

## Unidad III

### 3.1 Toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso que atraviesan las personas cuando deben elegir entre distintas opciones. Diariamente nos encontramos con situaciones donde debemos optar por algo, pero no siempre resulta simple. El proceso de la toma de decisiones hace hincapié en conflictos que se presentan y a los cuales hay que encontrarles solución.

En el ámbito de la conducta y psiquis humana, éste ha sido un tema fundamental. Debido a diversos elementos como la estructura de personalidad, el desarrollo, madurez, etapa de vida, entre otros, las personas no responden de la misma forma a una misma situación problemática.

Por ejemplo, quienes tienden a ser ansiosos suelen agobiarse incluso aunque el conflicto sea pequeño para algunos. Alguien que ha sufrido violencia de género constantemente, es probable que tenga perturbada su capacidad de tomar decisiones. Por otra parte, un sujeto que sea sumamente creativo podrá tener muchas más habilidades para encontrar curiosas salidas.

Por ello han sido diversos los modelos creados a partir de distintos enfoques teóricos, éstos sirven tanto para encontrar la explicación a la conducta en situaciones problemáticas, como para tener las bases en la elaboración de técnicas terapéuticas para ayudar, a quienes lo precisan, a desarrollar y potenciar la toma de decisiones.

#### Componentes de la toma de decisiones

Resolver un problema necesita de los siguientes conceptos, ya que todos ellos son importantes no sólo para encontrar un resultado inicial, sino para el aprendizaje y mejoría de la resolución de problemas, favoreciendo ampliamente la detección de las propias herramientas (competencias).

Decisión: Todas las posibles combinaciones que incluyen tanto las acciones a llevar a cabo como las situaciones.

Resultado: Hipotéticas situaciones que tendrían lugar si se toma una u otra opción de las decisiones antes señaladas.

Consecuencia: Evaluación basada en la subjetividad, por ejemplo ganancias o pérdida.

Incertidumbre: Aquí juegan un papel fundamental tanto la probabilidad, como la confianza y posibilidad, frente a lo desconocido, sobre todo cuando no se tiene experiencia en algún problema en particular.

Preferencias: Tendencia a tomar una alternativa y no otra, se ve condicionada por la experiencia.

Toma de decisión: Acción de decidir.

Juicio: Evaluación.

## **Modelo de resolución de problemas**

Definir el problema: Requiere del análisis de la situación que se enfrenta.

Alternativas posibles: Son todas las combinaciones de acciones que se pueden tomar.

Prever resultados: Como hasta ahora son sólo hipótesis, se requiere asociar las posibles consecuencias de cada una de las alternativas.

Elegir: Optar por alguna de ellas.

Control: Es necesario siempre tener todo bajo control sin dejar nada al azar, siendo monitores, responsables y con actitud participativa en el proceso.

Evaluación: Ver los pro y los contra de lo que se ha decidido, algo primordial para el aprendizaje.

## **¿Qué dificulta el proceso?**

Disonancia cognitiva: Cuando lo que se quiere hacer y lo que se acaba haciendo no son coincidentes.

Efecto Halo: Ocurre cuando la sombra de otras experiencias hace que se deduzca erróneamente, presuponiendo y anticipando precipitadamente una decisión.

Pensamiento de grupo: Ocurre cuando un grupo de personas decide por otras, a pesar de éstas estar en desacuerdo. Es decir, no hay consenso, sino que miedo, autoridad, temor a equivocarse, rechazo o cuestionamiento grupal.

Adaptación Hedonista: Estado de bienestar y placer que no permite relacionarse adecuadamente con el conflicto.

Sesgo de confirmación: Para poder realizar una correcta evaluación de los resultados, es necesario tener la suficiente flexibilidad cognitiva como para poder modificar las creencias si

llega a ser necesario, ya que el siguiente objetivo será no volver a cometer el mismo error, algo que no ocurre cuando seguimos manteniendo la misma posición al respecto, rechazando todo el nuevo contenido.

Sesgo de autoridad: Seguir lo que plantean expertos, sin tener en cuenta los propios deseos.

### 3.2 Automotivación

Abraham Maslow propone la “Teoría de la Motivación Humana”, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. (Quintero; J; 2007:1). Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Quintero; J; 2007:1).

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo (Quintero; J; 2007:1)

Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio (Quintero; J; 2007:2).

Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal (Quintero; J; 2007:2).

Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando

el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social (Quintero; J; 2007:2).

Necesidades de estima: cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor (Quintero; J; 2007:2).

Maslow propuso dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad (Quintero; J; 2007:2).

Necesidades de auto-realización: son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir (Quintero; J; 2007:3).

A continuación se presenta la pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow.



Además de las cinco necesidades antes descritas, Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades, lo que dio origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades (Quintero; J; 2007:4).

**Necesidades estéticas:** no son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes (Quintero; J; 2007:4).

**Necesidades cognitivas:** están asociadas al deseo de conocer, que posee la mayoría de las personas; como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas (Quintero; J; 2007:4).

**Necesidades de auto-trascendencia:** Hacen referencia a promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede significar el servicio hacia otras personas o grupos, el perseguir un ideal o una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino (Quintero; J; 2007:4).

#### Aplicando la teoría al área educacional

Es necesario destacar que esta teoría, forma parte del paradigma educativo humanista, para el cual el logro máximo de la auto-realización de los estudiantes en todos los aspectos de la personalidad es fundamental, procurando, proporcionar una educación con formación y crecimiento personal (Quintero; J; 2007:5). Se debe tener en cuenta, además, que para que un alumno pueda llegar a la autorealización se requiere que las otras necesidades estén cubiertas, lo que se plantea como una dificultad para aulas en que los niños no han satisfecho necesidades de tipo fisiológicas, de seguridad o de amor, pertenencia y de estima. Por ello las formas en que se aborda la satisfacción de estas necesidades también se torna como un desafío para las instituciones educativas y el sistema escolar en general, considerando que las carencias como por ejemplo el hambre, la inseguridad o sentido de indefensión, la falta de constitución en la familia, entre otras problemáticas están muy presentes en la vida de muchos alumnos sobre todo de los que provienen de contextos más vulnerables y por ende afectan su educación y la búsqueda de su auto- realización.

## Unidad IV

### 4.1 Mecanismos de autocontrol y mecanismos de Defensa.

Freud y sus mecanismos de defensa psicológicos

Para poder estudiar el tema tenemos que resaltar un poco de la vida de la persona que fue su creador, estaremos hablando de SIGMUN FREUD:

(1856-1939) Fue un neurólogo austriaco al cual se le considerado el fundador del psicoanálisis, método de fragmentación de la estructura psíquica cuyo objetivo es la investigación de los significados inconscientes del comportamiento, así como los sueños y fantasías del individuo.

El psicoanálisis es un procedimiento curativo de los trastornos mentales, principalmente de las neurosis.

Dentro de todos los grandes avances de este gran hombre en este caso tomaremos como centro de nuestra investigación los métodos de defensa psicológicos que se presentan con cotidianidad cada uno de nosotros.

¿Qué es un mecanismo de Defensa?

Un mecanismo de defensa es una técnica utilizada para evitar, negar o distorsionar las fuentes de ansiedad o para mantener una imagen personal idealizada que nos permita vivir cómodamente con nosotros mismos; estos casi siempre constituyen alguna forma de autoengaño el cual a menudo crea grandes puntos ciegos en la personalidad. Un ejemplo puede ser cuando una persona es mitómano (miente comúnmente) y no lo reconoce.

Los mecanismos de defensa expuestos por Freud son:

- ↕ La Negación.
- ↕ Represión.
- ↕ Formación reactiva.
- ↕ Regresión.
- ↕ Proyección.
- ↕ Racionalización.
- ↕ Compensación.
- ↕ Sublimación.

Posteriormente agregó: introyección, desplazamiento, conversión/somatización e inversión.

### La negación

Mediante esta tratamos de protegernos contra la realidad desagradable tratando de negar su existencia, la negación está estrechamente relacionada con la muerte, las enfermedades y otras experiencias igualmente de dolorosas y amenazantes; por ejemplo si a alguien le dijeran que le quedan tres meses de vida ¿Cuál sería su primera reacción? Podría pensar algo como esto: “alguien debe haber confundido las radiografías”, “el doctor debe estar equivocado” o, simplemente no puede ser verdad, ante la muerte repentina de un ser querido se presentan frecuentemente reacciones similares a ésta: “no puede ser cierto, simplemente no lo puedo creer”.

### Represión

Es cuando aparentemente nos protegemos reprimiendo los pensamientos o impulsos amenazantes y dolorosos. Los sentimientos de hostilidad hacia nuestros seres queridos los nombres de las personas que nos desagradan o los fracasos y las venganzas del pasado son objeto frecuente de la represión.

### Formación Reactiva

En este los impulsos no solo se reprimen, sino que, además se controlan exagerando el comportamiento opuesto, por ejemplo la madre que inconscientemente desteta a su hijo, puede por medio de formación reactiva, volver sobre protectora o indulgente en un grado exagerando. Su pensamiento real de “lo odio” y “ojala y se largara de aqui” se sustituye por “lo quiero mucho” y “no sé qué haría sin él” los impulsos hostiles de la madre se cambian por “un amor más tierno”, de modo de que ella no se ve obligada a aceptar sus sentimientos reales. La idea básica es que los impulsos o sentimientos inaceptables son tan amenazantes que no basta simplemente con reprimirlos. El individuo trasciende esto al fingir un comportamiento opuesto a sus impulsos o sentimientos reales.

### Regresión

Es un sentimiento más amplio, la regresión se refiere a cualquier retroceso a situaciones o hábitos anteriores y menos exigentes. Muchos padres que tienen un segundo hijo han tenido que afrontar a alguna forma de regresión de su primogénito. Debido a la frustración generada por la presencia del hermanito, el niño mayor puede regresar al lenguaje infantil, a mojar la cama o al propio del bebé. Sin embargo la regresión generalmente es menos severa. Otro

ejemplo podría ser cuando un adulto manifiesta un berrinche o el individuo casado que se va a “casa de su mamá” está presentando una regresión.

### Proyección

Este es un proceso inconsciente que nos protege la ansiedad causada por nuestras propias características que de manera consciente consideramos inaceptables. Un ejemplo de este caso se menciona a un propietario de una tienda que trataba de esquilmar al máximo el dinero de sus clientes, a menudo mediante prácticas ilícitas, sin embargo, el hombre se consideraba así mismo un pilar de la comunidad y un buen cristiano. ¿Cómo justificaba su avaricia y su deshonestidad? Él creía que todo el que entraba a la tienda trataba de robarle sus mercancías a como diera lugar. En realidad eran pocos los clientes que actuaban de esta manera, pero el tendero proyectaba su ambición y deshonestidad ante todos sus clientes.

### Racionalización

Es la que suministra inconscientemente ciertas razones para el comportamiento que nosotros mismos consideramos objetables; el siguiente es un ejemplo típico de racionalización. El estudiante que no presenta una tarea asignada desde el comienzo del semestre explica: mi auto se descompuso y no pude ir sino hasta ayer a la biblioteca, además no pude encontrar todos los libros que necesitaba, pero hice todo lo que pude, para colmo anoche, cuando me disponía a escribir, la cinta de mi máquina se rompió y como todas las tiendas estaban cerradas, no pude terminar el trabajo a tiempo.

Si le preguntan por qué dejó el trabajo para última hora (la verdadera razón de su falta), probablemente el estudiante se enfrascará en otra serie de racionalizaciones. Si se objetan estas explicaciones, es probable que el estudiante se altere porque se ve forzado a despojarse de la protección que le proporcionan.

### Compensación

Es una forma de comportamiento por la cual la persona trata de reemplazar algún defecto o falla. Las reacciones compensatorias son defensas contra los sentimientos de inferioridad. La persona que tiene una deficiencia o debilidad (real o imaginaria) puede hacer grandes esfuerzos para compensar o superar tal deficiencia sobresaliendo en otras áreas; por ejemplo un individuo mudo durante la infancia puede convertirse en un gran mador en la universidad.

### Sublimación

Se define como la transformación de los deseos frustrados (especialmente los deseos sexuales) en actividades sustitutivas, constructivas y aceptables para la sociedad, Freud pensaba que el arte, la música, la investigación científica, en general gran parte de las actividades creativas, representan una canalización de las energías sexuales hacia comportamientos productivos y aceptables. El creía que todos los deseos intensos se pueden sublimar; por ejemplo una persona muy agresiva puede hallar sublimación como soldado profesional, boxeador o jugador de fútbol, la ambición se puede refinar mediante una carrera en los negocios.

En resumen se puede decir que mucho de los mecanismos de defensa fueron identificados por Freud, quien supuso que funcionaban inconscientemente, sin embargo no todos los psicólogos aceptan este punto de vista. Pues algunos afirman que no hay por qué considerar que los mecanismos de defensa no se puedan utilizar conscientemente para controlar la ansiedad otros que posiblemente utilicen este concepto muy poco, sino que prefieren considerarlos como estrategias aprendidas para evitar la ansiedad. Por ejemplo la negación y la represión podían ser respuestas aprendidas de “no pensar”. De cualquier manera los mecanismos de defensa son una buena descripción de las reacciones psicológicas más frecuentes ante la frustración, la tensión y la ansiedad. Si no le es fácil encontrar los mecanismos de defensa de su propio comportamiento posiblemente usted es muy defensivo.

### **Referente al autocontrol, 10 hábitos sugeribles.**

10 hábitos de autocontrol. Por: Quindío, Agosto 11 de 2013 por MARIA ELENA LOPEZ

Si sabemos cómo y por qué sentimos de una determinada manera estamos en capacidad de manejar mejor las emociones. En mi trabajo diario veo la necesidad cada vez más clara de poner en práctica la Inteligencia Emocional, un concepto que puede resultar familiar para algunos, pero desconocido para otros. Esta consiste básicamente en desarrollar la habilidad para detectar y entender nuestras propias emociones, es decir, saber denominar claramente el estado de ánimo en el cual nos encontramos, identificar la manera en que éste afecta nuestro comportamiento y decidir la forma como expresamos los sentimientos que éstos generan. Hacerlo nos permite comportarnos con seguridad, tomar decisiones más acertadas, tener una mejor relación con los demás y saber cuándo cambiar el rumbo. El autocontrol de las emociones es un hábito que se adquiere. Algunas acciones nos permiten manejar de mejor manera nuestro mundo emocional. 1. Llevar las emociones a palabras concretas, es decir describir las experiencias y calificar los sentimientos. Aunque no siempre resulta fácil este ejercicio, si es de gran utilidad a la hora de entender con claridad los propios sentimientos o interpretar mejor lo que el otro está experimentando. 2. Cuestionar algunas reacciones frecuentes y ciertos hábitos que vemos como “normales”. En muchas ocasiones validamos reacciones incontroladas e inadecuadas como algo natural y aceptable, porque,

como se dice popularmente, “Yo soy así”. 3. No negar emociones como la rabia, el miedo y la tristeza. Reprimir estas emociones, pretendiendo controlarlas, puede generar mayor ansiedad. Es necesario entender que es válido experimentar todas las emociones, el problema es cuando las manifestamos de manera inadecuada. 4. Romper con los círculos viciosos de pensamientos negativos que estimulan los estallidos emocionales. 5. Evaluar las reacciones exageradas para ver qué hay detrás de ellas y, así, poder identificar si responden a una emoción del momento o a problemas más profundos. 6. Potenciar las experiencias, las situaciones y las emociones positivas, así como las distintas maneras de reaccionar que han contribuido a solucionar una situación problemática. 7. Identificar las señales físicas que acompañan a un desborde de las emociones. Determinar cuáles pueden ser las alarmas que lo previenen para no dejarse manejar por la emoción. 8. Puntualizar cuál es la relación que hay entre la emoción y la reacción. ¿Qué tan acertadas o no son las reacciones?. Si se le salió de las manos, reflexione sobre los posibles motivos. 9. Examinar qué pensamientos, personas o situaciones refuerzan la permanencia de una emoción determinada o estimulan el descontrol. 10. Determinar si los comportamientos son en general fruto de la emoción descontrolada o el resultado de una decisión consciente. Tomado del Diario La Crónica del

## 4.2 Reacciones proactivas y reactivas

Eleanor Roosevelt declaró que “nadie puede herirte sin tu consentimiento”. Esta es la clave entre el comportamiento proactivo y reactivo, dos actitudes equidistantes que pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso personal y profesional.

### Qué es ser proactivo y reactivo

Aunque inicialmente los términos proactivo y reactivo fueron introducidos por el neurólogo y psiquiatra Víctor Frankl, el autor Steven Covey ha expandido estos conceptos a la esfera empresarial, incluyendo la proactividad como el primero de Los siete hábitos de las personas altamente efectivas.

Como recoge en este best-seller, ser proactivo consiste en la capacidad de “poder escoger nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente y responder (responsabilidad) de acuerdo con nuestros principios y valores”. “No significa sólo tomar la iniciativa; significa que, como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas”, añade Covey. En el mismo sentido, J. Michael Crant y Thomas S. Bateman sostienen que la proactividad no se limita a anticipar el cambio, sino también contribuir a generarlo, es decir, para ser proactivo no basta con ser flexible y adaptarse a las nuevas circunstancias, sino que también hay que tomar la iniciativa para mejorar la propia realidad y salir de la zona de confort.

Por el contrario, la reactividad conlleva el conformismo ante las situaciones, una reacción que lleva a las personas a seguir las pautas que otros, el contexto o la sociedad le imponen, sin anticiparse a los problemas.

### **El comportamiento proactivo y reactivo**

Así, mientras una persona reactiva hará depender su comportamiento de las circunstancias externas, el espíritu proactivo permite al individuo aprovechar cualquier dificultad y convertirla en una oportunidad. Al trabajador proactivo no le hace falta que el viento sople a favor, sino que adaptará las velas para sacar partido de la corriente.

Esta actitud queda patente en el día a día. En este sentido, Covey recoge una serie de situaciones en las que es fácil distinguir un afrontamiento proactivo y reactivo:

- Estudiar las alternativas de las que disponemos / Asumir que no podemos hacer nada por cambiar las circunstancias.
- Buscar un enfoque distinto a nuestra respuesta / Refugiarnos en que somos así y no podemos cambiar nuestra personalidad.
- Mantener la calma en todo momento, controlando las emociones / Perder el control ante situaciones adversas o estresantes.
- Aportar argumentos convincentes para tratar de cambiar los puntos de vista de los demás / Creer que el resto de personas tienen ideas inamovibles.
- Decidir actuar tras valorar las opciones y efectos de los actos / Realizar las tareas por obligación.
- Ser perseverante / Rendirse.
- Ver los cambios como oportunidades / Considerar los cambios como problemas.

### **La importancia de la proactividad**

¿De qué sirve ser proactivo? Según Covey, “la diferencia entre las personas que toman la iniciativa y las que no lo hacen equivale literalmente a la diferencia entre el día y la noche; no estoy hablando de un 25 o 50% de efectividad; hablo de un 5.000% de diferencia, en particular si esas personas son inteligentes, sensibles ante las necesidades de los demás y están siempre alerta”.

Otras muchas investigaciones avalan esta influencia del proactivo y el reactivo en el éxito personal y profesional. En concreto, según el estudio Charismatic leadership viewed from

above: the impact of proactive personality, de Crant y Bateman, los líderes proactivos son un 39% más carismáticos según los propios empleados.

Otro trabajo de Scott E. Seibert pone de manifiesto el vínculo entre proactividad y promoción laboral, satisfacción y mejores sueldos de los profesionales. De hecho, por un solo punto más obtenido en la valoración de la proactividad, los trabajadores acceden a un salario anual 8.000 dólares por encima que los empleados de menor puntuación, según el informe Proactive Personality and Career Success.

En el área de ventas, por ejemplo, las personas proactiva y reactiva difieren en un 8% de efectividad en las operaciones culminadas, según el estudio The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents, realizado por Crant, mientras que en el departamento de atención al cliente, la proactividad reduce las llamadas entre un 20 y un 30% y mejora la fidelización y reputación empresarial, según Enkata.

Más innovación, capacidad resolutive, iniciativa, relaciones interpersonales saludables, habilidades de negociación, dotes de liderazgo, satisfacción, productividad y eficacia son algunas de las consecuencias positivas de una conducta proactiva.

¿Y tú? ¿Eres proactivo? Como comentamos, no vale escudarse en la personalidad para seguir con una actitud reactiva. Empieza a ser quien dirija tu vida: potencia tu proactividad con el Curso Online Desarrolla tus habilidades personales de la Escuela Europea de Management.