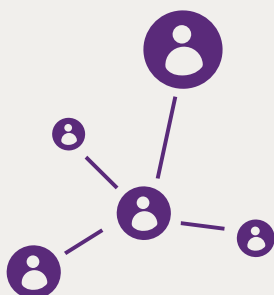


# DESARROLLA TUS HABILIDADES Y POTENCIA TU VIDA

Editoras académicas

María Gloria González Molina  
Nancy Patricia Calixto Sandoval

Vol.  
2



Desarrolla tus habilidades y potencia tu vida, Vol. 2 / María Gloria Gonzalez Molina y Nancy Patricia Calixto Sandoval, editoras académicas; – Bogotá D.C.: Editorial Politécnico Grancolombiano, 2025.

128 p.: il.; 16x23 cm.

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN: 978-628-7840-03-4

1. Adaptación al cambio 2. Innovación 3. Habilidades blandas 4. Negociación 5. Toma de decisiones I. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano II. Tít.

SCDD 658.405

Co-BoIUP

**Sistema Nacional de Bibliotecas - SISNAB**  
**Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.**

**Institución Universitaria  
Politécnico Grancolombiano**

Calle 61 n.º 7 - 66  
Tel: 7455555, Ext. 1516  
Bogotá, Colombia

© Derechos reservados  
Primera edición, octubre de 2025

**Desarrolla tus habilidades  
y potencia tu vida. Vol. 2**

eISBN: 978-628-7840-03-4

**Editoras académicas**

María Gloria González Molina  
Nancy Patricia Calixto Sandoval

**Autores**

María Gloria González Molina  
Nancy Patricia Calixto Sandoval  
Erlly Tatiana Rodríguez Galindo  
Franklin Deiber Buitrago Echeverry  
Sandra Milena Aguilar Quemba  
Cindy Patricia Consuegra Pantoja  
Ximena Stephani Ramos Arana

**EQUIPO EDITORIAL**

**Director editorial**

Eduardo Norman Acevedo

**Analista de producción editorial**

Guillermo A. González T.

**Corrección de estilo**

María Elvira Mejía

**Diseño y diagramación**

Nancy Patricia Cortés

**Diseño de portada**

Laura Alejandra Luque González

**Impresión**

Xpress Estudio Gráfico y Digital

**¿Cómo citar este libro?**

González M. G. y Calixto N. P. (Ed.) (2024). *Desarrolla tus habilidades y potencia tu vida*. Vol. 2. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su tratamiento en cualquier forma o medio existentes o por existir, sin el permiso previo y por escrito de la Editorial de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Para usos académicos y científicos, la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano accede al licenciamiento *Creative Commons* del contenido de la obra con: Atribución – No comercial – Compartir igual.



El contenido de esta publicación se puede citar o reproducir con propósitos académicos siempre y cuando se indique la fuente o procedencia. Las opiniones expresadas son responsabilidad exclusiva del autor(es) y no constituye una postura institucional al respecto.

La Editorial del Politécnico Grancolombiano pertenece a la Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia (ASEUC).

El proceso de gestión editorial y visibilidad en las publicaciones del Politécnico Grancolombiano se encuentra CERTIFICADO bajo los estándares de la norma ISO 9001: 2015 código de certificación ICONTEC: SC-CER660310.



## ⋮ Contenido

05

Introducción

07

**ASUMIENDO EL CAMBIO:  
una oportunidad para reinventarse**

**EMBRACING CHANGE:**  
An Opportunity to Reinvent Oneself

*Erly Tatiana Rodríguez Galindo*

33

**LA INNOVACIÓN  
una habilidad humana**

**INNOVATION**  
a Human Ability

*Franklin Deiber Buitrago Echeverry*

61

**MÁS ALLÁ DEL TRATO:  
dominando el arte de negociar**

**BEYOND THE DEAL:**  
Mastering the Art of Negotiating

*Ximena Stephani Ramos Arana*

**85**

**DECIDIENDO CON PROPÓSITO:  
un enfoque integral para la toma de decisiones**

**DECIDING WITH PURPOSE:**  
A Holistic Approach to Decision Making

*Cindy Patricia Consuegra Pantoja*

**109**

**EL APRENDIZAJE AUTÓNOMO,  
en un mundo de permanente aprendizaje**

**AUTONOMOUS LEARNING,**  
in a World of Continuous Learning

*Sandra Milena Aguilar Quemba*



# Introducción

**E**n la actual dinámica del mundo enmarcada por la cuarta revolución, la era digital y de la información, el fortalecimiento de las capacidades humanas se convierte en una exigencia fundamental para aportar y avanzar en las organizaciones laborales y sociales. En este sentido, las habilidades blandas, poderosas o también conocidas como *soft skills* son cada vez más requeridas en el mundo, en general, y en la vida laboral, en particular.

El Centro de Liderazgo 360 del Politécnico Grancolombiano, comprometido con el desarrollo de habilidades del ser, ha venido trabajando en la construcción de una serie de materiales para el fortalecimiento de estas capacidades humanas, con el objetivo de ofrecerle a la comunidad académica, estudiantes, egresados, docentes, empresarios y demás *stakeholders*, elementos teóricos y herramientas prácticas para el desarrollo de habilidades personales para el trabajo y para la vida, en general.

En este segundo tomo, de la colección conformada *Desarrolla tus habilidades y potencia tu vida* se presentan cinco capítulos; en cada uno se hace referencia a una habilidad particular: adaptación al cambio, innovación, negociación, toma de decisiones o aprendizaje autónomo. A lo largo del libro se facilita la comprensión de cada una de las habilidades poderosas abordadas, no solo desde el punto de vista conceptual, sino también desde la comprensión del impacto que estas habilidades tienen en las diferentes áreas de la vida de las personas.

El primer capítulo hace referencia a la habilidad de la adaptación al cambio, la cual es fundamental, puesto que les ayuda a las personas a encontrar opciones, conocer nuevos escenarios y disfrutar experiencias enriquecedoras. En el segundo capítulo se presenta la innovación como una de las habilidades más importantes

para la vida del ser humano, ya que aporta ventajas competitivas en las diferentes áreas en las que se desempeña. El tercer capítulo aborda la negociación como una habilidad que les permite a los individuos llegar a acuerdos que sean beneficiosos para todas las partes involucradas, lo cual tiene un impacto directo en el crecimiento profesional y personal. El cuarto capítulo trata la toma de decisiones, como la capacidad que ayuda a las personas apropiarse mejor de sus acciones, al brindar una ruta clara hacia dónde y cómo llegar en el marco de sus metas personales, familiares, laborales o sociales. Al final de esta publicación, en el quinto capítulo, se presenta el aprendizaje autónomo como una habilidad que permite explorar, investigar y profundizar temas de interés, en los diferentes contextos en los que cada persona que se desenvuelve.

Es de resaltar que en cada uno de los capítulos se brindan recursos y recomendaciones, de tal manera que para el lector sea fácil poner en práctica acciones que favorezcan el fortalecimiento de las habilidades acá tratadas, lo cual, a su vez, les da herramientas para avanzar en sus sueños y metas tanto personales como organizacionales.

Por último, es importante mencionar que esta publicación ha sido elaborada con fines formativos y con el interés auténtico de brindar elementos que favorezcan el desarrollo de las habilidades blandas acá tratadas, facilitando el alcance de las metas laborales y de la vida, en general, de cada uno de los lectores.





# ASUMIENDO EL CAMBIO: una oportunidad para reinventarse

*Embracing Change:  
an Opportunity to Reinvent Oneself*

---

**Erly Tatiana Rodríguez Galindo**

“Todo fluye, nada permanece”.

*Heráclito*



En la teoría de la evolución se manifiesta que “no es la especie más fuerte ni la más inteligente la que sobrevive, sino la que mejor responde al cambio” (Darwin, 1859, p. 117). El hombre debe adaptarse a su entorno para poder sobrevivir; esto ocurre mediante la transformación que va obteniendo a través de su crecimiento, formación y experiencias. Por esta razón, la asimilación, la adaptación y la flexibilización serán palabras que le acompañarán durante toda la vida.

En la actualidad, se vive en un mundo de constantes cambios por diversos motivos geográficos, económicos, culturales, políticos o sociales, por lo tanto, se deben desarrollar estrategias que le permitan al ser humano adaptarse a ellos, evitando un desequilibrio físico, mental o emocional.

Es evidente que la reacción a un cambio no siempre es la misma, desprenderse de algo genera diferentes transiciones según su complejidad. En ocasiones, puede ser frustrante o traumático, por lo tanto, es esencial desarrollar esta habilidad para el bienestar y la estabilidad del hombre, en general. Desarrollar una actitud positiva frente al cambio le permitirá superar obstáculos, enfrentar desafíos y aprovechar nuevas oportunidades.

## En un mundo de constantes cambios, adaptarse es el camino correcto

“Una mente adaptativa tiene una mejor capacidad de aprendizaje”.

*Pearl Zhu*



En un mundo globalizado y de entornos dinámicos, la adaptación al cambio se convierte en una habilidad fundamental que les permite a las personas navegar por un mar de opciones, conocer otros escenarios y disfrutar de nuevas experiencias. El ser humano ha pasado por varias fases evolutivas en las que se ha adaptado para sobrevivir, lo que se evidencia al pasar del nomadismo a un sedentarismo, lo cual trajo el desarrollo constante de técnicas agrícolas que se descubrieron, según la interacción y el pensamiento que creció mediante intentos, inventos y experiencias. Otros ejemplos de adaptación incluyen el crecimiento humano a partir de su desarrollo corporal, emocional y mental, de acuerdo con el contexto en el que se ha desenvuelto, los procesos de aprendizaje que ha superado, el desarrollo de su motricidad, como, por ejemplo, poder gatear o caminar, el hecho de acogerse a un clima, de superar un proceso doloroso o de enfermedad, un cambio de residencia, etcétera.

Según Carranza *et al.* (2010, citando a Dobzhansky *et al.* 1980): una definición de evolución, con la complejidad y variedad de aspectos que la componen, resulta difícil; en este sentido una interesante definición la presenta este autor al afirmar que “La evolución de los organismos constituye una serie de transformaciones parciales o completas e irreversibles de la composición genética de las poblaciones, basadas en interacciones alteradas con el ambiente”. La evolución consiste, principalmente, en procesos adaptativos a nuevos ambientes, ajustes a cambios ambientales que se producen en un hábitat determinado y el origen de nuevas formas de

explotar hábitats ya existentes. Estos cambios adaptativos dan lugar, ocasionalmente, a una mayor complejidad en el patrón de desarrollo, de las reacciones fisiológicas y de las interacciones entre los organismos y su ambiente. A partir de la literatura especializada, comprobamos que el concepto de adaptación forma parte de dos submodelos: el fisiológico y el evolutivo (De la Gándara *et al.*, 2002, p. 306). El ser humano siempre vivirá en conexión con el ambiente, transformándose día a día, según sus modificaciones y alteraciones.

La selección natural es un mecanismo cuyo origen depende de un conjunto de sucesos independientes en la naturaleza. Charles Darwin (1859) propuso el argumento deductivo del proceso así: las poblaciones naturales pueden incrementar su densidad a un ritmo geométrico, pero como los recursos son limitantes, el ambiente impone una presión selectiva que da lugar a una lucha por la existencia (adaptado de Naylor y Handford, 1985; como se citó en Marone *et al.*, 2002).

El ser humano forma parte de este mundo dinámico y, por lo tanto, está sujeto a múltiples cambios a los que debe adaptarse para mantener su estabilidad física, psicológica y mental. Cuando el cambio está provocado por un suceso que altera el estado psicológico de la persona, la adaptación constituye un requisito para volver al equilibrio y la estabilidad. En este ámbito, la capacidad para adaptarse a los cambios puede considerarse como una propiedad de la mente humana relacionada con el mecanismo de la homeostasis psicológica, lo cual se entiende como “el conjunto de cambios ocurridos en el Yo (cognitivos y/o conductuales) a instancia de los cambios producidos en el entorno con el fin de mantener la estabilidad emocional y el equilibrio psicológico” (Alberola, 2019).

La adaptación humana responde a la acción de los individuos de habituarse a múltiples circunstancias y condiciones, siendo capaces de dar respuesta a estas, mediante acciones de afrontamiento adecuadas. Por lo tanto, adaptarse implica tener en cuenta los pensamientos y las emociones que marcan lo que hacemos (conducta) para resolver un problema (adaptación al cambio, 2020). La implementación de esta habilidad promueve superar desafíos y ajustarse a nuevas situaciones con eficiencia y eficacia a través de la revisión y el análisis de diversos ambientes posibles.

García y Magaz (1998, como se citó en Aragón y Bosques, 2012) afirman que “la adaptación humana consiste en un doble proceso: ajuste de la conducta del individuo a sus propios deseos, gustos, preferencias y necesidades y ajuste de tal conducta a las circunstancias del entorno en que vive, es decir a las normas, deseos, gustos, preferencias y necesidades de las personas con las que interactúa ocasional

o habitualmente” (p. 265). Para dichos autores, la adaptación es “una clase de conducta que puede o no constituir un hábito y un estado emocional relacionado con parte de su entorno” (García y Magaz, 1998, citado en Aragón y Bosques, 2012, p. 265).

Por otro lado, a nivel social, en la investigación realizada por Amezcua *et al.* (2002) se relacionan algunas incidencias que tiene la familia en el desarrollo y la adaptabilidad del ser humano como parte del crecimiento. En su investigación señala que la familia representa para el individuo un sistema de participación y exigencias, contexto en el que se generan y se expresan diversas emociones, lo cual desarrolla la habilidad de adaptación o inadaptación personal y social, según el tipo de comunicación, relación y organización que exista, además de la etapa de formación por la que esté pasando el individuo, ya sea la niñez o la adolescencia.

En general, en varias investigaciones realizadas sobre el tema muestran que los sistemas familiares estables y con un clima afectivo proporcionan seguridad y afecto a sus miembros, puesto que son elementos indispensables para un buen funcionamiento psicológico personal y social. Por lo tanto, la ayuda mutua, el acercamiento, los vínculos afectivos, la expresión clara de emociones y el cariño son atributos clave de las relaciones familiares que los distinguen de otros marcos sociales más superficiales (Wish *et al.*, 1976; citado en Amezcua *et al.*, 2002, p. 6).

Desde un enfoque empresarial, Mintzberg y Westley (1992, citado en Rivera, 2013) argumentan que el cambio organizacional es un proceso que se genera dentro de las organizaciones y que puede ser inductivo (de adentro hacia afuera) o deductivo (de afuera hacia adentro). Estos autores consideran que el cambio organizacional no solo se relaciona con las personas y los procesos, sino que también posee otras dimensiones. Por una parte, aspectos conceptuales asociados a la cultura y a la estructura y, por otra parte, las personas y los sistemas. El cambio organizacional no se define más como un elemento constante, ahora es analizado como proceso que tiende a ser general y contempla estas cuatro variables.

En la actualidad, las organizaciones, sin importar su naturaleza o giro de negocio, enfrentan constantes turbulencias en su entorno. En muchos casos, las fortalezas que tenían ya no son suficientes para mantener su permanencia. Las respuestas que ayer brindaron soluciones ya no se acomodan a las preguntas actuales, debido a que existen nuevos actores, mercados, reglas, escenarios y retos (Sandoval, 2014, citado en Rueda *et al.*, 2018). Lo anterior implica que, las organizaciones deban cambiar como respuesta a ese entorno.

Desde esta perspectiva, Sandoval (2014) menciona que existen dos aproximaciones dominantes con respecto al cambio organizacional. La primera es el cambio planeado, el cual está determinado por la orientación de los procesos de transformación que se dan por el ajuste gradual de las organizaciones. El segundo es el cambio súbito o emergente, relacionado con la capacidad de las organizaciones para responder oportunamente a las situaciones inesperadas que se presentan en su entorno. (Rueda *et al.*, 2018).

Pueden existir razones por las que las personas no aceptan el cambio y se cubren comúnmente en el miedo, incluyendo la aprensión al fracaso, el pánico a lo desconocido, el temor a la aceptación por parte de los compañeros e, incluso, el miedo al éxito. Muchas veces, hay luchas internas de poder que necesitan ser consideradas (Rico, 2017). La realidad indica que el individuo está en constante cambio y que el conjunto de los individuos tiende a mantener estados de confort. Pero los desafíos mueven las barreras del confort y obligan a tensionar las estructuras, en consecuencia, los individuos son impulsados a buscar y encontrar un nuevo equilibrio (Anónimo, 2012, s. f., citado en: Ramírez y Pinelo, 2016). Por lo anterior, es ideal que se desarrolle la capacidad de adaptación al cambio, con el fin de mantenerse en constante aprendizaje y crecimiento personal, social y profesional, puesto salir de la rutina abre puertas a nuevas oportunidades.

## Acercándonos a la habilidad de adaptación al cambio

“Cuanto más te adaptas, más interesante eres”.

*Martha Stewart*



## ¿Qué es la adaptación al cambio?

La adaptación al cambio se refiere a la habilidad de una persona para transformarse o evolucionar para alcanzar un objetivo o solucionar un problema de manera efectiva, manteniendo su equilibrio emocional.

En psicología, la adaptación es uno de los conceptos que permite tener un referente de la estabilidad emocional y de la personalidad de los individuos; esta se refiere a la exigencia de lograr un ajuste entre sus características personales —incluidas sus necesidades— y las demandas del medio donde interactúa. Una persona bien adaptada tiene sentimientos positivos de sí misma; se considera competente y exitosa; muestra autonomía e independencia; es activa, laboriosa y enérgica en la consecución de sus intereses; se relaciona armónicamente con los demás y se siente satisfecha de su vida, disfruta de ella y no la abruma los problemas (Davidoff, 1979, citado en Aragón Borja y Bosques, 2012, p. 265).

Conforme enuncia Lewin (1969, citado en Benito, 1979), generalmente, se emplea la palabra adaptación para significar que se está a tono con la situación presente, aun cuando implique hacer algo contra la voluntad de la persona que no esté de acuerdo con la situación presente. Con esto se relaciona, muchas veces, la idea de actuar conforme a un grupo social al que pertenezca, o en el que uno quiera o espere integrarse, no sentir la extrañeza o el rechazo de un sector integrado o aspirar a ellos, y el alcanzar metas que se consideran de valor.

Jean Piaget, con su teoría del aprendizaje, define la adaptación como el proceso de ajuste por el cual el conocimiento del individuo y la información que le llega del entorno se adaptan el uno al otro. A su vez, dentro de la dinámica de adaptación operan dos procesos: la asimilación y la acomodación (Regader, 2015).

Para Piaget, la adaptación consiste en abrir el medio donde el hombre florezca y consiste, eventualmente, en obtener de la sociedad misma que cree “las desembocaduras” apropiadas a este florecimiento. Toda adaptación implica obtener un estado de equilibrio (que ha de concebirse en forma dinámica). Hay que tener en cuenta que toda adaptación particular implica otras adaptaciones simultáneas dentro de la compleja organización de la personalidad. Por ello, se exige como condición necesaria previa el ajuste de las relaciones internas a la personalidad. Pero la adaptación no corresponde solo a una perfección de la personalidad; esto sería la situación ideal, que no se da prácticamente en ninguna persona, puesto que la adaptación supone, más bien, un prepararse o capacitarse para situaciones, que el alcanzar un estado

ideal perfectivo y cerrado (Benito, 1979, p. 95). La adaptación puede definirse como un equilibrio entre la asimilación y la acomodación, así como un equilibrio de los intercambios entre sujeto y objetos (Piaget, 1970, p. 75).

La adaptación es la integración en un solo término de las áreas en las que la vida personal se desarrolla —lo personal, lo académico, lo familiar, lo social y lo emocional— valorando positivamente aquellas dimensiones de la personalidad y el comportamiento adaptativo (Ramírez y Pinelo, 2016). La adaptación personal busca un equilibrio con uno mismo y con la sociedad, ajustándose a las situaciones que le plantea su contexto.

La capacidad de adaptación se refiere a la habilidad de ajustarse eficazmente a situaciones nuevas o cambiantes. Incluye ser flexible en el pensamiento y en la acción, manejar la incertidumbre de manera constructiva y ser capaz de modificar las estrategias personales en respuesta a nuevas circunstancias. Esta capacidad es crucial para enfrentar los desafíos de la vida cotidiana, el cambio constante en el entorno laboral y personal, así como para el bienestar emocional general (Martínez, s. f.).

El cambio personal es una acción consciente y voluntaria de la persona para mejorar su estado de vida y potenciar su desarrollo. De esta manera queremos significar el esfuerzo de mejora personal o de superación personal (Delgado, 2015).

## Características de los cambios

“La única constante en la vida es el cambio”.

*Heráclito*



Para generar procesos de cambio es importante comprender inicialmente que el cambio es la transformación de una cosa o situación. El cambio está asociado a una serie de características que son fundamentales conocer y revisar, como:

- **Constantes:** a menudo nos enfrentaremos a cambios como: las variaciones del clima, reuniones de último momento, accidentes, un ascenso, noticias externas, conocer personas, etcétera. A diario, aunque mantengamos nuestra rutina se generan momentos y emociones diferentes, según como se desarrolle día.
- **Presentan incertidumbre:** no saber qué va a pasar genera confusión, indecisión y falta de certeza, lo cual resulta en un desequilibrio al salir de la zona de confort. Cabe resaltar que esta se puede darse de manera positiva y emocionante, al esperar un buen escenario, o negativa, al generar inseguridad.
- **Tienen un nivel de riesgo:** cada cambio genera un impacto, lo que puede traer consigo probabilidades de peligros o conflictos, según el caso. Sin embargo, también puede indicar que arriesgarse conlleva crecimiento personal, social y profesional.
- **Pensamientos conflictivos:** frente a los cambios, diversas ideas pasan por nuestras mentes, entre las cuales se encuentran las negativas, lo que genera preocupaciones, creencias limitantes y malestar.
- **Generan cambios de humor:** a diario, se generan diferentes emociones cada una conectada a factores externos a los que estamos expuestos, cambios que se van generando conforme compartimos en diferentes escenarios.
- **Existe la sorpresa:** como reacción espontánea a un cambio o imprevisto se desarrolla esta emoción, la cual puede ser positiva o negativa conforme al estímulo que la libera.
- **Aumenta la ansiedad:** enfrentarse a un cambio puede generar miedos, lo que lleva a pensar en palabras como el “fracaso” y el “éxito”, produciendo estados de ansiedad que, si no se controlan, pueden llegar a convertirse en estrés agudo (a corto plazo) o crónico (a largo plazo).

## Tipología de cambios

“Debes estar dispuesto a cambiar porque la vida no será la misma siempre”.

*William Bridges*



Los cambios surgen a partir del desarrollo personal del ser humano y de los avances y transformaciones que se presentan en sus entornos, por lo que cada uno se experimenta de maneras diferentes. A continuación, se relacionan los tipos de cambios:

Según la causa:

- *Interna*: cambios generados por motivos intrínsecos como: la autonomía, el crecimiento personal o el deseo o desafío por mejorar.
- *Externa*: cambios motivados por agentes externos como: la familia, los grupos sociales, el trabajo o el contexto.

Según su proyección:

- *Corto plazo*: cambios generados en menos de un año.
- *Mediano plazo*: cambios que se producen entre 1 y 3 años.
- *Largo plazo*: cambios que se proyectan para más de 3 años.

Según su alcance:

- *Radical*: cuando el cambio se da de raíz, de manera definitiva y total.
- *Evolutivo*: es el cambio que se produce con el tiempo de manera progresiva.

## Componentes de adaptación al cambio

“La adaptabilidad es la manera en que surfeamos la ola del cambio”.

*Kelly Slater*



El proceso de adaptación busca encontrar un equilibrio del ser humano a nivel personal, social y profesional, con el fin de alcanzar sus objetivos y propósitos. La habilidad de adaptación al cambio se desarrolla en la medida en que se presentan las siguientes etapas.

## **Capacidad de asimilación y aceptación**

“No es que no podamos ver la solución. Es que no podemos ver el problema” (Keene, 2019). Debemos partir de que las situaciones y los contextos varían según nuestras actividades diarias, no tenemos el control de todas las cosas que suceden. Además, todas las personas son diferentes al igual que sus reacciones. Los cambios son inevitables y debemos dejar de resistirnos.

## **Preparación**

En este punto ya somos conscientes de que debemos mejorar y empezamos a analizar cómo hacerlo. Para ello es importante conocerse a uno mismo, desprenderse del pasado, presentar una actitud y disposición positivas. Es importante salir de la zona de confort, manteniendo la calma en momentos de incertidumbre.

## **Proyectar un nuevo panorama de la situación**

A partir de este momento se generan y analizan opciones, se construyen nuevos objetivos, se redefinen metas y se hacemos frente a los desafíos que surgen con el cambio. Nos centramos en la solución.

## **Flexibilidad y adaptación**

Con una mentalidad abierta, empieza un proceso de resiliencia, de adaptación a nuevas actividades y espacios. Se desarrolla la capacidad de reaccionar ante los imprevistos.

## **Red de apoyo**

En los procesos de cambio es indispensable contar con personas que nos brinden fuerza y aprendizaje. Por esta razón, es importante solicitar otros puntos de vista a personas conocidas o pedir ayuda a un experto.

## Refuerzo y mantenimiento

Para finalizar, es ideal realizar el proceso de retroalimentación de la experiencia y verificar hasta dónde llega nuestro autocontrol y proceso de avance. Este modelo brinda la oportunidad de comprender que el desarrollo humano no es lineal, sino más bien circular y que los seres humanos podemos pasar por diversas fases e, incluso, estancarnos y retroceder en el camino del cambio (García, 2015).

## La adaptación como estrategia competitiva empresarial

“La adaptabilidad no es imitación. Significa poder de resistencia y asimilación”.

*Mahatma Gandhi*



En la revolucionaria economía actual, las empresas están buscando agresivamente formas y herramientas de mantenerse competitivas y la mayoría no sabe cómo preparar a sus empleados para manejar las iniciativas y los modelos de cambio. Esto genera la resistencia de los empleados a la transformación organizacional, lo cual es un tema complejo que enfrenta la dirección y la evolución en la organización (Rico, 2017, p. 4). Resistirse a los cambios en la actualidad genera obstáculos para la evolución y la sostenibilidad de la empresa, retrasando el cumplimiento de las metas, bajando los niveles de productividad, limitando el desarrollo de los procesos y de los colaboradores, razón por la cual, las organizaciones deben buscar una manera de promover el cambio de forma positiva y participativa.

Con la globalización, las empresas han evolucionado, pasando de procesos rígidos a implementar estrategias de flexibilización y adaptación al mercado cambiante para mantener su ventaja competitiva. El cambio es indispensable en la dinámica empresarial, ya que le permite a la organización estar a la vanguardia de nuevos

procesos, como la actualización de la tecnología y los sistemas de comunicación, o de innovadoras estrategias de cultura y administración. Además, es un escalón para encontrar nuevas oportunidades.

Los cambios constantes y frecuentes en las organizaciones son asunto de todos los días. Los ambientes y las condiciones que años atrás permanecían estables ahora evolucionan cotidianamente, provocando con ello cambios importantes en diversos ámbitos de la vida del ser humano. Por el lado de las organizaciones, estos cambios se ven reflejados en las constantes transiciones de formas de administrar los procesos, las estructuras, las funciones, los procedimientos, los recursos e, incluso, las exigencias de los clientes. Los esquemas estables y constantes ahora son, por exigencias del mercado y por la disponibilidad de recursos, dinámicos y flexibles. Como respuesta a esta dinámica y flexibilidad, las organizaciones han desarrollado e implementado estrategias para adaptarse a los cambios y solventar los problemas de los nuevos modelos y circunstancias (Rivera, 2013, p. 93). En la actualidad, cada vez son más los administrativos y los directivos que fomentan estrategias de asimilación y adaptación a los cambios, lo que genera en estas ventajas productivas y competitivas en un mercado flexible y de incertidumbre.

Lo importante para las organizaciones es identificar las razones por las cuales deben adaptarse o cambiar. Sandoval (2014, citado en Rueda *et al.*, 2018) enuncia cuatro razones para cambiar:

- Cambios por planeación: los cuales se dan en las organizaciones para tomar decisiones con el tiempo suficiente, con el fin de que estas orienten acciones que favorezcan la consecución de sus objetivos.
- Cambios por inercia o por imitación: se refieren a los procesos de cambio que se dan por influencia de otras organizaciones.
- Cambios por reacción: se dan como respuesta cuando el tiempo para tomar decisiones ya ha pasado.
- Cambios por tensión final o crisis: se dan cuando la organización no ha podido o querido percibir las señales de cambio y, por lo tanto, se enfrenta a circunstancias complejas que hacen peligrar su supervivencia.

El cambio debe planearse considerando los impactos que generará y los riesgos en los que se incurrirá. Sin embargo, también se debe tener una estructura flexible y ágil, especialmente, en estos tiempos de crisis. El cambio debe considerarse

como una oportunidad y no como algo atemorizante. Es conveniente que todos los miembros de la organización estén involucrados en este proceso (*Gestión del cambio en tiempos de crisis*, s. f.).

Ferrer, en su libro de *Gestión al cambio* (2014), sustenta que las personas en las empresas deben ser líderes transformadores de procesos y experiencias, persuadiendo al cambio y generando propuestas en equipo de cambio y evolución. El propósito de la adaptación a los cambios es impulsar esa evolución empresarial, lo cual se logra gracias a un liderazgo y administración efectivos que permitan potencializar las fortalezas de la empresa y minimizar los niveles de incertidumbre, adaptándose a las exigencias de un mercado cambiante. Quienes lideran este proceso deben ser responsables de diseñar estrategias que se alineen con la visión organizacional y con los colaboradores que los empezaran a implementar. De esta manera, se deben desarrollar actividades que definan la ruta de acción para cada cambio y preparar a las personas generando conocimiento y confianza en la iniciativa.

## Construyendo caminos para adaptarme al cambio con éxito

“Los únicos límites en nuestra vida son los que nos imponemos”.

*Bob Proctor*



## Identificando los muros frente al cambio

La resistencia que surge ante los cambios es parte del proceso; el cerebro los percibe como amenazas a la zona de confort ya generada, lo cual hace que emociones como el rechazo, la tristeza, la ansiedad y la angustia, entre otras, sobresalgan en estos casos.

La adaptación al cambio no es tarea fácil, se necesita actitud, disciplina y perseverancia. A continuación, identificarás algunas barreras que pueden presentarse cuando has tomado la decisión de generar el cambio:

- Negación: no asimilar que se requieren cambios.
- Comodidad: mantenerse aferrado a la zona de confort, a los hábitos establecidos y a la rutina.
- Rigidez: resistencia al cambio.
- Incertidumbre: falta de certeza e información, limitando la toma de decisiones frente a los cambios.
- Inseguridad: miedo a lo desconocido, retrasando procesos de cambio.
- Identidad cultural: creencias personales y prejuicios arraigados que sesgan la capacidad de conocer otras opiniones.
- Ansiedad: el estrés que se desarrolla por la resistencia al cambio.
- Falta de tiempo: exceso de actividades y compromisos, la procrastinación y el perfeccionismo, aplazando los procesos de cambio.
- Falta de dinero: necesidades o deseos adquiridos para la gestión del conocimiento no estimados en el presupuesto personal.
- Falta de apoyo: falta de compañía y respaldo para iniciar procesos de cambio.
- Falta de motivación: a primera vista, no se evidencian incentivos intrínsecos o extrínsecos para iniciar un cambio.
- Falta de comunicación: en ocasiones, por falta de información se generan mal entendidos, lo que genera más resistencia al cambio.
- Falta de planeación: no definir los objetivos y las actividades de manera detallada no fomenta la perseverancia a la hora de cumplir los cambios.

La Curva de Transición Personal diseñada por Fisher (2012) muestra diferentes etapas que pueden surgir al enfrentar un cambio, por lo tanto, es un modelo que puede ayudar a comprender las emociones o reacciones que pueden presentarse como también la manera más asertiva para gestionarlas. “Comprender las etapas de la curva de cambio permite elaborar estrategias eficaces para reducir los efectos adversos del cambio y facilitar una adaptación más rápida” (WalkMe Team, 2024).

## Estrategias para navegar en un mundo de cambios y triunfar en el camino

“El arte de la vida radica en un constante reajuste a nuestro entorno”.

*Kakuzo Okakura*



El cambio es inevitable e imparable. Todos los intentos de detenerlo, retrasarlo o anularlo son estériles. Es una pelea que debemos abandonar (pues está perdida) y enfocarnos en cómo “surfear” la ola del cambio (Bucay, 2019). La adaptación al cambio es una habilidad que se puede aprender y fortalecer. Las siguientes recomendaciones muestran algunas técnicas que se pueden implementar para que este proceso sea exitoso:

- Autoconocimiento: es importante realizar ejercicios de introspección, tres de ellos puede ser crear una DOFA personal, la matriz de Eisenhower, la meditación o llevar un diario, todo lo cual ayudará a priorizar tus actividades y a tener claras tus metas. Además, de identificar si existe una resistencia al cambio y fomentar una mentalidad emprendedora.
- Asimilar el cambio: analizar y entender las razones del cambio favorecerá el proceso, ten una mente abierta y una actitud positiva.
- Conservar un buen estado físico: mantener un estilo de vida saludable te ayudará a conservar la calma y estar activo: practica ejercicio, come sano, duerme bien y establece buenas comunicaciones.
- Manejar el estrés: reconocer tus emociones y saberlas manejar te ayudará a enfrentar la situación con serenidad y asertividad.
- Salir de la rutina: buscar actividades o eventos en los que puedas participar, salir de la zona de confort y generar progresivamente desafíos y retos. Todo lo anterior te ayudará a identificar nuevos métodos de cómo hacer mejor las cosas.

- Resolución de problemas: practicar técnicas de resolución de problemas y estudios de caso que fomenten el pensamiento crítico y creativo. Algunas técnicas o herramientas que puedes usar son: Brainstorming, Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado, Diagrama de flujo, Mapa mental, Benchmarking, Árbol de decisiones, Modelo Canvas, entre otros.
- Gestión del conocimiento: leer libros o participar en conferencias relacionadas con la gestión del cambio y la flexibilización.
- Fijar objetivos: escribir tus metas a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta principios de claridad, alcance, coherencia y gestión del tiempo. Además de mantener la perseverancia en tus propósitos.
- Cambiar el panorama: ser optimista te ayudará a buscar oportunidades en la adversidad. Esto te ayudará a ampliar tus perspectivas.
- Mentalidad abierta: desarrollar una mentalidad flexible, integra la empatía en tus decisiones. Anímate a ejercer los cambios en tu vida y míralos como oportunidades de desarrollo y crecimiento.
- Practicar las decisiones rápidas: ejercer juicios de manera ágil frente a cambios inesperados.
- Desarrolla la resiliencia: superar los obstáculos y hacerle frente a la adversidad, desde la comprensión que los cambios son necesarios para crecer.
- Celebrar tus avances: reconocer aquellas actividades en las que has progresado y continúa trabajando en ellas con entusiasmo.
- Buscar ayuda: solicitar el apoyo de personas que conozcas o expertos es importante en un proceso de cambio, te servirán como agentes de impulso y motivación.
- Resiliencia: reinventarte facilita que te recuperes de situaciones difíciles
- Proactividad: conviértete en una persona propositiva, emprendedora, que se anticipa a los cambios. Vincúlate en proyectos de innovación y creatividad.
- Aprendizaje continuo: leer libros o artículos que te ayuden a encontrar en los cambios diversas oportunidades. Participa en eventos, talleres y actividades que te reten y generen una mejor versión de ti.
- Gestión de recursos: organizar el tiempo, las actividades y el dinero; esto te permitirá conseguir mayores resultados, ser más productivo y generar menos estrés.

A partir de lo anterior, es importante que te preguntes:

- ¿Dónde estoy y dónde deseo estar?
- ¿Me resisto o asimilo los cambios?
- ¿Qué cambios quiero para mi vida y cuándo?
- ¿Cuáles son las metas y sueños que deseo alcanzar?
- ¿Cómo administro mis emociones frente al cambio?
- ¿Cómo puedo hacer mejor las cosas?
- ¿Qué huella quiero dejar?
- ¿Qué personas te apoyarán en el camino?

## Ventajas de abrazar el cambio

“Adaptarse es avanzar”.

*Byron Pulsifer*



Al iniciar procesos de cambio se adquieren beneficios que fortalecen las nuevas decisiones y experiencias como:

- Mejora las habilidades interpersonales y sociales, aumentando la comunicación asertiva.
- Promueve una estabilidad mental, emocional y física, disfrutando de la tranquilidad y la felicidad.
- Favorece las habilidades de comunicación asertiva y negociación, generando espacios flexibles.
- Permite ver una situación desde diferentes perspectivas, gestionando el aprendizaje continuo.

- Aumenta el nivel de resiliencia y de resolución de problemas, desarrollando prácticas que mejoran la gestión del estrés.
- Disminuye los niveles de incertidumbre e inseguridad, generando confianza y autoestima.
- Cambia creencias y conductas que no están siendo asertivas, aprovechando nuevas experiencias.
- Identifica brechas en las actividades, lo que permite nuevas formas de trabajo más eficaces.
- Genera una ventaja competitiva al asimilar con facilidad las tendencias cambiantes del contexto.
- Cultiva la innovación y la creatividad, generando un crecimiento personal, social y profesional.

## Investigaciones del impacto

“La adaptabilidad es el simple secreto de la supervivencia”.

*Jessica Hagedorn*



Existen diversos paradigmas tradicionales que se reestructuran, según evoluciona nuestra sociedad, empleando paradigmas tecnológicos: la información y la comunicación en la actualidad (Guarnizo *et al.*, s. f.).

### En el contexto personal

Los jóvenes mejor adaptados socialmente son aquellos que viven en hogares donde las actividades cotidianas se planifican y organizan, donde cada uno de los miembros de la familia conoce su función dentro de esta y, además, no existen grados elevados de conflicto entre ellos. Estos resultados están en concordancia con los hallados

por Herbert (1980), aunque para este último el control inconsistente o laxo también es determinante de la inadaptación social (Amezcuca *et al.*, 2002, p. 584).

Además de una buena relación y comunicación con los padres, una variable que desempeña un importante papel en la adaptación del adolescente es el tipo de vínculos que establece con sus amigos. En un estudio llevado a cabo por Laible, Carlo y Raffaelli (2000, citado en Aragón y Bosques, 2012) se examinaron las relaciones entre el apego paterno y el de los amigos en el ajuste adolescente. La muestra la conformaron 89 adolescentes que contestaron cuestionarios de apego paterno y con amigos, empatía, eficacia académica, agresión, ansiedad y depresión. El grupo se dividió en cuatro clases de acuerdo con sus puntajes de apego: alto tanto en padres como en amigos, bajo en ambos, alto en amigos, pero bajo en padres, y alto en padres y bajo en amigos. Los resultados revelaron que el apego paterno y hacia los amigos tuvieron funciones similares en cuanto a los índices de ajuste medidos: los adolescentes con alto apego en ambos fueron los mejores ajustados, menos agresivos y deprimidos y más empáticos, y los peor adaptados aquellos con bajo apego en ambos; por otra parte, un dato interesante fue que los adolescentes con bajo apego paterno pero alto en amigos estuvieron mejor adaptados que aquellos en quienes ocurría lo inverso.

Por otra parte, Martínez *et al.* (2007, citado en Aragón y Bosques, 2012) tuvieron el objetivo de analizar la relación entre variables escolares (ajuste social valorado por el profesor y clima social en el aula) e indicadores de ajuste social en adolescentes (autoestima, victimización y satisfacción con la vida). La muestra estuvo conformada por 1319 adolescentes españoles de ambos sexos, con edades comprendidas entre 11 y 18 años, con quienes se aplicaron instrumentos que medían la percepción del alumno por el profesor, una escala de clima social en la escuela, un cuestionario de autoestima, una escala de victimización en la escuela y una escala de satisfacción con la vida. El ajuste social correlacionó positiva y significativamente con autoestima, amistad y satisfacción con la vida, y negativa y significativamente con victimización manifiesta verbal, victimización manifiesta física y victimización relacional.

Estos resultados indican la existencia de una relación positiva entre el ajuste social de los alumnos valorado por el profesor, el clima social percibido por el alumno y la autoestima del adolescente, así como una relación negativa con el grado de victimización. En cuanto a la satisfacción con la vida, la autoestima tuvo un efecto positivo en ella y negativo la victimización. Los autores concluyen que cuando el

profesor se esfuerza por establecer un contacto positivo, les presta atención individualizada, les trata con respeto y apoyo, disminuyen los comportamientos agresivos en el aula y que los adolescentes aceptados por sus iguales tienen una autoestima adecuada, tienen mayores recursos de apoyo y mejores sentimientos de bienestar y ajuste psicosocial. La necesidad de personalizar la vivienda del ser humano está directamente relacionada con la de apropiarse y transformar su entorno (Aragón y Bosques, 2012, p. 269).

## En el contexto laboral

Las compañías que tienen éxito en la implementación del cambio corporativo tienen algunas cosas en común, como se señala a continuación: involucran a los colaboradores en el proceso de planificación y aplican el análisis de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas —conocido como análisis FODA— para evaluar la situación actual de la empresa, las capacidades, los problemas subyacentes y los modos de pensar que tienen que cambiar para que la transformación tenga éxito. Motorola, General Electric y Nissan Renault, todos los ejemplos de libros de texto de Six Sigma estrategia de gestión son los principales casos de la gestión del cambio con éxito (Duff, 2018).

La potencia financiera JP Morgan Chase & Co. se ganó su título de actor destacado dentro de la economía global al adoptar constantemente el cambio. Esto es particularmente cierto después de la pandemia, ya que las ganancias de las empresas financieras aumentaron a 11 700 millones de dólares en el tercer trimestre del 2021, frente a los 9400 millones de dólares obtenidos en el mismo trimestre del año anterior. JP Morgan, con una fuerza laboral de alrededor de 271 025 empleados, tiene experiencia en impulsar el cambio en diversos sectores con una gran base de colaboradores. Un ejemplo de los últimos cambios es su rápida adopción de la IA y la nube. En su Informe Anual de 2022, el presidente y director ejecutivo, Jamie Dimon, compartió lo siguiente: “La IA y la materia prima que la alimenta, los datos, serán fundamentales para el éxito futuro de nuestra empresa; simplemente no se puede subestimar la importancia de implementar nuevas tecnologías” (Chefredakteur, 2024).

Según la BBC News Mundo (2019), una investigación realizada por la consultora estadounidense Innosight identificó algunas de las empresas más innovadoras del mundo de los negocios en la última década entre las que se mencionan:

Netflix pasó de ser un distribuidor de DVD por correo, a convertirse en un proveedor líder de contenido por *streaming* y luego en un proveedor de contenido propio.

- Adobe pasó de ser un negocio enfocado en el desarrollo de *software* a uno dirigido a la creación de experiencias digitales, marketing, plataformas de comercio y análisis de datos, al tiempo que cambió su tradicional modelo de negocio de *software* a suscripciones en la nube.
- Amazon inició su servicio en la nube Amazon Web Services (AWS) para reducir el costo de la infraestructura requerida para realizar sus operaciones. Con el tiempo, AWS se ha convertido en un motor de ganancias sorprendentemente lucrativo. La firma, además, logró crear un ecosistema completo de productos y servicios para los miembros de su servicio Prime.
- En China, Tencent se transformó desde un negocio de mensajería y videojuegos en línea, a un negocio de tecnología integral que tiene presencia en entretenimiento, vehículos autónomos, computación en la nube y tecnología financiera.
- Microsoft pasó de tener un negocio centrado en la venta de productos, licencias y dispositivos a un servicio de negocios basado en la nube.
- Alibaba ha evolucionado desde ser una empresa de comercio minorista electrónico a una firma tecnológica.
- La danesa Ørsted experimentó dio un giro radical. Era una empresa estatal de exploración y producción de petróleo y gas, y se transformó en la firma de energía eólica marina más grande del mundo.
- Intuit pasó de ser un proveedor de productos y servicios a un ecosistema en línea de servicios financieros para pequeñas y medianas empresas.
- Establecida originalmente como una compañía de servicios financieros y de seguros, la empresa china Ping An se transformó en un negocio de tecnología en la nube que proporciona servicios para el sector de finanzas tecnológicas y para el sector médico, utilizando inteligencia artificial.
- El Banco de Desarrollo de Singapur (DBS Bank) pasó de ser un banco tradicional a una plataforma digital global. La mitad de los ingresos proviene de sus nuevos servicios.

## Conclusiones

“El cambio es inevitable,  
el crecimiento es opcional”.

*John C. Maxwell*



El cambio es una decisión personal que conlleva una transformación positiva a través del desarrollo personal, social y profesional. En un mundo de constantes cambios, es indispensable adaptarse a ellos para garantizar, no solo la supervivencia, sino también un buen estilo de vida.

Una adecuada gestión del cambio nos conduce al éxito, al cumplimiento efectivo de metas y al aprovechamiento de las oportunidades de una manera más ágil. Es importante que, en tu camino hacia el cambio, compartas con personas que te apoyen en los procesos y te motiven a crear una mejor versión de ti mismo. Recuerda que el cambio es un escalón para reinventarte.

La clave para liderar procesos de adaptación al cambio está en mantener una mente abierta y ser flexible, cumpliendo con lo proyectado en la planeación estratégica de tu vida y de la entidad en la que te desempeñas. Mantener en constante aprendizaje te permitirá estar a la vanguardia de las actualizaciones que van surgiendo en un mercado dinámico.

Por último, si estás al frente de algún proceso de cambio, mediante estrategias sencillas y creativas, motiva a los colaboradores a ser gestores del cambio, mostrándoles las ventajas de asumirlos con buena actitud y entereza. Genera un plan de acción detallado sobre cómo alcanzar los objetivos propuestos.

## Referencias

- Adaptación al cambio. (2020, 4 de junio). Psicólogos Online. <https://www.psicologos-on.com/adaptacion-al-cambio/>
- Alberola, J. (2019, 13 de septiembre). *La adaptación al cambio según la psicología*. Página psicología-online. <https://www.psicologia-online.com/la-adaptacion-al-cambio-segun-la-psicologia-4380.html>
- Amezcuá, J., Pichardo, M. y Fernández, E. (2002). Importancia del clima social familiar en la adaptación personal y social de los adolescentes. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 55(4), 575-590. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=294345>
- Aragón, L. y Bosques, E. (2012, diciembre). Adaptación familiar, escolar y personal de adolescentes de la ciudad de México. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 17(2), 263-282. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29224159002.pdf>
- BBC News Mundo. (2019, 11 octubre). Las 10 empresas que han transformado la forma de hacer negocios en la última década (y cuál fue su fórmula para el éxito). <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49964051>
- Benito, V. (1979). Aproximación al concepto psicológico de adaptación. *Revista Española de Pedagogía*, 37(146), 95-113. <http://www.jstor.org/stable/23763290>
- Bucay, D. (2019, 27 de abril). 9 consejos para aceptar los cambios de la vida. [https://www.cuerpomente.com/psicologia/desarrollo-personal/9-consejos-para-aceptar-cambios-vida\\_913](https://www.cuerpomente.com/psicologia/desarrollo-personal/9-consejos-para-aceptar-cambios-vida_913)
- Carranza, J., Álvarez, F., Arias, L., Bernstein, C., Cassini, M., et al. (2010). *Etología. Introducción a la ciencia del comportamiento*. Universidad de Extremadura, Servicio de Publicaciones. <https://dehesa.unex.es/handle/10662/5951>
- Chefredakteur. (2024, 22 de junio). *Ejemplos de gestión del cambio: 4 empresas que afrontaron el cambio con éxito*. <https://resumenea.com/ejemplos-de-gestion-del-cambio-4-empresas-que-afrontaron-el-cambio-con-exito/>
- Darwin, C. (1859). *On the origin of species by means of natural selection*. [https://www.umsl.edu/~carrolljc/Documents%20linked%20to%20index/On\\_the\\_Origin\\_of\\_Species\\_by\\_Means\\_of\\_Natural\\_Selection.pdf](https://www.umsl.edu/~carrolljc/Documents%20linked%20to%20index/On_the_Origin_of_Species_by_Means_of_Natural_Selection.pdf)
- De la Gándara, M., Quílez, G. y Puig, N. (2002). Del modelo científico de “adaptación Biológica” al modelo de “adaptación Biológica” en los libros de texto de enseñanza secundaria obligatoria. *Enseñanza de las Ciencias. Revista de investigación y experiencias didácticas*, 20(2), 303-314. <https://ensciencias.uab.cat/article/view/v20-n2-gandara-gil-quilez/1879>

- Delgado, L. (2015, 17 de diciembre). *Cambio personal*. Página Grupo Milenio. <https://www.milenio.com/opinion/luis-rey-delgado-garcia/para-reflexionar/cambio-personal>
- Duff, V. (2018, 1 de febrero). *¿Qué empresas han implementado iniciativas exitosas de gestión del cambio?* Página cuida tú dinero. <https://www.cuidatudinero.com/13111439/que-empresas-han-implementado-iniciativas-exitosas-de-gestion-del-cambio>
- Ferrer, J. (2014). *Gestión del cambio*. Editorial Almuzara.
- Guarnizo, C. Guzmán, L. y Riveros G. (s. f.). *Paradigmas del cambio*. [https://virtual.ucundinamarca.edu.co/udecvirtual/documentacion/esp\\_GSIG/gestion\\_del\\_cambio/paradigmas\\_del\\_cambio.pdf](https://virtual.ucundinamarca.edu.co/udecvirtual/documentacion/esp_GSIG/gestion_del_cambio/paradigmas_del_cambio.pdf)
- García, J. (2015, 3 de octubre). *El Modelo Transteórico del Cambio de Prochaska y Diclemente*. Portal Psicología y Mente. <https://psicologiaymente.com/psicologia/modelo-transteorico-cambio-prochaska-diclemente>
- Gestión del Cambio en Tiempos de Crisis (s. f.). Blog People cloud. <https://blog.people-cloud.com/gesti%C3%B3n-del-cambio-en-tiempos-de-crisis#:~:text=El%20cambio%20debe%20de%20ser,y%20no%20como%20algo%20atemorizante>.
- Fisher, J. (2012). *Personal change stages – John Fisher*. BusinessBalls. <https://www.businessballs.com/change-management/personal-change-stages-john-fisher/>
- Keene, J. (2019, 18 de noviembre). *Las etapas del cambio*. Página ISSUP. <https://www.issup.net/es/knowledge-share/resources/2019-11/las-etapas-del-cambio>
- Marone, L., Milesi, F., González, R., Mezquida, E., López, J. y Cueto, V. (2002). La teoría de evolución por selección natural como premisa de la investigación ecológica. *Inter ciencia*, 27(3), 137-142. [https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S0378-18442002000300006&script=sci\\_arttext](https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S0378-18442002000300006&script=sci_arttext)
- Martínez, J. (s. f). *Impulsa tu capacidad de adaptación al cambio*. Página Socio estrategia. <https://socioestrategia.com/impulsa-tu-capacidad-de-adaptacion-al-cambio/>
- Piaget, J. (1970). Inteligencia y adaptación biológica. *Los procesos de adaptación*, 1(1), 69-84. [https://www.academia.edu/38358609/PIAGET\\_JEAN\\_Inteligencia\\_Y\\_Adaptacion\\_Biologica\\_PDF](https://www.academia.edu/38358609/PIAGET_JEAN_Inteligencia_Y_Adaptacion_Biologica_PDF)
- Ramírez, C y Pinelo, D. (2016). *Inteligencia creativa y adaptación al cambio académico* [Tesis de grado]. Universidad Mayor de San Andrés. Repositorio Institucional UMSA. <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/6998>
- Regader, B. (2015, 2 de junio). *La teoría del aprendizaje de Jean Piaget*. Psicología y mente. <https://psicologiaymente.com/desarrollo/teoria-del-aprendizaje-piaget>

- Rico, M. (2017). *Gestión del cambio: una estrategia para el éxito* [Tesis de grado]. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17113/RicoAntolinezMariaAlejandra2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rivera, Á. (2013). *El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación*. Universidad Autónoma Metropolitana. <https://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/2593>
- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F. e Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Revista Espacios*, 39(44), 17. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n44/18394417.html>
- WalkMe Team. (2024, 27 de mayo). *La curva de cambio de John Fisher: una guía completa*. Blog WalkMe. [https://www-walkme-com.translate.goog/blog/john-fisher-change-curve/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es&\\_x\\_tr\\_pto=wa](https://www-walkme-com.translate.goog/blog/john-fisher-change-curve/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=wa)



# LA INNOVACIÓN

una habilidad humana

*Innovation  
a Human Ability*

---

**Franklin Deiber Buitrago Echeverry**

El presente capítulo pretende dar a conocer los principales elementos que posibilitan la innovación y hacer referencia a su importancia para los seres humanos. La innovación es la implementación de ideas creativas, es uno de los factores más importantes que hacen parte de la ventaja competitiva de las personas y las organizaciones. La innovación comienza con el reconocimiento y la generación de ideas o soluciones novedosas que desafían las prácticas pasadas y los procedimientos operativos estándar.

El ritmo de desarrollo de las nuevas tecnologías y de los procesos ha llevado al desarrollo de productos innovadores; de igual manera, estas tecnologías y procesos son en sí mismas innovaciones y han dado lugar a muchos nuevos productos bienes y servicios que nunca se habían pensado antes.

La innovación, reconocida como una habilidad esencial, ha sido identificada como uno de los factores más determinantes para impulsar la productividad y el crecimiento económico a largo plazo (Grubler *et al.*, 1999). Este reconocimiento ha llevado a que tanto las empresas como los gobiernos y el mundo académico mantengan un interés constante en comprender y mejorar los procesos de innovación. Identificar las acciones necesarias para llevar a cabo cambios innovadores se considera vital para mantenerse competitivo en un entorno global en constante evolución. La capacidad de innovar no solo impulsa el crecimiento económico, sino que también les permite a las organizaciones adaptarse y prosperar en medio de los desafíos contemporáneos.

Además, la innovación se considera cada vez más crucial para hacer frente a los efectos secundarios negativos asociados a esa misma productividad y crecimiento económico. Por lo tanto, influir en la dirección de la innovación hacia direcciones más sostenibles ocupa un lugar destacado en muchas agendas políticas, económicas y organizacionales (Hekkert y Negro, 2009). Por lo tanto, es fundamental entender que el proceso de innovación es la concreción de la creatividad de las personas. Cuando se desarrollan estos procesos de innovación dentro de la organización, se generan soluciones que responden a las necesidades presentes en el entorno.

“El hombre tardó cientos de años desde el descubrimiento del fuego hasta la invención de la rueda”.

*Peter Drucker*



## Orígenes de innovación

Es importante destacar que la innovación no puede darse sin la existencia de la creatividad. Por lo tanto, es crucial priorizar la creación de contextos organizacionales que fomenten la creatividad entre los colaboradores. Sin embargo, no todas las organizaciones logran incentivar de manera efectiva los comportamientos que promueven la innovación. En las últimas décadas del siglo xx surgió un creciente interés teórico por transformar el modelo lineal de innovación en uno que reflejara con mayor precisión la complejidad y la interdependencia inherentes al proceso de innovación.

En este sentido, la evolución en los últimos años en relación con los estudios asociados a la innovación se ha ido acercando gradualmente a un proceso totalmente sistémico, dinámico y de ninguna manera lineal en el que intervienen una serie de agentes que interactúan entre sí. Esta perspectiva enfatiza el intercambio de conocimientos entre diversos factores, como las expectativas sobre la evolución futura de la tecnología, el mercado y las políticas, el riesgo político y normativo, así como las estructuras institucionales. Estos elementos influyen en los incentivos y las barreras del proceso de innovación, contribuyendo a la mejora de los procesos productivos dentro de las organizaciones (Arsawan *et al.*, 2022).

La innovación es, entonces, clave como habilidad blanda para fortalecer los equipos de trabajo que tengan el propósito de integrar grupos de trabajos efectivos y de alto desempeño para lograr conseguir los objetivos que se fijan en las organizaciones y, por supuesto, para quienes deseen liderar tanto equipos como proyectos.

La innovación es una habilidad que facilita que las personas den origen a nuevas cosas, ideas o procesos; la innovación no se refiere a inventar bienes o servicios, sino que es una habilidad que materializa el proceso creativo de ideación y pone a disposición de una persona u organización la solución a una necesidad o problema; lo anterior quiere decir que la innovación no se centra en crear cosas nuevas, sino que es más bien un proceso que favorece la mejora continua de algo que ya existe y es la consecuencia de una serie de pasos en un proceso articulado que conduce a buscar soluciones a procesos, procedimientos, productos y cualquier mejora que se pueda dar dentro de las organizaciones (Carrión e Innes, 2010).

La teoría de la innovación no está arraigada en una única disciplina o escuela de pensamiento (Gross, 2010). Más bien, las líneas conceptuales proceden de diversas disciplinas académicas y ámbitos de investigación, como la economía de rendimientos crecientes; la economía del comportamiento; el análisis de la ventaja competitiva de la “escuela de negocios”; el análisis de los sistemas nacionales y las miradas técnicas.

A partir de la década de 1930, las primeras perspectivas teóricas consideraban el proceso de innovación como un recorrido relativamente sencillo y unidireccional desde la investigación básica a la investigación aplicada, pasando por el desarrollo y la difusión de la tecnología. Este llamado “modelo lineal” sugiere que los avances de la ciencia determinan el ritmo y la dirección de la innovación y que la forma óptima de aumentar la producción de nuevas tecnologías es aumentar la aportación de nuevas invenciones, simplemente, dedicando más recursos a la innovación, lo que, finalmente, conduce al desarrollo de nuevos productos y servicios (Redlich, 1951).

Una perspectiva alternativa, la demanda-tracción, se impuso en la década de 1950 con el argumento de que la demanda de productos y servicios es más importante para estimular la actividad inventiva que los avances en el estado del conocimiento. Desde entonces, tanto la perspectiva del empuje tecnológico como la de la demanda han sido tachadas de excesivamente simplistas y los enfoques teóricos más recientes aceptan la importancia de ambas.

Durante las décadas de 1950 y 1960, la investigación teórica sobre innovación también empezó a ampliar su perspectiva sobre las fuentes de innovación. En parte, se centró en cómo promover la innovación en las organizaciones mediante una gestión eficaz de los departamentos de investigación y desarrollo, así como sus actividades (Xu, 2007). Además, la importancia macroeconómica de entender la innovación se exploró en el trabajo de Robert Solow y otros que investigaban la

importancia relativa de diferentes factores para el crecimiento de las economías nacionales (Solow, 1957).

En la segunda mitad del siglo xx, el abordaje de la innovación se vio impulsado por tres enfoques de la comprensión del cambio tecnológico: la innovación inducida, el enfoque evolutivo y el modelo dependiente de la trayectoria (Greenacre *et al.*, 2012). Estos planteamientos están asociados a varios conceptos fundamentales para la teoría contemporánea de la innovación.

El modelo evolutivo incluye el concepto de “incertidumbre” en varios niveles: tecnológico, de recursos, competitivo, de proveedores, de consumidores y político. También se encuentra la idea de “racionalidad limitada”, que subraya que los responsables de la toma de decisiones tienen una capacidad limitada para reunir y procesar información. La sugerencia es que tanto la racionalidad limitada como la incertidumbre dan lugar a mentalidades que, en general, favorecen las innovaciones incrementales de los productos o procesos actuales en lugar de las radicales y disruptivas (Saura *et al.*, 2022). Una de las teorías más desarrolladas es el enfoque de los sistemas de innovación tecnológica; en este se subraya la importancia de reconocer no solo los componentes estructurales de un sistema, es decir, las condiciones marco generales y las múltiples entidades que intervienen en él, sino también las interacciones dinámicas de esos agentes entre sí, junto con los flujos de conocimiento.

Otro avance importante ha sido la investigación sobre la dinámica de transición, en la que el cambio tecnológico no es simplemente incremental, sino que representa un cambio radical, posiblemente incluso disruptivo, en productos y procesos. Aquí se subraya la importancia de los nichos tecnológicos y de mercado, gracias a los cuales una innovación puede protegerse de las condiciones normales del mercado y alimentarse durante un tiempo (Schilling y Esmundo, 2009).

El primer esfuerzo sistemático por analizar el proceso de innovación fue emprendido por Joseph Schumpeter en la primera mitad del siglo xx. Schumpeter identificó tres etapas del proceso: invención, innovación y difusión (Schumpeter, 1934). Para este autor, la invención es la primera demostración de una idea, así como la primera aplicación comercial de una invención en el mercado y la difusión es la propagación de la tecnología o el proceso por todo el mercado (Stenzel, 2007).

En la última parte del siglo xx, la teoría de la innovación siguió evolucionando y, en particular, se vio impulsada por tres enfoques para entender el cambio tecnológico: la innovación inducida, los enfoques evolutivos y los modelos dependientes de la trayectoria (Ruttan, 2001). Los enfoques evolutivo y dependiente de la trayectoria

destacan la importancia de las decisiones pasadas que pueden limitar la innovación presente, mientras que la perspectiva de la innovación inducida subraya la importancia de los cambios en los precios relativos para impulsar la dirección del cambio técnico (Foxon, 2003).

La investigación reciente sobre innovación ha explorado, en profundidad, el proceso detallado como una habilidad fundamental del ser humano. La corriente de análisis que se enfoca en la innovación como una habilidad humana esencial trasciende los límites de la economía y abarca disciplinas como la sociología, la historia y la ingeniería, explorando cómo estas áreas interactúan en el proceso de innovación. A menudo, este enfoque se denomina teoría de las “transiciones”, la cual estudia cómo los individuos y las organizaciones atraviesan fases de cambio significativo, fortaleciendo su capacidad para innovar a nivel personal y colectivo (Gross, 2010). Este marco teórico no solo busca entender cómo se producen los cambios innovadores, sino también cómo se pueden cultivar las habilidades necesarias para que estos cambios sean posibles.

“Grandes descubrimientos y mejoras implican invariablemente la cooperación de muchas mentes”.

*Alexander Graham Bell*



## ¿Qué es innovación?

Las innovaciones son ideas, prácticas u objetos que son percibidos como nuevos por un individuo u otra unidad de adopción que puede ser cualquier entidad que toma decisiones sobre la adopción de una innovación, como una persona, una organización o un grupo social (Rogers, 1983). La innovación incluye todos los conjuntos de productos y servicios que son nuevos o antiguos, pero que presentan una utilidad

inédita para el usuario cuando lo utiliza o, simplemente, cuando un usuario lo percibe como nuevo en términos de uso, se convierte en una innovación.

La innovación puede clasificarse en incremental, radical o disruptiva, dependiendo de si se origina dentro o fuera de la corriente dominante y de si deja obsoleta una habilidad o proceso ya existente. La innovación es una habilidad personal y social que ayuda a mejorar los procesos del mundo empresarial. Además de ser una habilidad personal y social, la innovación es la mejora de los productos existentes, para satisfacer las necesidades del cliente y tener éxito en el mercado.

La innovación digital se ha convertido en temas prominentes en las discusiones de gestión en las últimas décadas. La relevancia de la innovación se refleja empíricamente en las altas proporciones de innovación empresarial actual, que involucran conjuntos dinámicos de actores con objetivos diversos y que producen una nueva generación de procesos de innovación en contextos digitales (Gross, 2010).

La innovación se define como una habilidad personal orientada al desarrollo y mejoramiento de productos, servicios y tecnologías. Esta habilidad les permite a los individuos no solo reducir significativamente los problemas organizacionales y proporcionar beneficios económicos a la empresa, sino también mejorar distintas dimensiones de la vida, como la personal, social y comunitaria, fomentando el crecimiento y la adaptación constante en diferentes contextos (You *et al.*, 2019).

En su libro *Difusion of Innovations*, Rogers (1983) define la innovación como “una idea, práctica u objeto que es percibido como nuevo por un individuo u otra unidad de adopción” (p. 11). En lo que respecta al comportamiento humano, poco importa que una idea sea o no objetivamente nueva en función del tiempo transcurrido desde su primera utilización o descubrimiento: la novedad percibida por el individuo determina su reacción ante ella. Si la idea le parece nueva al individuo, se trata de una innovación.

De la definición anterior se desprende que una innovación es una habilidad que genera ideas que no tienen por qué ser algo nuevo o de origen reciente, sino que puede ser una idea u objeto antiguo que un usuario perciba que tiene un uso sin precedentes. Los teléfonos inteligentes, si se incluyen en esta familia de objetos, pueden considerarse una innovación en sí mismos.

La teoría de la difusión de la innovación fue introducida en 1962 y perfeccionada por Rogers (1995). Esta se centra en comprender cómo, por qué y a qué ritmo se difunden las ideas y las tecnologías innovadoras en un sistema social (Rogers, 1962).

En cuanto a las teorías del cambio, la teoría de la difusión de la innovación adopta un enfoque contrario para estudiar los cambios. En lugar de centrarse en persuadir a los individuos para que cambien, considera que el cambio consiste principalmente en la evolución o “reinención” de productos y comportamientos para que se adapten mejor a las necesidades de individuos y grupos. En la difusión de innovaciones no son las personas las que cambian, sino las propias innovaciones (Marécha, 2007).

Por otro lado, la difusión es el proceso por el cual una innovación se comunica a través de determinados canales a lo largo del tiempo entre los miembros de un sistema social (Rogers, 2003). El concepto de difusión de innovaciones suele referirse a la propagación de ideas de una sociedad a otra, o de un foco o institución dentro de una sociedad a otras partes de esa sociedad (Rogers, 1962).

La innovación es habilidad gradual, la cual es desarrollada por los individuos y las organizaciones; en consecuencia, la innovación es la respuesta o lo que preside el proceso creativo, dando origen al desarrollo de nuevas soluciones en productos y servicios que satisfacen las necesidades de las personas, empresas y mercados.

Algunos autores sostienen que la innovación trae consigo un nivel de adaptación o aceptación; por ello, el aspecto de difusión de la innovación es registrado en la realidad, según la categorización de los adoptantes y la tasa de adopciones de estos. Es decir, se debe medir el tiempo desde el momento de la creación de una innovación hasta que deja de serlo. Además, se debe registrar el ritmo al que la innovación se difunde en una sociedad y es adoptada por diferentes personas u organizaciones (Adamides y Karacapilidis, 2020).

Al mismo tiempo, algunos estudios se centran en los impactos de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) o Internet en el crecimiento de la innovación (Lin *et al.*, 2017). Esto quiere decir que las TIC son un elemento fundamental en la medición, difusión y aceptación de las innovaciones de los bienes y servicios.

Además, la infraestructura de TI crea ecosistemas colaborativos no convencionales que impulsan la innovación en productos, servicios eficientes y soluciones (Appio *et al.*, 2019), lo que genera nuevas ventajas para el desarrollo impulsado por la innovación.

Sin embargo, según Hekkert *et al.* (2007), las teorías centradas en la estructura de los sistemas de innovación han resultado insuficientes para fundamentar plenamente el estudio del proceso de innovación. Hekkert y Negro (2009) señalan que cuando se estudian a escala nacional, la dinámica del proceso es difícil de cartografiar, debido a la gran cantidad de agentes, relaciones e instituciones. Por ello,

muchos autores que estudian los sistemas nacionales de innovación se centran en la estructura y no en cartografiar el surgimiento de los sistemas de innovación y su dinámica.

“Yo prefiero equivocarme yendo en busca de novedad, a conseguir aciertos fáciles, que muchas veces no son más que simples repeticiones de triunfos anteriores”.

*Vicente Blasco Ibáñez*



## Categorización de la innovación

La teoría de la difusión de la innovación ayuda a comprender la adopción por parte de los usuarios de distintas innovaciones en las poblaciones destinatarias. Ryan y Gross (1943) encontraron cinco tipos de adoptantes que acogen la innovación en el curso de su difusión en el sistema social. Estos cinco tipos de personas se diferencian entre sí por su desempeño en el tiempo.

- **Innovadores:** son las personas que demuestran fortalecida su habilidad de innovación y están dispuestas a adoptar nuevas ideas y productos.
- **Primeros seguidores:** acogen la innovación poco después de los innovadores y son respetados como líderes de opinión.
- **Mayoría temprana:** adoptan la innovación después de un tiempo de deliberación y observación de los primeros adoptantes.
- **Mayoría tardía:** son más escépticos y reciben la innovación cuando ya ha sido probada por la mayoría.
- **Los rezagados:** las personas que tienen bajas capacidades innovadoras se muestran escépticos ante las nuevas ideas o maneras de hacer las cosas. Son los últimos en adoptar una innovación y suelen ser muy resistentes al cambio.

Los individuos con habilidades de innovación son aventureros, asumen riesgos y actúan como guardianes de los que les siguen (Kaasinen, 2005). El proceso de adopción como decisión requiere que el adoptante potencial recopile información sobre la tecnología, la examine y considere si aporta suficientes mejoras como para merecer la inversión de energía y tiempo necesaria para incorporarla a su abanico de competencias (Rogers, 2003).

Los adoptantes tempranos son vitales por otra razón: se convierten en un banco de pruebas independiente que subsana las deficiencias y reinventa la innovación para adaptarla a las necesidades generales. Esta categoría desempeña una función más de transmisión de información a los demás miembros de un sistema social sobre la innovación; de igual manera, son los asesores de un grupo social sobre una innovación, por lo tanto, su juicio contribuye en gran medida no solo a decidir el destino de una innovación, sino también a determinar el índice de adopción posterior por parte de otros usuarios (Zhu *et al.*, 2019).

El proceso de adopción se refiere a las etapas (conocimiento, persuasión, decisión, implementación y confirmación) que un individuo o una unidad de adopción atraviesan desde el momento en el que se enteran de una innovación hasta que deciden adoptarla o rechazarla.

La innovación, entendida como habilidad del ser, favorece que las personas actúen con rapidez ante un cambio y se apresuran a adoptarlo. Las personas innovadoras no solo dedican tiempo y esfuerzo para proponer ideas y acciones innovadoras, sino que también proporcionan información oportuna para que otras personas también la adopten. Esta habilidad ayuda a que las personas asuman riesgos y estén dispuestas a probar las nuevas opciones o formas de hacer las cosas, así como a reconocer la circunstancias o vivir la vida. Asumir una actitud innovadora frente a la vida se asocia con asumir riesgos, por ello, quienes fortalecen su habilidad de innovación deben estar preparados para hacer frente a resultados no rentables o, a veces, que llevan al fracaso; es decir, tener la capacidad para afrontar un cierto nivel de incertidumbre sobre la innovación (Köhler *et al.*, 2019).

En este sentido, los líderes desempeñan un papel fundamental en prácticamente todas las fases del proceso de innovación, desde el inicio hasta la aplicación, sobre todo, a la hora de desplegar los recursos que hacen avanzar la innovación (Schumpeter, 1934). Aunque esta categoría de adoptantes sea menor en número, el papel que desempeñan es crucial para reducir los niveles de incertidumbre en torno a la adopción de una innovación.

“La innovación constante es la única forma de mantenerse competitivo, porque ninguna ventaja es sostenible en el largo plazo”.

*Jorge González Moore*



## Características de la innovación

El uso del modelo de atributos de la innovación para explicar las características de una innovación puede influir en su aceptación o rechazo. Xu (2007) sugirió que el hecho de que una persona adopte o rechace una determinada innovación es una decisión a la que se llega tras una serie de reflexiones y pensamientos. Por su parte, Rogers (2003) describió el proceso de innovación-difusión como “un proceso de reducción de la incertidumbre” (p. 232), y propone atributos de las innovaciones que ayudan a disminuir la incertidumbre sobre la innovación. Rogers y Bhowmik (1971) observaron que cinco atributos de una innovación influyen en gran medida en su adopción: 1) ventaja relativa, 2) compatibilidad, 3) complejidad, 4) capacidad de ensayo y 5) observabilidad.

Estos dos autores se centraron en la innovación como agente cardinal en la teoría de la difusión. Su estudio destacó cómo las características de la innovación, tales como su ventaja relativa, compatibilidad, complejidad, capacidad de prueba y observabilidad, pueden influir en su aceptación y propagación. Estas propiedades determinan, en gran medida, la rapidez y el éxito con que una innovación es adoptada por diferentes segmentos de la sociedad. Las percepciones de los individuos sobre estas cinco características predicen la tasa de adopción de las innovaciones (Rogers, 2003). Rogers creía que estas cinco cualidades determinan entre el 49 % y el 87 % de la variación en la adopción de nuevos productos.

## Ventaja relativa

La ventaja relativa es un concepto sencillo, pero poderoso para la difusión de una innovación. Es un término de sentido común, el cual se refiere a que una persona solo adoptará una nueva idea, un nuevo producto o servicio si percibe que es una mejor opción en comparación con la que está en práctica. Si un usuario percibe que una innovación es más ventajosa que la operativa, se verá obligado a adoptarla. Por lo tanto, cuanto más ventajosa sea la nueva innovación, más rápidamente se difundirá en un sistema social.

El grado de ventaja relativa se expresa, a menudo, por un conjunto de subdimensiones: bajos costes iniciales, disminución de la incomodidad, prestigio social, ahorro de tiempo y esfuerzo, inmediatez de las recompensas. Los demás elementos de la difusión de la innovación, como los canales de comunicación, son cruciales para difundir la información sobre las ventajas relativas de una innovación con respecto a las prácticas y objetos actuales. Cuanto más rápido y fiable sea el sistema de comunicación, más rápida será la tasa de difusión de una innovación.

## Compatibilidad

Es cómo se mide si la innovación es compatible con lo que la gente hace (Kaasiinen, 2005); asimismo, se refiere a si la innovación se percibe como coherente con las necesidades, los valores y las creencias de los consumidores, las ideas previas y las experiencias anteriores. También ayuda a darle sentido a la nueva idea y a considerarla más familiar. Cuanto más compatible sea la innovación, mayores serán las posibilidades de adopción. Es decir, cuando una empresa que quiera introducir una nueva línea de operaciones considerará adecuado disponer de una tecnología que no tenga un gran impacto en las líneas de operaciones existentes. Si la nueva línea interrumpe las líneas operativas existentes, puede aumentar el costo y la empresa puede descartar la operación.

## Complejidad

Se trata de cómo se percibe una innovación, es decir, si es difícil de entender y utilizar (Roger, 2003). Al contrario que otros atributos, este tiene un impacto inverso en la tasa de adopción de una innovación. Para Rogers, cuanto más sencilla es la

innovación, mayor es el índice de adopción. Ahora bien, esto puede no ser válido en todas las situaciones, ya que algunos productos de alta tecnología se perciben como más ventajosos, debido a su complejidad, pero, a menudo, la regla de la simplicidad ayuda a la difusión de una innovación.

## **Observabilidad**

Se refiere a la facilidad con la que los resultados de una innovación son visibles y pueden ser comunicables a los posibles usuarios. Una vez más, los sistemas de comunicación juegan un papel crucial, sobre todo cuando un sistema de comunicación puede compartir los resultados de una innovación, puesto que más rápida será su tasa de adopción. Esto quiere decir que las empresas que lanzan nuevos productos, a menudo, anuncian los comentarios y las reseñas de los clientes que han adoptado (o comprado) sus innovaciones. Lo anterior crea una sensación de seguridad entre los usuarios potenciales para acoger un nuevo producto. Moore y Benbasat (1991) encontraron bastante complejo el constructo de observabilidad, por lo tanto, lo dividieron en un constructo de demostrabilidad de resultado y un constructo de visibilidad.

Mientras que la demostrabilidad se refiere a la facilidad con la que se pueden presentar y demostrar las características y los beneficios de una innovación, la visibilidad define el grado en el que la innovación es expuesta y notada por el público. La demostrabilidad facilita la comprensión y la evaluación de la innovación por parte de los potenciales adoptantes, mientras que la visibilidad aumenta la conciencia y el interés en la innovación, lo que puede acelerar su adopción (Moore y Benbasat, 1991).

La visibilidad se refiere a cómo los otros pueden observar que una innovación se está utilizando. Christensen (1997) también destaca que la visibilidad mide la exposición pública de una innovación. En última instancia, ambos constructos evalúan el grado de observabilidad de una innovación, lo cual es crucial para su adopción, ya que una mayor visibilidad puede aumentar la conciencia y el interés entre los potenciales adoptantes.

## **Triabilidad**

La triabilidad se refiere al grado en que una innovación puede ser probada o evaluada antes de su adopción definitiva. Esto implica que las organizaciones deben

ofrecer oportunidades prácticas como pruebas piloto, demostraciones o ensayos gratuitos que les permitan a los potenciales usuarios experimentar el producto o servicio en condiciones reales, antes de tomar una decisión de compra. Estas experiencias generan confianza y reducen la percepción de riesgo, lo que facilita el proceso de adopción. El resultado de esta fase de prueba es crucial: una experiencia positiva puede conducir a la aceptación de la innovación, mientras que una negativa puede generar su rechazo.

Desde un enfoque teórico, algunos autores argumentan que la comunicabilidad es equivalente a la observabilidad, en tanto que la divisibilidad guarda relación directa con la triabilidad. Por otro lado, el precio y la ganancia no son necesariamente sinónimos ni constituyen factores decisivos en la adopción de una innovación. En contraste, la aprobación social sí se ve influida, en parte, por los atributos antes mencionados.

Investigaciones más recientes han ampliado el modelo propuesto por Rogers. Por ejemplo, Li (2020) introduce la imagen como un factor adicional: el grado en que la adopción y uso de una innovación es percibido como una mejora en la imagen o el estatus personal del usuario. Este atributo destaca el componente simbólico que puede tener una innovación, más allá de su funcionalidad.

Una innovación tarda un tiempo en extenderse en un sistema social, no sucede de repente. Si una persona realmente adopta o niega una innovación, en particular, es una decisión que se toma después de una serie de pensamientos y decisiones. En los textos de Roger y Shoemaker (1971) y Rogers (1958) se proponen cinco etapas por las que pasa una innovación antes de que un individuo la ponga en uso:

- La etapa de conciencia: en la cual el individuo llega a conocer el ser de una innovación.
- La etapa de interés: el individuo comienza a recopilar datos e información específicos sobre la innovación.
- La etapa de evaluación: el individuo determina o fija el valor o valor de una innovación y decide si probarla o no.
- La etapa de prueba: una persona lleva la innovación a un uso experimental o la aplica en una escala menor.
- La etapa de adopción: la innovación se utiliza continuamente a gran escala y los miembros de la sociedad le otorgan una aprobación favorable.

Sin embargo, Rogers (1983) propuso un modelo adicional y mejorado para estudiar las etapas de adopción que denominó Modelo de proceso de decisión de innovación. Este es, en esencia, una actividad de búsqueda y procesamiento de información en la que el individuo está motivado para reducir la incertidumbre sobre las ventajas y las desventajas de la innovación (Rogers, 1983).

Debido a la naturaleza acumulativa del proceso de innovación, esta habilidad presenta un ciclo vital de desarrollo. En las primeras fases de desarrollo existe una variedad de posibles diseños que compiten entre sí. Las características ventajosas favorecerán, entonces, a un determinado diseño, a menudo en un nicho de mercado concreto y ese diseño puede empezar a adoptarse. Si el mercado crece, a menudo a expensas de la tecnología actual, el cambio institucional puede producirse gradualmente a medida que el régimen institucional se adapta a las necesidades de la nueva tecnología.

Sin embargo, en los procesos de desarrollo, construcción e implementación de nuevas ideas (Gatzweiler *et al.*, 2017), para acelerar la innovación de las actividades empresariales, las empresas requieren apoyo externo (West y Bogers, 2014), conocimiento crítico, así como la identificación de nuevas formas de obtener o crear conocimiento.

Si bien la innovación abierta es un proceso muy complejo, es fundamental para las estrategias de innovación de las empresas. Los flujos de información, tecnologías e ideas son todos componentes básicos del proceso de innovación (Alassaf *et al.*, 2020). En este sentido, Fischer *et al.* (2021) argumentaron que las redes sociales pueden servir como una fuente relevante de creación de conocimiento para impulsar el cambio en las organizaciones. En consecuencia, las redes sociales también podrían ayudar a mejorar los procesos de innovación abierta.

“Innovar es encontrar nuevos o mejorados usos a los recursos de que ya disponemos”.

*Peter Drucker*



## Procesos de innovación

La innovación, entendida como una habilidad del ser, es el proceso a través del cual un individuo pasa de conocer una innovación a formar una actitud hacia esta, y a decidir si la adopta o la rechaza, implementarla y confirmar su decisión (Rogers, 1983). Las cinco etapas identificadas en el proceso de innovación-decisión son las siguientes.

### Etapa de conocimiento

El primer paso de un proceso de innovación-decisión comienza con la etapa de conocimiento. En esta etapa, el individuo llega a conocer el ser de una innovación. La existencia de una innovación llega a ser conocida por una persona a través de los canales de comunicación. El individuo comienza a hacer preguntas como “¿qué?”, “¿cómo?” y “¿por qué?” sobre la innovación. Durante esta fase, el individuo intenta determinar “cuál es la innovación y cómo y por qué funciona” (Rogers, 2003).

Las preguntas planteadas por un individuo provocan tres tipos de formación de conocimiento: conciencia-conocimiento. El conocimiento de la conciencia representa el conocimiento de la existencia de la innovación. El conocimiento práctico (otro tipo de conocimiento), por otra parte, contiene información sobre cómo usar una innovación correctamente. Principio-conocimiento es el último tipo de conocimiento, el cual incluye los principios de funcionamiento que describen cómo y por qué funciona una innovación.

### Etapa de persuasión

La persuasión ocurre cuando un individuo (u otra unidad de toma de decisiones) adopta una actitud favorable o desfavorable hacia la innovación (Rogers, 1983). Sin embargo, Rogers argumenta que la formación de actitudes positivas o negativas sobre la innovación puede no estar directamente involucrada en la decisión de adoptar o rechazar una innovación. Una persona solo forma una actitud sobre una cosa o idea solo cuando percibe su existencia. Así, la etapa de persuasión sigue correctamente a la etapa de conocimiento.

Además de lo anterior, la etapa de persuasión es más latente y afectiva, es decir, tiene que ver con sentirse centrado, mientras que la etapa de conocimiento es cognitiva y conocida. En esta etapa, la incertidumbre que rodea el uso de una

innovación puede aumentar o disminuir. Un boca a boca incorrecto o una publicidad incorrecta pueden aumentar los niveles de incertidumbre, mientras que una re-orientación positiva de amigos cercanos, compañeros o familiares disminuirá considerablemente los niveles de incertidumbre. Ma y Zhu (2022) argumentan que las personas, generalmente, confían en la información de sus compañeros de círculo cercano y miembros de la familia sobre una innovación y filtran la información que proviene de fuera de este círculo.

## Etapa de decisión

La decisión ocurre cuando un individuo o grupo de personas se involucra en actividades que conducen a la elección de adoptar o rechazar la innovación (Rogers, 1983). Mientras que la adopción se refiere al “uso completo de una innovación como el mejor curso de acción disponible”, el rechazo significa “no adoptar una innovación” (Rogers, 2003). Para Rogers, si una innovación se puede probar en una escala más pequeña o si los senderos pueden ser mayores, aumenta las posibilidades de adopción o aceptación por parte de las personas. Sin embargo, esto puede no valer para todas las innovaciones. Rogers (1983) dice que, en la etapa de decisión, el individuo decide adoptar o rechazar la tecnología. Sin embargo, la aceptación o el rechazo pueden no ser permanentes y el individuo puede cambiar posteriormente su decisión, por lo que Rogers propuso cuatro resultados de esta etapa:

- Adopción continua: un individuo encuentra una innovación favorable y la adopta de forma permanente.
- Adopción posterior: un individuo percibe favorablemente la innovación y tiene la intención de adoptarla en un futuro próximo. El retraso de tiempo puede deberse a cuestiones monetarias u otras cuestiones sociales.
- Suspensión: un individuo adopta una innovación, pero la rechaza después.
- Rechazo continuo: el individuo rechaza la innovación desde el principio y continúa haciéndolo.

## Etapa de implementación

En esta etapa, la innovación se aplica en el uso diario o la puesta en práctica se puede de la innovación. Hasta la etapa de implementación, el proceso de decisión ha

sido un ejercicio estrictamente mental. Pero, la implementación conlleva un cambio de comportamiento manifiesto, ya que la nueva idea se pone realmente en práctica (Rogers, 1983). La etapa de implementación puede resultar una tarea difícil para un usuario; la novedad de una innovación y las incertidumbres que prevalecen pueden obstaculizar el proceso de adopción posterior de una innovación por parte del individuo. Por estas circunstancias, la información sigue desplazándose de los usuarios hacia otras personas, por lo cual la incertidumbre sobre los resultados de la innovación todavía puede ser un problema en esta etapa. Por lo tanto, el implementador puede necesitar asistencia técnica de los agentes de cambio y otros para reducir el grado de incertidumbre sobre las consecuencias. Además, el proceso de innovación-decisión terminará, ya que “la innovación pierde su cualidad distintiva a medida que desaparece la identidad separada de la nueva idea” (Rogers, 2003).

### Etapa de confirmación

El cambio de comportamiento humano está motivado, en parte, por un estado de desequilibrio o disonancia interna, un estado mental incómodo que el individuo busca reducir o eliminar (Rogers, 1983). Según Rogers, incluso, después de que se toma una decisión de adopción sobre una innovación, es común buscar información sobre la innovación para sentirse motivado a disfrutar la innovación.

“Para crear debes estar consciente de las tradiciones, pero para mantener las tradiciones debes de crear algo nuevo”.

*Carlos Fuentes*



### Utilidad de la innovación

La innovación se manifiesta en diversas áreas, incluyendo la social, empresarial, organizacional y tecnológica. En el ámbito social, la innovación se centra en mejorar

las condiciones de vida y el bienestar de las comunidades. En el entorno empresarial, busca optimizar procesos, productos y modelos de negocio para mejorar la competitividad. A nivel organizacional, la innovación implica la reestructuración de sistemas y prácticas internas para fomentar la eficiencia y la adaptabilidad. Finalmente, en el campo tecnológico, la innovación impulsa el desarrollo de nuevas tecnologías y herramientas que transforman industrias enteras. Los siguientes son los puntos principales cuando se trata de innovación.

### **Innovación del modelo de negocio**

La innovación del modelo de negocio consiste en innovar los mecanismos de creación, entrega y captura de valor de las empresas para seducir a los clientes a pagar por el valor y convertirlo en ganancias. Es una nueva fuente de innovación que complementa los temas tradicionales de innovación de procesos, productos y organizaciones (Olofsson *et al.*, 2018; Sanasi *et al.*, 2020); además, es el medio por el cual las empresas crean y mantienen márgenes o crecimiento. Como una mega tendencia, hoy en día, la tecnología digital está interrumpiendo y reconstruyendo los modelos de negocios existentes, al prometer enormes oportunidades de negocios (Li, 2020).

### **Innovación en productos o procesos**

En este contexto, la producción se enfoca en mejorar los productos existentes y optimizar los procesos para lograr los resultados deseados. Esto implica la aplicación de técnicas y estrategias innovadoras que les permiten a las organizaciones adaptarse y evolucionar en un mercado competitivo. Por ejemplo, Apple, constantemente, mejora su producto icónico, el iPhone, integrando nuevas tecnologías y funcionalidades que elevan la experiencia del usuario. De manera similar, Amazon ha revolucionado sus procesos de logística y distribución, lo que permite una eficiencia sin precedentes en el comercio electrónico. Estos ejemplos ilustran cómo la innovación en productos y procesos puede impulsar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo en distintas industrias.

## Innovación organizacional

La innovación no solo responde al hecho de mejorar o crear productos que revolucionen el mercado, sino que también puede aplicarse a la organización de la propia empresa. Lo anterior se puede hacer mediante la planificación de la propia organización, las tareas y las relaciones internas y externas con la empresa, así como aplicando mecanismos y bases de trabajo que incorporen las innovaciones en la implementación. Esto incluye nuevo *software*, aplicaciones para ayudarlo a administrar su negocio y nuevas formas de comunicarse con sus clientes a través de correo electrónico personalizado.

## Innovación tecnológica

Se puede mejorar la sociedad, los negocios y la organización, también se puede decir que se hace con tecnología, si se utiliza tecnología de producto, máquinas o herramientas que aumentan el valor del producto y producen nuevos resultados, o utilizando la inteligencia artificial para crear y mejorar los productos existentes. Hay muchos factores que afectan el área de desarrollo. Siempre se habla de innovación, inspiración, creatividad, pero hay otras cosas involucradas en la innovación.

Avanzando también hacia una perspectiva más compleja y basada en sistemas, Freeman y Pérez (1988) propusieron la siguiente taxonomía del proceso de innovación:

- Las innovaciones incrementales se producen continuamente en cualquier actividad industrial o de servicios, a menudo, como resultado del aprendizaje por la práctica o del aprendizaje por el uso, más que a causa de una actividad específica de I+D.
- Las innovaciones radicales proceden de fuera de la corriente dominante, como resultado de actividades de I+D en empresas o en laboratorios universitarios y gubernamentales, o de empresas más pequeñas. Estas innovaciones pueden provocar un cambio estructural, pero su impacto económico es relativamente pequeño y localizado, a menos que todo un grupo de innovaciones radicales estén vinculadas entre sí en el surgimiento de nuevas industrias y servicios.

- Los cambios de “sistema tecnológico” son cambios de gran alcance en la tecnología, causados por innovaciones interrelacionadas desde el punto de vista técnico y económico, que combinan grupos de innovaciones radicales e incrementales, junto con innovaciones organizativas y de gestión que afectan a más de una o unas pocas empresas.
- Los cambios en el “paradigma tecnoeconómico” (“revoluciones tecnológicas”) van más allá de las trayectorias de ingeniería de tecnologías específicas de procesos o productos y afectan la estructura de costes, así como las condiciones de producción y distribución de todo un sistema económico.

“La innovación es lo que distingue al líder de sus seguidores”.

*Steve Jobs*



## Elementos esenciales para desarrollar la innovación

La teoría de la innovación se ha aplicado con éxito al ámbito de la energía y también podría ser útil aplicarla a la rehabilitación y la adaptación. Por lo tanto, merece la pena investigar cómo los conceptos clave de la teoría de la innovación pueden aplicarse a la innovación en materia de rehabilitación y adaptación.

Además de la necesidad de nichos de mercado, también ha habido mucho interés en las diferencias entre innovaciones incrementales, radicales y disruptivas, y en cómo la estructura de la industria está relacionada con ellas. Dentro de la industria, es más probable que las empresas más grandes tengan capacidad de I+D para generar nuevas ideas, pero, normalmente, se centrarán en mejoras incrementales a lo largo de la trayectoria tecnológica existente.

La innovación incremental se basa en la tecnología existente y la mejora, pero no la altera significativamente. Kemp y Foxon (2007) señalan que las innovaciones incrementales son una fuente importante de productividad y de mejoras medioambientales, y no son necesariamente menos importantes que las radicales.

Las empresas más pequeñas y con menos inversiones serán más propensas a intentar enfoques más arriesgados y radicales, siempre que dispongan de los recursos necesarios. La innovación radical produce cambios significativos, pero no es necesariamente disruptiva (a veces denominada “discontinua”); es decir, no desplaza necesariamente a la tecnología o proceso dominante. En el ámbito de los motores de combustión interna, la inyección de combustible es un ejemplo de innovación radical que no es una tecnología disruptiva.

Esta rápida generación de nuevas ideas, productos o servicios es buena para el cliente, pero, igualmente, difícil y desafiante para el productor o el vendedor. Una innovación o un producto o servicio innovador es inútil e infructuoso hasta que se difunde adecuadamente al usuario final. La difusión por sí sola no es importante, el nuevo producto o servicio debe ser adoptado y reconocido por el usuario para su posterior difusión.

Si se revisan los conceptos de innovación, sus características y utilidades, podemos establecer que como habilidad poderosa es un componente en la persona que al desarrollarlo y potencializarlo contribuye a mejorar las características del liderazgo que permite aumentar las fortalezas de la persona dentro de la organización con el propósito de movilizar a las personas para alcanzar las estrategias planteadas y obtener los mejores resultados.

En el entorno laboral, un estudio publicado por Euronews destaca cómo la innovación mejora la motivación y las condiciones de trabajo de los empleados, lo que lleva a un aumento de la productividad y la competitividad empresarial. La Comisión Europea ha impulsado la Red Europea para la Innovación en el Trabajo (WIN UE), con el fin de fomentar estas prácticas en las empresas europeas.

En el entorno académico, un artículo en la revista *Universidad y Sociedad* analiza cómo la innovación educativa, pedagógica y didáctica en la educación superior mejora la calidad educativa y fomenta una actitud proactiva en la comunidad universitaria. El estudio subraya la importancia de la preparación, la comunicación y la colaboración para aumentar la participación de los docentes en procesos innovadores.

En el entorno empresarial, un informe de McKinsey examina cómo las empresas que combinan crecimiento e innovación logran retornos superiores para los accionistas. Estas empresas, denominadas *innovative growers*, se destacan por su capacidad para realizar movimientos innovadores significativos, como fusiones y adquisiciones, así como la reasignación dinámica de recursos.

## ¿Cómo fortalecer la innovación como habilidad?

Fortalecer la habilidad de innovación es crucial para mantenerse competitivo y relevante en cualquier entorno. A continuación, se presentan algunas recomendaciones para desarrollar esta habilidad. En primer lugar, es fundamental fomentar un ambiente colaborativo, puesto que promover la colaboración y el trabajo en equipo crea un entorno donde los empleados se sienten seguros para compartir ideas y colaborar, lo cual es esencial para la innovación. Además, es vital incentivar la creatividad, proporcionando tiempo y recursos para que los empleados puedan explorar nuevas ideas.

Para potenciar la capacidad de innovación es esencial crear un entorno colaborativo donde los empleados se sientan cómodos a la hora de compartir ideas y trabajar en conjunto. Esto implica incentivar la creatividad a través de la asignación de tiempo y recursos para explorar nuevas ideas, como talleres de creatividad. Asimismo, el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico, mediante la formación en técnicas de análisis y resolución de problemas, es fundamental para abordar situaciones desde múltiples perspectivas.

Fomentar la innovación como una habilidad esencial que les permite a las personas y organizaciones mejorar continuamente lo que ya existe. En lugar de enfocarse únicamente en crear algo nuevo, la innovación debe ser vista como un proceso articulado que busca soluciones efectivas a problemas y necesidades existentes.

Enfatizar la importancia de la innovación como una herramienta que facilita la materialización de ideas creativas. Asegurarse de que los equipos comprendan que innovar no se trata solo de inventar productos o servicios nuevos, sino también de implementar mejoras continuas en procesos y procedimientos para así generar un impacto positivo en el entorno organizacional.

## Conclusiones

La innovación es una habilidad esencial en el entorno actual, ya que les ayuda a las organizaciones y a los individuos adaptarse a cambios rápidos, resolver problemas complejos y aprovechar nuevas oportunidades. Desarrollar habilidades como el pensamiento crítico, la creatividad, la colaboración, la adaptabilidad y la resolución de problemas es fundamental para fomentar la innovación, ya que esta tiene un

impacto significativo en diversos entornos, mejorando la productividad en el ámbito laboral, la calidad educativa en el entorno académico y los retornos financieros en el entorno empresarial.

Es necesario promover la habilidad de innovación en el interior de las organizaciones para que los colaboradores se sientan seguros de compartir sus ideas. Un entorno propicio para la innovación puede estar estimulado a través de la asignación de tiempo y recursos para el desarrollo de la capacidad.

Fomentar la comunicación abierta es otro aspecto clave, a través de la creación de canales donde los empleados puedan compartir sus ideas y recibir retroalimentación sin temor a ser juzgados. Establecer un sistema de reconocimiento y recompensas para aquellos que contribuyan con ideas innovadoras también es una estrategia efectiva para incentivar la creatividad.

## Referencias

- Alassaf, D., Dabic, M., Daim, T. y Shifrer, D. (2020). The impact of open-border organization culture and employees' knowledge, attitudes, and rewards with regards to open innovation: an empirical study. *J. Knowl. Manag.*, 24(9), 2273-2297. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0122>.
- Adamides, E. y Karacapilidis, N. (2020). Information technology for supporting the development and maintenance of open innovation capabilities. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(1), 29-38.
- Appio, F. P., Lima, M. y Paroutis, S. (2019). Understanding smart cities: Innovation ecosystems, technological advancements, and societal challenges. *Technological Forecasting and Social Change*, 142, 1-14.
- Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G. y Suryantini, N. P. S. (2022). Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 405-428. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0192>
- Carrión-Flores, C. E. e Innes, R. (2010). Environmental innovation and environmental performance. *Journal of Environmental Economics and Management*, 59(1), 27-42. <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2009.05.003>
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press.

- Fischer, D., Prasuhn, J., Strese, S. y Brettel, M. (2021). The role of social media for radical innovation in the new digital age. *Int. J. Innovat. Manag.*, 2150075.
- Foxon, T. (2003). *Inducing Innovation for a low-carbon future: drivers, barriers and policies - A report for The Carbon Trust*. The Carbon Trust.
- Freeman, C. y Pérez, C. (1988). Structural crises of adjustment: business cycles and investment behavior. En G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg y L. Soete (Eds.), *Technical Change and Economic Theory*. Pinter.
- Gatzweiler, A., Blazevic, V. y Piller, F. T. (2017). Dark side or bright light: destructive and constructive deviant content in consumer ideation contests. *J. Prod. Innovat. Manag.*, 34(6), 772-789.
- Greenacre, P., Gross, R. y Speirs, J. (2012). *Innovation Theory: A Review of the Literature*. Imperial College Centre for Energy Policy and Technology.
- Gross, R. (2010). Innovation presentation to BP 22nd July 2010.
- Grubler, A., Nakicenovic, N. y Victor, D. G. (1999). Dynamics of energy technologies and global change. *Energy Policy*, 27, 247-280.
- Hekkert, M. P., Suurs, R. A. A., Negro, S. O., Kuhlmann, S. y Smits, R. E. H. M. (2007). Functions of innovation systems: a new approach for analysing technological change. *Technol Forecast Soc Change* 74(4), 413-432. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2006.03.002>
- Hekkert, M. P. y Negro, S. O. (2009). Functions of innovation systems as a framework to understand sustainable technological change: Empirical evidence for earlier claims. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(4), 584-594.
- Kaasinen, E. (2005). User acceptance of location-aware mobile guides based on seven field studies. *Behaviour & Information Technology*, 24(1), 37-49. <https://doi.org/10.1080/01449290512331319049>
- Kemp, R. y Foxon, T. (2007). *Typology of eco-innovations*. EU FP6 funded project 044513: 24.
- Köhler, J., Geels, F. W., Kern, F., Markard, J., Onsongo, E., Wieczorek, A., Wells, P. et al. (2019). An agenda for sustainability transitions research: state of the art and future directions. *Environ Innov Soc Transit*, 31, 1-32.
- Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries. A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92-93, 102012.
- Lin, J., Yu, Z., Wei, Y. D. y Wang, M. (2017). Internet access, spillover and regional development in China. *Sustainability*, 9(6), 946.
- Ma, D. y Zhu, Q. (2022). Innovation in emerging economies: Research on the digital economy driving high-quality green development. *Journal of Business Research*, 145, 801-813. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.041>

- Maréchal, K. (2007). The economics of climate change and the change of climate in economics. *Energy Policy*, 35(10), 5181-5194.
- Moore, G. C. y Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information Systems Research*, 2(3), 192-222. 10.1287/isre.2.3.192 DOI: 10.1287/isre.2.3.192
- Olofsson, S., Hoveskog, M. y Halila, F., (2018). Journey and impact of business model innovation: the case of a social enterprise in the Scandinavian electricity retail market. *J. Clean Prod.*, 175, 70-81. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.081>
- Redlich, F. (1951). Innovation in Business: A Systematic Presentation. *The American Journal of Economics and Sociology*, 10(3), 285-291. <http://www.jstor.org/stable/3483873>
- Rogers, E. M. (1962). *The Diffusion of Innovations*. Free Press.
- Rogers, E. M. y Shoemaker, F. F. (1971). *The Communication of Innovations*. Free Press.
- Rogers, E. M. (1983). *The Diffusion of Innovations* (3.<sup>a</sup> ed.). Free Press.
- Rogers, E. M. (1995). *The Diffusion of Innovations* (4.<sup>a</sup> ed.). Free Press.
- Rogers, E. M. (2003). *The Diffusion of Innovations* (5.<sup>a</sup> ed.). Free Press.
- Rogers, E. M. y Bhowmik D. K. (1970-1971). Homophily-heterophily: Relational concepts for communication research. *Public Opinion Quarterly*, 34(4), 523-538.
- Ruttan, V. W. (2001). *Technology, Growth and Development: An Induced Innovation Perspective*. Oxford University Press.
- Ryan, B. y Gross, N. (1943). The diffusion of hybrid seed corn in two Iowa communities. *Rural Sociology*, 8(15), 15-24.
- Sanasi, S., Ghezzi, A., Cavallo, A. y Rangone, A. (2020). Making sense of the sharing economy: a business model innovation perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-15.
- Saura, J. R., Palacios-Marqués, D. y Ribeiro-Soriano, D. (2022). Exploring the boundaries of open innovation: Evidence from social media mining. *Technovation*, 119, 102447. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102447>
- Schilling, M. A. y Esmundo, M. (2009). Technology S-curves in renewable energy alternatives: Analysis and implications for industry and government. *Energy Policy*, 37(5), 1767-1781.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press. Obra original publicada en 1911.
- Solow, R. (1957). Technical change and the aggregate production function. *Review of Economics and Statistics*, 39, 312-320.

- Stenzel, T. (2007). *The diffusion of renewable energy technology - Interactions between utility strategies and the institutional environment*. Centre for Environmental Policy. Imperial College.
- West, J. y Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation. *J. Prod. Innovat. Manag.*, 31(4), 814-831.
- Xu, Q. (2007). Total Innovation Management: a novel paradigm of innovation management in the 21st century. *Journal of Technology Transfer*, 32(1), 9-25.
- You, D., Zhang, Y. y Yuan, B. (2019). Environmental regulation and firm eco-innovation: evidence of moderating effects of fiscal decentralization and political competition from listed Chinese industrial companies. *J. Clean. Prod.*, 207, 1072-1083.
- Zhu, X., Xiao, Z., Dong, M.C. y Gu, J. (2019). The fit between firms' open innovation and business model for new product development speed: a contingent perspective. *Technovation*, 86, 75-85. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.05.005>





# MÁS ALLÁ DEL TRATO: dominando el arte de negociar

*Beyond the Deal:  
Mastering the Art of Negotiating*

---

**Ximena Stephani Ramos Arana**

“En la vida obtienes lo que tienes el coraje de pedir”.

*Oprah Winfrey*



El propósito de este capítulo es resaltar la relevancia de la negociación como una habilidad poderosa e importante en todos los entornos. Hoy en día, la capacidad de negociar es una de las habilidades más valiosas en las diferentes áreas de la vida de los seres humanos, porque es importante llegar a acuerdos que sean beneficiosos para todas las partes. Además, la forma como se llevan a cabo las negociaciones influye en el estilo de liderazgo de una empresa y tiene un impacto directo en el crecimiento profesional y personal de un individuo. Las habilidades de negociación no solo ayudan a resolver conflictos y tomar decisiones, sino que también fortalecen las relaciones laborales y contribuyen al éxito de proyectos y objetivos conjuntos.

“Nunca entres en una negociación temiendo lo que puedas perder, sino con la visión clara de lo que puedes ganar”.

*Robert Herjavec*



## La esencia de la negociación

La negociación es un proceso en el que dos o más partes con diferentes intereses y objetivos intentan llegar a un acuerdo que satisfaga en la mayor medida posible las expectativas de todas las partes involucradas (Fisher y Ury, 2011). Este proceso implica comunicación, intercambio de ideas y, a menudo, requiere concesiones para llegar a un acuerdo. Las negociaciones tienen lugar no solo en entornos empresariales, sino también en la vida cotidiana en una variedad de situaciones, como la compra de un automóvil, la resolución de conflictos familiares y la celebración de contratos laborales (Lewicki, 2016).

“La negociación es el arte de permitir que ambas partes obtengan lo que quieren”.

*Howard Baker*



## De la mesa de trueque a la sala de juntas: la transformación de la negociación

La negociación, como proceso fundamental de la interacción humana, ha evolucionado significativamente desde sus inicios y se ha convertido en una disciplina importante en el mundo moderno. Este desarrollo ha sido impulsado por cambios en las estructuras sociales, económicas y políticas a lo largo de la historia.

Las primeras formas de negociación se remontan al trueque, un método simple, pero eficaz utilizado por las comunidades primitivas para intercambiar bienes y servicios. En estas sociedades, la negociación era importante no solo para el comercio, sino también para establecer y mantener relaciones entre tribus y comunidades (Fisher y Ury, 2011). Este tipo de intercambio requería habilidades de negociación rudimentarias, ya que ambas partes debían ponerse de acuerdo sobre el valor relativo de los bienes que se intercambiaban.

Con el surgimiento de grandes civilizaciones, como Mesopotamia, Egipto, Grecia y Roma, las negociaciones comenzaron a adquirir un carácter más estructurado. Los mercados se establecieron como centros y las rutas comerciales permitieron que las negociaciones se extendieran más allá de las fronteras locales (Raiffa, 2002). Fue en estas sociedades donde surgieron las primeras formas de regulación comercial, sentando las bases para acuerdos escritos más formales entre diferentes partes.

Durante el Renacimiento, la negociación se especializó y se expandió más allá del comercio, convirtiéndose en una herramienta esencial de la diplomacia. Los embajadores y los diplomáticos desempeñaron papeles importantes en la negociación de alianzas, tratados y acuerdos entre naciones. Este periodo marcó un cambio importante, ya que la negociación se veía cada vez más como un arte que requería una combinación de habilidades interpersonales y conocimiento político y cultural (Shell, 2006).

Las ciudades-Estado italianas, como Venecia y Florencia, fueron pioneras en la diplomacia y en las negociaciones complejas para mantener el equilibrio de poder en Europa. Se elaboraron tratados y manuales que codificaban las mejores prácticas de negociación y los negociadores fueron cada vez más vistos como profesionales altamente calificados que podían influir en el destino de las naciones (Thompson, 2012).

La Revolución Industrial provocó cambios económicos globales que requirieron nuevas habilidades de negociación. Las empresas comenzaron a negociar contratos de suministro, contratos de trabajo y asociaciones a gran escala, lo que requirió un enfoque de negociación más formal y sistemático (Bazerman, 1992).

El surgimiento de los sindicatos añadió una nueva dimensión a la negociación, cuando los trabajadores organizados comenzaron a negociar colectivamente con los empleadores. Las huelgas y los cierres patronales se convirtieron en tácticas de negociación comunes y los convenios colectivos surgieron como una solución a las tensiones laborales. Este periodo enfatizó la importancia de la negociación, no solo para el éxito empresarial, sino también para la estabilidad social (Lewicki, 2016).

En el siglo xx, la negociación se estableció formalmente como una disciplina académica y profesional. La teoría de juegos, desarrollada por matemáticos como John Nash, proporcionó un marco teórico para analizar las estrategias de negociación desde una perspectiva científica (Raiffa, 2002). Esta teoría ayudó a identificar estrategias óptimas en diferentes situaciones, basadas en la lógica y el análisis de posibles escenarios.

La negociación también se convirtió en una importante herramienta de la diplomacia internacional, especialmente, durante y después de las guerras mundiales. El establecimiento de organizaciones internacionales, como las Naciones Unidas y la Organización Mundial del Comercio, refleja la importancia de las negociaciones multilaterales en la gobernanza global. Estos desarrollos han puesto de relieve la necesidad de habilidades de negociación avanzadas para gestionar la complejidad de las relaciones internacionales (Thompson, 2012).

En el siglo XXI, las negociaciones han evolucionado debido a la globalización y los avances de la tecnología. Además, estas ya no se limitan a interacciones cara a cara. La tecnología ha hecho posible realizar negociaciones a través de videoconferencias, correo electrónico y otras plataformas digitales (Shell, 2006). Si bien esto amplió el alcance de las negociaciones y permitió negociar a escala global, también trajo nuevos desafíos, como la necesidad de comprender las diferencias culturales y las relaciones de poder en un entorno multicultural.

Asimismo, una mayor conciencia sobre la sostenibilidad y la responsabilidad social les está dando a las negociaciones una nueva dimensión. Las empresas y los gobiernos ahora están negociando no solo intereses económicos, sino también valores éticos y sostenibles. Este enfoque de negociación más holístico refleja la complejidad del mundo moderno y la necesidad de una preparación y adaptabilidad constantes (Fisher y Ury, 2011).

La negociación es una herramienta poderosa para construir y mantener relaciones saludables, tanto en el ámbito profesional como en la vida personal. Por ejemplo, en el contexto de las relaciones familiares, las habilidades de negociación les permiten a los miembros de la familia expresar sus necesidades e inquietudes de manera constructiva, fomentando así un ambiente de respeto y comprensión mutua. Negociar en familia no solo resuelve los conflictos cotidianos, sino que también fortalece los vínculos emocionales al crear un espacio donde todas las opiniones son escuchadas y respetadas. La negociación se convierte así en una habilidad esencial para promover una convivencia armoniosa y satisfactoria.

La negociación es igualmente importante en las relaciones sociales como las de amigos, vecinos y colegas. En tales interacciones, la negociación fomenta la cooperación y la resolución de diferencias, lo cual permite que las relaciones se desarrollen de manera saludable y sostenible. Por ejemplo, negociar con los vecinos sobre cómo compartir espacios comunes puede ayudar a evitar conflictos y promover la coexistencia pacífica. De manera similar, la negociación en las amistades

ayuda a gestionar las expectativas y encontrar puntos en común, fortaleciendo así las conexiones y el apoyo mutuo. En otras palabras, la negociación no es solo una habilidad profesional, sino también la base del éxito y la estabilidad en todas las relaciones personales.

“La negociación es un proceso en el que cada parte debe sentirse satisfecha con el resultado, porque un acuerdo exitoso es aquel en el que todos ganan algo”.

*Herb Cohen*



## Principios esenciales de la negociación efectiva

La negociación es más que comunicación, es un proceso complejo que combina arte y ciencia. Esto requiere una comprensión profunda de los factores humanos y un enfoque estratégico que pueda lograr resultados beneficiosos para todas las partes. Con el tiempo, se han descubierto varios principios básicos que, si se aplican correctamente, pueden garantizar negociaciones efectivas, independientemente del contexto organizacional (Lewicki, 2016). Es importante reconocer la negociación, no solo como un proceso, sino también como una habilidad humana importante que se desarrolla y perfecciona con el tiempo. La capacidad de negociar eficazmente no es algo con lo que se nace, sino que se desarrolla a través de la experiencia, la práctica y la reflexión. Al igual que otras habilidades interpersonales, la negociación requiere un aprendizaje y una adaptación continuos, lo que les permite a las personas llegar a acuerdos favorables y mejorar su capacidad para afrontar situaciones complejas en diferentes áreas de la vida. Por lo tanto, la negociación se convierte en algo más que una simple técnica, se convierte en una habilidad importante para el éxito personal y profesional.

## Preparación exhaustiva

Las negociaciones exitosas comienzan antes de que las partes lleguen a un acuerdo. Una de las claves es una preparación minuciosa, lo que significa un examen minucioso de las necesidades del individuo y del partido de oposición. Según Shell (2006), “el 90 % del éxito en una negociación radica en una preparación adecuada”. Esta fase incluye identificar los intereses, necesidades, fortalezas y debilidades de ambas partes; además, a la hora de prepararse es importante anticiparse a posibles objeciones y desarrollar respuestas que ayuden a conseguir un buen acuerdo. Si una parte no está completamente preparada, corre el riesgo de pagar más de lo necesario o de no llegar a un acuerdo que refleje sus verdaderos intereses (Raiffa, 2002).

## Comunicación clara y efectiva

La comunicación es la base de unas negociaciones exitosas. Ser capaz de expresar la propia posición, poder escuchar a la otra parte y asegurarse de que todos los involucrados en la propuesta comprendan que es importante para evitar malentendidos (Thompson, 2012). Como destaca Lewicki (2016), la comunicación efectiva no consiste solo en utilizar las palabras adecuadas, sino también en la interpretación correcta del lenguaje corporal y el tono de voz, que transmiten tanto, si no más, que las palabras mismas. El manejo adecuado de estos elementos puede proporcionar claridad de pensamiento y evitar confusiones que puedan obstaculizar el avance de un acuerdo.

## Flexibilidad y adaptabilidad

Si bien es importante abordar las negociaciones con una estrategia clara, también es importante ser flexible y adaptarse a las circunstancias cambiantes. Fisher *et al.* (2011) señalan que “la rigidez en una negociación puede ser tan perjudicial como la falta de preparación”. Durante la negociación es común que surjan nuevas informaciones o que la dinámica cambie inesperadamente. En estos casos, un negociador exitoso debe ser capaz de identificar oportunidades para encontrar soluciones creativas y realizar concesiones que no comprometan sus intereses fundamentales, pero que permitan avanzar hacia un acuerdo (Bazerman, 1992).

## Enfoque en los intereses, no en las posiciones

Uno de los principios más eficaces en las negociaciones es centrarse en los intereses fundamentales y no en áreas específicas. Una posición es una afirmación clara, hecha por un partido político, pero los intereses son los intereses y las motivaciones detrás de la posición. Al abordar estas necesidades, se pueden encontrar soluciones mutuamente aceptables y alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos (Fisher y Ury, 2011). Este enfoque hace que las negociaciones sean menos polémicas y más efectivas, reduciendo así el riesgo de estancamiento y fomentando un entorno más colaborativo.

## Gestión efectiva de las emociones

Las emociones juegan un papel importante en las negociaciones. La capacidad de gestionar las propias emociones y de comprender y responder adecuadamente a las emociones de la otra parte son importantes para mantener las negociaciones encaminadas y evitar problemas de incertidumbre (Thompson, 2012). Las reacciones emocionales pueden conducir a decisiones precipitadas que pueden socavar el éxito de las negociaciones. Sin embargo, una gestión emocional eficaz puede fortalecer la relación entre las dos partes y crear un ambiente de respeto y cooperación, que es la clave para un acuerdo exitoso (Lewicki, 2016).

## Buscar el beneficio mutuo

Finalmente, uno de los principios más importantes de una negociación eficaz es encontrar un resultado mutuamente beneficioso. Según Shell (2006), “la mejor negociación es aquella en la que ambas partes sienten que han ganado”. No solo cada grupo obtiene lo que quiere, sino que también ambos grupos sienten que han logrado algo significativo. Un acuerdo que satisfaga a ambas partes tendrá más probabilidades de ser a largo plazo y más respetuoso; este enfoque fortalece la relación entre las partes y aumenta la confianza, además de prepararlas para futuras negociaciones (Fisher y Ury, 2011).

En resumen, los principios básicos de una negociación eficaz no solo son herramientas importantes para lograr un acuerdo sólido y positivo, sino también la

base para negociaciones exitosas. Dominar estos principios es clave para cualquiera que quiera tomar buenas decisiones en cualquier ámbito.

“La negociación no es solo sobre lo que obtienes, sino sobre cómo lo obtienes”.

*David Wachtel*



## Diferentes caminos hacia el acuerdo: negociación formal versus informal

La negociación es una habilidad fundamental en la interacción humana que se manifiesta de diferentes maneras según el contexto en el que se produce. Algunas negociaciones se llevan a cabo en un entorno altamente estructurado, mientras que otras son flexibles y adaptables. Estos dos tipos se denominan negociación formal y negociación informal, y son enfoques diferentes de acuerdo con las necesidades y las situaciones.

### Negociación formal

La estructura y los procedimientos de las negociaciones formales son claros. Este tipo de negociación es común en situaciones en las cuales el acuerdo tiene implicaciones importantes, como empleo, mediación o negociaciones legales. Según Karrass (1992, p. 23), “una negociación formal está diseñada para minimizar la incertidumbre y asegurar que todas las partes tengan una comprensión clara y compartida de los términos del acuerdo”. El significado de estas negociaciones se puede encontrar en documentos de acuerdo detallados, que pueden ser contratos legalmente vinculantes.

Las negociaciones formales siguen un proceso sistemático y se dividen en secciones claras. En primer lugar, ambas partes suelen entrar en una fase preparatoria

para recopilar información relevante, establecer objetivos claros y desarrollar una estrategia de negociación. Posteriormente, durante la negociación, las partes intercambian ideas y precios en función de la estructura y encuentran ideas dentro del marco previamente acordado. Finalmente, si se llega a un consenso, el acuerdo se formaliza en un documento escrito, revisado y aprobado por todas las partes involucradas (Fisher y Ury, 2011).

En las negociaciones formales, las partes involucradas suelen utilizar un mediador para facilitar el proceso de negociación y garantizar el cumplimiento de las reglas establecidas. Este enfoque estructurado garantiza que todas las etapas de las negociaciones, desde la conceptualización hasta la firma del acuerdo final, se desarrollen de manera ordenada y predecible (Fisher y Ury, 2011). La naturaleza formal de este proceso brinda protección adicional para ambas partes, ya que toda la información se analiza para evitar disputas futuras. Además, la formalidad genera una mayor responsabilidad para los involucrados, ya que existen importantes consecuencias legales por incumplimiento del acuerdo (Lewicki, 2016).

## Negociación Informal

En cambio, las negociaciones informales son más simples y menos estructuradas. Este tipo de negociación es común en la vida cotidiana, donde las partes intentan resolver un problema o llegar a un acuerdo sin utilizar métodos formales. Como señala Thompson (2012, p. 2), “la negociación informal [les] permite a las partes explorar una amplia gama de opciones y llegar a soluciones creativas sin las limitaciones de un marco legal o regulatorio estricto”. Generalmente, estas negociaciones no resultan en un contrato formal o vinculante, sino más bien en un entendimiento basado en la confianza mutua.

La negociación informal es más común en situaciones donde las relaciones y la confianza mutua son importantes. Por ejemplo, las negociaciones informales suelen darse entre colegas que quieren resolver un problema o entre empresas que quieren establecer una relación sin necesidad de un contrato formal primero. En estas situaciones, el énfasis en la comunicación y la adaptación les permite a los grupos cambiar sus posiciones y llegar a acuerdos de manera más efectiva (Karrass, 1992).

La flexibilidad de las negociaciones informales les ayuda a ambas partes responder rápidamente a los cambios de circunstancias y a la nueva información que surge durante el proceso. Esta adaptación es una de las principales ventajas de las

negociaciones informales, ya que facilita llegar a un acuerdo (Karrass, 1992). Por el contrario, la falta de formalidad puede dar lugar a malentendidos o incumplimiento, si las expectativas y las obligaciones de las partes no se gestionan adecuadamente. Por ejemplo, en negociaciones informales, un acuerdo verbal puede ser suficiente para continuar las negociaciones, pero sin la documentación adecuada, las interpretaciones pueden diferir y dar lugar a disputas futuras.

## **Comparación entre negociación formal e informal**

Aunque ambos tipos de negociación tienen como objetivo resolver conflictos y llegar a un acuerdo, los métodos y los resultados son diferentes. Las negociaciones formales y sustantivas tienden a ser más lentas, porque deben adherirse a procedimientos establecidos y garantizar que todos los aspectos del acuerdo estén claramente definidos y acordados por todas las partes. Este enfoque estructurado reduce la incertidumbre y garantiza una mayor seguridad jurídica, lo cual es especialmente importante si el acuerdo implica riesgos importantes o costos a largo plazo (Lewicki, 2016).

Por el contrario, las negociaciones informales son más rápidas y sencillas, lo que les permite a las partes llegar a acuerdos más rápidamente sin necesidad de documentos complicados. Este tipo de negociación es muy efectiva en situaciones en las que ambas partes han establecido una relación basada en la confianza y la rapidez, por lo tanto, es importante para utilizarla en áreas que requieren una respuesta inmediata (Thompson, 2012). Sin embargo, la comunicación informal es un arma de doble filo, ya que cuando la comunicación y las expectativas no se gestionan bien, puede generar conflictos o incumplimiento, reduciendo la eficacia de los acuerdos alcanzados.

Karrass (1992 p. 90) destaca que “la elección entre una negociación formal e informal depende del contexto y de las consecuencias potenciales del acuerdo”. En situaciones en las que hay más brechas o un historial de desconfianza entre las partes, los formularios pueden brindar mayor seguridad y transparencia. Por ejemplo, en negociaciones internacionales o contratos comerciales complejos, se necesitan formularios para garantizar que todas las partes estén protegidas por la ley y que los términos sean claros y ejecutables. Sin embargo, cuando la velocidad y la adaptabilidad son más importantes, las negociaciones informales son preferibles, especialmente, cuando las partes confían en la buena fe de las partes involucradas para adherirse al acuerdo.

Ambos caminos existen en el mundo de las negociaciones y la capacidad de recorrerlos o combinarlos cuando sea necesario es esencial para un negociador eficaz. La elección de negociaciones formales o informales debe basarse en una evaluación exhaustiva de la situación y los objetivos de las partes involucradas. Los negociadores experimentados saben cuándo utilizar métodos formales para garantizar la seguridad y cuándo utilizar métodos informales para llegar a un acuerdo rápido y fácilmente. En resumen, las negociaciones formales y las negociaciones informales representan dos formas diferentes de llegar a un acuerdo. Formalidad significa estructura y protección, mientras que informalidad significa flexibilidad y rapidez. Saber cuándo y cómo utilizar cada técnica es fundamental para el éxito de cualquier tipo de negociación.

“El éxito de una negociación no reside solo en el acuerdo alcanzado, sino en el proceso mediante el cual se llega a ese acuerdo”.

*Chester Karrass*



## Desglosando la negociación: tipos y enfoques

En el mundo personal y profesional, la negociación es una habilidad esencial del día a día. Sin embargo, no todos los filtros son iguales. Existen diferentes tipos de negociación, según el contexto, los objetivos de las partes y las motivaciones involucradas. Comprender estos diferentes enfoques es clave para desarrollar estrategias efectivas y alcanzar acuerdos que beneficien a todas las partes.

### Negociación distributiva

La negociación distributiva, también conocida como “negociación de suma cero”, se basa en la premisa de que los recursos disponibles son limitados y deben

compartirse entre las partes. En este tipo de negociación, una de las partes pierde lo que ganó. Esto suele ocurrir en situaciones en las que las partes tienen intereses en conflicto y el objetivo es maximizar la utilidad personal a expensas de la otra parte (Lewicki, 2016).

Cuando participe en una negociación distributiva, establezca puntos de resistencia (valores mínimos o máximos aceptables) de antemano. De esa manera, podrá evitar hacer concesiones de las que luego podría arrepentirse. Además, prepare una BATNA (la mejor alternativa a un acuerdo negociado) que le brinde poder de negociación y le permita retirarse si no se cumplen los requisitos mínimos aceptables (Fells, 2012).

## Negociación integrativa

En contraste con la negociación distributiva, la negociación integrativa se centra en trabajar juntos y encontrar soluciones que beneficien a ambas partes. Este tipo de negociación, a menudo, se denomina “juego de suma distinta de cero”. El objetivo del juego es aumentar el tamaño del pastel de recursos para que ambos lados ganen. La clave para la negociación integradora es identificar los intereses fundamentales de las partes y trabajar juntos para encontrar soluciones creativas que satisfagan esos intereses (Fisher y Ury, 2011).

Enfóquese en los intereses, no en las posiciones. Pregunte y explore qué es lo que realmente motiva a la otra parte y sea transparente con sus propias motivaciones. Busque soluciones con las cuales ambas partes puedan ganar, como intercambiar concesiones en áreas de menor importancia para usted al igual que son de gran valor para la otra parte. La creación de valor, en lugar de simplemente dividirlo, es la clave en este tipo de negociación (Thompson, 2012).

## Negociación basada en principios

La negociación basada en principios, popularizada por el libro *Getting to Yes* de Fisher *et al.* (2011), es un enfoque que se centra en los intereses subyacentes de las partes en lugar de sus posiciones iniciales. Este tipo de negociación promueve la idea de que las partes deben ser flexibles en sus posiciones, pero firmes en sus intereses. Al enfocarse en los intereses, las partes pueden encontrar soluciones que satisfagan las necesidades de todos, sin necesidad de comprometer sus principios fundamentales.

Utilice criterios objetivos para guiar la negociación. Estos pueden incluir estándares de la industria, precios de mercado, precedentes legales o cualquier otro criterio imparcial que ambas partes puedan aceptar. Esto reduce la subjetividad y les ayuda a las partes a llegar a un acuerdo basado en hechos y lógica, en lugar de la presión o la emoción (Bazerman, 1992).

## **Negociación multiparte**

La negociación multiparte es aquella en la que participan más de dos partes con intereses que pueden ser similares o divergentes. Este tipo de negociación es particularmente complejo, debido a la necesidad de coordinar y alinear los intereses de varias partes. La negociación multiparte es común en contextos como las negociaciones diplomáticas internacionales, las negociaciones laborales con múltiples sindicatos o las negociaciones empresariales que involucran consorcios de empresas (Sebenius, 1996).

Establezca reglas claras desde el principio sobre cómo se tomarán las decisiones y cómo se manejarán los desacuerdos. La claridad en las reglas del proceso puede prevenir confusiones y conflictos innecesarios. Además, es útil identificar aliados o formar coaliciones con otras partes que compartan intereses similares, lo que puede fortalecer su posición en la mesa de negociación (Lax, 1986).

## **Negociación en equipo**

La negociación en equipo ocurre cuando una o ambas partes están representadas por grupos de personas en lugar de individuos. Este tipo de negociación es común en entornos empresariales y diplomáticos, donde se requiere la combinación de diferentes habilidades y conocimientos para lograr un resultado óptimo. Negociar en equipo puede ofrecer varias ventajas, como la posibilidad de dividir responsabilidades, aportar diferentes perspectivas y apoyarse mutuamente durante el proceso de negociación (Brett, 2007).

Antes de la negociación, asegúrese de que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos y la estrategia general. La coherencia interna es crucial; cualquier desavenencia dentro del equipo puede ser percibida por la otra parte como una debilidad. Durante la negociación, distribuya roles claros a cada miembro

del equipo para que todos sepan cuándo intervenir y cómo contribuir de manera efectiva (Thompson, 2012).

“La negociación no es un evento,  
sino un proceso”.

*Dean G. Pruitt*



## El arte de la negociación: navegando en el proceso con éxito

La negociación es mucho más que una simple conversación entre partes que quieren llegar a un acuerdo. Es un proceso estructurado y dinámico que se produce en varias fases, cada una de las cuales requiere habilidades específicas y una planificación cuidadosa. Es importante comprender y gestionar eficazmente estas fases para lograr resultados exitosos.

### Preparación y planificación

El primer paso en cualquier negociación efectiva es la preparación. Como lo señala Bazerman y Neale (1992, p. 3), “la preparación adecuada es la base de una negociación exitosa”. Esta etapa requiere investigar y comprender las necesidades y los objetivos, tanto propios como de la otra persona. La preparación también incluye desarrollar una estrategia clara, identificar obstáculos potenciales y desarrollar alternativas que le permitirán mantener el control de la negociación. En esta etapa es importante establecer límites y determinar la mejor alternativa a un acuerdo negociado (BATNA), que servirá como punto de referencia durante todo el proceso.

## Inicio de la negociación

La fase inicial de la negociación es cuando las partes comienzan a interactuar directamente. Este es el momento de establecer un tono positivo y constructivo para el diálogo. Fisher *et al.* (2011, p. 67) enfatizan en la importancia de construir relaciones desde el principio porque “una base sólida de confianza fomenta la cooperación y reduce el potencial de conflicto”. En esta etapa es importante escuchar atentamente para comprender la posición y los intereses de la otra parte y expresar de manera clara los suyos.

## Intercambio de propuestas

Después de la fase inicial, las partes comienzan a intercambiar propuestas. Este es el corazón del proceso de negociación, en el que se discuten las ofertas y las contraofertas. Según Thompson (2012, p. 96), “es durante esta fase que se determinan las concesiones y los compromisos. Es importante ser flexible pero firme en los puntos que son importantes para uno”. Utilizando técnicas de persuasión, las apelaciones a intereses comunes juegan un papel importante; Mantenerse centrado en los intereses subyacentes en lugar de posiciones rígidas puede abrir la puerta a soluciones creativas que beneficien a ambas partes (Lewicki, 2016).

## Cierre de la negociación

El cierre de una negociación es la etapa en la que las partes finalizan su acuerdo. Este es un momento crítico, ya que cualquier malentendido o ambigüedad en esta etapa puede poner en peligro todo el proceso. Es importante que ambas partes consideren y revisen todos los detalles del acuerdo para garantizar que no queden conflictos sin resolver (Fells, 2012). Si es necesario, ponga el contrato por escrito para evitar futuros malentendidos; la claridad y la precisión son esenciales en esta etapa para garantizar que ambas partes estén completamente en sintonía.

Una vez que se llega a un acuerdo, comienza la fase de implementación. Sin embargo, el proceso de negociación no termina aquí. El seguimiento es importante para garantizar que el contrato se cumpla según lo previsto y para abordar cualquier problema que pueda surgir. Mantener una comunicación abierta en esta etapa ayudará a resolver malentendidos rápidamente y fortalecerá la relación entre las

partes para futuras negociaciones. Una implementación exitosa no solo garantiza el cumplimiento del contrato, sino que también genera confianza y sienta una base sólida para una colaboración futura.

El proceso de negociación es un proceso complejo que requiere planificación, comunicación, flexibilidad y habilidades de seguimiento. Cada etapa del proceso tiene su propia importancia y su adecuada gestión es fundamental para llegar a un acuerdo que sea beneficioso y sostenible para todos los involucrados. Al comprender y aplicar principios clave en cada etapa, los negociadores pueden navegar el proceso y garantizar un resultado exitoso.

Las habilidades de negociación han demostrado ser fundamentales en el ámbito personal y familiar, y su aplicación contribuye, en gran medida, a resolver conflictos y fortalecer las relaciones interpersonales. La investigación de Spitzberg y Cupach (2012) muestra que las personas que desarrollan habilidades de negociación efectivas tienden a lidiar mejor con los desacuerdos en el hogar, lo que mejora la estabilidad y la satisfacción de la relación y conducirá a una mejora. Este estudio destaca que la negociación no solo ayuda a resolver conflictos, sino que también fomenta un ambiente de respeto mutuo esencial para el bienestar emocional de toda la familia. De manera similar, la capacidad de negociar eficazmente en situaciones familiares puede ser un indicador de la capacidad de uno para gestionar con éxito otras relaciones interpersonales importantes.

Por otra parte, las habilidades de negociación también juegan un papel importante en el ámbito académico y profesional. Johnson (2009) encontró que los estudiantes que practicaban la negociación en un entorno de aprendizaje colaborativo tenían mejores habilidades de resolución de conflictos y demostraban un mayor rendimiento académico. Este estudio destaca la importancia de la negociación como herramienta para fomentar un ambiente de aprendizaje positivo y de apoyo.

En el contexto del lugar de trabajo, la investigación de Brett, Shapiro y Lytle (1998) muestra que los empleados con fuertes habilidades de negociación, además de lograr acuerdos más favorables, desarrollan relaciones más sólidas con compañeros de trabajo y supervisores. Lo anterior mejora la cohesión del equipo y aumenta la productividad en el lugar de trabajo. Estos resultados demuestran que la negociación es una habilidad importante que tiene efectos positivos de gran alcance en muchos aspectos de la vida académica y profesional.

“La negociación es una mezcla sutil entre la ciencia y el arte”.

*Howard Raiffa*



## Estrategias de poder: dominando las técnicas de negociación

Cuando se trata de negociación, las técnicas que utilice pueden hacer o deshacer un acuerdo. Saber cuándo y cómo utilizarlos es lo que separa a un buen negociador de un maestro en la mesa. A continuación, analizaremos más de cerca algunas de las técnicas más efectivas y le mostraremos cómo usarlas con éxito.

### Preparación meticulosa

La preparación es la piedra angular de cualquier negociación efectiva. Como señala Nierenberg (1999, p. 10), “el 80 % del éxito en una negociación radica en la preparación”. Esta fase requiere no solo identificar sus propios objetivos y límites, sino también investigar a fondo a la otra persona. Conocer las fortalezas, las debilidades, los intereses y las posibles alternativas de su oponente le brinda una ventaja significativa, ya que puede anticipar sus movimientos y desarrollar estrategias para dirigir la negociación en la dirección deseada. Antes de iniciar una negociación, analice a fondo los antecedentes, la cultura, etcétera de la otra parte. Utilizando herramientas, como el análisis FODA (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades), puede determinar la posición de su empresa y predecir cómo reaccionarán sus oponentes ante diferentes propuestas. Este análisis le ayudará a ajustar su estrategia y prepararse para posibles contratiempos (Nash, 2012).

## Escucha activa

La escucha atenta también denominada escucha activa significa más que simplemente escuchar lo que dice la otra persona. Es importante comprender el mensaje completo, incluido el lenguaje corporal, el tono de voz y las emociones implícitas. Fisher y Ury (2011, p. 59) sostienen que “escuchar atentamente no solo mejora la comprensión, sino que también fortalece las relaciones entre las partes” y crea un entorno de confianza que fomenta la colaboración. Durante las negociaciones, repita lo que la otra persona ha dicho con sus propias palabras para comprobar su comprensión y practique técnicas de paráfrasis que demuestren que está escuchando activamente. Esto hará que la comunicación sea más clara y que la otra persona se sienta valorada y comprendida, lo que reducirá su resistencia a sus sugerencias. Además, mantenga el contacto visual y asienta con la cabeza para demostrar que está participando en la conversación, ya que fortalecerá la confianza.

## Uso de la persuasión

La persuasión es una técnica importante que, cuando se usa bien, puede inclinar la balanza a su favor. Como Cialdini (2001, p.20) explica: “Es más probable que las personas acepten una oferta si confían en la persona que la hace y sienten que la oferta es justa y razonable”. Una técnica de persuasión eficaz es utilizar la “ley de la reciprocidad”, haciendo pequeñas concesiones o gestos de buena voluntad al inicio de las negociaciones. Esta acción impone una obligación implícita a la otra parte de corresponder de alguna manera, lo que puede resultar en concesiones a su favor. Además, sustente su propuesta con datos objetivos y ejemplos concretos, aumentando su credibilidad y persuasión.

## Técnica de la pregunta

Hacer preguntas estratégicas es una habilidad eficaz en cualquier negociación, ya que no solo puede utilizar preguntas para recopilar información importante, sino que también puede dirigir la discusión en una dirección más favorable. Nierenberg (1999, p. 11) sugiere que “las preguntas abiertas invitan a la discusión, mientras que las preguntas cerradas ayudan a confirmar detalles específicos”.

## Técnica de la pausa

La técnica de pausa es una de las técnicas más subestimadas, pero puede ser muy efectiva cuando se usa correctamente. Al respecto, Nash (2012, p. 4) señala que “las pausas, cuando se usan sabiamente, pueden cambiar el curso de una negociación”. Las pausas sirven para diversos propósitos, incluido darle tiempo a la otra persona para pensar, crear espacio para reconsiderar una propuesta o simplemente aliviar la tensión en un momento crítico.

## Técnica del anclaje

A la hora de anclar, asegúrese de que el valor inicial que ofrece esté bien fundamentado y sea adecuado para que la otra persona no lo rechace de plano. Además, prepare pruebas y argumentos sólidos para respaldar su ancla, de modo que pueda defenderla eficazmente, si su oponente hace preguntas. Por ejemplo, si está negociando un contrato, puede anclar su discusión a un precio justo por encima del precio objetivo más bajo que esté dispuesto a aceptar, sabiendo que tiene espacio para negociar más bajo si es necesario.

## Técnica del cierre

Revisar cada punto del contrato y confirmarlo verbalmente con la otra parte antes de finalizar la negociación. Esta revisión fortalece el entendimiento mutuo y permite corregir errores y malentendidos antes de convertirse en problemas. Además, envíe un resumen escrito lo antes posible después del cierre para que ambas partes puedan registrar de manera clara y consistente sus decisiones (Cialdini, 2001).

## Reflexiones y lecciones sobre la negociación

“La negociación no se trata solo de llegar a un acuerdo, sino de construir relaciones y abrir puertas para futuras oportunidades”.

*William Ury*



La negociación es más que un simple intercambio de ofertas, es un proceso complejo que implica comprender las necesidades humanas, construir relaciones duraderas y encontrar soluciones que beneficien a todos los involucrados. En este capítulo exploramos varias técnicas que puede utilizar para mejorar su eficacia en la mesa de negociaciones. Sin embargo, los conocimientos más valiosos surgen de reflexionar sobre estas experiencias y aplicarlas en la práctica.

### La importancia de la preparación

Una de las lecciones más fundamentales de la negociación es la importancia de la preparación. Como comentamos anteriormente, una preparación cuidadosa no solo le brinda una ventaja estratégica, sino también la confianza para manejar cualquier situación que pueda surgir durante las negociaciones. Sin embargo, la preparación es más que únicamente conocer sus objetivos, puesto que incluye comprender a sus socios comerciales, anticipar obstáculos potenciales y tener una estrategia clara para superarlos. Como señala Nierenberg (1999, p. 11), “la preparación es la clave del éxito en cualquier negociación, ya que reduce la incertidumbre y mejora la toma de decisiones”.

## Escuchar es tan importante como hablar

Otra lección importante es el poder de la escucha activa o atenta, como se mencionó en párrafos anteriores. Los negociadores suelen concentrarse tanto en lo que quieren decir que olvidan la importancia de escuchar. Al escuchar atentamente, podrán comprender mejor los intereses y las preocupaciones de cada uno, así como fortalecer su relación generar confianza. Fisher y Ury (1981) enfatizan que una buena negociación no consiste solo en expresar lo que se quiere, sino también en comprender lo que la otra parte necesita. Esto le ayudará a identificar áreas de acuerdo y desarrollar una solución que satisfaga a ambas partes.

## La flexibilidad como activo estratégico

La flexibilidad es una cualidad que todos los negociadores deben cultivar. Si bien es importante abordar las negociaciones con una estrategia clara, la capacidad de adaptarse a nueva información y dinámicas cambiantes es esencial para lograr un acuerdo exitoso. Parra *et al.* (2010, p. 6) explican que “ser flexible no significa ceder en tus principios, sino ser lo suficientemente adaptable para encontrar caminos alternativos hacia un objetivo común”. La rigidez puede llevar a un estancamiento, mientras que la flexibilidad abre la puerta a soluciones creativas y acuerdos beneficiosos.

## Construcción de relaciones a largo plazo

Una de las consideraciones más importantes en las negociaciones es la necesidad de construir relaciones a largo plazo. Las negociaciones no deben verse como una batalla en la que una parte gana y la otra pierde. Más bien, debería ser un proceso colaborativo en el que ambas partes trabajen juntas para encontrar soluciones que beneficien a todos. Cialdini (2001, p. 8) enfatiza que “las negociaciones más exitosas son aquellas que fortalecen las relaciones y conducen a oportunidades para una cooperación futura”, y al generar confianza y respeto mutuo, las partes pueden mejorar sus posibilidades de futuras interacciones base para el acuerdo.

## La persuasión como herramienta ética

Finalmente, la persuasión es una herramienta poderosa en la negociación, pero debe usarse con integridad. Por otra parte, no se trata de manipular a alguien para que acepte algo que no es de su interés, sino de presentar su caso de manera convincente y justa. Como señala Nierenberg (1999, p. 11), “la persuasión efectiva se basa en la honestidad y en la capacidad de presentar tus propuestas de una manera que resuene con las necesidades y valores de la otra parte”. La clave está en encontrar un equilibrio donde ambos lados sientan que han ganado algo significativo.

La negociación es un arte que se perfecciona con la práctica y la reflexión constante. Aunque hemos considerado una variedad de técnicas y estrategias en este capítulo, la verdadera habilidad de negociación proviene de la capacidad de aprender de cada experiencia y aplicar esas lecciones a interacciones futuras. La preparación, la escucha activa, la flexibilidad, la construcción de relaciones y las creencias éticas son los pilares de una negociación exitosa. Incorporar estas lecciones a su enfoque mejorará sus habilidades de negociación y también lo ayudará a construir relaciones más sólidas y sostenibles en todas las áreas de su vida (Fisher *et al.*, 1981).

## Referencias

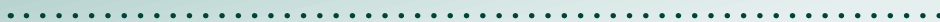
- Bazerman, M. H. y Neale (1992). *Negotiating Rationally*. Free Press.
- Brett, J. M. (2007). *Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries* (2.ª ed.). Jossey-Bass.
- Brett, Shapiro y Lytle (1998). The influence of negotiation frames on negotiating behavior and outcomes. *Academy of Management Journal*, 41(3), 410-423.
- Cialdini, R. B. (2001). *Influence: Science and practice*. Alianza Editorial.
- Fells, R. (2012). *Effective negotiation: From research to results* (2.ª ed.). Cambridge University Press.
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1981). *Sí... de acuerdo: Cómo negociar sin ceder*. Ediciones Gestión.
- Fisher, R. (1981). *Sí... de acuerdo: Cómo negociar sin ceder*. Ediciones Gestión.
- Fisher, Ury y Patton. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin Books.
- Johnson, D. W. (2009). An educational psychology success story: Social interdependence theory and cooperative learning. *Educational Researcher*, 38(5), 365-379.

- Karrass, C. L. (1992). *The negotiating game: How to get what you want*. Thomas Nelson.
- Lax, D. A. (1986). *The manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. Free Press.
- Lewicki, R. J. (2016). *Essentials of Negotiation* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Nash, J. (2012). *El arte de negociar con éxito*. Ediciones Deusto.
- Nierenberg, G. (1999). *El arte de negociar: Estrategias para obtener el máximo provecho en cualquier negociación*. Grijalbo.
- Parra, J., Santiago, E., Murillo, M. y Atonal, C. (2010). Estrategias para negociaciones exitosas. e-Gnosis, 8, 1-13.
- Raiffa, H. R. (2002). *Negotiation analysis: The science and art of collaborative decision making*. Belknap Press.
- Sebenius, J. K. (1996). *Negotiating the law of the sea*. Harvard University Press.
- Shell, G. R. (2006). *Bargaining for advantage: Negotiation strategies for reasonable people*. Penguin Books.
- Spitzberg, B. H. (2012). *Interpersonal communication competence*. Sage Publications.
- Thompson, L. (2012). *The mind and heart of the negotiator* (5.ª ed.). Pearson.



# DECIDIENDO CON PROPÓSITO: un enfoque integral para la toma de decisiones

*Deciding with Purpose:  
A Holistic Approach to Decision Making*



**Cindy Patricia Consuegra Pantoja**

“Decidir no decidir es, en sí mismo,  
una decisión”.

*William James*



## Hablemos sobre *toma de decisiones*: ¿por qué tiene importancia en nuestras vidas?

Imagina que son las seis de la mañana, te despiertas, vas a la cocina, abres la nevera, y notas que los alimentos que usualmente consumes en el desayuno se agotaron. En una hora y media tienes una reunión, por lo tanto, piensas que tienes varias opciones: o ir a un supermercado cercano, o pedir un domicilio, o comer otros alimentos no habituales, o inclusive, estar en ayunas por algunas cuantas horas más.

Ahora imagina otro escenario: estás en su trabajo y tu jefe inmediato realiza una reunión contigo y con tu equipo de trabajo. Les comenta que hay un potencial cliente que está interesado en adquirir uno de los servicios de la compañía. Sin embargo, el cliente menciona que, para contratar con la empresa, requiere que antes le presenten solo el portafolio de los dos mejores servicios que ofrece la empresa, ni más ni menos. El equipo debe ver, entre todas las opciones de servicios que ofrece, cuáles serían los dos mejores que podría presentarle al potencial cliente. Ambos son algunos ejemplos de situaciones cotidianas, uno personal y otro laboral, que le puede ocurrir a cualquiera de nosotros como seres humanos, donde al final realizaremos algo en común: tomar una decisión.

Te damos la más cordial bienvenida al capítulo “Decidiendo con propósito: un enfoque integral para fortalecer la toma de decisiones”. La habilidad de tomar decisiones desempeña un papel muy importante en nuestras vidas, pues es algo que vivenciamos día tras día, pero quizá no siempre hablamos explícitamente sobre ello.

Aquí, conocerás a mayor profundidad el trasfondo de la *toma de decisiones*, pero, asimismo, podrás aprender recomendaciones valiosas para fortalecer esta habilidad desde tu hogar, tu lugar de trabajo o desde cualquier lugar en el que te encuentres.

## **Toma de decisiones a lo largo del tiempo: un recorrido histórico**

A lo largo de la historia, el ser humano ha estado expuesto constantemente a tomar decisiones. Esto es un proceso que los seres humanos ejecutamos en cada momento de la vida, desde la antigüedad, hasta nuestros días. De hecho, de acuerdo con De La Chauseé (2008) “las decisiones y acciones de los seres humanos han definido el pasado y van perfilando nuestro presente y futuro” (p. 196).

Recuerdo hace muchos años, en mis aulas de clase de colegio, cuando desempeñaba el rol de estudiante escolar, aprendía junto con mis compañeros de estudios sobre la historia de la humanidad. Es muy interesante poder conocer las situaciones que vivieron nuestros antepasados y toda la evolución que ha existido que nos ha permitido llegar a donde estamos los seres humanos el día de hoy. Pero algo particular, que quizá cuando era una niña aún no tenía identificado, es que detrás de todos esos increíbles eventos históricos que han ocurrido, hay una habilidad clave que siempre ha estado presente entre los humanos: la toma de decisiones.

Sin lugar a duda, el ser humano ha tomado diversas decisiones a lo largo de la vida; por ejemplo, nuestros antepasados, por temas de supervivencia, debían tomar ciertas decisiones para proteger su especie, utilizando mecanismos tales como la lucha o la huida, sobre todo, en situaciones en las cuales se encontraba en peligro. Asimismo, se veían frente a situaciones en las cuales debían tomar decisiones tales como qué animales cazar o qué alimentos recolectar para su consumo y refugio para resguardarse. ¿Te suena un poco familiar lo anterior, con lo mencionado al principio del capítulo? En este mencionábamos la toma de decisión con respecto a nuestro desayuno, pero, como vemos, el tema del alimento, así como muchos otros elementos, hacen parte de nuestra cotidianidad como seres humanos desde la antigüedad. Ahora bien, lo que puede variar un poco es el contexto, entre otros factores que estaremos mencionado.

Asimismo, siglos más adelante, en la revolución industrial fue necesario implementar nuevas formas de producción más eficientes, como es el caso de la máquina

de vapor. En este marco se debieron tomar diversas decisiones, lo cual representa un papel fundamental.

Por otro lado, también relacionado con el tema de alimentos, han existido hambrunas, en diferentes momentos de la historia, frente a las cuales las personas han tenido que tomar decisiones para distribuir los alimentos escasos para poder sobrevivir a pesar de la situación.

Todo lo mencionado anteriormente presenta varios ejemplos históricos en los que se han tenido que tomar decisiones, de la misma manera que, en la actualidad, seguimos tomando decisiones, todos los días. El contexto y las exigencias son diferentes a las vivenciadas por el ser humano al inicio de la historia de la humanidad, pero, sin lugar a duda, el ser humano constantemente está enfrentando situaciones en las cuales debe tomar decisiones en diversos ámbitos de la vida, bien sea en lo laboral, lo académico, lo personal, lo familiar, las relaciones interpersonales, inclusive, frente a situaciones ambientales, entre otros.

Un ejemplo no muy alejado de nuestra realidad fue la pandemia por COVID-19, que vivenciamos a principios del año 2020, momento en el cual la Organización Mundial de la Salud la declaró una emergencia de salud pública. En esta situación de emergencia de salud a nivel mundial, todas las personas, día tras día, estábamos tomando decisiones, las cuales tenían impacto no solo en nosotros mismos, sino también en las personas que nos rodeaban.

Como vemos, todos los días estamos tomando decisiones, independientemente de su complejidad. Por ejemplo, al empezar la mañana, podemos tomar decisiones relacionadas con qué desayunar, qué ropa utilizar o en qué medio de transporte movilizarnos para cumplir con una cita; o quizá, decisiones de un nivel de complejidad mayor como qué medidas tomar frente a una pandemia, como se mencionó anteriormente. Independientemente de cuál sea la decisión que debemos tomar, existen algunos elementos en común que hacen parte del proceso de toma de decisiones, entre los cuales se encuentran la cognición, la emoción, la conducta y el contexto.

Uno de los mayores retos que pueden tener los seres humanos al tomar decisiones es tener claridad acerca del impacto que puede tener una decisión para sus vidas o para la vida de los demás, teniendo en cuenta que toda decisión trae consigo unas consecuencias, siendo la persona que toma la decisión un factor clave, debido a la responsabilidad implícita en este proceso.

La toma de decisiones, si bien es una habilidad que ha acompañado a los seres humanos a lo largo de la historia, no significa que no se puede fortalecer o

desarrollar; todo lo contrario, al igual que otras habilidades poderosas, existen diferentes estrategias que podemos tener en cuenta para su fortalecimiento.

Sin lugar a duda, cuando una persona toma una decisión, implícitamente está renunciando a otra decisión. En este sentido, es fundamental comprender que la toma de decisiones está asociada con un acto de gran responsabilidad, puesto que su resultado impactará en mayor o menor grado el logro de los objetivos propuestos, los cuales están relacionados con aquello que posee sentido en la vida de cada ser humano, es decir, con nuestro propósito.

Cada persona, al momento de tomar una decisión, suele buscar que los aspectos que sean importantes para su vida se mantengan, pero, asimismo, se considera pertinente que cada persona sea responsable de las decisiones tomadas, debido al impacto que esta decisión puede tener en su vida o en la vida de los demás, en diversos contextos.

En este sentido, muchos autores han investigado y hacen referencia a diferentes aspectos asociados con la habilidad de la toma de decisiones. Tal es el caso de Cortada (2008) quien se refiere a sesgos cognitivos que pueden surgir durante el proceso de toma de decisiones. En relación con la habilidad de toma de decisiones, este autor dice que se han realizado diversos estudios sobre los juicios humanos frente a elementos como el riesgo y la incertidumbre, los cuales han tenido una transformación desde 1970 cuando los autores Kahneman y Tversky (1970, citados en Cortada, 2008) introdujeron un enfoque relacionado con la heurística y los sesgos.

Los sesgos cognitivos, si bien son propios de los seres humanos, en ocasiones, pueden interferir en el proceso de toma de decisiones. A lo largo del capítulo, se estará abordando un poco más sobre este tema. También se darán algunas recomendaciones para mitigar el impacto que dichos sesgos pueden tener en la toma de decisiones. Por otra parte, se considera necesario revisar diferentes perspectivas sobre el proceso de toma de decisiones y cómo dichas perspectivas permiten comprender la forma como los seres humanos realizamos este proceso en diferentes escenarios de la vida diaria.

## ¿Qué entendemos por toma de decisiones?

Existen diversas definiciones relacionadas con la habilidad de toma de decisiones, que nos permiten comprender un poco más las diversas interpretaciones que se

tienen al respecto. Fernández (2015) define la toma de decisiones como una actividad transversal a todas las actividades del ser humano, con algunas excepciones, tales como las tareas rutinarias realizadas por medio de hábitos. También indica que un ser humano puede emplear menor o mayor tiempo y esfuerzo para decidir, teniendo en cuenta diversos elementos, como, por ejemplo: el escenario y su complejidad, cantidad de opciones disponibles, valores asociados a las opciones y qué tan trascendente es la elección.

Otros autores definen la habilidad de toma de decisiones desde un punto de vista organizacional. Por ejemplo, Daft (2000, citado en Zapata *et al.*, 2016, p. 38) define la toma de decisiones como “el proceso de identificar y resolver los problemas en la organización cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción”. Por su parte, Simón (1999, citado en Cabeza y Muñoz, 2010, pp. 10-11) plantea una definición de toma de decisiones desde el ámbito organizacional, mencionando que esta habilidad es:

Un esfuerzo planeado y cooperativo, en el cual cada participante tiene un papel reconocido que cumplir y unas obligaciones o tareas por ejecutar. Se le asignan estas obligaciones para lograr el objetivo de la organización para satisfacer preferencias individuales, aunque frecuentemente coinciden ambos efectos.

Por otro lado, Acuña (2013) y Sarmiento y Ríos (2017, citados en Díaz *et al.*, 2022) definen la toma de decisiones como una variable que está asociada con el desarrollo social y cognitivo de las personas, y tiene en cuenta la capacidad de anticipación, el establecimiento de objetivos y el diseño de planes. Adicionalmente, Acuña *et al.* (2017) definen la toma de decisiones como la capacidad que tienen los seres humanos para escoger un curso de acción entre un grupo de posibles alternativas conductuales presentes.

No obstante, además de las definiciones de toma de decisiones presentadas anteriormente, también es relevante mencionar la forma como algunos autores definen el término *decisión*. Aktouf (2002, citado en Cabeza y Muñoz, 2010) define la decisión como el proceso por medio del cual una persona llega a una opción, la cual, preferiblemente, debe ser clara, motivada e informada. El mismo autor menciona que con esta habilidad se busca elegir entre varias maneras posibles de actuar para lograr una meta, teniendo en cuenta las circunstancias y las condiciones que sean dadas, así como la información necesaria. El autor menciona que este proceso

implica una serie de actos que permiten que el decisor vaya, desde identificar la importancia de elegir, hasta escoger cuál es la solución más adecuada entre las demás.

Por otro lado, desde la neuropsicología podemos identificar que la toma de decisiones corresponde a una de las diferentes *funciones ejecutivas* que tenemos los seres humanos, como se puede evidenciar en diversas investigaciones, por ejemplo, en algunas presentadas por autores tales como Calle (2017). De acuerdo con Gilmore y Cragg (2014), así como Korzeniowski y Ison (2019; citados en Valiente *et al.*, 2021), las funciones ejecutivas se definen como un conjunto de diversas operaciones cognitivas que tienen una gran relación entre sí, por lo tanto, se consideran indispensables para la resolución de problemas de una manera eficaz y eficiente. En relación con el tema neuropsicológico mencionado, autores como Martínez *et al.* (2023) han realizado investigaciones en las cuales se identificó que las personas que tienen enfermedades neurodegenerativas tienen un déficit en la toma de decisiones en su vida cotidiana.

## Una mirada a los elementos que componen la toma de decisiones

Además de las definiciones mencionadas, en el marco de la habilidad de toma de decisiones se considera necesario poder identificar elementos que componen esta habilidad, a lo cual han hecho referencia diversos autores. Peñaloza (2010) menciona tres elementos que considera clave tener en cuenta en el proceso de toma de decisiones: el primero, corresponde al *sujeto*, es decir, el decisor, quien es la persona que debe elegir una alternativa por seguir; el segundo, corresponde a las *alternativas*, haciendo referencia a los cursos de acción que debe seguir el decisor, con un mínimo de dos opciones, para que se pueda realizar la elección o la decisión; y el tercero, corresponde al *criterio*, siendo esta la base en la cual se sustenta el decisor para determinar cuál alternativa seguir. A continuación, le compartiremos más detalles frente a estos elementos.

### El sujeto en la toma de decisiones

En toda toma de decisión, hay un sujeto que es la persona que tomará una decisión, también llamado decisor. Este desempeña un papel fundamental al tomar una

decisión, puesto que es él quien se encuentra inmerso en una situación en la cual debe tomar una decisión. La situación en la que se encuentra evidencia un problema y, para ello, es importante poder tomar una decisión.

Asimismo, en el marco del sujeto, es importante tener en cuenta que cada ser humano es único y tiene valores y características que lo diferencian de los demás. Cada persona tiene propósitos distintos y es recomendable que los elementos que tengan sentido y valor para él sean tenidos en cuenta a lo largo del proceso de toma de decisión, sin dejar de lado otros puntos sobre los cuales se hará referencia en el presente capítulo.

Asimismo, el decisor juega un papel clave porque es este el que, al tomar una decisión, está eligiendo una opción y renunciando a otras, lo cual significa que detrás de toda decisión implícitamente hay un alto grado de responsabilidad que asume el decisor, así como las posibles consecuencias que surjan a raíz de la decisión tomada.

De hecho, tal como se menciona en la frase de William James, mencionada al inicio del capítulo, incluso, cuando decidimos no decidir, estamos tomando una decisión. Sin lugar a duda, en todo momento estamos tomando decisiones en la vida. Es importante tener presente que una persona que desempeña el rol de decisor puede plantear otras opciones más adelante. Efectivamente, esto sí es posible, pero dependiendo del contexto, puede que el impacto de la decisión inicial lo afecte en mayor o menor grado, así como a otras personas. Por ello, cobra gran importancia que la primera decisión que tomemos tenga presente diversos elementos sobre los cuales haremos referencia en este capítulo, así como las recomendaciones brindadas, entendiendo que detrás de toma decisión asumimos una responsabilidad de nuestras acciones, pero también sabiendo que somos seres humanos en proceso de crecimiento y mejora continua, por lo tanto, en ciertas situaciones podemos tomar nuevas decisiones, sin olvidar las responsabilidades previas adquiridas con la decisión inicial.

De hecho, muy relacionado con lo mencionado anteriormente Ricoeur (1986) y Fromm (1985; citados en Manrique y De Castro, 2019) mencionan que, desde la filosofía y la psicología fenomenológica hermenéutica existe un componente ético, el cual tiene como base dos elementos clave: la libertad y la responsabilidad. La libertad, porque, como mencionamos anteriormente, entre varias alternativas, somos libres de escoger alguna de ellas; no obstante, también es importante tener presente que somos responsables de nuestras decisiones y las consecuencias que surjan a partir de ello.

Otro elemento clave en el marco de la situación en la que se encuentra el individuo es la percepción que la persona tenga de dicha situación. De acuerdo con lo mencionado por Manrique y De Castro (2019), esta situación puede ser esperada o inesperada, pero independientemente de ello, se deben asumir riesgos en menor o mayor grado. Por otro lado, la percepción que tenga cada persona frente a esa situación y la necesidad de tomar la decisión, juegan un papel fundamental. Al respecto, Salgado (2011) hace referencia a la importancia que tiene la percepción en un contexto empresarial, donde la alta dirección juega un rol crucial al tomar decisiones organizacionales.

Adicionalmente, es importante tener presente que, como menciona Páez (2015), hay situaciones en las que no solo estará una única persona involucrada con el rol de decisor, sino que también existen momentos en los cuales se deben tomar decisiones entre dos o más personas. Este es un elemento fundamental en diversos contextos, uno de ellos el ámbito laboral, sobre el cual también se hará referencia en el presente capítulo.

## **Las alternativas en la toma de decisiones**

Con respecto a las alternativas, los seres humanos cuando estamos tomando decisiones, usualmente tenemos dos o más alternativas para elegir. Con respecto a esto, es importante tener presente que estas alternativas tienen un impacto muy importante en las personas, debido a que ese decisor tiene un grado de responsabilidad frente a su decisión, como se mencionó anteriormente.

## **El criterio en la toma de decisiones**

Uno de los elementos clave en el proceso de toma de decisiones, es el *criterio*. En relación con este aspecto, podemos tener en cuenta unos conceptos que Kahneman (citado en Fernández, 2015) introduce frente a la importancia del estudio de la toma de decisiones: el sistema 1 y 2. De acuerdo con Fernández (2015), el psicólogo Daniel Kahneman, en su libro *Pensar rápido, pensar despacio*, indica que el primer sistema tiene un mayor contenido emocional y el segundo, más racional.

## Cognición, emoción, conducta y contexto: factores clave para comprender la toma de decisiones

En el estudio de la habilidad de toma de decisiones se considera fundamental conocer las características comportamentales que evidencia la habilidad en los seres humanos. Al respecto, es importante mencionar que las características comportamentales de un ser humano se ven reflejados gracias a dos elementos de la mente humana que influyen en ello: la cognición y la emoción. La cognición, la emoción y la conducta se encuentran interconectados. Como menciona Bächler y Poblete (2012), al comprender la conducta humana se ve que existen elementos tales como la cognición y la emoción que están relacionadas. Teniendo en cuenta lo anterior, estos elementos representan un papel fundamental en los comportamientos que los seres humanos tenemos al evidenciar el estado actual de nuestra habilidad de toma de decisiones.

A lo largo del capítulo, se hará referencia en detalle a la importancia que tiene la cognición (nuestros pensamientos) y la emoción (nuestros sentimientos) para el ser humano, lo cual juega un papel fundamental para que una persona, teniendo en cuenta los tres elementos mencionados anteriormente, pueda evidenciar de manera consciente una conducta relacionada con la toma de una decisión en diversos contextos.

Por su parte, el contexto también es un aspecto relevante que debemos tener presente al tomar una decisión, entendiendo que existen variables, algunas controlables y otras no controlables, que deben ser tenidas en cuenta como parte del proceso de toma de decisiones. En el marco de este último, a nivel conductual también podemos identificar elementos, tales como: comunicación clara, adaptabilidad y la disposición para evaluar las consecuencias de las situaciones que se presenten al tomar una decisión.

- *El impacto de la cognición en la toma de decisiones:* la cognición juega un papel indispensable en la toma de decisiones. En este sentido, diversos investigadores, tales como Pascale y Pascale (2007) y Barón y Zapata (2018) muestran la importancia que tienen diferentes elementos cognitivos en el marco de la toma de decisiones. A nivel cognitivo es importante tener en cuenta que los seres humanos pueden tener sesgos cognitivos, los cuales pueden afectar la manera como tomamos decisiones en ciertas situaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el presente capítulo estaremos revisando más elementos al respecto, así como también estrategias que nos permitan mitigar el impacto de dichos sesgos.

- *El impacto de la emoción en la toma de decisiones:* las emociones juegan un papel importante y adaptativo en los seres humanos y, sin lugar a duda, es necesario conocer su relevancia en la toma de decisiones. De acuerdo con Smith y Kosslin (2012, citados en Chaverri *et al.*, 2021) las emociones pueden ser entendidas como procesos mentales y físicos que involucran elementos tales como respuestas corporales, valoración y expresiones faciales. Es valioso recordar que no hay emociones “buenas” o “malas”; todas las emociones son necesarias y adaptativas en las diferentes situaciones en las que nos encontramos inmersos los seres humanos en nuestra cotidianidad.

No obstante, a pesar de que las emociones son indispensables en nuestras vidas, también es relevante fortalecer la regulación emocional, la cual permitirá tener un mejor equilibrio en la toma de decisiones. De hecho, se han realizado diversos estudios, tales como los realizados por los autores Cosentino *et al.* (2023), en los que se evidencia las consecuencias que puede traer consigo tomar decisiones exclusivamente desde el punto de vista emocional, en especial, en situaciones de alto nivel de complejidad.

- *El impacto del contexto en la toma de decisiones:* el contexto del decisor juega un papel fundamental en la toma de decisiones. Al respecto, autores tales como Chaverri *et al.* (2020), así como Kidd *et al.* (2013; citados en Chaverri *et al.*, 2021) mencionan que el contexto social en el que se desenvuelven los seres humanos tiene un gran impacto sobre la forma cómo estos toman decisiones, no solo de forma general, sino inclusive pudiendo influir en las dinámicas de interacción. Es importante tener presente que el contexto social no es el único tipo de contexto que existe; de hecho, existen contextos tales como el interno que varía, sin lugar a duda, de persona a persona.

## **Tipos de pensamiento durante la toma de decisiones: intuitivo y deliberado**

De acuerdo con Evans y Stanovich (2013, citados en Manrique y De Castro, 2019), en las teorías del procesamiento dual se indica que la toma de decisiones se lleva a

cabo por medio de dos tipos de pensamiento: el pensamiento intuitivo y el pensamiento deliberado. A continuación, se explica en detalle cada uno de estos procesos de pensamiento:

- *Pensamiento intuitivo*: Kahneman (2012, citado en Manrique y De Castro, 2019) dice que los pensamientos intuitivos se caracterizan por ser rápidos, automáticos, sin esfuerzo, holísticos y cargados afectivamente. Este tipo de pensamiento, Kahneman (2002, citado en Chahin, 2016), lo denomina “Sistema 1”, siendo un ejemplo de esto la primera opción que llega a la mente de una persona, cuando se encuentra inmersa en una situación en la cual debe tomar una decisión. En el pensamiento intuitivo se ven asociados los llamados *sesgos cognitivos*, que son elementos que se recomienda identificar para poder mitigar su impacto en diferentes situaciones. Se estará explicando un poco más sobre algunos sesgos cognitivos frecuentes en el transcurso del capítulo.
- *Pensamiento deliberado*: Kahneman (2012, citado en Manrique y De Castro, 2019) menciona que el pensamiento tipo 2, “Sistema 2” o pensamiento deliberado se caracteriza por ser, a diferencia del intuitivo, un pensamiento lento, controlado, esforzado, particularista y, desde el punto de vista afectivo, es neutro. Kahneman (2002, citado en Chahin, 2016) también menciona que el pensamiento deliberado es racional, es decir, está asociado con una actividad mental de mayor complejidad y análisis. En consecuencia, el autor señala que este tipo de pensamiento requiere usualmente mayor esfuerzo y atención por parte del decisor. Asimismo, el autor plantea que, entre las funciones del pensamiento 2, está revisar las acciones que, de forma automática, tendría el pensamiento 1, de forma que se pueda prevenir el impacto de podría traer consigo los sesgos cognitivos.

## ¿Cómo la habilidad de toma de decisiones impulsa tu desempeño laboral?

Como hemos mencionado a lo largo del capítulo, la habilidad de toma de decisiones hace parte de la cotidianidad de los seres humanos y el ámbito laboral no es la excepción. En contextos organizacionales, la toma de decisiones juega un papel fundamental en los diferentes roles organizacionales, ejerciendo, asimismo, un impacto

en el desempeño laboral de las personas. Existen muchos motivos por los cuales tomar decisiones tiene gran importancia en el desempeño laboral. A continuación, se relacionan algunos de ellos:

- *El liderazgo*: el liderazgo, tanto el organizacional como el personal (o autoliderazgo), requieren dominio de la habilidad de tomar decisiones. En el contexto organizacional, los trabajadores, independientemente el rol que desempeñen, están constantemente tomando decisiones. Esto significa que, no solo las posiciones que tienen personal a cargo son los únicos que ejercen liderazgo y, con ello, toman decisiones, sino que todos tienen un impacto fundamental. Adicionalmente, en el marco de la importancia del liderazgo en todas las personas de una organización, autores, como Noboa *et al.* (2020) mencionan que el lenguaje motivacional tiene un impacto fundamental en el clima organizacional, promoviendo un ambiente de empoderamiento que influya positivamente en la toma de decisiones, tanto para los empleados que tienen personal a cargo, como para los demás trabajadores de la organización, lo cual promueve un ambiente de aprendizaje y, a su vez, de políticas claras, siendo estos elementos valiosos durante la toma de decisiones.
- *La gestión del cambio*: estos elementos son fundamentales al tomar decisiones en el ámbito organizacional, lo cual se verá reflejado en el desempeño laboral de cada trabajador. Las empresas están en constante cambio y desarrollo, comprendiendo tanto variables internas como externas, por lo tanto, es fundamental fortalecer el proceso de toma de decisiones. Teniendo en cuenta lo anterior, la flexibilidad y la adaptabilidad son necesarios en diversos ámbitos, siendo uno de ellos el campo profesional. Lo anterior, debido a que, ante los cambios que se presenten en la empresa, debemos buscar nuevas alternativas y no simplemente enfocarnos exclusivamente en las acciones que funcionaron en el pasado, sino que, asimismo, revisar nuevas opciones que se ajusten tanto a los cambios internos de la empresa, como a los cambios externos que pueden existir, por ejemplo, en el país, en el público objetivo e, inclusive, en las tendencias del mundo globalizado en el que nos encontramos inmersos.
- *Optimización de recursos*: a nivel empresarial, tomar decisiones permite hacer mejor uso de los recursos, tanto tangibles como intangibles que existan en una organización, lo cual también influirá en el desempeño laboral de los trabajadores. Por ejemplo, uno de los recursos intangibles que es necesario

optimizar en diversos contextos, pero, sin lugar a duda, el contexto laboral es uno de ellos, es el tiempo. Tanto cuando estamos realizando proyectos laborales de forma individual como de forma grupal, hacer una gestión adecuada de nuestro tiempo es fundamental. De hecho, con respecto a la optimización del tiempo, existen muchos elementos que impactan negativamente este proceso. Uno de estos elementos es la procrastinación. De acuerdo con Garzón y Gil (2017, citado en Suárez *et al.*, 2022), “la procrastinación es la tendencia a demorar de forma intencionada algo que se debe hacer debido a un fallo de autorregulación”. Otros autores, como Ferrari y Díaz (2007), Pychyl y Sirois (2016) y Steel (2007; citados en Suárez *et al.*, 2022) mencionan que las personas que procrastinan buscan posponer sus decisiones de forma habitual, siendo esta una conducta de autosabotaje y, asimismo, tienden a atribuir la demora de la ejecución de sus actividades a factores ajenos a su propio desempeño. En consecuencia, la persona que procrastina posterga la toma de decisiones requerida para la actividad que debe realizar; sin embargo, también está tomando la decisión de realizar otra actividad o tarea en su reemplazo, quizá con alguna actividad que le genere gratificación instantánea en ese momento, postergando los compromisos adquiridos.

Por otro lado, de acuerdo con Chiavenato (2007, citado en Manrique y De Castro, 2019), a nivel empresarial, las decisiones que toman las personas tienen un efecto sobre la organización. Este autor también indica que existen tres niveles organizacionales que impactan en el proceso de toma de decisiones en las empresas, los cuales son:

- 1) *Nivel institucional*: está conformado por los directivos de la organización y está relacionado directamente con el ambiente externo, motivo por el cual enfrenta mayor incertidumbre; asimismo, las decisiones en este nivel son estratégicas, tales como formulación de objetivos y estrategias.
- 2) *Nivel intermedio*: aborda decisiones tomadas en el nivel institucional, pero con acciones que son realizadas en el operacional, teniendo como función enfrentar la incertidumbre para convertirla en seguridad en la organización; con respecto a las decisiones que toma, son de tipo táctico, tales como elaboración de planes y programas.

- 3) *Nivel operacional*: incluye la programación y la ejecución de las actividades cotidianas de la organización; con respecto al tipo de decisiones que toman, son operativas, tales como ejecución de rutinas y procedimientos.

## **El poder de decidir: cómo fortalecer la toma de decisiones**

Hemos revisado algunos elementos importantes por tener en cuenta en el proceso de toma de decisiones: desde su historia hasta su importancia en diversos contextos, tales como el laboral. Sin embargo, además de conocer dichos elementos, te preguntarás ¿cómo puedo fortalecer la toma de decisiones? En este apartado, revisaremos algunas recomendaciones para fortalecer el desarrollo de la habilidad de toma de decisiones. Como menciona Vergara *et al.* (2020), en el ser humano existe una base racional y otra intuitiva. Sin lugar a duda, ambos elementos van a impactar en nuestro comportamiento, pero, a su vez, es necesario conocer el contexto y el impacto que este puede tener en la toma de decisiones de las personas.

## **Fortaleciendo la toma de decisiones desde la flexibilidad cognitiva**

Desde el punto de vista de la cognición, existen varios elementos que pueden impactar el proceso de toma de decisiones. Algunas de ellas son: el análisis crítico, pensamiento lógico, resolución de problemas, entre otros.

Desde la flexibilidad cognitiva, existen varios elementos por contemplar. El uso de herramientas, tales como la matriz de decisiones, o la matriz DOFA, son un apoyo que ayuda en el proceso. No obstante, se recomienda realizar una revisión del estado actual de elementos tales como el análisis crítico, el pensamiento lógico y la resolución de problemas en las personas, teniendo en cuenta que estos pueden influir en su proceso de toma de decisiones.

## Reconocer y mitigar sesgos cognitivos

Reconocer los sesgos cognitivos que pueden tener los seres humanos es fundamental para poder identificar en qué momento de la vida dichos sesgos están influenciando en nuestro proceso de toma de decisiones, y tomar las medidas necesarias para mitigar su impacto. A continuación, se presentan algunos de los sesgos cognitivos que podría influir en el proceso de toma de decisiones:

- *El sesgo de la ley de los pequeños números:* de acuerdo con Cortada (2008), las personas pueden tener un sesgo al considerar que, con una muestra pequeña, pueden llegar a conclusiones indiscutibles. Por ejemplo, si se les realiza una encuesta a diez personas, una persona podría tener el sesgo de la ley de los pequeños números, es decir, al ver los resultados de este grupo reducido, puede pensar erróneamente que dichos resultados son representativos de toda una población. Se requiere una muestra mucho más grande. Es importante tener en cuenta este elemento para evitar el impacto de dicho sesgo en nuestra toma de decisiones.
- *El sesgo de sobreconfianza:* de acuerdo con Camerer y Lovallo (2000, citados en Cortada, 2008), este sesgo cognitivo está relacionado con una sobrestimación subjetiva de éxito para predecir resultados en el marco del proceso de toma de decisiones. Emplear este tipo de sesgo puede llevar a la persona a presentar inconvenientes en la toma de decisiones, teniendo en cuenta que hubo una evaluación inadecuada de la situación y sus circunstancias.
- *El sesgo de anclaje:* de acuerdo con Makridakis (1990, citado en Barón y Zapata, 2018), en este tipo de sesgo, la información que recibamos inicialmente la asignaremos como su fuese un “ancla”, de tal forma que los elementos posteriores los compararemos con ese elemento inicial, de manera que nuestra toma de decisiones podría estar influida por ese aspecto inicial. Por ejemplo, si en principio, se menciona el precio de un producto con un valor alto, al ver el mismo producto posteriormente con un precio menor, será más atractivo para los compradores, influyendo en su decisión de compra.
- *El sesgo de disponibilidad:* de acuerdo con Makridakis (1990, citado en Barón y Zapata, 2018), este sesgo puede llevar a que una persona tome una decisión teniendo en cuenta elementos que sean más fáciles de recordar en el momento, excluyendo otro tipo de información que también sea importante.

Por ejemplo, si una persona recientemente observó muchas noticias de accidentes de aviones, esto podría influir en el proceso de toma de decisiones de la persona, al excluir otros elementos que se recomienda que el decisor también tenga presentes.

## **Promover el pensamiento crítico y la creatividad**

Promover el pensamiento crítico es fundamental para poder tomar decisiones informadas, minimizando el impacto que podría tener los sesgos cognitivos. De hecho, el pensamiento crítico es un elemento indispensable para poder utilizar el pensamiento tipo 2 o pensamiento deliberado.

Una estrategia muy valiosa que podemos utilizar para promover el pensamiento crítico está relacionada con el hábito de la lectura. Frente a esta recomendación, es importante tener en cuenta que no solo implica leer el texto, sino que también requiere realizar un análisis crítico de lo que leímos, tener argumentos, revisar posturas frente al tema, entre otros elementos que van más allá de solo leer las líneas de un libro. Inclusive, se pueden realizar grupos de discusión en los que se promueva un debate, que permita fortalecer el pensamiento crítico.

Por otro lado, cuando promovemos la creatividad, eso nos brinda la posibilidad de ver nuevas alternativas, es decir, no solo elegir entre las alternativas que tenemos, sino también poder proponer otras alternativas que no estaban planteadas inicialmente. Una estrategia que puede ayudarnos a fortalecer la creatividad es hacer una lista o lluvia de ideas y ver diferentes escenarios en los cuales podría aplicar dichas ideas. Otra estrategia valiosa puede ser promover el desarrollo de ideas disruptivas, es decir, buscar tener ideas diferentes a las convencionales, saliéndonos de esta forma de la zona de confort, teniendo así nuevas ideas que contribuyan, a su vez, a todas las decisiones en diferentes situaciones.

## **Fortaleciendo la toma de decisiones desde la flexibilidad emocional**

Desde el punto de vista de la emoción, se requiere tener presente que, al tomar una decisión, hay elementos de carácter emocional que pueden o no influir en dicha decisión. En cuanto al nivel de flexibilidad emocional, existen muchas herramientas que

permiten su fortalecimiento. Elementos relacionados con la inteligencia emocional y el impacto que esta tiene en el proceso de tomar o no tomar decisiones juegan un papel crucial.

En todo proceso de toma de decisiones hay un contexto, el cual es importante tener presente cuando la persona tome una decisión. Por lo anterior, el uso de la matriz de decisiones es una herramienta que permitirá tener en cuenta los diversos criterios. Asimismo, el uso de flujogramas puede permitir observar de forma visual cómo mejorar en esta habilidad.

Algunas estrategias clave para fortalecer o desarrollar esta actividad es tener claridad aquello que tiene sentido para la persona. Es decir, para cada ser humano existen diferentes elementos que tienen o no sentido para sus vidas, en diversos contextos. Por esta razón, el mismo hecho de una persona no tomar una decisión, también es una decisión.

## **Gestionar y regular las emociones**

La regulación emocional juega un papel fundamental en el marco de la toma de decisiones. Ante este elemento es importante tener presente que no hay emociones “buenas” o “malas”. Todas las emociones son necesarias para los seres humanos y juegan un papel adaptativo en nuestras vidas. Por ejemplo, imagina una persona que está ante una situación de peligro; para esa persona, sentir temor en ese momento es una respuesta adaptativa, para ese contexto puntual. Lo mismo ocurre con la emoción de tristeza, que también tiene un carácter adaptativo y tiene gran importancia en diversos contextos.

Entre las estrategias se recomienda el *mindfulness* como herramienta que permite fortalecer la atención plena, conectar con el momento presente, siendo esto un elemento importante en el proceso de toma de decisiones.

## **Promover el autoconocimiento y la toma de decisiones en momentos de equilibrio emocional**

Fomentar el autoconocimiento es fundamental, porque nos permite conocernos más a nosotros mismos como seres humanos. Está muy relacionado con nuestro liderazgo personal, identificar nuestras fortalezas, oportunidades de mejora, límites, lo que nos gusta, lo que no nos gusta, nuestros valores y nuestro propósito.

Una herramienta de coaching muy conocida para trabajar en el autoconocimiento es la “Rueda de la vida”, la cual permite revisarnos a nosotros mismo en cómo estamos frente a diferentes ámbitos de nuestra existencia: desarrollo personal, estudio, trabajo, relaciones interpersonales, salud, entre otros. Conocernos a nosotros mismos y conectar con nuestro propósito y nuestros objetivos en diferentes frentes, influye en el proceso de toma de decisiones.

Con respecto a la toma de decisiones en momentos de tipo emocional, es un punto muy importante porque, al reconocer y gestionar mejor nuestras emociones, podemos tener un mayor equilibrio emocional, lo cual es un aspecto muy valioso al tomar decisiones. Una recomendación muy común es tomar decisiones cuando no estemos en situaciones emocionales extremas, por ejemplo, ni muy triste, ni muy enojado, ni muy alegre, en un nivel externo. Lo más recomendable es que sea en esos momentos en los que tenemos nuestras emociones equilibradas.

## **Algunas investigaciones que evidencian el impacto de la habilidad de toma de decisiones**

Existen diversas investigaciones que evidencian el impacto de la habilidad de toma de decisiones en los seres humanos, las cuales se muestran a continuación. Sin lugar a duda, una de las investigaciones más relevantes es de la de Daniel Kahneman, quien nos muestra los dos tipos de pensamiento que existen en el marco del proceso de toma de decisiones, el pensamiento intuitivo (o sistema 1) y el pensamiento deliberado (o sistema 2; Fernández, 2015).

Con respecto al ámbito laboral, una investigación realizada por Manrique y De Castro (2019) refleja el impacto que tiene la toma de decisiones a nivel empresarial. Los autores realizaron, como parte del estudio, entrevistas a personas que ocupan cargos directivos. Asimismo, proponen elementos importantes por tener en cuenta en este contexto, en el marco de la relevancia de la habilidad de toma de decisiones.

Por otro lado, otra investigación realizada por Valiente *et al.* (2021) muestra la importancia que tiene la toma de decisiones en los jóvenes, en especial, la relación positiva que existe entre esta y una adecuada tolerancia a la frustración, autoestima y manejo del estrés.

Otra investigación interesante realizada en jóvenes en el ámbito académico fue realizada por Suárez *et al.* (2022), en la cual evidencian que la procrastinación afecta los procesos de toma de decisiones, lo cual tiene implicaciones en su desempeño.

Como podemos observar, estas son algunas de las investigaciones que varios autores han realizado en el marco de la habilidad de toma de decisiones, pudiendo observar que su impacto se observa en diversos contextos, tales como el laboral o académico. Sin embargo, también hay otros ámbitos, como el personal, donde también impacta directamente la manera como tomamos nuestras propias decisiones.

## Conclusiones

Estimado lector, hemos llegado a la última parte del capítulo “Decidiendo con propósito: Un enfoque integral para fortalecer la toma de decisiones”. Existen varios elementos clave que podemos tener presente a manera de conclusiones:

- La habilidad de toma de decisiones es parte del día a día de los seres humanos, es decir, no es ni una habilidad que solo se haya utilizado en el pasado, ni una que solo se utilice en el presente. Por el contrario, es una habilidad que ha estado presente en la vida humana a lo largo de la historia y seguimos utilizando en nuestros días.
- Tener claridad de nuestro propósito y objetivos, nos permiten apropiarnos mejor de nuestras decisiones, teniendo una ruta más clara de hacia dónde quiero llegar. He ahí la razón por la cual el capítulo del libro se denomina “Decidiendo con propósito”. Como se menciona a lo largo del capítulo, existen tres elementos clave que hacen parte de la toma de decisiones: el sujeto, las alternativas y el criterio. Sin lugar a duda, cuando hacemos referencia al criterio, algunos elementos, como el propósito, juegan un papel fundamental, de forma que podamos tomar conciencia de que estamos tomando una decisión.
- Otro elemento importante que nos podemos llevar tras la lectura de este capítulo es que, hay dos tipos de pensamientos, los cuales, según Daniel Kahneman; pueden intervenir en el proceso de toma de decisiones; estos son, por un lado, el *pensamiento intuitivo*, también llamado Sistema 1 y, por el otro, el *pensamiento deliberado* o Sistema 2. Las investigaciones demuestran que no se debe catalogar uno de estos tipos de pensamiento como “mejor” o “peor”

que el otro. Somos seres humanos, y como tal, ambos tipos de pensamiento pueden estar presente en nuestras vidas al tomar decisiones. Depende del decisor identificar cuándo puede ser más conveniente o no utilizar uno de estos, por lo tanto, se recomienda que, principalmente, esté conectado con el punto mencionado: con nuestro propósito, con aquello que tenga sentido e importancia para nuestras vidas, en diversos ámbitos de la vida.

- En los seres humanos existe una gran relación entre cognición, emoción y conducta. Cuando hacemos referencia a la toma de decisiones, como también ocurre con otras habilidades, existen unos comportamientos observables que, en efecto, evidencian en qué nivel se encuentra desarrollado esta habilidad en la persona. Detrás de nuestra conducta, hay elementos de nuestra cognición y emoción que le dan cierta dirección a nuestra conducta; en este caso, al tomar una decisión entre las diversas alternativas de opciones que tengamos.
- Siguiendo con el punto anterior, la mente humana, compuesta por cognición y emoción, desempeña un papel fundamental al tomar decisiones. Por ello, a lo largo de este capítulo se hace referencia a estos factores en el marco de la toma de decisiones, especialmente, teniendo en cuenta que nuestros pensamientos y nuestras emociones pueden influir en la forma como tomamos diversas decisiones en la vida.
- Adicional al punto anterior, también es importante reconocer la relevancia que tiene el contexto. En cualquier situación de la vida humana, se recomienda no generalizar, sino por el contrario, entender que cada evento que ocurre en nuestra vida está en el marco de un contexto, que incluye elementos sociales, culturales, entre otros. Eso, haciendo referencia a un contexto externo. Pero, asimismo, es importante conocer el contexto interno de esa persona, muy relacionado también con el propósito; es decir, lo que tiene sentido para esa persona, sus valores, su historia personal, entre otros, elementos.
- La flexibilidad cognitiva y emocional juega un papel muy importante en el proceso de toma de decisiones. Por lo anterior, se le recomienda al lector tener en cuenta las recomendaciones brindadas para fortalecer la toma de decisiones en la vida diaria. Por ejemplo, ser más consciente de la presencia de sesgos cognitivos en la vida humana; de esa manera, podemos implementar las estrategias mencionadas para mitigar su impacto en nuestro proceso de toma de decisiones, dependiendo de la situación y el contexto en el que nos encontremos inmersos.

Por último, si llegaste hasta esta página del capítulo quiero felicitarte. Sin duda, un elemento fundamental para contribuir a nuestro crecimiento personal es continuar aprendiendo temáticas, como las habilidades del ser. Ahora, la invitación es llevar a la acción los conocimientos que has adquirido a lo largo de este capítulo. Te invito a que, durante la siguiente semana, realices un diario de decisiones, donde vayas relacionando las decisiones que has ido tomando a lo largo de cada día, tanto en situaciones personales, como laboral, sociales, entre otros. Al final de la semana, te recomiendo revisar qué encontraste, qué elementos hay en común en la toma de decisiones que tuviste durante la semana, si quizá relacionas la presencia de un tipo de pensamiento más que el otro (pensamiento intuitivo y pensamiento deliberado), si tuviste en cuenta tu contexto, si tuviste presente su propósito y todo aquello que tiene valor para tu vida, en el marco de tu toma de decisiones. Puedes empezar con una semana e ir incrementando el proceso gradualmente. Te deseo una excelente semana llena de decisiones con propósito.

## Referencias

- Acuña, I., Michelin, Y., Ignacio Guzmán, J. y Godoy, J. (2017). Evaluación de validez convergente y discriminante en tests computarizados de toma de decisiones. *Avaliação Psicológica*, 16(3), 375-383.
- Bächler, R. y Poblete, O. (2012). Interacción, emoción y cognición: Una aproximación integrada a la comprensión del comportamiento humano. *Anales de Psicología*, 28(2), 490-504.
- Barón, L. y Zapata, G. (2018). Los sesgos cognitivos: de la psicología cognitiva a la perspectiva cognitiva de la organización y su relación con los procesos de toma de decisiones gerenciales. *Ciencia y Sociedad*, 43(1), 31-48.
- Cabeza, L. y Muñoz, A. (2010). Análisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la pyme y la gran empresa de Barranquilla. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 6(10), 9-40.
- Calle, D. (2017). Filogenia y desarrollo de funciones ejecutivas. *Psicogente*, 20(38), 368-381.
- Chahin, T. (2016). El Impacto de los Trabajo de Daniel Kahneman en la Administración. *Ciencias Administrativas*, 7, 49-56.
- Chaverri, P., Barrantes, R. y Conejo, D. (2021). El test de la golosina en contexto: ¿cómo influye el entorno social en la toma de decisiones y el autocontrol? *Ciencias Psicológicas*, 15(2), 1-11.

- Cortada, N. (2008). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. *International Journal of Psychological Research*, 1(1), 68-73.
- Cosentino, A., Azzara, S. y Grinhauz, A. (2023). La toma de decisión emocional afecta negativamente la eficacia de la primera ayuda psicológica, más allá del perfil psicológico del rescatista. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 41(3), 1-19.
- De la Chaussée, M. (2008). Cómo toman decisiones educativas los profesores universitarios. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, Sociotam*, xviii(1), 175-199.
- Díaz, D., Velásquez, M., Rincón, D., Blanco, O. y Correa, R. (2022). Relación entre rasgos de personalidad, toma de decisiones y la permanencia académica. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 65, 263-283.
- Fernández, M. (2015). Reseña del libro de Daniel Kahneman: Pensar rápido, pensar despacio. *Thinking, Fast and Slow. IE Revista de Investigación Educativa de la Rediech*, 6(11), 74-77.
- Fernández, J. y Villada, J. (2015). Análisis de evidencia en investigaciones sobre toma de decisiones entre 2002 y 2012. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 33(1), 105-120.
- Manrique, H. y De Castro, A. (2019). Toma de decisiones: intuición y deliberación en la experiencia de los decisores. *Innovar*, 29(73), 149-164.
- Martínez, D., Arboleda, A., Gaviria, A. y Montoya, D. (2023). Revisión de la literatura científica sobre la toma de decisiones bajo riesgo o ambigüedad en pacientes con enfermedades neurodegenerativas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 69, 244-275.
- Noboa, M., Guerrero, S., Estrella, I. y Pinos, H. (2020). Lenguaje motivacional como estrategia de validación para la toma de decisión en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 648-665.
- Páez Gallego, J. (2015). Teorías normativas y descriptivas de la toma de decisiones: un modelo integrador. *Opción*, 31(2), 854-865.
- Pascale, R. y Pascale, G. (2007). Toma de decisiones económicas: el aporte cognitivo en la ruta de Simon, Allais y Tversky y Kahneman. *Ciencias Psicológicas*, 1(2), 149-170.
- Peñalosa, M. (2010). Teoría de las decisiones. *Perspectivas*, 25, 227-240.
- Psicología y Mente. (s. f.). ¿Qué es mindfulness y cómo puede ayudarte? *Psicología y Mente*. <https://psicologiymente.com/meditacion/que-es-mindfulness>
- Salgado, O. (2011). El papel de la percepción en la toma de decisiones de la alta dirección. *Iberoforum. Revista de Ciencias Sociales*, vi(12), 156-173.
- Suárez, A., Feliciano, L. y Santana, L. (2022). Adaptación y factorización de escalas de Toma de Decisiones y de Procrastinación Activa en estudiantes universitarios. *Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación*, 9(2), 167-185.

- Valiente, C., Marcos, R., Arguedas, M. y Martínez, M. (2021). Tolerancia a la frustración, estrés y autoestima como predictores de la planificación y toma de decisiones en adolescentes. *Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación*, 8(1), 1-19.
- Vergara, A., Estrella, S. y Vidal, P. (2020). Relaciones entre pensamiento proporcional y pensamiento probabilístico en situaciones de toma de decisiones. *Revista Latinoamericana de Investigación en Matemática Educativa, RELIME*, 23(1), 7-36.
- Zapata, G., Sigala, L. y Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19(36), 35-59.



# EL APRENDIZAJE AUTÓNOMO, en un mundo de permanente aprendizaje

*Autonomous Learning,  
in a World of Continuous Learning*

---

**Sandra Milena Aguilar Quemba**

“No hay enseñanza posible sin aprendizaje,  
y no hay aprendizaje sin esfuerzo personal”.

*Paulo Freire*



En este capítulo comprenderemos por qué el aprendizaje autónomo es una habilidad tan importante en la vida de los seres humanos, la cual permite autorregular y gestionar el proceso de aprendizaje a través de la planificación, la ejecución y la evaluación; también permite empoderar al individuo para explorar, investigar y profundizar temas que puedan ser de su interés, no solo en contextos académicos, sino también laborales y que puede abordar a su propio ritmo, de acuerdo con sus necesidades específicas.

La importancia del aprendizaje autónomo es trascendente en el mundo laboral y profesional, pues permite mantenerse actualizado, en los ámbitos en los cuales la adquisición o el fortalecimiento de conocimientos y competencias se hacen necesarios en esta constante evolución; también desarrolla la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones y a investigar de manera independiente para discernir de la información que se encuentra en los diferentes recursos, tanto digitales como físicos. Esta habilidad involucra otras habilidades clave como la gestión del tiempo, la capacidad de aprendizaje y la autorregulación, a lo largo de la formación profesional y personal, las cuales son esenciales para afrontar los desafíos del siglo XXI.

## El ADN del aprendizaje autónomo

“El verdadero viaje del descubrimiento no consiste en buscar nuevos paisajes, sino en mirar con nuevos ojos”.

*Marcel Proust*



El aprendizaje autónomo está vinculado a una serie de conceptos clave que han impulsado su evolución a lo largo del tiempo, pues están estrechamente ligados con el desarrollo de otras habilidades que son fundamentales para perfeccionar esta capacidad en cualquier contexto, algunas de ellas son: autodisciplina, interés propio, pensamiento crítico y autonomía.

La autodisciplina, permite controlar el proceso de aprendizaje a través del establecimiento de objetivos y la planificación de cómo alcanzarlos; el interés propio despierta la curiosidad por aprender nuevas cosas que favorecen el crecimiento personal y profesional; el pensamiento crítico que desarrolla la capacidad de análisis al evaluar la información para distinguir entre fuentes confiables y no confiables y, por último, la autonomía que, como componente central, facilita la toma de iniciativa sin depender de otros.

El aprendizaje implica un cambio en el comportamiento del ser humano que se deriva a partir de una experiencia y, aunque muchas veces no este dirigido por un tutor, el ser humano utiliza la autodisciplina como el insumo que permite que los procesos mentales, aunado a la capacidad para resolver problemas y el pensamiento crítico, el individuo pueda generar un rol activo en la organización y la integración de los conocimientos. En este sentido, se podría indicar que el aprendizaje autónomo es constructivista, pues a partir de la observación y de modelos comportamentales, se genera la construcción del conocimiento y se vuelve efectivo cuando se maneja un enfoque claro hacia las tareas, por lo que también se requieren habilidades como el manejo del tiempo y la adaptación al cambio (Morales, 2018).

El aprendizaje humano es un proceso que puede llegar a ser complejo, pero que puede generar una interdisciplinariedad —entendido como aquello que involucra varias disciplinas— y que está influenciada por factores de orden experiencial, a partir del conocimiento derivado por algunas situaciones de la vida; conceptual, que refiere a ideas o entendimientos adquiridos en el ámbito intelectual y cognitivos, asociados a la capacidad de procesar información a partir de la percepción, la experiencia y la subjetividad; este proceso permite que el individuo no solo adquiera conocimientos, sino que también desarrolle habilidades necesarias para propiciar el aprendizaje independiente y, de manera continua, también es un claro reflejo del funcionamiento integral que podría llegar a tener una persona capaz de adaptarse a un mundo en constante cambio (Rodríguez Ruiz, 2014).

Cuando el individuo está motivado por sus propios intereses, es más propenso a persistir en la búsqueda continua del aprendizaje, aun cuando se lleguen a presentar dificultades, pues el entorno donde se aprende debe ser un ambiente que genere autonomía, haya acceso a la información, tenga la flexibilidad para explorar diferentes métodos y, a su vez, permita la toma de decisiones informada, para evaluar el progreso y ajustar las estrategias.

La evolución del aprendizaje autónomo, históricamente, ha estado estrechamente ligada al concepto de autodidactismo. En siglos pasados, las personas aprendían de forma independiente a través de diversos sistemas de información, los cuales, en su mayoría, eran físicos, como los libros, la observación directa y las experiencias que el entorno les ofrecía. Si bien el acceso a la información en ese entonces era limitado, también era complicado acceder a las bibliotecas o tener a la mano un tutor privado que permitiera la transferencia de conocimiento, lo cual trajo consigo que el aprendizaje fuera un proceso que requería mucho tiempo, debido a la falta de disponibilidad de los recursos.

## La transformación del aprendizaje: de lo tradicional a la era digital

“En un mundo que cambia muy rápido, la única estrategia en la que el fracaso está garantizado es no aprender”.

*Eric Hoffer*



Durante los siglos XIX y XX se empezó a formalizar la educación en las escuelas y en las universidades, hecho que permitió la integración del aprendizaje autónomo bajo el esquema del sistema educativo, pues era una forma de garantizar que, a través de estas instituciones, se fortaleciera el proceso formativo con base en varias disciplinas o áreas del conocimiento y que esto se complementara con tareas o actividades que los estudiantes pudieran desarrollar fuera de las aulas. Este aprendizaje se empezó a mirar como un complemento de la enseñanza formal que permitía incentivar el desarrollo de habilidades de estudio de manera independiente anclado a una estructura clara (Solórzano Mendoza, 2017).

A finales del siglo XX y principios del siglo XXI, con el progreso de la globalización y la llegada del internet, las personas empezaron a tener acceso a la información de manera fácil, masiva y en tiempo real, dándole paso a la generación de nuevos recursos educativos y propiciando el surgimiento de nuevas formas de aprender; el proceso de aprendizaje se diversificó para ofrecerles a las personas la posibilidad de acceder a los recursos educativos desde cualquier lugar y que avanzara de acuerdo con la disponibilidad y la capacidad de aprendizaje, lo que llevó a fortalecer la habilidad del aprendizaje autónomo.

Sobre la década del 2010, las plataformas de educación en línea empezaron a posicionarse de manera significativa al expandirse y ganar popularidad, brindando la posibilidad de acceder a universidades de diferentes países del mundo de manera flexible, acceso a recursos tecnológicos, validación de la calidad de la información,

emergiendo un poco de las estructuras tradicionales y facilitando aún más el aprendizaje autónomo (Sierra Varón, 2011).

Desde el 2020 hasta la actualidad, el surgimiento de la inteligencia artificial en los procesos educativos ha permitido que las experiencias de aprendizaje sean personalizadas; asimismo, se ha podido contar con un sistema de tutoría inteligente, lo cual genera plataformas adaptativas a las necesidades de las personas, teniendo en cuenta sus capacidades.

La autonomía llevada al entorno laboral se considera vital, pues los procesos de cambio en este tipo de escenarios son constantes y el aprendizaje es permanente para la adaptación y el crecimiento profesional; ante la cantidad de información que actualmente se encuentra en internet y la necesidad de filtrar aquellas fuentes que sean válidas, reales y relevantes, así como la capacidad de adaptación y superación, son claves para adquirir o fortalecer el aprendizaje autónomo, pues ha pasado de ser un recurso limitado, para convertirse en una habilidad poderosa en esta era digital.

## Navegando en el conocimiento: la autonomía del aprendizaje

“El autodidactismo no es simplemente aprender lo que uno quiere, sino aprender a aprender”.

*Peter Drucker*



El aprendizaje autónomo es una habilidad muy importante en la educación y en el desarrollo personal y profesional, aspecto que han estudiado diversos autores desde diferentes perspectivas. Por su parte, Knowles (1975) indica que, mediante su teoría de andragogía —disciplina que centraliza la práctica de enseñanza y el aprendizaje de adultos considerando sus experiencias previas, responsabilidades y aplicación del conocimiento en un entorno práctico—, el aprendizaje autónomo

es un proceso en el cual los individuos asumen la responsabilidad de aprender, a partir de la identificación de necesidades, recursos, formulación de objetivos y evaluación de resultados.

Según Perrenoud (2004), el aprendizaje autónomo es la capacidad que tienen los estudiantes para gestionar su propio aprendizaje, mediante la cual el individuo determina sus objetivos, selecciona los métodos de enseñanza y evalúa su progreso, por lo tanto, es importante contar con autorregulación y autodisciplina, pues la persona se convierte en un agente que construye el conocimiento a través de la reflexión y la experiencia personal.

Holec (1981) hace especial énfasis en la capacidad de un individuo para asumir la responsabilidad de su aprendizaje a partir de la toma de decisiones sobre qué, cómo y cuándo aprender, para evaluar los resultados. Asimismo, Candy (1991) subraya la importancia de la motivación interna, considerando que el aprendizaje autónomo debe tener la capacidad de gestionar el tiempo, conseguir recursos y generar procesos de evaluación para el aprendizaje efectivo y a largo plazo.

Por su parte, Zimmerman (2002) indica que involucrarse activamente en cada etapa del proceso educativo permite planificar, supervisar y ajustarse a las circunstancias para mejorar el desempeño; sin embargo, desde otra perspectiva, Kolb (2014) vincula esta habilidad en su teoría de aprendizaje experiencial, en la cuales las personas aprenden a partir de la experiencia, la reflexión, la conceptualización y la experimentación, para aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones reales.

Estas definiciones muestran que las perspectivas asociadas al proceso de aprendizaje han variado y evolucionado en el tiempo; enfocadas, principalmente, en el ámbito educativo, cada una contribuye a una comprensión más completa de la habilidad denominada aprendizaje autónomo.

## Explorando el aprendizaje autónomo

“A medida que el conocimiento se expande, la capacidad de aprender de forma independiente se convierte en una necesidad, no en una opción”.

*Alvin Toffler*



El aprendizaje autónomo es una habilidad compuesta por varios elementos, los cuales permiten que las personas gestionen su proceso de aprendizaje de manera efectiva. Estos componentes han trascendido y evolucionado a través del tiempo; a continuación, se presentará una explicación de cada uno de ellos:

- *La autodisciplina:* uno de los principales elementos que componen la habilidad de aprendizaje autónomo y hace referencia a la capacidad de mantener la constancia durante el proceso de aprendizaje, aun cuando se presentan algunas situaciones o desafíos, lo que permite establecer responsabilidades a partir del cumplimiento de tareas y el establecimiento de un cronograma para evitar la procrastinación o aplazamiento de las tareas y cumplir con los objetivos esperados.
- *La autorregulación:* es el componente del aprendizaje autónomo que permite gestionar y controlar el aprendizaje a partir de la planificación, el monitoreo y la evaluación del progreso para alcanzar las metas, lo cual le permite al individuo identificar en qué momento se deben ajustar las estrategias de estudio y adaptarse a métodos de aprendizaje efectivos.
- *El autoconocimiento:* este componente del aprendizaje autónomo implica la capacidad de autorreconocer las fortalezas, las debilidades y las preferencias en los estilos de aprendizaje asociados a las motivaciones personales, generando un enfoque personalizado y efectivo para optimizar tiempo y esfuerzos en este proceso.

- *La automotivación:* es el componente asociado al interés personal y la satisfacción de fijar objetivos de aprendizaje, lo cual genera una valoración de sí mismo, alimentando la autoestima; orientándose al logro, manteniendo la autonomía, fomentando la curiosidad y el deseo de seguir adquiriendo conocimientos a largo plazo. Aprender significa construir nuevos significados y esto se da gracias a la capacidad de atribuir sentido al proceso de construcción que integra diversos factores como sentir interés y sentirse competente al realizar el esfuerzo necesario para conseguir lo propuesto.
- *El pensamiento crítico:* es otra habilidad poderosa que brinda la capacidad de analizar, evaluar y sintetizar de manera coherente y objetiva con el fin de discernir entre las diferentes fuentes de información y cuestionar suposiciones; asimismo, se decide qué hacer o qué creer a través del diálogo, la confrontación y la argumentación para construir diferentes puntos de vista que estén lo suficientemente fundamentados.
- *La toma de decisiones:* es la capacidad de tomar elecciones informadas sobre qué, cuándo, cómo y dónde aprender, así como validar los recursos disponibles y métodos por utilizar, evaluando las diferentes opciones y eligiendo las mejores alternativas.
- *La gestión del tiempo:* es la habilidad para organizar y priorizar tareas de manera efectiva para maximizar el tiempo que se tiene disponible, así como la creación de cronogramas y calendarios de estudio para priorizar tareas por ejecutar durante el proceso de aprendizaje en determinado tiempo.
- *La autodirección:* hace referencia a la capacidad para guiar y dirigir el proceso de aprendizaje autónomo, al tomar el control de la educación, dependiendo de los intereses, las necesidades individuales y promoviendo la proactividad en la búsqueda del nuevo conocimiento y experiencias.

Estos componentes permiten que los individuos gestionen eficazmente su propio proceso de aprendizaje; además, fomenta la autonomía y la capacidad de adaptarse a nuevos desafíos, haciéndolos más responsables, críticos y autosuficientes, y que les permita afrontar con éxito los cambios del entorno (Solórzano Mendoza, 2017).

## Características de la autonomía

“En la era de la información, aprender a aprender es la habilidad más importante que una persona puede desarrollar”.

*Tony Buzan*



Para comprender el aprendizaje autónomo es indispensable analizar algunas características comportamentales, las cuales reflejan la posibilidad de abordar desafíos y oportunidades con autonomía y proactividad, a través de conductas específicas como: la iniciativa personal, la capacidad de autoevaluación, la resolución de problemas y la autorreflexión, que se detallan a continuación.

La iniciativa personal permite que el individuo tenga la curiosidad de aprender nuevos métodos y adquirir nuevos conocimientos, para profundizar su comprensión; por otro lado, la capacidad de autoevaluación permite regular el rendimiento y el progreso de la etapa de aprendizaje, validar, monitorear y ajustar, según, como sea necesario, para mejorar la efectividad y el rendimiento; por su parte, la resolución de problemas ofrece la posibilidad de utilizar diferentes métodos, procedimientos de abordaje y apoyo en el pensamiento divergente-creativo, manejando los recursos disponibles; y por último, aunque no menos importante, la autorreflexión, brinda la opción de evaluar el desempeño identificando áreas de mejora y ajustando las estrategias de aprendizaje con un enfoque basado en la evaluación (Solórzano Mendoza, 2017).

Adicionalmente, el trabajo colaborativo permite tener un dominio de metodologías y estrategias de trabajo en equipo, para generar interacción en el personal y que esté orientada al alcance de las metas. Es necesario tener en cuenta que las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) se consideran importantes en este proceso de autonomía, pues su uso y manejo facilitará la búsqueda de información, documentación, participación en foros, debates o redes.

Hay que considerar que, el aprendizaje autónomo es una habilidad personal que se evidencia en el interés por adquirir nuevos aprendizajes, ya sean teóricos, técnicos o prácticos y que esté dispuesta a generar el máximo esfuerzo para alcanzar sus metas con los recursos y el tiempo que tenga disponible; este es un proceso constructivista en el que se busca incentivar la construcción del conocimiento a través de unos aprendizajes previos (Solórzano Mendoza, 2017).

## El aprendizaje autónomo en el entorno laboral: clave para la adaptabilidad, el éxito y el crecimiento profesional

“La vida es la suma de todas tus elecciones, y la capacidad de aprender de ellas de forma independiente define tu camino”.

*Albert Camus*



El aprendizaje autónomo es una de las habilidades más importantes y vitales en los entornos laborales y tiene como propósito mejorar el desempeño de las personas, al adquirir conocimientos de manera voluntaria y autodidacta; también permite ampliar el espíritu competitivo de acuerdo con las necesidades de formación del mercado laboral actual.

La rápida evolución de las industrias y la constante necesidad de reinención y nuevas formas de ser productivos en las organizaciones, donde el proceso de adaptación se vuelve clave, está la capacidad de aprender de forma independiente, volviéndolos competitivos y respondiendo eficazmente a los cambios tecnológicos y normativos.

Frente a la incorporación de nuevas tecnologías y los frecuentes cambios en los procesos organizacionales, las empresas han tenido que adaptarse rápidamente a las dinámicas del mercado, trayendo consigo la evolución de nuevas formas de

aprendizaje en los colaboradores y que esta no necesariamente tiene que estar atada a una educación formal, pues el empleado se compromete con su proceso de aprendizaje, lo que genera nuevas ideas y métodos para mejorar el rendimiento y contribuir de manera significativa al éxito de la empresa.

Esta habilidad también les permite a los profesionales adaptarse a los cambios y enfrentar los desafíos que demanda el entorno laboral actual, teniendo en cuenta que las metodologías de trabajo están evolucionando constantemente, pues quienes logran desarrollar la habilidad de aprender de forma autónoma tienen una ventaja competitiva al adquirir conocimientos sin depender de una formación académica formal. Los empleados tienden a sentir la necesidad de estar en permanente actualización y son personas dispuestas a asumir nuevos desafíos con el fin de mejorar, crear nuevas ideas en el trabajo y aprovechar las oportunidades emergentes del mercado.

El aprendizaje autónomo fomenta la proactividad hacia el trabajo, pues no se espera a tener una instrucción detallada, al tomar la iniciativa de aprender y aplicar los conocimientos necesarios para cumplir con sus labores. El desarrollo continuo de habilidades a través del aprendizaje autónomo es supremamente clave para el crecimiento personal y profesional, puesto que les permite a los colaboradores de una organización avanzar en sus roles y contribuir de manera importante.

## Claves para desarrollar un aprendizaje autónomo efectivo

“La única manera de aprender es cuestionando, explorando y nunca conformarse”.

*Richard Feynman*



Desarrollar la habilidad de aprendizaje autónomo implica cultivar hábitos, estrategias y actitudes que lo ayudarán a tomar el control de su proceso de aprendizaje para ser más competitivo. Por ello, se presentan algunas estrategias que son claves para adquirir o fortalecer esta habilidad:

- *Establece metas claras:* la definición de objetivos es primordial y más si están enfocadas hacia el proceso de aprendizaje; deben ser específicas, realistas y que se puedan medir para validar su pertinencia y potencial y podría brindar una guía que permita mantener la motivación y el enfoque. Se recomienda elaborar un plan de acción de las metas y revisarlo periódicamente para identificar si estas están siendo relevantes.
- *Gestiona adecuadamente tu tiempo:* gestionar el tiempo de manera efectiva es esencial para desarrollar el aprendizaje autónomo; la priorización de tareas permitirá que se organicen las actividades diarias y se pueda establecer un momento específico para la gestión del conocimiento. Se recomienda mapear aquellas necesidades de formación que puedan surgir en el ámbito personal o profesional, y designar bloques de tiempo para estudiarlos.
- *Fomenta la autodisciplina:* el compromiso con el proceso de aprendizaje es vital siempre que se sienta esa pasión e interés por querer aprender de un tema en específico. Se recomienda que la motivación de estos intereses sea muy alta para crear un entorno de estudio que permita sobrepasar las distracciones y se establezca una rutina de estudio regular, creando un hábito y que esté alineada con los objetivos planteados.
- *Desarrolla el autoconocimiento:* abarca las fortalezas y las debilidades, estilo de vida e intereses, permitirá adaptar las estrategias de aprendizaje de manera oportuna. Se recomienda identificar los métodos de aprendizaje que se le facilite y que se sienta cómodo para adquirir el conocimiento y que se pueda complementar con la retroalimentación de tutores o compañeros.
- *Autoreflexiona:* evalúa el progreso al hacer una introspección de las estrategias de aprendizaje e identificar áreas de mejora. Se recomienda que, cuando se llegue a la meta o el objetivo de aprendizaje, se valide la funcionalidad, la pertinencia y las oportunidades de mejora.
- *Aumenta la motivación y la curiosidad:* dos aspectos poderosos para desarrollar el aprendizaje autónomo, que permite la exploración de nuevos temas y profundizar en el conocimiento. Se recomienda que el aprendizaje esté

estrechamente ligado con los intereses profesionales y personales, con el fin de gestionar el aprendizaje a su propio ritmo.

- *Desarrolla el pensamiento crítico:* investigar de manera autónoma permitirá evaluar críticamente la información durante el proceso de aprendizaje e identificar si es verídica y si viene de fuentes confiables. Se recomienda que la búsqueda de información permita evaluar la credibilidad, comparar las fuentes desde diferentes perspectivas y formular preguntas que ayuden a guiar la investigación y el análisis.
- *Busca retroalimentación:* el apoyo de personas externas durante el aprendizaje autónomo permite acceder a diferentes opiniones y puntos de vista que apoyen o refuerce el aprendizaje, a través de críticas constructivas con las que se puedan detectar oportunidades de mejora en función de una retroalimentación.
- *Utiliza los recursos digitales en pro del aprendizaje:* las plataformas educativas de formación en línea, podcast, libros digitales, entre otros, permitirán acceder a la amplia oferta de conocimiento. Se recomienda utilizar estos recursos para acceder a información que sea de interés, para mantenerse actualizado con las últimas tendencias y herramientas.
- *Construye una red de apoyo:* aunque la habilidad que estamos abordando fomenta la independencia, contar con una red de apoyo proporciona motivación, amplía el mapeo de recursos y comparte opiniones desde diferentes puntos de vista; este ejercicio permite enriquecer el conocimiento a partir de experiencias con externos. Se recomienda unirse a clubes o enlazar con mentores que puedan guiar el proceso de aprendizaje.

Desarrollar el aprendizaje autónomo es un proceso continuo que nunca termina y que requiere total disposición, práctica y dedicación. Al trabajar en el desarrollo o el fortalecimiento de esta habilidad, la persona estaría mejor preparada para adaptarse al cambio, afrontar los desafíos actuales, estar en permanente actualización, así como abierta a aprender cosas nuevas, con el fin de ampliar las oportunidades de crecimiento personal y profesional.

## Investigaciones sobre el poder del aprendizaje autónomo

“El aprendizaje no es el producto de la enseñanza. El aprendizaje es el producto de la actividad de los aprendices”.

*John Holt*



El aprendizaje autónomo no ha sido lo suficientemente debatido, con respecto a su importancia en el desarrollo de habilidades profesionales; aunque no hay muchas investigaciones en este sentido, hay algunas evidencias que han explorado el impacto del aprendizaje autónomo en los contextos de educación y el entorno laboral, y como esta influye en el rendimiento del desarrollo profesional y la capacidad de adaptación a nuevas situaciones.

El artículo de Song y Hill (2007) indica que los desafíos del aprendizaje autónomo permiten predecir la clave del éxito, en el cual la autodisciplina y la motivación son esenciales, pues hay más posibilidades de finalización y mejora del rendimiento. Los autores desarrollan un modelo de conceptos que describe las características de las personas en su proceso de aprendizaje, en el que se integran tres componentes principales: las características del individuo, que incluye aspectos de motivación y autodisciplina para mejorar el rendimiento; el entorno de aprendizaje debe ser flexible y que responda a las necesidades de las personas y el proceso de autodirección, el cual permite generar una planificación y evaluación de los procesos de aprendizaje para generar la capacidad de autoevaluación como factor determinante del éxito.

El estudio demostró que las personas con la habilidad de aprendizaje autónomo avanzada no solo mostraron altas tasas de finalización de los procesos, las cuales, para el caso de esta investigación, eran los cursos en línea. También se evidenciaron mejores calificaciones, lo cual indica que la capacidad que tienen los estudiantes para autodirigirse es un factor relevante en el éxito en los entornos de aprendizaje en línea y, a su vez, se observó una mejor gestión del tiempo.

Por su parte, Jossberger *et al.* (2010), en su artículo de investigación, analizan el aprendizaje autónomo como una habilidad esencial que fomenta y prepara a los estudiantes para enfrentar desafíos laborales. Los hallazgos sugieren que el desarrollo de esta habilidad contribuye a tener una transición efectiva al mercado laboral y tener un rendimiento superior en el trabajo. Por lo tanto, esta habilidad requiere que la adaptación a la evolución sea constante y aún más, cuando se trata de nuevas tecnologías y metodologías de aprendizaje. Como resultado de la investigación se muestra que, al desarrollar esta destreza, las personas están mejor preparadas para enfrentar desafíos de su formación académica y profesional; para adaptarse rápidamente a los cambios, también se permite que se amplíen las oportunidades de empleo y éxito en sus carreras.

Estas investigaciones demuestran que, el aprendizaje autónomo es una habilidad que tiene un impacto positivo en el rendimiento de las personas en contextos laborales y de aprendizaje; cuando se desarrolla, no solo ayuda a mejorar el desempeño, sino también permite estar mejor preparado para enfrentarse a los entornos cambiantes. Ofrecen una visión profunda y actualizada sobre la relevancia del aprendizaje autónomo y su impacto en el desempeño profesional.

Ahora, desde el punto de vista empresarial, Rey (2020) indica que, en el contexto laboral, es oportuno promover el aprendizaje autónomo como estrategia al momento de llevar un proceso organizado y de seguimiento adecuado, en el cual buscan que los colaboradores estén capacitados no solo en su especialidad, sino también en la generalidad para explorar nuevas competencias o talentos que se pueda potenciar dentro de este tipo de escenarios. La transformación del empleo genera la necesidad de abordar esta habilidad, tanto a nivel individual, como a nivel colectivo, con el fin de lograr que cada persona pueda independizar su proceso de aprendizaje, pero que, a su vez, este sea guiado y orientado de forma adecuada, para que no se deje solo a la interpretación personal, sino que permita establecer discusiones guiadas y medidas por externos; este proceso va de la mano del aprendizaje recibido a través de las instituciones educativas, para que sus estudiantes o graduados puedan ponerlo en práctica cuando ingresen al ámbito empresarial.

## Conclusiones

El aprendizaje autónomo no es una habilidad que se desarrolle de inmediato, puesto que siempre va a estar al proceso evolutivo constante de un individuo, que se pueda medir y que se desliga de la dependencia, logrando que cada persona pueda independizar su aprendizaje y que se puede dar, principalmente, en cualquier ámbito de la vida; en el personal, fomenta la motivación, la curiosidad intelectual, la autodisciplina, la capacidad para tomar decisiones informadas, aumenta la capacidad de discernir, lo que les permite a las personas gestionar su proceso de aprendizaje con el objetivo de adaptarse a nuevas dinámicas, entornos, realidades y continuar con su curva de aprendizaje a medida que las necesidades de formación vayan cambiando o evolucionando.

En lo profesional, el aprendizaje autónomo permite que se obtenga un dominio de esta habilidad, pues el individuo puede adaptarse rápidamente al uso y manejo de las TIC, nuevas tendencias o métodos de trabajo, que los pueda convertir en un talento valioso para la organización al fomentar la innovación y la mejora continua, que no tenga que depender exclusivamente de la formación formal o de una supervisión constante para adquirir o fortalecer nuevos conocimientos o habilidades. Esto no solo mejora el rendimiento laboral o puede ser un factor influyente para aumentar la productividad en las empresas, sino que también facilita el plan profesional de las personas, pues, al aprender de manera autónoma, se estará mejor preparado para asumir roles de liderazgo y enfrentar los desafíos emergentes del mercado.

Además, el aprendizaje autónomo fomenta la resiliencia profesional, pues le ayuda al individuo aprender y desaprender rápidamente, volviéndolo una ventaja competitiva. Las personas autónomas son capaces de afrontar la incertidumbre, asumir nuevas responsabilidades y continuar con el proceso de crecimiento, aun cuando llegan momentos de transformación o crisis.

En conclusión, la habilidad de aprendizaje autónomo integra el desarrollo personal y profesional de las personas que hace que los individuos se mantengan competitivos, resilientes e innovadores, en un entorno donde la única constante es el cambio. Por otra parte, la capacidad de aprender de forma independiente permite hacer un factor diferenciador en la vida y en el plan de profesionalización de cualquier persona, que aporta beneficios en todos los aspectos de la vida, al fomentar un crecimiento continuo, en el cual, más que ser una habilidad, es una necesidad para el éxito a largo plazo.

## Referencias

- Candy, P. C. (1991). *Self-Direction for Lifelong Learning. A Comprehensive Guide to Theory and Practice*. Jossey-Bass.
- Jossberger, H., Brand-Gruwel, S., Boshuizen, H. y Van de Wiel, M. (2010). The challenge of self-directed and self-regulated learning in vocational education: A theoretical analysis and synthesis of requirements. *Journal of vocational education and training*, 62(4), 415-440.
- Knowles, M. S. (1975). *Self-directed learning: A guide for learners and teachers*. The Adult Education Company.
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT Press.
- Morales, Y. A. (2018). Revisión teórica sobre la evolución de las teorías del aprendizaje. *Revista Vinculando*, 16(1).
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar: invitación al viaje* (Vol. 196). Graó.
- Rey, R. y Milena, A. (2020). *Procesos formativos en Decathlon, entendidos como un modelo de innovación condicionado al aprendizaje autónomo*. Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Rodríguez Ruiz, J. R. (2014). Los recursos TIC favorecedores de estrategias de aprendizaje autónomo: el estudiante autónomo y autorregulado. *In Crescendo*, 5(2), 233-252.
- Sierra Varón, C. A. (2011). La educación virtual como favorecedora del aprendizaje autónomo. *Panorama*, 5(9).
- Solórzano Mendoza, Y. D. (2017). Aprendizaje autónomo y competencias. *Dominio de las Ciencias*, 3(1), 241-253.
- Song, L. y Hill, J. R. (2007). A conceptual model for understanding self-directed learning in online environments. *Journal of interactive online learning*, 6(1), 27-42.
- Zimmerman, B. J. (2002). Becoming a self-regulated learner: An overview. *Theory into practice*, 41(2), 64-70.



Este libro se terminó de editar y publicar  
en el mes de octubre de 2025 por el  
Politécnico Grancolombiano,  
en la ciudad de Bogotá, D. C., Colombia.



**E**n la actual dinámica del mundo —en marcada por la cuarta revolución, la era digital y de la información— el fortalecimiento de las capacidades humanas se convierte en una exigencia fundamental para aportar y avanzar en las organizaciones laborales y sociales. En este sentido, las habilidades blandas, poderosas o también conocidas como *soft skills* son cada vez más requeridas en el mundo, en general, y en la vida laboral, en particular.

El Centro de Liderazgo 360 del Politécnico Gran Colombiano, comprometido con el desarrollo de habilidades, ha venido trabajando en la construcción de una serie de materiales para el fortalecimiento de estas capacidades humanas, con el objetivo de ofrecerle a la comunidad académica, estudiantes, egresados, docentes, empresarios y demás *stakeholders*, elementos teóricos y herramientas prácticas para el desarrollo de habilidades personales para el trabajo y para la vida, en general.

En este segundo tomo, de la colección conformada Desarrolla tus habilidades y potencia tu vida se presentan cinco capítulos; en cada uno se hace referencia a una habilidad particular: adaptación al cambio, innovación, negociación, toma de decisiones o aprendizaje autónomo. A lo largo del libro se facilita la comprensión de cada una de las habilidades poderosas abordadas, no solo desde el punto de vista conceptual, sino también desde la comprensión del impacto que estas habilidades tienen en las diferentes áreas de la vida de las personas. En cada uno de los capítulos se brindan recursos y recomendaciones, de tal manera que para el lector sea fácil poner en práctica acciones que favorezcan el fortalecimiento de las habilidades acá tratadas, lo cual, a su vez, les da herramientas para avanzar en sus sueños y metas tanto personales como organizacionales.

Es importante mencionar que esta publicación ha sido elaborada con fines formativos y con el interés auténtico de brindar elementos que favorezcan el desarrollo de las habilidades blandas acá tratadas, facilitando el alcance de las metas laborales y de la vida, en general, de cada uno de los lectores.

