

FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA  
CURSOS INSTITUCIONALES

# PLANEACION ESTRATEGICA

Del 16 al 30 de Agosto de 2005

## *APUNTES GENERALES*

CI - 121

Instructor: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

# CURSOS INSTITUCIONALES

# PLANEACION ESTRATEGICA

Del 16 al 30 de Agosto de 2005

## *APUNTES GENERALES*

CI-121

Instructor: M. en I Rómulo Mejías Ruiz

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

AGOSTO DE 2005

## **CURSO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **OBJETIVO:**

Que los participantes posean los conocimientos, las habilidades y actitudes requeridas para formular planes estratégicos orientados a la solución de problemas en la Secretaría de Educación Pública, a través del diagnóstico de esos problemas, la formulación, evaluación, viabilización e implantación de estrategias y acciones de solución, teniendo en cuenta el entorno económico, social y político actual, caracterizado por constantes cambios, pluralidad, competencia comercial y política, adversidad, incertidumbre, limitación de recursos y agudización de problemas.

**DURACION:** 20 horas

### **INDICE:**

#### **1. DEFINICIÓN Y METODOLOGIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

- 1.1. ¿Qué es Planeación?
- 1.2. ¿Qué significados tienen las palabras "Estrategia" y "Estratégico"?
- 1.3. ¿Qué es Planeación Estratégica Normativa (PEN)?
- 1.4. Metodología de la Planeación Estratégica Normativa (PEN)
- 1.5. ¿Qué es Planeación Estratégica Situacional (PES)?
- 1.6. ¿Por qué la planeación debe enfocarse situacionalmente?
- 1.7. ¿Por qué la planeación debe enfocarse estratégicamente?
- 1.8. ¿Qué es el Pensamiento Estratégico Integrador (P:E.I.)?
- 1.9. Metodología del PES bajo el enfoque del P.E.I.

#### **2. DIAGNÓSTICO PLURAL DE PROBLEMAS**

- 2.1. El diagnóstico tradicional versus el diagnóstico en el PES.
- 2.2. Datos introductorios del plan estratégico.
- 2.3. Identificación de problemas a resolver y actores involucrados.
- 2.4. Priorización plural de problemas.
- 2.5. Descripción de problemas.
- 2.6. Explicación plural de las causas del problema por actores..
- 2.7. Explicación plural de las causas del problema por factores.
- 2.8. Diseño prospectivo de escenarios: tendencial, pesimista y optimista.
- 2.9. Perfiles estratégicos de los actores (Diagnóstico: FODA'S).

#### **3. FORMULACION DEL PLAN ESTRATÉGICO**

- 3.1. Formulación normativa: misión, visión y objetivos.
- 3.2. Formulación y selección de estrategias de solución (eficacia, eficiencia y viabilidad).
- 3.3. Identificación de programas, proyectos, actividades y recursos necesarios para la estrategia de solución.

#### 4. EVALUACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE VIABILIDAD DE ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN, PROGRAMAS Y PROYECTOS

- 4.1. Distribución del poder de los actores involucrados en la solución.
- 4.2. Matriz de voluntades de los actores para aportar recursos y aceptar o rechazar estrategias de solución, programas y proyectos.
- 4.3. Evaluación de viabilidad humana.
- 4.4. Estrategias para hacer viable el plan.
- 4.5. Formulación del rumbo pluralmente deseable y posible.
  - Misión conjunta
  - Visión conjunta
  - Objetivos conjuntos

#### 5. PROGRAMACIÓN OPERATIVA

- 5.1. Diseño de programa operativo.
- 5.2. Sistema de seguimiento, evaluación y control.
- 5.3. Control correctivo y preventivo.
- 5.4. Programación preventiva y reactiva

**INSTRUCTORES:** M. EN I. RÓMULO ARTURO MEJÍAS RUIZ  
M. EN C. VERÓNICA DÁVILA MORENO

**TEMA 1: DEFINICIÓN Y METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA****1.1 ¿QUÉ ES PLANEACIÓN?**

Es diseñar, secuenciar acciones necesarias, suficientes y viables, y hacer seguimiento, evaluación y control de su ejecución para alcanzar objetivos en forma eficiente y eficaz.

- \* **¿Por qué diseñar?:** porque la planeación implica concebir, idear, elaborar y detallar acciones.
- \* **¿Por qué secuenciar?:** porque las acciones deben ejecutarse en un orden que facilite el logro de los objetivos.
- \* **¿Por qué necesarias?:** por coherencia entre objetivos y acciones.
- \* **¿Por qué suficientes?:** porque el plan debe incluir a todas las acciones necesarias.
- \* **¿Por qué viables?:** porque debe contar con la voluntad, la capacidad y las condiciones adecuadas para su realización.
- \* **¿Por qué hacer seguimiento, evaluación y control?:** porque es necesario observar, medir y actuar para facilitar el cumplimiento de metas y objetivos.
- \* **¿Por qué en forma eficiente?:** porque deben diseñarse y ejecutarse con el mejor uso de los recursos.
- \* **¿Por qué en forma eficaz?:** porque deben diseñarse y actualizarse para lograr los resultados del plan.

.....

**Considere la siguiente definición de plan:**

**Un plan es el producto momentáneo (escrito, verbal, ilustrado y/o mental) del proceso mediante el cual una, varias o muchas personas diseñan y secuencian las acciones necesarias y suficientes para alcanzar uno o varios objetivos"**

1. ¿Por qué un plan es un producto momentáneo?

.....

.....

2. Cite un ejemplo de un plan:

Escrito: .....

Verbal: .....

Ilustrado: .....

Mental: .....

3. ¿Cómo es que un plan lo puede hacer una, varias o muchas personas?

✓ Ejemplo de un plan de una persona: .....

.....

Plan de varias personas: .....

.....

Plan de muchas personas: .....

.....

### 1.2 ¿QUÉ SIGNIFICADOS TIENEN LAS PALABRAS "ESTRATEGIA" Y "ESTRATÉGICO"?

Veamos algunas de los significados más comunes:

- 1. Estrategia es la acción o acciones necesarias (s) para alcanzar un objetivo, bajo el supuesto de que conocemos de antemano y con certeza la relación acción - objetivo. Por ejemplo: "La mejor estrategia para el desarrollo de la sociedad es la liberación de las fuerzas del mercado", o bien: "La dirección ha establecido las siguientes estrategias para elevar la productividad:..."

Cite un ejemplo en el que usted haya usado esta palabra con este significado: .....

.....

- 2. Estrategia es un esquema de actualización que se concibe para alcanzar un objetivo en condiciones de incertidumbre, de adversidad, de oposición, de riesgo, de limitación de recursos, de diferencias de intereses y/o de puntos de vista, de poder compartido, de resistencia y de falta de control y desconocimiento de todas las variables de las que depende el resultado esperado. Se concibe haciendo un cálculo reflexivo donde el resultado no es predecible con absoluta certeza. Por ejemplo, cuando decimos:

"Aunque soy Director, estoy consciente de que no tengo el control absoluto de mi área, por lo que necesito encontrar una estrategia para lograr que el personal sea más responsable y productivo".

Cite un ejemplo en el que haya usado la palabra "estrategia" con este significado:.....

.....

- 3. Estratégico es algo fundamental y vital. Ejemplo, "El sector petrolero es estratégico para la nación".

Cite un ejemplo: .....

.....

- 4. Estratégico es una posición desde donde se puede lograr algo con mayor facilidad.

Cite un ejemplo: .....

.....

- 5. Estratégico es el orden en el que deben ejecutarse varias acciones para lograr un objetivo.

Cite un ejemplo: .....

.....

- 6. Estratégico se refiere al largo plazo. Lo operativo se refiere al corto plazo.

Cite un ejemplo: .....

.....

- 7. Estratégico se refiere a los lineamientos y políticas que fija la dirección. Lo operativo se refiere a las acciones a ser ejecutadas por los trabajadores.

Cite un ejemplo: .....

.....

8. Estratégico es el tipo de cálculo que hacemos los humanos cuando participamos en los diversos tipos de juegos interactivos (juegos políticos, económicos, sociales, familiares, laborales, etc.). Es un cálculo para obtener la cooperación de "otro" o para enfrentarlo. Bajo este último significado, estratégico proviene de la "guerra", de la "estrategia militar".

Cite un ejemplo: .....

.....

.....

### 1.3 ¿QUÉ ES PLANEACIÓN ESTRATÉGICA NORMATIVA (PEN)?

Una de sus definiciones más comunes dice así:

**"ES UN PROCESO A TRAVÉS DEL CUAL SE CONOCE Y SE PROYECTA LA REALIDAD PRESENTE Y PASADA, Y SE DISEÑAN LAS ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARA ALCANZAR LA MISIÓN, LA VISION Y LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION"**

#### ¿POR QUÉ SE LE LLAMA NORMATIVA?

Porque está basada en el enfoque del **"debe ser y de lo que debe hacerse para alcanzar objetivos"**, partiendo de la base de que este **debe ser (la norma) lo fija el que tiene el poder para planificar, dirigir y gobernar**, tal como un gobernante o un director o un jefe de una dependencia, oficina, etc. quien por el hecho de tener el poder "cree" que no necesita incluir a **otros** en el proceso de planeación, gobierno o dirección (a los únicos que podría involucrar es a sus colaboradores inmediatos y a los responsables de las áreas, a fin de obtener sus ideas y su compromiso). Es decir, los otros que pueden participar en el proceso de planeación se entiende que están bajo el control institucional del que planifica, dirige y gobierna, por lo que se trata de una planeación que se realiza de manera unilateral (por un solo actor) aún en caso que esté basada en consultas y foros de discusión con diversos actores sociales donde generalmente prevalece un bajo involucramiento y compromiso de esos actores.

Cite un ejemplo de un plan o programa normativo: .....

.....

**1.4 METODOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA NORMATIVA (PEN):**

(FORMULACIÓN UNILATERAL)

ETAPAS	¿QUÉ INCLUYE CADA ETAPA?
1. FORMULACIÓN DEL RUMBO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MISIÓN</li> <li>• VISIÓN</li> <li>• OBJETIVOS</li> </ul>
2. DIAGNÓSTICO (FODA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANÁLISIS INTERNO: - FORTALEZAS Y DEBILIDADES</li> <li>• ANÁLISIS EXTERNO: - OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</li> </ul>
3. FORMULACIÓN DEL PLAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESTRATEGIAS</li> <li>• ACCIONES O PROYECTOS</li> <li>• RECURSOS</li> </ul>
4. OPERACIÓN DEL PLAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROGRAMACIÓN (METAS DE ACCIONES Y DE INDICADORES)</li> <li>• SEGUIMIENTO</li> <li>• EVALUACIÓN</li> <li>• CONTROL</li> <li>• ACTUALIZACIÓN DE ACCIONES</li> </ul>



1.5 ¿QUÉ ES PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL (PES)?

"ES UN PROCESO CONTINUO DE DISEÑO Y APLICACION DE ESTRATEGIAS, A VECES MOMENTANEAS, QUE HAGAN POSIBLE EL LOGRO DE OBJETIVOS DE UNO O VARIOS ACTORES SOCIALES, CONOCIENDO LA REALIDAD PRESENTE Y PASADA, PREVIÉNDOLA EN ESCENARIOS ALTERNATIVOS DEL FUTURO, HACIENDO USO EFICIENTE DE MULTIPLES RECURSOS LIMITADOS, APROVECHANDO FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES PROPIAS Y AJENAS, ENFRENTANDO OPOSICIONES, ADVERSIDADES Y RIESGOS, Y ESTANDO SIEMPRE PREPARADOS PARA UN FUTURO INCIERTO".

1.6 ¿POR QUÉ LA PLANEACIÓN DEBE ENFOCARSE SITUACIONALMENTE?

Porque el plan lo hace un actor que está ubicado en una determinada situación o posición desde donde ve la realidad de una determinada manera, persigue intereses y objetivos situacionales, utiliza estrategias situacionales, aprovecha sus fortalezas y oportunidades situacionales, enfrenta sus amenazas y debilidades situacionales, y todo ello lo hace en una situación y entorno particulares, que pueden cambiar en tiempo y espacio, y en esa misma medida el actor tiende a cambiar su plan.

En un ámbito social cualquiera, los actores pueden hacer planes situacionales diferentes. Por ejemplo, quien se encuentra en una situación de director o de jefe, hace planes para elevar la productividad y la calidad de su área y/o para alcanzar metas en determinados tiempos, pero simultáneamente los trabajadores que él dirige pueden de manera consciente o inconsciente hacer planes y/o actuar de un modo que obstaculiza su objetivo.

Cite un ejemplo de actores que interactúan en un determinado ámbito social y de sus respectivos planes situacionales.

Ámbito social: .....

Actor A1: .....

Actor A2: .....

Objetivo del Plan Situacional de A1: .....

.....

.....

Estrategia(s) del Plan Situacional de A1: .....

.....

Objetivo del Plan Situacional de A2: .....

.....

Estrategia(s) del Plan Situacional de A2: .....

.....

.....

¿Considera usted que A1 debe diseñar sus estrategias sin considerar el Plan Situacional de A2?

Si: ..... No: ..... ¿Por qué?: .....  
.....  
.....

**1.7 ¿POR QUÉ LA PLANEACIÓN DEBE ENFOCARSE ESTRATÉGICAMENTE?**

Porque la realiza un actor para alcanzar objetivos en un medio donde encuentra adversidades, resistencias, diferencias, oposiciones, restricciones, limitación de recursos e incertidumbre, que se derivan de la existencia de otros actores que también planifican y/o actúan situacionalmente para alcanzar objetivos que, en muchos casos le son conflictivos, o si no lo son, lo pueden ser los puntos de vista, las estrategias, medios o acciones que utilizan unos y otros, lo que hace que el logro de objetivos dependa de la capacidad y habilidad que posean los actores para planear la forma de interactuar con los demás y con los factores del entorno, que son condicionantes y cambiantes de manera impredecible.

En tal sentido, el plan para alcanzar objetivos por un actor (denominado actor proyectista), debe ser diseñado con estrategias que enfrenten adversidades, incertidumbre y aprovechen oportunidades y fortalezas propias y ajenas, a través de considerar a otros actores (denominados actores influyentes) en cuanto a sus puntos de vista, sus intereses, sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, sus lógicas de juego social, sus estrategias, sus posiciones, bien sea de aceptación, de apoyo o rechazo a las estrategias del actor proyectista, así como considerar los factores del entorno que pueden favorecer o desfavorecer a las estrategias del plan y a la solución de los problemas que se propone resolver el actor proyectista.

Los anterior significa que el actor que planifica debe tener las capacidades y habilidades de un "Estratega" que pueda diseñar y aplicar estrategias que permitan obtener la cooperación de otros actores y cuando sea el caso, que permitan enfrentarlos con eficiencia y eficacia para lograr que el plan sea viable y exitoso.

Además, el estratega debe saber trabajar con múltiples subjetividades y situacionalidades propias de los actores, los cuales denominamos "Vistas de Punto", verdades relativas o diversas perspectivas o panorámicas que se tienen desde diversos puntos de observación de la realidad. Debe acudir a la explicación causal de su(s) problema(s) desde las perspectivas de otros actores influyentes, a fin de enriquecer la explicación propia, que es víctima de la vista limitada que posee el actor proyectista por el punto o lugar desde donde observa y aprecia la realidad del (o de los) problema(s) que le aqueja(n).

Así mismo, el estratega debe obtener la cooperación de otros para diseñar estrategias en forma plural y/o lo sabe hacer con simulación de actores (personas que se programan para representar los papeles de cada uno de los otros actores influyentes y del propio actor proyectista).

También, el estratega sabe cómo obtener los recursos que son necesarios para ejecutar sus estrategias, incluyendo los que están en manos de actores que se oponen a sus estrategias, sabe enfrentar oposiciones, prever muchas posibilidades de ocurrencia de eventos y escenarios positivos y negativos para sus objetivos, así como diseñar y aplicar las estrategias y acciones preventivas y reactivas para minimizar la probabilidad de ocurrencia de escenarios y eventos indeseables, aumentar la probabilidad de ocurrencia de escenarios y eventos deseables, y alterar su impacto sobre el plan.

## 1.8 ¿QUÉ ES EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO INTEGRADOR (P.E.I.)?

Es el estado y condición mental que alcanza una persona, que le permite distinguir en una realidad a un conjunto de jugadores identificables como "actores" con vida, intereses, necesidades, capacidades, habilidades, recursos, estrategias e iniciativas particulares; que actúan afectándose mutuamente a favor o en contra de lo que pretende lograr cada uno de ellos.

Otros elementos que la persona con pensamiento estratégico integrador identifica en un contexto son factores de diferente naturaleza; tales como factores políticos, sociales, económicos, culturales, ecológicos, jurídicos, naturales, etc., que constituyen fuerzas que se han gestado como consecuencia de las múltiples interacciones que han tenido y tienen los actores y los factores incluidos en esa realidad.

Esta cualidad de pensamiento proporciona, además, una serie de instrumentos de aplicación práctica para conocer y explicar problemas desde diversas perspectivas; diseñar soluciones viables, eficaces y convenientes, trabajando con la interacción entre múltiples actores y factores, considerando sus muy diversos intereses, capacidades y debilidades, y la incertidumbre que se tiene en una realidad cambiante e impredecible.

El pensamiento es estratégico porque, cuando un actor se propone alcanzar un objetivo, deberá considerar que se encuentra en un medio que le presenta resistencia y adversidad, ya que, si bien es cierto que puede contar con elementos a favor de su objetivo, también lo es que existen elementos en contra del mismo, que pueden tener o ejercer una fuerza superior a la de los elementos a favor.

En tal situación, el pensamiento estratégico provee al individuo de la capacidad para identificar, conocer, comprender y dimensionar los elementos a favor y en contra, y de realizar un manejo interactivo con ellos, que le permita construir las condiciones necesarias y suficientes para alcanzar su objetivo a un nivel satisfactorio y viable.

En el P.E.I., el pensamiento estratégico es además integrador, porque la realidad es abordada como un sistema holístico, en el cual se estudia a todos los actores y factores que interactúan dinámicamente en esa realidad, así como a las múltiples interacciones que se han dado o que se pueden dar entre ellos, teniendo en cuenta que todo ello se da conociendo a la realidad en parte con certeza y en gran parte con incerteza.

Por otra parte, el pensamiento es integrador porque las soluciones a los problemas se conciben integrando varias dimensiones de la realidad (lo económico, lo político, lo social, lo cultural, lo natural, lo jurídico, lo ambiental, etc.); integrando varias percepciones sobre las causas y efectos de los problemas (las percepciones de los diversos actores involucrados); integrando varias propuestas de solución; integrando los recursos que poseen varios actores; integrando voluntades y capacidades de varios actores e integrando varios criterios para la toma de decisiones (la viabilidad, la eficacia causal, la eficacia interactiva, los beneficios y los costos de cada decisión).

El P.E.I. es el método de pensamiento que sirve de fundamento teórico a la P.E.S.

## 1.9 METODOLOGÍA DEL PES BAJO EL ENFOQUE DEL P. E. I. (PENSAMIENTO ESTRATEGICO INTEGRADOR)

(FORMULACIÓN PLURAL O UNILATERAL) (\*)

MOMENTOS DEL PES	¿QUÉ INCLUYE CADA MOMENTO?
1. DIAGNÓSTICO PLURAL DE PROBLEMAS Y DISEÑO DE ESCENARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>* PROBLEMAS Y ACTORES</li> <li>* PRIORIZACIÓN PLURAL DE PROBLEMAS</li> <li>* DESCRIPCIÓN DE PROBLEMAS Y SUS INDICADORES</li> <li>* EXPLICACIÓN PLURAL DE CAUSAS</li> <li>* ESCENARIOS</li> <li>* PERFILES ESTRATÉGICOS DE ACTORES</li> </ul>
2. FORMULACION DEL PLAN EN ESCENARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ESTRATEGIAS</li> <li>* ACCIONES O PROYECTOS</li> <li>* RECURSOS MULTIPLES NECESARIOS</li> </ul>
3. VIABILIZACION DEL PLAN Y FORMULACIÓN PLURAL DEL RUMBO	<ul style="list-style-type: none"> <li>* VIABILIDAD</li> <li>* VIABILIZACION</li> <li>* RUMBO PLURALMENTE DESEABLE Y POSIBLE BAJO COMPROMISO:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- MISIÓN CONJUNTA</li> <li>- VISIÓN CONJUNTA</li> <li>- OBJETIVOS CONJUNTOS</li> </ul> </li> </ul>
4. OPERACIÓN DEL PLAN: PREVENCIÓN Y REACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>* PROGRAMACIÓN (METAS DE ACCIONES Y DE INDICADORES)</li> <li>* SEGUIMIENTO</li> <li>* EVALUACION</li> <li>* CONTROL</li> <li>* ACTUALIZACIÓN DEL PLAN</li> <li>* PROGRAMACIÓN PREVENTIVA Y REACTIVA</li> </ul>

(\*) Cuando el Método PES se aplica de manera unilateral, se requiere realizar un esfuerzo mucho mayor en el Momento 3 (Viabilización) y el riesgo de perder eficacia es mayor que si se realiza de manera plural.

TEMA 2: DIAGNÓSTICO PLURAL DE PROBLEMAS

2.1 EL DIAGNÓSTICO TRADICIONAL VERSUS EL DIAGNÓSTICO EN EL PES

Por favor, responda:

1) ¿Cree usted que el diagnóstico es la descripción y explicación de una realidad?

Si: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_ Si la respuesta es "no", diga por qué: .....

2) ¿Cree usted que en el diagnóstico tradicional se busca reflejar la "objetividad" de los hechos y sus causas, evitando incluir "juicios y subjetividades"?

Si: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_ ¿ Por qué ?: .....

3) ¿Por qué pueden diferir las causas y/o las soluciones de un problema según el actor que las identifica?

.....

4) ¿Qué debe hacer el actor proyectista cuando encuentra que la solución a su problema depende de actores que difieren de él en la identificación de las causas y soluciones de ese problema?

.....

5) ¿Qué puede pasar con un proyecto cuando el proyectista descalifica o excluye una solución que sea identificada por otro actor influyente, simplemente porque no coincide con la suya?

.....

6) ¿Tiene entonces sentido hacer un diagnóstico de un problema pensando que sus causas son identificables con objetividad?

Si: ..... No: ..... ¿Por qué?:.....

7) ¿Podemos afirmar, en consecuencia, que el diagnóstico tradicional, que es visto como único y objetivo, no contiene la información fundamental para resolver problemas sociales, económicos, administrativos, laborales comerciales y políticos?

Si: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_ ¿ Por qué ?: .....

8) ¿Qué opina usted de la siguiente aseveración del PES ?: "Al hacer un diagnóstico de problemas sociales, económicos, administrativos, laborales y/o políticos, **debemos incluir las subjetividades** de los actores de los que dependen las causas y soluciones de esos problemas. **Y el diagnóstico que no las incluya, carece de valor y no permite que se resuelvan esos problemas**".

Su opinión: .....

- 9) Considere la siguiente aseveración del PES: "**El diagnóstico debe ser vivo, dinámico, esto es, debe hacerse como una película de la realidad en movimiento**, y por lo tanto debe contener la información necesaria para que el actor proyectista **participe estratégicamente en el juego social**, proporcionándole los datos sobre cómo las jugadas que han venido ejecutando los diferentes actores han dado como resultado el **marcador** del juego que en estos momentos le resulta insatisfactorio, y que por esta razón se propone planear las siguientes jugadas para hacer que el marcador cambie a su favor.

Su opinión: .....

.....

.....

.....

### ¿CÓMO SE HACE EL DIAGNÓSTICO EN EL PES?

En dos partes:

**1) Un diagnóstico descriptivo**, que contiene la parte "objetiva" de los problemas y

**2) Un diagnóstico explicativo**, que contiene la parte "subjctiva y situacional", que se refiere a las diversas interpretaciones o explicaciones que hacen los actores sobre la parte objetiva, en cuanto a las causas y efectos de los problemas.

- Para realizar el diagnóstico, necesitamos primeramente identificar el plan estratégico que nos proponemos desarrollar para resolver uno o varios problemas.
- Para ello, utilizamos los formatos F-01 y F-02.

**FORMATO F-01**

**2.2 DATOS INTRODUCTORIOS DEL PLAN ESTRATÉGICO**

1. INSTITUCIÓN O EMPRESA:

.....  
.....  
.....

2. ÁREA(S) DE TRABAJO OBJETO DEL PLAN:

.....  
.....  
.....

3. NOMBRE DEL PLAN ESTRATÉGICO (P.E.):

.....  
.....  
.....

4. OBJETIVO DEL P.E.:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. EQUIPO DE TRABAJO:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**FORMATO F-02**

**2.3 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS A RESOLVER Y ACTORES INVOLUCRADOS**

1. PROBLEMAS A RESOLVER:

P1: .....

P2: .....

P3: .....

P4: .....

2. NOMBRE DEL ACTOR PROYECTISTA

A1: .....

3. NOMBRES DE ACTORES INFLUYENTES

A2: .....

A3: .....

A4: .....

A5: .....



## FORMATO F-03

## 2.4 PRIORIZACIÓN PLURAL DE PROBLEMAS

(ESCALA 0 A 10 PARA C/CONCEPTO)

PROBLEMAS	P1	P2	P3	P4
ACTORES, SUS CALIFICACIONES (C) Y SUS PESOS (Pa)				
A1:				
A2:				
A3:				
A4:				
TOTAL (PROMEDIO):				
PESOS POR NECESIDAD DE SECUENCIA (Pn)				
PESOS POR VIABILIDAD DE CAPAC. Y ENTOR. (Pv)				
TOTAL PRIORIDAD $P = \sum C \times Pa \times Pn \times Pv$				
ORDEN DE PRIORIDAD (1, 2,3,...)				

## 2.5 DESCRIPCIÓN DE PROBLEMAS

Este punto se desarrolla con los formatos F-04 y F-05, donde se presentan las principales características **objetivas** del problema que resultó con prioridad 1, después el de prioridad 2, etc.

### DIAGNOSTICO DESCRIPTIVO (1)

### FORMATO F-04

Nombre del problema con prioridad 1: .....

Características **objetivas** del problema y del contexto donde éste se presenta o se vislumbra para el futuro: .....

### Indicadores de problemas

Los indicadores son las unidades con que se mide la magnitud del problema, las cuales suelen establecerse en forma relativa. Por ej: en % o en relación a un universo de valores o a una unidad de tiempo, espacio, etc. En el **PES**, equivalen a **marcadores** del juego. Ejemplos de indicadores:

- \* Índices de población con servicio de agua potable, electricidad, gas doméstico, vivienda propia, etc.
- \* Índices de natalidad, de mortalidad, de nivel de ingresos, de escolaridad, etc.
- \* Grado de aceptación de una propuesta o de un proyecto, de voluntad para hacer un trabajo, de capacidad de pago o de respuesta, etc.
- \* Grado de credibilidad, de imagen, de persuasividad, de capacidad negociadora, de flexibilidad, de respeto, etc.
- \* N° de ventas mensuales.
- \* Índice de productividad por empleado
- \* Etc.

DIAGNÓSTICO DESCRIPTIVO (2)

Formato F-05

Magnitudes de Indicadores, Marcadores o Descriptores

\* Problema: .....

\* A partir de las características objetivas del problema en procesamiento, identifique los principales elementos o aspectos manifiestos y medibles con los que puede describirse la magnitud del problema:

elemento 1: .....
elemento 2: .....
elemento 3: .....

\* ¿Cómo podemos expresar la forma de medir estos elementos como Indicadores (I) (elemento n)?.

I (elemento 1): .....
I (elemento 2): .....
I (elemento 3): .....

\* ¿Qué magnitudes tienen en el presente y han tenido en el pasado reciente estos indicadores?:

Magnitudes de los indicadores en el presente:

I (elemento 1): .....
I (elemento 2): .....
I (elemento 3): .....

Magnitudes de los indicadores en el pasado reciente:

I (elemento 1): .....
I (elemento 2): .....
I (elemento 3): .....

## FORMATO F-06

## 2.6 EXPLICACIÓN PLURAL DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA POR ACTORES

.....

PONERSE EN EL LUGAR DE CADA UNO DE LOS ACTORES PARA IDENTIFICAR LAS PRINCIPALES CAUSAS DEL PROBLEMA DE A1 DEBIDAS A LOS COMPORTAMIENTOS DE LOS DIVERSOS ACTORES, SGÚN LA VISTA DE PUNTO DE CADA ACTOR.

PROBLEMA: .....

.....

ACTORES	CAUSAS: ¿QUÉ JUGADAS HAN REALIZADO LOS ACTORES PARA HACER QUE EL PROBLEMA SE ENCUENTRE COMO ESTA Y POR QUÉ ESAS JUGADAS?
SEGÚN A1:	
SEGÚN A2:	
SEGÚN A3:	
SEGÚN A4:	

## FORMATO F-07

## 2.7 EXPLICACIÓN PLURAL DE CAUSAS POR FACTORES

PONERSE EN EL LUGAR DE CADA UNO DE LOS ACTORES E IDENTIFICAR LOS PRINCIPALES FACTORES DEL ENTORNO GLOBAL Y SECTORIAL (ECONOMICOS, SOCIALES, POLITICOS, ADMINISTRATIVOS, LEGALES, NATURALES, ETC.) CUYOS COMPORTAMIENTOS PASADOS HAN CONTRIBUIDO AL PROBLEMA EN PROCESAMIENTO:

<b>ACTORES</b>	<b>¿DE QUÉ MANERA HAN CONTRIBUIDO LOS FACTORES AL PROBLEMA EN PROCESAMIENTO?</b>
<b>SEGÚN A1:</b>	
<b>SEGÚN A2:</b>	
<b>SEGÚN A3:</b>	
<b>SEGÚN A4:</b>	

**La explicación de causas debidas a actores y factores debe ser plural y expresarse en lenguaje de jugador, en forma "diferenciada" de un actor a otro, con argumentos de cada uno sobre el por qué de los resultados del juego hasta la fecha.**

**La explicación plural cumple un doble papel:**

- 1) Enriquecer la explicación situacional del actor proyectista, al incorporarle otras **vistas de punto** que el actor **"no alcanza a ver"**, pero que las reconoce como válidas y útiles, y por lo tanto, las adopta para jugar con más tino. El actor proyectista decide qué vistas de punto incorporar a su explicación, dejando de lado aquellas que pueden ser **"aparentadas"** por ciertos actores y otras que pueden tener muy poco peso en la causalidad del problema en consideración.
- 2) Alimentar información necesaria para el cálculo interactivo que se desarrolla en el proceso de diseño de las soluciones considerando a todos los actores sociales relevantes, así como para prever las posibles acciones y reacciones (jugadas y contrajugadas) que podrán realizar los diversos jugadores una vez que se diseñen y apliquen esas soluciones.

## **2.8 DISEÑO PROSPECTIVO DE ESCENARIOS: TENDENCIAL, PESIMISTA Y OPTIMISTA**

- \* Los escenarios son apreciaciones sobre los probables comportamientos futuros de factores del entorno y de los actores clave.
- \* Su propósito principal consiste en definir los estados más probables que podrían alcanzar los comportamientos de las causas por actores y factores del (de los) problema(s) a resolver
- \* Los escenarios deberán enfocarse tanto a la prospectiva de las causas del problema por actores y factores clave del entorno global, como a las oportunidades y amenazas que pueda presentar el entorno sectorial para la organización, y si se desea un análisis más preciso y confiable, deberá también realizarse la prospectiva de los comportamientos de actores clave.
- \* Por lo que toca a los factores, el punto de partida es recabar las mejores fuentes de información secundaria que exista sobre el estado actual del comportamiento reciente de los factores clave.
- \* Analizar esta información y utilizarla para efectuar proyecciones sencillas de los factores del entorno, para contar con una base que nos permita posteriormente abordar a los actores y a las fuentes primarias de información, y facilitar así la elaboración de los escenarios, integrando las diferentes apreciaciones de los actores y fuentes consultadas.
- \* Los escenarios del entorno global y sectorial se pueden elaborar a partir de información secundaria (publicaciones y/o estudios) soportada por información primaria relativamente fácil de recabar (por ejemplo, a través de consulta a especialistas, a instituciones, a actores involucrados, etc.).
- \* Por lo que toca a los actores, la planeación estratégica situacional propone el uso de la simulación humana, para que, actores programados representen el papel de actores reales, a fin de prever sus más probables comportamientos futuros en relación al (a los) problema(s), a como puede afectar tanto a las causas como a las posibles soluciones.
- \* La velocidad de los cambios que vivimos en la era actual, nos impide diseñar escenarios y prospectivas de largo plazo, y nos limita el diseño de los de mediano plazo, por lo que podríamos en general proponer horizontes de corto a mediano plazo, diseñándolos al menos en tres niveles:

- 1) **Escenario tendencial:** cuando suponemos que las causas por factores y actores seguirán un comportamiento similar al reciente y actual.
  - 2) **Escenario optimista:** cuando suponemos que esas causas tendrán un comportamiento favorable a la solución del (de los) problema(s) del plan.
  - 3) **Escenario pesimista:** cuando suponemos condiciones muy desfavorables a la solución del (de los) problema(s).
- Un criterio práctico consiste en partir de un escenario tendencial, efectuar la prospectiva de las causas por factores y actores clave, formular el plan estratégico con base en este escenario y **graduar** los componentes del plan, adecuándolos a los escenarios optimista y pesimista, suponiendo comportamientos y valores favorables y desfavorables de factores y actores.
  - Asimismo, imaginarse **eventos sorpresivos** positivos y negativos, y hacer **planes para manejo de sorpresas**, a fin de aprovechar las positivas y minimizar o evitar el impacto de las negativas.
  - Los escenarios referidos a factores los denominamos **macroescenarios** y los referidos a actores **microescenarios**.

**FORMATO F-08**

**DISEÑO PROSPECTIVO DE ESCENARIOS**

**PROBLEMA:** .....

<b>a) LISTA DE ELEMENTOS A FUTURIZAR</b>	
1.	.....
2.	.....
3.	.....
4.	.....
5.	.....
<b>b) ESCENARIOS: ELEMENTOS FUTURIZADOS</b>	
<b>ESCENARIO DE</b>	
<b>TECHO:</b>	1. ....
	2. ....
	3. ....
	4. ....
	5. ....
<b>ESCENARIO DE</b>	
<b>CENTRO:</b>	1. ....
	2. ....
	3. ....
	4. ....
	5. ....
<b>ESCENARIO DE</b>	
<b>PISO:</b>	1. ....
	2. ....
	3. ....
	4. ....
	5. ....



## FORMATO F-09

## 2.9 PERFILES ESTRATÉGICOS DE LOS ACTORES

(DIAGNOSTICO: FODA'S)

(FODAS, LÓGICA, ESTRATEGIAS DE JUEGO E INTERESES DE CADA ACTOR)

ACTORES	A PARTIR DE LAS EXPLICACIONES DE CAUSAS Y DE UN ESTUDIO DE ACTORES, ¿CUÁL ES, SEGÚN A1, EL PERFIL ESTRATÉGICO DE CADA UNO DE LOS JUGADORES PARTICIPANTES?
A1:	
A2:	
A3:	
A4:	

FODAS = FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

## TEMA 3: FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

### 3.1 FORMULACIÓN NORMATIVA: MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

La planeación Estratégica Normativa se aplica a través de la siguiente metodología:

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Diagnóstico (FODAS)
- Estrategias
- Acciones o proyectos
- Indicadores
- Metas
- Programación
- Seguimiento, evaluación y control
- Actualización de acciones

Como ya se indico la misión define la esencia o razón de ser de la institución, dependencia o en general, del actor proyectista (A1), describiendo su propósito principal o su tarea fundamental.

Por medio de la misión:

- \* Se definen los campos de especialidad
- \* Se delimitan las fronteras de responsabilidad
- \* Se integran los esfuerzos hacia un objetivo común
- \* Genera cohesión, motivación y compromiso con la institución.

#### ¿Cómo se formula la misión?

Responder: (tomemos el caso del gobierno de un estado):

. ¿Quién es?: Una institución de servicio

. ¿Qué hace?: Dedicada a procurar el desarrollo del estado

. ¿Para qué lo hace? : Para elevar la calidad de vida

. ¿Para quién lo hace?: Para los ciudadanos

. ¿Cómo lo hace?:

Administrando los recursos con transparencia, eficiencia, eficacia y manteniendo la paz social dentro del marco jurídico.

Al integrar las respuestas, nos queda la misión en la siguiente forma:

"El gobierno del estado x es una institución de servicio dedicada a procurar el desarrollo del estado, para elevar la calidad de vida de los ciudadanos, administrando los recursos con transparencia, eficiencia, eficacia y manteniendo la paz social dentro del marco jurídico".

- **¿Cómo se formula la misión de un actor?**
- **¿Quién es el actor?:** El Jefe Delegacional en Iztapalapa
- **¿Qué problema(s) se compromete a resolver o reducir?:** La escasez de vivienda y de agua potable (por ejemplo).
- **¿Dónde?:** En las zonas marginadas
- **¿Cómo lo va a hacer?:** Trabajando con los actores sociales involucrados para encontrar soluciones conjuntas y negociadas.
- **¿Qué condiciones favorables y/o desfavorables del escenario deberá enfrentar y/o aprovechar?:** A través de enfrentar condiciones desfavorables, tales como:

¿Cómo quedaría la redacción de la misión?: .....

.....

.....

.....

**Visión**

- La visión es una imagen mental de un futuro altamente deseado por la institución, dependencia o actor social.
- La visión comunica la idea de lo que la institución, dependencia o actor quiere llegar a ser.
- Describe cómo va a operar en ese futuro.

**¿Cómo se formula la visión?**

- Para formularla, hay que responder las siguientes preguntas:
- ¿Qué futuro quiero tener?
- ¿Cómo lograrlo?
- ¿Cuándo?
- ¿Por qué?, ¿Para qué?
- ¿Cómo me imagino actuando en ese futuro y cómo imagino a los otros involucrados?

**Objetivos**

Los objetivos son los resultados esenciales que nos proponemos alcanzar para el cumplimiento de la misión y la visión.

Constituyen el desglose de la misión y la visión.

**¿Cómo se formulan los objetivos?**

Respondiendo:

- ¿Qué resultados debemos obtener para cumplir nuestra misión y visión?
- ¿Cuánto?
- ¿Cuándo?

**Ejemplo de objetivo:**

Para un plan de desarrollo de la infraestructura carretera:

**Objetivo:**

Lograr que en dos años (cuándo) las carreteras se encuentren en excelente (resultados, cuánto) estado a fin de que los usuarios tengan bajos (cuánto) costos de transporte, alta (cuánto) seguridad y alta (cuánto) calidad en el servicio.



### 3.2 Formulación y selección de estrategias de solución (eficacia, eficiencia y viabilidad)

#### Formato F-11

##### Formulación de estrategias de solución:

Actor Proyectista:			
Sus Problemas	PriorIDADES en orden: (1,2,3,...)	Causas superficiales(S), intermedias (I) y profundas (p)	Estrategias opcionales DE SOLUCIÓN (Es1, Es2,...)
			Es1:

## Formato F-12

### Selección de estrategias de solución:

Califique en escala de 1 a 10 la eficacia, eficiencia y viabilidad de cada una de las estrategias o soluciones opcionales, obtenga la suma total de las calificaciones asignadas y seleccione la solución con mayor suma total.

ESTRATEGIAS opcionales DE Solución (ES1, Es2, ...)	Eficacia (0 a 10)	Eficiencia (0 a 10)	viabilidad (0 a 10)	suma total	selección de la mejor ESTRATEGIA DE solución ✓
ES1					
ES2					
ES3					
ES4					
ES5					
ES6					

## Formato F-13

### 3.3 Identificación de programa(s), proyecto(s), actividades y recursos necesarios para la estrategia de solución.

Estrategia de solución seleccionada: \_\_\_\_\_

PROGRAMA(S) Y/O PROYECTO(S) NECESARIO(S)	ACTIVIDADES PARA EJECUTAR PROGRAMA(S) Y/O PROYECTO(S): a1, a2, ...	RECURSOS MULTIPLES NECESARIOS (*)	ACTORES QUE PUEDEN APORTAR RECURSOS FALTANTES, % DE APORTACIÓN POSIBLE POR CADA UNO Y VOLUNTAD PARA HACERLO (EN ESCALA DE +3 A -3) A i _____% R j V= _____
---	--	--------------------------------------	---



--	--	--	--

--	--	--	--

\*R1: Humanos; R2: Materiales; R3: Equipos; R4: Información; R5: Tecnología; R6: Conocimiento; R7: Creatividad;  
R8: Habilidades; R9: Poder; R10: Naturales.

$A_i$  \_\_\_ %  $R_j$  = El actor  $A_i$  puede aportar un tanto por ciento (\_\_\_%) del recurso " $j$ ".  $V$  = Voluntad del actor para aportar los recursos.

## TEMA 4: EVALUACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE VIABILIDAD DE ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN, PROGRAMAS Y PROYECTOS.

### 6.1 Distribución del poder de los actores involucrados en la estrategia de solución.

Formato F-14

ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN: \_\_\_\_\_

PROGRAMA Y/O PROYECTO: \_\_\_\_\_

ACTOR	ACCIÓN DE PROGRAMA Y/O PROYECTO	PORCENTAJES DE APORTACIÓN DE RECURSOS MÚLTIPLES POR CADA ACTOR A CADA ACCIÓN.											SUMAS DE %	PESO (PODER) DE CADA ACTOR EN % POR CADA ACCIÓN.	SUMA DE PESOS DE CADA ACTOR PARA TODAS LAS ACCIONES.	PESO EN TANTO PORCIENTO DE CADA ACTOR EN EL PROGRAMA Y/O PROYECTO.	
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11					
A1	a1																
	a2																
	a3																
	a4																
A2	a1																

	a2																		
	a3																		
	a4																		
A3	a1																		
	a2																		
	a3																		
	a4																		
A4	a1																		
	a2																		
	a3																		
	a4																		
TOTAL	a1																		
	a2																		
	a3																		
	a4																		

## 4.2 Matriz de voluntades de los actores para aportar los recursos necesarios para cada programa/ proyecto.

### Formato F-15

ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN: \_\_\_\_\_

PROGRAMA Y/O PROYECTO: \_\_\_\_\_

ACTOR	ACCIÓN DE PROGRAMA Y/O PROYECTO	GRADO DE VOLUNTAD DE CADA ACTOR PARA APORTAR LOS RECURSOS (+3 A -3)											PROMEDIO DE VOLUNTADES DE CADA ACTOR A APORTAR RECURSOS PARA CADA ACCIÓN.	PROMEDIO DE VOLUNTADES DE CADA ACTOR A APORTAR RECURSOS PARA EL PROGRAMA/PROYECTO	
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11			
A1	a1														
	a2														
	a3														
	a4														
A2	a1														
	a2														
	a3														
	a4														



### 4.3 Evaluación de la viabilidad humana.

#### Formato F-16

ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN: \_\_\_\_\_

Actores involucrados	Programas y/o proyectos								
	P1			P2			P3		
	VOLUNTAD $v = (+3 A \text{ ñ}3)$	PODER $p = (0 A 100)$	FUERZA $F = (v X p)$	VOLUNTAD $V = (+3 A \text{ ñ}3)$	PODER $P = (0 A 100)$	FUERZA $F = (v X p)$	VOLUNTAD $V = (+3 A \text{ ñ}3)$	PODER $P = (0 A 100)$	FUERZA $F = (v X p)$
A1:									
A2:									
A3:									
A4:									
A5:									
A6:									
Fuerzas totales			(+) (-)			(+) (-)			(+) (-)
BF= Balance de fuerzas (+)/(-)									
Viabilidad: (Muy alta, alta, mediana, baja, o nula)									

## **4.4 ESTRATEGIAS PARA HACER VIABLE EL PLAN.**

### **NEGOCIACIÓN BLANDA, DURA Y POR PAQUETES.**

Conteste las siguientes preguntas trabajando en equipo para su rápida solución

#### **1. ¿QUÉ ES NEGOCIACIÓN MULTILATERAL?**

---

---

---

#### **2 ¿QUÉ ENTIENDES POR NEGOCIACIÓN BLANDA?**

---

---

---

#### **3 ¿QUÉ ENTIENDES POR ENFOQUE GANAR-GANAR?**

---

---

---

#### **4 ¿CUÁLES SON LOS DIFERENTES TIPOS DE INTERESES DE UN ACTOR?**

---

---

---

#### **5 ¿QUÉ SON ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN DE UN PROBLEMA?**

---

---

---

#### **6 ¿QUÉ SON ESTRATEGIAS VIABILIZANTES DE UNA ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN ?**

---

---

---



## GUÍA PARA IDENTIFICAR INTERESES ESPECÍFICOS DE LOS ACTORES

**INTERESES MÁS COMUNES EN LOS SERES HUMANOS**

- 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

**7. ¿QUÉ ENTIENDES POR NEGOCIACIÓN POR PAQUETES? CITA UN EJEMPLO:**

---

---

---

**8. ¿QUÉ ES NEGOCIACIÓN POR PAQUETES PLURIVALORADOS? CITA UN EJEMPLO:**

---

---

---

**9. ¿CUÁNDO ES PERTINENTE APLICAR LA NEGOCIACIÓN POR PAQUETES PLURIVALORADOS?**

---

---

---

**10. ¿CÓMO SE OBTENDRÍA UN ACUERDO GANAR-GANAR CON LA TÉCNICA DE PAQUETES PLURIVALORADOS?**

---

---

---

**11. ¿QUÉ ES NEGOCIACIÓN DURA?**

---

---

---

**12. ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE NEGOCIACIÓN DURA Y NEGOCIACIÓN BLANDA?**

---

---

---

**13. ¿CÓMO SE REALIZA LA NEGOCIACIÓN DURA?**

---

---

---

**14. ¿QUÉ ES Y QUE COMPRENDE EL PODER DE INFLUENCIA DE UN ACTOR?**

---

---

---

**SELECCIÓN DEL TIPO DE NEGOCIACIÓN Y/O PERSUASIÓN A APLICAR.****FORMATO: F-17**

PROGRAMA(S) Y/O PROYECTOS	ACTORES	FUERZAS	ACTITUD HACIA LA NEGOCIACIÓN		TIPO DE NEGOCIACIÓN Y/O PERSUASIÓN A APLICAR			
			ABIERTA	CERRADA	NB	NPP	ND	PE
<b>P1=</b>	A1							
	A2							
	A3							
	A4							
	A5							

<b>P2=</b>	A1							
	A2							
	A3							
	A4							
	A5							
<b>P3=</b>	A1							
	A2							
	A3							
	A4							
	A5							

## ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN MULTILATERAL BLANDA CON ENFOQUE GANAR-GANAR

Objetivo:

(ALIANZA, ACUERDOS, APOYOS, SOLUCIONES, OBTENCIÓN DE RECURSOS DE OTROS ACTORES)

Tipos de Interés	Intereses específicos de cada actor y valores que les asignan en escala de 0 a 10: ( )				Estrategias de intercambio de intereses ganar-ganar (EIIGG) en orden táctico	Impactos y/o reacciones previsibles ante las EIGG	Estrategias preventivas (EP) y/o reactivas (ER) para manejo de impactos y/o reacciones
	A1	A2	A3	A4			
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							

**Negociación por Paquetes Plurivalorados****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 (S) QUE TENGA (N) LA (S) MAYOR (ES) Y SIMILAR (ES) SUMA (S) TOTAL (ES) PARA TODOS LOS ACTORES.



## NEGOCIACIÓN POR PAQUETES PLURIVALORADOS (PASOS 1 AL 4)

FORMATO: F-19

## 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 POR PAQUETES PLURIVALORADOS (PASO 5 AL 8)**

FORMATO: F-20

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								

FORMATO: F-21

**ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN DURA**

Problema a resolver: \_\_\_\_\_  
 (Conflicto, controversia política, social, institucional)

Posiciones de los actores involucrados en el problema:

A1:							
A2:							
A3:							
A4:							
COMPONENTES DEL	DISTRIBUCIÓN DEL PODER ENTRE ACTORES (ESCALA DE 0 A 10)				ESTRATEGIAS PARA REDISTRIBUIR EL PODER (ERP) A FAVOR DE ACTORES IMPULSORES DE LA SOLUCIÓN	IMPACTOS Y/O REACCIONES PREVISIBLES ANTE LAS ERP	ESTRATEGIAS PREVENTIVAS (EP) Y/O REACTIVAS (ER) PARA MANEJO DE IMPACTOS Y/O REACCIONES
	A1	A2	A3	A4			
1. MANEJO EN OPCIONES							

2. FLEXIBILIDAD							
3. PRECEDENTE							
4. PACIENCIA							

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

8. CREDIBILIDAD							
9. CAPITAL POLÍTICO							
10. CONOCIMIENTO Y COMPRESIÓN PLURISITUACIO NAL							
<b>TOTAL</b>							
<b>% DEL PODER DE CADA ACTOR</b>							

## **PERSUASIÓN EMPÁTICA**

### **EL DIALOGO PERSUASIVO EMPATICO**

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 TRAVES 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 TECNICA SE DESARROLLA EN 4 PASOS, A SABER:**

PASO 1: CREACIÓN DE INTERÉS INICIAL

PASO 2: DIALOGO CANALIZADO A SOLUCIONES

PASO 3: MANEJO DE OBJECIONES

PASO 4: CIERRE DE ACUERDOS

## PERSUASIÓN EMPÁTICA

### 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**

**FORMATO: F-22**

<p><b>Creación de interés inicial</b></p>	<p><b>A)</b></p>
<p><b>B)</b></p>	<p><b>C)</b></p>



- 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.**

<b>Dialogo canalizado a soluciones</b>	<b>Desarrollo</b>
a) Hacer preguntas de diálogo que lleven al receptor a identificar su problema específico asociado al del inductor.	
b) Imaginarse posibles respuestas del receptor.	
c) Continuar con preguntas de diálogo que lleven al receptor a identificar la raíz de su problema específico.	
d) Preguntar sobre posibles propuestas de solución que ataquen esa raíz.	

e) De las respuestas obtenidas, deducir y detallar las posibles soluciones.	
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.	

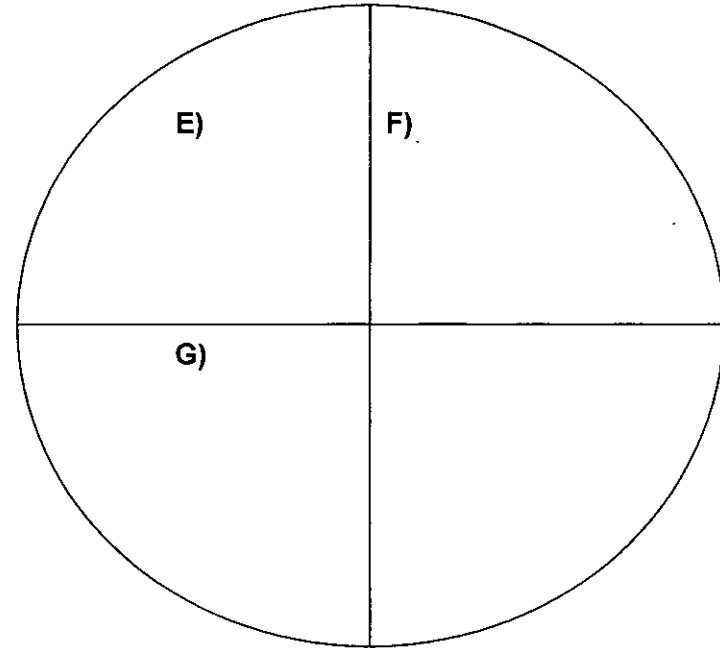
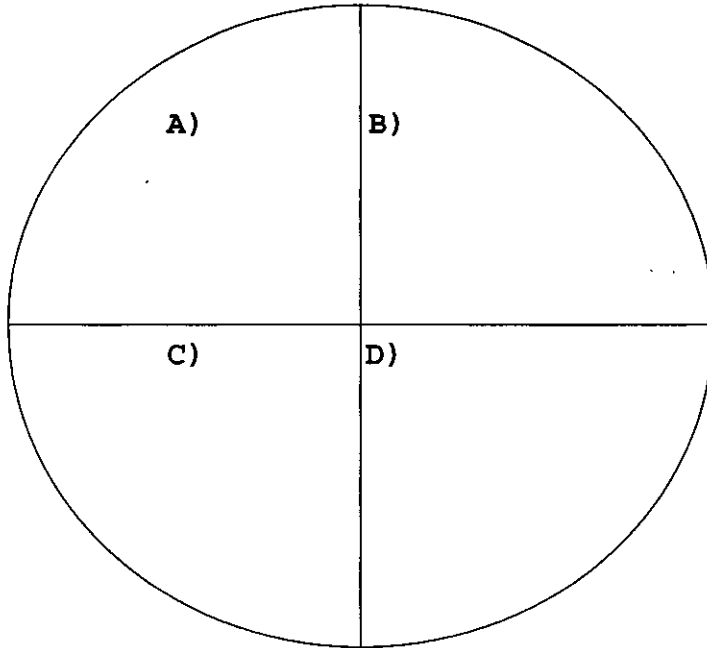
<p>i) Hacer preguntas que aseguren confianza mutua en las soluciones deducidas.</p>	
<p>j) Si el receptor muestra claras señales de cierre y franca disposición a hacerlo, proceder a cerrar la entrevista con un acuerdo: Cerrar la entrevista detallando el acuerdo, las responsabilidades de cada quien y 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.**

FORMATO: F-24



**PASO 4: Cierre de acuerdos**

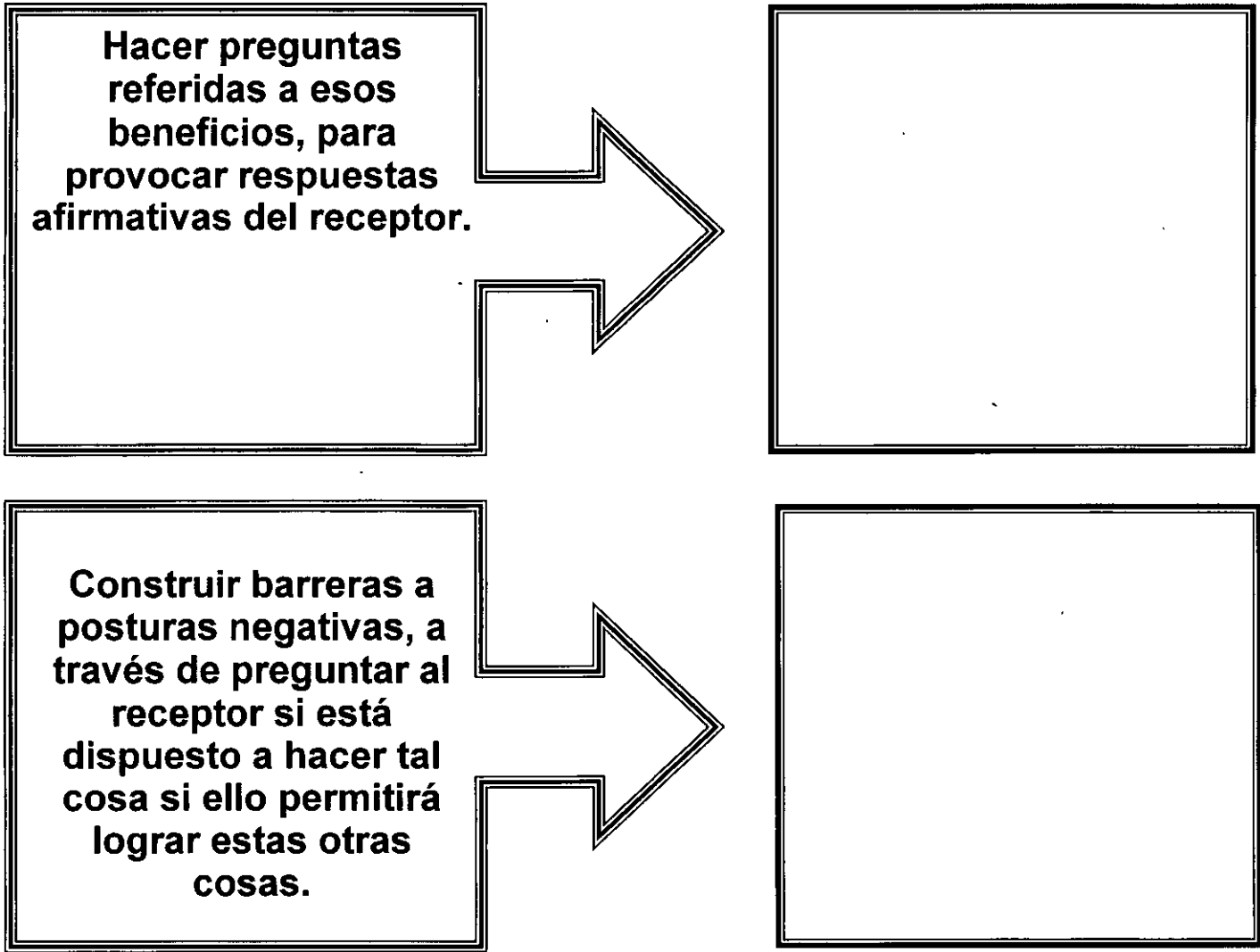
**Las señales involuntarias del receptor, que indican que está preparado para el cierre, pueden ser:**

- 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.

**FORMATO: F-25**

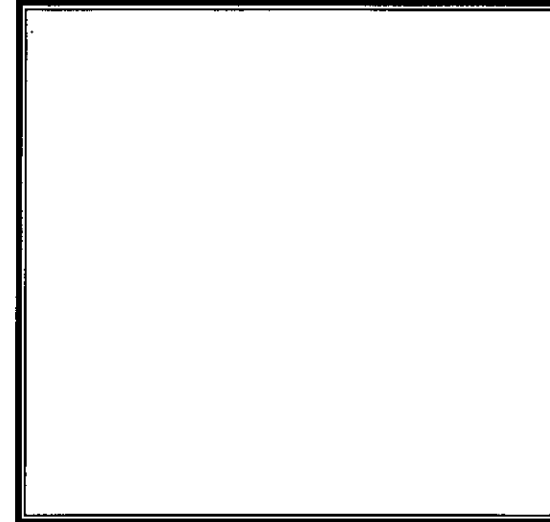
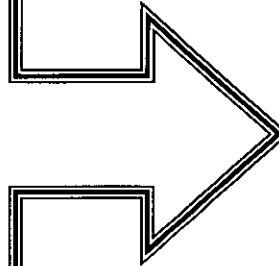
**COMPLETE LO QUE SE LE PIDE, A FIN DE QUE FORMULE SU PLAN DE CIERRE DE ACUERDOS:**

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

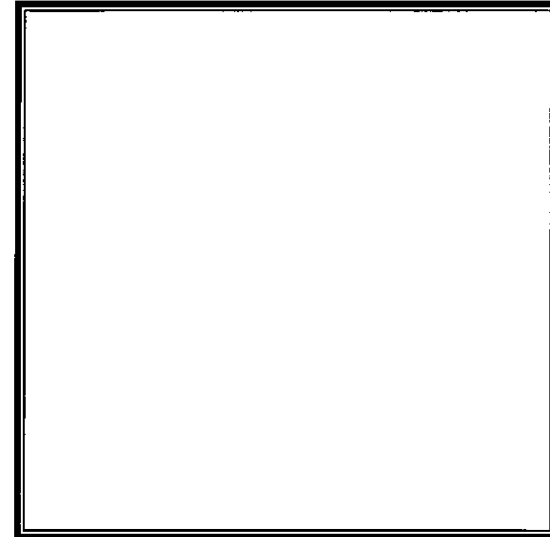
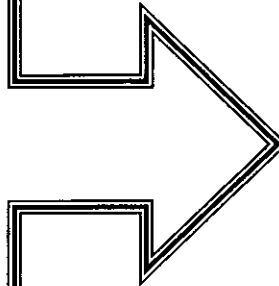




**Hacer cierre implícito, expresando detalladamente lo que vamos a hacer en la aplicación de las soluciones.**



**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.**



#### 4.5 Formulación del rumbo pluralmente deseable y posible

En este paso se formula el rumbo que se propone tomar el sistema actoral a través del plan que, bajo la coordinación del actor proyectista, ha sido diseñado por el conjunto de actores involucrados en la solución de los problemas abordados que les aquejan. A diferencia de la Planeación Estratégica Tradicional, en donde el rumbo (misión, visión, objetivos) se fija al principio, en el Método P.E.I. se fija casi al final, después que el plan ha sido viabilizado y es posible fijar un rumbo pluralmente deseable y viable.

Este rumbo se describe a través de:

- a) La misión que, en forma conjunta, se comprometen a cumplir los actores para la solución de los problemas, así como la misión a la que se compromete cada actor en particular.
- b) La visión que, en forma conjunta, se proponen alcanzar los actores en el horizonte del plan, así como la visión por actor.
- c) El (o los) objetivo(s) que, en forma conjunta, se proponen lograr los actores en el horizonte del plan, a fin de alcanzar la visión conjunta, así como los objetivos que cada actor se propone lograr para hacer posible su respectiva visión.

Alternativamente, el actor proyectista puede fijar el rumbo de manera unilateral, tal como se hace en la Planeación Estratégica Tradicional, pero deberá tener en cuenta que por esta vía el proceso de viabilización será más intenso y habrá una mayor probabilidad de pérdida de viabilidad y eficacia.

Si elige el enfoque unilateral, podrá fijar el rumbo con base en las definiciones de misión, visión y objetivos que se describen a continuación, así como las instrucciones para su formulación.

La **misión** define la esencia o razón de ser de una institución, dependencia o, en general, de un actor o de varios actores, describiendo su propósito principal o tarea fundamental.

Por medio de la misión:

- se definen los campos de especialidad
- se delimitan las fronteras de responsabilidad
- se integran los esfuerzos hacia un objetivo común
- se genera cohesión, motivación y compromiso con un grupo.

Para hacer una adecuada formulación de la misión, se deben contestar las siguientes preguntas: ¿quién es el actor?, ¿qué hace?, ¿para qué lo hace?, ¿para quién lo hace?, ¿cómo lo hace?

La **visión** es una imagen mental de un futuro altamente deseado por el actor; comunica la idea de lo que el actor quiere llegar a ser y describe cómo va a operar en ese futuro. Se formula contestando a las siguientes preguntas: ¿qué futuro quiero tener?, ¿cómo lograrlo?, ¿cuándo?, ¿por qué/ para qué?, ¿cómo me imagino actuando en ese futuro y cómo imagino a los otros involucrados?

Los **objetivos** son los resultados esenciales que nos proponemos alcanzar para el cumplimiento de la misión y la visión. Constituyen el desglose de la misión y la visión. Se formulan respondiendo: ¿qué resultados debemos obtener para cumplir nuestra misión y visión?, ¿cuánto?, ¿cuándo?

**FORMATO F-26**  
**FORMULACIÓN DEL RUMBO PLURALMENTE DESEABLE Y POSIBLE**

Escenario: \_\_\_\_\_ Horizonte: \_\_\_\_\_

Misión conjunta	Visión conjunta	Objetivos conjuntos
Misión por actor	Visión por actor	Objetivos por actor
Misión de A1:	Visión de A1:	Objetivos de A1:
Misión de A2:	Visión de A2:	Objetivos de A2:
Misión de A3:	Visión de A3:	Objetivos de A3:

## **5. PROGRAMACIÓN OPERATIVA**

Una vez que se ha construido la viabilidad de las estrategias de solución formuladas y diseñadas en el proceso de elaboración del plan, se procede a desarrollar:

- Programación operativa
- Seguimiento, evaluación y control

### **5.1 Diseño de programa operativo**

Se debe hacer un diseño del programa operativo de cada periodo del horizonte del plan con especificaciones de las metas físicas, las metas de recursos y de los indicadores de resultados por cada subperiodo dentro de cada periodo del horizonte del plan.

Para ello, se utilizan los formatos F-27, F-28 y F-29, que se presentan a continuación:

**FORMATO F – 27**  
**PROGRAMAS DE SOLUCIÓN Y METAS PARA EL HORIZONTE DEL PLAN**

Escenario: \_\_\_\_\_ Horizonte del plan: \_\_\_\_\_

Problemas del actor proyectista y de sus influyentes	Causas de problemas	Estrategias de solución	Medios y estrategias de viabilización/ gobernabilización	Programas de solución (clave y denominación)	Acciones por programa (clave y denominación)	Actores y/o áreas responsables	Metas de recursos necesarios para c/ acción				Unidad de medida de cada acción	Metas de c/acción para el horizonte del plan	Metas de indicadores de problemas
							FINANCIEROS	POLÍTICOS	HUMANOS	OTROS			

**FORMATO F-28  
METAS POR PERIODO DEL PLAN**

Escenario: \_\_\_\_\_ Horizonte del plan: \_\_\_\_\_

Programas de solución (clave)	Acciones por programa (clave)	Actores y/o áreas responsables	Metas de recursos necesarios por periodo del plan																Metas físicas de c/acción por periodo	Metas de indicadores de problemas por periodo											
			FINANCIEROS				POLÍTICOS				HUMANOS				OTROS.																
			Periodos				Periodos				Periodos				Periodos						Periodos										
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			1	2	3	4	1	2	3	4			

**FORMATO F-29  
METAS FÍSICAS DE CADA ACCIÓN Y DE CADA INDICADOR POR SUBPERIODO**

Programa operativo del periodo: \_\_\_\_\_

Escenario: \_\_\_\_\_ Horizonte del plan: \_\_\_\_\_

Acciones por programa (clave)	Meta física programada para el periodo	Metas físicas en unidades de medida y/o en % por acción											
		Subperiodos											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Indicadores de problemas	Meta de cada indicador para el periodo	Metas de cada indicador por subperiodo											
		Subperiodos											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

### **5.2 Sistema de seguimiento, evaluación y control**

La programación no garantiza por sí sola el cumplimiento de las metas establecidas, toda vez que en el proceso de ejecución de las acciones intervienen muchos factores que pueden afectar los avances esperados de cada acción, lo que hace necesario instrumentar un sistema de seguimiento, evaluación y control de esas acciones, que actúe como elemento encauzador del programa al cumplimiento de sus metas.

El seguimiento consiste en la observación y medición periódica de los avances logrados; la evaluación es la comparación de esos avances con los programados, que permite detectar si hay desviaciones (retrasos o adelantos), así como identificar las causas de esas desviaciones; y el control consiste en la generación y aplicación de acciones que permitan corregir en el futuro el curso de los acontecimientos para asegurar el cumplimiento de las metas programadas.

### **5.3 Control correctivo y preventivo**

El proceso de planeación no se limita a conocer la realidad, diseñar el futuro y crear las posibilidades de realización del plan. La verdad es que se trata de un proceso permanente e incesante de hacer, revisar, evaluar y rehacer planes que sólo termina temporalmente su tarea en la decisión concreta del día a día.

Las acciones del plan siempre son el producto terminal de un diseño o de un cálculo, pero no necesariamente un producto definitivo. El gran número de factores que actúan en la realidad hacen que las acciones deban ajustarse, reforzarse, eliminarse, sustituirse, complementarse, recalcularse o rediseñarse.

Una acción realizada, que produzca resultados insatisfactorios, amerita ser corregida, y deja un aprendizaje importante para que en el futuro podamos prevenir. A lo anterior le denominamos **control correctivo** (actuar después de lo consumado) y **control preventivo** (actuar antes de lo consumado).

El control correctivo responde a preguntas tales como: ¿Qué hacer para superar esta desviación negativa? y ¿cómo reparar este daño?

El control preventivo responde a preguntas tales como: ¿Qué puedo hacer desde ahora para evitar una situación indeseable en el futuro y procurar una deseable? y ¿qué puedo hacer desde ahora para que, en caso de que ocurra tal cosa, no me afecte negativamente?

Para realizar el seguimiento, la evaluación y el control del programa operativo, utilizar el formato F-37, que se presenta a continuación.



## FORMATO 30

## SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PROGRAMA OPERATIVO

Programa operativo del período: \_\_\_\_\_ Escenario: \_\_\_\_\_

Horizonte del plan: \_\_\_\_\_ Fecha de seguimiento, evaluación y control: \_\_\_\_\_

Acciones por programa (claves)	SEGUIMIENTO (MEDICIÓN)					EVALUACIÓN			CONTROL		
	Recursos empleados a la fecha por cada acción en %				Avances físicos a la fecha en unidades de medida y/o en % por acción	Avances en indicadores de problemas	Diferencias entre lo programado y lo ejecutado por acción y lo logrado en cada indicador		Causas de diferencias entre lo programado y lo ejecutado en unidades de medida y/o en % por acción y lo logrado en cada indicador	CORRECTIVO	PREVENTIVO
	FINANCIERO	POLÍTICOS	HUMANOS	OTROS			Por acción	Por indicador		Acciones para corregir desviaciones negativas y aprovechar desviaciones positivas	Acciones para evitar o reducir desviaciones negativas a futuro y facilitar positivas

#### **5.4 Programación preventiva y reactiva**

Para ejecutar las estrategias y programas que se han diseñado previamente, deberá tenerse en cuenta que los escenarios en que se han basado estos diseños, pueden cambiar paulatina o repentinamente. Por ello es de importancia que el actor proyectista haga una **previsión de cambios de los escenarios** y una estimación de sus impactos, a fin de prepararse para responder a estos cambios de manera oportuna, eficiente y eficaz.

La forma de responder a los posibles cambios de escenarios es a través de **estrategias preventivas y reactivas**.

Las **estrategias preventivas** son aquellas que se diseñan y ejecutan antes de que se produzcan los cambios de escenarios, con alguno de los siguientes propósitos:

1. Alterar la probabilidad de que ocurra un cambio de escenarios en el futuro, en dos vertientes:
  - a. Aumentar la probabilidad de que ocurra un escenario más favorable al inicialmente supuesto o al que actualmente se tiene.
  - b. Reducir la probabilidad de que ocurra un escenario menos favorable al inicialmente supuesto o al que actualmente se tiene.
2. Alterar el impacto que un posible cambio podría producir en los problemas y/o en la eficacia, la eficiencia o la viabilidad de las soluciones, en dos vertientes:
  - a. Aumentar y aprovechar las bondades de los posibles impactos favorables, actuando desde antes de que se produzca el cambio de escenario.
  - b. Reducir los impactos desfavorables a generarse de un posible cambio de escenario, actuando desde antes.

Las **estrategias reactivas** son aquellas que se diseñan antes de que se produzcan los cambios de escenarios, pero se aplican una vez que estos cambios se están presentando o ya se presentaron, y tienen el propósito de alterar el impacto que un posible cambio de escenario podría producir en los problemas y/o en la eficacia, la eficiencia o viabilidad de las soluciones, en dos vertientes:

- a. Aumentar y aprovechar las bondades de los posibles impactos favorables, actuando durante y/o después de que se produzca el nuevo escenario.
- b. Reducir los impactos desfavorables a generarse de un posible cambio de escenario, actuando durante y/o después de que se produzca el nuevo escenario.

Por ejemplo:

Suponga usted que se encuentra en una situación que, según como evolucione en el futuro, le puede afectar en forma negativa o positiva y usted estima pertinente preparar y aplicar estrategias preventivas y reactivas para cualquiera de las circunstancias, incluyendo contingencias:

Si los eventos futuros son tales que el impacto es **negativo**, usted decide aplicarle sólo algunas estrategias preventivas para reducir la probabilidad de que tales eventos ocurran (en caso de que pueda usted controlar o influir en algunas variables de las que dependen la ocurrencia de los eventos negativos). También decide aplicar desde ahora estrategias preventivas para reducir el grado de negatividad del impacto. Asimismo, prepara usted estrategias de reacción oportuna y eficaz para que, en caso de presentarse los eventos, su impacto no sea tan desfavorable.

Si los eventos futuros son tales que el impacto fuera **positivo**, usted decide aplicar desde ahora estrategias preventivas para aumentar la probabilidad de que tales eventos ocurran (en caso de que pueda usted controlar o influir en algunas variables de las que dependa la ocurrencia de los eventos positivos). También decide aplicar desde ahora estrategias preventivas para aumentar el grado de positividad y aprovechamiento del impacto. Asimismo, preparará usted estrategias de reacción oportuna y eficaz para que, en caso de presentarse los eventos de impacto positivo, pueda usted aprovechar al máximo tal impacto.

Para realizar esta programación preventiva y reactiva, utiliza usted los formatos F-31 y F-32, que se muestran a continuación.

**FORMATO F-31**  
**ESTRATEGIAS PREVENTIVAS PARA ALTERAR LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE**  
**CAMBIOS DE ESCENARIOS DURANTE LA APLICACIÓN DE LAS SOLUCIONES**

Estrategias de solución en operación	Escenarios inicialmente previstos	Nuevos escenarios posibles, incluyendo contingencias y sorpresas	Posibles impactos de nuevos escenarios sobre los problemas, las soluciones y la viabilidad de las estrategias	Estrategias preventivas para alterar la probabilidad de ocurrencia de los nuevos escenarios posibles

**FORMATO F-32**  
**ESTRATEGIAS PREVENTIVAS Y REACTIVAS PARA ENFRENTAR CAMBIOS DE ESCENARIOS**  
**DURANTE LA APLICACIÓN DE LAS SOLUCIONES**

Estrategias de solución en operación	Escenarios inicialmente previstos	Nuevos escenarios posibles, incluyendo contingencias y sorpresas	Posibles impactos de nuevos escenarios sobre los problemas, las soluciones y la viabilidad de las estrategias	Estrategias preventivas para alterar el impacto sobre los problemas, las soluciones y la viabilidad	Estrategias reactivas para alterar el impacto sobre los problemas, las soluciones y la viabilidad

**BIBLIOGRAFÍA**

1. Matus, Carlos "El Método PES : La Entrevista", Fondo Editorial Altadir, Caracas, 1996.
2. Matus, Carlos. "Teoría del juego social", Fondo Editorial Altadir, Caracas, 2000.
3. Mejias, Rómulo. "Método PEI": Pensamiento Estratégico Integrador. SEP-INDAUTOR, México, D.F. , 2004
4. Programa de Modernización Administrativa (PROMAP), SECODAM, México, 1995.
5. Steiner, George. "Planeación Estratégica", Editorial CECSA, México, 1990.



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

## CURSOS INSTITUCIONALES

# PLANEACION ESTRATEGICA

Del 16 al 30 de Agosto de 2005

### *ANEXOS SEGUNDA PARTE*

CI - 121

Instructor: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

AGOSTO DE 2005

**23 ESTRATEGIAS PARA  
DESARROLLAR PODER**

**- CON ÉTICA E INTEGRIDAD –**

**(UNA AMPLIACIÓN DEL MÉTODO PEI<sup>(\*)</sup>)**

(\*) 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 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.
- 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 objeción 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.
- 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

**GUIA DE DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR PODER.**

¿CÓMO DISEÑAR ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS?	DESARROLLE EL DISEÑO ADECUADO PARA USTED EN CADA ESPACIO EN BLANCO:
<p><b>1. MANEJARSE EN OPCIONES:</b></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><b>2. MANEJARSE CON FLEXIBILIDAD:</b></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>	
<p><b>3. PACIENCIA:</b></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><b>4. PRECEDENTE:</b></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</p>	

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

<p>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. Utilizar el "poder del precedente" con inteligencia.</p>	
<p><b>5. JUEGO:</b></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><b>6. CAPACIDADES Y HABILIDADES:</b></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 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><b>7. VALORACIÓN MULTITEMPORAL Y MULTIDIMENSIONAL:</b></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 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><b>8. GANAR-GANAR:</b></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><b>9. PREGUNTAR:</b></p> <p>9.1 Formular preguntas que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Provoquen atención e interés del actor objetivo</li> <li>➤ 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.</li> <li>➤ Generen diálogo</li> <li>➤ Fomenten la reflexión e induzcan a propuestas y conclusiones.</li> </ul> <p>9.2 Procurar asumir el rol del que pregunta en lugar de limitarse a 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><b>10. SER SINÉRGICO</b></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><b>11. TENER ACTITUD ABIERTA, SENSIBLE Y ASERTIVA</b></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</p>	

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

<p>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>	
<p><b>12. SER PROACTIVO</b></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><b>13. PREPARAR LAS ESTRATEGIAS ANTES DE ACTUAR</b></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><b>14. CONCENTRARSE EN EL CÍRCULO DE INFLUENCIA</b></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>	



<p><b>15. SER CONSISTENTE E ÍNTEGRO</b>          15.1Mostrarse transparente en el manejo de recursos.          15.2Hacer lo que se dice (no caer en hipocresías y mentiras).          15.3Desempeñar funciones públicas o privadas con pulcritud y lealtad.</p>	
<p><b>16. CUMPLIR LO PROMETIDO</b>          16.1Generar confianza en los demás, a través del cumplimiento de objetivos, que no requieran gran esfuerzo.          16.2Emprender objetivos o metas con resultados a corto plazo, de tal manera que al paso del tiempo aumente la seguridad de cumplir lo que promete.          16.3Trabajar día a día con el auto-control, saber decir "no" y por qué, o sí y por qué.</p>	
<p><b>17. PERSUADIR CON EMPATÍA</b>          17.1Conocer e identificar de los actores sus intereses, vistas de punto, posibles metas y probables objeciones a mi propuesta.          17.2Mostrarle los beneficios de mi propuesta, comprender sus objeciones y concederle "razón".          17.3Buscar conjuntamente solución a su objeción para cerrar el acuerdo.</p>	
<p><b>18. CREDIBILIDAD</b>          18.1Ofrecer acciones de interés para otros actores con la certeza de poderlas cumplir.          18.2Gestionar el apoyo de actores de alta credibilidad.          18.3Obtener 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><b>19. CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN SEGÚN LOS DIVERSOS ACTORES INVOLUCRADOS</b></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><b>20. COMPRENSIÓN PLURAL</b></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><b>21. CAPITAL POLÍTICO</b></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 persuasión, con actores divergentes en forma graduada (de menos a más).</p>	
<p><b>22. INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO</b></p> <p>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><b>23. RESPETO MUTUO</b></p> <p>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 satisfactorios 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
16. Si cambia de actor objetivo, no echar tierra al anterior, puede ser contraproducente.

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. Borrarnos 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, hacia 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 aprehendemos el mundo, cómo accedemos 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 mí."
- "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 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?"

Desgranar 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, fiable, 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 cien 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.



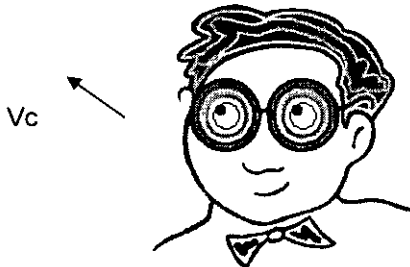
La negociación sincrónica se apoya en un segundo tipo de sincronización: la sincronización sobre el sistema de representación sensorial de nuestro interlocutor.

Si él se comunica en un modo visual, auditivo kinestésico, yo entro en relación con él en el mismo canal.

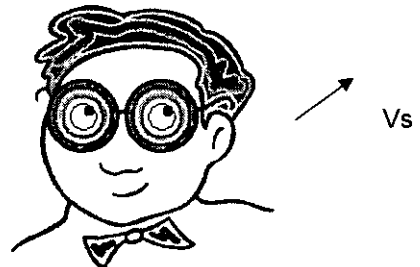
Esta es la manera de comprenderlo y hacernos comprender. Es suficiente escuchar las expresiones y palabras sensoriales que él privilegia en la conversación.

Entramos entonces en su modelo del mundo, es decir, en su manera personal de representarse el mundo.

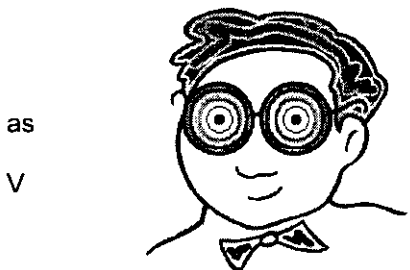
**LAS INDICACIONES APORTADAS POR LOS MOVIMIENTOS DE LOS OJOS**  
(desde el punto de vista del observador)



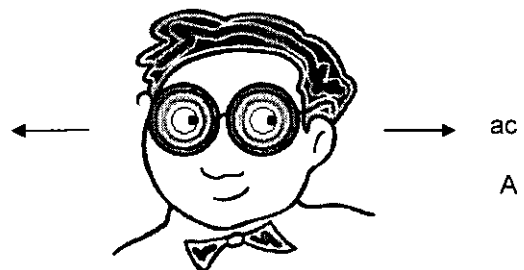
**Imagen construida imaginaria**  
Ojos arriba y hacia la izquierda  
Imagina algo que no ha visto antes



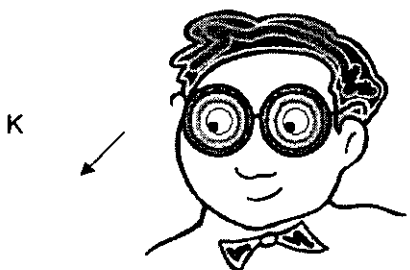
**Imagen recordada (recuerdo)**  
Ojos arriba y hacia la derecha  
Recuerda algo que ya vió



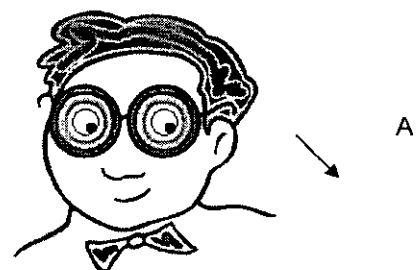
**Imagen memorizada o construida**  
Ojos centrados, fijos en el vacío



**Auditivo**  
Los ojos van a la derecha o a la izquierda  
Escucha ruidos, sonidos externos o internos  
(memorizados o imaginados)



**Kinestésico**  
Ojos hacia abajo y a la izquierda  
Revive sensaciones o emociones



**Auditivo: diálogo interior**  
Ojos hacia abajo y a la derecha  
Diálogo interior