UCI
Universidad para la Cooperación Internacional
University for International Cooperation

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

Yurkó

EN BUSCA DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

(incorrecto)

Discusión sobre el problema

80% del tiempo

Búsqueda de alternativas para resolver el problema

20% del tiempo

EN BUSCA DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

(correcto)

Discusión sobre el problema

20% del tiempo

Búsqueda de alternativas para resolver el problema

80% del tiempo

Nueve pasos para la solución de problemas:

1. Desarrollar una exposición del problema.
2. Identificar las posibles causas del problema.
3. Recopilar información y verificar las causas más probables.
4. Identificar posibles soluciones.
5. Evaluar las soluciones alternativas.
6. Determinar la mejor solución.
7. Revisar el plan del proyecto.
8. Poner en práctica la solución.
9. Determinar si el problema ha sido resuelto.

Jack Gido y James Clements.

Administración exitosa de proyectos.

UCI
Universidad para la Cooperación Internacional
University for International Cooperation

La toma de decisión es ...

el proceso de ordenar y reordenar la información

con el fin de

ELEGIR UNA ACCION

“Siete métodos de toma de decisiones”

Método 1: ➔ Decisión por autoridad sin discusión de grupo.

“Siete métodos de toma de decisiones”

Método 2:➔ Decisión por autoridad después de la discusión de grupo.

“Siete métodos de toma de decisiones”

Método 3:➔ Decisión por experto.

“Siete métodos de toma de decisiones”

Método 4:➔ Decisión por opinión promedio de personas.

“Siete métodos de toma de decisiones”

Método 5:➔ Decisión por minoría.

“Siete métodos de toma de decisiones”

Método 6:➔ Decisión por voto de mayoría.

“Siete métodos de toma de decisiones”

Método 7:➔ Decisión por consenso.

UN ASPECTO VITAL DE SU TRABAJO ES

LA MANERA

cómo usted tome decisiones,

LA MANERA

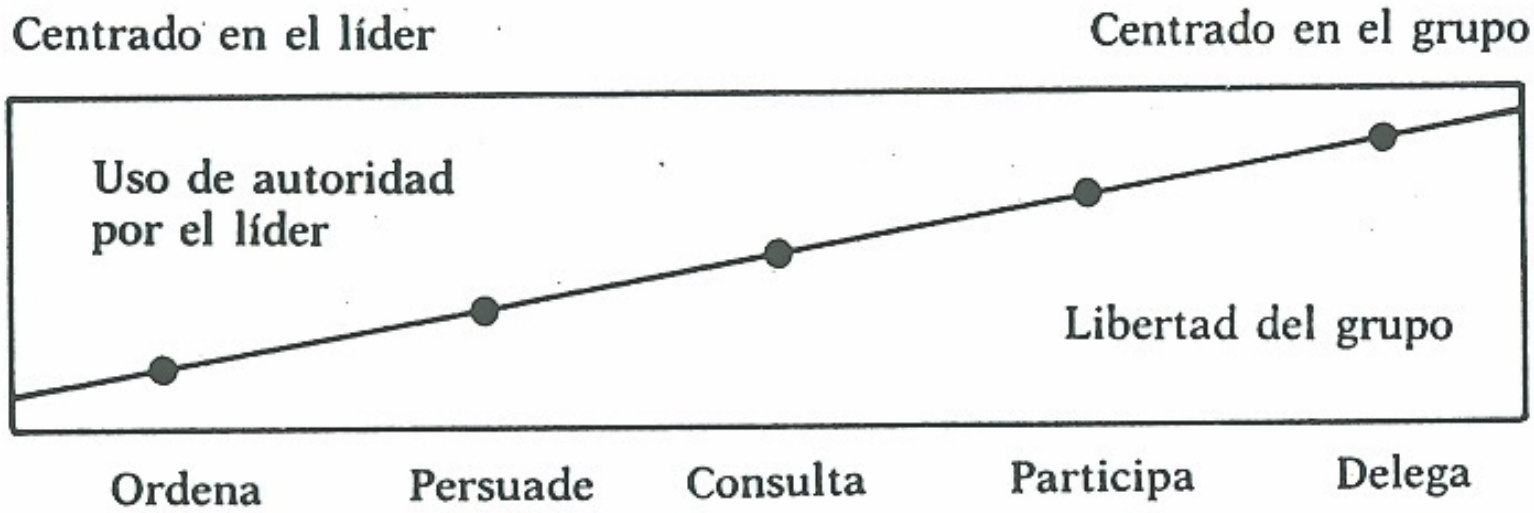
cómo usted trate a sus empleados
y los convierta en miembros del equipo.

Plan de acción

Paso/ tarea/ actividad	Persona/ grupo responsable	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Recursos (material o equipos)	Costo

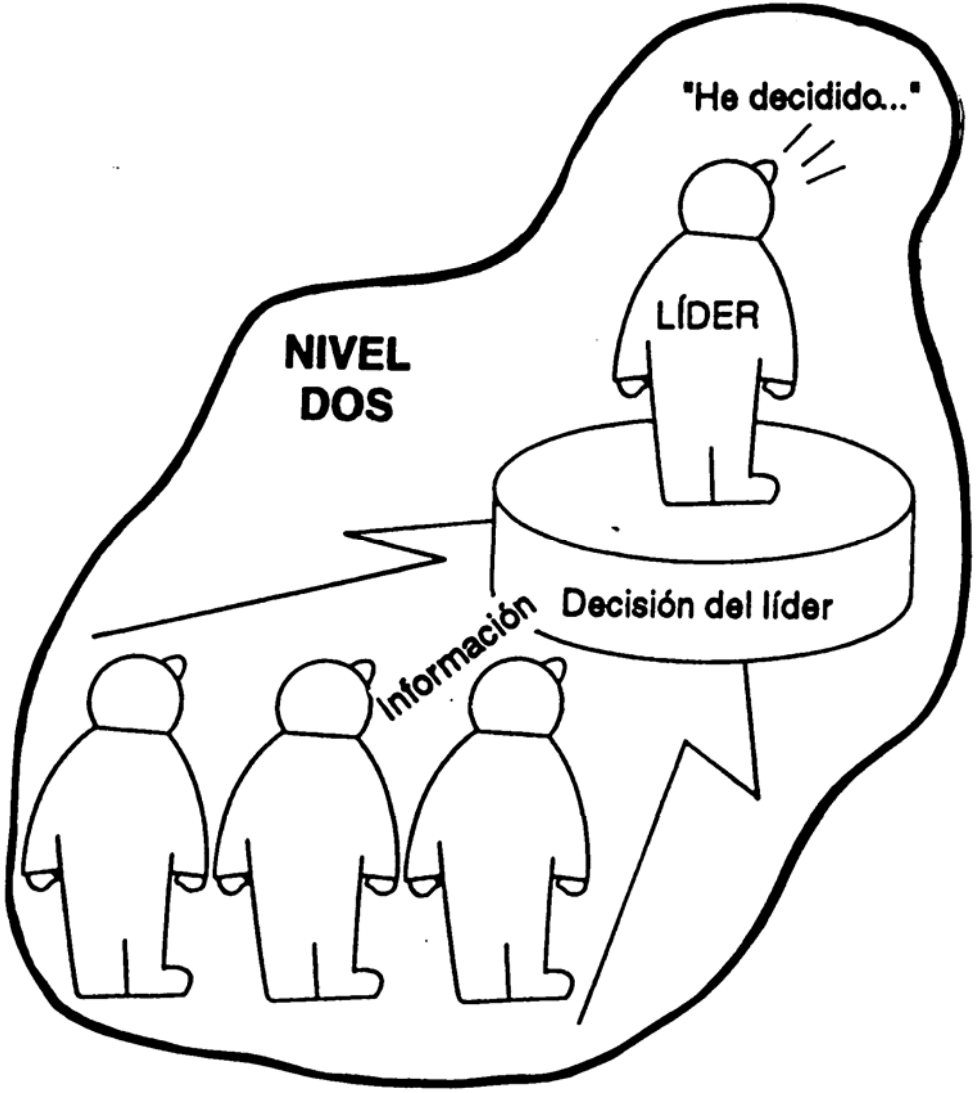
COMPORTAMIENTO DEL LÍDER

Demos una mirada a los dilemas del liderazgo en un continuo gráfico del comportamiento:

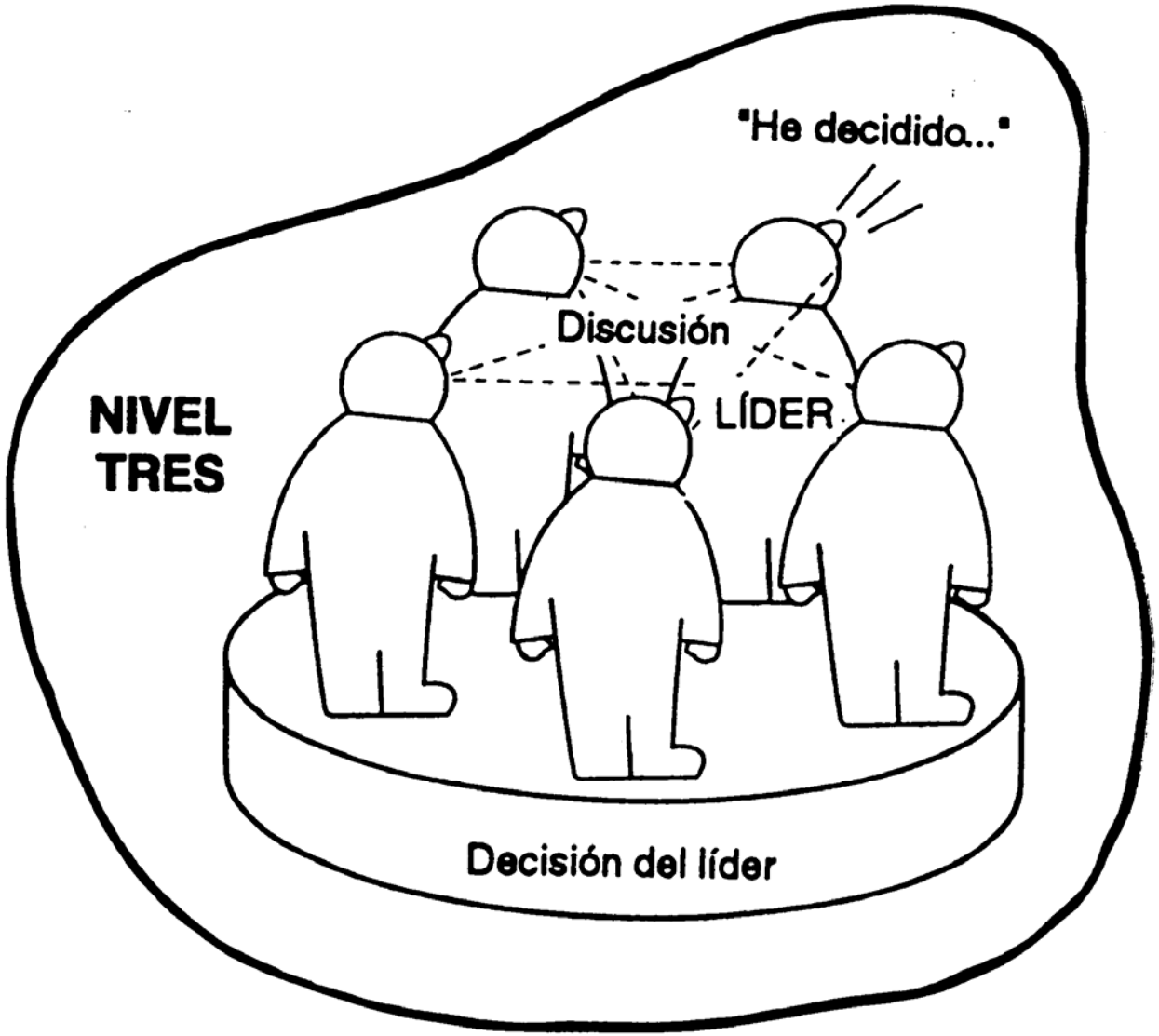


Nivel uno: Administración

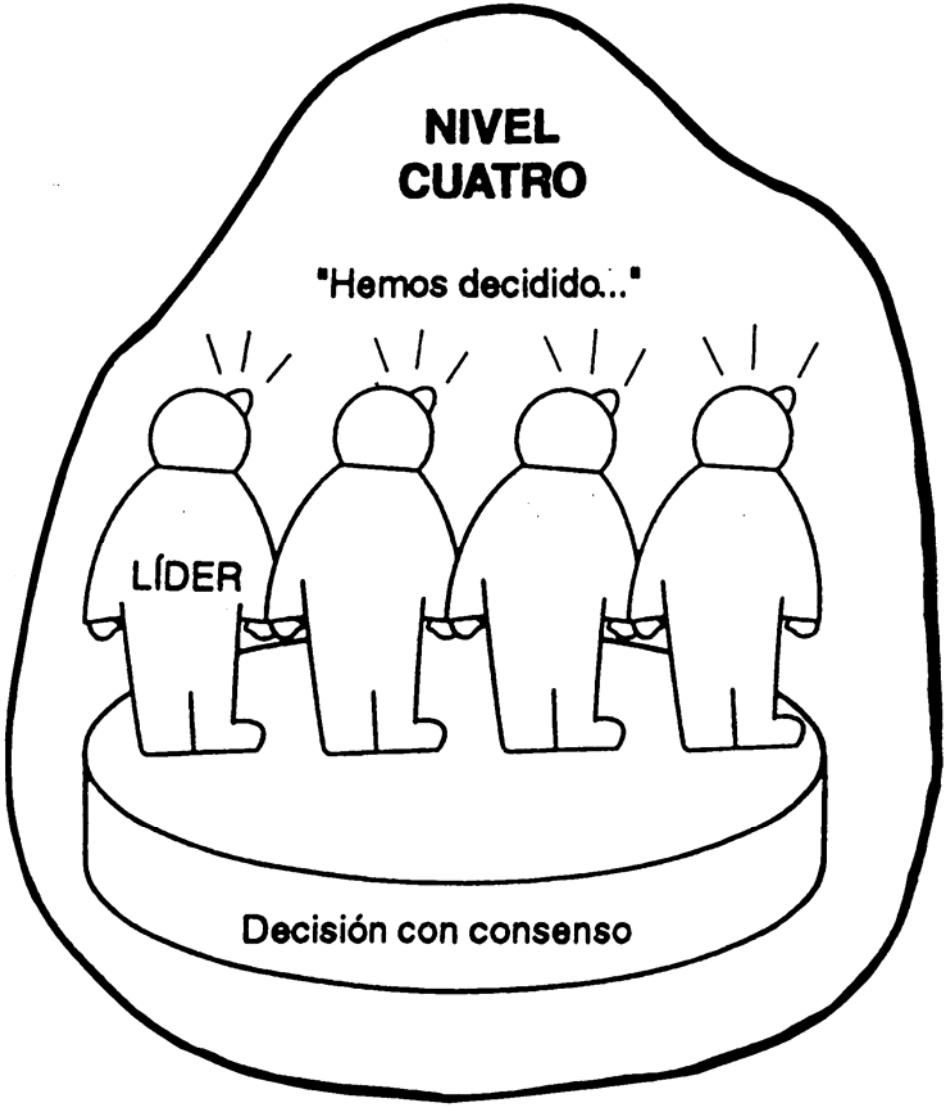
Nivel dos: Cooperación



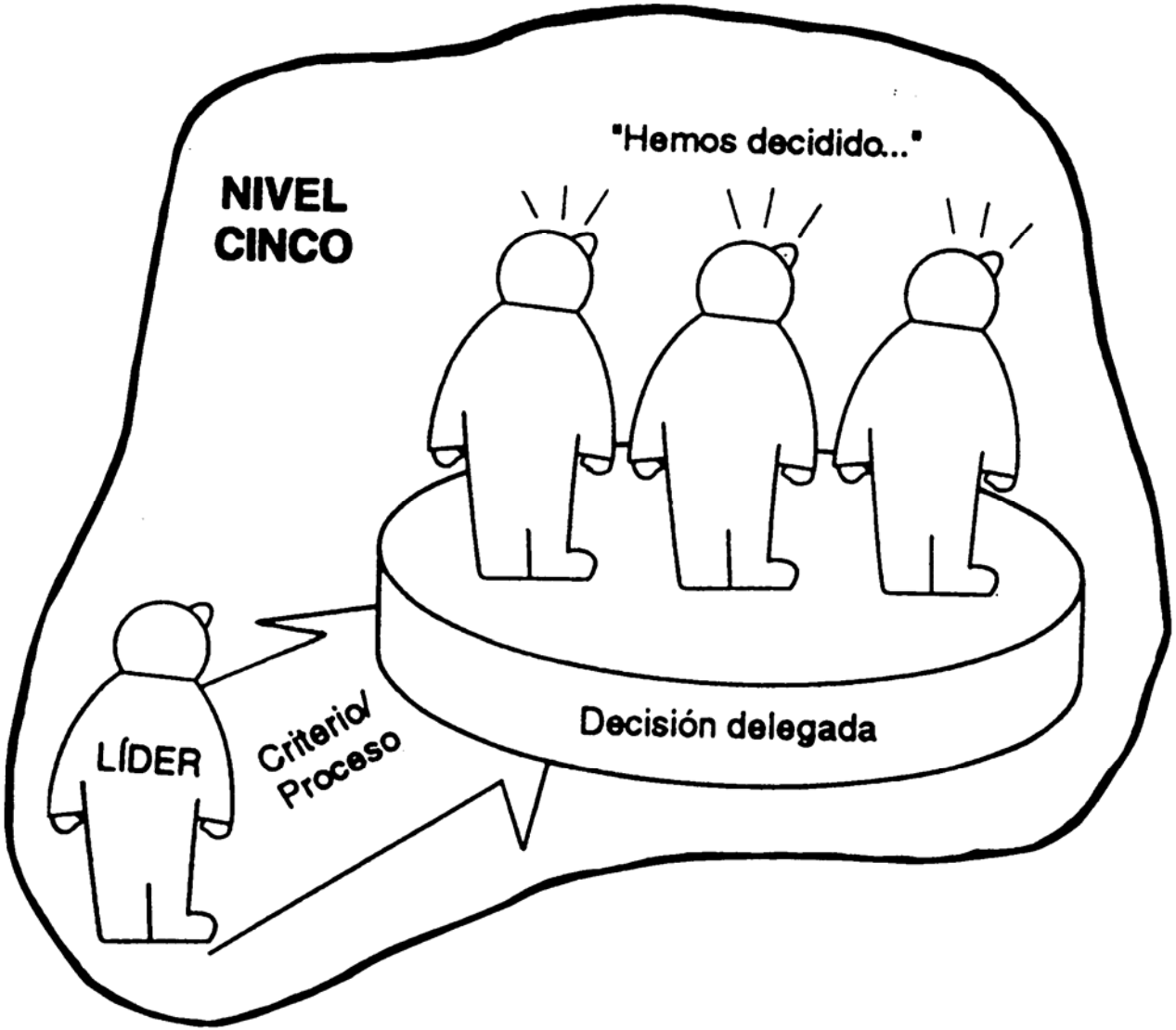
Nivel tres: Diálogo



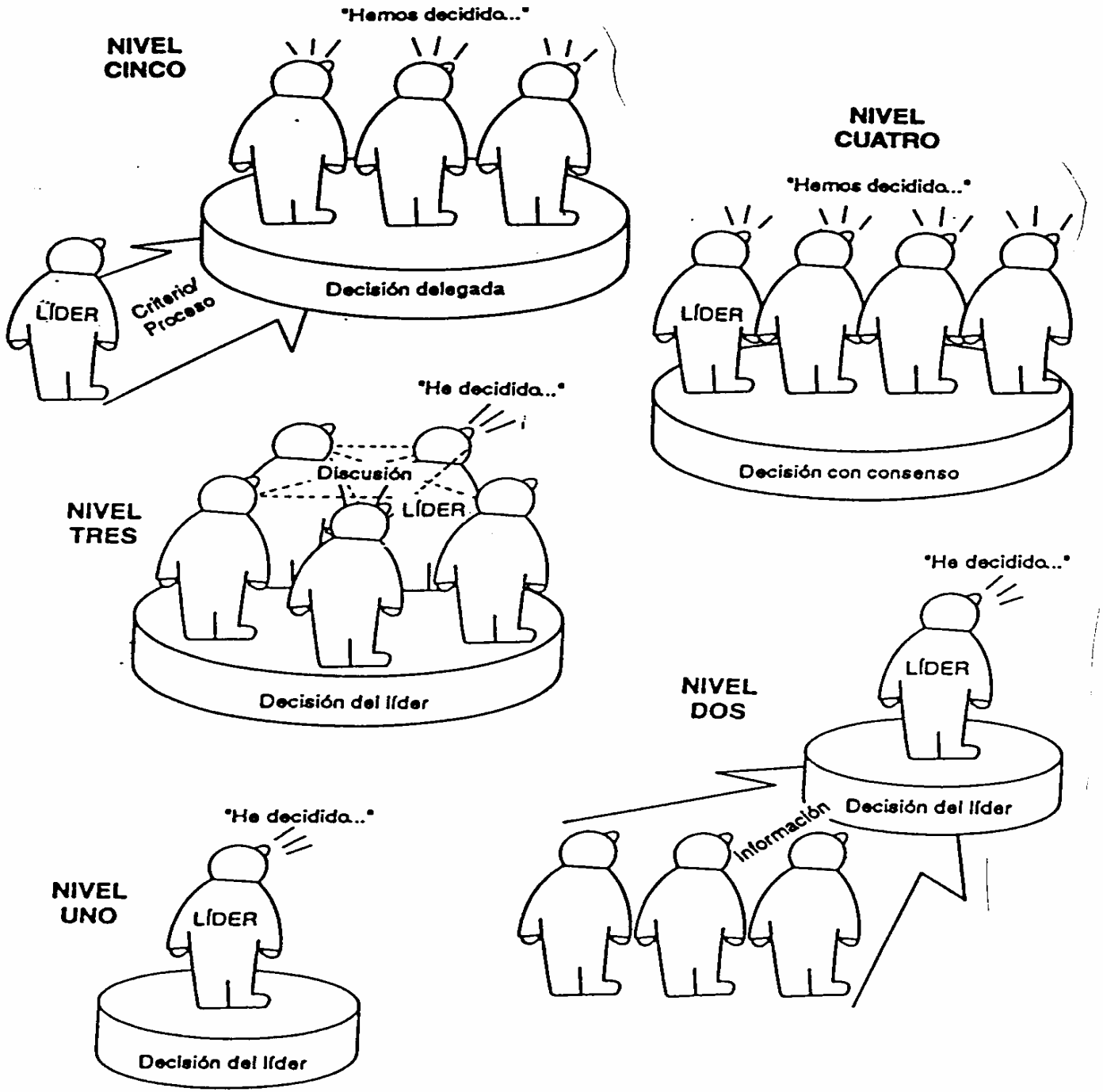
Nivel cuatro: Colaboración



Nivel cinco: Delegación



Niveles de toma de decisiones



Tres tipos de expresiones que oirá decir a los que comunican:

- Harán declaraciones.
- Pondrán objeciones.
- Harán preguntas.

Como manejar objeciones:

1. Escuche lo que dice la persona.
2. Siempre dé una respuesta inmediata.
3. Plantee su respuesta en términos claros y positivos.
4. No proporcione información ni conversación innecesarias.

Como manejar preguntas:

Siempre tiene que averiguar si alguien tiene dudas: escuche y haga preguntas con la frecuencia apropiada con el fin de controlar que su mensaje ha llegado a su cliente.

UCI
Universidad para la Cooperación Internacional
University for International Cooperation

Como manejar preguntas:

Formule preguntas en todas las situaciones apropiadas con el fin de comprobar el grado de eficacia de su comunicación.

Las preguntas abiertas comienzan con las palabras:

Cómo,

Por qué,

Cuándo,

Quién,

Qué,

Dónde...

Las preguntas cerradas comienzan con las palabras:

Puedo,

Tiene,

Es,

Será,

Está...

Algunas sugerencias...

1. Para determinar problemas, entender peticiones o establecer necesidades – use preguntas abiertas.
2. Para pedirle a la persona que habla, que explique sus peticiones o sus problemas – use preguntas abiertas.
3. Para solicitar más información con objeto de determinar el curso de una acción – use preguntas tanto abiertas como cerradas.
4. Para lograr el consentimiento – use preguntas cerradas.

Manejo de comportamiento del interlocutor.

El interlocutor resuelto.

1. Sea pasivo al principio y escuche hasta que entienda el problema o la petición.
2. Sea amigable, pero específico y directo en sus declaraciones.
3. Use preguntas cerradas para manejar conversación.
4. Si su voz es muy suave, levántela ligeramente.
5. No se moleste si le cuesta trabajo establecer cordialidad. Un servicio de respuestas pertinentes satisfará al cliente resuelto.

Manejo de comportamiento del interlocutor.

El interlocutor agresivo o irritado.

Simpatice y proporcione comprensión.

Ejemplos:

“Señor Gomez, yo entiendo cómo se debe sentir.”

“Señor Rojas, no lo culpo de sentirse mal. Vamos a ver si podemos corregir el problema.”

Manejo de comportamiento del interlocutor.

El interlocutor agresivo o irritado.

Esté de acuerdo con su cliente si él tiene la razón.

Ejemplos:

"Usted tiene razón, señor Calvo. Se le prometió que se volvería a llamar y no lo hicieron. Vamos a empezar de nuevo y a resolver este problema."

"Lo siento señor Piza, le prometí que la entrega se haría ayer y no fue así. Esta vez lo prometo que todo saldrá bien."

Manejo de comportamiento del interlocutor.

El interlocutor agresivo o irritado.

Cuando el interlocutor *se queja, muestre interés por su preocupación y no contraataque.*

Ejemplo:

“Siento mucho que esté disgustado y comprendo su problema. Me voy a ocupar personalmente del asunto. ¿Puede esperar un momento sin colgar?”

Manejo de comportamiento del interlocutor.

El interlocutor agresivo o irritado.

Prometa tomar medidas correctivas y luego hágalo.

Ejemplo:

“Siento mucho que no esté a gusto con nuestro servicio. Voy a hacer todo posible para arreglar el asunto.”

Manejo de comportamiento del interlocutor

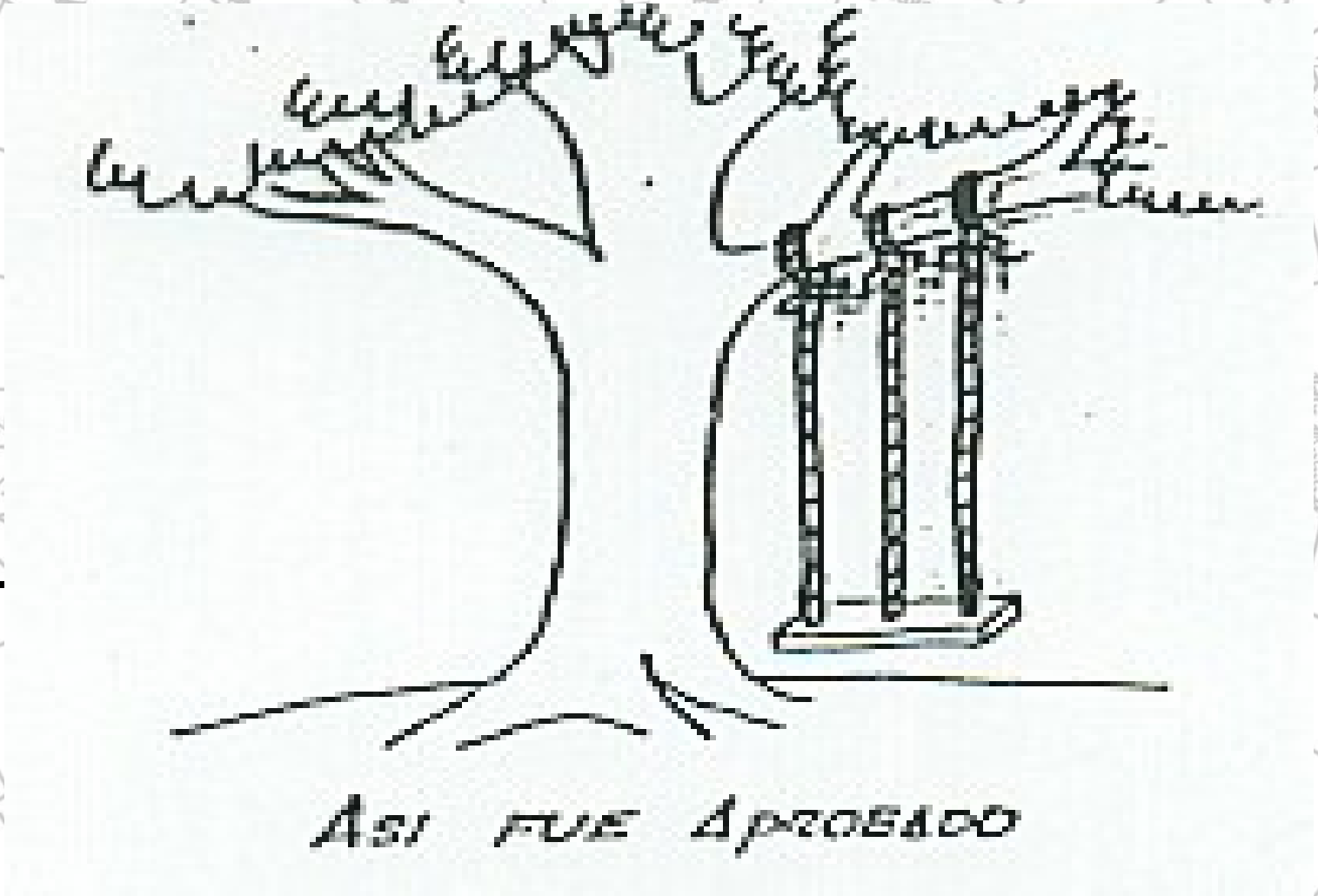
El interlocutor agresivo o irritado.

Siempre mantenga una actitud y el comportamiento cortés

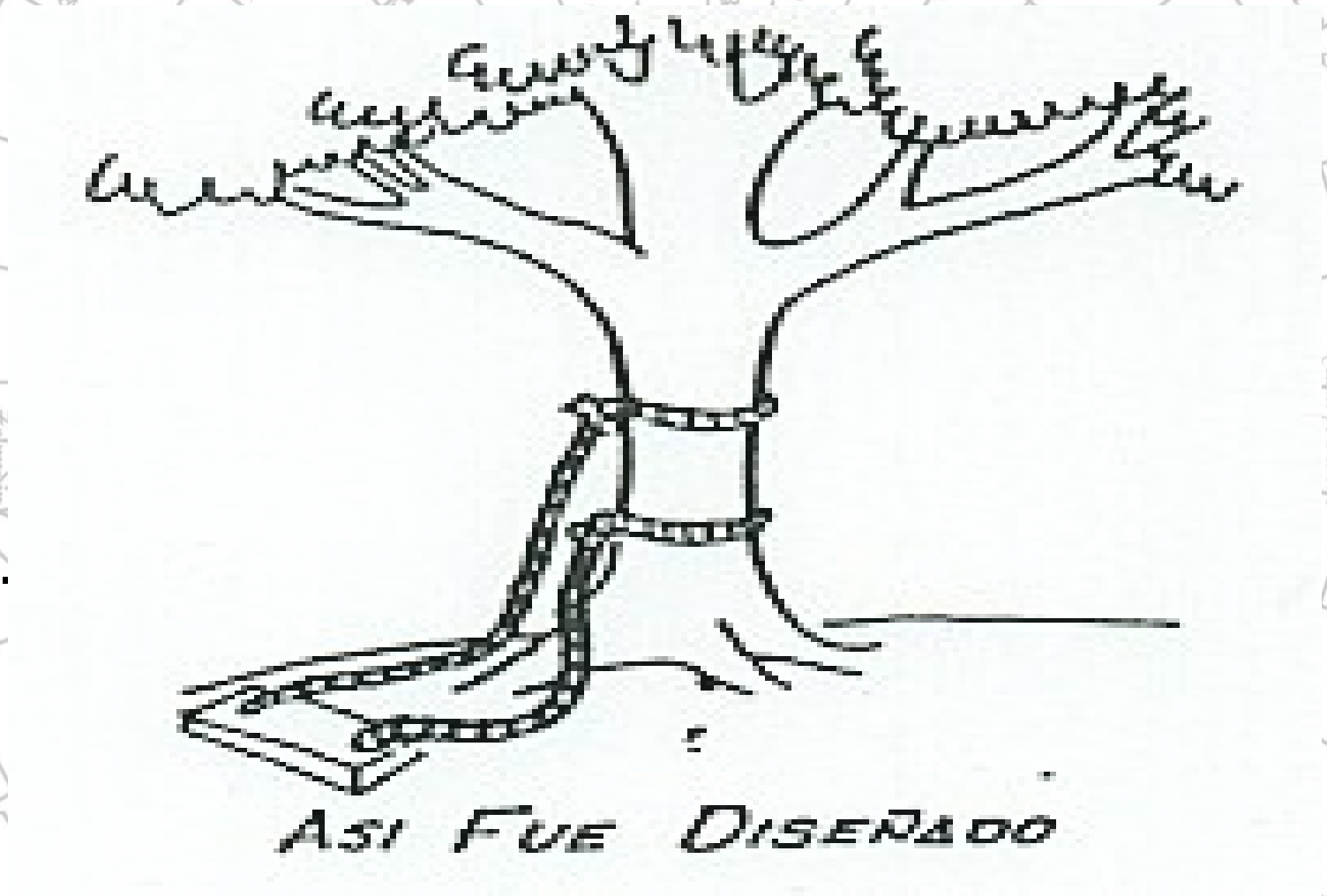
UCI
Universidad para la Cooperación Internacional
University for International Cooperation

COMUNICACIÓN EFECTIVA

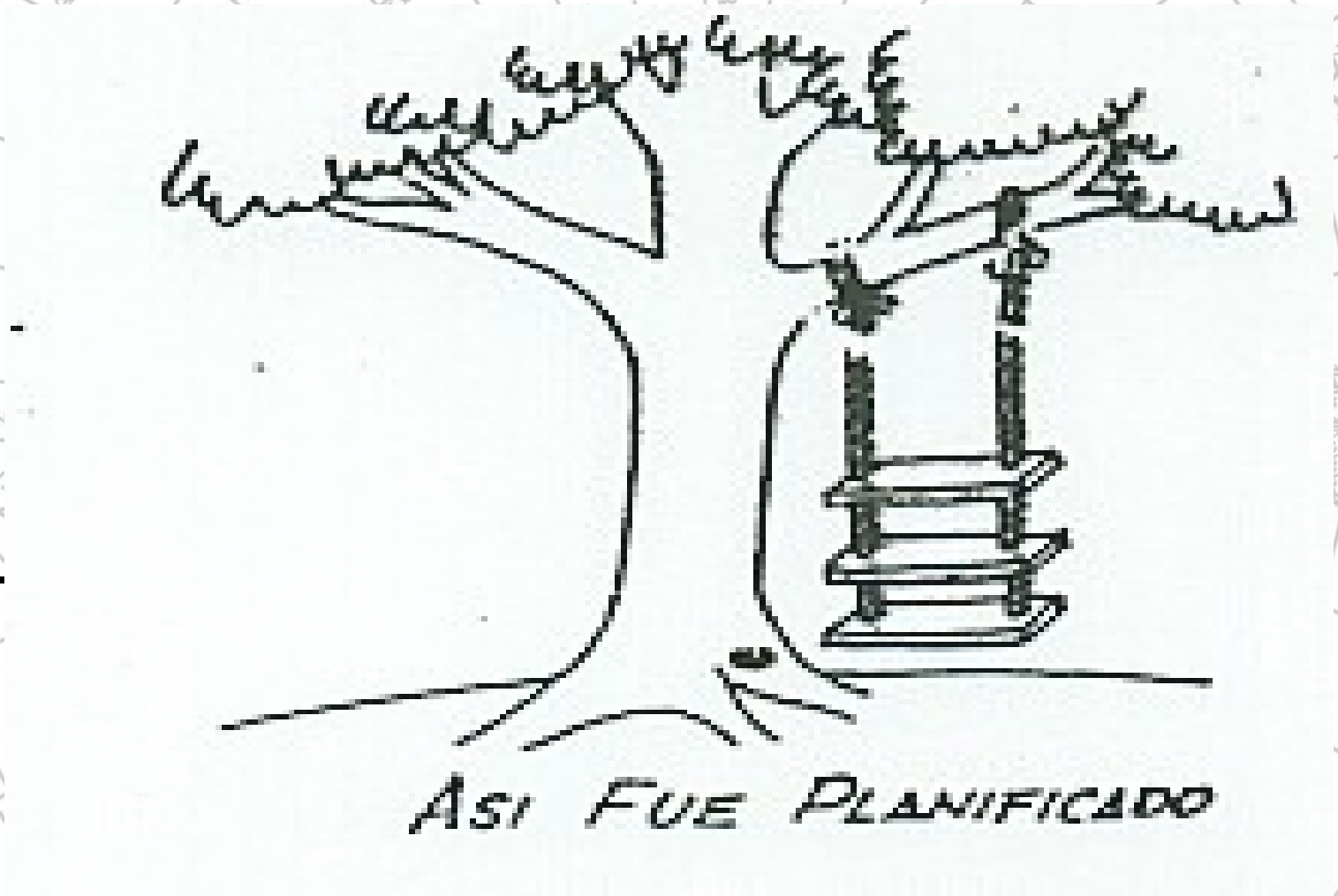
Yurkó

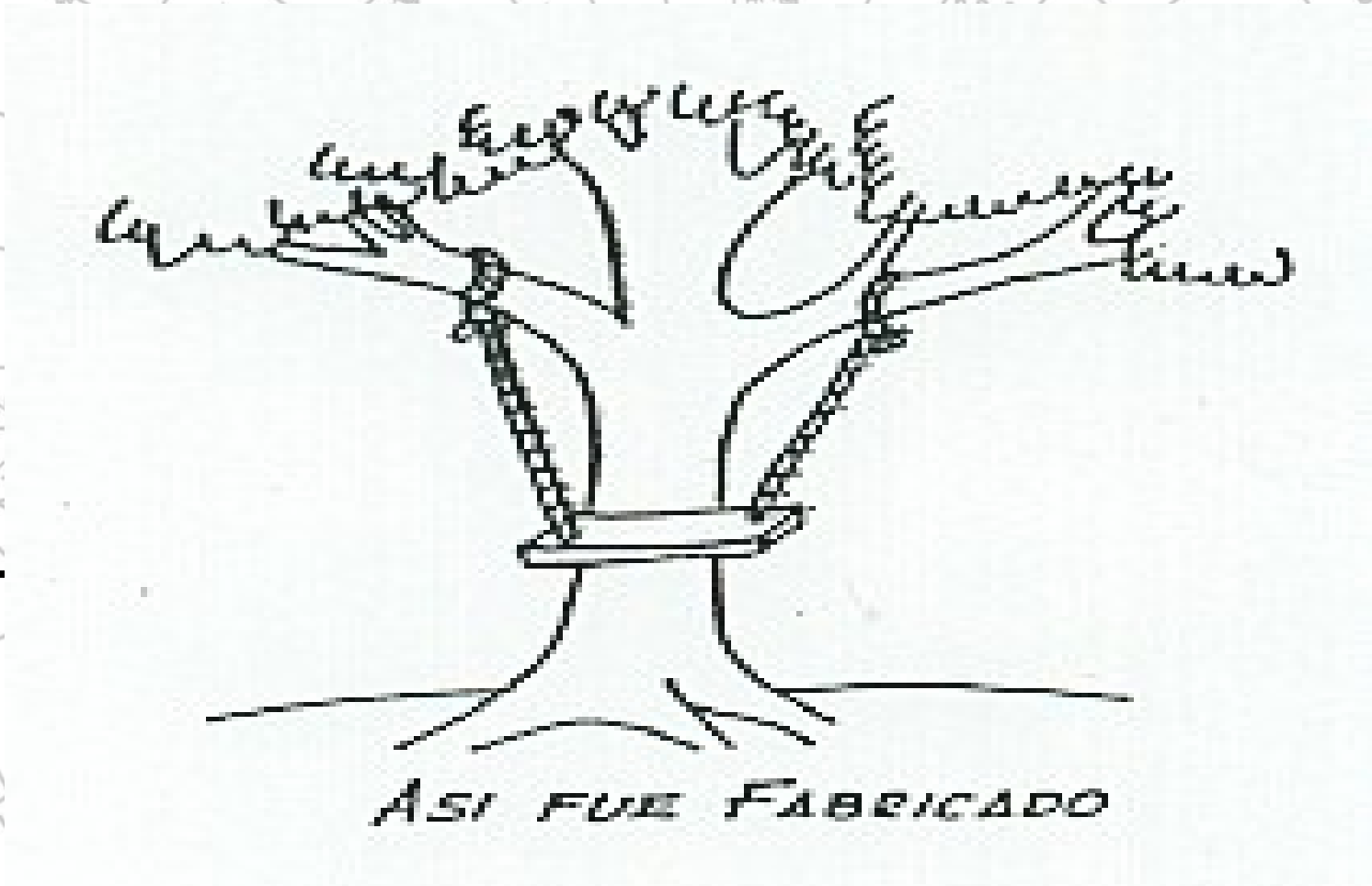


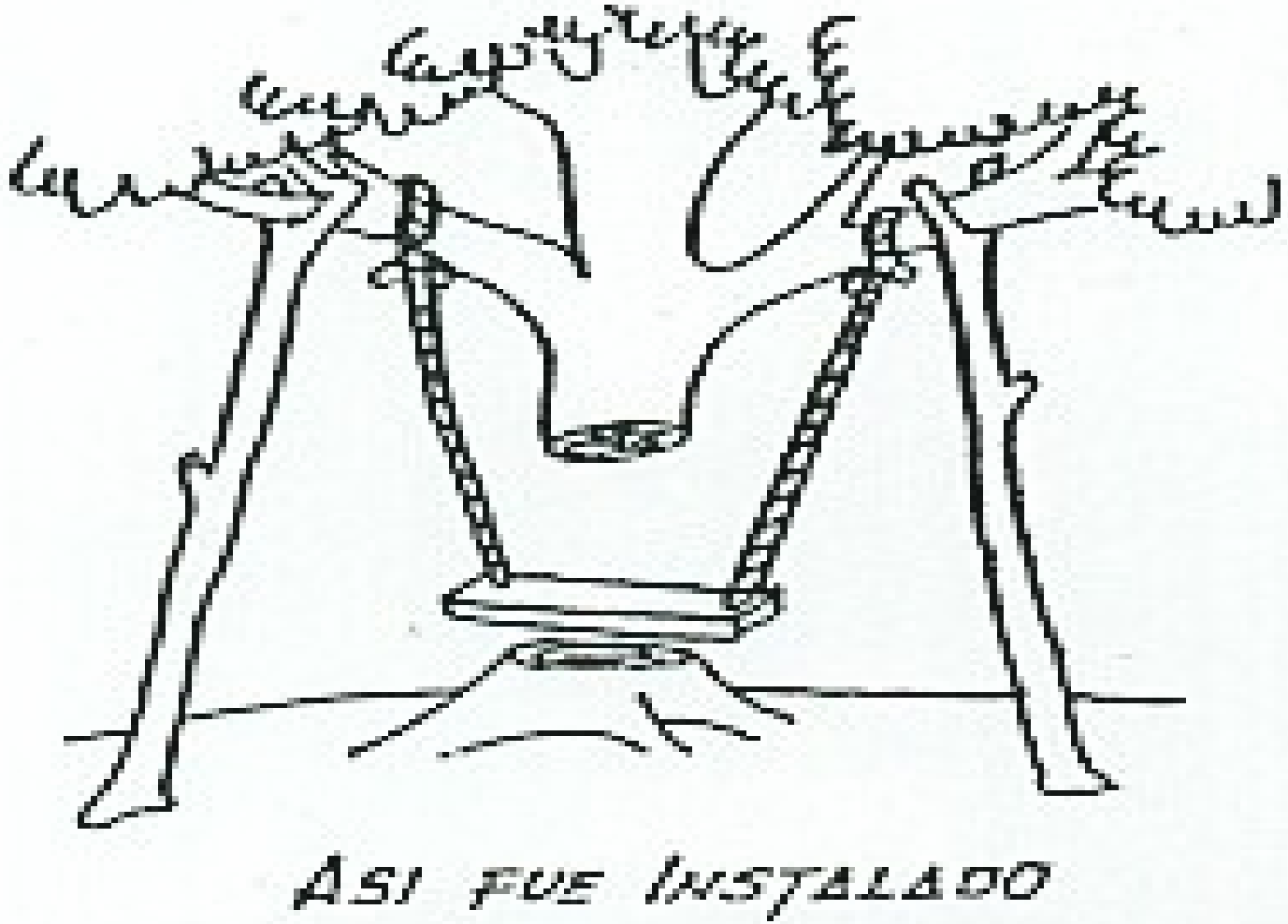
Yurkó



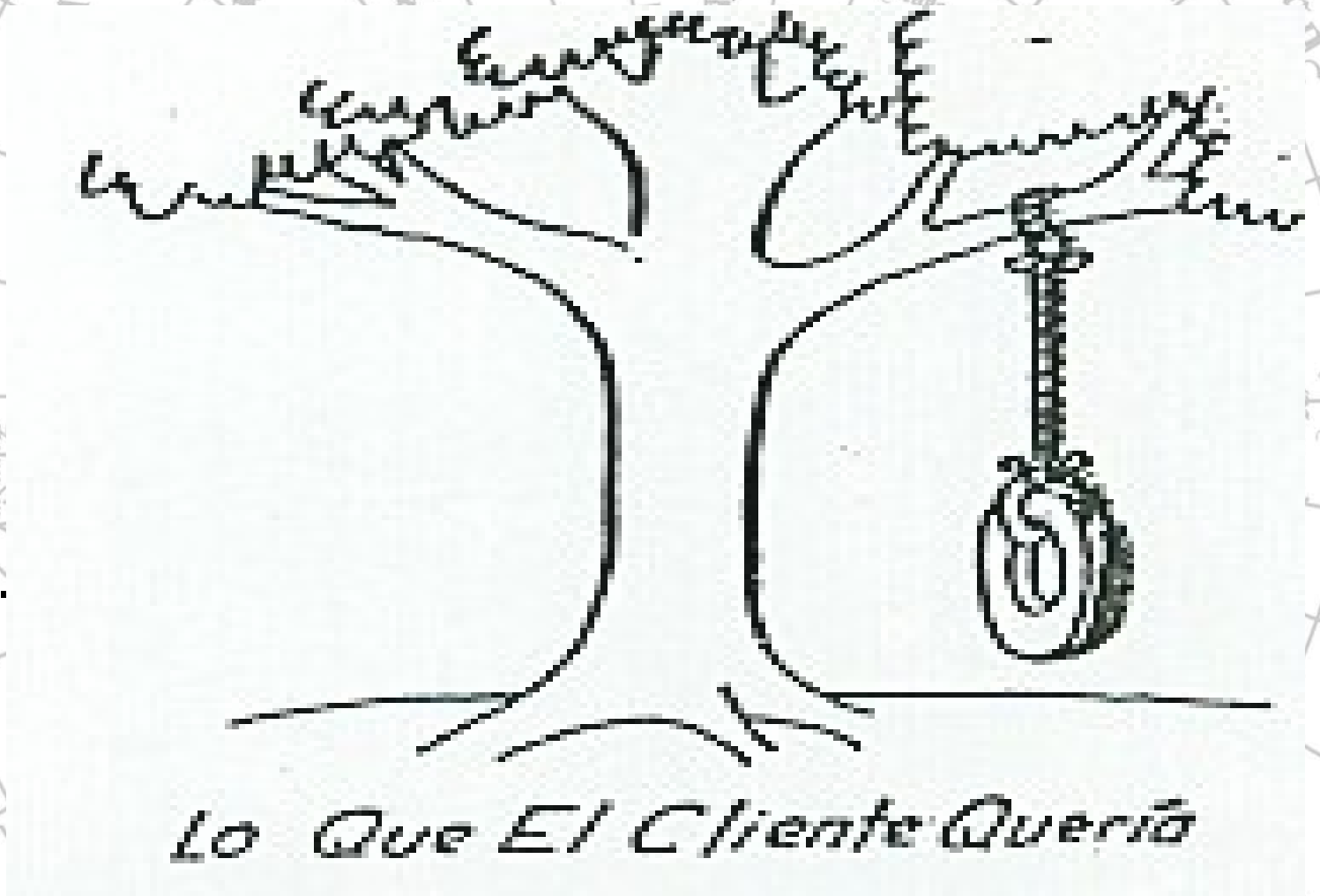
Yurkó


ASI FUE PLANIFICADO


ASI FUE FABRICADO



Yurkó



Yurkó

UCI
Universidad para la Cooperación Internacional
University for International Cooperation

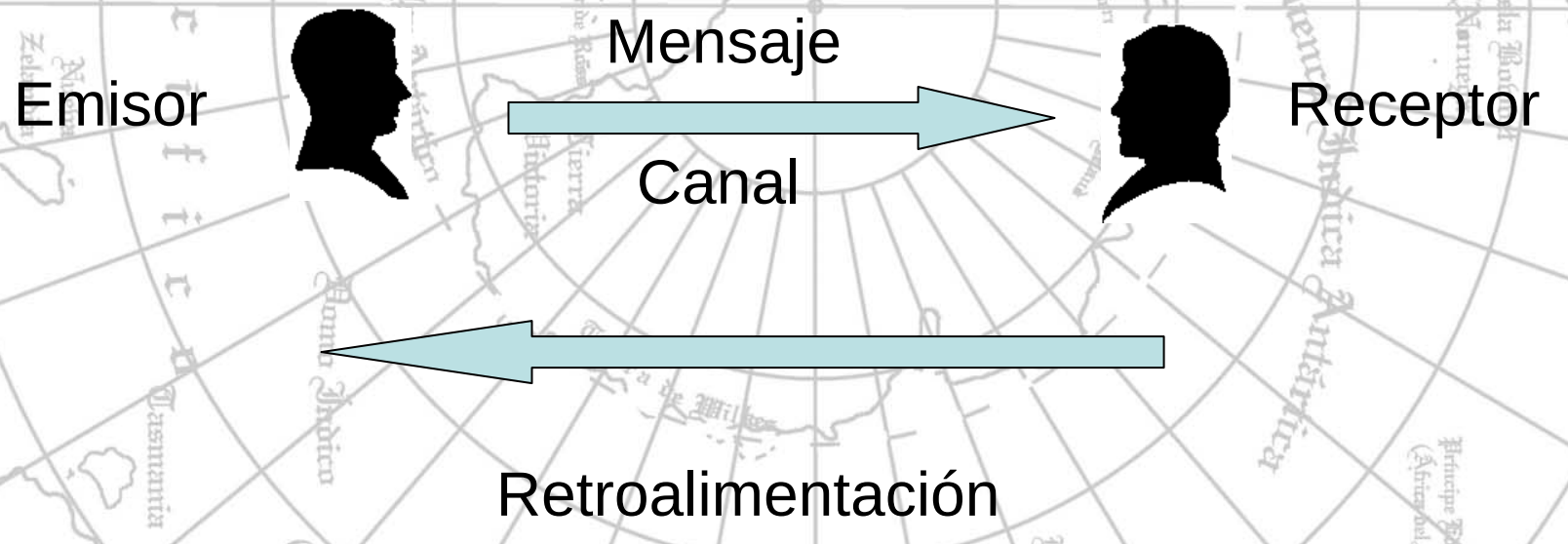
“Comunicación
es asunto de mentalidad
y método”.

Peter Scholtes.
Cómo liderar: manual práctico

Comunicación
es cualquier comportamiento
que transmite
alguna información.

Yurkó

Modelo de comunicación simplificado



Comportamiento del emisor:

¿A quién voy a dirigir mi mensaje? Mi objeto.

¿Por qué me comunico? Mis razones.

¿Para qué me comunico? Mi objetivo.

¿Qué voy a comunicar? Mi mensaje (contenido).

¿Cómo me comunico? Mi canal.

Comportamiento del receptor:

¿Quién me llama a mí? Mi interlocutor.

¿Por qué se comunica? Sus razones.

¿Para qué se comunica? Su objetivo.

¿Qué va a comunicar? Su mensaje (contenido).

¿Cómo se comunica? Su canal.

Tipos de mensajes (en general):

- Hechos o lo que percibimos como hechos basándose en nuestra propia experiencia.
- Sensaciones y sentimientos (reacciones en un plano emocional en una situación específica).
- Valores (creencias bastante arraigadas acerca de nosotros mismos, nuestra sociedad y nuestra cultura).
- Actitudes o lo que adoptamos con respecto a nuestra propia posición frente a un problema dado.
- Opiniones (puntos de vista subjetivos).

El impacto
del contenido del mensaje
depende de
cómo se expresa.

El impacto
del contenido del mensaje
depende de
cómo se recibe y entiende.

¿Nuestros canales?
Canales técnicos.
Canales humanos.

La comunicación
resultará un éxito
si el mensaje
que se ha recibido
es el mismo que se envió.

Yurkó

Para asegurarse de que su mensaje se ha entendido tal como desea, pida la opinión del cliente haciéndole preguntas y escuchando sus respuestas.

Pregunte al interlocutor qué cree que intentaba decir o qué piensa de lo que ha dicho.

Tres “V” de comunicación:

- Comunicación verbal.
- Comunicación vocal.
- Comunicación visual.

Tres “V” de comunicación:

Comunicación VERBAL: las palabras que mensionamos (el QUÉ de comunicación).

Las palabras son el principal vehículo para establecer la comunicación, de modo que su objetivo será expresarse con claridad, concisa e inteligiblemente, de manera entusiasta, interesante y motivante.

Tres “V” de comunicación:

Comunicación VOCAL: su voz, la entonación, proyección y resonancia de la voz que transmite las palabras (el QUÉ y CÓMO de comunicación).

Tres “V” de comunicación:

Comunicación VISUAL: es lo que las personas se vean de su cara y de su cuerpo.

Tres “V” de comunicación:

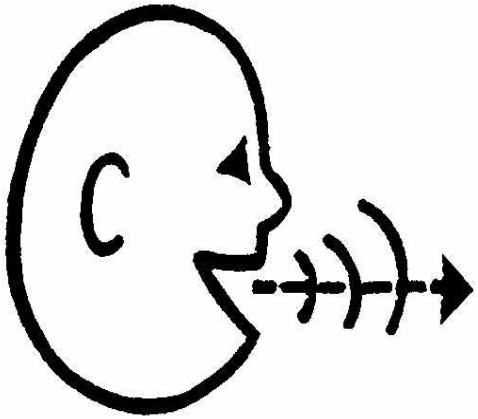
Comunicación VOCAL: las formas de emplear la voz para transmitir un mensaje

controlado,

interesante,

racional

y coherente.



Tres “V” de comunicación:

Comunicación VOCAL - las formas de emplear la voz:

- Volumen: no tiene que gritar para que lo entiendan, pero si habla más fuerte se comunicará con más claridad.

Tres “V” de comunicación:

Comunicación VOCAL - las formas de emplear la voz:

- Entonación: haga uso de entonación para poner énfasis en las palabras, producir ciertos efectos y señalar una pausa o un enlace con otra cuestión.

Tres “V” de comunicación:

Comunicación VOCAL - las formas de emplear la voz:

- Timbre: cambiar el timbre de voz a menudo es una indicación para los oyentes de que usted ha terminado un tema en particular y de que está a punto de pasar al siguiente.

Tres “V” de comunicación:

Comunicación VOCAL - las formas de emplear la voz:

- Velocidad: es mejor si empieza una respuesta lentamente, pues le será posible acelerar a medida que avanza. Una pausa producirá un buen efecto, debido a que crea expectativas y fomenta la atención.

Tres “V” de comunicación:

Comunicación VOCAL - las formas de emplear la voz:

- Respiración: el nerviosisimo tal vez ocasione que su respiración sea irregular y entrecortada. Si se da cuenta de que esto está sucediendo, entonces es mejor aspirar una gran bocada de aire, fuera de programa, que seguie agitándose.

UCI
Universidad para la Cooperación Internacional
University for International Cooperation

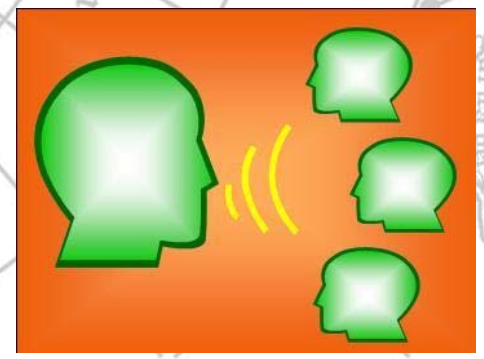
¿Cómo expresar mejor?

Energía: Refleja su actitud y entusiasmo.

Ritmo para hablar: Ritmo normal es de 125 palabras por minuto.

Altura: La voz baja o alta.

Dulzura: La voz monótona o con “colores”.



UCI
Universidad para la Cooperación Internacional
University for International Cooperation

El arte de expresar

La posición física

Puedeser reflejo de su posición mental. La posici+on de su cuerpo muchas veces influye en la opinión que los otros tengan de usted.

Yurkó

UCI
Universidad para la Cooperación Internacional
University for International Cooperation

El arte de expresar

La cara, las manos, los brasos, los gestos

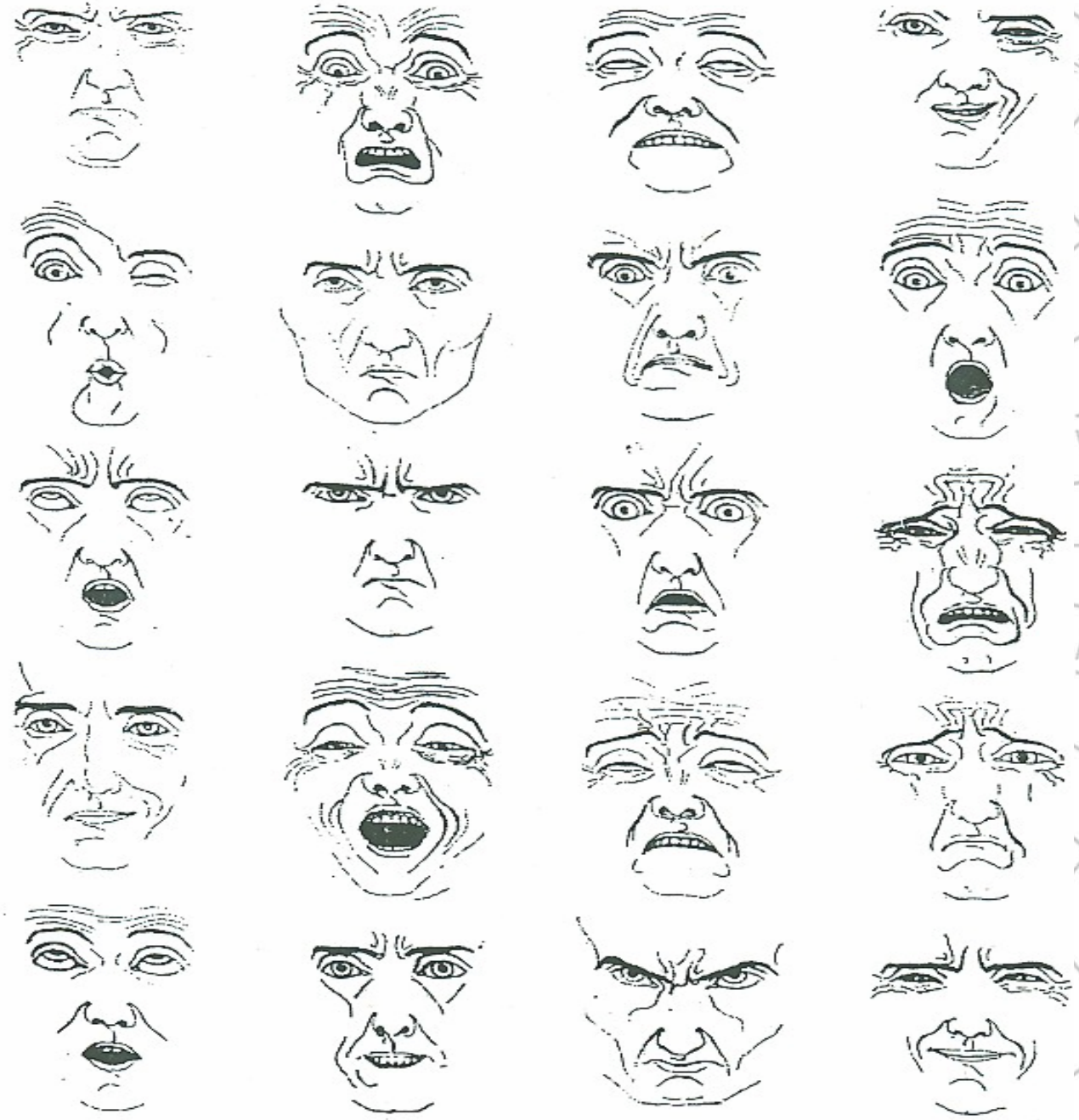
Sus gestos deben ser naturales cuando está animado y entusiasmado. Hay que aprender a sonreir bajo presión, de la misma manera natural cuando está contento.

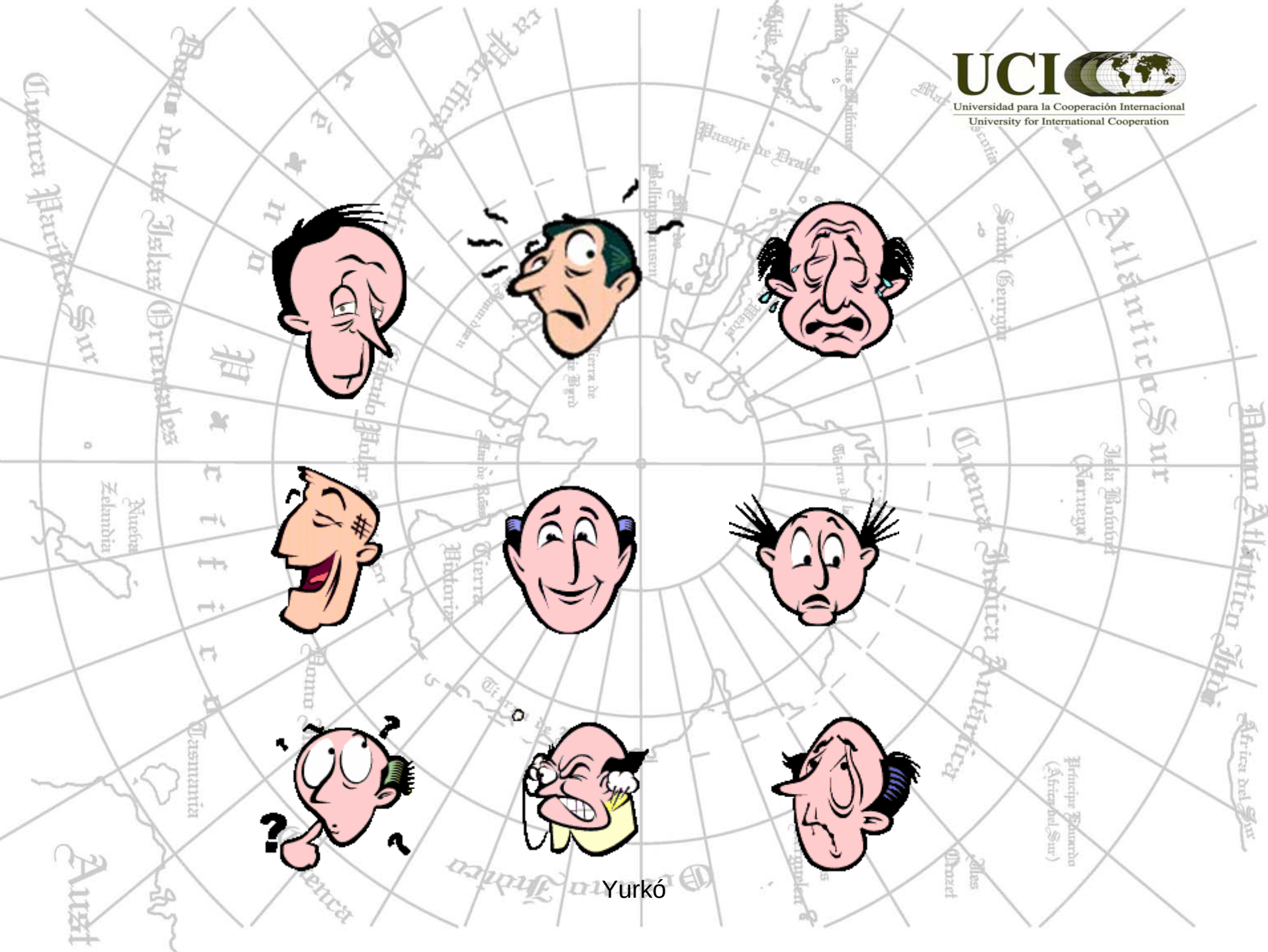
Yurkó

UCI

Universidad para la Cooperación Internacional

University for International Cooperation





Yurkó

UCI
Universidad para la Cooperación Internacional
University for International Cooperation

El arte de expresar

El vestir y al aspecto

Vestirse, asearse y tener un aspecto apropiado para el medio al que pertenece y para usted mismo. Ya que el noventa por ciento de nuestra persona se cubre por la ropa, debemos estar conscientes de que ésta comunica algo.

Yurkó

Tres “V” de comunicación:

Comunicación VISUAL - las formas de emplear el cuerpo:

La comunicación visual es la habilidad más importante entre sus herramientas de impacto personal. Los ojos son la única parte de su sistema nervioso central que tiene contacto directo con otra persona.

Tres “V” de comunicación:

Comunicación VISUAL - las formas de emplear el cuerpo:

Cuando hablamos con otra persona por lo general tenemos que mirar durante cinco-diez segundos antes de voltear la vista. Esto es natural en la comunicación entre dos personas.

Tres “V” de comunicación:

Comunicación VISUAL - las formas de emplear el cuerpo:

Su posición física puede ser un reflejo de su posición mental. Y la posición de su cuerpo muchas veces influye en la opinión que los otros tengan de usted.

Tres “V” de comunicación:

Comunicación VISUAL - las formas de emplear el cuerpo:

Para comunicarse con efectividad, usted debe relajarse lo más que pueda en su cara y gestos (como lo hace naturalmente).

Tres “V” de comunicación:

Comunicación VISUAL - las formas de emplear el cuerpo:

Aproximadamente un tercio de las personas en los negocios tiene una sonrisa natural. El segundo tercio tiene una cara neutral que puede cambiar fácilmente de una sonrisa a una mirada seria e intensa. El “último tercio” tiene una cara seria e intensa, aun cuando piensen que están sonriendo.

UCI
Universidad para la Cooperación Internacional
University for International Cooperation

La comunicación interpersonal
significa conectarse
con otra persona
en un nivel emocional,
no sólo un nivel intelectual.

Yurkó

Elementos negativos en la comunicación:

- Poner etiquetas
- Decir tonteras o vulgaridades
- Minimizar o exagerar la importancia de los asuntos
- Falta de sinceridad
- No “ver” al receptor directamente
- Juzgar de antemano
- Perder la paciencia
- Levantar el voz por enojo
- Amenazar

Deformación:

- Lo que usted dice no es lo que piensa y siente.
- Lo que otra persona diga acerca de un asunto no es lo que sucedió.
- Lo que usted escucha no es lo que quiso decir la otra persona.
- Lo que usted dice no es lo que quiere decir.
- Lo que usted entiende no es lo que el emisor quiso decir.

Cuatro grupos de las barreras contra la comunicación:

1. Barreras para la recepción.
2. Barreras para la percepción.
3. Barreras para la comprensión.
4. Barreras para la aceptación.

Barreras para la recepción:

- Los valores del receptor.
- Las actitudes del receptor.
- Las necesidades del receptor.
- Las expectativas del receptor.
- Influencias ambientales.

Barreras para la percepción:

La percepción es el proceso mediante el cual seleccionamos, organizamos e interpretamos los estímulos y la información en términos que se acoplan a nuestros propios marcos de referencia y visiones del mundo.

Barreras para la percepción:

La percepción de los receptores influye en el modo en que interpretan el mensaje.

UCI
Universidad para la Cooperación Internacional
University for International Cooperation

QUE TIENEN EN COMUN ESTAS PALABRAS

- COÑAC
- AGUA
- LAUREL
- AZUCENA
- RUBOR
- ESCAPE
- OGRO

Barreras para la percepción:

Para comunicarse con éxito resulta importante asegurarse de que el receptor entienda sus percepciones sobre el mensaje, además del mensaje propiamente dicho.

Barreras para la comprensión:

- Problemas de lenguaje y semánticos (calidad del mensaje).
- La magnitud de comunicación.
- Calidad del canal.
- La capacidad del emisor a expresar bien el mensaje.
- La capacidad del receptor para escuchar y recibir el mensaje.
- La capacidad del receptor para dar la retroalimentación al emisor.

Barreras para la aceptación:

- Prejuicios.
- Conflictos interpersonales entre emisor y receptor.

Escucha

Cinco niveles de escucha según Steven Covey

Ignorar → No hacer esfuerzo para escuchar

Pretender escuchar → Hacer creer o dar la apariencia de que se está escuchando

Escuchar selectivo → Escuchar sólo las partes de conversación que le interesan

Escuchar atento → Poner atención y concentrarse en lo que la persona dice y *compararlo con sus propias experiencias*

Stephen Covey - respuestas autobiográficas:

Interpretar: explicar los motivos y las conductas de los demás basados en nuestra propia experiencia.

Aconsejar: Dar remedios, consejos y soluciones de problema desde nuestro punto de vista.

Sondear: Hacer preguntas desde nuestro propio marco de referencia.

Evaluar: Juzgar y estar o no de acuerdo.

Escucha

Cinco niveles de escucha según Steven Covey

Ignorar → No hacer esfuerzo para escuchar

Pretender escuchar → Hacer creer o dar la apariencia de que se está escuchando

Escuchar selectivo → Escuchar sólo las partes de conversación que le interesan

Escuchar atento → Poner atención y concentrarse en lo que la persona dice y *compararlo con sus propias experiencias*

Escuchar empático → Escuchar y responder con el corazón y con la mente para entender las palabras, la intención y los sentimientos de la persona *desde el punto de vista de esta persona*

UCI
Universidad para la Cooperación Internacional
University for International Cooperation

“La empatía es el talento de entrar en consonancia con los sentimientos de otras personas”.

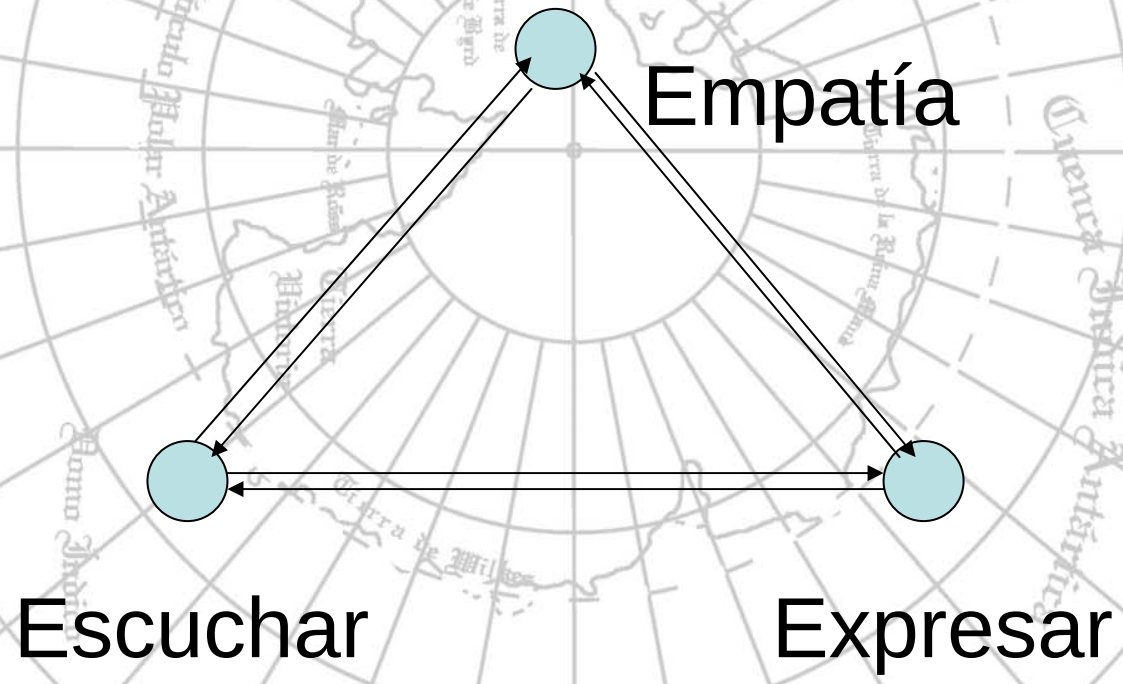
Marcus Buckingham y Donald Clifton.

Ahora, descubra sus fortalezas.

Una de las técnicas de la empatía - observación neutral:

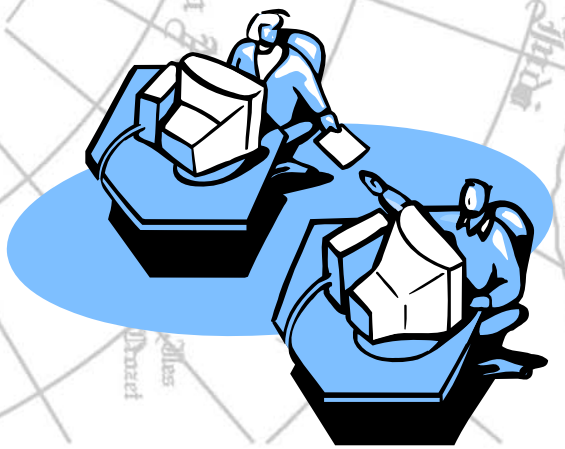
- No juzgaré ni controlaré.
- No sugeriré ni corregiré.
- No alabaré ni criticaré.
- Simplemente daré la información sobre lo que observé.

Las “4E” de comunicación



El TREN de comunicación:

La comunicación debe incluir tanto la *transferencia* como el *entendimiento* de significados.



¿**Qué**?
Las “4E” de comunicación

Pero:

¿Cómo?

¿Cómo?

¿Cómo?

¿Cómo?

¿Cómo?

UCI
Universidad para la Cooperación Internacional
University for International Cooperation

“Intente primero entender y después ser entendido”.

San Agustín

UCI
Universidad para la Cooperación Internacional
University for International Cooperation

¿Qué es esto?

¿Una receta?

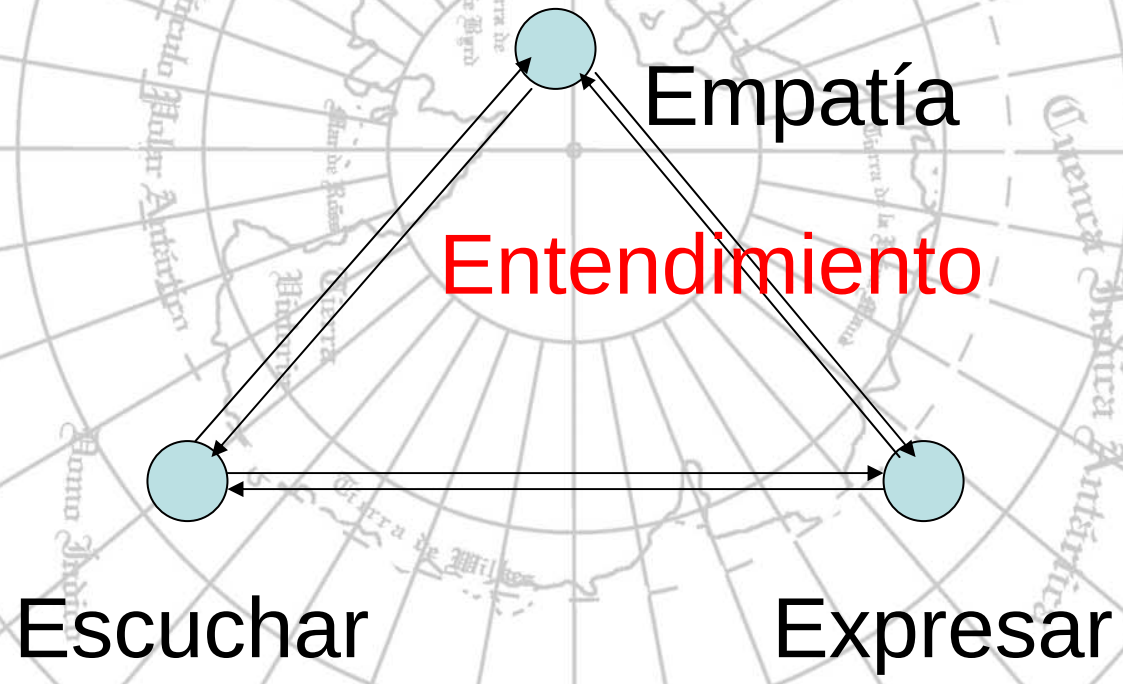
¿Una técnica?

¿Un principio?

Esto es una manera de vivir

Yurkó

Los “4E” de comunicación



Las últimas sugerencias:

- Al hablar directamente con su gente, trate de mantener la iniciativa.
- Asegúrese de utilizar las palabras sencillas y exactas, un tono de voz amable y que su lenguaje corporal refuerce su mensaje.
- Mantenga el contacto visual y exprésese con claridad y confianza.

Las últimas sugerencias:

- Evite los “ummm”, los “ehhh” y los “este, este, este...” y prescinda de los detalles de la verborrea innecesaria.
- No vaya demasiado rápido, y compruebe que el interlocutor lo sigue.
- Mire y escuche para comprobar si su interlocutor capta el mensaje.

Las últimas sugerencias:

- Para contrarrestar el nerviosismo que probablemente sienta, párese erguido; no sólo se vera seguro de sí mismo, sino que también se sentirá más confiado.
- Asegúrese de no lucir desgarbado, de no exagerar los movimientos que distraigan el auditorio.

Las últimas sugerencias:

- Asegúrese de controlar cualquier hábito que los demás consideren inadmisible.
- No tema utilizar gestos, pero que sean naturales. Si encuentra difícil utilizar gestos y al mismo tiempo sentirse natural, intente que tanto sus sentimientos como lo que quiere decir se reflejen en sus expresiones.

Las últimas sugerencias:

- Reflexione. Su interlocutor, ¿Reconoce sus puntos de vista? ¿Está de acuerdo? ¿Muestra interés? Escuche para percibir esas posibles señales.
- Cuando tenga la impresión de que la gente se está perdiendo, pare y haga preguntas.

Las últimas sugerencias:

- Una cara de piedra es muy aburrida. Una sonrisa pondrá calidez a su presentación y también le ayudará a crear una atmósfera amigable y una relación positiva con su gente.
- Siempre tenga sus colaboradores en la vista. Reaccione con alegría cuando un colega aparece en su lugar de trabajo.

UCI
Universidad para la Cooperación Internacional
University for International Cooperation

“Un buen comunicador
tiene la capacidad
de hacer sentir cómoda
a la otra persona”

John Maxwell

Yurkó