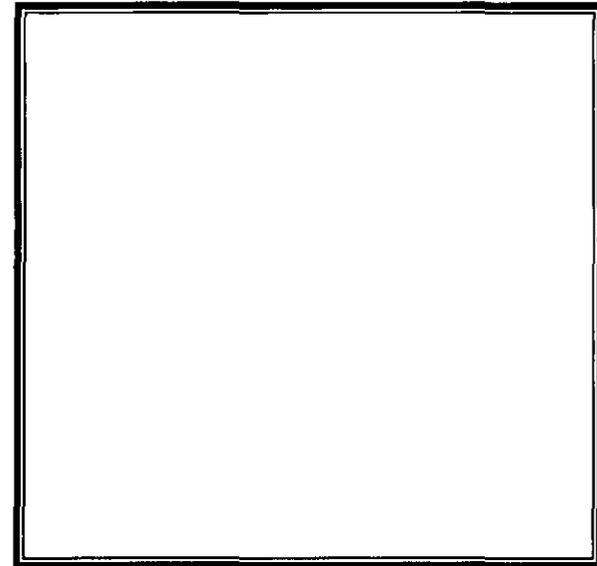
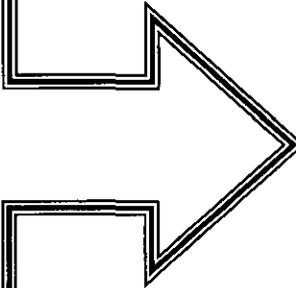
Hacer preguntas referidas a esos beneficios, para provocar respuestas afirmativas del receptor.



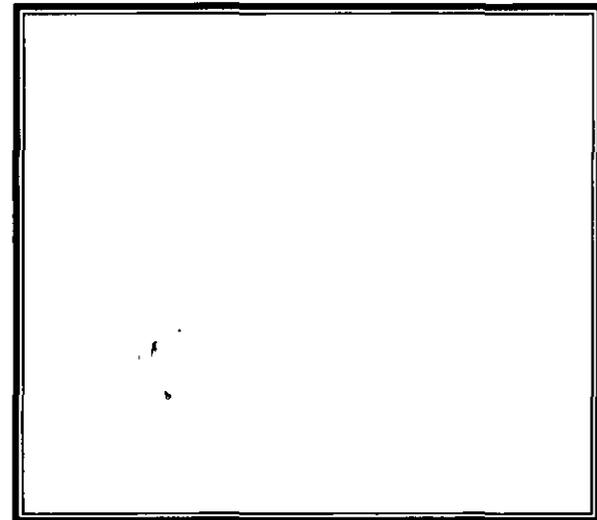
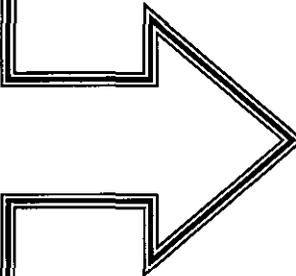
Construir barreras a posturas negativas, a través de preguntar al receptor si está dispuesto a hacer tal cosa si ello permitirá lograr estas otras cosas.



Hacer cierre implícito, expresando detalladamente lo que vamos a hacer en la aplicación de las soluciones.



HACER INDUCCIÓN TÁCTICA AL CIERRE A TRAVÉS DE EXPRESIONES TALES COMO: "PODEMOS EMPEZAR CON..." O "SI EN ESTE MOMENTO HACES TAL COSA, YO HAGO ESTA OTRA" O "HOY MISMO PUEDO HACER TAL COSA, SI TE PARECE BIEN", ETC.



8.7 ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR PODER

23 ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR PODER CON ÉTICA E INTEGRIDAD (UNA AMPLIACIÓN DEL MÉTODO PEI)

(*) MEJÍAS, RÓMULO, "MÉTODO PEI: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO INTEGRADOR", SEP-INDAUTOR, MÉXICO, 2004.

ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR PODER

LAS 23 ESTRATEGIAS SON:

¿EN QUÉ CONSISTEN?

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1. Manejarse en opciones: | A. CONSISTE EN PREPARAR PROPUESTAS ALTERNATIVAS CON OBJETIVOS DIVERSOS, CON ACTORES ALTERNATIVOS, CON RECURSOS DE DIFERENTES FUENTES Y CON VARIOS PAQUETES DE NEGOCIACIÓN. |
| 2. Manejarse con flexibilidad: | B. ADOPTAR UNA ACTITUD DE APERTURA A LAS PROPUESTAS, INTERESES Y PUNTOS DE VISTA DE LOS ACTORES PARTICIPANTES. |
| 3. Paciencia: | C. MANEJAR EL TIEMPO CON HOLGURA, NO DESESPERARSE, AÚN EN EL CASO EN QUE NO LE QUEDE TIEMPO. |
| 4. Precedente: | D. DESTACAR LOGROS, PRESTIGIOS Y BUENOS RESULTADOS OBTENIDOS PREVIAMENTE POR LOS ALIADOS Y POR EL PROPIO ACTOR PROYECTISTA. |
| 5. Juego: | E. ADOPTAR MENTE DE JUGADOR, SI SE EQUIVOCA EN UNA JUGADA, APRENDA DEL ERROR PARA ATINARLE EN LA SIGUIENTE. |
| 6. Capacidades y habilidades: | F. EXPLORAR EN LOS ACTORES QUE APOYAN SU PROPUESTA LAS |

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS

CAPACIDADES Y HABILIDADES QUE POSEEN Y COMPARARLAS CON LAS DE LOS ACTORES QUE LA RECHAZAN, A FIN DE TRABAJAR EN EL DESARROLLO DE LAS QUE PRESENTAN DÉFICITS O CARENCIAS EN USTED Y/O EN SUS ALIADOS.

7. Valoración**Multitemporal y multidimensional:**

G. AUNQUE TENGA MUCHOS RECURSOS MÚLTIPLES, ÉSTOS PUEDEN MERMARSE SI NO VALORA LAS CONSECUENCIAS DE SU PROPUESTA O DE SUS ACTOS, EN DIVERSOS HORIZONTES DE TIEMPO Y EN DIVERSAS DIMENSIONES DE LA REALIDAD (DIMENSIÓN POLÍTICA, ECONÓMICA, SOCIAL, ETC.).

8. Ganar-ganar

H. PRACTICAR LA FILOSOFÍA DE LA EQUIDAD, LA JUSTICIA, LA VICTORIA CONJUNTA Y EL BENEFICIO MUTUO.

9. Preguntar

I. CONSISTE EN INTERACTUAR CON EL OTRO, HACIÉNDOLE PREGUNTAS PARA CONOCER Y COMPRENDER SUS PUNTOS DE VISTA E INTERESES, Y ENCONTRAR MUTUAMENTE UNA SOLUCIÓN SATISFACTORIA PARA AMBOS.

10. Ser sinérgico:

J. CONSISTE EN LA ACTITUD DE SUMAR ESFUERZOS, COMBINAR E INTEGRAR CAPACIDADES, HABILIDADES Y RECURSOS DE DIVERSOS ACTORES, A FIN DE OBTENER MEJORES RESULTADOS QUE SI CADA QUIEN ACTÚA POR SU CUENTA.

11. Tener actitud abierta, sensible y asertiva:

K. CONSISTE EN VALORAR LAS DIFERENCIAS Y OPCIONES, CAPTAR Y CONECTARSE CON LOS SENTIMIENTOS Y EMOCIONES DE LOS DEMÁS, Y MOSTRARSE SEGURO Y CONVENCIDO DE SUS POSICIONES Y PROPUESTAS.

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS

- 12. Ser proactivo:** L. CONSISTE EN QUE EL ACTOR ES CAPAZ DE TOMAR LA INICIATIVA, DE CREER EN LOS CAMBIOS Y DE EMPRENDERLOS, LOGRANDO UN MAYOR PESO DE INFLUENCIA QUE LOS QUE NO LO HACEN.
- 13. Preparar las estrategias antes de actuar:** M. ANTES DE REALIZAR UNA ACCIÓN, EL ACTOR DEBE CONCEBIRLA COMO UNA ESTRATEGIA, QUE DEBE DISEÑAR PREVIAMENTE Y SECUENCIAR ADECUADAMENTE UNA ESTRATEGIA DE OTRA.
- 14. Concentrarse en el círculo de influencia:** N. CONSISTE EN IDENTIFICAR A LAS PERSONAS, GRUPOS, INSTITUCIONES, ENTRE OTROS, QUE ESTÁN DENTRO DEL ÁMBITO DE MI INFLUENCIA DIRECTA, A FIN DE DIRIGIR MAYORMENTE MI ESFUERZO HACIA ESE ÁMBITO.
- 15. Ser consistente e integro:** O. ES UN ACTOR QUE HACE LO QUE DICE, SUS ACCIONES SON COMPATIBLES CON SUS IDEAS Y PENSAMIENTOS; ES RECTO, COHERENTE, FIRME, SÓLIDO Y NO FLAQUEA.
- 16. Cumplir lo prometido:** P. MOSTRARSE CON LA CAPACIDAD Y VOLUNTAD DE LLEVAR A CABO LAS ACCIONES QUE PROMETE.
- 17. Persuadir con empatía:** Q. ESCUCHAR CON ATENCIÓN, PONERSE EN EL LUGAR DEL OTRO, COMPRENDERLO Y BUSCAR CONJUNTAMENTE UNA SOLUCIÓN A SU OBJECCIÓN A MI PROPUESTA, A FIN DE QUE QUEDE CONVENCIDO Y CONFORME.
- 18. Credibilidad** R. CAPACIDAD DE LOGRAR QUE LOS DEMÁS CONFÍEN EN LAS RAZONES, OPINIONES, OFRECIMIENTOS Y ACTOS DE UN ACTOR.

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS

- 19. Conocimiento de la situación según los actores** S. TENER LA INFORMACIÓN Y EXPLICAR LA REALIDAD DESDE VARIAS PERSPECTIVAS.
- 20. Comprensión plural** T. CAPACIDAD DE COMPRENDER POR QUÉ LOS DIFERENTES ACTORES VAN LA REALIDAD DE DIVERSAS MANERAS
- 21. Capital político** U. ACUMULACIÓN DE FUERZA QUE LOGRA UN ACTOR POR ADHERENCIA DE OTROS.
- 22. Integración de equipos de trabajo** V. LOGRAR LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS PARA REALIZAR TRABAJOS COORDINADAMENTE.
- 23. Respeto mutuo** W. EL CONSIDERAR VÁLIDAS Y RESPETABLES LAS DIFERENCIAS DE PUNTOS DE VISTA E INTERESES

GUÍA DE DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR PODER.

¿CÓMO DISEÑAR ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS?	DESARROLLE EL DISEÑO ADECUADO PARA USTED EN CADA ESPACIO EN BLANCO:
<p>1. MANEJARSE EN OPCIONES:</p> <p>1.1 GENERAR DIVERSAS ALTERNATIVAS DE SU PROPUESTA Y CONSIDERAR ACTORES OPCIONALES CON LOS CUALES NEGOCIAR.</p> <p>1.2 CREAR UN AMBIENTE NEGOCIADOR CON DIVERSOS ACTORES ALTERNATIVOS, A FIN DE RESOLVER PROBLEMAS QUE LES AQUEJAN, A CAMBIO DEL APOYO A NUESTRA PROPUESTA. SI ALGUNO(S) NO LE APOYA(N), OTRO(S) PODRÁ(N) HACERLO.</p> <p>1.3 GENERAR COMPETENCIA ENTRE ACTORES ALTERNATIVOS POR LOS BENEFICIOS QUE SE DERIVEN DE SU PROPUESTA.</p> <p>1.4 CREAR EN EL ACTOR OBJETIVO EL DILEMA DE ESCOGER ENTRE VARIAS POSIBILIDADES Y OBJETIVOS FAVORABLES QUE ÉL NO SE HABRÍA PLANTEADO.</p>	
<p>2. MANEJARSE CON FLEXIBILIDAD:</p> <p>2.1 MOSTRAR APERTURA ANTE LAS PROPUESTAS ALTERNATIVAS SATISFACTORIAS QUE PRESENTEN LOS OTROS ACTORES.</p> <p>2.2 PREPARAR VARIOS PAQUETES DE NEGOCIACIÓN SUSCEPTIBLES DE SER PROPUESTOS POR LOS ACTORES PARTICIPANTES, EVALUARLOS PARA SELECCIONAR LOS MÁS SATISFACTORIOS PARA TODOS.</p>	

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS

<p>3. PACIENCIA:</p> <p>3.1 MANEJAR EL TIEMPO CON HOLGURA.</p> <p>3.2 NO DESESPERARSE.</p> <p>3.3 MOSTRAR AL OTRO QUE NO SE TIENE PREMURA POR SU APROBACIÓN AUNQUE SÍ SE TENGA.</p>	
<p>4. PRECEDENTE:</p> <p>4.1 UTILIZAR EL "PODER DEL PRECEDENTE" CON INTELIGENCIA.</p> <p>4.2 DESTACAR SUTILMENTE LOS LOGROS, APTITUDES, ACTITUDES, FAMA, IMAGEN, ENTRE OTROS, POR PARTE DE LOS ALIADOS, ASÍ COMO DEL ACTOR PROYECTISTA.</p> <p>4.3 MINIMIZAR MENTALMENTE EL "PODER DEL PRECEDENTE" QUE SE LE PUEDA ATRIBUIR AL ACTOR OBJETIVO</p>	
<p>5. JUEGO:</p> <p>5.1 APRENDER A JUGAR.</p> <p>5.2 RECONOCER ERRORES Y APRENDER DE ELLOS.</p> <p>5.3 EQUILIBRAR Y CONTROLAR LOS SENTIMIENTOS Y EMOCIONES. COMPRENDER QUE ES UN JUEGO, AUNQUE SERIO.</p> <p>5.4 PREVER LAS POSIBLES ACCIONES Y REACCIONES DEL ACTOR OBJETIVO ANTE LAS ESTRATEGIAS A APLICAR; ELLO PROVOCARÁ QUE VISUALICE MAYOR PESO EN EL ACTOR PROYECTISTA Y SE FLEXIBILICE ANTE ALGUNA PROPUESTA QUE ÉSTE LE FORMULE.</p>	
<p>6. CAPACIDADES Y HABILIDADES:</p> <p>6.1 CONTINUAMENTE SE DEBE EVALUAR LAS CAPACIDADES Y HABILIDADES DEL ACTOR PROYECTISTA Y/O DE SUS ALIADOS CON RESPECTO AL ACTOR OBJETIVO.</p> <p>6.2 LOS PUNTOS QUE SE</p>	

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS

<p>DETECTEN COMO DEFICITARIOS SE DEBEN SUBSANAR A TRAVÉS DE TÉCNICAS DISEÑADAS PARA ESOS FINES.</p> <p>6.3 ENTRE LAS CAPACIDADES Y HABILIDADES MÁS REQUERIDAS EN LA NEGOCIACIÓN, DESTACAN: FACILIDAD DE COMUNICACIÓN, PERSUASIÓN, COMPRENSIÓN, MOTIVACIÓN, LIDERAZGO, CARISMA, PROACTIVIDAD, MENTE DE ESTRATEGIA, SENSIBILIDAD Y TOLERANCIA AL CONFLICTO, DESARROLLO DE PODER, ETC.</p>	
<p>7. VALORACIÓN MULTITEMPORAL Y MULTIDIMENSIONAL:</p> <p>7.1 VALORAR LAS CONSECUENCIAS DE LA PROPUESTA EN DIVERSOS HORIZONTES DE TIEMPO Y EN LOS DISTINTOS ÁMBITOS DEL SISTEMA SOCIAL (ECONÓMICOS, POLÍTICOS, ECOLÓGICOS, PSICOLÓGICOS, ENTRE OTROS), PARA REFORZAR LA PROPUESTA.</p> <p>7.2 DISEÑAR LA PROPUESTA Y SU FORMA DE APLICACIÓN, CONSIDERANDO LOS IMPACTOS QUE PUEDEN TENER EN LOS DIFERENTES ÁMBITOS Y TIEMPOS DE LA REALIDAD.</p> <p>7.3 SI SE ADVIERTEN CONSECUENCIAS A CORTO PLAZO, VISUALIZAR QUÉ PODRÁ PASAR EN EL MEDIANO Y LARGO PLAZO.</p> <p>7.4 SI SE ADVIERTEN CONSECUENCIAS NEGATIVAS Y/O POSITIVAS PARA ALGÚN ACTOR, VISUALIZAR QUÉ REACCIÓN CABRÍA ESPERAR DE ÉL Y CÓMO DEBE USTED</p>	

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS

<p>MANEJARLA ADECUADAMENTE.</p> <p>7.5 ESTUDIAR LA POSIBILIDAD DE RECONSIDERAR, AJUSTAR Y/O MODIFICAR LA PROPUESTA, A FIN DE PREVENIR CONSECUENCIAS NEGATIVAS, LO QUE LE DA SEGURIDAD Y CREA PERCEPCIÓN DE FORTALEZA ANTE LOS OTROS.</p>	
<p>8. GANAR-GANAR:</p> <p>8.1 PENSAR Y ACTUAR CON LA FILOSOFÍA DE QUE TODOS GANEMOS.</p> <p>8.2 PENSAR Y HACER PROPUESTAS DE BENEFICIOS CONJUNTOS.</p> <p>8.3 INVESTIGUE LOS INTERESES DE TODOS Y GENERE ACCIONES Y/O PROPUESTAS PARA SATISFACERLOS.</p> <p>8.4 OCÚPESE DE QUE LA SOLUCIÓN ACORDADA CONTENGA LOS INTERESES DE MAYOR VALOR PARA TODOS LOS INVOLUCRADOS.</p>	
<p>9. PREGUNTAR:</p> <p>9.1 FORMULAR PREGUNTAS QUE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ PROVOQUEN ATENCIÓN E INTERÉS DEL ACTOR OBJETIVO ➤ PERMITAN OBTENER Y PROPORCIONAR INFORMACIÓN SOBRE EL ASUNTO DE QUE SE TRATE, LOS PUNTOS DE VISTA E INTERESES DEL ACTOR OBJETIVO Y SUS PROPUESTAS DE SOLUCIÓN. ➤ GENEREN DIÁLOGO ➤ FOMENTEN LA REFLEXIÓN E INDUZCAN A PROPUESTAS Y CONCLUSIONES. <p>9.2 PROCURAR ASUMIR EL ROL DEL QUE PREGUNTA EN LUGAR DE LIMITARSE A</p>	

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS

<p>RESPONDER LAS PREGUNTAS DEL ACTOR OBJETIVO.</p> <p>9.3 TRANSFORMAR AL ACTOR OBJETIVO EN "ESCUCHA" EN LUGAR DE "OPONENTE", EN "EL QUE RESPONDE" EN LUGAR DEL QUE PREGUNTA.</p> <p>9.4 SI EL ACTOR OBJETIVO COMIENZA A PREGUNTARLE, MANEJE EL JUEGO DE MODO TAL DE INVERTIR LOS PAPELES (QUE SEA USTED EL QUE PREGUNTE).</p>	
<p>10. Ser sinérgico</p> <p>10.1 PERSUADIR A LOS ACTORES DE LA CONVENIENCIA DE INTEGRAR SUS ESFUERZOS PARA MEJORAR RESULTADOS.</p> <p>10.2 SOLICITAR A LOS ACTORES SUGERENCIAS DE INTEGRACIÓN DE ESFUERZOS.</p> <p>10.3 COMPRENDER, RESPETAR Y APROVECHAR LAS DIFERENCIAS, A FIN DE ENCONTRAR MEJORES FÓRMULAS DE INTEGRACIÓN DE ESFUERZOS.</p> <p>10.4 DISEÑAR Y APLICAR LA MEJOR FÓRMULA DE INTEGRACIÓN.</p>	
<p>11. Tener actitud abierta, sensible y asertiva</p> <p>11.1 GENERAR Y DEMOSTRAR A LOS DEMÁS APERTURA Y FLEXIBILIDAD A TRAVÉS DE PROMOVER Y ORGANIZAR EVENTOS DE ANÁLISIS, DISCUSIÓN Y NEGOCIACIÓN ENTRE VARIOS ACTORES.</p> <p>11.2 INTERIORIZAR LOS SENTIMIENTOS AJENOS Y DEMOSTRAR A LOS DEMÁS COMPRENSIÓN Y DISPOSICIÓN A APOYARLES A SUPERAR "SUS DOLORES".</p> <p>11.3 REFLEJAR SEGURIDAD Y EQUILIBRIO EN LAS POSICIONES Y ACTOS DEL ACTOR PROYECTISTA.</p>	

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS

<p>12. Ser Proactivo</p> <p>12.1 TOMAR LA INICIATIVA DE HACER CAMBIOS POSITIVOS EN USTED Y EN SU ENTORNO.</p> <p>12.2 SELECCIONAR Y EMPRENDER ACCIONES DE CAMBIO CON BENEFICIO MULTILATERAL.</p> <p>12.3 CONVENCERSE Y CONVENCER A LOS DEMÁS DE LA NECESIDAD, CONVENIENCIA Y VIABILIDAD DEL CAMBIO.</p> <p>12.4 GESTIONAR APOYOS Y CONSTRUIR ACUERDOS PARA VIABILIZAR EL CAMBIO.</p>	
<p>13. Preparar las estrategias antes de actuar</p> <p>13.1 DEMOSTRAR LOGROS QUE LOS OTROS PERCIBAN QUE EL ACTOR PROYECTISTA PRACTICA EL ORDEN, LA ORGANIZACIÓN EN EL SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE ACCIONES PARA ALCANZAR OBJETIVOS, A TRAVÉS DE AGENDAS, CALENDARIOS, CUADROS EVALUATIVOS, PROGRAMAS DE COMPUTADORA, ETC.</p> <p>13.2 DEFINIR LAS ESTRATEGIAS A APLICAR, PONERLES TIEMPO, SECUENCIARLAS EN ORDEN ESTRATÉGICO, COHERENTE, VIABLE Y VIABILIZANTE.</p>	
<p>14. Concentrarse en el Círculo de Influencia</p> <p>14.1 DELIMITAR E IDENTIFICAR ACTORES Y FACTORES QUE ESTÁN BAJO MI INFLUENCIA Y/O CONTROL, A FIN DE MEDIR HASTA DÓNDE PUEDO INFLUIR DE MANERA DIRECTA.</p> <p>14.2 SELECCIONAR Y TRABAJAR CON ACTORES PARA PRODUCIR RESULTADOS FAVORABLES A CORTO PLAZO.</p>	

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS

<p>15. Ser consistente e íntegro</p> <p>15.1 MOSTRARSE TRANSPARENTE EN EL MANEJO DE RECURSOS.</p> <p>15.2 HACER LO QUE SE DICE (NO CAER EN HIPOCRESÍAS Y MENTIRAS).</p> <p>15.3 DESEMPEÑAR FUNCIONES PÚBLICAS O PRIVADAS CON PULCRITUD Y LEALTAD.</p>	
<p>16. Cumplir lo prometido</p> <p>16.1 GENERAR CONFIANZA EN LOS DEMÁS, A TRAVÉS DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS, QUE NO REQUIERAN GRAN ESFUERZO.</p> <p>16.2 EMPRENDER OBJETIVOS O METAS CON RESULTADOS A CORTO PLAZO, DE TAL MANERA QUE AL PASO DEL TIEMPO AUMENTE LA SEGURIDAD DE CUMPLIR LO QUE PROMETE.</p> <p>16.3 TRABAJAR DÍA A DÍA CON EL AUTO-CONTROL, SABER DECIR "NO" Y POR QUÉ, O SÍ Y POR QUÉ.</p>	
<p>17. PERSUADIR CON EMPATÍA</p> <p>17.1 CONOCER E IDENTIFICAR DE LOS ACTORES SUS INTERESES, VISTAS DE PUNTO, POSIBLES METAS Y PROBABLES OBJECIONES A MI PROPUESTA.</p> <p>17.2 MOSTRARLE LOS BENEFICIOS DE MI PROPUESTA, COMPRENDER SUS OBJECIONES Y CONCEDERLE "RAZÓN".</p> <p>17.3 BUSCAR CONJUNTAMENTE SOLUCIÓN A SU OBJECCIÓN PARA CERRAR EL ACUERDO.</p>	
<p>18. CREDIBILIDAD</p> <p>18.1 OFRECER ACCIONES DE INTERÉS PARA OTROS ACTORES CON LA CERTEZA DE PODERLAS CUMPLIR.</p> <p>18.2 GESTIONAR EL APOYO DE</p>	

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS

<p>ACTORES DE ALTA CREDIBILIDAD.</p> <p>18.3 OBTENER INFORMACIÓN SOBRE EXPERIENCIAS DE ÉXITO O FRACASO EN LA APLICACIÓN DE LAS PROPUESTAS DEL ACTOR Y FORMULAR LAS EXPLICACIONES BIEN FUNDAMENTADAS SOBRE UNAS Y OTRAS EXPERIENCIAS.</p>	
<p>19. CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN SEGÚN LOS DIVERSOS ACTORES INVOLUCRADOS</p> <p>19.1 ESTUDIAR A LOS ACTORES PARA CONOCER SUS RESPECTIVAS POSICIONES E INTERESES EN TORNO A LA SITUACIÓN EN ESTUDIO. PARA ELLO, DEBERÁ BUSCARSE INFORMACIÓN PRIMARIA (DIRECTA O INDIRECTA) Y SECUNDARIA</p>	
<p>20. COMPRENSIÓN PLURAL</p> <p>20.1 INVESTIGAR LAS EXPLICACIONES DE CADA ACTOR SOBRE LA SITUACIÓN EN CONSIDERACIÓN, PONERSE EN SU LUGAR PARA ENTENDER, EN FUNCIÓN DE SUS INTERESES Y PERFIL ESTRATÉGICO, EL POR QUÉ DE ESAS EXPLICACIONES Y DE ESAS POSICIONES.</p> <p>20.2 APLICAR SIMULACIÓN ACTORAL PARA FACILITAR LA COMPRENSIÓN DE LOS DEMÁS.</p>	
<p>21. CAPITAL POLÍTICO</p> <p>21.1 GESTIONAR EL APOYO DE ACTORES SUSCEPTIBLES DE COINCIDIR, QUE TENGAN INFLUENCIA SOBRE OTROS ACTORES DIVERGENTES, PARA QUE LOGREN ADHERIRLOS.</p> <p>21.2 REALIZAR ALIANZAS, VÍA NEGOCIACIÓN Y</p>	

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS

<p>PERSUASIÓN, CON ACTORES DIVERGENTES EN FORMA GRADUADA (DE MENOS A MÁS).</p>	
<p>22. integración de EQUIPOS DE TRABAJO 22.1 INVESTIGAR FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE CADA ACTOR Y DISEÑAR UN ESQUEMA DE TRABAJO EN EL QUE SE INTEGREN AMBAS PARA LOGRAR OBJETIVOS E INTERESES COMUNES</p>	
<p>23. RESPETO MUTUO 23.1 APOYARSE EN 20.1 PARA ENTENDER Y ACEPTAR LA RELATIVIDAD DE LOS PUNTOS DE VISTA E INTERESES DE LOS ACTORES, Y VALORAR ESTA DIVERSIDAD EN TÉRMINOS DE SU UTILIDAD EN EL DESARROLLO PERSONAL, LABORAL Y SOCIAL.</p>	

TÁCTICAS BÁSICAS para desarrollar poder durante la interacción humana

1. CREAR UN AMBIENTE DE BUEN HUMOR, MANEJÁNDOSE EN FUNCIÓN DEL ESTADO DE ÁNIMO DEL ACTOR OBJETIVO.
2. MOSTRAR ABSOLUTA AUTO-CONFIANZA.
3. AUTO-CONTROLARSE: MOSTRAR ARMONÍA Y EQUILIBRIO.
4. HACER OFERTAS DIFÍCILMENTE RECHAZABLES PARA LOGRAR SIEMPRE UN "SI".
5. SER SUTIL Y DISCRETO EN EL MANEJO DE SUS ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS.
6. CREAR SUSPENSO, ROMPER EL RITMO, MOSTRAR INTERÉS Y DESINTERÉS INTERMITENTEMENTE.
7. HACERSE INDISPENSABLE EN LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.
8. SER IMPREDECIBLE, NO SER PLANO (A), NI ABURRIDO (A).
9. SIMULAR UNA RETIRADA E INDIFERENCIA, CUANDO EL ACTOR OBJETIVO MUESTRE INTERÉS Y CERRAZÓN A LA VEZ (INTERMITENCIA).
10. NO PRECIPITARSE, SEGUIR LOS RITMOS Y LOS TIEMPOS NECESARIOS PARA LLEGAR A UN ACUERDO.
11. FIJARSE VARIOS OBJETIVOS SATISFATORIOS PARA ASEGURAR AL MENOS UNO.
12. ESTAR ATENTO Y NO DESPERDICIAR OPORTUNIDADES DE CERRAR UN ACUERDO MANIFESTADAS POR EL ACTOR OBJETIVO. CAPTAR SEÑALES DE CIERRE Y ACTUAR OPORTUNAMENTE.
13. SER REALISTA: CUANDO SEA POSIBLE, CAMBIE DE ACTOR OBJETIVO SI EL ACUERDO SE VE INALCANZABLE. NO DESGASTARSE CON UN ACTOR ULTRA-CERRADO SI EXISTEN OPCIONES DE ACTORES IGUALMENTE INTERESANTES O MEJORES. SI ES POSIBLE, CAMBIE DE PROYECTO. SE TRATA DE UN JUEGO.
14. SER PERSISTENTE: SI SIGUES EL ACUERDO, LO CONSIGUES.
15. ATREVERSE A ACTUAR: HABLAR, PREGUNTAR Y SEGUIR EL PROCESO HASTA ALCANZAR UN ACUERDO

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS

16. SI CAMBIA DE ACTOR OBJETIVO, NO ECHAR TIERRA AL ANTERIOR, PUEDE SER CONTRAPRODUCTENTE.
17. EN TODO MOMENTO, PRACTICAR LA ÉTICA Y LA DISCRECIÓN.
18. SER SORPRESIVO CON LAS BUENAS NOTICIAS Y LOS BUENOS ACTOS. PONERLES PIMIENTA.
19. PRACTICAR LA HUMILDAD, NO MOSTRARSE SUPERIOR NI INFERIOR AL ACTOR OBJETIVO.
20. NO EXAGERAR LOS BENEFICIOS A OBTENER. DEJAR EL ROMANTICISMO Y SER REALISTA.
21. MOSTRARSE CON SEGURIDAD Y AUTOSUFICIENCIA PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DEL ACUERDO.
22. GENERE COMPETENCIA POR SU OFERTA.
23. ANTICIPARSE A LA RUPTURA ANTE CLAROS INDICIOS OBSERVABLES EN EL ACTOR OBJETIVO.
24. DAR IMPORTANCIA A LOS VALORES DEL ACTOR OBJETIVO (PONERSE EN SU LUGAR).
25. NO CONTRADECIRLO, AL CONTRARIO, SINCRONIZARSE. NO SEÑALARLE DEFECTOS CRUDAMENTE.
26. NO EMPEÑARSE EN IMPONER SUS PROPIOS INTERESES, GUSTOS Y PRIORIDADES.

TÁCTICAS DE SINCRONIZACIÓN PNL

LA SINCRONIZACIÓN ES LA VOLUNTAD DE INTERACTUAR CON NUESTRO INTERLOCUTOR EN SU PROPIO TERRENO PSICOLÓGICO PARA INSTALAR UN CLIMA DE CONFIANZA MUTUA FAVORABLE AL CIERRE DE UN ACUERDO.

*LA SINCRONIZACIÓN ES UNA MANERA EFICAZ DE SINTONIZAR EN LA MISMA ONDA.

1ª TÉCNICA DEL ESPEJO: LA SINCRONIZACIÓN EN LA POSTURA.

ES UNA SINCRONIZACIÓN GLOBAL, FÁCIL DE PRACTICAR, QUE CONSISTE EN ADOPTAR NATURALMENTE LA MISMA POSTURA CORPORAL QUE NUESTRO INTERLOCUTOR. EL ESPEJO ES TRANQUILIZADOR.

2ª TÉCNICA DEL ESPEJO: LA SINCRONIZACIÓN CON LOS GESTOS DE NUESTRO INTERLOCUTOR.

NUESTRO INTERLOCUTOR TIENE MOVIMIENTOS Y GESTOS QUE LE PERTENECEN Y LO CARACTERIZAN. CRUZA LAS PIERNAS, LOS BRAZOS O LAS MANOS. INCLINA LA CABEZA A LA IZQUIERDA O A LA DERECHA. HACE MOVIMIENTOS HACIA DELANTE, TODA SU PERSONALIDAD SE EXPRESA EN SUS MOVIMIENTOS. REPRODUCIENDO PRECISAMENTE SUS GESTOS, RECONOCEMOS SU IDENTIDAD, DE AHÍ EL CLIMA DE SIMPATÍA QUE SE DESARROLLA MUY PRONTO.

3ª TÉCNICA DEL ESPEJO: LA SINCRONIZACIÓN DE LA VOZ.

SE TRATA DE REFLEJAR LAS CUALIDADES DE LA VOZ DE NUESTRO INTERLOCUTOR Y NO DE HACER UNA IMITACIÓN EXACTA DE ELLA: ¿CÓMO HABLA NUESTRO INTERLOCUTOR?, ¿TIENE UNA VOZ GRAVE O AGUDA?, ¿UN RITMO LENTO O RÁPIDO?, ¿UN HABLA REGULAR O BRUSCA?, ¿QUÉ TIPO DE PAUSAS HACE?

LA TÉCNICA DEL ESPEJO NOS PERMITE INTERACTUAR EN UN CLIMA PROPICIO PARA UNA NEGOCIACIÓN GANAR/GANAR. BORRAMOS NUESTRAS DIFERENCIAS FISIOLÓGICAS PARA ENCONTRARNOS EN EL TERRENO DE NUESTRAS SEMEJANZAS. ES EL FEEDBACK QUE NOS DA LA

POSIBILIDAD DE VERIFICAR SI MANTENEMOS LA RELACIÓN, A TRAVÉS DE MENSAJES NO VERBALES.

LAS INDICACIONES APORTADAS POR LOS MOVIMIENTOS DE LOS OJOS

LOS DESPLAZAMIENTOS OCULARES PRECEDEN SISTEMÁTICAMENTE LA EXPRESIÓN DEL PENSAMIENTO PORQUE ELLOS DEPENDEN DE PROCESOS NEUROLÓGICOS QUE NO ES POSIBLE CONTROLAR.

LOS MOVIMIENTOS VISUALES

- CUANDO SUS OJOS SE DIRIGEN HACIA ARRIBA, SU INTERLOCUTOR SE REPRESENTA MENTALMENTE IMÁGENES, ESTÁ CONSTRUYENDO SU PENSAMIENTO DE MODO VISUAL.
- HACIA ARRIBA, A LA DERECHA DE USTED, ÉL RECUERDA ALGO QUE YA CONOCE, QUE YA HA VISTO (VS).
- HACIA ARRIBA, A LA IZQUIERDA DE USTED, ÉL ESTÁ CONSTRUYENDO SU REPRESENTACIÓN MENTAL (VC). NO LO INTERRUMPA, DÉLE EL TIEMPO DE FORMARSE UNA IMAGEN CLARA.
- EVALÚE: SI LA EXPRESIÓN DE SU CARA ES POSITIVA, LO QUE USTED ACABA DE DECIRLE EVOCA EN ÉL IMÁGENES RECORDADAS O EN CONSTRUCCIÓN AGRADABLES; USTED ESTÁ EN LA MISMA LONGITUD DE ONDA, PUEDE AVANZAR EN SU NEGOCIACIÓN.
- POR EL CONTRARIO, SI NOTA UNA TENSIÓN, UNA LIGERA CRISPACIÓN DE SUS MÚSCULOS FACIALES, EL OSCURECIMIENTO DE SU PIEL, VERIFIQUE QUÉ ES LO QUE PASA; SU PROPUESTA LE INQUIETA O TIENE DIFICULTADES EN REPRESENTARSE LA IMAGEN QUE SURGIÓ DE SUS PALABRAS.
- SU INTERLOCUTOR PUEDE TENER IGUALMENTE LOS OJOS FIJOS DELANTE DE ÉL, EN EL VACÍO, FOCALIZADO. SI REPRESENTA IMÁGENES, SIN EMBARGO, USTED NO PUEDE SABER SI SON IMÁGENES RECORDADAS O IMÁGENES CONSTRUIDAS.

LOS MOVIMIENTOS AUDITIVOS

- CUANDO LOS OJOS DE SU INTERLOCUTOR SE DESPLAZAN LATERALMENTE, HACÍA EL OÍDO DERECHO O HACIA EL IZQUIERDO (SIEMPRE A LA DERECHA O IZQUIERDA DE USTED), ÉL ESTÁ EN EL CANAL AUDITIVO, PRESTA ATENCIÓN A LAS PALABRAS, LOS SONIDOS, LOS RUIDOS. DEL MISMO MODO, A LA DERECHA, ÉL ESCUCHA SONIDOS YA ESCUCHADOS (AS), A LA IZQUIERDA, BUSCA MENTALMENTE SUS PALABRAS, CONSTRUYE FRASES, SELECCIONA NUEVAS ASOCIACIONES DE SONIDOS (AC). UNA VEZ MÁS, OBSERVE, EVALÚE; USTED PUEDE SEGUIR CON FACILIDAD “CÓMO PIENSA ÉL”, E INTERVIENE SI ES NECESARIO.

- EN CIERTOS MOMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN, USTED VE QUE SU INTERLOCUTOR DIRIGE LOS OJOS HACIA ABAJO A LA DERECHA FRENTE A USTED. EL ESTÁ ALLÍ SUMERGIDO EN UN DIÁLOGO INTERNO QUE LO DESCONECTA DEL INTERCAMBIO. SE INTERROGA, SE HACE PREGUNTAS Y RESPONDE MENTALMENTE, LO OLVIDA A USTED UN INSTANTE.

- UN NEGOCIADOR ADVERTIDO SE CALLA INMEDIATAMENTE PORQUE SABE QUE SU INTERLOCUTOR NO PUEDE ESCUCHARLO REALMENTE; RESPETE SU DIÁLOGO INTERNO EN LA RELACIÓN Y ESPERE QUE SALGA DE ÉL. EN GENERAL, LA CALIDAD DEL SILENCIO QUE SE ESTABLECE ENTONCES, LO LLEVA RÁPIDAMENTE A LA CONVERSACIÓN, Y ÉL LE AGRADECE HABERLE FACILITADO ESE MOMENTO DE INTERROGACIÓN INTERNA, IMPORTANTE PARA ÉL.

EL SISTEMA DE REPRESENTACIÓN SENSORIAL. EL MODELO DEL MUNDO DEL INTERLOCUTOR

LAS PALABRAS QUE UTILIZAMOS NO SON FRUTO DEL AZAR. SON LA EXPRESIÓN DE NUESTRA REPRESENTACIÓN INTERNA DEL MUNDO EXTERIOR, PASADAS POR LOS FILTROS DE NUESTRA PERCEPCIÓN SENSORIAL.

NUESTROS CINCO SENTIDOS SON LOS PRIMEROS FILTROS QUE INTERPONEMOS ENTRE LA REALIDAD EXTERIOR Y NOSOTROS MISMOS. INDUCEN MODOS DE COMUNICACIÓN PRIVILEGIADOS Y DIFERENTES PARA CADA UNO DE NOSOTROS. CIERTAMENTE, TODOS DISPONEMOS DE LOS CINCO SENTIDOS, PERO TENEMOS GENERALMENTE UN SISTEMA DOMINANTE QUE DA LAS INDICACIONES SOBRE EL MODO EN QUE APREHENDAMOS EL MUNDO, CÓMO ACCEDAMOS A LAS INFORMACIONES Y SOBRE NUESTROS PROCESOS DE PENSAMIENTO. SON INDICACIONES PRECIOSAS PARA EL NEGOCIADOR QUE QUIERE COMPRENDER Y HACERSE COMPRENDER.

EL SISTEMA DE REPRESENTACIÓN SENSORIAL

DE ACUERDO CON ALGUNOS ESTUDIOS, EL 40% DE LAS PERSONAS TIENEN UNA DOMINANTE VISUAL (V).

ESAS PERSONAS EN LAS QUE DOMINA LO VISUAL, PIENSAN EL MUNDO A PARTIR DE UNA MULTITUD DE IMÁGENES INTERNAS, A MENUDO FLASHES. COMO DEBEN PONER PALABRAS A LAS IMÁGENES PRODUCIDAS, HABLAN GENERALMENTE BASTANTE RÁPIDO, CON UN RITMO VELOZ. ENTONCES, APENAS TIENEN EL TIEMPO DE TOMAR ALIENTO, CONTENIENDO LA RESPIRACIÓN EN LO ALTO DE SU PECHO Y A CAUSA DE ESTO, SU VOZ ES GENERALMENTE AGUDA Y NASAL. UTILIZAN FÁCILMENTE METÁFORAS VISUALES PARA "CLARIFICAR" SUS IDEAS, O UN VOCABULARIO TÍPICAMENTE PLENO DE IMÁGENES. NO HAY MÁS QUE PRESTAR ATENCIÓN A LAS EXPRESIONES QUE EMPLEAN PARA HABLAR:

- "VES, ESTÁ CLARO PARA MI."
- "TU IDEA ES DEMASIADO VAGA/ ES LUMINOSA."
- "TU PROPUESTA ME ABRE HORIZONTES INESPERADOS/ DE BRILLANTES PERSPECTIVAS".

"LAS COSAS ESTÁN CLARAS ENTRE NOSOTROS, NO PODÍAMOS QUEDAR EN ESA CONFUSIÓN."

EL 40 POR CIENTO DE LAS PERSONAS TIENEN UN DOMINANTE AUDITIVO (A). LAS PERSONAS CON UN DOMINANTE AUDITIVO SON MUY SENSIBLES A LAS PALABRAS QUE UTILIZAN Y LAS QUE USTED UTILIZA. LAS PALABRAS TIENEN PARA ESTAS PERSONAS RESONANCIAS QUE LAS ATRAEN O NO. COMO PRESTAN MÁS ATENCIÓN A LAS PALABRAS, A LOS SONIDOS, SE TOMAN EL TIEMPO PARA RESPIRAR EN SU CAJA TORÁCICA, LO QUE LES DA UNA VOZ MEJOR TIMBRADA, DE MEJOR RITMO. SU POSTURA UN POCO MÁS RELAJADA Y LAS VEMOS A

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS

MENUDO EN POSICIÓN “DE ESCUCHA AL TELÉFONO”, LA CARA ATENTAMENTE APOYADA SOBRE UNA MANO. SUS EXPRESIONES FAVORITAS SON EXPRESIONES AUDITIVAS:

“ESO NO ME DICE NADA.”
“ESCÚCHEME BIEN.”
“OIGO BIEN LO QUE USTED ME DICE.”
“¿QUÉ ENTIENDE USTED POR ESO?”
“SU PROPUESTA ME INTERPELA.”
“ESO SUENA BIEN.”
“DE ACUERDO.”
“¿QUÉ CANCIÓN ES ESA?”

DESGRANAN SUS DISCURSOS CON ADJETIVOS COMO “MELODIOSO, ARMONIOSO, DISCORDANTE, MUSICAL, CON RITMO, ALARMANTE”. TIENEN UNA PREDILECCIÓN POR LOS VERBOS “DECIR, ESCUCHAR, HABLAR, DIALOGAR, CUESTIONAR, ENTENDER, SONAR, CREAR...”. EVOCAN FÁCILMENTE METÁFORAS AUDITIVAS, SACADAS DE LA HISTORIA DE LA MÚSICA.

EN FIN, EL 20 POR CIENTO DE LAS PERSONAS TIENEN UN DOMINANTE KINESTÉSICO (K). ESTO SIGNIFICA QUE ANTES QUE NADA, REACCIONAN A LAS SENSACIONES; SUS EMOCIONES PRECEDEN SISTEMÁTICAMENTE A SUS PENSAMIENTOS. SU MODO DE APREHENSIÓN DEL MUNDO ES ENTONCES MUCHO MÁS LENTO PORQUE ESTÁN EN CONTACTO CON SU DIMENSIÓN EMOCIONAL. AL TENER UNA RESPIRACIÓN ABDOMINAL PROFUNDA, AMPLIA, SU POSTURA APARECE RELAJADA, SU VOZ ES GRAVE Y HABLAN LENTAMENTE.

SU VOCABULARIO ES ESENCIALMENTE EMOCIONAL,, BUSCAN LAS DESCRIPCIONES CONCRETAS. SUS FRASES MÁS CORRIENTES SON:

“ CAPTO SU IDEA PORQUE ES CONCRETA, SÓLIDA, FIALE, FIRME O SENSIBLE.”

“TENGO EN LA PUNTA DE LA LENGUA LO QUE USTED QUIERE DECIR.”

“ NO ME CAE BIEN LO QUE USTED ME PROPONE.”

“CAPTO BIEN LA SITUACIÓN PORQUE USTED ME HA PERMITIDO NO DESCONECTARME

DURANTE LA NEGOCIACIÓN.”

“USTED ME ALIVIA DE UNA PREOCUPACIÓN.”

“GUARDO EL ASUNTO BAJO LA MANGA.”

“CONFÍO MANTENER EL CONTACTO CON USTED.”

SON PERSONAS QUE TIENEN PARTICULARMENTE LAS NECESIDADES DE SER TRANQUILIZADAS EN EL MOMENTO DE UNA NEGOCIACIÓN. PORQUE SI “NO LES CAE BIEN” LO QUE USTED DESEA, RESULTAN INMEDIATAMENTE INVADIDOS POR UN SENTIMIENTO DE INQUIETUD, DE MALESTAR QUE BLOQUEA SUS PROCESOS INTERNOS. SI ENTRAN EN SU CADENA INTERNA NEGATIVA, USTED NO AVANZARÁ MÁS.

SON IGUALMENTE SENSIBLES A UN AMBIENTE CÁLIDO, SIMPÁTICO, CONFIADO. FUERA DE NUESTRO DOMINANTE, APELAMOS A SUB-DOMINANTES QUE MULTIPLICAN LAS COMBINACIONES SENSORIALES.

SU INTERLOCUTOR PUEDE MOSTRARSE VA, VK, AK, KA, KV... SI USTED SE COMUNICA CON ÉL EN EL MODO VISUAL MIENTRAS EL DOMINANTE DE SU INTERLOCUTOR ES EL DEL TIPO AUDITIVO, ÉL NO PODRÁ ESCUCHARLO. Y CUANDO USTED LE REPITE CIENTO VECES: "VEA LO QUE SE PUEDE HACER", ÉL RESPONDERÁ SINCERAMENTE: "NO, NO LO VEO" SINTONIZADO EN OTRO CANAL, USTED PIENSA QUE SU INTERLOCUTOR TIENE MALA VOLUNTAD. LA COMUNICACIÓN ES CONFUSA.

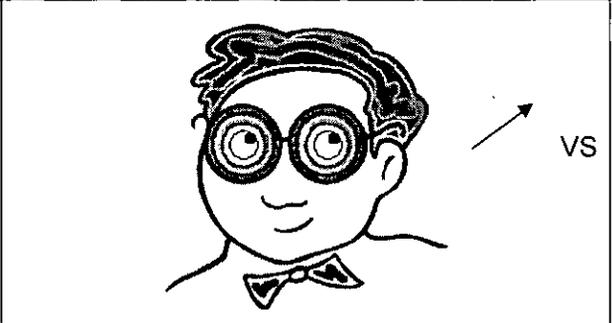
LA NEGOCIACIÓN SINCRÓNICA SE APOYA EN UN SEGUNDO TIPO DE SINCRONIZACIÓN: LA SINCRONIZACIÓN SOBRE EL SISTEMA DE REPRESENTACIÓN SENSORIAL DE NUESTRO INTERLOCUTOR.

SI ÉL SE COMUNICA EN UN MODO VISUAL, AUDITIVO KINESTÉSICO, YO ENTO EN RELACIÓN CON ÉL EN EL MISMO CANAL.

ESTA ES LA MANERA DE COMPRENDERLO Y HACERNOS COMPRENDER. ES SUFICIENTE ESCUCHAR LAS EXPRESIONES Y PALABRAS SENSORIALES QUE ÉL PRIVILEGIA EN LA CONVERSACIÓN.

ENTRAMOS ENTONCES EN SU MODELO DEL MUNDO, ES DECIR, EN SU MANERA PERSONAL DE REPRESENTARSE EL MUNDO.

**LAS INDICACIONES Aportadas por los movimientos de los ojos
(DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL OBSERVADOR)**

	
<p>IMAGEN CONSTRUIDA IMAGINARIA OJOS ARRIBA Y HACIA LA IZQUIERDA IMAGINA ALGO QUE NO HA VISTO ANTES</p>	<p>IMAGEN REMEMORADA (RECUERDO) OJOS ARRIBA Y HACIA LA DERECHA RECUERDA ALGO QUE YA VIÓ</p>
	
<p>IMAGEN MEMORIZADA O CONSTRUIDA OJOS CENTRADOS, FIJOS EN EL VACÍO</p>	<p>AUDITIVO LOS OJOS VAN A LA DERECHA O A LA IZQUIERDA ESCUCHA RUIDOS, SONIDOS EXTERNOS O INTERNOS (MEMORIZADOS O IMAGINADOS)</p>
	
<p>KINESTÉSICO OJOS HACIA ABAJO Y A LA IZQUIERDA REVIVE SENSACIONES O EMOCIONES</p>	<p>AUDITIVO: DIÁLOGO INTERIOR OJOS HACIA ABAJO Y A LA DERECHA DIÁLOGO INTERIOR</p>

8.8 NEGOCIACIÓN DURA PARA VIABILIZAR EL CAMBIO

Cuando el ajuste plural, el diálogo persuasivo o la negociación blanda, bien sea por intercambios o por paquetes, no son suficientes para construir acuerdos que mejoren la viabilidad de una determinada estrategia de solución, se hace necesario utilizar la técnica de negociación dura.

Esto ocurre mayormente en situaciones en que los actores rechazantes mantienen posiciones inflexibles o de oposición táctica o espontánea. Con esta técnica se pretende que los actores objetivo aprueben la propuesta o al menos no la rechacen; o si la rechazan, que ello no impida que la balanza se incline en perjuicio de la propuesta.

Para ello, el actor proyectista diseña y aplica estrategias para lograr cambios en los pesos puntuales de los actores, de manera que la estructura de pesos resultante, y reflejada en la matriz de pesos, haga inclinar la balanza a favor de la aceptación de la propuesta, y por tanto, favorezca la gobernabilidad del sistema para el plan, proyecto o estrategia en consideración.

En forma directa, estas estrategias están enfocadas a **desarrollar poder** en aquellos actores que, estando en posición de apoyo al proyecto, presentan oportunidades de incremento de sus pesos. Esto se logra trabajando en el sentido de incrementar los pesos de los actores que apoyan ampliamente, logrando así que disminuyan los pesos relativos de aquellos actores que se mantengan en posición de rechazo o bajo apoyo.

Una vez que el actor proyectista logra cambiar a su favor los pesos de los actores, procede a utilizar el diálogo persuasivo, la negociación blanda o el ajuste plural para obtener la aprobación de su propuesta por el receptor. Ello requiere plantear estrategias basadas en la cooperación mutua entre los actores que están a favor de la propuesta.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN DURA

Posible acuerdo: _____

(Conflicto, controversia política, social, institucional)

Posiciones de los actores ante el posible acuerdo:

A1: _____

A2: _____

A3: _____

A4: _____

COMPONENTES DEL PODER DE LOS ACTORES	DISTRIBUCIÓN DEL PODER ENTRE ACTORES (ESCALA DE 0 A 10) (REGISTRAR VALORES INICIALES EN LA PARTE SUPERIOR Y LOS FINALES EN LA PARTE INFERIOR)				ESTRATEGIAS PARA REDISTRIBUIR EL PODER (ERP) A FAVOR DE ACTORES IMPULSORES DEL ACUERDO	ESTRATEGIAS VIABILIZANTES (NB,NP,PE) (EV)	REACCIONES PREVISIBLES DE ACTORES ANTE LAS ERP Y EV	ESTRATEGIAS PREVENTIVAS (EP) Y/O REACTIVAS (ER) PARA MANEJO DE REACCIONES
	A1	A2	A3	A4				
MANEJO DE OPCIONES								

1. FLEXIBILIDAD								
2. PRECEDENTE								
3. PACIENCIA								

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS

4. CAPACIDADES Y HABILIDADES								
5. GANAR-GANAR								
6. PREGUNTAR								

7. CREDIBILIDAD								
8. CAPITAL POLÍTICO								
9. CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN PLURISITUACIONAL								
TOTAL								
% DEL PODER DE CADA ACTOR								

TEMA 9: ADMINISTRACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO PARA LA MEJORA DE PROCESOS

9.1 DISEÑO DE TABLEROS DE JUEGO SOCIAL INTERACTIVO.

Un tablero de juego es un instrumento especialmente estructurado con los elementos que deben ser considerados para que un actor realice movimientos que le permitan mejorar sus marcadores, considerando que hay otros actores que también se mueven para mejorar sus propios marcadores y/o para reaccionar a los movimientos de todos los demás que participan en este proceso de múltiples interacciones. El propósito del tablero es hacer operable y facilitar la participación de un actor en un juego socio-político.

El tipo de elementos que debe contener un tablero de juego depende del propósito del actor proyectista en el juego. Por ejemplo, si el actor proyectista pretende incrementar su peso específico de influencia respecto de los demás actores, diseñará un tablero cuyos elementos sean las fuentes de poder relativas al juego en que participa el actor; pero si lo que pretende el actor proyectista es enfrentar un problema (paliarlo, controlarlo o resolverlo), los elementos de su tablero de juego deberían ser las causas de ese problema, diferenciadas en forma de flujos, acumulaciones y reglas. Por otro lado, si lo que pretende el actor proyectista es hacer viable una propuesta, los elementos de su tablero de juego deberán ser las principales características de la propuesta, los intereses y pesos de los actores y las posiciones de éstos respecto de esas características, esos intereses y esos pesos.

Construcción de un tablero de juego social interactivo

Un tablero de juego social interactivo se construye haciendo un arreglo matricial de los componentes del juego (según el propósito del actor proyectista), así como de los actores participantes y su relación, posición o estado actual respecto de esos elementos, incluyendo sus jugadas estratégicas y sus impactos en el sistema social.

El diseño de las jugadas debe realizarse con base en los diez principios estratégicos básicos, que son:

- 1) Apreciación eficaz de la situación.
- 2) Adecuación de la relación recursos -objetivo.
- 3) Concentración y continuidad estratégica.
- 4) Rodeo táctico y explotación de la debilidad del otro.
- 5) Economía de recursos.
- 6) Escoger la trayectoria de menor expectativa para el otro.
- 7) Valoración multitemporal y multidimensional de consecuencias.
- 8) Encadenamiento de las estrategias.
- 9) Preferir la redundancia de posibilidades.
- 10) Trabajar con varias posibilidades y varios planes:
 - a. Reversibilidad
 - b. Redundancia
 - c. Flexibilidad
 - d. Multifinalidad

Así mismo, se deben aplicar los seis principios estratégicos básicos negativos, que son:

- 1) Evite lo peor .
- 2) No confronte a su oponente cuando esté preparado, salvo que tenga una gran superioridad de fuerza.
- 3) No repita de inmediato una operación fracasada, salvo que la situación cambie dramáticamente en su favor, lo cual es poco probable.
- 4) No confunda reducir la incertidumbre con razonar determinísticamente.
- 5) No se distraiga en lo menor.
- 6) Minimice la capacidad de venganza del oponente.

En los tableros de juego social interactivo se manejan algunos elementos básicos que sirven para que el actor proyectista pueda ubicar las jugadas y situaciones del juego, según el momento en el que se producen. Así, por ejemplo, se considera el "**período del juego**", para referirse a la duración estimada del juego; también se consideran los "**momentos del juego**", que son los tiempos menores en que se puede subdividir el periodo del juego (ya sea por unidades de tiempo o por fases o pasos en que el actor proyectista puede decidir dividir el periodo del juego).

En un tablero de juego, también se suelen utilizar los **marcadores relevantes** del juego, que definen los objetivos que, en forma de indicadores, desean alcanzar los diferentes jugadores participantes. En cada momento del juego, se tendrán determinados **valores de marcadores** por actor, que indican los niveles (de avance o de retroceso) en que se encuentran los objetivos que persigue cada actor en el juego.

Los tableros pueden diseñarse para ser aplicados a muy diversos propósitos. En esta obra se presentan tableros diseñados para dos propósitos:

- Viabilizar propuestas
- Incrementar el peso de influencia de un actor y alcanzar sus objetivos.

Ambos tableros se pueden utilizar de manera complementaria.

TABLERO DE JUEGO SOCIAL INTERACTIVO PARA VIABILIZAR PROPUESTAS

Nombre del juego: _____ Periodo del juego: _____

Momentos del juego:

M1: _____

M3: _____

M2: _____

M4: _____

Propuesta de A1: _____

Actores	Momentos del juego	Elementos de la propuesta						Peso de cada actor (escala de 0 a 10)	Grado de viabilidad humana de la propuesta (BARP)	Descripción de jugadas en cada momento
		1	2	3	4	5	6			
		Apoyos y rechazos (escala de +3 a -3)								
A1:	M1									J1:
	M2									J2:
	M3									J3:
A2:	M1									J1:
	M2									J2:
	M3									J3:
A3:	M1									J1:
	M2									J2:
	M3									J3:
A4:	M1									J1:
	M2									J2:
	M3									J3:

(BARP) Balance de Apoyos y Rechazos Ponderados = $\frac{\text{Suma (pesos} \cdot \text{apoyos)}}{\text{Suma (pesos} \cdot \text{rechazos)}}$

Escala: BARP > 10 muy alta viabilidad
 4 < BARP < 10 alta viabilidad
 2 < BARP < 4 mediana viabilidad
 1 < BARP < 2 baja viabilidad
 BARP < 1 alta viabilidad

**TABLERO DE JUEGO SOCIAL INTERACTIVO PARA
INCREMENTAR EL PESO DE INFLUENCIA DE UN ACTOR Y ALCANZAR SU (S) OBJETIVO (S)**

Nombre del juego: _____ Periodo del juego _____

Momentos del juego:

M1: _____

M3: _____

M2: _____

M4: _____

Actores (A) y sus marcadores relevantes (m)	Momento del juego	Escala de pesos (P) de 0 a 5														Descripción de jugadas en cada momento	
		Opciones y Flexibilidad	Capital Político	Comprensión plurisituacional	Posicionamiento	Control o influencia sobre recursos	Capacidades	Habilidades	Credibilidad	Proactividad	Paciencia	Ganar-ganar	Manejo de Diferencias	Manejo de juego	Peso total		Valores de marcadores relevantes (escala de 0 a 5)
A1: _____	M1:	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=		J1:
	M2:																J2:
m1: _____ m2: _____	M3:																J3:
	M4:																J4:
A2: _____	M1:	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=		J5:
	M2:																J6:
m3: _____ m4: _____	M3:																J7:
	M4:																J8:
A3: _____	M1:	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=		J9:
	M2:																J10:
m5: _____ m6: _____	M3:																J11:
	M4:																J12:
A4: _____	M1:	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=	P=		J13:
	M2:																J14:
m7: _____ m8: _____	M3:																J15:
	M4:																J16:

En el primer tablero, el objetivo del actor proyectista es incrementar la viabilidad de sus propuestas, mediante el uso de jugadas específicas para cada momento del juego.

El **Balance de Apoyos y Rechazos Ponderados (BARP)** es un índice de gran utilidad en este tipo de tableros, ya que sirve para medir la relación entre el apoyo o rechazo que cada elemento de la propuesta recibe por parte de los actores influyentes, ponderados por sus pesos de influencia.

El procedimiento con que habría de llenarse este tablero es el siguiente:

- a) Utilizar escala +3 a -3 para medir los apoyos y rechazos de los actores a las estrategias propuestas por el actor proyectista, siendo:
 - +3 = Total apoyo
 - +2 = Mediano apoyo
 - +1 = Poco apoyo
 - 0 = Indiferencia
 - 1 = Poco rechazo
 - 2 = Mediano rechazo
 - 3 = Total rechazo
- b) Utilizar escala del 0 al 10 para indicar el peso de influencia de cada actor, siendo:
 - 0 = Peso nulo
 - 10 = Peso máximo
- c) Multiplicar apoyos y rechazos por los pesos respectivos de los actores. Sumar positivos y negativos por separado; dividir la suma total de positivos entre la suma total de negativos para obtener el Balance de Apoyos y Rechazos Ponderados (BARP). El grado de viabilidad de la decisión se evaluará aplicando el siguiente criterio:
 - $\text{BARP} < 1 \rightarrow$ nula viabilidad
 - $1 \leq \text{BARP} \leq 2 \rightarrow$ baja viabilidad
 - $2 \leq \text{BARP} < 4 \rightarrow$ mediana viabilidad
 - $4 \leq \text{BARP} \leq 10 \rightarrow$ alta viabilidad
 - $\text{BARP} > 10 \rightarrow$ muy alta viabilidad
- d) Describir las jugadas a seguir para mejorar el BARP de la propuesta en cada uno de los momentos en que se desarrollará el juego.

En el segundo tablero de juego interactivo, el actor proyectista tiene como objetivo ganar más peso de influencia en un juego específico. El **peso de influencia de un actor** puede ser definido como la capacidad que tiene el actor para incidir sobre su entorno, esto es, sobre el comportamiento de otros actores con los que tiene una relación directa o indirecta, y sobre los factores prevalecientes en el contexto en el que actúa. Los valores de los marcadores relevantes se refieren a los niveles en que se encuentran los objetivos de cada actor en cada momento del juego.

El proceso consiste en hacer una medición del peso de cada actor en cada momento del juego y se procede a formular las jugadas estratégicas que se ejecutarán en cada momento para modificar o conservar los pesos y los valores de los marcadores relevantes para cada actor.

Los trece componentes del peso de cada actor, que se manejan en el segundo tablero, se describen a continuación:

- ▶ *Opciones y flexibilidad*: este componente del peso de influencia supone que el actor no es rígido en cuanto a las alternativas de solución y ejecución que plantea; significa que puede cambiar totalmente o modificar las estrategias que tenía preconcebidas para adaptarse a los actores y factores involucrados.
- ▶ *Capital político*: es la acumulación de fuerza que logra un actor a través de captar adherencia a la propuesta por parte de otros actores con los que tiene mayor identificación e incluso, a través de gestionar apoyos de actores opositores.
- ▶ *Comprensión plurisituacional*: requiere el comprender la realidad desde varias vistas de punto y subjetividades.
- ▶ *Posicionamiento*: es el lugar o calificación que una persona o cosa tiene en la mente de otras personas. A lo largo del tiempo, queramos o no, todas las personas forjamos una imagen (posición) en la mente de los individuos y grupos que conviven con nosotros o que saben de nosotros. Muchas de las interacciones que tenemos con las personas dependen, en mayor o menor medida, de la posición que ocupemos en sus mentes y qué tanta fuerza o influencia nos da esa percepción de los otros.
- ▶ *Control o influencia sobre recursos*: Dependiendo de qué tanta autoridad tengamos sobre la generación y administración de los recursos necesarios para la ejecución de una estrategia, tendremos mayor o menor peso de influencia en este aspecto.
- ▶ *Capacidades y habilidades*: En función de las acciones a implantar, el actor proyectista y los influyentes deberán tener habilidades y capacidades específicas para facilitar el logro de sus objetivos. El actor que tenga más desarrolladas estas habilidades y capacidades tendrá más peso de influencia en este aspecto.
- ▶ *Credibilidad*: Es la capacidad que tiene un actor de ser creíble, de que los demás tengan confianza en sus razones, opiniones y actos. El actor que posee alta credibilidad tiene mayores posibilidades de aceptación e implantación de su plan.
- ▶ *Proactividad*: El actor capaz de tomar la iniciativa, de creer en los cambios y de emprenderlos, logra un mayor peso de influencia que los que no lo hacen.
- ▶ *Paciencia*: Desarrollar paciencia, manejar el tiempo con holgura, no desesperarse. La paciencia incrementa el peso del paciente. Mostrar al otro que *no* tenemos premura por su aprobación.
- ▶ *Ganar-ganar*: Cuando el actor proyectista aplica la filosofía de ganar-ganar, produce en el actor objetivo una actitud de apertura y cooperación que le fomenta la creatividad y la disponibilidad para apoyar ampliamente la propuesta.
- ▶ *Manejo de diferencias*: Es conveniente que los actores entiendan los benéficos que les puede generar el comprender, aceptar y alentar las diferencias, pues al tomarlas en cuenta se enriquece el plan y se logran mayores influencias sobre los demás actores involucrados.

- ▶ Manejo de juego: El actor que comprenda mejor el enfoque de "juego" y aprenda a jugar, estará en ventaja. Si se equivoca en una jugada, debe aprender del error para atinarle en la siguiente, no desesperarse; prever y prevenirse de las posibles situaciones adversas para planear las jugadas más inteligentes.

9.2 CÁLCULO INTERACTIVO DE ESTRATEGIAS MULTIACTORALES PARA EL MANTENIMIENTO E INCREMENTO DE LA VIABILIDAD DEL CAMBIO.

Este punto consiste en el proceso de llenado del tablero de que se trate