

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud
Maestría en Desarrollo Humano



**La toma de decisiones y su influencia en la relacionalidad
de funcionarios públicos. Una mirada a la tendencia
actualizante.**

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRO EN DESARROLLO HUMANO

Presenta: Alejandro Luthe Ríos

Asesor: Dr. Luis Fernando Ceja Bernal

Tlaquepaque, Jalisco. 22 de enero de 2024

Dedicatoria

A Dios

A Esperanza y Rodolfo, mis papás

Índice

Resumen	4
Palabras clave:	4
Introducción.....	5
1.- Problematicación	7
1.1 Implicación personal	7
1.2.- Pertinencia en Desarrollo Humano	10
1.3.- Problematicación	13
1.3.1.- ¿Qué es problematizar?	13
1.3.2.- El problema de mi objeto de estudio.....	13
1.3.3 Árbol de problemas.....	18
1.3.4 Detección de las necesidades: pre – categorías	18
2. Fundamentación Teórica	27
2.1 La persona y su felicidad: de la certidumbre a la elección correcta.....	27
2.1.2 Problemas en la toma de decisiones: elección e incertidumbre	29
2.1.3 La necesidad de aprender a Saber elegir y comprender	32
2.2 Frustración y resultado final: entre el desaliento, la tristeza y enojo de tomar decisiones con los demás.	34
2.3 La toma de decisiones	40
2.3.3 Ofreciendo certidumbre a todos a través del diálogo y la reflexión	43
3. Diseño metodológico	44
3.1 Pregunta de Investigación	44
3.2 Propósito General de la Investigación.....	44
3.3 Fundamentación Teórico-metodológica.....	44
3.3.1 Enfoque cualitativo:	44
3.3.2 Método fenomenológico.....	45
3.3.3 La Entrevista fenomenológica.	46
3.4 Referente empírico	46
3.5 Diseño de la Entrevista	46
3.5.1 La persona y su felicidad: de la certidumbre a la elección correcta.	46
3.5.2 Frustración y resultado final: entre el desaliento, la tristeza y el enojo. ¿Cómo construir seguridad y felicidad?	47

3.5.3 La toma de decisiones como un proceso humano entre el conocimiento, la información, el diálogo y la reflexión: ofrecer certidumbre.	48
3.6 Implicaciones éticas	48
4. Primeros hallazgos	50
4.1 Proceso de la entrevista.....	50
4.2 Lo que encontré en la entrevista: primeras reflexiones en aproximación a las categorías.....	63
4.2.1 La persona y su felicidad.	63
4.2.2 Frustración y resultado final	64
4.2.3 La toma de decisiones como un proceso humano entre el conocimiento, la información, el diálogo y la reflexión: ofrecer certidumbre.	66
4.3 ¿Quién soy yo en la facilitación?	66
5. Categorías Analíticas	69
5.1 La persona y su felicidad: de la certidumbre a la elección correcta.....	69
5.1.1 Problemas en la toma de decisiones: elección e incertidumbre	70
5.1.2 La necesidad de aprender a saber elegir y comprender	74
5.2 Frustración y el resultado final: entre el desaliento, la tristeza y el enojo. ¿Cómo construir seguridad y felicidad?.....	77
5.2.1 Frustración, enojo, tristeza: resultados con pérdida de beneficios.	78
5.3 La toma de decisiones como un proceso humano entre el conocimiento, la información, el diálogo y la reflexión: ofrecer certidumbre a todos	81
5.3.1 La intuición como criterio en la toma de decisiones: hacia el desaliento y el enojo.....	82
5.3.2 Una toma de decisiones humilde, informada, fundamentada y en relación.	84
Conclusiones.....	88
Referencias	91
ANEXOS	99

Resumen

El presente Trabajo de Obtención de Grado de la maestría en desarrollo humano, aborda el proceso de la toma de decisiones y el impacto que estas tienen en la relacionalidad de funcionarios públicos del estado de Jalisco, ya que al tener que tomar decisiones colegiadas cuyos resultados tienen un impacto de trascendencia social, las personas que integran los equipos viven en constante angustia. Acercándose al tema de las decisiones y su impacto en la tendencia actualizante a nivel personal y grupal. Al tiempo que da cuenta de los hallazgos de la investigación fenomenológica, que da cuenta de cómo entra en juego la emocionalidad de las personas al tomar decisiones grupales, al tiempo que encuentran el trabajo colegiado como una experiencia nutricia para su desarrollo. Dichos hallazgos muestran la necesidad e importancia de la escucha activa, de aprender a gestionar emociones y de la riqueza del encuentro que permite encontrarse en el otro y reconocer así su propia experiencia.

Palabras clave:

Decisiones, emociones, relación, angustia, certidumbre

Introducción

El presente trabajo de obtención de grado versa sobre el proceso en que las personas toman decisiones, ese proceso mental y práctico de seleccionar entre diferentes opciones que se presentan en una determinada situación. Es un proceso importante y constante en la vida, ya que todo el tiempo nos enfrentamos a decisiones de distintos tipos y grados de complejidad, desde decisiones pequeñas y cotidianas, hasta decisiones cruciales que pueden tener un gran impacto en nuestras vidas y de personas a nuestro alrededor.

El proceso de toma de decisiones implica la evaluación y consideración de los beneficios y los contras de cada posibilidad de elección, así como identificar posibles resultados. Este proceso puede ser influenciado por una variedad de factores, incluyendo las emociones, la experiencia previa, los valores personales, las creencias, la información disponible y fundamentalmente el cómo nos relacionamos con los demás.

Tomar decisiones puede tener diferentes implicaciones para cada persona, ya que depende del tipo de decisión que se deba tomar, y de la relacionalidad del sujeto en cuestión, pero siempre se debe asumir la responsabilidad de los resultados que puedan derivarse de esa elección, tanto positivos como negativos. Es importante considerar que el acto de decisión puede generar estrés, especialmente cuando se trata de decisiones importantes o que implican un alto grado de incertidumbre o, por otro lado, cuando se toma una decisión, no se puede saber con certeza cuáles serán los resultados de esa elección, lo que puede generar incertidumbre y ansiedad.

Un aspecto relevante y positivo, es que, ante un ejercicio pleno de toma de decisión colegiada, es posible contribuir a la tendencia actualizante del sujeto ya que puede ofrecer oportunidades para el crecimiento personal y profesional, ya que cada decisión puede conducir a nuevas experiencias y aprendizajes.

Según la experiencia del que escribe y lo narrado por los entrevistados de esta investigación, tomar decisiones de manera colegiada puede contribuir a la plenitud de las personas por varias razones. En primer lugar, la toma de decisiones en equipo permite que se consideren diferentes perspectivas y se discutan ideas, lo que puede llevar a una toma de decisiones más acertadas según los objetivos perseguidos. Al involucrar a múltiples personas, se puede obtener una visión más amplia y diversa de la situación, lo que puede ayudar a evitar errores y a encontrar soluciones más creativas.

Además, tomar decisiones en equipo crea un sentido de colaboración y cohesión entre los miembros del equipo, lo que puede generar una sensación de pertenencia y satisfacción. El trabajo en equipo fomenta el sentido de responsabilidad compartida y aumentar la confianza en los demás miembros del equipo. Al compartir la responsabilidad de tomar decisiones con otros, la carga de la toma de decisiones se distribuye y esto permite reducir la ansiedad y el miedo a cometer errores. Es un trabajo de investigación ya que la población objetivo, está relacionada con servidores públicos del gobierno del estado que tienen un nivel de decisión de alta relevancia, en el primer círculo de la gobernanza educativa.

Por lo anterior, el poder profundizar en la experiencia de cada uno de ellos es algo que tiene una gran riqueza ya que el nivel de exposición, la trascendencia e impacto en ciudadanía y colaboradores en cada uno tiene matices que hacen prioritaria esta aproximación, el poder comprender su vivencia y su experienciar.

1.- Problematización

1.1 Implicación personal

Mi vida dio un giro a partir de mi contacto profesional con la educación, disciplina en la que me he formado de modo empírico desde hace 20 años. Es una historia sencilla que inicia por accidente, al cubrir por unas horas y después unos meses a un conocido al frente de unos grupos de Primaria. Ese ciclo escolar fue el primero de décadas en las que no dejé la educación siendo profesor en ese nivel educativo, así como de media superior, donde me desempeñé en la mayor parte del tiempo. Simultáneamente recibí encargos directivos que me llevaron a estar al frente de una preparatoria antes de terminar mi licenciatura. Dentro del mismo sector educativo, tuve un tránsito de seis años atendiendo la formación de la Alta Dirección Empresarial en una Escuela de Negocios, en la actualidad me desempeño como Subsecretario de Educación Media Superior en el estado de Jalisco.

En el primer año que comencé mi labor docente, al atender a alumnos de nueve años de edad aproximadamente, pude experimentar una gran esperanza, pues con su inocencia y deseo puro de aprender, con la transparencia en sus preguntas, su empeño en ir a más y demostrar el potencial que tienen, me conmoví y me di cuenta de la oportunidad que tenía, preguntándome así, cuál podría ser mi papel para ayudar a desarrollar ese potencial.

En estos años de caminar por la educación me he formado la convicción de apostarle a cada persona, comprendiendo que todos los individuos tienen una historia personal digna de ser conocida, contada y respetada. Esto lo veo, en mi compromiso de valorar a cada uno como ser humano y en el deseo de atender, aprender y crecer, lo he ido confirmando a lo largo de la experiencia de tratar todos los días a decenas de alumnos, padres de familia y personal de las instituciones educativas, donde he aprendido a buscar conocer a todos, a admirarme por sus situaciones y acciones y, sobre todo, a ser respetuoso de la forma de ser y pensar de los demás. Pues, al poder conocer su historia en una conversación o al

atestiguar alguna acción de las personas, me pregunto el por qué alguien pensó tal situación o porqué actuó de esa forma, intento ver qué pude adquirir de ese encuentro y qué puedo aportar.

El estar al frente de distintas instituciones educativas me ha llevado a trabajar en grupos donde ese colectivo está al frente de otras personas, por tanto, sus acciones y decisiones tienen un impacto mayor, pues los acuerdos tomados o las acciones que se lleven a cabo no llegan sólo al aula, sino que trascienden más allá cuando los alumnos lo llevan a sus realidades. En estos grupos, las personas están en relación unas con otras y muchas veces se encuentran en pugna o existen fricciones, diferencias de opinión, inconformidades, entre otros, aquí se ve implicada la historia de cada uno.

Esto, pude verlo a una escala aún mayor en mi actual paso en el servicio público, veo que la toma de decisiones es una forma de trabajo inherente a lo más profundo de cada ser humano por las implicaciones que tiene y, por tanto, un objeto de desarrollo personal y colectivo donde las decisiones prudentes y asertivas, apoyadas en conjunto, desembocan en beneficio de la comunidad gobernada y de quienes tomaron esa decisión. Así, en mi opinión, no hay mayor privilegio que, saber que las decisiones que ponen al centro a los demás, que tienen un interés colectivo y real por atenderles y ayudarles, me implican necesariamente y también, soy atendido y ayudado por el mismo hecho de hacer mi labor con este eje rector, sin embargo, también existe la responsabilidad del impacto negativo cuando las decisiones se alejaron del propósito educativo, de aquí se desprenden las preguntas ¿cómo tomar decisiones asertivas en conjunto? ¿cómo impactan las relaciones en la toma de decisiones? ¿de qué manera la historia personal se refleja en las decisiones colectivas? De este modo, surge en mí la inquietud ¿qué puedo hacer para que estas personas formen vínculos que les permitan una mejor toma de decisiones? ¿cómo puedo ayudar a que las decisiones construyan vínculos más sólidos que permitan el crecimiento de las personas?

Esto me hace pensar en la demanda de la aceptación del otro y lo que le implica, del respeto por la diversidad, de diálogo, de escucha activa, de un intercambio de ideas y de anteponer siempre el bien común sobre el particular; esto rompe esquemas y tradiciones de trabajo usuales en donde quien tiene posición de liderazgo es quien ha de decidir de manera infalible.

Esta convicción me permitió proponer que, en el Proyecto Educativo Recrea de la Secretaría de Educación del Estado de Jalisco para la presente administración, se incluyera y adoptara a la experiencia de la Colegialidad como uno de los cuatro conceptos que definen la esencia del trabajo educativo; los otros conceptos son la profesionalidad, el compromiso institucional y el espíritu de servicio. Me refiero a la colegialidad, que es un concepto que proviene de la gestión directiva, porque este concepto es particularmente apreciado y aceptado en el escenario donde me ubico laboralmente en este momento; sin embargo, para este Trabajo de Obtención de Grado de la Maestría en Desarrollo Humano, al hablar de la experiencia de la colegialidad, estaré hablando de la necesidad de vínculos y relaciones más personalizantes que permitan una experiencia laboral exitosa y plena. Se trata de llevar el ámbito de la toma de decisiones al desarrollo humano, pero en los conceptos que le son propios a la Secretaría de Educación, que es la principal referencia de mi puesto de trabajo y de mi área de influencia.

Una de las líneas estratégicas de este mismo proyecto llamada Dignificación de los Profesionales de la Educación, tiene componentes e indicadores que se han de llevar a cabo mediante las Comunidades de Aprendizaje para la Vida. Estas comunidades de aprendizaje, pueden ser un vehículo idóneo para portar el Enfoque Centrado en la Persona, aplicado a la educación, pues se trata de espacios donde la persona es el centro y el grupo es un espacio de desarrollo en comunidad por medio de relaciones cercanas entre los individuos de la comunidad educativa y donde, de acuerdo Rogers (1964/2020), el desarrollo humano se promueve en las relaciones y los grupos, son un espacio de crecimiento.

Al final, pretendo profundizar en cómo, todas las personas, en la toma de decisiones que nos corresponde hacer, desde temas sencillos hasta trascendentes porque tal vez, implican definir el curso de la propia vida, tenemos la posibilidad de decidir lo mejor para nosotros y eso implica, para los demás ya que somos parte del todo, del colectivo que requiere mejores personas. Y vuelvo una y otra vez a mi experiencia fundadora de mi interés en las personas: mis clases con aquellos niños de nueve años que me hicieron pensar en lo que yo podría hacer para que pudieran desarrollar su potencial. Creo que, si las personas desarrollamos mejor nuestras potencialidades, si aprendemos a tomar decisiones más humanas, podemos andar por el mundo con menos fracturas existenciales, podemos ser más plenos, teniendo el deseo de ser mejores personas y, por tanto, generar una mejor sociedad.

1.2.- Pertinencia en Desarrollo Humano

Carl Rogers, así como fue citado por Bernstein y Nietzel (1995), afirma que el proceso de formación de una persona es siempre inacabado ya que están en su propia naturaleza, el movimiento, la potencia y la posibilidad con sus facultades de desarrollarse: “El cliente individual... es una causa en movimiento que contiene fuerzas constructivas interiores que constituyen una voluntad hacia la salud” (p. 442). La palabra voluntad se define como la capacidad de decidir y ordenar la conducta, mientras que, Macías y Larios (2013), definen la salud como el bienestar espiritual, social, psicológico y físico, por su parte, Lafarga (2010), hace referencia a ésta como la satisfacción armónica e integral de las necesidades. En este sentido es posible decir que cada persona posee una fuerza interna que lo impulsa hacia un desarrollo integral por medio de la satisfacción de las necesidades y que, inherente a la persona también es la posibilidad de decidir y por lo tanto, tomar caminos conforme los elementos y circunstancias que tuvo en ese momento para poder hacer una elección:

La existencia humana y la libertad son inseparables desde un principio. La noción de libertad se emplea aquí no en el sentido positivo de “libertad para”, sino en el

sentido negativo de “libertad de”, es decir, liberación de la determinación instintiva del obrar (Fromm, 2008, p.54).

Lo anterior permite considerar y confirmar que el proceso en el cual la persona toma decisiones puede cambiar y tener más y mejores elementos que le lleven a confirmar o cambiar su decisión. Ahora bien, nunca un proceso de decisión impacta sólo en la persona, siempre hay movimientos e implicaciones hacia los demás ya que se es persona en relación, es ahí donde este proceso de decisión individual cobra una alta relevancia ya que impacta a la colectividad.

La responsabilidad de nuestro ser no es solamente en la acción, sino que tiene también que serlo forzosamente en el aquí y ahora, en la concreción de esta o aquella persona y de esta o aquella situación suya en cada caso. Para nosotros, pues, esta responsabilidad del ser es siempre una responsabilidad *ad personal* y también *ad situationem* (Frankl, 1994, p.19).

Partiendo de que el proceso de la toma de decisiones repercute en los otros y en las situaciones que rodean a la persona, es preciso ejercerlo con responsabilidad, Sepúlveda (2003) expresa que “la autonomía de la conciencia del individuo se conserva en la medida que el individuo entiende la autonomía en el sentido de la intersubjetividad o reciprocidad – reconocimiento de las personas como iguales” (p 31), cuando las decisiones se sustentan en este beneficio común y se antepone a la persona al centro de las implicaciones, se consigue comprender cómo las decisiones acompañadas de las demás personas son más completas y generan un aporte al colectivo.

De acuerdo con Martín Buber, así como fue citado por Roberto Andrés González (2012), muestra que la reflexión central radica en que nadie está aislado en su desarrollo y eso conlleva el comprender que el actuar de las personas es siempre relacional y que no se puede ser ajeno a las implicaciones que tiene para los demás el cómo decide cada persona llevar el curso de su vida. A través de la comunidad, a la que el individuo pertenece y aporta, es posible propiciar un cambio constructivo para sí, para los demás y para la sociedad. Por lo tanto, ya que los actos de decisión

no son aislados, conllevan un juicio práctico que permita velar por el beneficio del sujeto y el colectivo pues, la persona es en relación.

Las decisiones siempre tienen, aunque sea de modo inconsciente, un para qué se toman, un sentido (Frankl, 1994). Las decisiones en relación implican todo lo que el ser humano y el grupo son en sí mismos, sus creencias, historia, etc., por lo tanto, se trata del análisis de los individuos y sus grupos. En este sentido, de acuerdo con Zigmunt Bauman (2006), la comunidad de individuos provee de seguridad e identidad en medio de un mundo diluido y confuso. El compartir y el cuidado mutuo se convierten, según este autor, en los garantes de la igualdad de derechos para ser seres humanos. La generación de un diálogo entre los componentes de la colegialidad y los aportes que tiene el desarrollo humano como la aceptación positiva incondicional, la empatía, la confianza (Ceja, 2014) y la congruencia es parte objetiva de la justificación.

Este es un tema que ha sido tratado en otros ámbitos como el liderazgo organizacional o de implicaciones laborales pero que difícilmente se ha podido analizar desde las relaciones y el desarrollo humano como núcleo central de la implicación respecto a la persona.

Tiene pertinencia por iniciar con el diálogo de estas aproximaciones empíricas con los autores clásicos en el desarrollo humano y cómo se complementan estas visiones más relativas al mundo empresarial que tienen que ver con la tendencia actualizante desde la perspectiva de Rogers. Finalmente, la oportunidad de reflexionar que en un acto tan cotidiano como el decidir, se garantice que la persona se realice, es pues una necesidad para ser abordada desde el desarrollo humano.

1.3.- Problematización

1.3.1.- ¿Qué es problematizar?

Allan Abarca (2012), dice que “el problema de investigación surge cuando una persona encuentra un importante vacío en el conocimiento, una contradicción en estudios anteriores, o una dificultad sin resolver en la realidad” (p. 37).

Al mismo tiempo, César Bernal (2010), afirma que problematizar es convertir algo en objeto de reflexión para conocer y estudiar. Este mismo autor, dice que “plantear un problema de investigación significa enunciar y formular el problema” (p. 88). Por su parte Carlos Sabino (1996), afirma que la selección de problemas “no es un producto al azar (sino que) obedece a causas personales y sociales, a los conocimientos previos y a las inquietudes que en cada época y lugar adquieren predominio en la comunidad científica” (p. 55).

Entonces, problematizar implica la exploración de diversas temáticas, encontrar los vacíos y, además, comprometerse con ellos para resolverlos y llenarlos a través de la búsqueda, acopio y sistematización de datos para someterlos a la reflexión, estudiarlos e interpretarlos, a fin de ofrecer una visión más clara de la problemática y si es posible su eventual solución. Este proceso no está desligado de las preocupaciones personales, de ahí que, en el Desarrollo Humano, se parta de la implicación personal. El conjunto de todo, puede generar un valioso abono a los estados del conocimiento. He ahí la necesidad de problematizar a partir de las inquietudes del investigador, posicionar sus dudas en un campo del conocimiento e iniciar con el proceso de investigación que permita desarrollar el problema y hacer algún aporte.

1.3.2.- El problema de mi objeto de estudio.

A partir de la implicación personal se ha tomado como problemática para esta investigación, la toma de decisiones y cómo esta se encuentra íntimamente

relacionada con la presencia y la interacción de los demás. Ya que, es posible es una situación de la que el ser humano no puede desprenderse, pero que continuamente lamenta, sobre todo si las consecuencias de dichas decisiones no fueron las esperadas o tuvieron repercusiones que considera negativas, ante esto surgen preguntas acerca de si es necesaria una educación encaminada a la toma de decisiones o una educación orientada a la relacionalidad. Desde una causa personal y con la experiencia social, considero que sí, como educador, no puedo dejar de creer en que la educación puede ayudar a las personas a ser plenas, a vivir de una mejor manera. Como persona que ha estado al frente de distintos equipos, no puedo dejar de ver las tensiones que se sufren delante de la toma de decisiones, especialmente cuando éstas deben incluir a los demás o bien, cuando afectan a un colectivo.

1.3.2.1.- funcionarios con capacidad de toma de decisiones y su impacto en la relacionalidad.

Las ciencias administrativas ahora hablan de decisiones colegiadas o de trabajo colegiado; sin embargo, más allá de la nomenclatura se trata de personas tomando decisiones con otros y sobre otros. Tanto si las decisiones involucran familias como empresas y hasta instituciones, las tensiones y los enojos parecen inevitables, esto último, aumenta cuando en los colectivos existen individuos con algún nivel de poder que esperan argumentos y decisiones se queden como las pensaron o que su posición jerárquica ejerza sobre los otros cierto tipo de presión; sin embargo, en la práctica esto genera una gran cantidad de problemas, pues en ese proceso de elegir entra en juego la persona con su ser persona. ¿Qué necesitamos para no sentirnos extraños, enemigos, adversarios o de plano diferentes, mejores o peores? El problema parece apuntar a la nula noción de comunidad con la que somos educados en los tiempos modernos.

En las diversas instituciones del Gobierno del Estado de Jalisco, colaboran numerosas personas que eventual o sistemáticamente, requieren tomar decisiones en aras del bien común; sin embargo, las personas llegan a estos puestos de

confianza cuyo nombramiento los dota de la capacidad para tomar decisiones, con toda la historia personal y en ella, los límites sociales, cognitivos, humanos...

El escenario que plantado es siempre una sala de juntas donde de forma "ideal", muchas cabezas piensan mejor que una; sin embargo, en la práctica ocurre que las personas llegan con ideas preconcebidas que consideran las mejores para resolver tal o cual problema, o bien, consideran que, de algún modo, aunque fuese de manera colateral, podrían beneficiarse. Cuando esto ocurre, el diálogo para concertar ideas por el bien común, se ve comprometido, pero, sobre todo, las personas entran en una pugna por no dialogar, creando discusiones interminables cuyo resultado genera tensión, vínculos lastimados y política en sentido negativo. Convirtiendo así, las reuniones para concertar ideas y resolver problemas, en cuadriláteros donde defender la propia idea, parece la prioridad, dejando de lado el ser persona.

1.3.2.2.- Dilución de la noción de un "nosotros" y otras causas.

De acuerdo con Zigmunt Bauman (2006), "en una comunidad todos nos entendemos bien, podemos confiar en lo que oímos, estamos seguros la mayor parte del tiempo y rarísima vez sufrimos perplejidades o sobre saltos. Nunca somos extraños los unos a los otros" (pág. 6). Esta definición de la palabra "comunidad" parece tan nueva como la idea que define, pues en la sociedad actual parece ocurrir lo contrario, pero la pregunta es si llama la atención como una realidad que desea y se sueña vivir, aunque parezca una utopía.

En un mundo privatizado e individualizado (Bauman, 2006), la idea de una comunidad como un referente de sentido y de identidad, se ha ido perdiendo, diluyendo y hasta convertirse poco a poco en un enemigo a vencer, pues las banderas que se alzan en favor de la individualidad y de la subjetividad cada día adquieren más preponderancia en los medios y en el discurso políticamente correcto del respeto al individuo.

Lafarga define al desarrollo humano como “[...] un estilo de vida caracterizado por la empatía, la actitud positiva incondicional, la congruencia y la autodeterminación como ejercicio de la libertad.” (2005, p.6). Esta expresión muestra cómo todos los individuos estamos vinculados y conectados por nuestras emociones. La filosofía del desarrollo humano pretende generar una conciencia colectiva: en palabras de Bauman, sería, una comunidad.

Pero como denunciaron John Foster, Brett Clark y Richard York (2010), “Una ruptura potencialmente fatal ha surgido entre los seres humanos y el planeta Tierra, que emana de los conflictos y contradicciones de la sociedad capitalista moderna” (p. 14). Y esta ruptura tiene que ver con el poder y con el tener y el individualismo. Cuanto más tenga y pueda el individuo, más aplaudido es por esta sociedad capitalista moderna, generando con ello que la idea de comunidad, de conciencia colectiva, se convierta en una idea retrógrada, pasada de moda y hasta peligrosa.

Paradójicamente, la felicidad parece haberse derrumbado. Tener y poder, porque se tiene y se puede, satisface, pero no crea felicidad. El individuo poco a poco va perdiendo referentes que le recordaban su identidad y le llenaban de sentidos duraderos y trascendentes. Martín Buber (2017) señala que solo es posible saber quién soy realmente, cuando nos contemplamos en la mirada del otro, es decir, en la experiencia de la intersubjetividad.

1.3.2.3.- Tomar decisiones: problemas de cálculo.

En “El miedo a la libertad”, Erich Fromm (1985), asienta que “el individuo carece de libertad en la medida en que todavía no ha cortado enteramente el cordón umbilical que -hablando en sentido figurado- lo ata al mundo exterior” (P. 47). Para Fromm, será necesario un proceso de introspección que requiere de la soledad, a fin de construir algo como la libertad. Ciertamente, el autor habla aquí del proceso de individuación, el cual no sería posible sin la ruptura del tal cordón umbilical y que,

a su vez, si el proceso es realizado con cierto éxito, hará posible que el individuo pueda formar parte libre, de una comunidad. De acuerdo con esto, sólo en la medida en que el hombre va construyendo su libertad y con ella -según Juan Lafarga- su capacidad de autodeterminación, estaría en condiciones de elecciones ciertamente propias, pero con referencia a los demás.

Si se prescinde de los demás como criterio ya sea de identidad o de referencia para las elecciones, es muy fácil que el individuo entre en mecanismos destructivos, pues “la destructividad representa una forma de huir de un insoportable sentimiento de impotencia dado que se dirige a eliminar todos aquellos objetos con los que el individuo debe compararse” (Fromm, et al, p. 205). Las afirmaciones de Fromm, colocan ante la idea de que “el individuo aislado e impotente ve obstruido el camino de la realización de sus potencialidades sensoriales, intelectuales y emocionales” (p. 206).

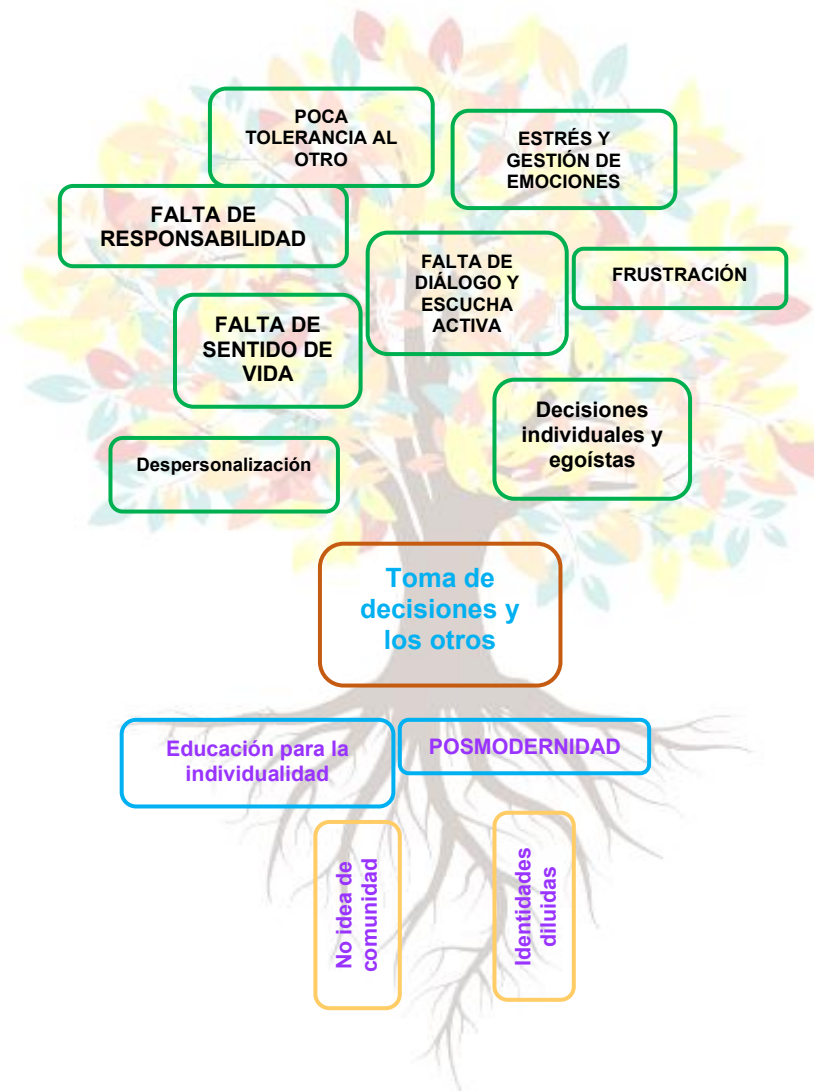
Sin duda que la presencia de los demás confronta todo el tiempo y no permitir esto, en lugar de favorecer nuestra la realización, favorece la destructividad, pues el otro es un reflejo del sí mismo y es posible encontrarse en la otredad. La tendencia actualizante del ser humano no se detiene, pero va a depender mucho de cómo se va desarrollando nuestra capacidad de autodeterminación, para actualizarla hacia la realización del sí mismo o bien, para actualizarla hacia su destrucción.

En los distintos ámbitos de la vida de las personas, y sobre todo en el ámbito de la relacionalidad, ya sea con la familia, con los amigos y conocidos o bien en ámbito laboral, ocurre la necesidad de la toma de decisiones tomando en cuenta a aquellos que son punto de encuentro. Fromm los llama objetos de comparación. Ahora, si la experiencia comunitaria y con ella su relacionalidad están siendo borradas de la experiencia educativa en orden a un proyecto capitalista e individualista que prepara al ser humano para la competitividad, la posibilidad de realizarse del individuo se compromete hacia lo negativo. Sin una educación para gestionar adecuadamente un proceso de individuación a fin de integrarlo a la experiencia comunitaria. Ocurre

entonces que cuando se accede a los ámbitos laborales y se necesita tomar decisiones en colegialidad o en grupo, se suscitan muchos problemas por la incapacidad aprendida para dialogar con el otro, especialmente si es un punto de comparación o contradicción.

La toma de decisiones en una adecuada relación con el sí mismo y con los demás, es garantía de desarrollo personal y de felicidad; mientras que, si no hay integración y armonía, las personas pueden vivir conflictuadas todo el tiempo, sin lograr la autorrealización. La individualidad genera decisiones que terminan afectando a los demás, sobre todo, si las tales están orientadas a resolver los problemas de una mayoría y son por una minoría sin empatía, que ha desviado su mirada del bien común y en lugar de escuchar y abrazar al otro, pone como prioridad los intereses personales.

1.3.3 Árbol de problemas



Para identificar y problematizar el objeto de estudio elegido se realizaron cinco entrevistas a funcionarios públicos que ocupan cargos directivos. Esto permitió encontrar las distintas necesidades encaminadas a la mejora del problema. A fin de indagar a mayor profundidad el objeto de estudio elegido, este se ha dividido en tres categorías, las cuales se muestran a continuación y donde las evidencias de las entrevistas se presentan cuidando la identidad de los participantes.

1.3.4.1 La persona y su felicidad: de la certidumbre a la elección correcta.

Problemática: Problemas en la toma de decisiones: elección e incertidumbre

Necesidades: La necesidad de aprender a Saber elegir y comprender

En el discurso que estoy construyendo, la persona es el centro. En el Enfoque Centrado en la Persona, podemos observar a la no directividad como una clave de atención y de escucha. En este punto, la idea de felicidad y cómo esta parece estar ligada a decisiones que nos dejan por lo menos satisfechos, es inseparable.

En un mundo dominado por filosofías capitalistas, individualistas y mercantilistas, donde la dilución de la historia y de los referentes de sentido cobran la felicidad de las personas, es necesario atender la problemática de aprender a tomar decisiones que sí permitan construir la felicidad. Así, nos encontramos con el hecho de que el desarrollo humano apuesta por la construcción de la persona integral: Lafarga (2005) menciona que el desarrollo humano es una forma de vida donde por medio de la autodeterminación la persona toma decisiones ejerciendo su libertad, desde la empatía, la aceptación incondicional y la congruencia. Toda esta expresión de Lafarga, sintetiza esta categoría; sin embargo, es preciso resaltar la autodeterminación, pues en ella se basa la toma de decisiones en la vida. Por otro lado, las personas de la población elegida, no están viviendo de esta manera. Así, uno de los entrevistados, menciona al respecto de cómo vive su toma de decisiones en la vida:

E1H (07sep2022) – Con incertidumbre ya que se convierte en una decisión tomada al azar, eso me indica la necesidad de identificar claramente en lo que se va a trabajar para tomar la decisión apropiada reconociendo que hizo falta el discernimiento.

Como es posible observar, la incertidumbre forma parte de un discurso que no es único. Así, otro individuo dice:

(me falta) Tener autocontrol para involucrar a todas las personas que forman el equipo en la participación autónoma y voluntaria para la toma de decisiones. “coordinar necesidades”

En el mismo testimonio, la persona expresa la sensación de incertidumbre y por lo tanto de angustia y de infelicidad. En el Desarrollo Humano, la apuesta es por la integralidad. Así Carl Rogers (1964/2020), habla de la tendencia actualizante del ser humano como algo que no se detiene, que impacta su felicidad y su congruencia, pero... ¿es percibida así por las personas que toman decisiones y sobre todo cuando las toman junto a otros?

Hay quienes tienen en mente su felicidad como el fin de la toma de decisiones; sin embargo, esta felicidad aparece como algo muy íntimo, personal, donde los demás poco entran o entran con cuidado. A pregunta expresa acerca de la finalidad de la toma de decisiones, una de las personas responde:

E4H (07sep2022) – Cuando aporta a mi felicidad: a mi desarrollo o crecimiento espiritual, familiar, social y laboral. Y es buena decisión cuando suma a ese fin: la felicidad, que es para lo que estoy hecho. Es mala cuando no me lleva a ese fin.

La respuesta anterior, muestra cómo, así como denuncia Bauman (2006), la noción de “nosotros” no aparece en el lenguaje. ¿Es que de la idea de felicidad ha desaparecido la inclusión de los demás? Pareciera que la idea de felicidad se centra en argumentos personales y entonces, las decisiones se van tomando prescindiendo de los demás o bien, en pugna con los demás con tal de conseguir el bien que la voluntad individual parece perseguir. En el ECP, no es posible prescindir del otro, pues hablar de la persona integral, es hablar de la persona en relación con

otros, de ese modo sus decisiones considerarán el impacto en los demás, como señala uno de los entrevistados:

E6H (07sep2022)- Aquella que traiga un beneficio social por la que se está tomando dicha decisión, recordemos que las decisiones implican renunciar a otras alternativas y suelen tomarse en escenarios de riesgo y con incertidumbre, por lo que al ejecutarse la decisión y a lo largo del tiempo si se logran los resultados esperados con la misma sé que fue la decisión correcta, en caso opuesto, si hay un mayor grado de perjuicio sé que la decisión no fue la mejor y se necesita realizar un cambio lo más rápido posible. También para medir si fue una decisión podemos utilizar el costo benéfico considerando diversos costos de oportunidad.

1.3.4.2 Frustración y resultado final de una decisión: entre el desaliento, la tristeza y el enojo.

Problemática: Frustración, enojo, tristeza: resultados con pérdida de beneficios.

Necesidad: de seguridad y de sentirse felices.

Las emociones son parte de la naturaleza humana, es decir, de acuerdo con Frankl (2008), fue la consciencia de sí, de lo que sucede a su alrededor y también en su interior lo que hizo al hombre separarse de la naturaleza animal y lo convierte en un ser dotado de capacidades que le permiten darse cuenta. En el día a día, cada situación que se vive impacta a nivel emocional y orgánico, Victoria Cadarso (2018), explica las emociones como un movimiento de energía interno que impacta a nivel físico y modifica el estado del ser, el cuerpo es el vehículo a través del cual se comunican las emociones. Estas ocurren según se interpreta el fenómeno ocurrido, en el caso de que el suceso parezca positivo, las emociones y sensaciones experimentadas lo serán de igual modo, mientras que cuando se interpreta como negativo su impacto en el organismo físico y emocional también lo será. En este sentido las decisiones tomadas pueden producir bienestar y satisfacción o incertidumbre y temor, según las consecuencias y efectos de lo que se ha emprendido.

En este mismo sentido de la consciencia de separatividad (Frankl, 2008) el ser humano se encuentra ante la compleja tarea de responder a la vida, ejerciendo la

libertad y responsabilidad por medio de la toma de decisiones en pro de su desarrollo. Esta necesidad de elegir es una tarea inevitable propia de la existencia y cada en día, en diferentes situaciones la persona ejerce esta tarea, desde algo sencillo como la ropa que usará hasta situaciones más complejas que determinan el curso de su vida o de la de otros. Cada decisión tomada tiene un sentido, se espera obtener cierto resultado, es decir, las personas deciden con expectativas de algún ideal, la resolución de una búsqueda o la adquisición de un valor, poniendo en ello esperanza e ilusión, por lo cual, cuando no se consigue lo esperado o se obtienen resultados negativos, es natural que esta satisfacción no se vea resuelta y se vulnere la seguridad de la persona. Esto es posible verlo en la narrativa del entrevistado:

E2M (07sep2022)– Sí me ha pasado que no siempre el resultado de mis decisiones es lo que esperaba y me siento frustrada en ello.

E3H (07sep2022) – Es un poco frustrante pero mi principal objetivo ante una situación así, es minimizar el riesgo de perder autoridad.

Así, es natural que si hay adversidad se produzca tristeza y temor pues se estima que se ha perdido algo o que existen riesgos, cuando el reto es precisamente saber que no es la única forma de enfocar un proceso ya que si se busca siempre el entender una decisión acertada sólo si me produce un beneficio personal, se está en riesgo de dejar de lado la oportunidad de crecimiento y de aprendizaje que la experiencia trae consigo, a pesar de no obtener el beneficio específico que se pensó en un inicio, es posible obtener otras ganancias, incluido el conocimiento de la situación que permitirá en ejercicios futuros trabajar con más seguridad, en palabras de Rogers (1964/ 2020) será una experiencia a la cual regresar que sirva como guía para futuras situaciones similares.

Este proceso complejo, se vuelve aún más denso cuando no se trata de decisiones personales, sino colectivas, pues requiere la participación de varias personas, poniendo en juego su emocionalidad y relacionalidad, por tanto, el impacto de dichas decisiones afecta en cada uno de los involucrados de una manera distinta.

Son muchos los sentimientos y emociones negativos se pueden albergar en las personas: “la destructividad representa una forma de huir de un insoportable sentimiento de impotencia dado que se dirige a eliminar todos aquellos objetos con los que el individuo debe compararse” (Fromm, et al, p. 205). Un ejemplo de lo anterior, es mencionado por una de las entrevistadas:

E2M (07sep2022)– *Cuando elijo una alternativa que va a beneficiar a alguien o a mí misma, la considero buena decisión. Cuando tomo una decisión que se torna mala es cuándo falla mi intuición, cuando me gana la emoción y no soy asertiva. En resumen, cuando no logro equilibrar mi inteligencia emocional con la razón.*

Otro punto de reflexión es el que si bien, el sentir es natural, un punto de partida válido para la reflexión es el interiorizar y preguntarse, cómo gestionar un sentimiento de enojo y frustración o rechazo para que promueva el desarrollo de los individuos sin afectar las relaciones en el interior del equipo, pues ante el resultado adverso de una decisión si estos sentimientos se prolongan en el tiempo y en la vida, van produciendo posiblemente, un resentimiento hacia algo o hacia unas personas o hacia sí mismo. Una entrevistada comparte ese sentimiento:

E2M (07sep2022)– Sí, perdí una oportunidad de crecimiento laboral por temor a arriesgarme y perder lo ya ganado, eso también influyó en una relación de pareja, por tomar la decisión de mi vida profesional, no prosperó la de pareja.

A veces, no solo se trata de tomar decisiones “colegiadas” con los colegas para resolver una situación laboral o como es el caso de esta población, alguna situación a nivel gobierno y bien común, sino que la inclusión de los demás en las decisiones incluye también al colectivo primero, como la familia. La toma de decisiones parece impactar todos los ámbitos de la vida de las personas, pero es necesario incluir a los demás y negociar a fin de que las pérdidas no terminen en tragedias. John Foster, Brett Clark y Richard York (2010), hablan acerca de que perdemos de vista a todos nuestros “nosotros” en la toma de decisiones porque, aunque parezcan ser en colectivo, nos apegamos demasiado a un yo irrenunciable, innegociable y enorme.

¿De dónde surge tanta frustración y tanto enojo? ¿porqué para muchas personas el proceso de la toma de decisiones es un proceso aterrador que necesariamente implicaría pérdidas si se entra en una negociación honesta? ¿Es tan difícil percatarse de que la colegialidad no implicaría una pérdida sino al contrario, una verdadera ganancia? ¿no dicen que diez cabezas piensan mejor que una?... Sin duda que un signo de estos tiempos posmodernos es el individualismo y con él, el egoísmo. Mientras el nivel de destructividad y amenaza bloqueen el contacto con las necesidades auténticas, los procesos de toma de decisiones serán siempre un campo de batalla, un escenario donde se trata de defender a ultranza aquello que consideran es lo bueno, lo bello o lo verdadero sin tomar en cuenta a los demás.

1.3.4.3 La toma de decisiones como un proceso humano entre el conocimiento, la información, el diálogo y la reflexión: ofrecer certidumbre a todos.

Problemática: La intuición como criterio en la toma de decisiones: hacia el desaliento y el enojo.

Necesidad: Una toma de decisiones informada, fundamentada, en relación y considerando el error.

De acuerdo con Flick y Alszeghy (2000), el ser humano vive una inacabable cadena de toma de decisiones durante su existencia; sin embargo, conforme crece y se forma, la posibilidad de que esas decisiones sean asertivas crece. Conocer de hecho, y formarse de manera permanente, es un modo de actualizar las propias potencialidades y con ello, funcionar positivamente en orden a la tendencia actualizante (Rogers, 1964/2020).

Partiendo de lo anterior, que las decisiones que se toman con el mayor conocimiento al respecto del tema o problema, suelen tener más posibilidades de buenos resultados ya que se han cubierto diversos caminos y con ello y se ha resuelto por el que se ha considerado el mejor.

No son extraños los testimonios de personas que, habiendo tomado decisiones por intuición y con prisa, pero sobre todo con la visión nublada del egoísmo, terminan aceptando que les faltó información y conocimiento. Algunos incluso aceptan que les faltó consejo... un detalle que no habían considerado pedir antes de la toma de decisiones.

E6H (07sep2022)- Depende del contexto de la decisión que se vaya a tomar, hay decisiones que deben tomarse en cuestión de segundos, por lo que (hago uso) de mi intuición y conocimiento técnico; sin embargo, hay decisiones que se deben tomar de manera colegiada en donde exista la oportunidad de reflexionar o realizar un proceso de análisis de las alternativas probables antes de caer en errores que no tienen regreso.

Con todo, no basta al conocimiento, si en ese conocimiento no han entrado las personas que tenemos a nuestro alrededor y si ese conocimiento de los otros, no lo consideramos un abono rico para que nuestras decisiones sean mejores o bien, para que las decisiones de un colectivo, sean más orgánicas, consensuadas, llenas del conocimiento de todos. Solo cuando aceptamos el conocimiento del otro como una riqueza y como un abono en la posibilidad de resolver un conflicto, funcionamos como seres humanos personales. Ser persona implica ser un ser en relación, con y para los demás. Parafraseando a Martin Buber (1923), parecería que el conocimiento del otro, aumentaría la certeza del nuestro.

En este camino, se abre la ruta para reconocernos incompletos y parciales en el conocimiento por lo cual, el gesto humilde de asumirlo y saber consultar, pedir ayuda e inclusive, saberse disculpar ante los efectos de una decisión que se tomó, puede garantizar una mejor acogida por parte de nuestro colectivo y al mismo tiempo, la asunción común de las consecuencias. El hecho de hacer con más información nuestra toma de decisiones, genera tranquilidad en los demás.

El testimonio del siguiente sujeto de mi investigación, muestra algo de esto.

E4H (07sep2022) – Sí, aquellos a quienes admiro, me han compartido de su conocimiento y/o son personajes que atraen. Me siento afortunado de saber que soy parte de una comunidad con la que crezco.

Por último, no basta el tener información, construir relaciones y aceptar que no tendremos toda la ciencia necesaria para una seguridad plena, pues un punto fundamental, es el asumir el cambio de opinión e inclusive, reconocer que algo distinto a lo previsto, es mejor, adecuado y aporta más; volviendo a poner por encima de uno, a los demás y al colectivo en relación del que participamos.

2. Fundamentación Teórica

2.1 La persona y su felicidad: de la certidumbre a la elección correcta.

La idea de felicidad puede ser diferente para cada persona, es común pensar en una profunda alegría, en sentir paz, en que todo lo deseado se ha alcanzado, para Aristóteles, según Godoy (1992) la felicidad es el fin último que persigue cada ser humano, es un fin y un bien en sí misma, consiste en vivir bien, en ejercer la vida humana a la perfección:

La actividad humana es una simple disposición natural; ella se hace virtuosa cuando se ejerce constantemente de acuerdo a su perfección. Y la adquisición de la virtud exige un cuidado y trabajo de sí, que consisten en el cultivo permanente de la actividad asociada a la razón, con el objeto de hacérsela nuestra, para incluirla en la raíz de nuestra existencia. Es en la duración de esa perfección que radica la vida feliz. Es por eso que a la acción perfecta, en tanto permanente, arraigada a nuestro modo de ser, la denominamos *habitud*, *héxis*. Sin ella, a lo más, podemos lograr actos felices, como algo accidental y pasajero, dispersos y alternados con actos infelices, en una vida no feliz (p. 290).

Estas ideas son la razón por la cual las personas se empeñan en buscar la felicidad como una meta finita que algún día llegará, de algún modo buscan encontrar la utopía de una vida donde se haya logrado todo lo que pretendían y sin ninguna clase de problemas, pero no es más que una fantasía que impulsa las acciones humanas por ser conquistada a toda costa y que según Viktor Frankl (2015) esta búsqueda incansable enferma, pues la vida tiene matices diferentes, las adversidades e incluso el dolor son parte de ella y de lo que nos hace humanos, trayendo consigo la oportunidad de crecer.

Desde el desarrollo humano, no se habla de esta clase de felicidad utópica, sino de la vida plena, del concepto de plenitud como la aceptación del proceso de convertirse en persona, pues no existe la persona terminada, sino que se va construyendo a sí misma, buscando ser la mejor versión posible de sí en la etapa en la que se encuentra y en sus circunstancias, aceptando los altibajos de la vida y siendo capaz moverse a través de ella, en palabras de Rogers:

La vida plena es un proceso, no una situación estática. Es una orientación, no un destino. La orientación que constituye una vida plena es elegida por el organismo en su totalidad siempre que disfrute de una libertad psicológica que le permita moverse en cualquier dirección (1964/2020, p. 184).

A lo largo de la vida cada persona pasa por diferentes momentos, circunstancias, etapas, cambios, entre otros, en los cuales experimenta diferentes emociones, ideas, cambios internos y aprendizajes, según lo vivido y la forma en que fue experimentado, por lo tanto, la vida siempre está en movimiento; aceptar ese proceso y disfrutarlo es parte de una vida plena, Rogers (1964/2020) menciona que esa orientación es elegida por la persona, pues por medio de sus decisiones dirige el curso de su vida, quien vive de esta manera:

Puede vivir en y con todos y de cada uno de sus sentimientos y reacciones, emplea todos sus recursos orgánicos para captar la situación existencial externa e interna, con toda la percepción de que es capaz; utiliza de manera consciente toda la información que su sistema nervioso puede suministrarle [...] permite que su organismo funcione libremente y con toda su complejidad al seleccionar, entre múltiples posibilidades, la conducta que en este momento resulta más satisfactoria; puede confiar en el funcionamiento de su organismo, se encuentra dispuesto a aceptar las consecuencias de cada uno de sus actos y a corregirlos si demuestran no ser satisfactorios (p. 188).

Entonces, la persona que ha aceptado la vida como un proceso es capaz de darse cuenta de lo que sucede en su interior, pero también a su alrededor, de analizar la información que le rodea y tomar decisiones según lo que considere más conveniente, y si estas decisiones no tuvieran los resultados esperados, es capaz de aceptar las consecuencias y reorientar su vida tomando nuevas decisiones.

Viktor Frankl (2018) afirma que, la esencia del ser humano es “ser responsable porque es libre, es un ser que decide cada vez lo que es” (p. 155), “tiene en cada caso la posibilidad de decidir libremente acerca de su ser” (p.156), por su parte, Buber señala que, “sólo el hombre que hace de la Libertad algo real para él, encuentra al Destino” (1923, p. 28). Por otro lado, Marian Rojas menciona que “quien no conoce en qué se quiere convertir, y que no encuentre sentido a su vida, no puede ser feliz” (2018, p.31). Es decir, por medio de las decisiones que la

persona hace va tomando el rumbo de su vida y “todo en nuestro camino es decisión” (Buber, 1974 / 2017, p. 54), ya que “es esta capacidad de elección o libre albedrío la que nos responsabiliza de nuestra propia vida” (Tobías y García, 2009, p. 447).

De acuerdo al diálogo anterior de los autores, es posible decir que el ser humano decide en favor de sí mismo y de su desarrollo, para ello hace uso de los recursos internos con que cuenta, sin embargo, la tarea no termina con la toma de la decisión, sino que se trata también de estar listo para actuar ante los posibles escenarios que resulten de esa elección, donde existe la posibilidad de no estar preparado para ello, lo podría traer consigo un problema o una crisis, con ello la necesidad de un cambio y la oportunidad de crecer. No es una tarea sencilla, pues aunque sean decisiones tomadas de manera individual tienen un impacto en el individuo que decide y en todo su círculo, por lo tanto no se trata de un hecho aislado, sino que se crea un efecto dominó a su alrededor, del mismo modo, en la vida es común que se deba tomar decisiones conjuntas, pues el ser humano está siempre en relación con los demás, así, tal como Buber (2017) afirma al decir que la vida verdadera es encuentro, pues es en la relación con el tú, que el yo existe, se refleja, se reconoce, se construye y crece.

2.1.2 Problemas en la toma de decisiones: elección e incertidumbre

La complejidad de ser persona implica enfrentarse día a día a posibilidades que plantean certezas en la vida y al mismo tiempo, parecen convocarnos a tomar una decisión. Carlos Rueda y Marta Peris (s/f), refieren en una investigación que:

“decidir es elegir entre diversos cursos de acción y, en la mayor parte de los casos esta decisión conlleva aparejadas otras muchas de las cuales van a depender los resultados finales de la actividad, grupo, proyecto, estrategia o empresa que acometamos” (p. 2).

Es decir, hay varias rutas posibles ante cualquier decisión y una elección no está aislada, sino que según los resultados obtenidos habrán de tomarse nuevas

decisiones, sin embargo, la decisión se hace confiando en que es lo correcto, pero no se conocen resultados hasta que se han ejecutado las acciones propias de lo dispuesto, este desconocimiento es causa de incertidumbre, pues no se tienen certezas de lo que ocurrirá, esta falta de seguridad puede producir angustia por el miedo a lo desconocido, sin embargo, según Miriam Muñoz “podríamos considerar como emociones secundarias derivadas del miedo, la angustia, la anticipación, el asombro, la inquietud, la inseguridad, la perplejidad y la sorpresa” (2019, p.42) y “la emoción de miedo es una reacción de la persona ante la percepción en el ambiente de una amenaza hacia la propia vida, que nos hace ir hacia la búsqueda de protección, expresada normalmente en forma de huida” (p. 62).

Como un proceso natural de la vida humana, no es posible garantizar el que se tomará una elección certera y correcta en dirección de la salud y el crecimiento en todo momento, ya que siempre hay un margen de posible error o de reconocer que una decisión distinta, pudo haber tenido consecuencias que finalmente fueran más favorables. María Isabel Vélez, nos aproxima a un concepto de decisión: “así se plantea una nueva alternativa desde la cual se sugiere el concepto de decisión como acción que comienza en la mente humana y finaliza en la concreción del acto correspondiente, pasando siempre por las etapas del pensar y ejecutar. Es decir, las decisiones como un proceso cíclico siempre influenciado por los conocimientos, expectativas y experiencias previas que posee quien debe tomar la decisión, y que terminan por cambiar la conducta de este frente a la situación” (p. 157).

Alejandra Robles (2021) refiere que, decidir es ejercer una acción a través de la libertad que tiene el ser humano. Con base en esa facultad puede optar entre distintas alternativas de acuerdo con sus objetivos y propósitos personales o profesionales. A partir de diversas investigaciones se tiene evidencia de las malas decisiones que las personas toman, de las causas que influyen, entre ellas la falta de autoconocimiento y de los efectos que experimentan, por ejemplo, insatisfacción, frustración, desmotivación y baja energía vital. Complementa Barceló (2003) esta

referencia sobre la relación que guarda la libertad y el proceso de elección al aseverar que:

una persona no es un recurso humano como suelen pretender los modernos sistemas de promoción de la eficacia grupal. Tratar a la persona como recurso, es decir; como objeto, me parece preocupante y abrumador, y temo que sea un precedente para justificar, sin explicitarlo ni tan siquiera pretenderlo, una cierta desconsideración hacia la dignidad inherente a todo ser humano. Preguntarse por la persona es una cuestión filosófica, ética para ser más exactos; implica, por tanto, plantearse una duda valorativa; abogar en todo caso por la promoción de unos valores. Y promocionar unos valores y no otros conlleva, implícitamente, la función de la elección que, a su vez, es un ejercicio de libertad. (p. 42)

Elegir es un proceso en el que se selecciona o se inclina ante distintas posibilidades, asumiendo que, al decidirse por una de estas, se tiene un costo que se ha de asumir al dejar de lado el resto que se le conoce de manera coloquial y general como el costo de oportunidad que se asume con la renuncia de los caminos que no seleccionamos, pues al elegir entre varias opciones “hay uno o varios factores de pérdida a considerar” (Napier y Gershenfeld, 2000, p. 216).

Rueda y Peris (s/f) definen tres posibles escenarios para la toma de decisiones: en primer lugar, la certeza, que sería el ideal, pero no es habitual, pues se basa en tener total seguridad de lo va a ocurrir con la decisión tomada; el riesgo, pues ha analizado la situación con base en la información y la experiencia, de esa manera puede vislumbrar probabilidades de los resultados según los caminos seguidos, y la incertidumbre cuando no puede asignar probabilidades de resultado.

Es así que, nos encontramos en un proceso en el que es natural vivir con incertidumbre ante la elección que, hecha al tomar una decisión, cuando no se cuentan con elementos suficientes o bien, cuando habiéndolos, no se tiene claridad en el discernimiento, esto puede generar una situación de temor o de impaciencia cuando se ha de decidir, pero en este sentido, Von Balthasar (1964) indica que “el miedo no es más que el abandono de los auxilios de la reflexión” (pág. 39) y puede ser por asumir que se perderá algo o por la falta de seguridad ante los posibles resultados, “la intensidad de la angustia es proporcional a la extensión del sector

del yo afectado por la amenaza” (Rogers, 2007, p. 72); es pues natural que la persona experimente angustia si considera que el acto propio de la toma de decisión o la consecuencia del mismo, le genera una amenaza.

Partiendo de que la decisión más acertada y adecuada, o que conlleve el menor costo de oportunidad es la más prudente, es posible inferir que el acto y momento de discernimiento es el punto medular para que se cumplan estos supuestos sabiendo también, que no se podrá garantizar una decisión perfecta. Sucede que, el acto de decidir se hace de manera rutinaria, sin dedicar mayores facultades y condiciones a este hecho y en cambio, también habrá decisiones que impacten en el curso de la vida por su trascendencia llegando inclusive a ser consideradas por lo mismo como decisiones de vida.

Antes de que se llegue a cualquier decisión inicial se deben valorar y comprobar las opciones. Si el tiempo y los recursos lo permiten, hay que realizar un esfuerzo para reunir datos acerca de las varias soluciones a las que se ha llegado en el momento (Napier y Gershenfeld, 2000, p.228).

Lo anterior justifica el profundizar en que el acto de tomar decisiones es perfectible, se puede ejercitar, es posible generar condiciones que permitan “extender nuestra visión a considerar las consecuencias de nuestras elecciones y asegurarnos de que las decisiones finales provocarán una acción constructiva” (Napier y Gershenfeld, 2000, p.228), es decir, que permita el desbloqueo y facilitación de la tendencia actualizante en pos del desarrollo, entendida como la tendencia innata a lo constructivo y que busca lo que se percibe como adecuado y mejor (Rogers, 2007).

2.1.3 La necesidad de aprender a Saber elegir y comprender

Carlos Llano (2004) considera que en la humildad está la base de las decisiones radicales y firmes; es una condición necesaria para poder decidir de forma correcta ya que implicará tener capacidad de escucha, de apertura de mente y criterio para conocer otros puntos de vista y con ello, enriquecer el momento propio que permita tener más elementos para la decisión final, en esa dirección Napier y

Gershenfeld, aseguran que es necesario “que seamos sensatos, protegernos de los prejuicios irracionales y de las costumbres y hábitos restrictivos, y extender nuestra visión” (2000, p. 28).

Para que se pueda decidir de mejor manera, no basta solo con analizar los hechos, sino que también está la experiencia adquirida a través de elecciones pasadas, que puede servirle como “piedra de toque de la validez” (Rogers, 2020, p.34), pues la persona “tiende a buscar las experiencias que percibe como positivas y a rechazar las que percibe como negativas” (2007, p. 64). Por su parte, Cabarrús (2003) también nos lleva a considerar que el momento propio de la elección, en donde interviene la experiencia personal, sumada al estudio y conocimiento adquirido, se fortalece “la necesidad del discernimiento y del análisis de la realidad, como medios para ir descubriendo cada día quién soy, qué sentido tiene mi vida y qué debo hacer por el bien de las demás personas” (p.10).

Otro aspecto relevante es el que el momento de decisión debe ser pleno y consciente, es decir, en un clima de libertad, sin presión con temple y carácter para poder hacerlo correctamente, sabiendo que inclusive puede haber situaciones adversas, pero a este respecto se comprende como Frankl (1985) refiere que “..., uno de los rasgos principales de la existencia humana es, precisamente, la capacidad para elevarse por encima de esas condiciones y trascenderlas”. (pág. 105). En el mismo proceso de la toma de decisiones, la puede desplegar la tendencia actualizante ya que “cuando ya no somos capaces de cambiar una situación, tenemos el desafío de cambiarnos a nosotros mismos”

De acuerdo Rogers (2007) la toma de decisiones es una capacidad al mencionar que la persona tiene la capacidad de poder dirigirse y controlarse; si no hubiera condiciones, se precisa la ayuda de externa, por lo que sí es una capacidad, se puede adquirir y mejorar.

2.2 Frustración y resultado final: entre el desaliento, la tristeza y enojo de tomar decisiones con los demás.

La frustración es una respuesta emocional del organismo cuando no se satisfacen las expectativas, deseos y/o necesidades, experimentando ira y tristeza, puede ser una experiencia muy desafiante y puede tener un impacto significativo en nuestra vida diaria, afectando nuestro bienestar emocional y físico (Csikszentmihalyi, 2010).

Lo que esto manifiesta en quien lo vive es que está sucediéndole algo que no esperaba, visto desde otra perspectiva de Viktor Frank (2015) en sus estudios de la frustración puede ser una fuente de motivación y de crecimiento personal, ya que da la oportunidad de revisar las metas y estrategias, aprender de los errores y encontrar soluciones más efectivas para alcanzar nuestras metas. De acuerdo con Miriam Muñoz (2019) existen:

- Sentimientos de desarrollo. Cuando van en el sentido de lo constructivo a lo que favorece el desarrollo del potencial humano. Tienen la característica de impulsarnos hacia la corriente de nuestro flujo vital. Mantienen un equilibrio entre nuestras tendencias hacia la novedad y hacia la seguridad.
- Sentimientos de deterioro o disfuncionales. Cuando van en detrimento de la estima y valoración de la persona y son el producto de experiencias traumáticas, de devaluación, que llevan hacia una involución. Entorpecen y bloquean nuestro flujo vital. En ellos se expresa una polarización entre nuestras tendencias hacia la novedad y hacia la seguridad; son sentimientos que nos lanzan a experiencias muy riesgosas o muy paralizantes (p. 63).

Siguiendo con la propuesta de Miriam Muñoz (2019) entre los sentimientos de desarrollo estarían: la angustia existencial, el enojo, la decepción, el miedo la tristeza y la preocupación, mientras que, en los sentimientos de deterioro se encuentran: la angustia disfuncional, la derrota, el desaliento, la desesperación, la ira y la resignación. La forma en que se gestionen las emociones y sentimientos, determinará si estos son un impulso hacia el desarrollo o hacia el deterioro. Ahora, cuando las decisiones son en grupo, el impacto emocional de cada uno de los

miembros tendrá efectos en el colectivo, juntos irán al crecimiento o a la disfuncionalidad.

La relación entre el desaliento, la tristeza y el enojo es compleja y estrechamente interconectada (Bisquerra, 2012). Estas emociones pueden surgir juntas o sucesivamente en respuesta a situaciones difíciles o estresantes en la vida. Sin embargo, aunque compartan algunas similitudes, cada emoción tiene su propia dinámica y manifestación. (Ekman, 2017).

El desaliento se refiere a una sensación de pérdida de esperanza o motivación. (Bisquerra, 2012). Se experimenta como un vacío abrumador y puede ser el resultado de una pérdida significativa o de una serie de desafíos y fracasos. El desaliento puede hacernos sentir apáticos y sin ganas de hacer nada, lo que puede afectar negativamente nuestro rendimiento y bienestar emocional y una vez más, si se analiza desde el punto de vista de quien toma decisiones de alto nivel, puede ser permeado al equipo de trabajo con lo cual, se debe ser más atento en poder controlarla o evitarla. (Vial, 2016).

LeDoux (1999) en su libro: el cerebro emocional, menciona que el desaliento puede ser causado por factores externos como problemas personales, dificultades en el trabajo o en las relaciones interpersonales, entre otros. También puede ser un síntoma de trastornos mentales como la depresión, que no se tocará en este trabajo por tener un componente médico o somático en muchos de sus casos.

En cuanto al estudio de la tristeza, por otro lado, sabemos que es una emoción más suave que se experimenta como una sensación de pesar o melancolía. Aaron T. Beck (2009) experto en el tema del tratamiento de la tristeza, nos recuerda que a menudo surge como resultado de la pérdida de algo o alguien querido, pero también puede surgir como resultado de situaciones menos dramáticas como una pelea con un amigo o una evaluación negativa en el trabajo, es una parte normal del proceso de duelo y puede ser útil para procesar y superar los problemas.

Otro fenómeno asociado, que toma relevancia para quien dirige es el que aprenda a vivir y decidir entre el fenómeno de la incertidumbre, y enfocarse en lo que sí le es posible atender y, por tanto, controlar.

Unos posibles factores que afectan a quien toma decisiones, por la cotidianidad, es el que deba ejecutar estas bajo un escenario de estrés y posiblemente, ansiedad, por lo que también, es importante que conozca estas sensaciones (Kahneman, 2013), las pueda distinguir y nombrar, y ante todo sea consciente de lo que le preocupa, le estresa y de lo que piensa, porque esos sentimientos comienzan desde lo que piensas, y con ello, poder ayudar a reducir los niveles de frustración y mejorar nuestro bienestar emocional para poder crecer como personas con tendencia actualizante y alcanzar nuestras metas de una manera más efectiva (Rojas, 2018).

Es importante destacar que estas emociones no son mutuamente excluyentes, y a menudo se experimentan juntas en diferentes grados. Por ejemplo, alguien podría sentir tristeza por una pérdida, pero también sentir enojo por no haber podido evitar esa pérdida. O bien, alguien podría sentir desesperación por una situación desfavorable, pero también sentir enojo hacia alguien que considere responsable de esa situación (Vial, 2016).

2.2.1 Frustración, enojo, tristeza: resultados con pérdida de beneficios

Para este punto, es claro que al elegir entre varias opciones “hay uno o varios factores de pérdida a considerar” (Napier y Gershenfeld, 2000, p. 216), como se ha expuesto. Sin embargo, se toma una decisión esperando ciertos resultados y cuando estos no son favorables o resultan afectaciones para quienes decidieron o para otras personas, surgen emociones como la frustración, el enojo y la tristeza respecto a la pérdida. Ana Macías y Rosa Larios (2013) mencionan que el enojo es una fuerza que puede servir como impulso para que la persona salga delante de alguna situación, pero al mismo tiempo puede ser destructivo si se apodera la

persona y llega a lastimar a los demás aún cuando no quería. Este surge ante algo que amenaza la integridad y lo importante es identificar de donde viene la amenaza.

Recordando un cuento del psico dramaturgo Jorge Bucay, nos damos cuenta que la emoción de la tristeza y del enojo son muy similares, porque, como menciona en su cuento “La tristeza y la furia”, podemos percibir que la tristeza muchas veces al no querer mostrarse públicamente a la gente, se viste de la furia, y que la furia, al ser una emoción vertiginosa, no se da cuenta que en realidad lo que ha vivido es una pérdida, una desilusión, una amenaza, o un desamor, en el fondo, la furia también trae consigo la tristeza. Como afirma Miriam Muñoz (2019), las emociones no son aisladas, sino que hace figura aquella que la persona se permite mostrar y sentir, mientras que en el fondo existen otras.

Raymond Novaco (1994), plantea en su investigación acerca de la comprensión de los procesos del pensamiento junto con los procesos y circuitos emocionales, propone que cuando alguien toma decisiones mientras está frustrado, pueden suceder estas 4 formas de actuar: tomar decisiones impulsivas, tomar decisiones basadas en emociones, pérdida de objetividad y dificultad para evaluar las opciones.

Kahneman (2013) explica que, ante la frustración, la capacidad para tomar decisiones efectivas puede verse seriamente comprometida. Esto se debe a varias razones como: la pérdida de perspectiva, la reducción de la capacidad cognitiva el enfoque en el problema en lugar de la solución y la tendencia a evadir la responsabilidad. Y afirma que ante el enojo o la tristeza se pueden perder una serie de habilidades cognitivas y emocionales que permiten tomar decisiones informadas y efectivas, entre ellas las habilidades cognitivas, de comunicación, de regulación emocional y de resolución de problemas.

Sin embargo, como Miriam Muñoz (2019) afirma, las emociones son parte del equipo de defensa biológico de la persona, pues cada una tiene una función específica para garantizar la supervivencia, además, expresa que no es posible

evitar sentir una emoción, lo que sí es responsabilidad del individuo es lo que hace con sus emociones. Rosa Larios (2013) abona al afirmar que los sentimientos no son malos, ni buenos, solo son y que “el control emocional es un rasgo deseable. Consiste en guiar las emociones en el momento y de la manera en que la persona lo elige, para no traicionar sus valores” (Macías y Larios, 2013, p. 26).

2.2.2 Necesidad: de seguridad y de sentirse felices

Maslow, A. (2016) define que la felicidad es un sentimiento positivo, un estado de satisfacción y plenitud que surge de la realización de nuestros deseos y necesidades, llama a esto autorrealización y propone que para llegar a este estado, donde la persona se encuentra meta-motivada para construirse en un plano más existencia, ha de satisfacer las necesidades básicas, entre ellas menciona las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y de reconocimiento, una vez que eso sucede, entonces busca la autorrealización:

Definida como realización creciente de las potencialidades, capacidades y talentos; como cumplimiento de la misión —o llamada, destino, vocación—; como conocimiento y aceptación más plenos de la naturaleza intrínseca propia y como tendencia constante hacia la unidad, integración o sinergia, dentro de los límites de la misma persona (pár. 586).

Él propone que esta clase de realización es importante para el bienestar humano y necesarias para alcanzar una vida plena y satisfactoria, de ese modo, la persona tendrá:

Una percepción superior de la realidad. Una mayor aceptación de uno mismo, de los demás y de la naturaleza. Una mayor espontaneidad. Una mayor capacidad de enfoque correcto de los problemas. Una mayor independencia y deseo de intimidad. Una mayor autonomía y resistencia a la indoctrinación. Una mayor frescura de apreciación y riqueza de reacción emocional. Una mayor identificación con la especie humana. Un cambio en las relaciones interpersonales. Una estructura caracterológica más democrática. Una mayor creatividad. Algunos cambios en la escala de valores propia (par. 592).

Se trata pues, de una persona con una relación más estrecha con ella, con el otro y con el mundo, consciente de su ser y proceder, pero también de la influencia que tiene en el entorno. Frankl (2002) enfatiza la importancia de la libertad de elección y la búsqueda de sentido como factores fundamentales para la salud mental y el bienestar emocional, para él, la persona puede encontrar el sentido de su vida y de este modo atravesar cualquier circunstancia; trascender el yo buscando relaciones significativas; elegir su actitud ante la vida, puesto que, no se le puede arrebatar la libertad interior; cultivar el aprecio y la gratitud; y encontrar un equilibrio entre los placeres y los valores.

Por otro lado, Robert Waldinger, en su estudio sobre los factores que contribuyen a una vida feliz y saludable a lo largo del tiempo, ha demostrado como el impacto de las relaciones personales, la calidad de vida y los factores emocionales influyen en el bienestar general. A continuación, se desglosan algunos puntos a considerar para lograr tener una vida más feliz y llena de significado según Waldinger (2015):

- **Importancia de las relaciones:** la calidad de nuestras relaciones personales es un factor fundamental para nuestra felicidad y bienestar a lo largo de la vida. Mantener relaciones cercanas y satisfactorias con amigos, familiares y seres queridos es esencial.
- **Calidad en lugar de cantidad:** tener relaciones significativas y de calidad. La conexión emocional y el apoyo mutuo son elementos clave en la construcción de relaciones satisfactorias.
- **Relaciones íntimas y de confianza:** Las relaciones de pareja y la presencia de una relación de confianza y apoyo mutuo son especialmente importantes para la felicidad y la salud emocional.
- **La calidad de las relaciones prevalece en el tiempo:** A medida que envejecemos, la calidad de nuestras relaciones se vuelve aún más crucial para nuestra felicidad y bienestar. Las personas que tienen relaciones sólidas y satisfactorias en la mediana y tercera edad suelen ser más felices y saludables.
- **Calidad de vida en general:** como la salud física, el bienestar mental y la satisfacción en el trabajo. Todos estos elementos están interconectados y contribuyen a nuestra felicidad global.

Es decir, Frankl, Wandilger y Maslow, destacan el sentido de la relación en el desarrollo de la tendencia actualizante, Napier (2000) menciona que, cuando las personas se encuentran en situaciones que les generan miedo o angustia prefieren estar acompañados y que, en una situación de peligro, las personas no sólo se preocupan por su propio bienestar, sino que buscan el contacto con los demás. El grado de interacción y confianza que se consiga dentro del grupo dependerá de la persona que se encuentre al frente y su capacidad para crear las condiciones que propicien el desarrollo.

Napier y Gershenfeld (2000) definen el liderazgo como “la ejecución de un papel particular dentro de un grupo organizado y este papel se define esencialmente en función del poder o la habilidad para influir en otras personas” (p. 173) y para que ese papel se cumpla es importante que la persona que funge como líder tenga una relación de calidad consigo mismo y con los demás:

“la llave del éxito es que el líder reconozca su fuerza personal y la habilidad de compensar las debilidades personales. Este reconocimiento es posible sólo si se recibe un constante flujo de retroalimentación por parte de los involucrados [...] tenga un alto respeto por sí mismo y sea capaz de realizar cambios personales” (p. 179).

Mencionan que un líder efectivo posee cinco habilidades: aceptar a la gente tal como es, enfocarse en las relaciones y problemas en el presente, tratar a los cercanos con el mismo respeto y cortesía que los demás, confiar en los demás y trabajar sin buscar la aprobación externa.

2.3 La toma de decisiones

Si bien, vivir es un arte, el aprender a tomar buenas y sabias decisiones también lo es. No es algo que se pueda reducir solamente a un plano teórico-intelectual o que corresponda únicamente a elementos externos, pues la persona no puede separarse de la libertad y con ella de la responsabilidad de decidir para orientar el curso de su vida.

El desarrollo humano reconoce a la persona como responsable de su propia vida y sus decisiones, con una experiencia única a partir de la cual se relaciona con él mismo y con el mundo. Es en el ejercicio de esta libertad que se toman decisiones constantes a lo largo de la vida (Garfias, 2023, p.19).

La filosofía humanista existencial, base del desarrollo humano, plantea que el ser humano no está determinado por sus circunstancias, es él quien le da sentido y significado a las mismas, Yaqui Martínez (2018), afirma que, el individuo no es sus circunstancias, ni lo que tiene, sino lo que hace con ello. Sin embargo, para ello es necesario el autoconocimiento y la autoaceptación, pues:

Entre más se conoce una persona a sí misma, puede apreciar mejor su realidad, aquello que le gusta de sí, sus recursos, sus necesidades y lo que le disgusta o no aporta a su desarrollo, de esta manera podrá determinar los aspectos de su vida que requieren un cambio, tendrá mayor claridad de los recursos internos y externos con que cuenta para hacerlo y podrá tomar las decisiones adecuadas para generar los ajustes necesarios y encaminarse en el curso que desea seguir (Garfias, 2023, p. 147)

Rogers (1964/2020) afirma que, la autoaceptación aún de aquello que no es grato acerca de sí mismo, conduce al cambio, entre más se acepta una persona, mayor posibilidad tiene para transformarse. Martínez (2018) plantea que hay circunstancias en la vida que no es posible cambiar, se trata de aceptarlas, pues si no se aceptan las grandes realidades de la vida, entonces llega la frustración y la angustia, pero cuando son aceptadas existe esperanza, se experimenta calma y consuelo. Entonces, una toma de decisiones acertadas tiene como base el autoconocimiento, la autoaceptación, que la persona sea capaz de reconocer lo que sucede en su interior, lo que necesita y al mismo tiempo sepa con qué recursos cuenta para actuar, pues:

[...]posee en su interior la fuerza y las herramientas necesarias para construirse. Es un conjunto de potencias intrínsecas que esperan siempre a ser explotadas y en esto consiste la riqueza de la vida, son sus elecciones las que lo llevan a desarrollar y usar esas potencias en pro de sí mismo y de los demás (Garfias, 2023, p. 60).

Las decisiones tomadas traen consecuencias para quien las toma, pero también para los demás, Max Bazerman (2014) señala que una toma de decisiones éticas

implica considerar el impacto de éstas en los demás y en la sociedad, esto en decisiones de tipo individual como colectivas. Carlos Cabarrús, habla de la necesidad de actuar desde una ética basada en el principio de solidaridad que “es el eje de toda la actuación ética. Es decir, todo ser humano es corresponsal del bien de los demás y, por tanto, tiene que ser un buscador de las formas asociativas por las cuales se realiza ese bien” (2003, p. 43).

2.3.2 La toma de decisiones como un proceso humano entre el conocimiento y la información.

Se ha mencionado en los apartados anteriores que la toma de decisiones es un proceso en el cual se puede mejorar, Napier y Gershenfeld (2000) proponen seis pasos: identificación del problema, diagnóstico, generación de opciones, selección de soluciones, ejecución y evaluación. Lo anterior, basado en las decisiones colectivas donde existe un equipo de trabajo que se conoce y decide en relación con los demás, lo que significa que:

Tienen un conocimiento real, práctico de sus recursos. [...] los miembros se conocen entre sí y saben lo que se puede esperar de cada uno. Saben como determinar una meta, cómo obtener la información necesaria, qué se involucra y qué capacidades se requieren para completar una tarea. [...] Basados en la experiencia pueden modificar sus métodos para realizar las metas (Napier y Gershenfeld, 2000, p. 139).

Este conocimiento del equipo se da por medio de las relaciones que existen entre ellos y la capacidad del líder para crear un clima de confianza, respeto y aceptación, donde exista la igualdad entre los miembros de la junta. Las experiencias vividas en el trabajo colegiado van sumando al conocimiento de los recursos internos y externos con que cuentan como grupo y de ese modo, se facilitan los procesos de toma de decisiones posteriores.

Antes de que se llegue a cualquier decisión inicial se deben valorar y comprobar las opciones. Si el tiempo y los recursos lo permiten, hay que realizar un esfuerzo por reunir datos acerca de las varias soluciones a las que se ha llegado hasta ese momento. [...] Cada solución potencial se debe evaluar cuidadosamente en cuanto a sus posibles limitaciones, así como en cuanto a sus fuerzas. La discusión debe

conducir a una decisión por consenso, que todos los miembros estén deseosos de apoyar un plan en particular (Napier y Gershenfeld, 2000, p. 228).

Partiendo de lo anterior, no basta con tener información y analizarla ponderando los posibles riesgos, sino que de acuerdo con Nathaniel Branden (2018) es necesario establecer planes de acción para los distintos posibles resultados.

2.3.3 Ofreciendo certidumbre a todos a través del diálogo y la reflexión

El filósofo judío Martin Buber desarrolló la filosofía del "diálogo yo-tú". Sostenía que las relaciones humanas auténticas se basan en el diálogo genuino entre personas, donde cada individuo reconoce la humanidad del otro menciona que, las relaciones "yo-tú" son aquellas en las que las personas se relacionan de manera directa, auténtica y con apertura, mientras que las relaciones "yo-ello" son más impersonales y utilitarias. Por ello es importante el ejercicio de la reflexión el cual nos lleve a la relación "yo-tú" (1923).

Por su parte, Rogers (1966) considera que el diálogo genuino es esencial para la terapia efectiva, la reflexión, la toma de decisiones y con ello vivir una vida más plena. Es fundamental dialogar, y reflexionar en comunidad (Martínez, 2009) con el fin de orientar la propia vida, orientando primero los pensamientos, las emociones y las conductas. La educación de las sociedades ha de fomentar el diálogo y el trato individual con el fin de que los adultos lleguen a adquirir buenos hábitos de comunicación, diálogo y reflexión.

3. Diseño metodológico

3.1 Pregunta de Investigación

¿Cómo impacta la toma de decisiones en los vínculos y relaciones en la experiencia de los grupos de referencia de funcionarios públicos?

3.2 Propósito General de la Investigación.

Conocer la influencia de la toma de decisiones en la relacionalidad de funcionarios públicos y cómo viven estos su tendencia actualizante en esas circunstancias.

3.3 Fundamentación Teórico-metodológica

3.3.1 Enfoque cualitativo:

Los enfoques cualitativos se privilegian en las investigaciones que involucran a los seres humanos con su subjetividad. El tema que desarrollo en este Trabajo de Obtención de Grado, recupera las subjetividades del sufrimiento de las personas que, aunque formadas para la toma de decisiones en orden al bien común, viven los resultados con emociones encontradas y sentimientos difíciles de digerir, debido a muchas causas, pero sobre todo, debido a su ego suele ser impactado por la desestimación de sus propuestas originales o bien, debido a las consecuencias negativas que dicho resultado puede tener sobre sus vidas personales.

En este escenario y con este tipo de población, la cualitatividad provee de herramientas metodológicas para acceder a dichas subjetividades con exhaustividad y, al mismo tiempo, con una descriptividad narrativa que nos permita comprender el fenómeno que ocurre y cómo este proviene de causas y heridas a las que seguramente, será necesario nombrar.

Para Allan Abarca, Felipe Alpízar y Gina Sibaja (2013), la cualitatividad “se plantea como una forma de abordar la realidad, con unas herramientas teóricas y técnicas

específicas que serán utilizadas según la naturaleza del objeto social” (P. 11); sin embargo, los mismos autores advierten que las respuestas no son definitivas ni absolutas, pues el campo de la subjetividad es un campo en constante cambio. Esto ya nos abre la puerta para entender que se trata de un campo que requiere de interpretaciones muy delicadas, frecuentemente procedentes de ciencias y disciplinas ligadas a la conducta humana y a la sociología.

Leslie Resse, Kendall Kroesen y Ronald Gallimore (2009), coinciden con las afirmaciones anteriores estableciendo la necesidad de una interpretatividad profesionalizada de los datos obtenidos desde las metodologías que provienen de este paradigma cualitativo.

3.3.2 Método fenomenológico.

La fenomenología afirma “que la conciencia es el principio de acción del sujeto en el conocimiento” (Abarca, et al, P. 6). Entonces, el sujeto del conocimiento debe ser la conciencia. Desde estas consideraciones, el método cualitativo con el que mejor se articula mi investigación es precisamente la fenomenología, pues buscaré en la conciencia, tocada a través de un instrumento específico y de mis habilidades facilitadoras obtenidas a lo largo de la maestría en desarrollo humano del iteso, el conocimiento específico de las causas del sufrimiento de los sujetos involucrados en el particular momento de la toma de decisiones.

Para Alipio Castillo (2013),

La fenomenología es una escuela de pensamiento filosófico que subyace a toda la investigación cualitativa. La investigación cualitativa toma de la filosofía de la fenomenología el énfasis en la experiencia y la interpretación. En la conducción de un estudio fenomenológico el foco estará en la esencia o estructura de una experiencia(fenómeno) explorando sistemáticamente el sentido de lo que acontece y la forma en la que acontece (párr. 11).

El acceso a las historias, a las narrativas, a las emociones de las personas entrevistadas, será un acceso a la experiencia y con él, a un campo de interpretación.

3.3.3 La Entrevista fenomenológica.

En continuidad con el método fenomenológico, la entrevista fenomenológica se perfila como el instrumento idóneo para acceder a las experiencias de los sujetos. De acuerdo con Salvador Moreno (2014), mediante esta entrevista accedemos al fenómeno de la experiencia de las personas pues, si está bien realizado el instrumento, conduciremos al entrevistado a “experimentar” el fenómeno, trayendo al momento mismo de la entrevista, no solo la narrativa, sino las emociones, los sentimientos, los juicios y todo aquello que se encuentre asociado al recuerdo que esté compartiendo. Según Moreno, esta técnica no solo permite acceder al fenómeno, sino que se convierte al unísono en una técnica sanadora cuando, mediante la ruta fenomenológica, la persona puede hacer conscientes cada uno de los sentimientos que experimenta y dar razón de ellos.

3.4 Referente empírico

Funcionarios públicos con necesidad de toma de decisiones en orden al bien común, todos ellos con experiencia en diferentes áreas del servicio público incluido el sector educativo y al frente de equipos de trabajo, en el estado de Jalisco.

3.5 Diseño de la Entrevista

3.5.1 La persona y su felicidad: de la certidumbre a la elección correcta.

1.-	¿Te consideras una persona feliz? ¿por qué lo piensas? ¿Cómo se siente saberse feliz? ¿Qué sensaciones te da la felicidad que tienes? (OJO si las respuestas son negativas: ¿qué sensaciones da no sentirse feliz?) ¿puedes identificar qué momentos o situaciones te producen felicidad?
2.-	¿te has sentido seguro de alguna decisión antes de tomarla en tu vida? ¿Me cuentas? ¿Cómo dirías que lo experimentaste? ¿Hubo felicidad, satisfacción, alegría, gozo o paz?

3.-	En este trabajo tuyo, ¿tienes qué tomar decisiones en conjunto o en equipo? ¿Cómo es que tú vives ese proceso? ¿Te siente igual que cuando vas a tomar decisiones personales para tu vida o tu familia? ¿Por qué dirías eso?
4.-	Cuando estás en una mesa de decisiones, ¿llegas con una decisión ya “pre” tomada? ¿Eres propositivo en esa mesa? ¿Cómo dirías que se siente llegar a una mesa con otras personas a tomar una decisión importante?
5.-	¿Te ha pasado que te sientes muy seguro de una propuesta y en la mesa de trabajo ocurre que se toman decisiones diferentes a las que tú creías según tu propuesta? ¿Me cuentas un poco un ejemplo, una anécdota? ¿y cómo te sentías? ¿Ahorita que me lo cuentas sientes un poco eso? Si la decisión que se tomó al final en esa mesa fue distinta a la tuya, ¿cómo te sentiste?
6.-	Cuando en esas mesas de trabajo en las que has participado, se toma una decisión que redunde en beneficio común, ¿cómo te sientes por haber aportado? ¿qué experimentas cuando lo que se decide es similar a tu propuesta o es tal cual la tuya? En el lado contrario, cuando una decisión que se tomó en equipo no tiene como resultado final lo esperado, ¿cómo te hace sentir que participaste ahí? ¿o cómo te hace sentir el que no se tomó tu propuesta en cuenta y por ello tal vez no se obtuvo el resultado esperado?
7.-	¿Cuál dirías que es la diferencia entre una decisión correcta y tener la certeza de que algo es correcto? ¿Me das un ejemplo?
8.-	¿Cómo afecta tu vida personal la toma de decisiones colegiadas? ¿Has tenido qué hacer algo para que no te afecte? ¿Qué emociones dirías que sientes cuando pasa eso?
9.-	¿Qué elementos distingues que se presentan en aquellas decisiones que tomas con certeza? ¿Crees que has desarrollado habilidades para tomar decisiones correctas?

3.5.2 Frustración y resultado final: entre el desaliento, la tristeza y el enojo. ¿Cómo construir seguridad y felicidad?

10.-	Por lo que me estás contando, has sentido la experiencia de la frustración... ¿cómo se siente cuando llega esa experiencia? ¿Cómo la vives? ¿Te dura mucho? ¿Cómo tratas de superarla? ¿Sientes que no se puede superar?
11.-	Cuando trabajas en un equipo de trabajo que toma decisiones, ¿cómo te relacionas con quienes lo conforman? ¿cómo te sientes cuando las emociones de ellos y tuyas afloran? ¿Cómo te sientes cuando tienes que trabajar y convivir con ellos?
12.-	¿Te ha tocado algún pleito fuerte cuando se toman decisiones en conjunto? ¿Cómo se sintió eso? ¿Te afectó? ¿Sabías qué hacer? ¿Sabías qué iba a pasar? ¿ese conflicto cambió tu punto de vista o aporte a la decisión? ¿Por qué?

13.-	¿has tenido que trabajar sintiéndote mal contigo mismo y con los demás por una situación así? ¿cómo te has sentido cuando deben seguir colaborando cuando han sucedido diferencias? ¿consideras que has obtenido algún aprendizaje de estas situaciones? ¿cuál sería?
14.-	¿Has tenido que ir con el médico u otro profesional después de una cosa así?

3.5.3 La toma de decisiones como un proceso humano entre el conocimiento, la información, el diálogo y la reflexión: ofrecer certidumbre.

15.-	¿Consideras que es posible mejorar tu capacidad para trabajar en la toma de decisiones? ¿Cómo dirías que lo consideras o por qué lo piensas así? ¿Qué crees que te gustaría aprender o qué puntos identificas como susceptibles de mejorar?
16.-	¿Te has sentido en la necesidad de saber más sobre la posibilidad de tomar mejores decisiones personales o en conjunto? ¿Has investigado algo? ¿Cómo qué has encontrado? ¿si en un tema se te presenta la oportunidad de tomar una decisión unilateral o con un equipo de trabajo cómo lo harías?
17.-	¿Te gustaría saber más del comportamiento humano para sentir más certidumbre en tu trabajo de toma de decisiones?
18.-	¿Qué crees que ocurre en la mesa de toma de decisiones? ¿Las personas piensan suficientemente antes de hablar? ¿Sientes que podrían reflexionar más antes de decidir? ¿Cómo imaginas el trabajo con la presencia de un consejero de toma de decisiones antes de las juntas?
19.-	¿Cómo crees que todos los involucrados quedarían a gusto? ¿Qué hace falta para tener certidumbre? ¿Cómo te gustaría proponerlo?
20.-	Bajo tu liderazgo cuando has tenido que formar o integrar equipos de trabajo, ¿cómo te has sentido cuando toman decisiones sin consultarte? ¿descubres episodios que te generen tranquilidad o incomodidad?
21.-	¿Cómo te sientes después de esta entrevista?

3.6 Implicaciones éticas

Cabe señalar, que los participantes de esta investigación dieron su consentimiento para recabar la información que proporcionaron, con fines académicos y con el compromiso de proteger su privacidad y mantener la confidencialidad, esto por medio de un consentimiento informado que firmaron y se hizo llegar al profesor encargado del curso de investigación, desarrollo e innovación, así como a la profesora de supervisión de la intervención, quienes estuvieron al tanto del cumplimiento de dicho compromiso y de dar un trato ético a la información.

Los audios grabados durante las entrevistas y las transcripciones posteriores fueron eliminados después de obtener la información necesaria. En el análisis de los resultados se muestran evidencias de estas entrevistas cuidando la identidad de las personas, al no mencionar sus nombres, ni datos personales.

4. Primeros hallazgos

4.1 Proceso de la entrevista

En una investigación de carácter cualitativo es preciso comprender y describir las experiencias de los sujetos, para esto se utiliza como método la fenomenología y como técnica la entrevista fenomenológica, que permita acercarse a la experiencia de manera que se pueda percibir cómo el sujeto vive el fenómeno de observación propio de la investigación. Tal es el caso de esta investigación en la que se diseñaron entrevistas fenomenológicas con la intención de comprender cómo es para ellos el proceso de tomar decisiones de manera colegiada y/o personal, así como lo que implica hacerlo. Para ello se buscó a servidores públicos del estado de Jalisco que tienen don de mando, estructura de colaboradores a su cargo y que los cargos de gobierno que tienen den cuenta de que están en constante momento de toma de decisiones y les permita, por tanto, hacer una distinción en lo que les puede implicar hacerlo colegiadamente y en relacionalidad con el colectivo, o bien, de manera individual, si fuera el caso.

Por tanto, busqué hombres y mujeres que tuvieran un paso por diversas áreas, mayores de edad y con un reconocimiento de su labor en lo que han desempeñado; todos ellos cuentan con estudios de posgrado, situación que favoreció la dinámica prevista para este trabajo. También es indispensable mencionar que todos tienen al menos 15 años de experiencia en cargos directivos en los que han estado expuestos a tomar decisiones de alto nivel. A continuación, se presenta un listado de las personas participantes de las entrevistas, describiendo las principales características definidas en los criterios de selección de la población objetivo y el proceso de la entrevista.

Participante 1:

- **Seudónimo:** Minerva
- **Género / Pronombres:** Mujer
- **Nivel estudios:** Maestría

- **Edad:** 55
- **Ocupación:** cargo de servicio público

Proceso de la relación: esta fue una entrevista que me generó una gran ilusión, ya que a esta servidora pública la conocí a través de su labor profesional y siempre me impactó el profesionalismo con el que se ha desempeñado en los poderes legislativo y ejecutivo, y el alcance que su labor ha tenido a lo largo de los años, es decir, me generó una alta expectativa poder tener una entrevista con ella en la que buscaba conocerla más, comprender sus emociones y actitudes.

Desde el primer momento la entrevistada me estaba esperando en la puerta de su sala de juntas que había dispuesto, inclusive desde unos minutos antes la hora acordada, ya que busqué llegar temprano. Esa actitud de amabilidad y apertura se dio en todo el proceso siguiente, dispuso con su equipo de trabajo que no hubiera interrupciones, que pudiéramos tener el espacio disponible, con alimentos y agua si fuera preciso; lo que ambos rechazamos pues aún era temprano.

Una de las situaciones que más me llamó la atención, fue la apertura con la que se mostró para contar con lujo de detalles situaciones familiares, personales e inclusive de salud, temas que son sensibles y de reserva por su misma naturaleza, eso me dejó ver que se sentía cómoda, en confianza, pues me parecía notorio que mucho de lo que me compartió no lo había tratado con personas ajenas a su círculo familiar íntimo. En todo momento, mostró sensibilidad ante sus emociones, hubo momentos en los que, al recordar episodios adversos en el terreno político, por ejemplo, que denotarían un fracaso años atrás, se mostró en su semblante pena, coraje, pero no de manera desbordada; vivió de nueva cuenta ese tipo de momentos, que hoy día, son experiencia.

Otro momento clave en el que me di cuenta de su sensibilidad fue cuando compartió momentos de la infancia con su padre, en el que trajo al presente las anécdotas que vivieron juntos, mencionando cómo tenía años, incluso no recordaba la cantidad de

tiempo, que no pensaba en ello. Pude ver en su cara, la ilusión por revivirlo y compartirlo.

Participante 2:

- **Seudónimo:** Francia
- **Género / Pronombres:** Hombre
- **Nivel estudios:** Doctorado
- **Edad:** 33 años
- **Ocupación:** cargo de servicio público

Proceso de la relación: a este servidor público, lo conocí al tener que preparar un proceso documental hace unos años, cuando hubo un cambio de gobierno en el poder ejecutivo del estado y siempre me llamó la atención que fue atinado y profesional en sus intervenciones. Su perfil lo podría catalogar como alguien que da soporte, que sabe proponer y genera los espacios para que sucedan las cosas que otras personas deben tener en su haber para realizar su trabajo; sabe ser un personaje profesional que prevé y es atento. Al paso del tiempo, compartimos algunos proyectos en los que el área que él encabeza suministraba insumos para situaciones que yo necesitaba, pero no había una relación de subordinación o de trabajo directa formal.

Me generaba gran ilusión tener la oportunidad de compartir este momento con él por su perfil, por su esfuerzo en ser una mejor persona que se muestra, por ejemplo, en que días antes de la entrevista, obtuvo el grado de doctorado. Sabía que el enfoque sería más académico e institucional, por su forma de ser y su formación académica previa como he mencionado, aun así, fue atento y amable en todo momento, dispuso que pudiéramos reunirnos al final de la tarde, cuando su jornada culminaba para poder atender con tiempo y apertura la entrevista. Percibí su disposición para poder atender mis requerimientos y lo que fuera formulándole, conforme se fue dando la entrevista lo percibí tranquilo, con ánimo de continuar y

que iba metiéndose cada vez más en la dinámica; al final él expresó sentirse satisfecho y agradecido.

Durante la entrevista tuvo actitudes que demostraron que se iba metiendo en sus propias respuestas, los recuerdos le generaban reflexiones y hacían que pensara también hacia el futuro. En su cara, en el movimiento de sus manos y cuando se movía en la silla se percibía que lo hacía para poder estar más metido en la entrevista y con eso dar mejores respuestas que no estaba necesariamente preparadas y que son por tanto más genuinas.

Noté que la entrevista siempre fluyó, que nunca tuvimos momentos incómodos o pausas innecesarias. Por el contrario, ambos siempre nos descubrimos en una esfera de amabilidad. Fue interesante que tenía siempre a su lado su teléfono celular volteado, pero en ningún momento lo tomó, en ningún momento revisó si tenía algún tipo de notificación y eso para mí fue algo que me llenó de confianza, me hizo sentir que me daba mi lugar y al ejercicio académico que estoy desarrollando. La interacción entre ambos fue siempre respetuosa y cordial, inclusive amistosa ya que fue transparente de ambas partes, siempre con esa intención de que se superara la expectativa de ambos.

Me sentí acompañado en el proceso, ya que noté su interés en profundizar si se lo pedía, y eso fue también porque la dinámica que tuvimos fue sana, amable, relajada y sin cuadrícula en el formato. Aunque debo mencionar que sentí que no podía dejar de lado su vocación académica, es decir, no que no mostrara emociones, pero algunas intervenciones las percibí con términos más sofisticados.

Privó siempre el ambiente de seguridad y tranquilidad que pudimos disfrutar, siempre con actitud cordial y servicial, dado que se fue llevando la charla de un modo ameno y amigable, algunas de las preguntas que inicialmente fueron consideradas, se trabajaron de modo distinto con comentarios, o bien, integrándolas en otras.

Participante 3:

- **Seudónimo:** Torre
- **Género / Pronombres:** Mujer
- **Nivel estudios:** Maestría
- **Edad:** 46 años
- **Ocupación:** cargo de servicio público

Proceso de la relación: me atreví a pedirle a esta funcionaria pública un espacio de su agenda ya que siempre me generó una admiración lo que ha desarrollado; su experiencia profesional en el sector particular en las cúpulas empresariales, en procesos de transferencia de tecnología y la vinculación con la educación media superior y superior, con su experiencia con los proyectos transversales en el Gobierno del Estado. Cuando aceptó en el primer momento el poder entrevistarla me sentí emocionado ya que pensé que tal vez, de quienes había pensado entrevistar, sería la que menos tiempo disponible tendría por el tipo de trabajo que le corresponde hacer, las citas que debe atender y la agenda pública a la que está expuesta.

Busqué desde el primer momento que ella se sintiera siempre atendida y en posibilidad de que las circunstancias estuvieran a su favor y le facilitaran el ejercicio por lo que ella propuso vernos en su oficina. En todo momento fue agradable, amable y simpática en sus expresiones, más bien parecía que a ella le generaba expectativa e ilusión ser entrevistada, se veía entusiasmada del ejercicio, era algo que transmitía con sus expresiones faciales y cómo interactuaba entre sus gestos y relatos. Siempre se mantuvo atenta, dispuesta y con receptividad para escucharme; sucedió también que en ningún momento hizo caso alguno al teléfono, es más, lo dejó volteado y fuera de su alcance para no distraerse, algo que sé, no hace en otras reuniones.

Ella fue viviendo un espiral de emociones que la llevó a recordar sucesos que percibí tenía mucho tiempo sin tener en mente, pero de modo generoso los compartió; en

ese momento noté como su actitud, jamás dejó de tener en su expresión facial un dejo de amabilidad, pero pasaba a reflexión, a interiorización, a volver a vivir esos sucesos. Considero que fue menos notorio en ella el ver en sus reflejos emociones negativas; su forma de ser siempre ha sido activa, positiva y en la entrevista eso se notó. Su actitud siempre fue de total apertura, toda su atención estaba puesta en el momento, no había nada más para ella que la entrevista, no hacía nada más que atender mis indicaciones, mis reflejos y comentarios, atenta, dispuesta y en condiciones a cambiar el tema, profundizar o ir por otro lado si se lo proponía.

Percibí que fue fluyendo la confianza desde el inicio en que comenzó a relatar temas personales y familiares que podría haber obviado o mencionado de otra forma o con una profundidad menor, por lo que considero que ella también se sintió cómoda, en confianza y, por tanto, en posibilidad de compartir. Siempre hubo una actitud de interés mutua en donde se permitió un desarrollo de la entrevista de manera fácil, ágil, sin presiones o con tecnicismos que hicieran tedioso el proceso o que empañaran la espontaneidad que ambos podríamos verter en la entrevista; fue una charla que rayó en la parte profesional con una mezcla de amistad.

Participante 4:

- **Seudónimo:** Gallo
- **Género / Pronombres:** Hombre
- **Nivel estudios:** Maestría
- **Edad:** 66 años
- **Ocupación:** cargo de servicio público

Proceso de la relación: con este servidor público, me unen lazos de trabajo de unos lustros atrás, en los que la relación no había dado mayores pasos. Recientemente, coincidimos en un espacio de trabajo en el que la interacción terminó en una amistad a pesar de la mayor experiencia y edad de él. Asumí desde antes de la entrevista que, con él, podrían darse al menos un par de sesiones, situación que al final ocurrió al tener 5 días después la segunda parte.

En el primer momento confirmé que la sensibilidad que mi interlocutor refleja es genuina, espontánea y de gran intensidad, él mismo lo refirió en algún momento al decir que su hija lo definía como la espuma de una cerveza cuando vive sus emociones, se dispara, pero en tiempo breve, se disipa y eso fue precisamente el curso de la entrevista. Me resultó gratificante y me generó compasión, cuando en algún momento le vinieron lágrimas a los ojos al recordar un suceso en el cual, con su intervención, se evitó que una joven tuviera un curso desfavorable con las decisiones que hacía en ese momento. Fue muy revelador que no dejó para sí nada, fue generoso y auténtico, no se limitó a responder, vivía cada relato. Hubo otro momento en el que él mismo comentó que la piel se le ponía como de gallina mientras que me contaba un suceso y en ese momento comenzó a vivir esa sensación.

Por mi parte, yo me sentí atendido, agradecido y emocionado de poder aprender, comprender cómo su vida se ha guiado por una serie de principios en los que él tiene como pilar fundamental la crianza y la familia al centro, y con ello, ha tomado el curso de las decisiones de su vida, mostrándome, por tanto, un aspecto importante para él que ayuda para mi trabajo de obtención de grado.

Para esta persona, esta entrevista fue también un momento que disfrutó, se percibió y se notó siempre por la expresión de su cara, su mirada y cómo se llevaba las manos a los costados o al pecho para hacer énfasis, para poder apoyar sus ideas con su cuerpo, con su sentir. Así, podría decir que la entrevista fluyó de manera amena, con apertura y confianza, no se tuvo que hacer mucha explicación o tener que usar tecnicismos, todo avanzó de la manera más sencilla y agradable. Considero que ambos nos sentimos en confianza, con emoción e ilusión de escucharnos, de compartir, de poder platicar de un tema que a ambos nos gusta, el poder platicar sobre el crecimiento de las personas y su tendencia actualizante.

Participante 5:

- **Seudónimo:** Pitaya
- **Género / Pronombres:** Hombre
- **Nivel estudios:** Maestría
- **Edad:** 62 años
- **Ocupación:** cargo de servicio público

Proceso de la relación: me resultó de gran interés tener esta entrevista ya que el funcionario público en cuestión, meses atrás me había buscado de manera expresa para hacerme saber que tendría toda la disposición de ayudarme en mis estudios de posgrado si fuera preciso, pues en algún momento le comenté que estaba estudiando esta maestría.

Considero que esta es la entrevista que más disfruté, en la que mejor me sentí y que no tenía ganas de que terminara, sin demérito de ninguna entrevista previa. Me sentí en paz, con tranquilidad, escuchándole, aprendiéndole y gozando sus anécdotas por la gran calidad y dotes de extraordinario conversador que tiene, además de la formación específica en temas de interés común que me generaron naturalmente una implicación de estar más atento a lo que compartía, pues también con cada suceso, me hacía sentir emociones, sobre todo de ilusión, de agrado, de saber que compartimos ideales, a pesar de tener personalidades distintas.

Pude ver de modo fácil, cómo su semblante siempre fue de gusto, de emoción por relatar y hacerme partícipe de muchos aspectos de su vida, bastantes de ellos de intimidad por lo que implicaban para él o su familia. Fue grato ver cómo se desenvolvía, cómo él mismo iba en un espiral de emociones y sentimientos, haciéndolo muy natural, combinando con sencillez las expresiones y la intensidad con lo que vivía o los recuerdos que se le venían a la mente. Me llamó la atención que también agradeció poder participar, le supuso una oportunidad para poder atender y recordar momentos estelares en su vida, en su caminar por la profesión,

por la academia y por su propia familia nuclear y la que ha podido consolidar a través de sus relaciones.

Descubrí que su actitud es de valentía, de ser objetivo, analizar los hechos y circunstancias. Por lo anterior era consecuente con intentar, en la medida de sus posibilidades, revisar cada hecho con calma y decidir de la mejor manera y por ello es que inclusive, viviendo algunos episodios que pudieran no ser favorables en alguna etapa de su vida, es que logra verlos con una visión holística, para con ello, valorarlos en su justa dimensión y actuar en consecuencia, evitando lo que pueda ser negativo o generar frustración en él y los suyos.

No se vivieron momentos en los que hubiera prisa o alguno deseara tomar la palabra más tiempo o por lo mismo, dejara sin oportunidad de hablar a la contraparte; por el contrario, las intervenciones que tuve, me parece que fueron en sintonía y armónicas con la charla, que se logró que los temas previstos en las preguntas sobre los objetos problema, se desarrollaran a través del diálogo, de las anécdotas y del recuento de sucesos en su vida; profundizando siempre que se pedía, en cómo se vivía eso que contaba, que hiciera un esfuerzo por recordar las sensaciones del momento o cómo las viajaba al presente, momento en el que de nueva cuenta experienciaba muchos de los relatos. La interacción fue de confianza, de respeto y de empatía.

Así como cada persona es única, las entrevistas también lo fueron a pesar de estar prediseñadas, pues cada una tomó su propio ritmo y fluyó de manera diferente de acuerdo a la personalidad y las experiencias de cada uno de los funcionarios que participaron. Por lo que a continuación se describe de manera breve lo sucedido en cada una de ellas:

#	Seudónimo	No. Entrevista	Propósito	Lo que sucedió
1	Minerva	1	Conocer la influencia de la toma de decisiones en la relacionalidad	Relató todas las etapas de su vida personal y

			de funcionarios públicos y cómo viven estos su tendencia actualizante en esas circunstancias.	profesional; se implicó en cada momento con actitudes y expresiones.
2	Francia	1		Al inicio fue complejo que mostrara su implicación, pero conforme avanzó la entrevista, relató y mostró sus sentimientos y emociones.
3	Torre	1		Tuvo una forma de desarrollarse in <i>crecendo</i> , es decir, en cada momento se involucró más y se sintió con ganas de compartir, mostrando también, su manera de vivir con emociones lo que relataba.
4	Gallo	1		Mostró una actitud de apertura y generosidad para compartir anécdotas personales y familiares y no mostró reparo en acceder a cada petición; fue entrañable cómo vivió con emoción e intensidad cada anécdota.
5	Gallo	2		Se dio por terminado cada uno de los temas previstos, con la misma actitud previa, con una forma de mostrar inclusive, ilusión por atender

			los comentarios y lo que fuera necesario para la entrevista.
6	Pitaya	1	El factor del tiempo fue un tema que quedó de lado, es decir, fue natural y fluyó el relato de tal modo que se extendió más de lo que inicialmente se había pensado; se intervino un poco menos ya que el mismo entrevistado en su relato iba llevando la conversación por el camino adecuado.

Las investigaciones permiten la construcción del conocimiento, abonan al campo científico que pertenecen y sirven como base para futuros trabajos que sigan una línea similar o relacionada. Tal es el caso de esta investigación que puede tomarse en cuenta para futuros trabajos en el campo del desarrollo humano, sin embargo, como en el proceso se presentaron aciertos, dificultades e incluso errores que se pueden mejorar, por lo que me permito presentarlos y al mismo tiempo ofrecer sugerencias que otros facilitadores puedan tomar en cuenta, en la tabla siguiente:

Dificultades	Errores	Aciertos	Sugerencias
<ul style="list-style-type: none"> • La grabación no es profesional. • Expectativa mutua de cómo se hará la entrevista. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tener un reloj a la mano que permitiera ver cuánto tiempo se llevaba. • Olvidar en una entrevista, imprimir 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir con ellos de manera previa, qué buscaba en las entrevistas. • Explicarles desde antes, qué rol tenía mi trabajo de 	<ul style="list-style-type: none"> • Que siempre haya buena conectividad. • Garantizar siempre la buena iluminación. • Que el lugar de la cita no sea molesto.

	la guía de preguntas	obtención de grado y participarlos del proceso completo. <ul style="list-style-type: none"> • Dejar que cada interlocutor pudiera proponer con libertad el día y la hora para vernos, así como el lugar. • Que fuera siempre la primera o la última actividad del día de los servidores públicos para no tener interrupciones. • Explicar con detalle el consentimiento informado y cómo estarían protegidos. 	
--	----------------------	--	--

Algo que facilitó las entrevistas es que siempre, de inicio se socializó el día, hora y lugar, siendo en todas, un lugar que el entrevistado vio adecuado, que no le implicaba mayores traslados y en donde tuviera control y se sintiera seguro. En mi caso logré estar siempre antes de la hora acordada para que ellos no tuvieran que esperar nunca y si se daba la ocasión, me permitiera conocer el lugar donde sería la entrevista para preparar los detalles técnicos y no tuviéramos que esperar o hacer pruebas innecesarias. También, pude organizar las cosas de tal forma que en los bloques de tiempo dispuse que fuera mi única actividad por atender bien fuera por la mañana, o por la tarde; con el interés de dedicar mi atención sólo a las entrevistas.

Me parece que fue un acierto el que desde tiempo atrás, sabían todos de una u otra manera, que estaba estudiando un posgrado, por lo que siempre fueron amables,

receptivos y llegado el momento, atentos para ayudarme como fue el caso, con una generosidad extraordinaria de su parte.

En todo momento, intenté que las actitudes que plantea Carl Rogers estuvieran presentes, me parece que pude hacer con facilidad que las personas se sintieran en confianza y con ganas de continuar; inclusive, todas hoy en día, están en posibilidad, disposición e interés en que, si hace falta, se tengan más reuniones para complementar el trabajo académico que estoy realizando, de ser necesario.

Procuré en todo momento, de inicio a fin, mostrarme agradecido pues considero con toda sinceridad que ellos me abren un espacio y su vida para poder ayudarme, sabiendo que no tienen necesidad de hacerlo y, por tanto, es algo que con más intensidad valoro. En todas las entrevistas, el contacto fue personal, por ser personas de quienes conozco su trayectoria profesional, que son servidores públicos con una experiencia relevante en lo que han desempeñado. A cada persona la busqué directamente a través de mensajes en el teléfono celular explicándoles por qué deseaba que ellos formaran parte de mi trabajo, expliqué con detenimiento mi propósito y que me acompañaban en el proceso un par de profesores, les relataba de manera breve, cómo se insertaba su entrevista en el proceso del trabajo de obtención de grado, por lo que ellos mismos veían que tendría sentido y era necesario su aporte. En el mismo instante cada reunión quedó acordada y ninguna sufrió algún cambio pues pudieron agendarla según su conveniencia; la confirmación de éstas la hice personalmente días antes e inclusive les hacía saber cuando iba en camino el día de la cita como un gesto de cortesía para con ellos que no les fuera a tomar desprevenidos.

Sucedió que, por una interpretación libre sobre la dinámica de trabajo, realicé cuatro entrevistas en la misma semana, situación que hizo más difícil el tener una retroalimentación a lo largo del curso; de cualquier manera, sí fue posible el que, en cada entrevista, se tuviera la posibilidad de tener los comentarios con los que pude darme cuenta de cómo me relacioné con los entrevistados.

4.2 Lo que encontré en la entrevista: primeras reflexiones en aproximación a las categorías.

Después de un primer análisis de las seis entrevistas encontré que al final, todos convergen en puntos comunes elementales que hacen sentido al ser y en el que la posibilidad de ser conscientes que se está en relacionalidad, y que en ese tenor se debe conocer cada uno en su individualidad y posteriormente de cara a los demás es el primer punto común; saber que cada uno es distinto, y por ello, relevante. Considero que también fue posible descubrir que, en efecto, cuando los participantes tratan el tema de la colegialidad en la toma de sus decisiones, como una forma de trabajo, los lleva a reflexionar que les ha dado aportes, les ha mejorado como tomadores de decisiones y a quienes se ven afectados por sus decisiones.

Nada es estático, es decir, como organismo vivo que es la persona, evoluciona, madura y consolida su ejercicio de madurez, vive pues su proceso de tendencia actualizante, de relacionalidad con el entorno y quienes lo conforman. Es, por tanto, reflexionar lo meritorio que es el que alguien puede cambiar, puede inclusive en un momento de su vida, hacer algo que anteriormente había desestimado, sabiendo también, que las circunstancias no son permanentes de igual manera; encontrarse con uno mismo, es un proceso de madurez en esa búsqueda de la tendencia actualízate como menciona Rogers.

4.2.1 La persona y su felicidad.

El hecho de buscar equilibrio en la vida es algo que da sustento para poder buscar la felicidad, un equilibrio en lo que la persona tiene siempre entre manos, con las facetas diversas y roles de compromiso o familiares que se debe cubrir. No es un estado permanente, pero no implica ello un fracaso, es decir, habrá momentos que la persona pueda no experimentar felicidad, pero al ser algo pasajero, es posible recuperarla. La satisfacción del deber cumplido, el entender que se está en

relación y que hacer lo correcto es algo que siempre dará como resultado final tranquilidad, satisfacción y felicidad.

En común, todos los entrevistados hicieron referencia a lo que podríamos decir tener plenitud de vida en relación con un balance y complemento entre la familia y el trabajo, otro elemento común es el que todos tienen su infancia y los momentos alrededor, como elementos para la construcción de su ser como persona, que ahora, con capacidad de síntesis y raciocinio, le permite asumir las riendas de sus decisiones en lo que puede, pero sobre todo con la actitud y el ánimo de que es posible en todo episodio ser feliz.

Por otro lado, descubrí que, si bien puede haber sucesos contrarios a lo largo del caminar, no por ello se condiciona la posibilidad de ser una persona que sea feliz, que en lo que esté en sus límites naturales pueda experimentar algún tipo de plenitud, es decir, el que haya algún tropiezo, no es sinónimo que el resto del camino tenga esa condición o que no se pueda mejorar o llegar a mejor puerto. La persona puede generar y construir su felicidad desde la subjetividad propia, es decir, será distinta para cada uno. De cualquier manera, en el ejercicio del servicio público, el poder tener relaciones positivas puede ser una fuente importante de felicidad y, por tanto, alejando aquellas que no lo son.

4.2.2 Frustración y resultado final

La posibilidad de cometer errores, de no tener siempre la certeza en todos los temas y en cada momento de decisión, sin duda es una parte necesaria del proceso de conocerse a profundidad. Es muy interesante asimilar que vivimos en un proceso en el cual todos estamos expuestos a sentir frustración eso es algo que difícilmente dejará de sucedernos, ahora bien, lo relevante es cómo atender esa frustración, cómo vencerla y cómo utilizar ese suceso para poder resultar beneficiados habiendo madurado este proceso de la mano de quienes nos rodean.

De acuerdo con la experiencia de la entrevista, la frustración puede llegar, y si lo permitimos, busquemos y nos empeñemos, podemos obtener momentos de plenitud y de felicidad que nos acerquen a nuestro fin y que nos permitan sabernos en la certeza de ir por el camino correcto, por el camino que corresponde a cada uno de nosotros, siendo buenas personas y haciendo bien lo que nos corresponde y, por tanto, sirviendo a los demás siempre que sea posible y con la mejor actitud.

En las respuestas de los funcionarios pude comprender cómo la actitud ante los hechos es lo que hace la diferencia para no caer en el desaliento, ya que, sí es posible asumir el cómo reaccionamos ante ese episodio, por lo que es clave no dejarse llevar por sentimientos contrarios que no significa rechazarlos o negarlos, sino encararlos y vivirlos en su justa dimensión; comprender que habrá momentos difíciles y episodios de tristeza inevitables, pero una vez más, la actitud que se tenga ante estos y el cómo se lleva en relación con los demás en lo que ellos nos influyen y viceversa, permiten el que no se camine por un lugar inseguro o que al final, construya infelicidad. Cuando sucede algún evento adverso, se debe asumir, verlo con objetividad y atenderlo; sería un error no reconocer que se darán esas situaciones, como afirma Frankl (2015) que aún en las situaciones adversas el hombre conserva la libertad interior de elegir cómo afrontarlas.

De acuerdo con la experiencia de los entrevistados, ayuda tener gratitud con todas las experiencias que se han tenido en la vida, todas suman y de todas se aprende. Sin duda también el contacto con gente cercana, personas que pueden atender y comprendernos es una parte relevante y en este caso, hacen referencia específica a la familia y a los amigos como esos canales para tener un mejor desarrollo con las personas. Al final, si fuera preciso, no dejar de lado el tener sobre la mesa la posibilidad de acudir a ayuda profesional, con alguien especialista que tenga herramientas para ayudarnos.

4.2.3 La toma de decisiones como un proceso humano entre el conocimiento, la información, el diálogo y la reflexión: ofrecer certidumbre.

Tomar decisiones con seguridad es una habilidad importante que requiere tener la mejor información posible y considerar las opciones disponibles. Es fundamental evaluar cuidadosamente cada opción y pensar en cómo puede afectar las metas a largo plazo, considerando los valores y objetivos personales al tomar una decisión. Asesorarse y tener la apertura de reconocer el no saber algo es parte del proceso para tomar decisiones seguras. Además, trabajar de manera colegiada con actitud positiva, consultar con personas confiables y evaluar la situación de manera realista son elementos comunes que contribuyen a la toma de decisiones informadas y sólidas. La diversidad de formas de pensar y la integración de esas formas en la construcción de la personalidad es importante para construir en comunidad. En última instancia, confiar en sí mismo y en su capacidad para tomar decisiones informadas es esencial para tomar decisiones importantes en la vida con seguridad y tranquilidad.

4.3 ¿Quién soy yo en la facilitación?

En todo momento busqué que el entrevistado se sintiera atendido, con un profundo respeto por lo que fuera a relatar y con interés en continuar con el ejercicio; dicho de una forma coloquial, mi interés es que confirmara que era el actor principal en el procedimiento que llevábamos en la entrevista. Siempre cuidé que en ningún momento mi mirada estuviera en un lugar que no fuera su rostro, atendiendo sus expresiones y cómo se desenvolvían en el proceso de su relato, algo que procuré fue jamás hacer una interrupción abrupta o un cambio de tema rudo; por el contrario, me pareció que fue posible el que lo que ellos relataban quedara en un diálogo en armonía y todos los temas se pudieran ir concretando, y teniendo relación desde su propio punto de vista, que ayudara a completar los propósitos que yo debía conseguir.

Creo que logré desde la primera entrevista entablar un diálogo en donde privara en primer término el respeto por la persona y el valor de sus experiencias. En todo momento busqué transmitir empatía y aceptación incondicional, para que ello generara un ambiente cálido, inclusive en mi porte externo ya que no tuve barreras en usar un uniforme y ropa elegante que pudiera ser un elemento que generara una distancia. Nunca me interesó que se hiciera un rol exclusivo de preguntar y obtener respuesta, por el contrario, sí con una guía y preguntas de respaldo, les pedí que construyeran un relato en donde pudieran expresar momentos y experiencias de vida, pero fundamentalmente en donde compartieran su sentir y experimentar; que me fuera posible conocerlos en sus emociones a través de lo que iban platicando.

En mi estilo, logré también ser claro en que a pesar de que conocía a las personas, nunca nos moveríamos en un ambiente de esa naturaleza ni usaría yo esos elementos de conocimiento previo. Me parece que también, conseguí que los entrevistados dieran cuenta de cómo me involucraba con ellos, es decir, que me mostraba sobre todo empático con ellos cuando relataban algún suceso, que fuera más claro en alegría o en tristeza, o cuando se relataba algo que fuera más incisivo en lo que busco rescatar de mi trabajo. Esa implicación se mostró también en el profundo respeto a lo que ellos ponían sobre la mesa.

Creo que el buscar que ellos sintieran que no había presiones o que los quería encasillar a mi estilo, fue lo que ayudó, ya que, por el contrario, sabiendo que cada entrevistado tenía una forma de ser distinta, busqué hacerme a la de cada uno, a de quien era más académico, o más esquemático o conversador, por ejemplo.

En mi caso, al paso de las semanas comprendí la relevancia que tiene la supervisión de la intervención, ya que pude caer en cuenta de que, sin duda, me implicaba con ellos, el que pudiera descubrir esos momentos y cómo fue una constante el que generé canales de confianza con ellos; es una característica que no había sido vista con relevancia por mí. Creo que me ha sido relevante el entender que siempre estamos trabajando y relacionándonos con otras personas por lo que sería

incorrecto ser indiferentes en la actitud que tenemos con lo que nos corresponde atender y que tenemos entre manos.

Es importante reconocer siempre lo bueno, y lo que se debe mejorar y cambiar, nunca dejarlo de lado, saber que todo eso forma parte de nuestra historia. No hay situaciones o vivencias definitivas por lo que, viéndolo con la óptica de la tendencia actualizante, una persona no será estática, siempre podrá mejorar más y crecer como persona en relación con los demás, en el entorno en el que se desempeñe.

5. Categorías Analíticas

En el contexto de la investigación fenomenológica, es esencial presentar los descubrimientos resultantes del estudio. Este proceso se lleva a cabo después de recopilar información de las narrativas proporcionadas por los participantes en las entrevistas fenomenológicas y de interpretarlas según la perspectiva del investigador bajo la óptica del marco teórico que guía la investigación, en este caso se trata de una reflexión analítica en la cual se entrelazan la experiencia y la teoría, desde la mirada del desarrollo humano para dar paso a la sistematización de hallazgos. En este sentido, las experiencias se organizan en categorías que facilitan la descripción de los resultados, como se ilustra en este capítulo.

Cabe mencionar que cada una de las entrevistas fue audio grabada, con previo consentimiento de los participantes y que fueron transcritas durante la semana que se llevó a cabo la entrevista, así como también, se documentó el lenguaje corporal de los mismos; en todo momento se cuidó la identidad de las personas cambiando sus nombres por seudónimos. Además, se llevó a cabo una ficha de campo en la cual se analizó el proceso de cada entrevista, lo que esta implicó para los participantes y para el investigador, tomando en cuenta la experiencia completa de las narrativas y los significados de éstas para los participantes, en ellas se dio cuenta de los primeros hallazgos en referencia a la investigación tomando como guía el soporte teórico construido, para de ese modo dar paso a las categorías de análisis, las cuales abarcan tres temas centrales y cada una consta de 2 subcategorías, con el propósito de estructurar los conocimientos y experiencias adquiridos que se obtuvieron.

5.1 La persona y su felicidad: de la certidumbre a la elección correcta.

De acuerdo con Marian Rojas (2018) “la felicidad verdadera no está en el tener, sino el ser” (p.21). Desde su perspectiva se basa en los valores que define como “aquello que nos ayuda a ser mejores y nos perfecciona” (p. 21). Mientras que

para Carl Rogers (2020) hablar de felicidad se trata de algo finito, que limita a la persona, él define este proceso de llegar a ser como “vida plena” en la cual la persona se acepta como un proceso, cambiante, en el que acepta sus experiencias y confía en sí mismo como organismo, capaz de elegir por medio de un pensamiento consciente, aceptar las consecuencias de sus actos y cambiarlos cuando no son satisfactorios. Este concepto de felicidad como plenitud que implica el proceso de llegar a ser, es el que se toma como base para esta investigación.

Carol Dweck (2006) es una psicóloga conocida por su investigación sobre la mentalidad y cómo nuestra creencia en la capacidad de cambiar y aprender puede influir en nuestras elecciones y, por lo tanto, en nuestra felicidad. Ha desarrollado la teoría de la mentalidad fija y la mentalidad de crecimiento.

De acuerdo con su propuesta, las personas con una mentalidad fija creen que sus habilidades y talentos son fijos, lo que puede llevar a evitar desafíos o tomar decisiones seguras, pero limitantes. Por otro lado, las personas con una mentalidad de crecimiento creen que pueden desarrollar sus habilidades a través del esfuerzo y la práctica. Esta mentalidad puede llevar a elecciones más orientadas al crecimiento y, en última instancia, a una mayor sensación de logro y felicidad. Las personas con una mentalidad de crecimiento tienden a ser más resistentes y perseverantes frente a los desafíos. Estas características pueden ser fundamentales para superar obstáculos y tomar decisiones que lleven a resultados positivos a largo plazo, lo que puede contribuir a una mayor satisfacción y felicidad (Dweck, 2006). Lo que de acuerdo con Maslow (1991) la primera postura hace referencia a un bloqueo de la tendencia actualizante, mientras que la segunda lleva a la autorrealización.

5.1.1 Problemas en la toma de decisiones: elección e incertidumbre

De acuerdo con Robles (2021) la toma de decisiones consiste en poder elegir de entre los bienes, el mejor para quien decide y para quienes forman parte de su

entorno, puesto que como seres sociales cada decisión tomada tiene un impacto en los demás. En el momento en que se toman decisiones, las emociones están involucradas (Lazarus, 1984), en muchas ocasiones, estará implicado el miedo cuando estas decisiones son nuevas o no se tiene experiencia en el área, tema o personas involucradas, o cuando se tratan de una situación compleja (LeDoux, 1996). Aquí se muestra un ejemplo de las emociones, específicamente en relación al miedo:

E1: Sí, hay decisiones en las cuales he sentido miedo, pero dentro de ese miedo, sé que es por lograr un objetivo de ser feliz, me da miedo, no tanto como sentir un [inaudible] en el estómago, pero, así como físicamente, como una taquicardia, porque sé que esa decisión es muy frágil, y el cuerpo reacciona. Pero en otras, que yo sé que va a ser así cómo inmediato el resultado positivo, pues llega la felicidad.

Las personas experimentan distintas emociones junto a sus decisiones (LeDoux, 1996), sin embargo, aunque lleguen a experimentar una emoción principal y negativa como el miedo (Ekman, 2003), pueden superarla por una motivación mucho más intrínseca, que sería la búsqueda de sentido (Frankl, 2008). Cuando las personas encuentran un propósito significativo, pueden superar desafíos y sufrimientos, lo que a su vez puede llevar a una forma más profunda de satisfacción. Los entrevistados narran las dificultades y los sentimientos experimentados en la toma de decisiones y al mismo tiempo, cómo estas les han permitido darle cierta orientación a su vida:

E5: Me sentía inseguro, o sea yo creo que las decisiones importantes, relevantes siempre te van a provocar incertidumbre, porque no sabes si le estás apostando a lo mejor para ti, pero al final de cuentas después de que han pasado los años te das cuenta que esa decisión que tomaste la hiciste bien, y eso me ha dado la oportunidad de tener diferentes tareas en el lado educativo y también meterme como en la parte académica que me ha permitido escalar en la institución donde yo laboro y convertirme en uno de los académicos de más categoría académica.

E3: Es complicado, pero en muchos de los procesos no, aunque tú te hayas equivocado pues nada, se cuestiona [inaudible] eso es muy difícil y sí la pienso mucho, y dices: cielos cómo voy a decirle a esa persona, qué va a pasar con las personas que hay a su alrededor, siempre pienso mucho en la persona, y pues desafortunadamente, pues trabajamos para una organización y hay que tomar una

decisión, procuro siempre ayudar, como inicié, hay que ayudar siempre, y cuando hay que tomar una decisión respecto a una persona es porque también es en beneficio del bien común.

En el caso del entrevistado cinco habla de cómo en sus decisiones encontró oportunidades que le permitieron encausar su vida de manera académica y desarrollarse en ello, mientras que, el entrevistado tres, narra lo complicado de tomar decisiones que involucran a otro, y a su vez, menciona que lo impulsa el querer ayudar y buscar el bien común. En lugar de perseguir la felicidad de manera directa, Frankl sugiere que es posible buscar el sentido de vida a través de actividades y relaciones significativas. Sostiene que esta búsqueda de significado es fundamental para la psicología humana y puede ser una fuente de fortaleza y resiliencia. Por ende, bajo esta premisa, se trata entonces de una toma de decisiones que lleven a esta búsqueda de significado trascendente y sobre todo a la unidad con los demás y consigo mismos, a pesar de las consecuencias negativas o el miedo. Aquí se muestra un ejemplo positivo de la búsqueda del bienestar, de la felicidad y de la trascendencia:

E1: decisiones fuertes en el ayuntamiento [inaudible] estaba yo de regidora, y dije no, ese tipo de decisiones [inaudible] de un grupo de la comisión, de regidores o varios, pero nadie quería entrarle al tema por el miedo al señor XXX, de que sacara periodicos, entonces pues en un momento de que alguien importante, un presidente municipal me dijo, toma tú la decisión, y haz esto.

E1: Entonces fue un proceso que la toma de decisiones fue difícil, porque ya cuando la prensa te entrevistaba, cuando te seguían y cuando todo, pues nadie quiso entrar, y de repente, tras, ahí está, se te abren muchas puertas, pero al final de cuentas pues fue un miedo que dije, lo voy a agarrar, tengo todo el respaldo de mi ayuntamiento.

Las relaciones humanas fortalecen (Buber, 1923), por ende, cuando la persona se siente respaldada y de ahí se desprenden emociones como el apoyo, la alegría, la compasión, es entonces cuando va recuperando la fortaleza interior para llevar a cabo una tarea complicada o difícil, que represente un reto significativo (Ekman, 2003), tal como da cuenta de ello el discurso anterior.

Además, Rogers (1961/2020) propone que por medio de una relación genuina, cálida y empática es posible encontrar orientación, promover el desarrollo personal y la superación de los desafíos emocionales. Siempre y cuando se creen las condiciones para que la persona se sienta aceptada y pueda mostrarse como realmente es, lo que implica ser honesto acerca de los propios sentimientos y experiencias, en lugar de ocultar o reprimir emociones, es decir, ser congruente:

E3: Cuando tengo que tomar una decisión siempre hago un análisis y veo como mis pros y mis contras, y debo de decirlo siempre tengo una persona en lo particular, a la cual siempre comparto, porque a veces [inaudible] y no tener como pleno conocimiento de lo que está pasando, por eso siempre busco en mi particular.

E2: Pero sí escucho mucho, y me gusta, aunque se escucha algo, me gusta mucha gente que no está en el sector, busco a personas desde, no sé, amigos de otra índole, les platico otro problema público que tengo y la verdad su sensibilidad, o a lo mejor como no están encasillados, porque es lo que nos sucede a nosotros que le llaman [inaudible] de tallerista, nosotros vemos siempre blanco, blanco y me da mucho escuchar a gente que no está dentro de esta caja que es el servicio público, pero que me ha dado buenos resultados.

Barry Schwartz (2005) ha abordado la cuestión de tomar decisiones con análisis y considerando las consecuencias a futuro. Aunque su enfoque principal se centra en la paradoja de la elección y cómo la sobreabundancia de opciones puede ser abrumadora, también ha discutido la importancia de considerar las implicaciones a largo plazo al tomar decisiones. Argumenta que, en un mundo con muchas opciones, las personas a menudo se sienten abrumadas y pueden tomar decisiones impulsivas o subóptimas. Propone que una forma de abordar este desafío es tomar decisiones más conscientes y considerar las consecuencias a largo plazo de nuestras elecciones, centrándose en la calidad de las elecciones y en lo que realmente importa para los involucrados. Esto lo deja ver el entrevistado tres:

E3: Sí, antes de tomar una sesión analizo, sino no me siento, si no entiendo digo, a ver déjame revisar y si me dicen: no, pero es que urge, sí, pues deja lo reviso, que bueno que urja, pero esto está mal, cómo vamos a hacer esto, revisalo, te lo encargo, entonces siempre analizar, también veo mucho como hacia delante, qué más va a pasar.

E3: Claro, ver un poco más allá para que la decisión no sea a corto plazo, y hay decisiones así de, se firma, se compra y se acabó, pero ya cuando viene la analítica [inaudible] pues escuchar, conversarlo y así.

El entrevistado menciona que para él es importante considerar el impacto a largo plazo de sus decisiones, al mismo tiempo que, realizar un proceso de análisis de las posibles consecuencias de las mismas antes de actuar, de modo que pueda tomar una decisiones más acertadas y orientadas a la realidad, pues no parten sólo de un impulso, sino de un proceso de reflexión en conjunto. Tal camino permite la comprensión de significados y el desarrollo de aprendizajes que sirvan como guía en experiencias posteriores, al mismo tiempo que retomar experiencias pasadas para las decisiones presentes.

5.1.2 La necesidad de aprender a saber elegir y comprender

La necesidad de aprender a saber elegir y comprender según Kahneman (2013) aborda la importancia de dos habilidades fundamentales en la vida de cualquier individuo: la capacidad de tomar decisiones informadas y la habilidad de comprender el mundo que nos rodea. Estas dos habilidades están estrechamente relacionadas y son esenciales para el desarrollo personal, la toma de decisiones efectivas y la interacción con nuestro entorno.

De acuerdo con Kahneman y Loewenstein (1989) aprender a tomar decisiones informadas implica recopilar información relevante, evaluar opciones, considerar las consecuencias y tomar una decisión que esté alineada con nuestros valores y objetivos. Esto promueve en las personas la autonomía y el empoderamiento, el aprender a comprender, el pensamiento crítico y la capacidad de análisis, la tolerancia y el respeto, así como la reducción de errores y arrepentimientos. Esto permite una toma de decisiones más acertadas, como lo dice uno de los entrevistados:

E2: Pues creo que yo siempre he dicho, a mí me pagan por tomar decisiones, sin embargo, por qué, porque nuestros colaboradores o la instrucción necesita que tomé decisiones, pero cómo las hago aquí, primeramente, escucho a mis colaboradores, ellos me dan datos, me dicen hacia dónde y también pregunto mucho lo histórico,

cómo se hizo en el pasado, cómo se tomó la acción correspondiente, entonces a partir de esa información se toma la decisión.

Cuando el entrevistado se refiere a “lo histórico” habla de experiencias pasadas que hayan sido similares a la presente, de manera que al considerar esto, puedan tomar una mejor decisión, es usar la experiencia como “piedra de toque de validez” (Rogers, 1961/2020, p. 34), encontrar en ella una guía, tomando en cuenta todos los aspectos involucrados, para por medio de un pensamiento consciente, evaluar, considerar y equilibrar, las necesidades, estímulos y demandas, de manera que sea capaz de tomar la elección que más se aproxime a la satisfacción y al mismo tiempo prever posibles consecuencias o en caso de ser necesario corregir decisiones erróneas (Rogers, 1961/2020). Se trata pues, de confiar en la experiencia, sus significados y los aprendizajes adquiridos. La necesidad de aprender a saber elegir y comprender permite el desarrollo personal y la interacción exitosa con el mundo que nos rodea. La educación y la práctica constante son clave para mejorar estas habilidades a lo largo de la vida. Como lo describe el primer entrevistado:

E1: Y aprendes también a que [inaudible] tienes que pedir ayuda, no siempre vas a ser la valiente, entonces son periodos que tomé una decisión que tuve que replantear porque no me gustó como estaba.

Además de retomar la experiencia, otra habilidad más que podemos resaltar para la correcta toma de decisiones y aprender a elegir correctamente es la de preparar la mente, porque una mente preparada es capaz de discernir lo mejor para el momento que se necesita. Vemos a continuación unos ejemplos de ello:

F: Tú crees que es posible, en tu caso, mejorar tu capacidad para trabajar la toma de decisiones

E5: Sin duda, yo creo que nos hace falta estudiar más ese tema, y vaya que a mí me tocó ser profesor en un posgrado y la materia tenía que ver con habilidades directivas y uno de los temas fundamentales tenía que ver con la toma de decisiones, aun así, yo siento que uno no termina de aprender a tomar decisiones.

F: A ti qué te gustaría aprender de ese tema

E5: A mí ser más certero y más oportuno, a veces me tardo, aunque a lo mejor la decisión a tomar te permite el tiempo, a lo mejor ya me puedo tomar más de lo que

te pueda permitir. Y la otra es lo de ser certero, no porque sienta que no lo soy, pero creo que puede haber alternativas de mayor valor que las que a veces uno toma.

E3: Mucho es estudio, desde la maestría, aquí en secretaría de la educación, muchas capacitaciones, he hecho muchos años de meditación, y me gusta mucho el tema de desarrollo humano, el tema de las familias, de cómo que se relacionan las familias. Y también sabes que me gusta mucho, a mi equipo de trabajo formarlo, por ejemplo, a veces me dicen, no es que vino tal persona y me grito, y tú que hiciste, mira para empezar te autorizo que en ese momento te retires, tú no tienes por qué aguantar a nadie, todos somos iguales, ni, aunque sea tu jefe, si yo no te grito a ti, como va a venir alguien más a gritarte, te recomiendo que en lo sucesivo puedes hacer esto o esto.

Chip Heath y Dan Heath, autores de "Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work" (2013), destacan la importancia de recopilar información relevante y buscar perspectivas externas antes de tomar decisiones importantes. Esto se basa en cuatro principios fundamentales: ampliar las opciones, ponderar los beneficios y los costos, conseguir perspectivas externas y preparación para el error. Este proceso implica un enfoque más reflexivo y estratégico en lugar de depender únicamente de la intuición o tomar decisiones impulsivas. Al seguir estos principios, se puede mejorar significativamente la calidad de las decisiones en diversas áreas de la vida, ya sea en asuntos personales, profesionales o empresariales. A continuación, se muestran más ejemplos:

E3: Sí, o sea, qué debo hacer, escuchar más, antes de tomar una decisión, antes de tener una reacción, escuchar y escuchar, incluso más arriba, para no resolverles la vida a mis directores, porque era, ay es que fíjate que [inaudible] entonces los dejo que hagan antes de ser tan reactiva, he aprendido a escuchar más.

F: hay algún elemento que puedas reconocer que tal vez aún tengas que trabajarlo de otro modo en tu toma de decisiones

E2: Muchísimas, yo parto de la primicia, me puedo definir que me considero un aprendiz de la vida, estas situaciones es aprender, conocer y si yo puedo ser mejor persona, siempre, yo no sé cuál es el límite, no sé cuál es el modelo de mejor persona, pero creo que tengo muchas oportunidades de ser mejor persona.

E2: Pero sí es un tema que te genera esa suspicacia porque a lo mejor ya lo previste, yo siempre les digo, lo histórico, a ver en el pasado se hizo así, y en el futuro podemos hacerlo así, y si no es parte, si yo dentro de mis creencias profesionales, porque también es un tema, de que no lo sé todo, y sí escucho, pero sí me ha tocado muchas veces, donde pienso, y obvio el resultado es diferente, pero he aprendido a generar esas acciones para crecer como persona.

Ante la toma de decisiones no es posible toda la información de base que permita asegurar qué es lo correcto, siempre existen riesgos. Annie Duke (2019), plantea que en el proceso de decidir es importante considerar el riesgo y estar dispuesto a aprender. Para ello es necesario, considerar las decisiones como apuestas donde se evalúan las probabilidades y se gestiona el riesgo, para estimar la probabilidad de resultados diversos y ajustar las decisiones en consecuencia, de este modo poder gestionar el riesgo y la incertidumbre, siendo conscientes de los propios sesgos cognitivos y emocionales, menciona también que es importante basarse en procesos sólidos para obtener mejores resultados, al mismo tiempo que saber gestionar la presión y el estrés, además, destaca la importancia del aprendizaje a través de la retroalimentación, aprender de nuestras decisiones tengan éxito o no, pues cada decisión es una oportunidad de aprendizaje, y el proceso de revisar y mejorar nuestras estrategias es fundamental:

E1: tienes que tomar siempre un riesgo, pero tener un plan B, como jefe tú debes de saber cuál es el plan 1

E2: Pues mira yo la decisión en los caminos y eso, son como lecciones [inaudible] pero he notado que he aprendido más de las malas decisiones, y esas equivocaciones me han hecho aprender o conocer qué hacer ante esa situación.

Tomar decisiones informadas, basadas en la experiencia y en el arte de aprender a saber elegir, son componentes fundamentales de la toma de decisiones efectiva. Estas habilidades permiten tomar decisiones más acertadas y alineadas con los objetivos personales, y son esenciales para el desarrollo personal y profesional. Al mismo tiempo que es necesario abrazar la incertidumbre, hacer frente a la realidad personal y circunstancial desde la congruencia, y volver a la experiencia una y otra vez son elementos clave para aprender a saber elegir.

5.2 Frustración y el resultado final: entre el desaliento, la tristeza y el enojo. ¿Cómo construir seguridad y felicidad?

La frustración y su relación con el desaliento, la tristeza y el enojo, constituyen un aspecto importante del desarrollo humano, el bienestar emocional y la salud

mental. La frustración surge cuando las expectativas o metas no se cumplen, lo que puede llevar a sentimientos como desánimo, tristeza y enojo (Rogers, 1980).

Establecer expectativas realistas es igualmente necesario para ajustarlas las decisiones a situaciones más realistas que pueden ayudar a evitar la frustración excesiva. Desarrollar habilidades de regulación emocional permite adaptarse a los desafíos y superar las adversidades. Finalmente, se puede hablar de la búsqueda constante de apoyo: hablar con amigos, familiares o un profesional de la salud mental puede proporcionar perspectivas y consejos útiles al construir seguridad y felicidad.

5.2.1 Frustración, enojo, tristeza: resultados con pérdida de beneficios.

Este conjunto de emociones, vinculado estrechamente con experiencias de desafío y adversidad, desempeña un papel significativo en la vida humana (Manes, 2014). La forma en que se enfrentan y gestionan estas emociones puede tener repercusiones importantes en la toma de decisiones. Con base en la investigación fenomenológica realizada a través de entrevistas, se exploró la relación intrínseca entre la frustración, el enojo y la tristeza, y cómo estos estados emocionales pueden influir en nuestras elecciones y decisiones cotidianas. A continuación, se muestra un ejemplo:

E1: Sí me ha pasado, y no lo niego es frustración, porque a veces son horas de trabajo, para que te digan vas a trabajar de esta manera, tienes que [inaudible] con tal y tal para que pueda salir.

F: ¿Y qué sentiste en ese momento?

E1: En ese momento, frustración, y no saber cómo decirlo a la gente, y tranquilizar a un equipo, que éramos fácil, como unos 35 o 36, que ya tenía la manera operativa de cómo iba ser, a los exponentes, el foro [inaudible] cambió y era frustración, porque sentía que pues no podíamos convencer a alguien y teníamos que trabajarlo, y él tomó una decisión [inaudible] el equipo especializado, el que no, se puede retirar.

En el caso del entrevistado uno, se puede decir que vivió sentimientos de frustración por diversos motivos. La interacción entre la frustración, el enojo y la tristeza es un tema fundamental en el desarrollo humano. Cuando las personas se enfrentan a situaciones en las que sus expectativas o metas no se cumplen, pueden experimentar una variedad de emociones intensas, incluyendo la frustración, el enojo y la tristeza. Estas emociones, si no se manejan adecuadamente, pueden llevar a la pérdida de beneficios en diferentes aspectos de la vida (Bazerman, 2014). Otra participante menciona:

E2: yo soy una persona muy entregada, y a lo mejor soy, pues no sentido, pero sí durante un tiempo, estuve apoyándote y si yo te pido échame la mano y no lo hagas, y no porque sea un tema mayor, sino porque para ti no fue importante, sí me genera distanciamiento, no es que les dejo de hablar, pero si pongo mi distancia, porque yo te pido esa ayuda porque la necesito

F: Y cuando no te dan esa ayuda, qué sientes

E2: No sé si denominarlo como tristeza o decepción, uno espera, o sea es como algo natural, te achicopalas, pero obviamente pues con ellos o sin ellos, pues tienes que hacerlo, pero también he aprendido que otras personas te ayudan, aunque tú no la tengas en la baraja; he aprendido a no tomarlo personal, pero buscando un ejemplo, es eso.

Buber (2017) sostiene que la tristeza y el enojo se interpretan como indicadores de la falta de autenticidad en las relaciones. Argumenta por la importancia de abordar estas emociones a través de un diálogo genuino y una conexión más profunda con los demás. De igual manera, sugiere que encontrar un sentido más profundo en las relaciones y buscar la autenticidad en la comunicación contribuye a superar estas emociones y fomentar una conexión más significativa con los demás:

E2: Creo que cambié también el ponerme en el lugar el otro, creo que sí un poco esa empatía de ver qué estás haciendo, cómo lo estás haciendo

F: ¿Es parte del proceso en el que estás intentando vivir?

E2: Sí totalmente, ponerse en el lugar del otro es fundamental y también no juzgar, eso es muy importante, no prejuzgar, sino lo que venga y le damos, si tengo ahora sí que, no sé si nombrarlas mis caídas, pero sí creo que la comunicación, ahorita tengo una primicia de que cuándo un problema no se resuelve es porque nos hace falta otra plática. Entonces yo a todos les digo,

de que oye porque esto no sale, es que nos hace falta otra conversación, porque no nos detuvimos o porque no fuimos transparentes previamente.

Como se ha abordado en el marco teórico, Rogers (1961/2020) destaca la importancia del diálogo auténtico y empático para la mejora de las relaciones interpersonales en general, la toma de decisiones y evitar sentimientos de frustración, enojo o tristeza. En el enfoque de Rogers, el diálogo efectivo implica una comunicación abierta y honesta entre las personas, resaltando la importancia de la empatía, la aceptación incondicional y la congruencia en la comunicación (Rogers, 1964/2020). Esta forma de diálogo también resulta crucial en la vida cotidiana para construir relaciones saludables y satisfactorias (Frankl, 2008).

Cuando este diálogo constructivo, esta habilidad de empatía no aparece, y no se le da importancia a la congruencia de la comunicación, ya sea de una de las dos partes implicadas, ocurren situaciones de dolencia psicosomática de la que hablaba LeDoux (1996). A continuación, el entrevistado cuatro muestra un ejemplo de ello y su repercusión en la toma de decisiones por la vivencia de emociones que no le son gratas:

F: Y qué te genera en tu persona

E4: Pues me genera una frustración en el sentido, que es un engaño, que hay un engaño, una máscara, ya traen bien hecho el asunto y nomás les estás sirviendo como taparse

F: ¿Y te afecta?

E4: Sí me afecta porque a veces me emociono y me desgasto, y a veces sí me peleaba, cuando tú me dices ahorita que [inaudible] ya estaba la decisión, oigan y ya está tomada la decisión, pero no me preguntaron, yo por dentro me controlaba, y no decía nada

F: Sentías una frustración

E4: Hasta mentar madres y decir cosas, pero me lo tragaba

F: ¿A qué te llevó?

E4: A veces me enfermaba, me daba colitis

F: ¿Terminabas con ayuda profesional?

E4: Sí, llegué a ir con dos, tres médicos y me dijeron tienes que manejar tus emociones, quién te manda

Marian Rojas Estapé (2018), menciona la importancia de expresar y gestionar adecuadamente las emociones. Y señala que reprimir las emociones puede tener

consecuencias negativas para la salud mental y el bienestar general. En su enfoque, aboga por la necesidad de comprender y procesar las emociones, ya que esto contribuye a una vida más plena y saludable.

De acuerdo con Kahneman (2013), es importante resaltar la diferencia entre la experiencia vivida y la memoria de la experiencia. Aunque vivir momentos de frustración puede ser desafiante, la forma en que recordamos esos eventos puede influir en nuestra percepción general de la vida. Así mismo, argumenta que, incluso cuando se enfrenta a la frustración, la gestión consciente de la interpretación de esos eventos puede tener un impacto significativo en el bienestar emocional y la felicidad a largo plazo, de aquí la importancia de ayudar a que el otro viva realmente su emoción y sea validada su opinión, para la correcta toma de decisiones en un equipo de trabajo. Como se muestra en el ejemplo:

F: Partiendo de que te gusta trabajar en equipo, cómo te va cuando en esas mesas de trabajo, independientemente de tu rol, afloran los sentimientos de quienes conforman la mesa

E5: Pues yo creo que hay que dejarlos que fluyan, o sea, si alguien en una reunión se molesta y expresa sus sentimientos de enojo, inconformidad, molestia, en mi opinión hay que dejarlo que fluya.

Por ello, se destaca la importancia del diálogo asertivo, la empatía y la validación emocional del otro al trabajar en equipo, tomar decisiones y buscar la felicidad y plenitud, ya que, como dice Rogers: 'La comunicación auténtica es un acto de amor y una expresión de nuestra humanidad más profunda' (1966), donde a la otra persona se le permite ser ella misma.

5.3 La toma de decisiones como un proceso humano entre el conocimiento, la información, el diálogo y la reflexión: ofrecer certidumbre a todos

La toma de decisiones puede llegar a ser un proceso simple y poco trascendente en la acción humana, o puede llegar a ser ampliamente complejo en cuanto su acción y de alto impacto trascendental. Martin Buber (2017), señala que

impactar en la certeza de la persona al momento de una correcta toma de decisiones viene y se origina de una relación y encuentro auténtico e inmediato entre el “yo” y el “tu”.

5.3.1 La intuición como criterio en la toma de decisiones: hacia el desaliento y el enojo

La intuición como único criterio para tomar decisiones lleva a consecuencias negativas según menciona el neuropsicólogo Facundo Manes (2014). La intuición muchas veces puede sustentarse en la experiencia, según menciona Kahneman (2013). Él hace referencia al acomodo mental que vamos organizando después de habernos equivocado varias veces al momento de ir tomando decisiones, como menciona el entrevistado:

F: ¿Tú crees que has desarrollado habilidades en este tema?

E5: Creo que me he hecho más intuitivo, creo que empiezo a desarrollar un poco el olfato de la buena decisión, de la mala decisión

F: Hay algo con lo que puedas sustentar este sentir

E5: Yo creo que sí, lo sustentaría en la experiencia, llegas a tener un poco más de experiencia, volteas a ver los diferentes escenarios y dices no, ese no, va por acá, claro que sí tratas de respaldarlo con elementos, con datos, con información, pero también va implícita la corazonada y afortunadamente o desafortunadamente uno no puede quitar la corazonada

También va la convicción, yo te podría citar, entre participar en un proyecto y otro, político, por ejemplo, a mí la elección presidencial pasada, aunque yo veía que todos los datos estaban al que ganó, yo le aposté al otro, porque por convicción yo sentía que aquí en todo el mundo le estaba dando el reconocimiento, es que no es posible, lo que dice lo que plantea, se sale de mis convicciones, de mis principios y asumí ese costo y lo volvería a hacer con todo gusto.

Pero también habla del “sentir” y según Kahneman (2013) muchas veces, esa intuición es emoción y sentimientos acumulados por experiencias que se van viviendo. A continuación, la entrevista 1 muestra un ejemplo de ello:

E1: La razón y el sentimiento, es un conflicto muy fuerte, pero me voy más sobre el sentimiento que la razón, porque [inaudible] me entra muy poquito la parte [inaudible] me laten, lo siento.

E1: Yo creo que sí, lo primero es empezar en uno mismo, el que te digas, conócete a ti mismo, es difícil, pero es importante para toma cualquier decisión, si no te conoces cómo vas a reaccionar emocionalmente, sí sabemos qué te enoja, qué te dobllega, cómo te gusta o no te gusta que te hablen, entonces todo eso es un [inaudible] para saber si sí puedes lograr lo que decidas.

El sentimiento que la entrevistada menciona, no es aislado, sino que, como se abordó en el marco teórico, las emociones traen consigo emociones de fondo y a su vez nos conectan con la propia historia, con las experiencias vividas incluso de manera inconsciente, Miriam Muñoz (2019) las describe como una respuesta a un estímulo que tiene un impacto en el cuerpo y en el cerebro, además, el organismo tiene memoria, confiar en esa memoria sería lo que Rogers (2020) define como sabiduría organísmica, retomar esa experiencia y decidir a partir de ella, sería confiar en el organismo y usar la experiencia como brújula que defina la ruta.

Martínez Priego (2018), menciona que muchas veces, tomamos decisiones más por la emoción que por la razón, así mismo, resalta la importancia de educar las emociones para una mejor toma de decisiones. Muchas veces, esa emoción se llega a parecer a la intuición (Duke, 2019), lo que puede llegar a causar desaliento y enojo cuando hay una equivocación y, por el contrario, satisfacción y atribución del logro a la experiencia, sabiduría e inteligencia si se acierta en la decisión.

E2: Pero sí creo que el tema de la intuición de que, si es correcto o no, creo que hay parámetros de ética, de normatividad, entonces creo que, en base a esos límites, mientras estemos pues yo puedo decir, pues vamos bien, mi quehacer público está dentro del marco, porque es una primicia, todo lo que está descrito lo debemos de hacer, lo que no, no lo podemos hacer. Y también el tema de la ética, o de la congruencia personal, que posiblemente hay cosas que yo no hago, o hay cosas que no pasa nada, un ejemplo, y sí es cierto, no es que pase nada.

En la entrevista 2, vemos ahora el tema de la intuición con una visión ética. Y como nos menciona Loewenstein: las decisiones éticas son fundamentales para un desarrollo personal saludable. Tomar decisiones éticas contribuye a la construcción de relaciones sólidas, la integridad personal y una sociedad más justa. (1989).

El mismo autor desglosa un enfoque equilibrado que combine la ética y la intuición con la reflexión consciente. Tomar decisiones éticas implica considerar las implicaciones morales de las opciones disponibles, mientras que la intuición puede proporcionar rápidas evaluaciones basadas en la experiencia pasada. Además, menciona que la reflexión consciente permite a las personas examinar sus intuiciones a la luz de principios éticos y tomar decisiones informadas y éticas.

5.3.2 Una toma de decisiones humilde, informada, fundamentada y en relación.

Como se ha visto a lo largo de esta investigación fenomenológica, la toma de decisiones no es algo que se puede reducir solamente a un nivel teórico-intelectual. Son necesarios el diálogo y la reflexión en comunidad (Martínez, 2009) con el fin de orientar la propia vida, orientando primero los pensamientos, las emociones y las conductas (Manes, 2014) para así incidir positivamente en las decisiones diarias. Es de esta manera que llegaremos a decidir de manera correcta, decidiendo primero humildemente por el aprender de los demás, tal como lo expresa la entrevistada uno:

E1: esa parte de tener un guía espiritual para tomar ciertas cosas, desde muy chica me ayudó, pero a mí me tocó [inaudible] un sacerdote que, más que sacerdote era un amigo, y muy cercano, entonces hubo un tiempo, que decisiones que tenía, yo se las contaba, pero no me decía, toma este camino o así [inaudible] me inculcó.

E1: Si no estoy convencida me disciplino, porque hay proyectos que no por una decisión que yo no esté de acuerdo se van a cambiar, siempre se hacen colectivas y consensuadas, y pues se discuten en esas mesas, pero dices, en política, por decirlo, no se enfoca en [inaudible] pero sí, aunque no estes convencido al 100, pero los demás sí, y es por el bien colectivo, los intereses personales están en segundo plano, primero los colectivo o mayorías.

Un guía espiritual, un director en el cual confiar, un coach de vida o amigo en la política o en el ámbito laboral en el cual apoyarse, son luces en momentos de oscuridad que van ayudando a tener certidumbre y con ello, experimentar paz. Ekman, en su libro emociones reveladas, en el año 2003, muestra la posibilidad de

experimentar sentimientos de bienestar y lo que él nombra emociones positivas. Esa posibilidad está en el poder encontrar un acompañante al cual yo le pueda expresar de manera auténtica, mi sentir, mi pensar y mi actuar. Vemos dos ejemplos de ello:

E2: yo creo que de escoger, pues solo escoges la pareja, pero yo creo que las amistades o el equipo de trabajo pues es el que te toca, y que bueno, hablando en temas profesionales, que tengan la oportunidad, o mínimo gracias a Dios yo tengo esa oportunidad, de elegir a mis directores, eso creo que es fundamental, porque tú te la juegas por una persona que ya conoces o te la quieres jugar con ella, entonces es un tema muy importante, pero eso no es la vida real, que bueno que te dejan elegir, pero la vida real es, juegas con lo que te tocó, entonces las amistades...

E3: Ellos saben perfectamente cuando estoy de malas, por ejemplo, el día que las cosas no salen como tú esperabas o tenías contemplado, y llegas un poco frustrada a la oficina, la gente me dice ¿qué pasó?, estás bien [inaudible] porque yo sé que mi estado de ánimo influye mucho en el estado de ánimo, de mi equipo, muchísimo, entonces que triste pensar que en la vida todos fuimos energía, me refiero como [inaudible] y le pasamos a los demás lo que nosotros sentimos, yo siento que [inaudible] te empiezas a sentir mal, te maltrata, y a mí no me gusta

Los participantes describen como en el entorno laboral existe la necesidad de hacer equipo con personas que no has elegido, sino que por circunstancias de la vida les toca compartir el mismo camino, de ese modo se convierten en colegas o compañeros, estableciendo así una relación de proximidad, donde entra en juego todo lo que los constituye como personas y al ser parte de un equipo, cuando uno de los miembros tiene un mal momento, esto impacta a todos, al igual que si existen diferencias entre ellos, como cuando uno de los órganos se enferma, el resto del cuerpo lo resiente.

Martin Buber (2017) resalta la importancia del diálogo interpersonal con el fin de llegar a algo en común. Inclusive, en una frase célebre que menciona, enfatiza la premisa de la intimidad con el otro yo: “El hombre se convierte en todo lo que está en contacto.” De ahí que los esposos, las parejas, lleguen a ser tan parecidos, que hasta parece que son un solo corazón. La realidad es encuentro (Buber, 1923), por ello, en esta investigación ha partido de que es necesaria una toma de decisiones

en donde se encuentre al otro, a través del diálogo, y para que ello ocurra, es necesario partir de la decisión de querer escuchar al otro yo:

E4: Fíjate que en la colegialidad [inaudible] con mi esposa, nos sentamos mucho los dos, si es de los hijos, hablamos de los hijos [inaudible] pero siguieron los problemas, si es de los nietos, hablamos, en donde no van a conseguir mucha opinión es si es en un asunto [inaudible] todo mundo te agradece desde consejos familiares, consejos de trabajo, pero en tu casa, no, tu casa eres [inaudible] con tus hijos.

E4: Entonces veo que ese ejercicio, de que muchas veces yo tenía una opinión y la peleamos, y dije no, el consenso está completo, salía ya entusiasmado, con que no era mi idea, la idea que era de todos, por eso te digo yo creo que, si hubiera vivido más ese concepto de la colegialidad en la toma de decisiones colectivas, me hubiera servido mucho para el control y manejo de mis emociones, a lo mejor me emociono igual, pero sabría, que es unas de mis debilidades, saber escuchar.

De acuerdo con Rogers (1961) la escucha empática, que refleja la profundización en la experiencia subjetiva del otro, es, esencial para que quien escucha logre una comprensión significativa, por lo tanto, implica un compromiso total con la comunicación. El oyente no solo escucha las palabras, sino que también presta atención a las emociones subyacentes y a la perspectiva del hablante. Esto implica un interés genuino y una disposición a entender. La empatía y la aceptación incondicional son elementos esenciales en la escucha.

E3: Sí, o sea, qué debo hacer, escuchar más, antes de tomar una decisión, antes de tener una reacción, escuchar y escuchar, incluso más arriba, para no resolverles la vida a mis directores, porque era, ay es que fíjate que [inaudible] entonces los dejo que hagan antes de ser tan reactiva, he aprendido a escuchar más.

E3: Sí sería como un [inaudible] pero sí me gusta escuchar, o sea no es como que vamos a sentarnos todos y vamos a decidir, a veces si equipo no es de tomar una decisión, pero, así como tú le estás haciendo, oye [inaudible] a ti que te gustaría, entonces vas escuchando y conociendo, y no es que tomemos la decisión en equipo, siempre procuro tomar en cuenta la opinión de todos para tomar la decisión.

E4: Y la otra con mi amigo Paco, que si vamos a tomar un café y mi amigo no avanzamos nada y [inaudible] escucharla, porque tiene mayor experiencia [inaudible] no sé si el deshago mío [inaudible] es la única manera

o a veces con mi esposa platico, oye pasa esto, tenemos un problema, lo platicamos los dos, a veces no concordamos, pero tomamos una solución en lo familiar.

Estos ejemplos de entrevistas realizadas nos resaltan la importancia de esta habilidad que, como dice Rogers:

F: Si estuviera en ti que en la mesa en la que participes tengas que elegir de forma unilateral o en equipo, qué prefieres

E5: En equipo, indudablemente

F: No te hace débil

E5: No, yo creo que me hace más fuerte, porque al final de cuentas las decisiones de equipo, si nos remitiéramos a la sabiduría popular diríamos que 5 cabezas piensan más que una, 10 pares de ojos visualizan más que un par; yo si soy un convencido de la, se me olvidó el término, tiene que ver con que en equipo hay una producción intelectual de uno, hay una producción intelectual de uno más, si lo sumamos son dos, pero lo que producen entre ellos, hay un tercer producto, no sólo es la suma, se le llama sinergia, entonces yo soy un convencido de la sinergia.

La escucha empática lleva después a una disposición completa en el trabajo en equipo, teniendo una sana relación interpersonal y profunda entre el otro y el yo.

Conclusiones

El servicio público es una vocación donde la persona puede encontrar el sentido al ayudar a los demás, en la cual es necesario anteponer el bien común sobre los propios intereses, pues las decisiones que se toman tienen un impacto de relevancia social. Todos los actores de esta investigación son servidores públicos del estado de Jalisco, que tienen una amplia experiencia, están y han estado al frente de equipos de trabajo encargados de desarrollar proyectos o tomar decisiones, de igual manera, todos ellos han tenido experiencia laboral fuera del servicio público. El proceso de la investigación tenía la intención era responder cómo impacta la toma de decisiones en las relaciones. En la toma de decisiones se involucra la persona en su totalidad, cuando éstas se hacen de manera conjunta, se relacionan tantas historias, emocionalidades y razones como personas, por lo tanto:

- El estar acompañado permite levantarse con mayor facilidad de la frustración ante los resultados negativos, sin embargo, la aceptación del trabajo en equipo no garantiza su funcionalidad, para ello es necesario que exista una cohesión entre los miembros y que todos sean reconocidos, aceptados y respetados.
- El acompañarse uno a otro en el trabajo colegiado, establece una relación con miras a un bien común, con un impacto de trascendencia social por lo que, es más sencillo no perder de vista del fin y anteponerlo a los intereses individuales, puesto que se trata de un sentido fuera del yo, incluso más grande que él, es necesario alcanzarlo en relación.
- Las emociones son indisolubles del proceso de la toma de decisiones, por lo que gestionarlas de manera oportuna y asertiva permite una toma de decisiones más objetivas y encaminadas al bienestar común, más allá de los

propios intereses o necesidades emociones, al mismo tiempo, esto constituye un área de oportunidad.

- Ante los resultados negativos de una decisión se experimentan emociones de pérdida, sin embargo, estas generan una oportunidad de crecimiento, pues, aunque no siempre se pueden corregir los efectos, la experiencia vivida enriquece a cada uno de los miembros del equipo.
- Los resultados positivos generan una satisfacción que va más allá de lo personal, porque tienen un impacto social, de algún modo se satisface la necesidad de autorrealización, de trascendencia y se fortalece el potencial creador propio del amor a la vida.
- La escucha activa es el puente que permite establecer verdaderas relaciones, pues por medio de ella se le muestra al otro que se le acepta, se le reconoce, se le respeta, se le aprecia y es valioso.

Lo descrito, deja ver cómo las relaciones donde las personas experimentan que están siendo aceptadas y validadas permiten su desarrollo, como se propone desde el ECP. Al mismo tiempo que, da cuenta de como las personas se construyen y crecen en el encuentro con los otros, cuando se disponen a retornar a su experiencia y resignificarla.

Esta investigación tiene la particularidad de que, quienes participaron en ella, incluyéndome, ocupan cargos directivos como funcionarios públicos, por lo que, para futuras investigaciones similares sugiero tratar con suma delicadeza la información que se proporciona, tener disponibilidad de horario para acordar las entrevistas y cuidar la propia organización. Considero que esta investigación puede aportar como base para futuras investigaciones y/o intervenciones respecto al trabajo colaborativo y la toma de decisiones.

Finalmente, he de reconocer que mi mayor dificultad fue reconocer que las emociones están, son y suceden a pesar de la razón, por lo que, supuso un reto poder expresarlas, así como recibirlas, sin embargo, son parte de lo que me hace ser persona. La autocomprensión, la atención al pasado y relacionarme con las emociones supuso para mí un cambio, que es parte de mi proceso de crecimiento como persona.

Referencias

- Abarca, A. Alpízar, F. Sibaja, G. Rojas, C. (2012). Técnicas cualitativas de investigación. URC.
- Barceló, T. (2003). *Crecer en grupo: una aproximación desde el enfoque centrado en la persona* (2a. ed.). España: Desclée de Brouwer.
- Bauman, Z. (2003) *Comunidad en busca de seguridad en un mundo hostil*. España: Siglo XXI.
- Bauman, Z. (2006). *Comunidad en busca de seguridad en un mundo hostil*. Siglo XXI.
- Bazerman, M. (2014). *The Power of Noticing: What the Best Leaders See*. Simon and Schuster.
- Bazerman, M. H., Loewenstein, G. F., & Thompson, L. (1989). Social Utility and Decision Making in Interpersonal Contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(3), 426.
- Beck, A. T. (2009). *Con el amor no basta: cómo superar malentendidos, resolver conflictos y enfrentarse a los problemas de pareja*. Barcelona: Paidós.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson
- Bernstein, D. A. y Nietzel, M. T. (1995). *Introducción a la psicología clínica*. México: McGraw-Hill.
- Bisquerra, R. (2012). De la inteligencia emocional a la educación emocional. *Cómo educar las emociones*, 1, 24-35.

Buber, M. (1923) *Yo y tú*. México: Herder.

Cabarrús, C. (2003) *Ser persona en plenitud*. Guatemala de la Asunción: Universidad Rafael Landívar.

Ceja, L. (2014). *La Institución Educativa Salesiana en México: historia e identidades*. Tesis. ITESO.

Csikszentmihalyi, M. (2010). *Fluir (Flow): Una psicología de la felicidad*. Editorial Kairós.

Cyruhnik, B. (2013). *Los patitos feos: La resiliencia. Una infancia infeliz no determina la vida*. Debolsillo.

DiGiuseppe, R. (Ed.). (2010). *The Handbook of Anger: Constituent and Concomitant Biological, Psychological, and Social Processes*.

Duke, A. (2019). *Thinking in bets: Making smarter decisions when you don't have all the facts*. Penguin.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Ballantine Books.

Ekman, P. (2003). *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life*. Times Books.

Ekman, P. (2017). *El rostro de las emociones*. RBA libros.

Ellis, A., & Harper, R. A. (2017). *Una nueva guía para una vida racional*. Ediciones Obelisco.

Emotional Life. Simon & Schuster.

Flick, M. Alszeghy, Z. (2000). *Antropología teológica*. Sígueme.

Foster, John. Clark, Brett & York, Richard, (2010). *The Ecological Rift. Capitalism's War on the Earth*. Monthly Review Press.

Frankl, V. (1994). *La presencia ignorada de Dios*. Herder.

Frankl, V. E. (2008). *El Hombre en Busca de Sentido*. Herder Editorial.

Frankl, V. (2018). *Psicoanálisis y existencialismo*. Fondo de Cultura Económica.

Fromm, E. (1992). *El corazón del hombre* (pp. 40-48). Fondo de Cultura Económica USA.

Fromm, E. (2008). *El miedo a la libertad*. Paidós

Garfias, J. (2023). *La crisis frente a la vida adulta: los jóvenes profesionistas y el proyecto de vida*. Tesis. ITESO.

Gigerenzer, G., & Engel, C. (Eds.). (2006). *Heuristics and the Law*. MIT Press.

Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Little, Brown.

Godoy, O. (1992). *La felicidad aristotélica: pasado y presente [Conferencia]*. Ciclo "De la felicidad". *Centro de estudios públicos*, Chile.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64680339/La_felicidad_Aristotelica-OGodoy-libre.pdf?1602694962=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLA_FELICIDAD_ARISTOTELICA_PASADO_y_PRESE.pdf&Expires=1709352490&Signature=MMBbfOKefeBmb1n6ujFG7BCEyy9fDAPvyTDJ~rFWkvYzqU4Bq74yW~RpyVaQRzxllcFFqCj0KjsXiNhHNwhkljg4Cul-ZzDxdgkjRP~Qy690mGITlberpptITu38TZsDSe6W5cksP~S~TEnt098UNWtJT43Y649VSRgWX-

[DHBK~KehLw56FeMnnoxNtq1FexjoLpRBlstmuGYrkyZ4LAL~zKiSQUGkiEei9ixctvk1SdKRAumLXU6EF12z~wL~3dyBlwqLC-CTOByxxLRtzGFVUYcsiLtnkcfLgiPulZznxhzOZ5U9xPymO3dpT~VU6Ks9dHvFh02LrXxQVy5pwdQ&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.redalyc.org/pdf/104/10422928003.pdf)

González, R. (2012). Debate en torno al problema de la intersubjetividad: Martín Buber y la epistemología integral. *Revista Ciencia Ergo Sum*, 19 (2), pp-pp 127-133. <https://www.redalyc.org/pdf/104/10422928003.pdf>

Heath, C., & Heath, D. (2013). *Decisive: How to make better choices in life and work*. Random House.

Iyengar, S. S., & Lepper, M. R. (2000). When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?. *Journal of personality and social psychology*, 79(6), 995.

Kahneman, D., & Tversky, A. (2013). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. In *Handbook of the Fundamentals of Financial Decision Making: Part I* (pp. 99-127).

Kahneman, D., & Tversky, A. (2013). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. In *Handbook of the Fundamentals of Financial Decision Making: Part I* (pp. 99-127).

Lafarga, J. (2005). Mi comprensión del desarrollo humano. *Prometeo, revista mexicana de psicología humanista y desarrollo humano*. 45. 7-12.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Psicología del estrés y el afrontamiento*. Editorial Desclée de Brouwer.

LeDoux, J. E. (1996). *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of*.

LeDoux, J., & Bernal, I. M. (1999). *El cerebro emocional*. Buenos Aires: Planeta.

Lewinsohn, P. M. (1974). A behavioral approach to depression. *Essential papers on depression*, 150-172.

Loewenstein, G. F., Thompson, L., & Bazerman, M. H. (1989). Social Utility and Decision Making in Interpersonal Contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(3), 426.

Loewenstein, G. F., Thompson, L., & Bazerman, M. H. (1989). Social Utility and Decision Making in Interpersonal Contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(3), 426.

Llano, C. (2004). Humildad y liderazgo. *Necesita el empresario ser humilde*.

Manes, F. F., & Niro, M. (2014). Usar el cerebro (pp. 161-161). Planeta Argentina.

Mariño, M. (03 de noviembre de 2021) *La receta del psiquiatra Enrique Rojas para encontrar la felicidad*. 20 minutos.
<https://www.20minutos.es/noticia/4877652/0/enrique-rojas-psiquiatra-presentacion-todo-lo-que-ienes-que-saber-sobre-la-vida/>

Martínez Priego, C. (2009). Hombre, Urdimbre y Personalidad en Rof Carballo. Unpublished Doctoral Dissertation. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Martínez-Priego, C. (2018). ¿Es Posible la Educación de la Afectividad? Quiénes Somos, 147-151.

Martínez, Y. (2018). Filosofía existencial para terapeutas y uno que otro curioso (4ta ed.). México: Ediciones LAG.

Maslow, A. (2016). *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser*. Editorial Kairós.

Maslow, A. H. (2013). *Toward a psychology of being*. Simon and Schuster.

Mischel, W. (2014). *The Marshmallow Test: Mastering Self-Control*.

Muñoz, M. (2012). *Una Hipótesis Humanista sobre la Emoción*. México: INIDH.

Napier, R. W., & Gershenfeld, M. K. (1994). *Grupos: Teoría y experiencia* (3a. ed.). México: Trillas.

Novaco, R. W. (1994). Anger as a risk factor for violence among the mentally disordered.

Robles-Mendoza, A. (2021) *Toma de decisiones trascendentales y su relación con el autoconocimiento*. Tlaquepaque, México. REI ITESO

Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Houghton Mifflin.

Rogers, C. (1964/2020). *El proceso de convertirse en persona*. Paidós.

Rogers, C. (1966). Psicoterapia centrada en el cliente: práctica, implicaciones y teoría. In *Psicoterapia centrada en el cliente: práctica, implicaciones y teoría* (pp. 459-459).

Rogers, C. (1980). *A Way of Being*.

Rogers, C. (1987). *El camino del ser*. Kairós.

- Rogers, C. (2007). *Terapia, Personalidad y Relaciones Interpersonales*. Buenos Aires: Nueva Visión
- Rojas Estapé, M. (2018). *Cómo hacer que te pasen cosas buenas*. Madrid: Espasa.
- Romero, A. (2015). La Concepción Aristotélica de la Eudaimonía en Ética a Nicómaco: Relación Entre Vida Activa y Vida Teorética. *Revista de Investigación*, 39(85), 13-30.
- Romero, A. (2015). La Concepción Aristotélica de la Eudaimonía en Ética a
- Rueda, C., & Peris, M. Toma de decisiones en situación de certeza, riesgo e incertidumbre. España: Universidad Politécnica de Valencia. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31618/Toma%20de%20decisiones%20en%20situaci%C3%B3n%20de%20certeza,%20riesgo%20e%20incertidumbre%20V4.pdf?sequence=5>
- Sabino, C. (1996). *El proceso de investigación*. Lumen.
- Sartre, J. P. (2006). *El existencialismo es un humanismo* (Vol. 37). UNAM.
- Schwartz, B. (2004). *The Paradox of Choice: Why More Is Less*. HarperCollins.
- Schwartz, B. (2005). *La Paradoja de la Elección: Por qué más es menos*. Editorial Ariel.
- Sepúlveda, M. (2003). Autonomía moral: Una posibilidad para el desarrollo humano desde la ética de la responsabilidad solidaria. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 12 (1), p.27-35. <https://www.redalyc.org/pdf/264/26400102.pdf>

Simon, H. A. (1983). *Reason in Human Affairs*. Stanford University Press.

Sinay, S. (11 de mayo de 2019) *Filosofía del Desencuentro*. Perfil.
<https://www.perfil.com/noticias/columnistas/filosofia-del-desencuentro.phtml>

Sternberg, R. J. (2004). Culture and intelligence. *American psychologist*, 59(5), 325.

Thaler, R. H. (2008). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*.

Vélez Evans, M. I., (2006). *El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones*. *Revista Ciencias Estratégicas*, 14(16), 153-169.

Vial, W. (2016). *Madurez psicológica y espiritual*. Palabra.

Von Balthasar, Hans. (1964). *El Cristiano y la Angustia*. Guadarrama.

Waldinger, R. (2015). What makes a good life. *Lessons from the longest study on happiness*.

ANEXOS

Categorías de sistematización		
		Alejandro Luthe Ríos
Categoría	Subcategoría	Evidencia
<p>La persona y su felicidad: de la certidumbre a la elección correcta.</p>	<p>Problemas en la toma de decisiones: elección e incertidumbre.</p>	<p>E1: Sí, hay decisiones en las cuales he sentido miedo, pero dentro de ese miedo, sé que es por lograr un objetivo de ser feliz, me da miedo, no tanto como sentir un [inaudible] en el estómago, pero, así como físicamente, como una taquicardia, porque sé que esa decisión es muy frágil, y el cuerpo reacciona. Pero en otras, que yo sé que va a ser así como inmediato el resultado positivo, pues llega la felicidad.</p> <p>E1: decisiones fuertes en el ayuntamiento [inaudible] estaba yo de regidora, y dije no, ese tipo de decisiones [inaudible] de un grupo de la comisión, de regidores o varios, pero nadie quería entrarle al tema por el miedo al señor XXX, de que sacara periodicosos, entonces pues en un momento de que alguien importante, un presidente municipal me dijo, toma tú la decisión, y haz esto.</p> <p>E1: Entonces fue un proceso que la toma de decisiones fue difícil, porque ya cuando la prensa te entrevistaba, cuando te seguían y cuando todo, pues nadie quiso entrar, y de repente, tras, ahí está, se te abren muchas puertas, pero al final de cuentas pues fue un miedo que dije, lo voy a agarrar, tengo todo el respaldo de mi ayuntamiento.</p> <p>E2: Pues incertidumbre, porque no sabía cómo lo iban a operar después, porque pues si ya se rompió el diálogo, cómo lo van a hacer y a parte tenemos que restablecer ese diálogo, porque no por temas personales no vamos a avanzar.</p> <p>E2: Me ha sucedido, pero no es que sea contrario a mi decisión, a lo mejor es que di una indicación y creo que la di bien, y no hay esa pregunta de entendiste o viceversa, pero cuando se ejecuta, pues pregunto por qué no estaba dando resultado, oye qué pasó, no es que no fue así la indicación, es que yo te entendí, entonces replanteamos nuevamente</p> <p>E2: no nos enseñan a ser un buen director general, sobre el proceso vamos aprendiendo... Qué es un director general, es un orquestador de los instrumentos, y eso dirán, por qué es buen directos, pues porque hace que canten la canción, entonces es el tema aprendiendo y saber dónde estamos posicionados y saber que nuestras decisiones tienen efectos, lo que debemos es ser positivos con lo que va saliendo, pero claro que un director va a mejorar o a afectar, yo si lo pondría en la mesa, de que el aprendizaje no hay escuela.</p> <p>E2: las personas son las que mueven las organizaciones</p> <p>E2: Yo creo que las ganas de salir adelante primero, cómo que el hambre de todos los aspectos que quieres ir aprendiendo nuevos retos, creo que para eso va, y yo sí les digo a todos a lo que se va, porque no todos escuchan, pero aquel que tiene humildad y que siempre recordemos los equipos de trabajo que hemos estado, es lo único que le pido a ellos, que si llegan a tener estar en esa posición, pues que ayuden a los demás, es como una de seguir apoyando a los que siguen formados en el tema, y que es lo único que les pido que hagan</p>

	<p>E2: ... disfruta el camino, yo puedo recomendar que las decisiones o las acciones, es parte de un proceso y que esto se acaba, hasta que termina, entonces es disfrutar lo que se tiene en este momento, y no es un tema de conformismo, obvio, porque yo no quiere decir que esté perdiendo aquí, o sea, me siento pleno, pero siempre hay que buscar mayores retos personales, pero si no se dan los retos personales, o algo pues tampoco me voy a enloquecer, sino que voy a disfrutar el camino y lo que suceda estoy más abierto que otras ocasiones Y pues sí, yo recomendaría eso, disfrutar el camino porque la vida es corta, y la verdad la familia es corta.</p> <p>E3: Cuando tengo que tomar una decisión siempre hago un análisis y veo como mis pros y mis contras, y debo de decirlo siempre tengo una persona en lo particular, a la cual siempre comparto, porque a veces [inaudible] y no tener como pleno conocimiento de lo que está pasando, por eso siempre busco en mi particular</p> <p>E3: ¿De tomar la decisión?... Que tengo un mandato de la ley, yo como funcionario público, no puedo hacer más allá de lo que la ley me indica, no puedo usurpar [inaudible] sería una opción, entonces mientras esté en el marco legal y yo esté segura de que no estoy violando la ley, yo puedo hacerlo.</p> <p>E3: Es complicado, pero en muchos de los procesos no, aunque tú te hayas equivocado pues nada, se cuestiona [inaudible] eso es muy difícil y sí la pienso mucho, y dices: cielos cómo voy a decirle a esa persona, qué va a pasar con las personas que hay a su alrededor, siempre pienso mucho en la persona, y pues desafortunadamente, pues trabajamos para una organización y hay que tomar una decisión, procuro siempre ayudar, como inicié, hay que ayudar siempre, y cuando hay que tomar una decisión respecto a una persona es porque también es en beneficio del bien común.</p> <p>E3: Sí, antes de tomar una sesión analizo, sino no me siento, si no entiendo digo, a ver déjame revisar y [inaudible] no, pero es que urge, sí, pues deja lo reviso, que bueno que urja, pero esto está mal, cómo vamos a hacer esto, revísalo, te lo encargo, entonces siempre analizar, también veo mucho como hacia delante, qué más va a pasar.</p> <p>E3: Claro, ver un poco más allá para que la decisión no sea a corto plazo, y hay decisiones así, de se firma, se compra y se acabó, pero ya cuando viene la analítica [inaudible] pues escuchar, conversarlo y así</p> <p>E4: Unos 2, 3 días, porque la analizo y veo qué tanto de la frustración, soy participe de la misma, pero cuando veo que analizando y conscientemente, mi frustración o el sentimiento puede ser encontrado, yo avisé o dije algo que no se tomó en cuenta, y nos llevó la corriente; pero también puede ser que me frustró, porque lo que yo había pensado no era la solución correcta. Y sí me duele, me siento triste, en la noche sueño, es difícil quitarte esa emoción, soy como una esponja, y para eliminarlo.</p> <p>E5: Me sentía inseguro, o sea yo creo que las decisiones importantes, relevantes siempre te van a provocar incertidumbre, porque no sabes si le estás apostando a lo mejor para ti, pero al final de cuentas después de que han pasado los años te das cuenta que esa decisión que tomaste la hiciste bien, y eso me ha dado la oportunidad de tener diferentes tareas en el lado educativo</p>
--	---

		<p>y también meterme como en la parte académica que me ha permitido escalar en la institución donde yo laboro y convertirme en uno de los académicos de más categoría académica.</p> <p>E4: Yo digo que sí, se trabajan estructuras muy similares, los impactos pueden ser muy diferentes, cuando es un tema estrictamente personal, pues si sale mal, al que le va mal es a uno, pero cuando se trata de lo institucional, tú sabes que las implicaciones son mayores, tú no puedes tomar una decisión que pueda afectar a 30, 20, 40 o a mil o 20mil personas por no tomar la decisión adecuada.</p>
	<p>La necesidad de aprender a saber elegir y comprender.</p>	<p>E1: entonces sí me hace feliz, porque al final de cuentas la decisión de [inaudible] perseguir tus ideales, no por entrar a una política o hacer algo, fui congruente, lo decidí, al principio no fui feliz, pero después sí.</p> <p>F: ¿Qué elementos descubres o conoces que te generan certeza? [inaudible] E1: Lo básico fue la honestidad y cuánta gente tengo de apoyo.</p> <p>E1: Y aprendes también a que [inaudible] tienes que pedir ayuda, no siempre vas a ser la valiente, entonces son periodos que tomé una decisión que tuve que replantear porque no me gustó como estaba.</p> <p>E2: porque una cosa es el puesto, sin embargo, imagínate como pasar la información, la información tiene que ser de manera horizontal, las comunicaciones son un tema horizontal, que sí, son un tema de egos, un tema político, pero yo creo que, si avanzamos, este proyecto político piensa así.</p> <p>E2: Pero sí es un tema que te genera esa suspicacia porque a lo mejor ya lo previste, yo siempre les digo, lo histórico, a ver en el pasado se hizo así, y en el futuro podemos hacerlo así, y si no es parte, si yo dentro de mis creencias profesionales, porque también es un tema, de que no lo sé todo, y sí escucho, pero sí me ha tocado muchas veces, donde pienso, y obvio el resultado es diferente, pero he aprendido a generar esas acciones para crecer como persona</p> <p>E2: Pues yo parto de la primicia de que si en esa mesa o reunión me tienen amordazado, no cuenten conmigo, entonces el primer mensaje es, tienes tu independencia de decir lo que piensas, ese es como mi primer aliciente, digo lo que pienso, y el otro aliciente, es de que mis actividades es la suma del proceso, entonces mientras tú hagas lo tuyo, yo haga lo mío, en equipó, lo desarmamos y el aprendizaje es muy puntual, no te tomes las cosas personales, o sea los 4 acuerdos, no supongas, se impecable con tus palabras, todo eso creo que es lo valioso, o sea al final del día son circunstancias profesionales o personales, pero lo más importante es que somos un ser humano y es más allá que ese acto Se escucha mal lo que voy a decir, pero hay quienes están peor que tú y tienes que comparar, entonces yo creo que tenemos que ser conscientes que cuando tenemos salud, podemos platicar, tenemos la familia completa, para qué te quejas de la vida, ábrete más; ese aprendizaje de que no te lo tomes personal es lo más importante.</p> <p>F: hay algún elemento que puedas reconocer que tal vez aún tengas que trabajarlo de otro modo en tu toma de decisiones E2: Muchísimas, yo parto de la primicia, me puedo definir que me considero un aprendiz de la vida, estas situaciones es aprender, conocer y si yo puedo ser mejor persona, siempre, yo no sé cuál es</p>

	<p>el límite, no sé cuál es el modelo de mejor persona, pero creo que tengo muchas oportunidades de ser mejor persona.</p> <p>E2: Expresarme, expresar mis problemáticas a mi familia. F: Apertura, confianza</p> <p>E2: Es que no creo que se preocupen, o sea hay cosas que uno se siente al emocionalmente o lo laboral, lo que sea y yo quisiera externarlas, las quiero compartir porque uno quiere sacarlo, pero uno cree, y a veces se preocupa la familia y yo lo que menos quiero es generarlo, entonces sí creo que es una oportunidad, que aplico trabajando en esta conversación, donde tengo un poco más de apertura, y no pasa nada, pero no es fácil porque siempre pues, cómo lo puedo llamar, no profundizar, o sí, pero así como que me han marcado, desde muy chico, he trabajado, y que no llevar preocupación a la casa, porque si de por sí hay problemas, pero creo que está mal, creo que es mejor externarlas, porque te dan opiniones, tan hasta impulso, entonces creo que eso me falta.</p> <p>E3: Sí, o sea, qué debo hacer, escuchar más, antes de tomar una decisión, antes de tener una reacción, escuchar y escuchar, incluso más arriba, para no resolverles la vida a mis directores, porque era, ay es que fijate que [inaudible] entonces los dejo que hagan antes de ser tan reactiva, he aprendido a escuchar más.</p> <p>E3: Mucho es estudio, desde la maestría, aquí en secretaría de la educación, muchas capacitaciones, he hecho muchos años de meditación, y me gusta mucho el tema de desarrollo humano, el tema de las familias, de cómo que se relacionan las familias. Y también sabes que me gusta mucho, a mi equipo de trabajo formarlo, por ejemplo, a veces me dicen, no es que vino tal persona y me grito, y tú que hiciste, mira para empezar te autorizo que en ese momento te retires, tú no tienes por qué aguantar a nadie, todos somos iguales, ni, aunque sea tu jefe, si yo no te grito a ti, como va a venir alguien más a gritarte, te recomiendo que en lo sucesivo puedes hacer esto o esto.</p> <p>F: Qué no te hace feliz</p> <p>E4: Híjole, que haya conflictos que son para mí, remediables, que se pueden trabajar y arreglar, y que de una pistolita se hace un cañón, en los laborales y en los familiares, pero son bienvenidos, porque un conflicto bien manejado te debe de fortalecer, debes de salir fortalecido, si es laboral sales fortalecido.</p> <p>E4: Y sí, a veces sí me molesto, de que estoy en una reunión o algo y veo que me da cosa, o que no va, y a veces sí escucho y veo, no pues esta es mejor opinión y empiezo a hacer balances, pero muy rápidos y a veces me he dado de topes, te soy franco, pero aprendo, solo que tengo que aprender a escuchar.</p> <p>E4: Entonces veo que ese ejercicio, de que muchas veces yo tenía una opinión y la peleamos, y dije no, el conceso está completo, salía ya entusiasmado, con que no era mi idea, la idea que era de todos, por eso te digo yo creo que, si hubiera vivido más ese concepto de la colegialidad en la toma de decisiones colectivas, me hubiera servido mucho para el control y manejo de mis emociones, a lo mejor me emocio igual, pero sabría, que es unas de mis debilidades, saber escuchar.</p> <p>E4: Sí, no son perfectos, hay decisiones que tú tienes que tomar a veces, que no es correcto, un ejemplo muy sencillo, tienes un trabajador que se siente mal, y le dices no cheques, no es lo correcto, porque sabes que la política no permite toar esas</p>
--	--

	<p>decisiones, ya una de mayor envergadura, todo lo que sea que vaya en contra de la honestidad, eso no va conmigo, en ese sentido ahí no, si veo que es una cosa que es deshonesto, lo único que yo tengo, me decía mi papá, son mis apellidos, yo nunca me hice rico de la profesión de docente, mi dinero era para sobrevivir, y darle educación a mis hijos, pero cualquier cosa de ese tipo no van conmigo, no van con mis principios, esas decisiones de ese tipo, si en un momento dado esa decisión va en contra de mi forma de ser, pido mi renuncia</p> <p>E4: Sí, tienes que reconocer cuando una persona te habla con verdad, no te habla por alagar o quedar bien contigo, tienes que distinguir para con quien tú estes hablando te manden la dirección correcta y no venga una información daos duros, pues que no tiene que ser dato blando, lo aprendí, como dijo mi abuelita [inaudible] hay otra cosa, que si tú conoces a la persona, y tiene ya una trayectoria contigo honesta, que no lo hace por quedar bien con su jefe, sino por hacer bien su trabajo, entonces sí hay elementos claves para que tú tengas esa certeza en el trabajo colegial</p> <p>F: Pero en el tuyo, qué elementos descubres</p> <p>E4: Escuchar y anotar, y preguntar, no quedarme, a veces me da la idea de que [inaudible] ahora pregunto, y entonces ya veo que tiene conocimiento, que no solo fue una idea a lo loco, que sí es una idea buena, que es sólida</p> <p>E4: se separa la amistad del trabajo, el trabajo colegiado es un trabajo laboral, pero que te enriquece como seres humanos, empiezas a conocer al otro yo, no como la primera vez [inaudible] es el otro yo, suma los dos, eso te perite el trabajo colegiado</p> <p>E4: Con gusto, y reafirmando un poco la última pregunta, creo que debe de haber una cultura del trabajo colegiado, no solamente en el sector privado, sino en el sector público, mucho más, porque si te equivocas pues [inaudible] entonces tiene que ser un trabajo colegiado y va a ayudar mucho a la dignificación de la persona, por qué, porque te va a ayudar a que la visión de otros te ayude a compartir tu forma de ser</p> <p>E4: Otra vez, por no escuchar, yo tuve una percepción de cómo tratar la problemática [inaudible] entonces sí, le di una indicación a una persona, ve y dile a la escuela esto, yo ya recibí los [inaudible] que me presentó la señora, pero no era eso lo que peleaba la señora, no era un certificado parcial, era que volvieran aceptar a su hija</p> <p>F: Fue por no escucharla</p> <p>E4: Por interrumpirla, o no, pero yo me quedé con la percepción de que buscaba un certificado parcial y lo que buscaba era que la escuchara, entonces yo tengo que trabajar la escucha muchísimo y conocer un poco más las habilidades de mi personal, ahorita ya no, ahorita te puedo decir ya las conozco</p> <p>F: Tú crees que pudieras distinguir en tu persona que hay un hilo conductor cuando has tomado buenas decisiones</p> <p>E5: Yo digo que sí, las características en mi caso ha sido tomarla con carácter, decidido, no quiere decir que no tengas tus dudas, pero finalmente va a ser tu decisión, el no arrepentirte, asumir a plenitud tu decisión, infórmate, plantear dos o más escenarios, evaluar la decisión, me parece que ese es un patrón</p> <p>F: Y arrepentirte no es en sí mismo una decisión que pudieras tomar como correcta</p> <p>E5: Yo cuando ya tomé la decisión procuro no arrepentirme, porque es atormentarte, por ejemplo, sí tomo la decisión de</p>
--	---

		<p>tomarme un, qué será, un carajillo después de una comida con un grupo de amigos, y luego me arrepiento, cómo lo regreso, no se puede, igual una decisión que tú tomaste para hacer una tarea o función que luego les digas, no, fíjate que me arrepiento, cuando dejaste atrás, cuando cerraste la puerta, me parece que eso no va, la decisión se toma y se asuma y se enfrenta con las implicaciones que tenga, buenas o malas</p> <p>F: Tú crees que es posible, en tu caso, mejorar tu capacidad para trabajar la toma de decisiones E5: Sin duda, yo creo que nos hace falta estudiar más ese tema, y vaya que a mí me tocó ser profesor en un posgrado y la materia tenía que ver con habilidades directivas y uno de los temas fundamentales tenía que ver con la toma de decisiones, aun así, yo siento que uno no termina de aprender a tomar decisiones E: A ti qué te gustaría aprender de ese tema P: A mí ser más certero y más oportuno, a veces me tardo, aunque a lo mejor la decisión a tomar te permite el tiempo, a lo mejor ya me puedo tomar más de lo que te pueda permitir. Y la otra es lo de ser certero, no porque sienta que no lo soy, pero creo que puede haber alternativas de mayor valor que las que a veces uno toma</p> <p>E5: Fíjate que yo sí creo que he aprendido muchos contenidos temáticos, que son aplicados, como temas de motivación, toma de decisiones, aunque también me declaro no ser el más experto, pero sustentarlo bajo principios y reglas, en el liderazgo, en comunicación, no me siento tan mal comunicador, me parece que al final de cuentas creo general bien el planteamiento que me permite establecer vínculos.</p>
<p>Frustración y el resultado final: entre el desaliento, la tristeza y el enojo. ¿Cómo construir seguridad y felicidad?</p>	<p>Frustración, enojo, tristeza: resultados con pérdida de beneficios.</p>	<p>E1: Sí me ha pasado, y no lo niego es frustración, porque a veces son horas de trabajo, para que te digan vas a trabajar de esta manera, tienes que [inaudible] con tal y tal para que pueda salir.</p> <p>F: ¿Y qué sentiste en ese momento? E1: En ese momento, frustración, y no saber cómo decirlo a la gente, y tranquilizar a un equipo, que éramos fácil, como unos 35 o 36, que ya tenía la manera operativa de cómo iba ser, a los exponentes, el foro [inaudible] cambió y era frustración, porque sentía que pues no podíamos convencer a alguien y teníamos que trabajarlo, y él tomó una decisión [inaudible] el equipo especializado, el que no, se puede retirar.</p> <p>E1: Y fue un golpe muy duro, que desde ahí se terminó un equipo donde hubo mucha frustración y lágrimas, donde hubo gente que dijo, ya no quiero saber nada y fue como, una ruptura [inaudible] porque una [inaudible] se retiró por la traición que [inaudible] no es posible, toda la vida he estado contigo [inaudible] y se vino abajo, y qué hizo el líder, y lo entiendo que también estuvo con frustración y todo, y lo que él hizo fue dejar el barco, nos abandonó a todos, y se fue a otro lado.</p> <p>E2: Yo creo que es normal, no es que me suceda, pero siempre puede haber opiniones diferentes, pero si el resultado es el mismo, no tengo problema, si el resultado no es como yo esperaba, y como pues soy experto en la materia, pues claro que hay un sentimiento de incomodidad, un sentimiento de queremos ayudar, sin embargo, uno tiene que ser consciente de que a veces nuestros argumentos, nuestra opinión, la pueden descartar.</p> <p>E2: Pues, considero que resultado, bueno o malo, es depende de cómo lo veas, un ejemplo, yo siempre he dicho que entre menos</p>

		<p>haya protagonismo, es señal de que vamos bien, y es todo lo contrario para otras gentes, que es, hay que mostrar lo que hacemos, entonces es dependiendo de cómo lo veas; positivo o negativo, aquí es un poco claro, negativo es porque te han rechazado un proceso, claro te afecta en tiempos y muchas cosas, no es que yo los diga que sean positivos, es una decisión correcta correspondiente, y todo lo contrario, si el proceso pasa, es positivo, va avanzando el tema</p> <p>E2: yo soy una persona muy entregada, y a lo mejor soy, pues no sentido, pero sí durante un tiempo, estuve apoyándote y si yo te pido échame la mano y no lo hagas, y no porque sea un tema mayor, sino porque para ti no fue importante, sí me genera distanciamiento, no es que les dejo de hablar, pero si pongo mi distancia, porque yo te pido esa ayuda porque la necesito</p> <p>F: Y cuando no te dan esa ayuda, qué sientes</p> <p>E2: No sé si denominarlo como tristeza o decepción, uno espera, o sea es como algo natural, te achicopalas, pero obviamente pues con ellos o sin ellos, pues tienes que hacerlo, pero también he aprendido que otras personas te ayudan, aunque tú no la tengas en la baraja; he aprendido a no tomarlo personal, pero buscando un ejemplo, es eso</p> <p>E2: Creo que cambié también el ponerme en el lugar el otro, creo que sí un poco esa empatía de ver qué estás haciendo, cómo lo estás haciendo</p> <p>F: ¿Es parte del proceso en el que estás intentando vivir?</p> <p>E2: Sí totalmente, ponerse en el lugar del otro es fundamental y también no juzgar, eso es muy importante, no prejuizar, sino lo que venga y le damos, si tengo ahora sí que, no sé si nombrarlas mis caídas, pero sí creo que la comunicación, ahorita tengo una primicia de que cuándo un problema no se resuelve es porque nos hace falta otra platica</p> <p>Entonces yo a todos los digo, de que oye porque esto no sale, es que nos hace falta otra conversación, porque no nos detuvimos o porque no fuimos transparentes previamente, y ya cuando es la tercera plática.</p> <p>E3: Algunas situaciones me han generado frustración, el año pasado incluso que se toman decisiones sobre mi equipo de trabajo y yo solo tengo que avisar y hacer, y que ni siquiera me tomaron en cuenta, pero ya si se tomó parte de un líder y se consideró que era mejor, pues nada, a acatar y buscar como si salgan los temas a flote</p> <p>F: Y qué te genera en tu persona</p> <p>E4: Pues me genera una frustración en el sentido, que es un engaño, que hay un engaño, una máscara, ya traen bien hecho el asunto y nomás les estás sirviendo como taparse</p> <p>F: ¿Y te afecta?</p> <p>E4: Sí me afecta porque a veces me emocio y me desgasto, y a veces sí me peleaba, cuando tú me dices ahorita que [inaudible] ya estaba la decisión, oigan y ya está tomada la decisión, pero no me preguntaron, yo por dentro me controlaba, y ano decía nada</p> <p>F: Sentías una frustración</p> <p>E4: Hasta mentar madres y decir cosas, pero me lo tragaba</p> <p>F: A qué te llevó</p> <p>E4: A veces me enfermaba, me daba colitis</p> <p>F: Terminabas con ayuda profesional</p> <p>E4: Sí llegué a ir con dos, tres médicos y me dijeron tienes que manejar tus emociones, quién te manda</p>
--	--	--

		<p>F: Y si llegas a una mesa de trabajo donde se tiene que tomar una decisión para que des tu punto de vista y en ese momento te das cuenta que la decisión ya está tomada ¿te ha pasado?</p> <p>E5: Muchísimas veces</p> <p>F: Y cómo lo experimentas</p> <p>E5: Sí te provoca frustración porque sientes que estás invirtiendo un esfuerzo, un tiempo, una dedicación a algo que ya está determinado, que ya está decidido y eso pues sí te causa cierta frustración, pero en el mundo de las organizaciones creo que también esos escenarios tenemos que tenerlos presentes, hay ejercicios en el sector público que son legitimadores, o sea hay que preguntarles, aunque el camino esté determinado hay que preguntarles, y hay que hacerles sentir que opinaron para justificar una decisión con sustento en una consulta</p> <p>E5: Yo creo que sí he sido parte de proyectos que no ha prosperado o resultado, que invertiste tiempo, quizás dinero, esfuerzo, recursos institucionales o no, y que no prosperaron, en mi opinión ahí, si hay una derrota parcial, pero también hay una gran enseñanza, yo soy de la idea de que las derrotas hay que verlas desde la perspectiva más optimista, porque son grandes enseñanzas, no hay triunfos sin derrota, en la vida no hay logros, si antes no tuviste una derrota, no hay una persona que haya sido éxitos ay plena que no las haya tenido.</p> <p>Pero cuando las derrotas son compartidas y hay el entendimiento entre el grupo, entre el equipo me parece que es menor, puede llegar muy superable</p> <p>E: Con lo que me has platicado en algún momento te ha llegado la frustración, cómo se siente, cómo la vives, te dura mucho, crees que se puede superar, cómo la has superado</p> <p>P: Pues me llega, pero trato que no me dure mucho</p> <p>E: Pero cómo sabes que llegó, que sientes</p> <p>P: Me siento incomprendido, no reconoció, no aceptado, me siento rechazado, sucede a menudo, por ejemplo, hay reuniones donde viertes una opinión y todos se hicieron disimulado o de plano te dicen sí, pero no, entonces te puede provocar cierta frustración. O, por ejemplo, tú tenías un reconocimiento y pensaste que te iban a valorar para ascender de cargo o puesto, para que te fuera mejor, pero las cosas no se dan de esa manera y vaya ni siquiera te llamaron, o explicaron, entonces sí los volteas a ver y les dices algo</p> <p>Qué sucede, pues si hay frustración me parece que se baja la autoestima, sientes que no tuviste el pleno reconocimiento, o sientes que no fue tu mejor desempeño, piensas muchas cosas, sin embargo, dices okey, la vida sigue [...]te vas dando cuenta con el tiempo que nada es para siempre en las tareas humanas, le das la vuelta, todo mundo tenemos oportunidad, sólo aquel que se aferra no le da la vuelta, pero hay que tratar de dejar ir</p> <p>F: Partiendo de que te gusta trabajar en equipo, cómo te va cuando en esas mesas de trabajo, independientemente de tu rol, afloran los sentimientos de quienes conforman la mesa</p> <p>E5: Pues yo creo que hay que dejarlos que fluyan, o sea, si alguien en una reunión se molesta y expresa sus sentimientos de enojo, inconformidad, molestia, en mi opinión hay que dejarlo que fluya</p>
	<p>Necesidad de seguridad y de sentirse felices.</p>	<p>E1: Pues la felicidad es un tema así muy amplio, pero, es algo muy [inaudible] del ser humano o de nuestra vida, qué nos hace feliz, o cómo nos sentimos de una manera en nuestra vida, completos o</p>

		<p>realizados, eso de una manera personal, la felicidad está también en el sentido de estar bien para poder llevarlo a mi entorno, ya sea familiar o de trabajo, porque, es como un motor que genera la felicidad.</p> <p>O sea, dentro de la felicidad hay varios factores que me llenan, por ejemplo, la espiritualidad, la parte académica, de la lectura, el convivir con mi familia y la parte también de los [inaudible], eso me ayuda, me fortalece para llegar al trabajo.</p> <p>E1: Entonces toda esta parte ha servido en mi vida para tomar mis decisiones para yo ser feliz, el decir [inaudible] ¿Por qué no? O el ¿Por qué sí?</p> <p>E1: es muy subjetiva la felicidad, pero sí es un elemento que, yo lo veo, así como un motor para sentir, un motor de [inaudible] y tienes de repente, o al menos a mí, me han pasado cosas, que tengo que tomar una decisión, porque está mi felicidad.</p> <p>E1: porque el ámbito político es arriesgado y no [inaudible] este te va a aventar hate y este acá, pero al final de cuentas he aprendido que [inaudible] y que siempre digo me pega a mí [inaudible] y así va a llegar [inaudible] lo siento no le puedo caer a todos bien, en mi conciencia estoy tranquila.</p> <p>E1: pues de repente de recordar, pues se siente extraño, pero cada día las decisiones que me forman en mi andar, lo digo sin temor a equivocarme, han sido las correctas, y eso ha sido porque he sido afortunada por toda la gente que me rodea, y que he tenido más gente asertiva y de apoyo, que gente que me reste.</p> <p>E2: creo que la felicidad tiene que ser un proceso de sentirte pleno, y a qué me refiero de sentir esa plenitud es de cuando te despiertes lo hagas de buena manera, que te comuniques con las personas que quieres, que generes valor dentro de una institución o empresa y si estas contento con ese proceso día a día, yo puedo denominar esa felicidad, ese objetivo claro en donde yo lo concreto diciendo de que es a largo plazo, pero tiene que haber pequeñas acciones, o acciones de trabajo en donde te sientas pleno.</p> <p>¿Y cómo yo me siento pleno? Haciendo lo que me gusta, estando con las personas que me gusta estar, y cuando hay problemas ver como los voy a solucionar.</p> <p>E2: Posiblemente, pero eso sí, si es un tema que creo que está afectando al quehacer público, discúlpeme, ahí si soy una persona que voy a decir siempre lo que pienso, aunque esté diferente, y lo voy a sostener, y eso ya no es un tema de incomodidad, sino de congruencia de lo que estoy haciendo.</p> <p>E2: Pues yo creo que me da felicidad, me da como ese aliciente de seguir adelante, porque no es fácil estar en el servicio público, a mí me ha tocado en áreas de mucha responsabilidad, entonces creo que esa es la palmada o sobada, que no ocupo que me la den, pero es lo que me sigue dando para seguir en esto, porque si no hubiera resultados posiblemente me decepcionaría.</p> <p>F: Esa felicidad la puedes describir más específico</p> <p>E2: Mentalmente es, acercarme a lo correcto, o sea el decir, vas bien, vamos bien, la sensación...</p> <p>E2: Creo que para unas cosas si tengo que ser más atrevido, que la mesura y eso, que antes no me daban miedo hacer tantas cosas era más arriesgado, lo positivo, ya no estoy inmiscuido en muchos temas, pero es como parte de lo mismo, de cómo, es lo que te digo,</p>
--	--	---

		<p>a lo mejor ya hago un balance general de lo que me sucede, porque si no hay una problemática o una situación, señal de que no estás viviendo la vida, la vida es subir y bajar Pero lo que me ha enseñado la frustración y lo que tú mencionas, no es que me llegue, sino que pongo la balanza personal, y mientras que la siga viendo positiva, no me afecta para decaerme, yo diría que tarde o temprano me va a llegar, digo tampoco quiero verme religioso, pero siempre lo pongo en las manos de Dios, en la fe, el resultado es lo que en ese momento me está brindando Dios, y pues dirían que es un consejo, pero es la realidad.</p> <p>E2: Expresarme, expresar mis problemáticas a mi familia. F: Apertura, confianza E2: Es que no creo que se preocupen, o sea hay cosas que uno se siente al emocionalmente o lo laboral, lo que sea y yo quisiera externarlas, las quiero compartir porque uno quiere sacarlo, pero uno cree, y a veces se preocupa la familia y yo lo que menos quiero es generarlos, entonces sí creo que es una oportunidad, que aplico trabajando en esta conversación, donde tengo un poco más de apertura, y no pasa nada, pero no es fácil porque siempre pues, cómo lo puedo llamar, no profundizar, o sí, pero así como que me han marcado, desde muy chico, he trabajado, y que no llevar preocupación a la casa, porque si de por sí hay problemas, pero creo que está mal, creo que es mejor externarlas, porque te dan opiniones, tan hasta impulso, entonces creo que eso me falta.</p> <p>E3: definitivamente, yo no creo que la felicidad sea un estado permanente, sino que la vida en sus diferentes momentos, son lo que nos van dando la felicidad, no podemos estar toda la vida feliz, pero en los momentos malos, de aprendizaje o momentos de tristeza, a la larga si los sabemos aprovechar el conocimiento que esto nos llevó [inaudible] a la felicidad.</p> <p>E3: Sí, mis papás están bien de salud, mis hermanas, tengo trabajo, tengo salud, tengo los medios para que cualquier cosa que se presente, económico, poder salir adelante, he podido desempeñarme muy bien en mi vida profesional, siempre se me han puesto las oportunidades y las personas ideales, siempre me han ayudado a salir adelante, entonces cuando tú navegas las vicisitudes que te puede presentar la vida, pues tienes mucho que agradecer [inaudible] pues vamos echándole para adelante [inaudible] otras personas, y eso a la larga pues puedo comprobar que soy feliz</p> <p>E3: ¿De tomar la decisión?... Que tengo un mandato de la ley, yo como funcionario público, no puedo hacer más allá de lo que la ley me indica, no puedo usurpar [inaudible] sería una opción, entonces mientras esté en el marco legal y yo esté segura de que no estoy violando la ley, yo puedo hacerlo.</p> <p>E3: Entonces yo creo que aceptar, defender y asumir la postura en la que estás, eso te da mucha certeza, porque sabes que tú estás aquí y no eres aquel, que tú estás aquí porque es lo tuyo [inaudible] Disciplina, lealtad, obediencia</p> <p>E3: estarme peleando y peleando con mi esposo, y finalmente yo creo que cuando aprendes, que cuando dejas que las cosas sean como Dios quiere que sean, en ese momento me sacan de esa situación y llega mi jefe [inaudible] yo creo que una vez que aprendí la gracia de Dios.</p>
--	--	---

	<p>E4: la felicidad no es el dinero, no es la riqueza, no está en el bien monetario o material, es algo adentro tuyo de tu condición como ser humano, para mí.</p> <p>E4: Creo que es una manifestación de algo que va hacia tu interior a que lo sientas, a que lo tengas, es como el agua que riega las flores, entonces nosotros si día con día, un buen saludo con el que llegues a tu trabajo, una cuestión de si ganaron mis chivas estar más alegre, si mi nieto va muy bien en la escuela, o sea la felicidad en momentos, pues eso, el día con día, la felicidad de las acciones que van pasando, si en mi trabajo doy un resultado bueno, o si mi jefe me dice, lo hiciste bien, o eso, pues te suma, y es como la gasolina interior que me motiva a decir, estoy contento, estoy feliz.</p> <p>E4: No, platicar con un buen amigo, tenía un buen amigo que ya se murió, porque familiar solamente lo hablo como te lo dije, me doy mis 15 minutos y ya, cuando es muy grave [inaudible] hasta que ya siento que estoy como nuevo, como te dije la espiritualidad me ha ayudado mucho, platico con quién, pues con la que sabe todas las cosas y siempre, te lo prometo.</p> <p>F:Cuál crees que es el elemento más relevante que te ha permitido ofrecer certidumbre E4: La confianza</p> <p>E4: Aquí lo más importante sería conformar tu equipo, como un equipo de futbol, tienes un buen delantero, pero no tienes un buen defensa, entonces como entrenador es escoger la potencialidad y talento de cada uno de los jugadores y organizarlos F: Y cómo lo haces E4: Conociendo a las personas, ese [inaudible] nos diste la libertad de que entrevistáramos a todos y luego, no nos podríamos equivocar, calor que [inaudible] entonces a veces la primera percepción que te das, no es válida, tienes que conocer más a las personas, conocer las habilidades y vas sumándole y eso es lo que te va ayudar para conformar un equipo.</p> <p>E5: Es que una de las cosas que van marcando la felicidad en mi opinión, es que te sientas complacido, seguro, reconocido, apapachado, identificado, que no seas invisible, entonces creo que eso era parte de lo que iba forjándose en mí como parte de mi felicidad.</p> <p>E4: Yo creo que es determinante, yo no creo que alguien pueda aspirar a ser feliz sin relacionarse, sin tener nexos con las personas, identificar sus sentimientos, sus necesidades, sus cosas, sin entender a dónde pretender ir.</p> <p>F: Ya. Y, por ejemplo, en este tema de tomar decisiones que pueden ser más importantes, en el supuesto de que seguramente las has tomado, que tienen un impacto muy positivo al final en un núcleo o un círculo o comunidades y que tú fuiste parte, qué sensación crees que te da saberte parte de ese proceso E5: Pues yo creo que generan grandes satisfacciones F: Cómo percibes esas satisfacciones E5: Porque observas, identificas que prospera, porque la gente te lo reconoce, porque sientes que a la gente más o menos le va mejor, porque la gente está contenta, cuando llegas no se te esconden, no te hacen mala cara, te encuentran, y algunas llegan y te lo dicen, la verdad, la neta me siento contento con lo que has hecho, lo que dijiste, cómo lo dijiste, cómo lo dices o dijiste, entonces creo que eso se reconoce de las personas. Creo que los</p>
--	---

		<p>ambientes tensos se sienten, se perciben, una energía que no es agradable, se nota</p> <p>F: Esos sucesos que dices, te confirman que el resultado fue positivo, cómo lo vives tú</p> <p>E5: Yo lo vivo con satisfacción, con realización, creo que, en esas pequeñas batallas, yo soy de la idea de que las grandes batallas son resultado de ganar grandes batallas, si tú no vas dando pasos consistentes sin ir acumulando algunos éxitos que hacen que la suma pueda dar un gran triunfo, pues no va a llegar por sí solo, tienen que construirse de esas pequeñas batallas, que tú las vas celebrando a medida que tú ves que la gente lo aprecia, lo percibe, lo acepta, lo implementa, lo aplica</p>
<p>La toma de decisiones como un proceso humano entre el conocimiento, la información, el diálogo y la reflexión: ofrecer certidumbre a todos.</p>	<p>La intuición como criterio en la toma de decisiones: hacia el desaliento y el enojo.</p>	<p>E1: Entonces yo siento que toda la formación que traigo de pequeña [inaudible] entonces cuando tomo una decisión, he tomado decisiones muy fuertes [inaudible] porque duró un tiempo y hubo señales, yo soy como de señales, y este, son señales que a la hora que yo hago contacto directo con Dios agarro señal.</p> <p>E1: La razón y el sentimiento, es un conflicto muy fuerte, pero me voy más sobre el sentimiento que la razón, porque [inaudible] me entra muy poquito la parte [inaudible] me laten, lo siento.</p> <p>E1: Yo creo que sí, lo primero es empezar en uno mismo, el que te digas, concóctete a ti mismo, es difícil, pero es importante para toma cualquier decisión, si no te conoces cómo vas a reaccionar emocionalmente, si sabemos qué te enoja, qué te doblega, cómo te gusta o no te gusta que te hablen, entonces todo eso es un [inaudible] para saber si sí puedes lograr lo que decidas; lo primero también digo al tomar una decisión, es, si a ti te va a hacer bien o a los demás, porque al final de cuentas la decisión que se tome, a nadie debes de echarle la culpa, y eso es algo que hace a uno feliz, o el retomar otras cosas, que te frustró, pero yo tomé la decisión y lo pude hacer.</p> <p>Entonces el conocerte a ti mismo y saber hasta dónde llegas, lo puedes hacer, porque engañándote a ti [inaudible] a los demás y mira es muy colaborativa [inaudible] de quién fue la decisión, porque la puedes manipular. Entonces el conocerte a ti, yo digo que eso es lo primero, no puedes hacer equipo con nadie, si no haces equipo contigo, no conoces tus metas o sabes a donde quieres llegar. El tener tu misión en esta vida es difícil, pero por eso uno busca su vocación y su misión y eso te ayuda a tomar todas las decisiones de trabajo, personales, [inaudible]</p> <p>La decisión que sea asertiva, [inaudible] la moda de la agencia emocional que salió hace mucho tiempo, y el nombrarse asertivo es complicado, pero tienes que arriesgarte a tomar una decisión, porque tú dices, es primero para mí, cuando sea primero para ti, arriégate, cuando sea para los demás busca a alguien más con más experiencia, que puedas escuchar su opinión [inaudible] para poder sumar, pero cuando está en tus manos tener una decisión para lo colectivo, escucha las voces de los demás y sacar nuestra propia conclusión para ver si el camino correcto es por aquí</p> <p>E2: Pues mira yo la decisión en los caminos y eso, son como lecciones [inaudible] pero he notado que he aprendido más de las malas decisiones, y esas equivocaciones me han hecho aprender o conocer qué hacer ante esa situación. Pero yo creo que la decisión o las elecciones es un tema de día a día, constante, en donde [inaudible] te decía antes de la entrevista, que tenemos dos sistemas según los estudiosos, donde tenemos la intuición, el sistema unos, y el sistema dos, donde ya tenemos el lado racional, donde ya echamos matemáticas o los datos.</p>

		<p>Entonces a partir de esas dos situaciones trato en lo personal combinarlas, pero hay decisiones o situaciones meramente de supervivencia, vas manejando y es un tema de instinto, entonces creo que las decisiones son algo natural que se tienes que hacer, y creo, sostengo, que si tienes la oportunidad de que esa decisión la puedes compartir o te ayuden con una mentoría o alguien que ya pasó ese camino, esa experiencia que tú ya tuviste me enriquece a mí, para qué, pues para que mi camino sea más liviano.</p> <p>E2: Pero si creo que el tema de la intuición de que, si es correcto o no, creo que hay parámetros de ética, de normatividad, entonces creo que, en base a esos límites, mientras estemos pues yo puedo decir, pues vamos bien, mi quehacer público está dentro del marco, porque es una primicia, todo lo que está descrito lo debeos de hacer, lo que no, no lo podemos hacer.</p> <p>Y también el tema de la ética, o de la congruencia personal, que posiblemente hay cosas que yo no hago, o hay cosas que no pasa nada, un ejemplo, y sí es cierto, no es que pase nada,</p> <p>F: Que elementos te hacen tomar las decisiones para seguir tu camino</p> <p>E2: Claro que me he equivocado, en el tema personal creo que es donde más me equivocó, donde soy menos estricto, ahí me quito la bandera de control, en lo personal creo que me equivocó más, por qué, por lo resultados</p> <p>F: Crees que no confías más en ti, en un tema personal.</p> <p>E2: Pues creo que no soy tan meticuloso, no es que no confié en mí, uso mucha la intuición a nivel personal, no utilizo el sistema dos, a lo mejor sí lo uso. En el tema más personal utilizo más la intuición, y la verdad tampoco me molesta, porque creo que al final de la balanza, siempre la veo positiva, digo, tengo mi esposa, tengo a mi familia, tengo a mi mamá, tengo gente cercana y gente que me aprecia bien, entonces digo vamos en la ruta correcta</p> <p>F: Tú crees que has desarrollado habilidades en este tenor</p> <p>E5: Creo que me he hecho más intuitivo, creo que empiezo a desarrollar un poco el olfato de la buena decisión, de la mala decisión</p> <p>F: Hay algo con lo que puedas sustentar este sentir</p> <p>E5: Yo creo que sí, lo sustentaría en la experiencia, llegas a tener un poco más de experiencia, volteas a ver los diferentes escenarios y dices no, ese no, va por acá, claro que sí tratas de respaldarlo con elementos, con datos, con información, pero también va implícita la corazonada y afortunadamente o desafortunadamente uno no puede quitar la corazonada</p> <p>También va la convicción, yo te podría citar, entre participar en un proyecto y otro, político, por ejemplo, a mí la elección presidencial pasada, aunque yo veía que todos los datos estaban al que ganó, yo le aposté al otro, porque por convicción yo sentía que aquí en todo el mundo le estaba dando el reconocimiento, es que no es posible, lo que dice lo que plantea, se sale de mis convicciones, de mis principios y asumí ese costo y lo volvería a hacer con todo gusto</p>
	<p>Una toma de decisiones humilde, informada, fundamentada y en relación.</p>	<p>E1: esa parte de tener un guía espiritual para tomar ciertas cosas, desde muy chica me ayudó, pero a mí me tocó [inaudible] un sacerdote que, más que sacerdote era un amigo, y muy cercano, entonces hubo un tiempo, que decisiones que tenía, yo se las contaba, pero no me decía, toma este camino o así [inaudible] me inculcó.</p>

		<p>E1: Porque al final las decisiones de esta índole son colectivas y son consensuadas, pero, aunque sea a nivel municipal, hay intereses que, con una llamada del presidente de la república.</p> <p>E1: Si no estoy convencida me disciplino, porque hay proyectos que no por una decisión que yo no esté de acuerdo se van a cambiar, siempre se hacen colectivas y consensuadas, y pues se discuten en esas mesas, pero dices, en política, por decirlo, no se enfoca en [inaudible] pero sí, aunque no estes convencido al 100, pero los demás sí, y es por el bien colectivo, los intereses personales están en segundo plano, primero los colectivo o mayorías.</p> <p>E1: Entonces hay decisiones que cuando hago el consenso, dicen: pues como usted guste, como usted quiera, y abren la puerta a que yo siga tomando la decisión inicial</p> <p>F: ¿Y qué haces ahí? [inaudible]</p> <p>E: No, yo vuelvo a pasar y les digo, quiero propuestas, entonces ya de esas propuestas vamos a agarrar la mejor, si no se animan, digo: ay muy bien, y veo la propuesta [inaudible] y vamos a seguir esta, tienes que tomar siempre un riesgo, pero tener un plan B, como jefe tú debes de saber cuál es el plan 1.</p> <p>E2: Pues mira yo la decisión en los caminos y eso, son como lecciones [inaudible] pero he notado que he aprendido más de las malas decisiones, y esas equivocaciones me han hecho aprender o conocer qué hacer ante esa situación. Pero yo creo que la decisión o las elecciones es un tema de día a día, constante, en donde [inaudible] te decía antes de la entrevista, que tenemos dos sistemas según los estudiosos, donde tenemos la intuición, el sistema unos, y el sistema dos, donde ya tenemos el lado racional, donde ya echamos matemáticas o los datos.</p> <p>E2: Pues creo que yo siempre he dicho, a mí me pagan por toar decisiones, sin embargo, por qué, porque nuestros colaboradores o la instrucción necesita que tomé decisiones, pero cómo las hago aquí, primeramente, escucho a mis colaboradores, ellos me dan datos, me dicen hacia dónde y también pregunto mucho lo histórico, cómo se hizo en el pasado, cómo se tomó la acción correspondiente, entonces a partir de esa información se toma la decisión.</p> <p>El 90% de datos, en donde me dicen hay que hacer esto, los escucho y se toma la decisión de lo que se dijo, pero hay decisiones, como el 10% que es donde creo en la experiencia y en una visión estratégica en donde a pesar de que los colaboradores o el equipo de trabajo digan, yo creo que la opción es a, pero yo creo que la b es mejor, discúlpame, pero voy a tomar esta decisión, porque yo soy en este momento el líder del trabajo, denme esa oportunidad, esa confianza y veos los resultados, gracias a Dios me ha sucedido que a veces ese tipo de cambio de decisiones ya directivas, hemos logrado, no sé si mejor o peor, pero hemos avanzado.</p> <p>Pero sí escucho mucho, y me gusta, aunque se escucha algo, me gusta mucha gente que no está en el sector, busco a personas desde, no sé, amigos de otra índole, les platico otro problema 'público que tengo y la verdad su sensibilidad, o a lo mejor como no están encasillados, porque es lo que nos sucede a nosotros que le llaman [inaudible] de tallerista, nosotros vemos siempre blanco, blanco y me da mucho escuchar a gente que no está dentro de esta caja que es el servicio público, pero que me ha dado buenos resultados.</p>
--	--	---

		<p>E2: yo creo que de escoger, pues solo escoges la pareja, pero yo creo que las amistades o el equipo de trabajo pues es el que te toca, y que bueno, hablando en temas profesionales, que tengas la oportunidad, o mínimo gracias a Dios yo tengo esa oportunidad, de elegir a mis directores, eso creo que es fundamental, porque tú te la juegas por una persona que ya conoces o te la quieres jugar con ella, entonces es un tema muy importante, pero eso no es la vida real, que bueno que te dejan elegir, pero la vida real es, juegas con lo que te tocó, entonces las amistades...</p> <p>F: Te ha tocado tener que trabajar sintiéndote incomodo con gente, colaborar en proyectos que no encajas en ciertas formas o al final no te fijas en eso</p> <p>E2: Sí, es normal que exista ese tipo de, como los métodos de las personas, pero lo que me aliciente, sino digo que ya me hubiera ido</p> <p>F: Nunca has dejado un proyecto por eso</p> <p>E2: No, no, no es de que haya dejado, es que siempre hay un bien más grande, he encontrado, como el tengo que tener comunicación con la persona que no me gusta, pero la tengo, pero el bien común es más alto, estoy quedando bien con esta persona, estoy generando, estoy generando ingresos para mi familia, pongo todo eso en la mesa, y pues qué más positivo.</p> <p>E2: No pues acompañado, repartes la carga, mil veces, hasta en los resultados profesionales se ve, que, si tú lo haces de manera colegiada, pero transparente, eso es importante, con una verdadera apertura y transparencia y honestidad, llegas a puntos inimaginables</p> <p>E2: Pues, hay como dos parámetros, personas que ya están desarrolladas y hacen su quehacer público, y eso sí pido, comunicación, tengo que enterarme el resultado, sino cómo yo, si me preguntan en otras áreas, hagan sus acciones correspondientes, y yo no tengo inconveniente, más que los parámetros, ya sabes cuáles, la normatividad y eso, pero sí infórmenme, porque yo no puedo de repente, dentro de mesas me preguntas, oye cómo va el acuerdo, y si no tengo el dato, de ya lo terminamos o va en este proceso, yo lo que únicamente pido a los colaboradores que me están formando, es que me comuniquen.</p> <p>F: ¿Es parte del proceso en el que estás intentando vivir?</p> <p>E2: Sí totalmente, ponerse en el lugar del otro es fundamental y también no juzgar, eso es muy importante, no prejuizar, sino lo que venga y le damos, si tengo ahora sí que, no sé si nombrarlas mis caídas, pero sí creo que la comunicación, ahorita tengo una primicia de que cuándo un problema no se resuelve es porque nos hace falta otra platica</p> <p>Entonces yo a todos los digo, de que oye porque esto no sale, es que nos hace falta otra conversación, porque no nos detuvimos o porque no fuimos transparentes previamente, y ya cuando es la tercera plática.</p> <p>E3: Simplemente, una sonrisa, un consejo, un abrazo, saber que no le tienes que cargar la mano en una situación complicada, eso mejora al equipo de trabajo, pero también tu estado de ánimo se pasa a tu equipo de trabajo y a todos los demás.</p> <p>E3: Ellos saben perfectamente cuando estoy de malas, por ejemplo, el día que las cosas no salen como tú esperabas o tenías contemplado, y llegas un poco frustrada a la oficina, la gente me dice que paso, estás bien [inaudible] porque yo sé que mi estado de ánimo influye mucho en el estado de ánimo, de mi equipo,</p>
--	--	--

	<p>muchísimo, entonces que triste pensar que en la vida todos fuimos energía, me refiero como [inaudible] y le pasaos a los demás lo que nosotros sentimos, yo siento que [inaudible] te empiezas a sentir mal, te maltrata, y a mí no me gusta</p> <p>E3: no la verdad, pues bueno, claro a mi equipo de trabajo lo conozco, en su mayoría, no digo que somos amigos, pero siempre procuro tener una buena relación con las personas y cuando una persona de plano, tú sabes que no eres afin, o esa persona sabes que no eres su estrella favorita, pues siempre una relación de cordialidad, de respeto, y con su medida</p> <p>E3: asegurarme, porque si mi equipo de trabajo está bien, todo está bien, es el bien común.</p> <p>F: Crees que en lo que refiere a tu equipo, te sientes segura cuando tienes que tomar decisiones, por ejemplo, de tu trabajo</p> <p>E3: Sí, los conozco muy bien</p> <p>F: Qué es lo que más te genera seguridad al momento de decidir</p> <p>E3: Que tenemos muy buena comunicación</p> <p>E3: Sí, pero también digo que hay, pues somos equipo y la verdad es que la vida es social y somos comunidad, aunque también como director siempre van a haber las decisiones que no son democráticas, [inaudible] y vamos a tomar una decisión a veces incluso por indicación, no podemos dar explicaciones.</p> <p>E3: Por ejemplo, si quiero cambiar de empleo y sé que de mí depende gente económicamente, entonces pues [inaudible] y la verdad que siempre llegamos a un acuerdo por el bien común. Definitivamente creo que no puedo, ni debo, y no puedo porque definitivamente no se me da, hacer algo que sé de antemano que va a afectar a los demás</p> <p>E3: Sí, por supuesto que sí [inaudible] una percepción o capricho, como director tenemos una visión un poco más amplia que tu equipo de trabajo, y por supuesto que los escucho, y cuando les digo, bueno están bien tiene razón, intentemos como ustedes mencionan, pero a veces no tenemos como esa cercanía, esa fortaleza, de decir, hijole, pues no es lo que quería hacer, pero necesito el apoyo de mi equipo, ellos confían en que puede ser así, entonces yo voy a confiar en mi equipo</p> <p>Y a veces también directamente les digo no, esto no está bien, van a ver que en breve va pasar esto y va a ser así, no, pero es que mira, no en esta ocasión no, en esta ocasión vamos haciendo esto, y algo pasa que dicen ay eres bruja, y pues no, no es que sea bruja, pero es que es por la experiencia que tenemos como líderes.</p> <p>E3: Sí, o sea, qué debo hacer, escuchar más, antes de tomar una decisión, antes de tener una reacción, escuchar y escuchar, incluso más arriba, para no resolverles la vida a mis directores, porque era, ay es que fijate que [inaudible] entonces los dejo que hagan antes de ser tan reactiva, he aprendido a escuchar más.</p> <p>E3: Es complicado, pero en muchos de los procesos no, aunque tú te hayas equivocado pues nada, se cuestiona [inaudible] eso es uy difícil y sí la pienso mucho, y dices: cielos cómo voy a decirle a esa persona, qué va a pasar con las personas que hay a su alrededor, siempre pienso mucho en la persona, y pues desafortunadamente, pues trabajamos para una organización y hay que tomar una decisión, procuro siempre ayudar, como inicié, hay que ayudar siempre, y</p>
--	---

		<p>cuando hay que tomar una decisión respecto a una persona es porque también es en beneficio del bien común.</p> <p>E3: procuro que tengamos todos una buena relación, les echo carrilla, teneos un chat y nos mandamos memes, procuro que tengamos una muy buena relación laboral, no personal, la verdad, porque, por ejemplo, yo no les digo, ay que creen mi papá se enfermó, no, eso es mi vida, y eso es punto y aparte.</p> <p>E3: Sí sería como un [inaudible] pero sí me gusta escuchar, o sea no es como que vamos a sentarnos todos y vamos a decidir, a veces si equipo no es de tomar una decisión, pero, así como tú le estás haciendo, oye [inaudible] a ti que te gustaría, entonces vas escuchando y conociendo, y no es que tomemos la decisión en equipo, siempre procuro tomar en cuenta la opinión de todos para tomar la decisión.</p> <p>E3: Fíjate que yo creo que somos [inaudible] sobrevivimos en comunidad, desde la familia, o sea el hecho de poder toar decisiones en conjunto y que sabemos que nos benefician, o que nos perjudiquen, pero que finalmente la tomaos juntos, todos vamos a estar conscientes de esa decisión, y nos lleva a que nos sigamos consolidando como equipo, ya sea como familia, como trabajo, porque aunque nos vaya bien o nos vaya mal, vamos a seguir juntos y adelante, entonces [inaudible] comunidad, porque la comunidad empieza a ser autónoma en cuanto a sus decisiones, todos juntos, porque creímos que era lo mejor, entonces creo que seas director o seas [inaudible] son las decisiones que tomas solo, son muy pocas, porque siempre tenemos que buscar por lo menos la opinión, conocer a tu equipo y saber que es lo que están esperando.</p> <p>E4: En mi trabajo muchas de mis decisiones eran verticales en mi experiencia, pero siempre [inaudible] cuando llegué de director de prepa, fui a buscar a los que ya habían sido directores, y les preguntaba cuál era la problemática que habían tenido en su experiencia [inaudible] temas de drogadicción, tenían problemas de que fumaban, y oye cómo lo resolviste; entonces trato de aprender siempre del mayor. Entonces esos aprendizajes eran de toma individual, pero lo consultaba, y ya cuando ya tenía eso, pues ya había decisiones solo que tenía que tomar, a lo mejor tomé muchas decisiones, en las diferentes etapas, como director tuve la fortuna de tener directores 30 años mayores que yo, vacas sagradas que dependían de mí, en el 90, tenía 35, 34 años, y pues tenía al Chapingo de [inaudible] y agricultura, otro era de la NASA, de petróleos, ese cumulo de experiencias, yo les decía mi consejo de ancianos, si hubiera una decisión que me decían vamos a ver una carrera nueva y todo, me daban la orden a mí, lo autorizaba yo, y ya a la hora de ponerme a hacer los estudios prácticos, me sentaba con ellos, oigan cómo la ven, allá el jefe mayor quiere que hagamos esto, que visión tienes tú.</p> <p>E4: Fíjate que en la colegialidad [inaudible] con mi esposa, nos sentamos mucho los dos, si es de los hijos, hablamos de los hijos [inaudible] pero siguieron los problemas, si es de los nietos, hablamos, en donde no van a conseguir mucha opinión es si es en un asunto [inaudible] todo mundo te agradece desde consejos familiares, consejos de trabajo, pero en tu casa, no, tu casa eres [inaudible] con tus hijos.</p> <p>E4: [inaudible] paternalista, en el sentido de que me vean, de cuando tenía unos maestros que yo veía que había que hacer algo por ellos, era como esponja y ahí estaba toda la noche con eso, pensando cómo lo voy a ayudar, entonces sí me agobia cuando me</p>
--	--	---

	<p>llegó a dar [inaudible] yo vi que los alumnos tenían problemas de alcoholismo.</p> <p>E4: Entonces veo que ese ejercicio, de que muchas veces yo tenía una opinión y la peleamos, y dije no, el conceso está completo, salía ya entusiasmado, con que no era mi idea, la idea que era de todos, por eso te digo yo creo que, si hubiera vivido más ese concepto de la colegialidad en la toma de decisiones colectivas, me hubiera servido mucho para el control y manejo de mis emociones, a lo mejor me emocioño igual, pero sabría, que es unas de mis debilidades, saber escuchar.</p> <p>E4: todos trabajábamos colectivamente, ese es el trabajo bonito de todos, y eso me siento satisfecho, aunque [inaudible] yo sentía lo mismo, por qué, porque lo que veía es que no nos fuéramos a afectar como equipo y cuidar la lealtad.</p> <p>E4: Pero bajo la certeza de que lo estás haciendo bien, solamente se da de forma colegiada, yo siento que la certeza, aunque tú tengas la idea, te va a dar una ayuda mayor, la certidumbre, que si de 5, 3 dicen [inaudible] que tienen conocimiento y la autoridad y que dicen sí es por ahí y que enriquecen eso.</p> <p>E4: Sí, yo aprendí o de personas mayores, de consultar una decisión, por ejemplo, [inaudible] en el área deportiva, [inaudible] yo soy académico, yo qué hago aquí, y me dijo un coach ya viejito, usted cómo la ve, participamos o no, ventajas y desventajas, ya me daba su criterio, luego fui a ver uno de basquetbol, su lista, tomé la decisión con muy poco conocimiento mío, pero con la certeza de que esos hombres sí estaban y no me estaban engañando</p> <p>E4: Unos 2, 3 días, porque la analizo y veo qué tanto de la frustración, soy participe de la misma, pero cuando veo que analizando y conscientemente, mi frustración o el sentimiento puede ser encontrado, yo avisé o dije algo que no se tomó en cuenta, y nos llevó la corriente; pero también puede ser que me frustró, porque lo que yo había pensado no era la solución correcta. Y sí me duele, me siento triste, en la noche sueño, es difícil quitarte esa emoción, soy como una esponja, y para eliminarlo.</p> <p>E4: Y la otra con mi amigo Paco, que si vamos a toar un café y mi amigo no avanza nada y [inaudible] escucharla, porque tiene mayor experiencia [inaudible] no sé si el deshago mío [inaudible] es la única manera o a veces con mi esposa platico, oye pasa esto, tenemos un problema, lo platicamos los dos, a veces no concordamos, pero tomamos una solución en lo familiar. En lo laboral casi lo platico con mi equipo, cuando veo que se puede platicar, que veo que no trasciende, que no lo interpreta que diga, ay ya, no, [inaudible] por qué, hay una buena disposición, creo que no les conviene, yo vendo la idea de que la [inaudible] que me dieron yo la vendo de otra manera.</p> <p>E4: Primero, las entrevistas personas, me gusta mucho preguntar su aspecto familiar, después pregunté sobre su experiencia laborando, [inaudible] en la confianza de que seas transparente, la única manera es la transparencia y la confianza de ambos; y empezarlos a tomar en cuenta, oye que buena idea, me parece aceptable; y la armonía, o sea le doy su crédito a quien lo hace, siempre trato en la parte laboral dar un poco en lo recreativo, en el sentido de que [inaudible] yo bromeaba con ellos, y anotaban así, debe pastel, los chilaquiles y ya tenían como 7 cosas ahí, entonces</p>
--	--

		<p>esa forma se hace un equipo de armonía e integridad en el sentido laboral, no de cuatismo.</p> <p>E4: Si llegó yo y los reúno, es algo que urge, no es la reunión que hacía con ellos a veces, que era individual, y lo que urge, pues es para ayer, urgen 100 supervisiones en menos de un mes, hagamos un plan, qué estrategia proponen, porque si lo hacemos, como lo hacemos vamos a tardar más días, qué propones, pues hacer una supervisión corta o hagamos esto, entonces ellos mismos eran parte de la solución, pero yo los apremié.</p> <p>F: En tu caso que implica conocer más el proceso o a la persona. E4: [inaudible] confiar más en sus habilidades, no tanto como persona, sino las habilidades que tiene para hacer la tarea que tiene que hacer.</p> <p>E5: Yo lo que procuro en la toma de decisiones es implementar algún mecanismo lógico de toma de decisiones, me parece que es elemental identificar el problema, desmenuzarlo, conocer sus diferentes vertientes, y ya que estás informado del problema ver qué caminos, y tratar de hacer una proyección del impacto de uno u otro y luego tomas la decisión. Claro que hay unas que no puedes aplicar la receta con esa cordura, hay unas que son más rápidas y esas las vas hacer con los elementos de información que tengas al alcance y tomas la decisión, pero por lo general, cuando son más amplias, incluso puedo proponer algo ahora y llego a mi casa, y me acuesto y no duermo y llego y planteo cosas distintas, y creo que con algunos jefes me ha ocurrido y luego te voltean a ver cómo, pero ayer me decía esto, pues sí, pero ayer traía un estado distinto, no traía la suficiente información, el suficiente convencimiento de que el plan original era el más adecuado F: Acompañado o solo, qué prefieres para ti E5: Me gusta mucho pedir opiniones, a veces las decisiones pueden ser más colegiadas, a veces son informadas y las tomo más personal, me parece que ese es un tipo de liderazgo, medio directivo, participativo</p> <p>F: Y si se da el caso, seguro te ha pasado que eres convocado a una mesa donde sí serás tomado en cuenta, donde sabes que el resultado puede cambiar dependiendo de las opiniones que haya ahí, qué sensaciones te genera saberte parte de un proceso de esa categoría E5: Yo creo que, en mi caso, y en muchos casos de otras personas, la persona se siente reconocida, valorado, aceptado, admitido y sientes que eres un actor que construye, que puedes contribuir de manera sinérgica a la construcción de un proceso, me parece a mí que es fundamental, pero pues no siempre sucede</p> <p>E5: yo podría cuestionar porqué esa ruta o ese camino cuando yo tengo mi idea más o menos concebida, sí puedo cuestionar, me puedo convencer, o sea o me pueden convencer de que es lo más correcto, pero también, como se dice en la sabiduría popular, uno le va confiando el alma a los carnales. Porque fijar una postura y no me puedo mover, me parece que eso puede confrontar las diferentes visiones que [inaudible] no es compartida con la mía.</p> <p>F: Y ese tantearles el agua a los camotes es un tema de consejo, de prudencia, de precaución, de temor, vergüenza E5: No yo creo que, de prudencia, yo lo definiría como prudencia, porque tú también sabes que eres un sujeto que está expuesto a la equivocación al error y que no se vale llegar a querer destruir otras ideas concebidas</p>
--	--	--

		<p>F: Si estuviera en ti que en la mesa en la que participes tengas que elegir de forma unilateral o en equipo, qué prefieres</p> <p>E5: En equipo, indudablemente</p> <p>F: No te hace débil</p> <p>E5: No, yo creo que me hace más fuerte, porque al final de cuentas las decisiones de equipo, si nos remitiéramos a la sabiduría popular diríamos que 5 cabezas piensan más que una, 10 pares de ojos visualizan más que un par; yo si soy un convencido de la, se me olvidó el término, tiene que ver con que en equipo hay una producción intelectual de uno, hay una producción intelectual de uno más, si lo sumamos son dos, pero lo que producen entre ellos, hay un tercer producto, no sólo es la suma, se le llama sinergia, entonces yo soy un convencido de la sinergia.</p> <p>E5: Yo creo que los equipos difícilmente pueden estar equivocados, o sea todos los miembros del equipo equivocados y nada más uno es el poseedor de la realidad, entonces en el fondo quizás hay algo de razón, entonces quizás si yo soy el único contreras, quiere decir que entonces el que está más mal soy yo y no el equipo</p> <p>F: Qué decisiones reservarías para ti solo si las hubiera</p> <p>E5: Pues las personales, familiares e intimas, yo digo que esas son de tu esfera personal, el ser humano se desenvuelve en una esfera personal íntima y luego en una esfera familiar, que es más amplia, luego en una esfera pública que es el trabajo, que es la calle, que son mis amigos, entonces las decisiones, las más cercanas a mí, las más cercanas al círculo, son las personales.</p>
--	--	--