



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
MENCIÓN: COMUNICACIONES PUBLICITARIAS  
TRABAJO DE GRADO

**“DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL DE LOS ESTUDIANTES DE  
BACHILLERATO QUE PARTICIPAN EN MODELOS DE NACIONES UNIDAS.  
UN CASO DE ESTUDIO: COLEGIO DON PEDRO”**

TINOCO FERRER, María Andreína

TRENARD MOROS, Luis Alfredo

Tutor

ASCANIO, Rafi

Caracas, septiembre 2014



## Formato G:

### *Planilla de evaluación*

Fecha: \_\_\_\_\_

Escuela de Comunicación Social

Universidad Católica Andrés Bello

En nuestro carácter de Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado:

**“Diagnóstico comunicacional de los estudiantes de bachillerato que participan en Modelos de Naciones Unidas. Un caso de estudio: Colegio Don Pedro”**

dejamos constancia de que una vez revisado y sometido éste a presentación y evaluación, se le otorga la siguiente calificación:

**Calificación Final:** En números \_\_\_\_\_ En letras: \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nombre:

\_\_\_\_\_

Presidente del Jurado

\_\_\_\_\_

Tutor

\_\_\_\_\_

Jurado

Firma:

\_\_\_\_\_

Presidente del Jurado

\_\_\_\_\_

Tutor

\_\_\_\_\_

Jurado

***Para todos aquellos que piensan que en Venezuela sí hay futuro.***

## AGRADECIMIENTOS

A la Fundación Embajadores Comunitarios, por darnos la confianza y el apoyo para la realización de este hermoso proyecto.

Al los delegados del Colegio Don Pedro, por llenar nuestros sábados de alegrías.

A “Mamá Rafi”, Federico y Mateo, por su incondicionalidad, cariño e inspiración durante nuestro desarrollo profesional.

A Valentina y Emma, por apoyarnos en los momentos cuando más las necesitamos.

A Marcel, por ser la voz de la sabiduría y por siempre estar dispuesto a ayudarnos.

A Virginia, Alesia y Lorena, por compartir con nosotros este proyecto. No lo hubiésemos logrado sin ustedes.

A WorldMUN UCAB, por ser la institución que nos unió y nos permitió descubrir nuestra pasión.

*María Andreína:*

A mi mamá, por guiarme a la excelencia.

A mi papá, por enseñarme que *se hace camino al andar*.

A Nachito, mi eterno aliado.

A Joris, *mijn schat, for being my rock, my love, my everything*.

A Mona, Popa y Carmen, por su amor incondicional.

A Daniela y Natalia, por llenarme la vida de sonrisas.

A Luis Alfredo, por tu amistad, paciencia y confianza. Brindemos a la música por nuestros éxitos pasados, presentes y futuros.

*Luis Alfredo:*

A mi mamá y a mi papá, por llenarme de amor cada día de mi vida

A Pedro, J.A y a Yelitza, por darme asilo y tratarme como un hijo.

A Anais, Ana Sofía y María Julieta, porque cada vez que veo sus ojos entiendo que la vida vale la pena vivirla.

A Vali, *my one and only*, por enseñarme que nunca se puede amar demasiado.

A Amaranta, por ser *mi amiga del alma*.

A Lorenzo, Noemy e Ilaria, por ser más que mis amigos y convertirse en mis hermanos.

A Moisés y Emma, porque esta tesis es tan mía como suya.

A Carlota, Andrea y Andrés, por su *amistad genuina*.

A María Andreína, por tu cariño incondicional. Nuestros caminos siempre estarán unidos. Que tu vida siempre sea una canción.

# ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN</b> .....	<b>XVII</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>XVIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>21</b>
1.1. Descripción del problema .....	21
1.2. Formulación del problema .....	22
1.3. Objetivos General y Específicos.....	22
1.3.1. Objetivo General .....	23
1.3.2. Objetivos Específicos.....	23
1.4. Justificación.....	23
1.5. Delimitación del problema .....	24
<b>CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>26</b>
2.1. Colegio Don Pedro .....	26
2.1.1. Actividades con Fe y Alegría .....	26
2.2. Federación Internacional de Fe y Alegría.....	27
2.2.1. Historia y Participantes .....	27
2.2.2. Misión .....	28
2.2.3. Visión .....	28
2.2.4. Objetivos.....	28
2.3. Modelo de Naciones Unidas.....	29
2.4. Fundación Embajadores Comunitarios .....	30
2.4.1. Objetivos de Impacto .....	30
2.4.2. Misión .....	31
2.4.3. Visión.....	31
2.4.4. Valores.....	32
2.4.5. Programas .....	32
2.4.5.1. UCABMUN .....	32
2.4.6. Estructura Organizativa y Organigrama.....	33

<b>CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>35</b>
3.1. Antecedentes de la investigación .....	35
3.2. La comunicación .....	36
3.2.1. La comunicación no verbal: .....	38
3.2.2. Elementos no verbales .....	39
3.2.3. Elementos suprasegmentales.....	40
3.3. Oratoria.....	42
3.3.1. Funciones y fines de la oratoria .....	43
3.4. Discurso .....	44
3.4.1. Elementos del discurso.....	45
3.4.2. Estructura del discurso .....	46
3.5. Liderazgo.....	47
3.5.1. Enfoques de Liderazgo .....	49
3.5.1.1. Liderazgo Situacional.....	51
3.5.1.2. Modelos de Liderazgo Transaccional y Transformacional .....	56
3.6. El Conflicto .....	61
3.6.1. Causas del conflicto.....	62
3.6.2. Tipos de Conflicto .....	65
3.7. Resolución de Conflictos .....	66
3.7.1 Modelos de Resolución de Conflictos.....	66
3.7.2. Tipos de Resolución de Conflictos.....	68
3.7.2.1. Mediación.....	68
3.7.2.2 Conciliación:.....	69
3.7.2.3. Arbitraje.....	70
3.8. Negociación.....	70
3.8.1. Actitudes en negociación.....	73
3.8.2. Argumentación en la negociación.....	75
3.8.2.1. Tipos de Argumentos .....	75
<b>CAPÍTULO IV: MARCO LEGAL .....</b>	<b>77</b>
4.1. Ley Orgánica para la Protección de niños, niñas y adolescentes (LOPNNA) .....	77

4.2. Ministerio del Poder Popular para la Educación .....	81
<b>CAPÍTULO V: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>82</b>
5.1. Modalidad de la investigación.....	82
5.2. Tipo de investigación.....	84
5.3. Diseño de investigación .....	85
5.4. Hipótesis.....	87
5.5. Sistema de Variables .....	87
5.6. Operacionalización de Variables .....	89
5.6.1 Definiciones conceptuales de las variables y de sus subcategorías...	90
5.7. Población y muestra .....	93
5.8. Criterios de selección de las unidades de análisis .....	94
5.9. Determinación de las unidades de análisis .....	95
5.10. Técnicas e instrumentos de investigación .....	95
5.10.1. Instrumento I: Hoja de Evaluación de discursos de Oradores Competentes .....	96
5.10.2. Instrumento II: Cuestionario de liderazgo situacional .....	96
5.10.3. Instrumento III: NEGO .....	97
5.11. Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos .....	97
5.11.1. Confiabilidad del instrumento I: Hoja de Evaluación de discursos de Oradores Competentes.....	98
5.11.2. Confiabilidad del instrumento II: Cuestionario de Liderazgo Situacional .....	98
5.11.3. Confiabilidad del instrumento III: NEGO .....	99
5.12. Validación de los instrumentos de recolección de datos .....	101
5.12.1. Validación del instrumento I: Hoja de Evaluación de discursos de Oradores Competentes.....	101
5.12.2. Validación del instrumento II: Cuestionario de Liderazgo Situacional .....	102
5.12.3. Validación del instrumento III: NEGO .....	103

5.13. Procedimiento y aplicación de los instrumentos de recolección de datos .....	103
5.13.1 Procedimiento y aplicación del instrumento I: Hoja de Evaluación de discursos de Oradores Competentes .....	104
5.13.2 Procedimiento y aplicación del instrumento II: Cuestionario de Liderazgo Situacional .....	104
5.13.3. Procedimiento y aplicación del instrumento III: NEGO .....	105
5.14. Limitaciones de la investigación .....	106
<b>CAPÍTULO VI: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>107</b>
6.1. Instrumento I: Hoja de Evaluación de Discursos de Oradores Competentes .....	107
6.1.1. Matriz de descripción para el Instrumento I .....	107
6.1.2. Escala de codificación de los datos para el Instrumento I .....	109
6.1.3. Descripción de los resultados del instrumento I.....	111
6.1.3.1. Primera recolección de información del Instrumento I (18/10/2013) .....	111
6.1.3.2 Análisis de resultados de la primera aplicación del Instrumento I .....	112
6.1.3.3. Segunda recolección de información (24/05/2014) .....	115
6.1.3.4. Análisis de resultados de la segunda aplicación del Instrumento I .....	116
6.1.4. Discusión de resultados del Instrumento I .....	119
6.2. Instrumento II: Cuestionario de Liderazgo Situacional .....	121
6.2.1. Matriz de descripción para el Instrumento II .....	121
6.2.2. Escala de codificación de los datos para el Instrumento II .....	122
6.2.3. Descripción de los resultados del Instrumento II .....	123
6.2.3.1. Primera recolección de información del Instrumento II (18/01/2014) .....	123
6.2.3.2 Análisis de resultados de la primera aplicación del Instrumento II .....	124

6.2.3.3. Segunda recolección de información del Instrumento II (26/04/2014).....	127
6.2.3.4 Análisis de resultados de la segunda aplicación del Instrumento II .....	128
6.2.4 Discusión de resultados Instrumento II .....	131
6.2.4.1 Discusión de estilo de liderazgo.....	131
6.2.4.2 Discusión efectividad de liderazgo .....	132
6.3. Instrumento III: NEGO.....	135
6.3.1. Matriz de descripción para el Instrumento III .....	135
6.3.2. Escala de codificación de los datos para el Instrumento III .....	138
6.3.3. Criterios de evaluación para el Instrumento II.....	138
6.3.4. Descripción de los resultados del Instrumento III .....	140
6.3.4.1. Primera recolección de información del Instrumento III (02/02/2014).....	140
6.3.4.2. Análisis de resultados de la primera aplicación del Instrumento III .....	143
6.3.4.3. Segunda recolección de información del Instrumento III (24/05/2014).....	160
6.3.4.4. Análisis de resultados de la segunda aplicación del Instrumento III .....	163
6.3.5. Discusión de resultados Instrumento III .....	181
6.3.5.1. Discusión de la argumentación en la negociación .....	181
6.3.5.2. Discusión de las actitudes en la negociación .....	183
6.3.5.3. Discusión actitudes ascendentes positivas en la negociación ..	184
6.3.5.4. Discusión actitudes ascendentes negativas en la negociación .	185
<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>187</b>
7.1. Oratoria:.....	188
7.1.1. Comunicación verbal .....	188
7.1.2. Comunicación no verbal .....	190
7.2. Liderazgo.....	191
7.2.1. Estilo de liderazgo: Participar .....	191

7.2.2. Estilo de liderazgo: Dirigir .....	192
7.2.3. Estilo de liderazgo: Persuadir .....	193
7.2.4. Estilo de liderazgo: Delegar .....	193
7.2.5. Estilo de liderazgo: Mixto .....	194
7.2.6. Efectividad de los estilos de liderazgo .....	195
7.3. Resolución de conflictos y Negociación .....	197
7.3.1. Tipos de actitud: ascendente y sumisa .....	197
7.3.2. Argumentación en la negociación y resolución de conflictos .....	198
7.4. Validación de hipótesis .....	200
7.5. Recomendaciones.....	201
7.5.1. Recomendaciones en Oratoria .....	201
7.5.2. Recomendaciones en Liderazgo .....	202
7.5.3. Recomendaciones en Resolución de Conflictos y Negociación .....	202
7.5.4. Recomendaciones generales .....	203
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>204</b>
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS .....</b>	<b>214</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>218</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Estilos de liderazgo apropiados para varios niveles de preparación .....	54
Cuadro 2: Grados de probabilidad de éxito entre Niveles de Preparación y Estilos de Liderazgo .....	56
Cuadro 3: Causas del Conflicto Intrapersonal desde dos perspectivas teóricas .....	63
Cuadro 4: Causas del Conflicto Interpersonal desde dos perspectivas teóricas .....	64
Cuadro 5: Causas del Conflicto Laboral/Social desde dos perspectivas teóricas .....	65
Cuadro 6: Operacionalización de las variables .....	89
Cuadro 7: Criterios de selección de las unidades de análisis .....	94
Cuadro 8: Confiabilidad del Instrumento III: NEGO .....	100
Cuadro 9: Matriz de descripción de resultados de Instrumento I. ....	108
Cuadro 10: Escala de evaluación de competencias de oratoria .....	110
Cuadro 11: Resultados arrojados tras la primera aplicación del Instrumento I. ....	111
Cuadro 12: Resultados arrojados tras la segunda aplicación del Instrumento I. ....	115
Cuadro 13: Matriz de descripción de resultados del Instrumento II. ....	122
Cuadro 14: Resultados arrojados tras la primera aplicación del Instrumento II. ....	123
Cuadro 15: Resultados arrojados tras la segunda aplicación del Instrumento II. ....	127
Cuadro 16: Explicación sobre el cambio de efectividad entre una toma y otra del Instrumento II. ....	134
Cuadro 17: Primera matriz de descripción de resultados del Instrumento III. ....	136
Cuadro 18: Segunda matriz de descripción de resultados	

del Instrumento III. ....	137
Cuadro 19: Criterios de evaluación de actitudes en el Instrumento III. ....	139
Cuadro 20: Criterios de evaluación de argumentos del Instrumento III. ....	139
Cuadro 21: Resultados arrojados tras la primera aplicación del Instrumento III, primera matriz. ....	140
Cuadro 22: Resultados arrojados tras la primera aplicación del Instrumento III, continuación de la primera matriz.....	141
Cuadro 23: Resultados arrojados tras la primera aplicación del Instrumento III, segunda matriz. ....	142
Cuadro 24: Resultados arrojados tras la segunda aplicación del Instrumento III, primera matriz. ....	160
Cuadro 25: Resultados arrojados tras la segunda aplicación del Instrumento III, continuación de la primera matriz.....	161
Cuadro 26: Resultados tras la segunda aplicación del Instrumento III, segunda matriz. ....	162
Cuadro 27: Conclusiones acerca de los delegados que mostraron un tipo de liderazgo mixto.....	195

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

<i>Figura 1:</i> Organigrama de la Fundación Embajadores Comunitarios .....	34
<i>Figura 2:</i> Liderazgo Transaccional y Esfuerzo del Seguidor.....	58
<i>Figura 3:</i> Liderazgo Transaccional y Esfuerzo del Seguidor.....	60
<i>Figura 4:</i> Modelo "Todos Ganan" explicado por Manzanero (2002) .....	72

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

<i>Gráfico 1:</i> Modelo de Liderazgo Situacional. ....	52
<i>Gráfico 2:</i> Cantidad de respuestas por Competencias de Oratoria en el Instrumento I. 1ra. Toma.....	113
<i>Gráfico 3:</i> Porcentaje de los Resultados por Competencias de Oratoria en el Instrumento I. 1ra. Toma.....	114

<i>Gráfico 4:</i> Cantidad de respuestas por Competencias de Oratoria en el Instrumento I. 2da. Toma. ....	117
<i>Gráfico 5:</i> Porcentaje de los Resultados por Competencias de Oratoria en el Instrumento I. 2da. Toma. ....	117
<i>Gráfico 6:</i> Comparación de los resultados obtenidos en ambas tomas del Instrumento I. ....	118
<i>Gráfico 7:</i> Resultados del Instrumento II en cantidades. 1ra. Toma. ....	126
<i>Gráfico 8:</i> Resultados del Instrumento II en porcentajes - 1ra. Toma. ....	126
<i>Gráfico 9:</i> Resultados del Instrumento II en cantidades. 2da. Toma. ....	130
<i>Gráfico 10:</i> Resultados del Instrumento II en porcentajes. 2da. Toma. ....	130
<i>Gráfico 11:</i> Comparación de los Estilos de Liderazgo en ambas tomas del Instrumento II. ....	131
<i>Gráfico 12:</i> Comparación de la Efectividad de Liderazgo en ambas tomas del Instrumento II. ....	133
<i>Gráfico 13:</i> Resultados de actitudes en el Instrumento III. 1ra. Toma. ....	152
<i>Gráfico 14:</i> Resultados de argumentos en el Instrumento III. 1ra. Toma. ....	153
<i>Gráfico 15:</i> Argumentación en el Instrumento III. 1ra. Toma. ....	158
<i>Gráfico 16:</i> Tipos de respuestas en el Instrumento III. 1ra. Toma. ....	158
<i>Gráfico 17:</i> Tipos de respuestas negativas en el Instrumento III. 1ra. Toma. ...	159
<i>Gráfico 18:</i> Porcentaje de las respuestas Pc en el Instrumento III. 1ra. Toma. ....	159
<i>Gráfico 19:</i> Resultados de actitudes en el Instrumento III. 2da. Toma. ....	173
<i>Gráfico 20:</i> Resultados de argumentos en el Instrumento III. 2da. Toma. ....	174
<i>Gráfico 21:</i> Argumentación en el Instrumento III. 2da. Toma. ....	179
<i>Gráfico 22:</i> Tipos de respuestas en el Instrumento III. 2da. Toma. ....	179
<i>Gráfico 23:</i> Tipos de respuestas negativas en el Instrumento III. 2da. Toma. ..	180
<i>Gráfico 24:</i> Porcentaje de respuestas Pc en el Instrumento III. 2da. Toma. ....	180
<i>Gráfico 25:</i> Comparación de los tipos de argumentación en ambas tomas del Instrumento III. ....	182
<i>Gráfico 26:</i> Evolución de los tipos de argumentación en ambas tomas del Instrumento III. ....	183

<i>Gráfico 27: Comparación en los tipos de actitudes en ambas tomas del Instrumento III.</i> .....	184
<i>Gráfico 28: Comparación de respuestas positivas en ambas tomas del Instrumento III.</i> .....	185
<i>Gráfico 29: Comparación de respuestas negativas en ambas tomas del Instrumento III.</i> .....	186

## RESUMEN

### DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL DE LOS ESTUDIANTES DE BACHILLERATO QUE PARTICIPAN EN MODELOS DE NACIONES UNIDAS. UN CASO DE ESTUDIO: COLEGIO DON PEDRO

**Alumnos:** Tinoco Ferrer, María Andreína y Trenard Moros, Luis Alfredo.

**Tutor:** Ascanio, Rafi.

El Trabajo Especial de Grado titulado *“Diagnóstico comunicacional de los estudiantes de bachillerato que participan en Modelos de Naciones Unidas. Un caso de estudio: Colegio Don Pedro”*, efectuado durante el período escolar 2013-2014, tiene como objetivo diagnosticar el comportamiento comunicacional de los jóvenes de bachillerato –miembros de la Fundación Embajadores Comunitarios- a través de técnicas implementadas en Modelos de Naciones Unidas (Oratoria, Liderazgo, Resolución de Conflictos y Negociación). La investigación fue del tipo exploratoria, dado que no existe alguna investigación anterior que haya estudiado este fenómeno y al mismo tiempo fue descriptiva porque tuvo como finalidad caracterizar un hecho con el fin de establecer su comportamiento. Para su realización, se aplicaron instrumentos de medición al inicio y culminación del año académico. El lapso temporal entre una aplicación y otra tuvo el objetivo de validar la hipótesis de que *el comportamiento comunicacional de los jóvenes de bachillerato, miembros de la Fundación Embajadores Comunitarios, cambia de una manera positiva una vez que se les enseñan técnicas implementadas en Modelos de Naciones Unidas en cuanto a Oratoria, Liderazgo, Resolución de Conflictos y Negociación*. Los instrumentos que midieron las habilidades de la muestra en las variables de Oratoria, Liderazgo, Resolución de Conflictos y Negociación fueron, respectivamente: la “Hoja de Evaluación de discursos de Oradores Competentes”, elaborado por Sherwyn Morreale, Michael Moore, Donna Surger-Tatum y Linda Webster. En segundo lugar, el Cuestionario de Liderazgo Situacional, creado por el profesor Sergio Rojas Rachel y, por último, el test de Habilidades en la Negociación titulado NEGO, creado por los psicólogos P. Poujaud y G. Gatier. Tras analizar los resultados arrojados por los mencionados instrumentos, los investigadores concluyeron que luego de la segunda aplicación de los mismos la mayor parte de la muestra mejoró sus habilidades de oratoria, negociación, resolución de conflictos y liderazgo.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Palabras clave: Oratoria, Negociación, Resolución de Conflictos, Liderazgo, Modelos de Naciones Unidas

## ABSTRACT

### COMMUNICATIONAL DIAGNOSIS OF HIGH SCHOOL STUDENTS, WHO PARTICIPATE IN MODEL UNITED NATIONS. CASE STUDY: DON PEDRO HIGH SCHOOL.

**Students:** Tinoco Ferrer, María Andreína y Trenard Moros, Luis Alfredo.

**Tutor:** Ascanio, Rafi.

The thesis titled “*Communicational diagnosis of high school students, who participate in Model United Nations. Case study: Don Pedro High School*”, developed during the 2013-2014 school year, has the objective of diagnosing the communicational behavior of high school youngsters –members of the Embajadores Comunitarios Foundation- through techniques implemented in Model United Nations, such as Oratory, Leadership, Conflict Resolution and Negotiation.

The investigation was exploratory, given that there is no previous research that has studied this phenomenon and it, also, was descriptive because it was aimed to characterize a fact, in order to establish its behavior. For its realization, measurement instruments were applied at the beginning and end of the academic year. The temporal lapse between one instrument application and the other one, had the objective of validating the following hypothesis: *the communicational behavior of high school students, who are members of the Embajadores Comunitarios Foundation, changes in a positive way, once they are taught techniques generally used in Model United Nations, such as Oratory, Leadership, Conflict Resolution and Negotiation*. The instruments, which measured the sample’s skills in the variables *Oratory, Leadership, Conflict Resolution and Negotiation* were, respectively: “The competent Speaker Speech Evaluation Form”, elaborated by Sherwyn Morreale, Michael Moore, Donna Surger-Tatum and Linda Webster; a “Situational Leadership Questionnaire” made by Sergio Rojas Rachel and the “Test in Negotiation Skills: NEGO”, created by psychologists P. Poujaud y G. Gatier. After analyzing the results thrown by the before mentioned measurement instruments, the researchers concluded that after the second skill measurement it was demonstrated that the majority of the sample improved their Oratory, Leadership, Conflict Resolution and Negotiation abilities.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Key Words: Oratory, Negotiation, Conflict Resolution, Leadership, Model United Nations.

## Introducción

Hoy en día, “sembrar liderazgo donde más se necesita” es un lema que ha dirigido a más de 500 jóvenes de bachillerato en colegios dentro de las comunidades de Petare, Filas de Mariche, Chacao, Antímano, La Vega, San Agustín y Guayana; éste lema ha sido impartido por alumnos y egresados de la Universidad Católica Andrés Bello, la Universidad Metropolitana y la Universidad Monteávila. “Sembrar liderazgo donde más se necesita” es el lema de la Fundación Embajadores Comunitarios (FEC).

FEC es una Organización No Gubernamental (ONG), que busca generar impacto social y empoderar a jóvenes de las comunidades en nuestro país desde el año 2008 mediante técnicas de comunicación implementadas en Modelos de Naciones Unidas (MUN) como la Oratoria, Liderazgo, Resolución de Conflictos y Negociación. A través de este proceso, se busca tener una proyección social que genere un cambio positivo en los jóvenes venezolanos.

Este proceso de cambio necesita del apoyo de audiencias como la academia, el Estado y las empresas privadas para seguir creciendo. Para obtener este apoyo, FEC debe incrementar su credibilidad ante estas audiencias, a través de pruebas que confirmen la efectividad de sus proyectos. Sin embargo, FEC carecía de documentos y estadísticas que demostraran que su labor dentro las comunidades venezolanas estaba trayendo beneficios para sus habitantes.

Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo general: diagnosticar el comportamiento comunicacional de los jóvenes de bachillerato - miembros de la Fundación Embajadores Comunitarios- a través de técnicas implementadas en Modelos de Naciones Unidas (Oratoria, Liderazgo, Resolución de Conflictos y Negociación), a partir de un caso de estudio: El Colegio Don Pedro de Fe y Alegría, perteneciente al programa UCABMUN.

La presente investigación estará estructurada de la siguiente manera: Al inicio se presentará el Capítulo I, el cual desarrollará el contenido sobre la descripción y formulación del problema, objetivos general y específicos, justificación y delimitación del problema. El Capítulo II se enfoca en el Marco Referencial, el cual describe al Colegio Don Pedro, a la Federación Internacional de Fe y Alegría, a los Modelos de Naciones Unidas y a la Fundación Embajadores Comunitarios.

Asimismo, en el Capítulo III se desarrollará el Marco Teórico, en donde se hablará sobre los antecedentes de la investigación, la comunicación, oratoria, discurso, liderazgo, el conflicto, resolución de conflictos y negociación, entre otros tópicos. Por su parte, en el Capítulo IV se analiza el contenido del Marco Legal, es decir, la Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (LOPNNA) y el contexto del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

El Capítulo V se dedica al Marco Metodológico, el cual incluye modalidad, tipo y diseño de investigación, la hipótesis, el sistema de variables, la operacionalización de las variables, población y muestra, los criterios de selección y determinación de las unidades de análisis y las técnicas e instrumentos de investigación.

A su vez, el Capítulo VI consistirá en el análisis y discusión de los resultados, mientras que el Capítulo VII recogerá las conclusiones y recomendaciones. Por último se registrarán, las referencias bibliográficas, los anexos de interés y un glosario de términos, los cuales permiten facilitarle la lectura al lector en caso de no entender algunas palabras.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### ***1.1. Descripción del problema***

La Fundación Embajadores Comunitarios, con su objetivo final de empoderar a jóvenes en contexto de exclusión, para que posteriormente impacten de manera positiva en su comunidad, ha venido trabajando desde hace cinco años en colegios públicos y privados del área metropolitana. De esta manera cientos de jóvenes se han visto beneficiados por el programa, aunque no existe ningún tipo de estadísticas científica que documenten y prueben la efectividad de los procesos de la Fundación para lograr: “sembrar liderazgo en donde más se necesita”

Es importante, para una Fundación de este tipo, que sus esfuerzos sean validados por estudios científicos para posicionarse en la sociedad como una organización que efectivamente cumple con sus objetivos. Asimismo, es primordial obtener resultados tangibles al momento de presentarse a distintas audiencias como: academia, Estado y empresas privadas; de manera de que puedan crear una conexión más fuerte y ganar una mayor credibilidad frente a ellos. Además, de que con este tipo de información, el proceso de expansión a distintas zonas de la Gran Caracas y del país, puede verse acelerado por los resultados que muestran los estudios.

De esta manera, aunque la Fundación ha estado trabajando desde hace cinco (5) años en brindarles herramientas de comunicación a jóvenes de escasos recursos en materia de: Oratoria, Liderazgo, Resolución de Conflictos y Negociación; realmente no existe nada que compruebe que se están obteniendo resultados positivos de la gestión académica de la organización. Es por ello que

los investigadores se han planteado este trabajo, a partir de un caso de estudio (el Colegio Don Pedro).

## **1.2. Formulación del problema**

Según Carlos Sabino (1997), “la formulación de un problema asume generalmente la forma de una pregunta, de algún interrogante básico cuya respuesta sólo se podrá obtener después de realizada la investigación” (p. 33).

Partiendo de lo anterior, los investigadores se han formulado las siguientes interrogantes para poder dar inicio a la presente investigación:

¿Cuáles son las competencias y las capacidades de oratoria que tienen los miembros de la Delegación Don Pedro?

¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en los jóvenes que forman parte de la Delegación Don Pedro y cuál es su efectividad?

¿Cuáles son las actitudes y los tipos de argumentos que predominan en los delegados del Colegio Don Pedro al momento de negociar y resolver conflictos?

¿Cómo se compara el comportamiento de los estudiantes si se hicieran evaluaciones al inicio, en la mitad y al final del proceso?

## **1.3. Objetivos General y Específicos**

Para poder darle un rumbo específico a la presente investigación, se establecieron el objetivo general y los objetivos específicos. Estos son definidos por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como aquello “que pretende la investigación” (p.36). De esta manera, lo que se aspira del presente estudio será representado por los siguientes objetivos:

### **1.3.1. Objetivo General**

Diagnosticar el comportamiento comunicacional de los jóvenes de bachillerato -miembros de la Fundación Embajadores Comunitarios- a través de técnicas implementadas en Modelos de Naciones Unidas (Oratoria, Liderazgo, Resolución de Conflictos y Negociación).

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1. Identificar cuáles son las competencias y las capacidades de oratoria que tienen los miembros de la Delegación Don Pedro.
2. Identificar el tipo de liderazgo que predomina en los jóvenes que forman parte de la Delegación Don Pedro y su efectividad.
3. Identificar cuáles son las actitudes y los tipos de argumentos que predominan en los delegados del Colegio Don Pedro al momento de negociar y resolver conflictos.
4. Comparar el comportamiento comunicacional de los jóvenes objeto de estudio mediante evaluaciones al inicio y al final del proceso.

### **1.4. Justificación**

Para justificar este proyecto de investigación, se tomarán en cuenta los criterios de Berganza y Ruiz (2005). En primer lugar, se considera que el estudio tiene proyección social, ya que “responde a las demandas de una sociedad determinada, grupo social” (p.47). Al estudiar comportamiento comunicacional de los jóvenes del Colegio Don Pedro, que participan en Modelos de Naciones Unidas, se atendería la necesidad de evaluar, no sólo los avances comunicacionales de un grupo de jóvenes del sector de San Agustín del Sur en Caracas, a lo largo de un año escolar bajo las técnicas MUN; sino también los cambios que se pudieran generar en una comunidad a través de la

implementación efectiva de herramientas de Oratoria, Liderazgo, Resolución de Conflictos y Negociación.

Asimismo, la presente investigación tiene implicaciones prácticas, las cuales son definidas por los autores como aquellas que “pueden resolver aspectos que den soluciones a problemas de las instituciones, actores sociales o individuales presentes en la sociedad” (p.48). Este estudio podría resolver la interrogante de la efectividad del programa de Oratoria, Liderazgo, Resolución de Conflictos y Negociación, implementado en la Fundación Embajadores Comunitarios; y al mismo tiempo, podría aportar conocimientos sobre la potencial diferencia de comportamientos de los jóvenes de la comunidad de San Agustín del Sur al finalizar el año escolar bajo la enseñanza de herramientas MUN.

Por último, se podría considerar que este trabajo ofrece un aporte metodológico, ya que el mismo se realiza cuando el investigador puede “contribuir a presentar formas diferentes de abordar dicho objeto desde los instrumentos metodológicos (tanto teóricos como instrumentales-técnicas) que pretende emplear para resolver el problema de investigación”, (Berganza y Ruíz, 2005, p.48). Con base en esto, se considera que los instrumentos para evaluar la Evolución Comunicacional de los jóvenes del Colegio Don Pedro que participan en Modelos de Naciones Unidas, pudieran servir como aporte metodológico para diagnosticar el comportamiento comunicacional en el resto de los colegios pertenecientes a la Fundación Embajadores Comunitarios.

### ***1.5. Delimitación del problema***

Según Sabino (1992), la “delimitación habrá de efectuarse en cuanto al tiempo y al espacio para situar nuestro problema en un contexto definido y homogéneo” (p.45). En este sentido, la delimitación de la investigación se fundamenta en lo siguiente:

En primer lugar, se está consciente de que la Fundación Embajadores Comunitarios instruye a varios colegios públicos y privados del Distrito Metropolitano a través de técnicas implementadas en Modelos de Naciones Unidas para enseñarles a los jóvenes herramientas de Oratoria, Liderazgo, Resolución de Conflictos y Negociación. Las delegaciones de cada colegio se reúnen todos los fines de semana para el entrenamiento de los jóvenes, razón por la cual se concluye que no se puede realizar una evaluación semanal en cada uno de los colegios para efectuar la investigación. En vista de esto, se utilizará como muestra a la delegación de Modelos de Naciones Unidas del Colegio Don Pedro, ubicado en la Parroquia de San Agustín del Sur, Caracas.

Asimismo y debido a que se diagnosticará el comportamiento de los estudiantes de una delegación, el tiempo de la investigación será directamente proporcional al tiempo de preparación de la delegación del Colegio Don Pedro. Para esto es importante saber que cada delegación se construye, desarrolla y culmina a lo largo de un año escolar. Es por esta razón que la investigación se efectuará desde el mes de septiembre del año 2013, hasta el mes de junio del año 2014.

En cuanto a la edad de los jóvenes objetos de la investigación, se determina que variará entre los 13 y 16 años de edad, debido a que se reclutan jóvenes de 6to. A 9no. grado de bachillerato. Con estos elementos, se sitúa el problema en un contexto ya definido y homogéneo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### ***2.1. Colegio Don Pedro***

El Colegio Don Pedro fue fundado el 8 de diciembre del año 1961 en la Comunidad de San Agustín, afirma la profesora Pascualina Canestraro, actual Coordinadora de Pastoral de la institución.

Según Canestraro, la idea de la construcción del colegio fue concebida por el ingeniero encargado de construir la urbanización de terrazas de Las Acacias, el Ingeniero Guzmán, ante la necesidad de ocupar y culturizar a los niños de la zona. Afirma que, con la autorización del Padre Velaz, fundador del Movimiento Fe y Alegría, y la alianza con las Hermanas del Colegio Carmelo, se logró elaborar la obra bajo los lineamientos y programas educativos del Movimiento Fe y Alegría. Gracias a ello, hoy en día el colegio cuenta con cuatro edificios que albergan secciones de alumnos desde pre-escolar hasta sexto año. (comunicación personal, mayo 20, 2014).

##### ***2.1.1. Actividades con Fe y Alegría***

Gracias al Movimiento Fe y Alegría, el Colegio Don Pedro promueve las siguientes iniciativas educativas para sus alumnos y docentes:

- Mejora de la calidad educativa dentro del colegio: realizan actividades instruyendo a algunos alumnos del colegio, representantes de salones de clase, y estos deben impartir lo aprendido al resto de sus compañeros de clase. Debido a la situación país, el colegio no tiene la capacidad de llevar a todos los alumnos de todas las secciones de clase a presenciar estas actividades personalmente.

- Educación en valores del Movimiento Fe y Alegría – Pastoral: El Colegio Don Pedro debe encargarse de impartir los valores de la institución con a todos los alumnos, a través de actividades en los salones de clase desde maternal hasta 6to. año.

(P. Canestraro, comunicación personal, mayo 20, 2014).

Adicionalmente, afirma la profesora, que anualmente deben hacer un reporte de estas actividades para demostrarle a la institución que se están siguiendo los parámetros solicitados y así poder conservar la alianza.

## **2.2. Federación Internacional de Fe y Alegría**

Fe y Alegría es un Movimiento de Educación Popular y de promoción social nacido e impulsado por la vivencia de la Fe Cristiana, frente a situaciones de injusticia, se compromete con el proceso histórico de los sectores populares en la construcción de una sociedad justa y fraterna  
<http://www.feyalegria.org/es/quienes-somos/ideario>

Este Movimiento funciona bajo cuatro áreas de acción: Servicios de Promoción Social y Desarrollo Comunitario, Formación de Docentes, Educación Alternativa y No Formal y Educación Escolar Formal.

### **2.2.1. Historia y Participantes**

En 1960, José María Velaz, peregrino de la Compañía de Jesús, fundó en Venezuela una red de escuelas en las periferias de las ciudades y en el área rural llamada Fe y Alegría. A lo largo de los años, las familias de las comunidades impulsaron la construcción de dichas escuelas para la formación y desarrollo de individuos y rápidamente se convirtió en un movimiento internacional (<http://www.feyalegria.org/es/quienes-somos/la-historia>).

Según cifras oficiales de la Federación Internacional del año 2012, hoy en día Fe y Alegría está en 20 países de América Latina y atiende 533 puntos geográficos (<http://www.feyalegria.org/es/donde-estamos-new>). A través de estos sitios, 1.529.063 beneficiados, de los cuales el 20% se encuentra en Venezuela (<http://www.feyalegria.org/es/cuantos-somos>).

### **2.2.2. Misión**

Fe y Alegría es un Movimiento Internacional de Educación Popular y Promoción Social, basado en los valores de justicia, libertad, participación, fraternidad, respeto a la diversidad y solidaridad, dirigido a la población empobrecida y excluida, para contribuir a la transformación de las sociedades.

(<http://www.feyalegria.org/es/quienes-somos/nuestra-mision>).

### **2.2.3. Visión**

Un mundo donde todas las personas tengan la posibilidad de educarse, desarrollar plenamente sus capacidades y vivir con dignidad, construyendo sociedades en las que todas las estructuras estén al servicio del ser humano y la transformación de las situaciones que generan la inequidad, la pobreza y la exclusión.

(<http://www.feyalegria.org/es/quienes-somos/nuestra-mision>).

### **2.2.4. Objetivos**

- Promover la formación de hombres y mujeres nuevos, conscientes de sus potencialidades y de la realidad que los rodea, abiertos a la trascendencia, agentes de cambio y protagonistas de su propio desarrollo.

- Contribuir a la creación de una sociedad nueva en la que sus estructuras hagan posible el compromiso de una Fe cristiana en obras de amor y de justicia.”

Nota: Tomado de la página web oficial del Movimiento Fe y Alegría <http://www.feyalegria.org/es/quienes-somos/ideario>)

### **2.3. Modelo de Naciones Unidas**

Los Modelos de Naciones Unidas, de acuerdo a la Asociación de los Estados Unidos de las Naciones Unidas (UNAUSA, 2011), son simulaciones del funcionamiento de la Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas (ONU) y los participantes deben actuar como embajadores de estados miembros de la misma, para discutir temas actuales en su agenda.

Según Muldoon (1995), su creación data de hace setenta y cinco años, y es una adaptación de lo que fue en primera instancia el Modelo de Liga de Naciones de Harvard. A través de los años, menciona Scapple (1999; cp. McIntosh, 2001), esta actividad educativa se ha internacionalizado e implementado en colegios y universidades para promover el aprendizaje. En aras de lograr este objetivo, la “diversión” puede ser una herramienta.

En los Modelos de Naciones Unidas, los estudiantes deben participar activamente presentando discursos, interactuando a través del diálogo, resolviendo conflictos mediante la negociación y mediación, mientras mantienen la posición oficial del país que representan (McIntosh, 2001). En relación a esto, afirma que la mayoría de los estudiantes ganan algo de esta experiencia, argumento justificado por Stice (1987; cp. McIntosh, 2001), al mencionar que en la educación, cuando son participantes activos, retienen setenta por ciento de la información que se presentan uno al otro y 90 por ciento de lo que hacen como equipo.

En comparación con estas estadísticas, afirma Stice (1987; cp. McIntosh, 2001) que el porcentaje de retención de información que obtienen los estudiantes cuando realizan actividades individuales representa un 10% de lo que leen, 20% de lo que escuchan y 30% de lo que ven.

Adicionalmente, según McIntosh (2001), el MUN imparte muchas de las ventajas del aprendizaje basado tanto en casos como en problemas. En consecuencia, se enfatiza la importancia de la enseñanza de Resolución de Conflictos y la implementación de la Mediación para su logro efectivo.

## **2.4. Fundación Embajadores Comunitarios**

En cuanto a la historia de la Organización No Gubernamental Embajadores Comunitarios, Alexandra Winkler (2013; cp. Bustamante y Zeiter, 2014), miembro co-fundador de la Fundación, menciona que ésta:

Nació en el año 2008 como un proyecto de empoderamiento juvenil venezolano, orientado a la formación, a través de la metodología de los Modelos de Naciones Unidas (MUN), de jóvenes de escasos recursos económicos, con el fin de facultarlos para desarrollar iniciativas que contribuyan a generar el bienestar colectivo en sus propias comunidades (p. 34).

Hasta ahora, estas comunidades son: San Agustín del Sur y La Vega desde el año 2008, Antímano desde el 2010; Chacao, 2011; Petare, 2012, Filas de Mariche desde el 2013 y Ciudad Guayana desde el año 2014. (Presentación de Inducción a los Facilitadores de FEC, Recursos Humanos FEC, octubre 2013.)

### **2.4.1. Objetivos de Impacto**

Hoy en día, la Fundación Embajadores Comunitarios enfoca sus metas en generar impacto en nuestra sociedad bajo valores tales como liderazgo y

empoderamiento, a través de la construcción exponencial de embajadores en las comunidades venezolanas. Específicamente, su objetivo de impacto se basa en mejorar las creencias de los jóvenes en contexto de exclusión sobre su propio valor así como sobre su habilidad para modificar sus vidas y su ambiente. (Presentación de Inducción a los Facilitadores de FEC, Recursos Humanos FEC, octubre 2013).

Para lograr este objetivo, la Fundación se enfoca en empoderar a los participantes y define esta actividad como un proceso intencional centrado en la comunidad, que involucra: respeto mutuo, pensamiento crítico, empatía y participación en grupos. El empoderamiento es un medio a través del cual “personas que carecen de acceso a recursos valiosos logran obtener mayor acceso y control sobre esos recursos” (Presentación de Inducción a los Facilitadores de FEC, 10ma. lámina, Recursos Humanos FEC, octubre 2013).

#### **2.4.2. Misión**

“Inculcar herramientas de liderazgo, a través de la metodología de los Modelos de Naciones Unidas, a adolescentes talentosos de escasos recursos económicos, con miras a formar ciudadanos con criterio que ofrezcan propuestas ante las problemáticas locales y mundiales” (Hruskovec, 2013; cp. Bustamante y Zeiter, 2014. p. 35).

#### **2.4.3. Visión**

“Constituir una red nacional e internacional de líderes, transmisora de valores aspiracionales y referente de aprendizaje por experiencia en liderazgo y solidaridad”. (Hruskovec, 2013; cp. Bustamante y Zeiter, 2014. p. 35).

#### **2.4.4. Valores**

El equipo de facilitadores y los beneficiarios de la Fundación Embajadores Comunitarios se deben comprometer con los siguientes valores:

- Excelencia
- Compromiso
- Proactividad
- Trabajo en equipo
- Integridad

(Hruskovec, 2013; cp. Bustamante y Zeiter, 2014. pp. 35, 36).

#### **2.4.5. Programas**

La fundación cuenta con cinco programas de formación en los que se entrenan a jóvenes de escasos recursos para que compitan en Modelos de Naciones Unidas. Los programas son: UCABMUN, ChacaoMUN, UNIMETMUN, Mundial y Embajadas, menciona Hruskovec, fundadora de la institución (2013, cp. Bustamante y Zeiter, 2014).

El objetivo último, afirma, es “que los participantes desarrollen un sentido crítico que les permita plantear soluciones ante las problemáticas de su entorno y ejecutar iniciativas que contribuyan a generar bienestar social” (Hruskovec, 2013; cp. Bustamante y Zeiter, 2014. p. 36).

##### **2.4.5.1. UCABMUN**

Programa pionero de la organización que surgió en el año 2008, a raíz de la alianza establecida con el Departamento de Proyección a la Comunidad de la Universidad Católica Andrés Bello. Anualmente, capacita alrededor de 50 bachilleres que residen en las comunidades de Antímamo, La Vega y San Agustín del Sur (Hruskovec, 2013; cp. Bustamante y Zeiter, 2014. p. 36).

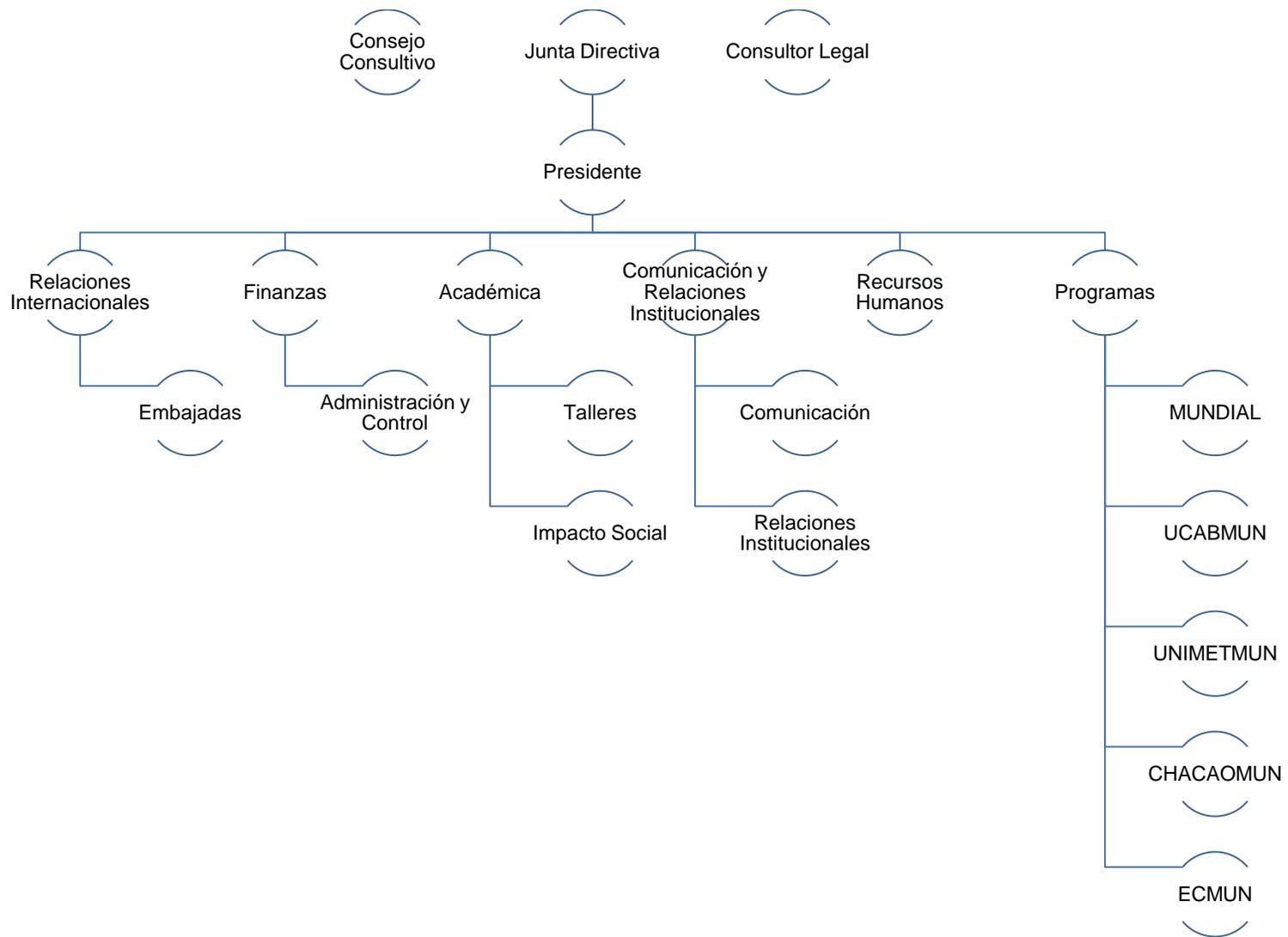
El Colegio Don Pedro, ubicado en la comunidad de San Agustín del Sur, pertenece a este programa de la Fundación Embajadores Comunitarios.

#### **2.4.6. Estructura Organizativa y Organigrama**

Pérez (2013; cp. Bustamante y Zeiter, 2014), coordinador de Gestión Organizacional de la fundación durante el año 2013, describe que desde el organigrama actual (el cual entró en vigencia el 30 de septiembre de 2013) está conformado por tres instancias de gobierno: Un Consultivo, una Junta Directiva y un Consultor Legal.

El Consejo Consultivo tiene la responsabilidad para con el Presidente, de asesorarlo estratégicamente y proponer iniciativas que beneficien a la fundación. El Consultor Legal se encargará del asesoramiento en materia jurídica; y por último, la Junta Directiva se enfocará en diseñar estrategias y trazar metas para cada uno de los equipos directivos, así como de velar por la consecución de sus objetivos.

A este último órgano lo integran los equipos de: Comunicaciones y Relaciones Institucionales, Finanzas, Académico, Relaciones Internacionales, Recursos Humanos y Programas. Estos liderarán a los coordinadores que realizarán las actividades operativas de la fundación (Pérez, 2013; cp. Bustamante y Zeiter, 2014).



**Figura 1: Organigrama de la Fundación Embajadores Comunitarios**

Elaboración propia (2014). Información tomada de Bustamante y Zeiter (2014, p.41).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### ***3.1. Antecedentes de la investigación***

En la Universidad Católica Andrés Bello se han realizado dos estudios de investigación acerca de la Fundación Embajadores Comunitarios. Uno fue realizado por ex alumnos de la Escuela de Psicología, mientras que el otro fue desarrollado por ex alumnas de la Escuela de Comunicación Social.

El estudio de los psicólogos Aguilera y Pérez (2012) titulado “Impacto Psicosocial del Proyecto UCABMUN sobre estudiantes de bachillerato en contexto de pobreza” tuvo como objetivo, preparar con el apoyo de facilitadores de la UCAB a los jóvenes pertenecientes al programa UCABMUN de la Fundación Embajadores Comunitarios, para que participen activamente en cuatro Modelos de Naciones Unidas durante un año académico. Para lograrlo, uno de sus objetivos específicos consistió en entrenar a los delegados en liderazgo, negociación, debate, investigación y resolución de conflictos.

Aguilera y Pérez (2012) clasificaron su investigación como cuasi-experimental de campo y se desarrolló con medidas pretest y postest en dos grupos, entre los cuales a sólo a uno se le aplicó el entrenamiento educativo. Sus resultados confirman que el Proyecto UCABMUN ejerce un impacto psicosocial positivo sobre sus delegados y recomiendan la realización futuras investigaciones relacionadas al tema.

La investigación de Aguilera y Pérez (2012) antecede a la presente investigación, en primer lugar, debido a que estudia al programa UCABMUN perteneciente a la Fundación Embajadores Comunitarios y la unidad de análisis de la presente investigación forma parte de ese programa. En segundo lugar, se relaciona dado que su primer objetivo específico sugiere el entrenamiento de delegados en técnicas implementadas en Modelos de

Naciones Unidas, dentro de las cuales se encuentran las estudiadas para la elaboración del presente diagnóstico comunicacional.

Por otra parte, la investigación realizada por la Licenciadas en Comunicación Social, Bustamante y Zeiter (2014), titulada “Auditoría de procesos comunicacionales de Embajadores Comunitarios en la recaudación de fondos con empresas privadas”, tuvo el objetivo de auditar los procesos comunicacionales de la Fundación Embajadores Comunitarios en el ámbito de la recaudación de fondos, con empresas del sector privado. Su estudio fue exploratorio y descriptivo con un diseño transversal, que comprendió una única toma de información en un momento determinado, sin evaluar posibles evoluciones futuras.

Los resultados de esta investigación concluyeron que las empresas privadas aliadas a la Fundación están inconformes con respecto a sus procesos comunicacionales y expresaron descontento por el hecho de ser únicamente contactados por razones financieras. Sin embargo, reconocen de manera positiva el valor del trabajo ejecutado por la fundación en la formación de jóvenes de escasos recursos mediante técnicas de Modelos de Naciones Unidas.

Esta investigación antecede el presente Trabajo Especial de Grado, en primer lugar por estar relacionada con procesos de la Fundación Embajadores Comunitarios y en segundo lugar por desarrollar una auditoría de los mismos, dado que la presente investigación también se encargará de realizar un diagnóstico comunicacional de uno de los proyectos de la fundación.

### **3.2. La comunicación**

Según O’Sullivan (1996) “se entiende por comunicación a un proceso de comprensión de la transmisión de significados entre seres animados” (p.26). Sin embargo, como lo plantea el autor posteriormente, no se puede limitar la comunicación simplemente a este proceso de transmisión, dado que esto es

solo un elemento constitutivo de ésta. De esta manera, a este fenómeno según O'Sullivan (1996) se puede definir en dos conceptos: el primero habla de la comunicación como "el intercambio de informaciones entre sistemas dinámicos que están en condiciones de recibir, almacenar, transformar, etc. Informaciones" (p.26).

Asimismo, la segunda definición de comunicación se centra en la interacción de los individuos para que verdaderamente ocurra el fenómeno:

La comunicación es la acción de hacer participar a un individuo o individuos- situado en una época en un punto "R", en las experiencias y estímulos del medio ambiente de otro individuo, situado en otra época, en otro lugar "E", utilizando los elementos de comunicación que les son comunes (p. 26).

Por otro lado, Anzieu (1971; cp. Ongallo, 2007), define la comunicación como "el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una o varias personas – emisor, emisores- con una o varias personas –receptor, receptores-, con el objeto de alcanzar determinados objetivos" (p.11).

Partiendo de estos conceptos, y entendiendo que como lo plantean Dance y Larson (1970; cp. Ongallo, 2007) "existen más de 126 definiciones de comunicación" (p.10), se evidencia que es un fenómeno complejo en donde interactúan dos o más personas y que en definitiva, como lo señala O'Sullivan, es más que sólo información, es también sentimiento y emoción.

En la comunicación están implícitos los significados latentes, como lo son el lenguaje no verbal y el lenguaje silencioso. Los cuales se consideran elementos importantes a la hora de transmitir un mensaje, dado que como lo plantea Fast (1970), las acciones del ser humano, como la postura o expresiones faciales, pueden llegar a contener más significado que aquello que es expresado con palabras.

### **3.2.1. La comunicación no verbal:**

García, Lucas Marín y Ruiz (1999), plantean que la comunicación no verbal es aquella que acompaña a la comunicación verbal (gestos, posturas, etc.), y que al mismo tiempo, sin tener que hacer uso de palabras, permite que el proceso de comunicación se lleve a cabo. Este tipo de lenguaje, más que sólo acompañar como lo expresan Malandro y Baker (1983; cp. García, et al, 1999), posee cinco formas de interacción con el lenguaje verbal:

1. “Para repetir los mensajes del lenguaje verbal
2. Para enfatizar lo que se quiere decir
3. Para complementar o agregarle algún elemento
4. Puede contradecir lo que se está diciendo
5. En sustitución de la comunicación verbal” (p.68)

En definitiva la comunicación no verbal es un elemento fundamental para que el proceso de comunicación se lleve a cabo. Mehrabian (1977), explica que “sólo el 7% de la información se atribuye a las palabras, mientras que el 38% se atribuye a la voz o elementos suprasegmentales (entonación, proyección, resonancia, tono, etc.) y el 55% al lenguaje corporal (gestos, posturas, movimiento de los ojos, respiración)” (p.77).

Sin embargo, Mehrabian (1981), señala en otra publicación que los porcentajes van a depender en cuanto a la situación en la que se encuentre el vocero. En definitiva, el autor plantea que la comunicación no verbal, en algunas ocasiones, cobra un papel más importante que el contenido verbal que se desea transmitir.

Mehrabian (1981) plantea que no es lo que se dice, sino cómo se dice el mensaje para que éste sea entregado con el objetivo que el emisor desea. De esta manera, como la comunicación es innata en el ser humano y más aún el lenguaje no verbal, el entender la importancia y la presencia de éste para lograr propiciar un proceso de comunicación efectivo es vital.

### **3.2.2. Elementos no verbales**

Los elementos no verbales de la comunicación son aquellos que están asociados con las acciones comunicacionales de los individuos en los momentos en donde no interviene la palabra y que, según van-der Hofstadt (2005), no pueden ser evitados por los oradores. El autor describe que entre los elementos no verbales, los más importantes para el orador son las expresiones faciales, la mirada, la postura, la orientación y los gestos.

En cuanto a las expresiones faciales, van-der Hofstadt (2005), explica que éstas reflejan las emociones que está sintiendo el interlocutor y que son de gran ayuda para el orador al momento de transmitir y de apoyar un mensaje en específico. Sin embargo, para que este efecto se logre tiene que haber congruencia entre lo que se dice y los gestos que realiza el orador, así como lo plantean Vilá, Ballesteros, Castellà, Cros, Grau y Palou (2005). “Cada movimiento, gesto o desplazamiento debe apoyar el significado específico de cada idea que comunicamos”. (p.46).

De igual manera, para van-der Hofstadt (2005), el elemento de la mirada está estrechamente ligado con el de las expresiones faciales, con la diferencia de que el contacto visual del orador con la audiencia es sumamente importante para lograr conexión y poder expresar de mejor manera el mensaje que se quiera lograr.

En cuanto a la postura, van-der Hofstadt (2005), la define como “la posición del cuerpo y de las extremidades, la manera como se sienta una persona, cómo está de pie o pasea, (ésta) refleja sus actitudes sobre sí misma y en su relación con los demás” (p.25). El tener una buena postura aumenta la capacidad del orador de transmitir de manera apropiada sus mensajes

Vilá, et al (2005), explica que un buen orador se mantiene erguido, dado que al estar así éste transmite y refleja seguridad, mientras que “encorvarse o relajarse demasiado hacen pensar en individuos tímidos, abatidos o de poca

autoestima” (p.46). Asimismo, el autor explica que el buen orador no descuida tampoco la parte inferior del cuerpo, dado que:

La manera de pararse es un elemento visual de gran impacto. Pararse con las piernas abiertas, muy juntas o entrelazadas no es recomendable. Es mejor mantenerlas en una posición ligeramente abierta, con un pie más adelante que el otro, evitando hacer movimiento o balancearse en forma continua (p.46).

Asimismo, relacionado a la postura se encuentran los gestos, que no deben confundirse con expresiones faciales, dado que estos como los define van-der Hofstadt (2005) son mayormente los movimientos que realiza el orador con sus manos y brazos. En cuanto a esto Vilá, et al (2005) advierte que hay que tener cuidado con los movimientos, porque aunque pueden reforzar el mensaje, también lo pueden desviar. Es necesario que el buen orador utilice sus manos con movimientos moderados para lograr potenciar el contenido del mensaje.

Con respecto a la orientación, van-der Hofstadt (2005) se refiere a la cercanía y a la posición relativa entre el locutor y sus interlocutores. Afirma que “a mayor grado de orientación, mayor facilidad para la interacción” (p.25), esto se debe a que se crea una mayor conexión entre las partes y, de esta manera, es más fácil que el mensaje sea entendido por el receptor.

### **3.2.3. Elementos suprasegmentales**

Según Vilá, et al (2005) los elementos suprasegmentales son aquellos componentes en la oralidad que forman parte de la comunicación no verbal que tienen que ver con la voz del orador. Entre ellos se encuentran el ritmo, las pausas, el volumen, el tono y el timbre.

Por otra parte, para Noguera (2006), el tono es la vibración de las cuerdas vocales lo cual determina el tipo de voz que tienen las personas: grave,

media o aguda. Partiendo de esto, la importancia de la entonación en la oralidad es resaltada por Vilá, et al (2005) dado que ésta:

Además del valor cohesivo, tiene un valor enfatizador o focalizador en la medida en que se destacan elementos del discurso. La entonación se utiliza para mostrar la organización de la información que se comunica, tanto en lo que respecta a la función sintáctica para señalar la modalidad oracional como por su función enfática y modalizadora ya que permite marcar el foco temático o destacar determinados elementos estructurales (p. 48).

Es decir, el tono sirve para establecer una relación entre la palabra y el contexto en el que se está hablando. Asimismo, un elemento altamente relacionado con la entonación es el timbre, el cual para Noguera (2006) representa la calidad de la voz. “Es la característica que distingue a una voz de otra” (p.37). Un buen orador, para el autor, debe saber manejar su timbre de voz y adecuarlo a la situación que se le presente.

Asimismo, otro de los elementos considerados es el volumen. Fonseca (2005) lo define como “la percepción del sonido en el oído; puede variar desde un sonido muy débil, suave o bajo, hasta uno muy fuerte o alto” (p.52). Mientras que Noguera (2006) explica que éste es la fuerza o intensidad de la voz. Asimismo, Noguera (2006) explica que el volumen está completamente relacionado con el aparato respiratorio del cuerpo humano, dado que éste es el que se encarga de regular el aire.

En cuanto a la forma en que se transmiten los mensajes, los autores hablan de dos elementos importantes: el ritmo y la velocidad. El primero de ellos, según Fonseca (2005) es “la sensación de dinamismo que se genera por la combinación de la velocidad del sonido y la extensión de las pausas” (p.52).

Asimismo, Vilá, et al (2005) explica que el ritmo se usa para causar distintos efectos en la audiencia. El ritmo lento “se asocia a una información importante como puede ser la definición de un concepto clave o

especialmente complejo “ (p.48). Mientras que uno más rápido, explica el autor, se asocia con la comunicación de ideas más secundarias.

En cuanto a la velocidad, Fonseca (2005) explica que ésta es un elemento imperativo para la comprensión de un discurso, dado que es definida por el autor como “el número de palabras que pronunciamos en una unidad de tiempo y una característica de la voz que se ajusta al tipo de pensamientos y sentimientos que transmite el comunicador” (p.52). En algunas ocasiones se pueden confundir ritmo con velocidad, sin embargo es importante entender que ambos son elementos diferentes, pero que se complementan el uno con el otro para administrar la información que es transmitida.

### **3.3. Oratoria**

La oratoria según Dueñas, Fernández y Vela (2011) “es la materialización de la capacidad persuasiva presentada por la retórica y se concreta como un género literario específico (...) En pocas palabras, se denomina el arte de hablar con elocuencia” (p.11). En la técnica de la oratoria el individuo está consciente, tanto de su lenguaje no verbal como de su lenguaje verbal, es importante entender que dependiendo del nivel de conciencia que se tenga su eficiencia para comunicar su mensaje persuasivo será mayor o menor.

Por su parte, Noguera (2006) define a la oratoria como “una parte de la retórica. Se acepta conceptualmente como el arte de la elocuencia cuyo fin es convencer” (p.76). Para el autor es el arte que enseña a las personas a pronunciar discursos públicos y ejercer la acción de convencer.

Asimismo, la retórica según Chaim Perelman (1977) es “ el antiguo arte de persuadir y convencer” (p.12), pero como lo plantea el autor para lograr esto es necesario tener argumentos sólidos que sirvan de base para que el proceso de persuasión y convencimiento se pueda dar. Para entender la herramienta de la oratoria, Aristóteles (400 a.C./1966), propone tres tipos de argumentos persuasivos: el ethos, el pathos y el logos.

Los argumentos ligados al ethos, se fundamentan en la moral. Se encarga de apelar a la autoridad y a la honestidad del orador. Está basada principalmente, en crear un nivel de confianza entre el emisor y los receptores. Por otro lado, el pathos se fundamenta en las emociones y las afecciones, y tiene como médula espinal que la emoción, no los hechos, es lo que cambia el comportamiento de la gente. Por último, está el logos, el cual se concentra en el dominio del tema a profundidad. Apela a la razón apoyándose en evidencias sólidas y en la inteligencia de la audiencia a la cual se está dirigiendo.

Las tres técnicas de persuasión son válidas y son utilizadas para distintos fines. Todo, como lo plantea Perelman (1977), depende de la audiencia y del objetivo comunicacional que se quiera lograr a la hora de dirigirse a un público. Es importante entender que los individuos siempre están en procesos de comunicación y que la oratoria puede ser utilizada como herramienta para hablarle a grupos grandes y pequeños o simplemente a individuos. La retórica y la oratoria, son perfectamente una técnica de negociación.

### **3.3.1. Funciones y fines de la oratoria**

La oratoria, más allá de transmitir, tiene funciones específicas y que serán utilizadas a discreción del orador dependiendo de la situación en la que se encuentre. Camarota y Mingrone (2007) listan tres funciones que son importantes para entender la oratoria. Estas son:

1. Instruir: con conocimientos que la audiencia desconoce
2. Deleitar: producir placer a través de la palabra hacia a una audiencia específica
3. Conmover: provocar en los oyentes nuevos sentimientos a través de la comunicación.

Se entiende de esta clasificación que los oradores tienen un amplio rango de acción frente a la audiencia, dependiendo de los objetivos que estén planteados para el momento.

Asimismo, Camarota y Mingrone (2007) explican que la oratoria tiene cuatro fines últimos que les sirven a los oradores para mejorar sus aptitudes personales. Estos son:

1. Vencer la timidez: es la excusa para esconder ignorancia e inseguridad sobre un tema específico que se quiera abordar
2. Practicar la serenidad y entender a los receptores del mensaje
3. Aprender a través de una metodología como desarrollar una idea
4. Ejercitar una técnica que asegura una propia y eficaz expresión de ideas

Según Camarota y Mingrone (2007), la oratoria permite desarrollar comunicacionalmente a los individuos y los ayuda a crecer personalmente. Su estudio potencia las habilidades de las personas y les proporciona distintas herramientas para poder expresarse de una mejor manera y, en consecuencia, alcanzar de una mejor manera los objetivos que desean alcanzar.

### **3.4. Discurso**

El discurso es la herramienta del orador y es definida por Íñiguez (2006) como el "conjunto de constricciones que explican la producción de un conjunto de enunciados a partir de una posición social e ideológica particular" (p.104). Es decir, el discurso no es más que una serie de enunciados organizados de forma coherente para proponer y transmitir una idea en específico.

Bolívar, et. al (2007) plantea que el discurso tiene distintas dimensiones que lo definen. La primera de ellas propone que el discurso es interacción social, dado que crea y transforma significados que son construidos en la

sociedad. La segunda dimensión que expone la autora es que el discurso es cognición, dado que éste es construido por el interlocutor por sus conocimientos que con esta herramienta son adaptados a la realidad en la que vive.

Igualmente, Bolívar, et al (2007) explica que el discurso es historia “porque para interpretar los significados del presente es necesario conocer la dinámica en que se crearon, saber cuáles fueron los eventos que los moldearon y qué valores culturales se involucraron” (p.22). De esta manera, el discurso cumple un rol de transmisor de conocimiento y de realidades para interlocutores.

Bolívar, et al (2007) plantea que la herramienta discursiva es diálogo, dado que para la dimensión de “interacción” se pueda cumplir es necesario que haya transmisión de información entre dos o más personas que se entiendan en un lenguaje común. Como indica la autora “se necesita un *yo*, un *tú*, un *nosotros* y un *otros*” (p.22).

La última dimensión explica que el discurso es acción, dado que busca cambiar el comportamiento de un individuo en específico para que la idea expuesta por el interlocutor se cumpla y sea bien recibida. Según Bolívar, et al (2007) “el discurso es acción porque con la palabra se construyen y transforman las realidades” (p.22).

### **3.4.1. Elementos del discurso**

El discurso, aunque es diálogo y está presente en la vida cotidiana de los individuos, tiene que estar planificado y estructurado para que sea efectivo. Álvarez (2001), explica que la oralidad puede ser planificada en su totalidad, desde la entonación que se utiliza hasta el contenido.

Carreño (1999; cp. Álvarez, 2001), plantea que para tener un buen discurso es importante tomar en cuenta una serie de elementos. El primero de ellos es la elección del léxico y el dominio de las palabras que utiliza,

especialmente en relación al contexto en el cual se encuentra dando el discurso. La audiencia es fundamental para poder seleccionar el lenguaje a utilizar por parte del vocero.

Asimismo, el segundo elemento a considerar es la dinámica interpersonal, en cuanto al manejo del público y de los diálogos que se presentan en la situación. El tercer aspecto, y uno de los más importantes, que los oradores necesitan tomar en cuenta es la selección apropiada del tema a tratar y a discutir. Éste debe ser coherente con la audiencia para el buen entendimiento y la transmisión de los mensajes.

Por otro lado, Carreño (1999; cp. Álvarez, 2001) explica que una de las características más importantes que tiene que ser tomada a consideración es la gesticulación, pero más aún la coherencia de este lenguaje no verbal con lo que está tratando de decir el orador. Además, la narración y la estructura del discurso son imperativos para que éste logre el efecto que busca el vocero.

### **3.4.2. Estructura del discurso**

Como se mencionó anteriormente, es necesario que el discurso sea planificado y que siga una estructura en específico, para su buen entendimiento. Cada orador puede decidir cuál será el orden que le convendrá mejor, sin embargo diversos autores coinciden en una estructura simple que garantiza un buen discurso.

Vilá, et al (2005) propone que la estructura del discurso debe estar compuesta por las siguientes partes:

1. Introducción: en dónde se deben presentar, delimitar y justificar el tema; además de anticipar los puntos principales de los cuáles tratará el discurso.

A este apartado, Vázquez (2001) lo divide en dos: el preámbulo y el planteamiento del tópico general. El primero, tiene como finalidad establecer contacto entre los participantes y presentarse frente a la audiencia, mientras que el segundo:

Sirve para establecer los elementos de información previos en los que se integrará el tópico de la lección, y, de otra, para fijar dentro de este contexto de información, el punto de partida para la presentación y desarrollo de dicho tópico (p.17).

2. Desarrollo: en esta fase se desarrollan las ideas principales del discurso. Es importante considerar el uso de los conectores lógicos, tener una buena línea discursiva y poder encadenar las ideas que se plantean.

Asimismo, Vázquez (2001), denomina a la fase desarrollo como fase de “explicación”. El autor expresa que esta parte normalmente corresponde al 80% del discurso, además de delimitar que es esta la fase que sustenta el conjunto y la idea que se quiere expresar.

3. Conclusión: como lo explica su propio nombre, esta fase está encargada de sintetizar las ideas relevantes que tuvo el discurso y terminar de manera efectiva para que el receptor entienda las ideas propuestas en el discurso.

Esta fase es explicada por Vázquez (2001), como la etapa de “cierre”, la cual contiene algún tipo de instrucción o llamado a la acción en relación al tema. Según el autor “es frecuente que presente actos de agradecimiento y de despedida” (p.47), para lograr de cerrar el vínculo que se logró con la audiencia

### **3.5. Liderazgo**

Al hablar sobre liderazgo, Stodgill (1974; cp. Yulk, 1998), menciona que “hay tantas definiciones de liderazgo como personas han intentado definir el concepto” (p. 2).

Hemphill y Coons (1957; cp. Yulk, 1998), explican el liderazgo como el comportamiento de un individuo que dirige las actividades de un grupo hacia una meta compartida. Por otro lado, los autores Rauch y Behling (1984) y Darrh y Palus (1994; cp. Yulk, 1998), lo describen como un proceso. Los primeros, como aquél que influencia las actividades de un grupo organizándolo hacia el logro de las metas; y los segundos como aquél que le da sentido a lo que las personas hacen juntas, de manera que se entiendan y comprometan.

Sin embargo, Schein (1992; cp. Yulk, 1998), describe al liderazgo como una habilidad. Menciona que es aquella que permite dar un paso fuera de la cultura para iniciar procesos de cambio evolutivo. Mientras que Richards y Engle (1986; cp. Yulk, 1998), explican que el liderazgo se trata de articular visiones, encarnar valores y crear el ambiente en el que las cosas puedan ser cumplidas.

Hosking (1988; cp. Yulk, 1998), por su lado, no define al liderazgo sino al líder, explicando que este es de quien se espera y se percibe que realice consistentemente contribuciones efectivas al orden social.

Desde una perspectiva de los seguidores, Burns (1978; cp. Yulk, 1998), explica que el liderazgo puede resultar en aumentar la madurez del nivel de las necesidades de estos, como por ejemplo preocupaciones por seguridad, reconocimiento y logros.

Al analizar las definiciones expuestas, Yulk (1998) menciona que todas difieren en aspectos, como por ejemplo, quién y de qué manera se ejerce la influencia para liderar, el propósito de la misma y el resultado que se obtiene de ella.

Asegura el autor, que las diferencias entre las definiciones reflejan un profundo desacuerdo en cuanto a los procesos a través de los cuales se identifican a los líderes y al liderazgo, y que estos no son sólo discrepancias

entre escuelas de pensamiento. Esto, según Yulk (1998), ocasiona que los expertos, al estudiar el liderazgo, investiguen e interpreten resultados de acuerdo a la definición de su preferencia.

En cuanto a estas investigaciones, Bass (1985), menciona que los estudios de liderazgo se han enfocado, por más de medio siglo, en planteamientos autocráticos versus democráticos, lo cual ha conllevado a indagar en preguntas sobre el comportamiento (iniciación o consideración), toma de decisiones (directivas o participativas) y de foco (tareas o relaciones) de los individuos. De igual manera, afirma Bass (1985), que el impulso hacia el cambio en ellos (en grupos y organizaciones) también ha sido estudiado con distintos enfoques, para determinar qué tipo de liderazgo es el más efectivo en diferentes situaciones.

### **3.5.1. Enfoques de Liderazgo**

Suárez (s/f), describe cinco enfoques bajo los cuales se estudia el liderazgo: el sustancialista, comportamental, personalista, prospectivo y situacional.

El enfoque sustancialista, según el autor, defiende que “el liderazgo reside en rasgos de la personalidad, en sus cualidades y conocimientos” (p.3), orientando su perspectiva a la búsqueda del secreto de los líderes y en los aspectos que éstos tienen en común. De manera similar, menciona Suárez (s/f.), que el enfoque comportamental, impulsado por Mc. Gregor y su teoría X/Y, también persigue los comportamientos comunes entre líderes, debido a que describe que “el liderazgo reside en el comportamiento o conducta” (p.4).

Por otro lado, Suárez (s/f.) describe el enfoque personalista de Covey, Bennis y Kofman como aquél en el que “el liderazgo reside en el comportamiento o conducta, pero se distingue entre dotes naturales, que si bien no son determinantes, son necesarios, y la posibilidad de incrementar el

mismo a través de entrenamiento y práctica” (p.4). Afirma que además de basarse en el comportamiento, también lo hace en la ética y contenido.

A diferencia del personalista, el enfoque prospectivo de los autores Handy, Drucker, Senge, se basa en un líder futurista, menciona el autor. Este enfoque es descrito por Suárez (s/f.) como un liderazgo que “no sólo alcanza a la persona del líder, sino que es necesario profundizar la relación con la organización y el entorno en el cual está inserta” (p.4).

Por su parte, el enfoque situacional, promovido por Blanchard, Hersey y Fielder, es, según Suárez (s/f.), aquél en el que “el liderazgo reside en la capacidad de un apersona de asumir el estilo adecuado en determinada situación. La cualidad vital es la flexibilidad” (p. 4).

Tomando en cuenta los distintos enfoques previamente descritos, y con el objetivo de identificar cuál de estos se presenta y ejecuta más en las prácticas de Modelos de Naciones Unidas, los investigadores exponen brevemente la perspectiva de Moldoon (2001) en cuanto al ambiente bajo el cual se implementa el liderazgo en estas actividades.

Dentro de los debates de Modelos de Naciones Unidas, según Moldoon (2001), surgen una variedad de circunstancias en las que se deben tomar distintas posiciones para liderar una situación determinada, dependiendo de las condiciones del tiempo y espacio en específico en la que se encuentren los delegados.

Habiendo evaluado las diferentes características principales de cada escuela, y comparándolas con aquellas de Modelos de Naciones Unidas descritas por Muldoon (1995), los investigadores consideran que el enfoque situacional es el que más se acerca a lo implementado en las simulaciones de debate, debido a la flexibilidad de acción que permite, y es por eso que la presente investigación estará basada en este enfoque.

### **3.5.1.1. Liderazgo Situacional**

Blanchard y Hersey (1988) describen al Liderazgo Situacional como un modelo realizado para poder tomar decisiones en un momento determinado y que éstas influyeran efectivamente a otras personas. Es decir, este modelo le da flexibilidad al líder de poder implementar diferentes conductas (estilos de liderazgo) para que su instrucción tenga un resultado más efectivo; siempre dependiendo de la situación en la que se encuentren y lo que quiera lograr con sus seguidores.

El Modelo de Liderazgo Situacional estudia precisamente los estilos de liderazgo y su efectividad. Para determinar esto, mencionan los autores, que esta herramienta de estudio se basa en una interacción entre tres elementos: el comportamiento orientado a las tareas y el comportamiento orientado a las relaciones (determinan el estilo de liderazgo) y el nivel de preparación que los seguidores tienen al realizar las tareas asignadas (en conjunto con los dos anteriores, determina la efectividad del liderazgo).

Blanchard y Hersey (1988) califican de suma importancia a los seguidores, argumentando que son una parte vital del proceso, debido a que son ellos quienes determinan el poder del líder y su aceptación en el grupo.

Según Blanchard y Hersey (1988) los tres elementos que conforman al liderazgo son los siguientes:

1. Comportamiento orientado a las tareas: “Dimensiones dentro de las cuales el líder le menciona a sus seguidores (individuo o grupo) sus deberes y responsabilidades. Esto incluye indicar el qué, cómo, cuándo, dónde y quién para el cumplimiento de la tarea” (p.172).
2. Comportamiento orientado a las relaciones: “Dimensiones dentro de las cuales el líder emprende comunicaciones bilaterales o multilaterales. Esto incluye: conductas de apoyo, escuchar y facilitar” (p.172).

3. Preparación de los seguidores para realizar tareas: “Dimensiones de habilidad y voluntad de los seguidores para cumplir una tarea en específico” (p.174).
  - a. Habilidad: “Conocimiento, experiencia y aptitud que trae un individuo o grupo a una actividad o tarea particular” (p.175).
  - b. Voluntad: “Dimensiones dentro de las cuales un individuo o grupo tiene la confianza, compromiso y motivación para cumplir una tarea específica” (p.175).

Partiendo del significado de cada uno de los elementos, a continuación se explica como Blanchard y Hersey (1988) logran determinar estilos y efectividad del liderazgo interrelacionando estos elementos.

En primer lugar, para una mejor representación de la determinación de los estilos de liderazgo, Blanchard y Hersey (1988) desarrollaron un gráfico con dos dimensiones (comportamientos orientados a la las tareas/comportamientos orientados a las relaciones) y cuatro cuadrantes. A continuación se presenta el siguiente gráfico para un mejor entendimiento:

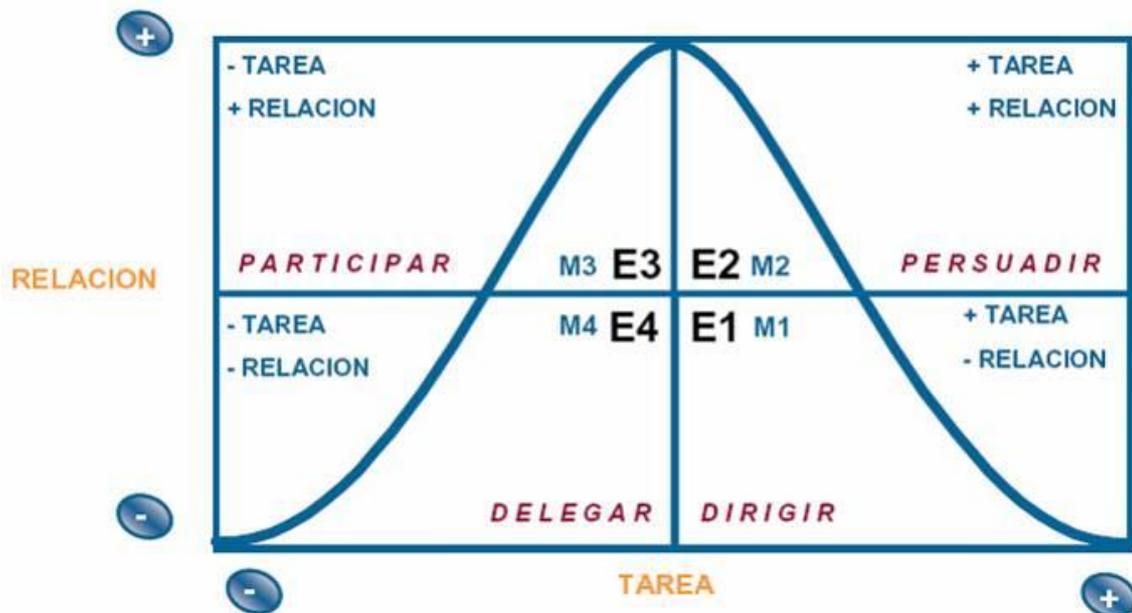


Gráfico 1: Modelo de Liderazgo Situacional.

Fuente: <http://www.fernandojpons.com/wpcontent/uploads/2012/03/Imagen1.jpg>

Cada cuadrante del gráfico presentado representa un estilo de liderazgo determinado y clasificado por los autores con un nombre que los describa en la vida cotidiana:

- Estilo 1: se caracteriza por reflejar muchos comportamientos orientados a la asignación de tareas, y pocos orientados a las relaciones interpersonales
  - Dirigir: “Provee instrucciones específicas y supervisa el rendimiento de cerca” (p.187).
- Estilo 2: refleja una alta cantidad de comportamientos orientados tanto a la asignación de tareas, como al relacionamiento.
  - Persuadir: “Explica las decisiones y provee oportunidades para clarificación” (p. 187).
- Estilo 3: se caracteriza por reflejar pocos comportamientos orientados a la asignación de tareas, y muchos orientados a las relaciones interpersonales” (p.173).
  - Participar: “Comparte ideas y facilita la toma de decisiones” (p.187).
- Estilo 4: este refleja baja cantidad de comportamientos orientados tanto a la asignación de tareas, como al relacionamiento.
  - Delegar: “Rechaza responsabilidad de decisiones e implementación” (p.187).

La duda que suele surgir en líderes tras conocer los estilos de liderazgo es, según los autores, ¿qué estilo de liderazgo debo implementar en las situaciones del día a día? Ante esto, Blanchard y Hersey afirman que el estilo de liderazgo que se debe emplear en cada situación depende del nivel de preparación de sus seguidores.

Para determinar el nivel de preparación de los seguidores, los autores proponen una escala entre bajo – moderado – alto, que comprende cuatro niveles de preparación:

1. Preparación - Nivel Uno (P1):

- Incapaz e Indispuesto: "El seguidor es incapaz de realizar la tarea, no tiene compromiso ni motivación" (p. 176).
- Incapaz e Inseguro: "El seguidor es incapaz y le falta confianza en sí mismo" (p.176).

2. Preparación - Nivel Dos (P2):

- Incapaz, pero Dispuesto: "Al seguidor le falta habilidad, pero está motivado y está haciendo un esfuerzo" (p.176).
- Incapaz, pero Seguro: "Al seguidor le falta habilidad, pero tiene confianza en sí mismo siempre que el líder este ahí para darle guías claras" (p.176).

3. Preparación - Nivel Tres (P3):

- Capaz, pero Indispuesto: "El seguidor tiene la habilidad de realizar la tarea, pero no está dispuesto a implementar su habilidad" (p.177).
- Capaz, pero Inseguro: "El seguidor tiene la habilidad para realizar la tarea, pero se resiste a hacerlo solo" (p.177).

4. Preparación - Nivel Cuatro (P4):

- Capaz y Dispuesto: "El seguidor tiene la habilidad de realizar la tarea y está comprometido" (p.177).
- Capaz y Seguro: "El seguidor tiene la habilidad para realizar la tarea y se siente seguro al hacerla" (p.177).

Seguidamente, para verificar la efectividad, se interrelacionan estos niveles de preparación con los estilos de liderazgo, tal y como se aprecia en el cuadro siguiente:

**Cuadro 1:** Estilos de liderazgo apropiados para varios niveles de preparación

<b>Nivel de Preparación</b>	<b>Estilo de Liderazgo apropiado</b>
<b>P1</b> <i>Preparación Baja</i> Incapaz e indispuesto/inseguro	<b>E1</b> <i>Dirigir</i> Alta asignación de tareas Bajo comportamiento relacional
<b>P2</b> <i>Preparación de Baja a Moderada</i> Incapaz, pero dispuesto/seguro	<b>E2</b> <i>Persuadir</i> Alta asignación de tareas Alto comportamiento relacional
<b>P3</b> <i>Preparación de Moderada a Alta</i> Capaz, pero indispuesto/inseguro	<b>E3</b> <i>Participar</i> Baja asignación de tareas Alto comportamiento relacional
<b>P4</b> <i>Preparación Alta</i> Capaz/competente y dispuesto/seguro	<b>E4</b> <i>Delegar</i> Baja asignación de tareas Bajo comportamiento relacional

*Nota.* Datos tomados de Blanchard y Hersey (1988), p. 180.

Este cuadro indica que, según Blanchard y Hersey (1988), la combinaciones entre estilos y diferentes niveles de preparación que tiene mayor probabilidad de éxito son:

- Preparación Nivel 1 corresponde con el estilo Dirigir
- Preparación Nivel 2 corresponde con el estilo Persuadir
- Preparación Nivel 3 corresponde con el estilo Participar
- Preparación Nivel 4 corresponde con el estilo Delegar

Sin embargo, los autores también proponen grados de efectividad en caso de que el líder no pueda aplicar las combinaciones de mayor probabilidad de éxito, tal y como se muestran en el cuadro a continuación:

**Cuadro 2:** Grados de probabilidad de éxito entre Niveles de Preparación y Estilos de Liderazgo

	Dirigir	Persuadir	Participar	Delegar
Preparación: Baja	Alto	Medio-Bajo	Medio-Alto	Bajo
Preparación: Baja-Moderada	Medio-Bajo	Alto	Medio-Bajo	Bajo
Preparación: Moderada-Alta	Medio-Bajo	Medio-Bajo	Alto	Bajo
Preparación: Alta	Bajo	Medio-Bajo	Medio-Alto	Alto

*Nota.* Elaboración propia (2014). Datos tomados de Blanchard y Hersey (1988, p. 179).

Adicionalmente, los autores proponen casos en los cuales la combinación puede resultar inefectiva si en las situaciones extremas (cuadrantes *alto-alto* y *bajo-bajo*), los estilos de liderazgo se invirtieran. Es decir, sería inefectivo utilizar el estilo Delegar en una situación con bajo nivel de relacionamiento y bajo nivel de asignación de tareas. Al mismo tiempo, sería inefectivo utilizar el estilo Persuadir, en una situación con alto nivel de relacionamiento y alto nivel de asignación de tareas.

### **3.5.1.2. Modelos de Liderazgo Transaccional y Transformacional**

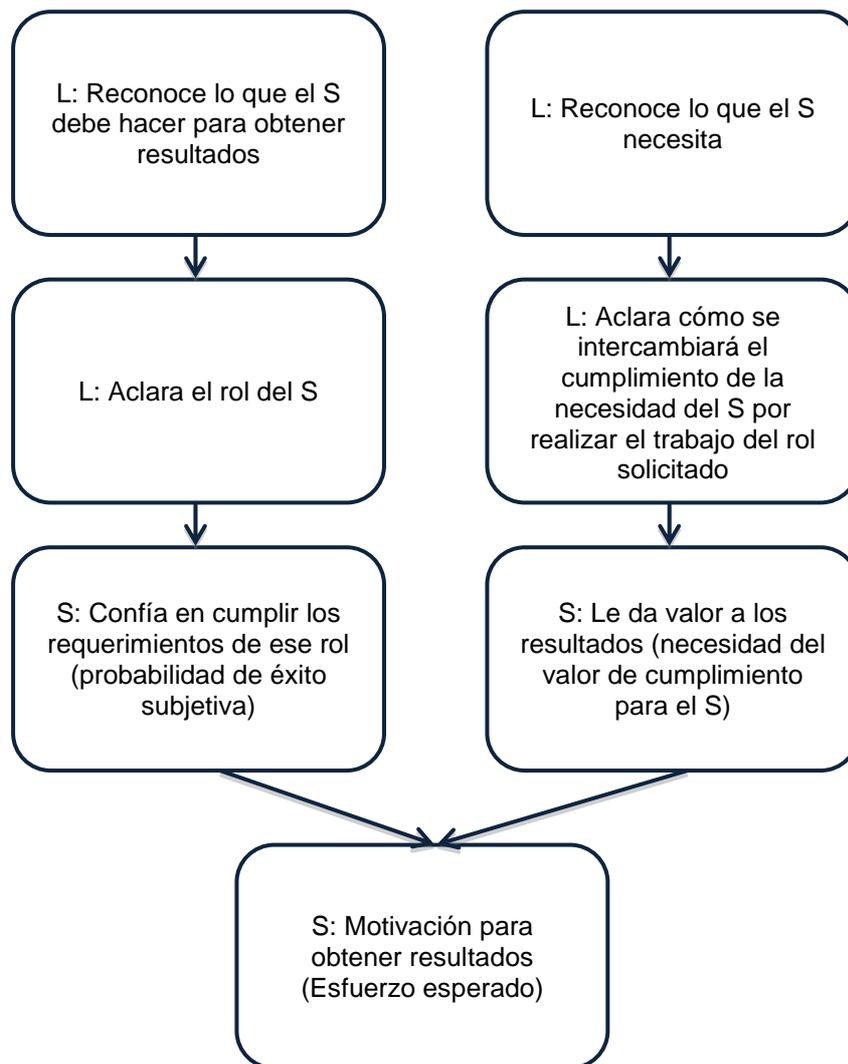
Bass (1985) expone dos modelos de liderazgo: el Liderazgo Transaccional y el Liderazgo Transformacional.

Según el autor, un líder transaccional es aquel quien utiliza la recompensa como política motivadora al prestar un servicio, por ejemplo: dar subsidios a cambio de contribuciones económicas a la campaña política, o dar trabajos a cambio de votos; mientras que el líder transformacional es quien utiliza la motivación como técnica para hacer que sus seguidores trabajen por sus propias metas y reconocimientos.

A partir de esta descripción, Bass (1985) caracteriza en tres pasos la relación del líder transaccional con sus seguidores:

1. Reconoce qué quieren obtener sus seguidores a cambio de realizar el trabajo que él necesita, e intenta darle eso que quieren si cumplen con la tarea solicitada.
2. Intercambia promesas de recompensas, y a su vez, recompensas por esfuerzos realizados.
3. Si se cumple con el trabajo solicitado, se responderá de manera inmediata a los intereses individuales de los seguidores.

De manera de ejemplificar esta interacción, se expone en la siguiente figura:



Leyenda: L = Líder, S = Seguidor.

**Figura 2: Liderazgo Transaccional y Esfuerzo del Seguidor**

Tomado de: Bass (1985, p.12). Traducción realizada por los investigadores.

Bass (1985) menciona que la confianza que tiene el individuo sobre si mismo, determina los niveles de rendimiento al alcanzar las metas deseadas por el mismo. Es el trabajo del líder transformacional, el de motivar a los individuos a lograr más de lo que esperan.

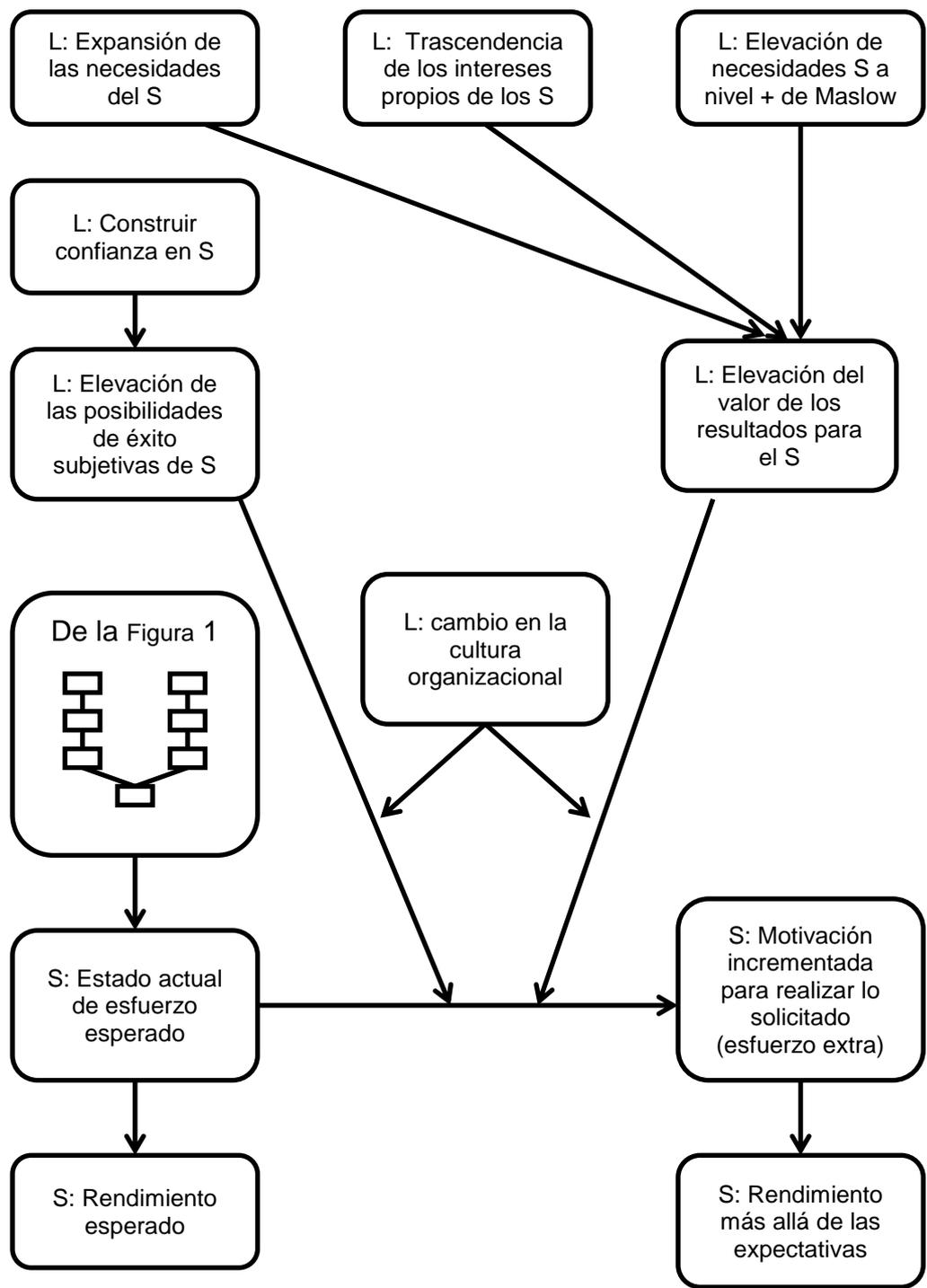
El autor explica que esta transformación puede ser lograda en cualquiera de las siguientes tres maneras que se interrelacionan.

1. Incrementando el nivel de conciencia del individuo en primer lugar acerca de la importancia y valor de los resultados que se quisieran

obtener de él y en segundo lugar, acerca de las maneras a través de las cuales pueden lograrlo

2. Generando que trascienda el interés propio del individuo por el bien del equipo u organización a la que pertenezca
3. Alterando su nivel en la pirámide de Maslow o expandiendo su portafolio de necesidades.

De manera de ejemplificar esta interacción y la transformación del individuo hasta que es motivado para rendir más allá de lo esperado, se expone en la siguiente figura:



Legenda: L = Líder, S = Seguidor

**Figura 3: Liderazgo Transaccional y Esfuerzo del Seguidor**  
 Tomado de: "Liderazgo y rendimiento más allá de las expectativas"  
 (Bass, 1985, p.23). Traducción realizada por los investigadores.

### **3.6. El Conflicto**

En su obra “El conflicto positivo en la organización”, Tjosvold (1993) menciona que la definición de conflicto ha sido difícil de establecer, debido a lo general que puede resultar la esencia del mismo.

Explica Tjosvold (1993), que el conflicto no es sinónimo de ira, violencia o discusiones, sino que son éstas una forma de expresarlo; tal y como lo son las bromas, risas, el afecto y el silencio. Con esto justifica que el conflicto no determina la representación de algún tipo de conducta.

De esta manera, Vargas (2009 cp. UNES, 2011) define un conflicto como:

Situación en que dos o más individuos o grupos con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival -incluso cuando tal confrontación no sea física o sea solo de palabras- para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación (p.20).

Por otra parte, Lundberg (1989 cp. Tjosvold, 1993.) define el conflicto como “actividades y conductas incompatibles” (p.32), mientras que Dewey (s/f. cp. Tjosvold, 1993.) ve al conflicto como un “*sine qua non* de la reflexión y el ingenio” que saca al individuo de su pasividad y lo obliga a tramar. (p.37).

Adicionalmente, Cuadra (2003), define conflicto como “situaciones de la vida cotidiana que pueden ocurrir en el ámbito personal, familiar, comunal o municipal en las que dos o más personas, o grupos, tienen intereses contrapuestos” (p.15). Asimismo, afirma que “los conflictos sociales son situaciones reales en las que están involucrados dos o más sujetos sociales, grupos o Estados y suele nombrarse con otras acepciones como contradicción, disputa, diferencia etc.” (p. 15).

Esta definición resulta muy adecuada para el contexto de Modelos de Naciones Unidas, debido a que, como explica UNAUSA (2011), no sólo pueden surgir conflictos entre personas, sino que al mismo tiempo, debido a que representan países, los delegados tratan las disputas entre los Estados que personifican.

Viendo al conflicto como una situación social, Cascón (2002 cp. UNES, 2011) habla sobre la relación del ser humano y el conflicto, afirmando que “es consustancial al ser humano como ser social que interactúa con otras personas con las que discrepa y tiene intereses y necesidades contrapuestas. El conflicto es ineludible y por mucho que cerremos los ojos o lo evitemos, continúa su dinámica” (p. 20)

En el contexto MUN esto podría aplicar, no sólo porque inicia el debate con el objetivo de encontrarle solución a una disputa de manera diplomática (UNAUSA, 2011), sino también porque en el transcurso del mismo es común que surjan conflictos entre delegados por la razón expuesta por Cascón (2002) al decir que, como seres humanos, es natural encontrar posturas contrapuestas.

### **3.6.1. Causas del conflicto**

Tjosvold (1993) menciona que los conflictos no aparecen de la nada, sino que la gente los construye. Sin embargo, Codina (2006; cp. UNES, 2011) menciona que las causas de los conflictos pueden agruparse en tres grupos: intrapersonales, interpersonales y laborales. Al mismo tiempo, las autoras El Achkar y Ruíz (2005; cp. UNES, 2011) comparten las dos primeras divisiones y la tercera la titulan como sociales.

A continuación, se explicarán las causas del conflicto según Codina (2006; cp. UNES, 2011) y se compararán con las definiciones de Achkar y Ruíz (2005; cp. UNES, 2011) a través de los cuadros número 3; 4 y 5:

**Cuadro 3:** Causas del Conflicto Intrapersonal desde dos perspectivas teóricas

CAUSA	CODINA (2006)	EL ACHKAR Y RUÍZ (2005)
<p><b>Conflictos Intrapersonales</b></p>	<p>Surgen como consecuencia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La insatisfacción personal.</li> <li>- Contradicciones que sienten internamente las personas.</li> </ul>	<p>Surgen de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La tensión mantenida entre la realidad de la persona y sus aspiraciones, fundamentalmente en los momentos de crecimiento.</li> <li>- Resistencias interiores a la transformación y del deseo de protección.</li> <li>• Tienen lugar cuando existen apegos que tiran de mí, aunque representen degradación personal.</li> <li>• Tras él aumentan mis aspiraciones hacia una vida más plena, pero la posibilidad de cambio topa con obstáculos internos.</li> <li>• En el propio itinerario biográfico, los episodios conflictivos facilitan la madurez y humanidad.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia (2014). Tomado de UNES (2011, p. 22)

**Cuadro 4:** Causas del Conflicto Interpersonal desde dos perspectivas teóricas

CAUSA	CODINA (2006)	EL ACHKAR Y RUÍZ (2005)
<b>Conflictos Interpersonales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emergen de enfrentamientos entre las personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brota de la insatisfacción de determinadas necesidades básicas de reconocimiento y valoración, posesión o poder, ante el respaldo o rechazo de la legitimidad de los reclamos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las diferencias suelen ser por sus intereses, valores, normas.</li> </ul>	<p>Se producen por las exigencias desbordadas de una persona.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente comunicación.</li> </ul>	<p>También por situaciones que permanecen larvadas durante mucho tiempo y no emergen por no aflorar la conciencia.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos conflictos pueden ser intergeneracionales (la edad y la propia historia), porque proceden de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Diferentes modos de mirar</li> <li>b) Posicionarse</li> <li>c) Reaccionar ante las situaciones que generan malentendidos e incomprendiones.</li> </ul> </li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia (2014). Tomado de UNES (2011, p. 22)

**Cuadro 5:** Causas del Conflicto Laboral/Social desde dos perspectivas teóricas

CAUSA	CODINA (2006)	EL ACHKAR Y RUÍZ (2005)
Conflictos Laborales/ Sociales	- Problemas vinculados con el trabajo.	Las relaciones sociales son relaciones de poder y ellas abarcan el mundo económico, la política, lo laboral, las identidades y los símbolos, el género.
	- Problemas de relaciones que se establecen o rompen entre individuos, grupos de trabajo, departamentos, etc.	• A través de la injusticia, la ilegitimidad o la extralimitación de atribuciones en las relaciones de poder, se desencadena un conflicto.
	.	• Cuando las situaciones de injusticia son muy lacerantes y se prolongan en el tiempo, pueden dar lugar a explosiones de violencia espontánea u organizada, por lo general a causa del abuso de poder.

*Nota.* Elaboración propia (2014). Tomado de UNES (2011, p. 22)

### **3.6.2. Tipos de Conflicto**

Según un Estudio realizado por el Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes en España, titulado *“Resolución de conflictos y trabajo en equipo. El arte de relacionarse en el trabajo y en la vida”* (s/f.), se pueden identificar cuatro tipos de conflicto:

- Conflicto de Comunicación: falta de entendimiento de lo que se dijo o expresión equivocada al emitir el mensaje deseado.

- Conflicto de Relación: falta de simpatía entre las partes, lo cual deriva en problemas.
- Conflicto de Necesidades: ocurre cuando, estando juntas, una parte tiene una necesidad o deseo distinta a la otra. La acción que conlleva al cumplimiento de esta necesidad puede generar conflicto entre las partes.
- Conflicto de Valores: basado en discrepancias en características o valores culturales que, al reflejarse en la cotidianidad, pueden generar conflictos entre aquellos que no los comparten ni toleran.

### **3.7. Resolución de Conflictos**

Definida por la Real Academia Española (1970), la resolución es la “acción y efecto de resolver o resolverse” (p.1132). En este sentido, una resolución de conflictos es la acción de resolver lo que fue previamente explicado por Cuadra (2003) como situaciones en las que dos o más personas tienen intereses contrapuestos.

#### **3.7.1 Modelos de Resolución de Conflictos**

A continuación se muestran los dos modelos de resolución de conflictos más usados para explicar el fenómeno:

- Modelo de Rahim y Bonoma:

Rahim y Bonoma (1979) determinan que existen dos dimensiones para el manejo del conflicto interpersonal: un primer grado en el que el individuo intenta satisfacer sus preocupaciones y un segundo grado en el que desea satisfacer las preocupaciones de otros. “La combinación de estas dos dimensiones resulta en cinco estilos de

manejo de conflictos interpersonales”, (p.80), integrando, obligando, dominando, evadiendo y comprometiendo. Dependiendo del grado que el individuo quiera satisfacer sus necesidades y las de otros (alto o bajo) se determinará el estilo que implementa para resolver conflictos.

- Modelo de Lewicki y Hiam:

Lewicki y Hiam (2006) afirman que “la meta es siempre construir una solución constructiva que permita el avance de todos y realmente resuelva el conflicto” (p.5). Para lograr esto, describen que cada situación en la que se deba negociar es particular por cuatro razones: porque es de importancia la relación con la contraparte o el resultado de la negociación y porque nuestras metas pueden ser emocionales o racionales.

Mencionan los autores que en el caso de darle relevancia al resultado, éste “nos importa porque tenemos una o varias metas que esperamos cumplir, y nuestras metas entran por lo general entran en conflicto con las metas de otros” (p.5).

Por otro lado, afirman Lewicki y Hiam (2006) que “la relación con el contra partido debe ser considerada complicada” (p.5) al momento de darle relevancia a las relaciones dentro de la negociación.

En cuanto a las metas emocionales y racionales, explican que su existencia es “perfectamente natural, debido a que la negociación es una actividad humana y los humanos son tanto emocionales como racionales”(p.5). Al mismo tiempo describen los autores que muchas veces se puede caer en el descontrol cuando un tipo de meta domina sobre la otra en las negociaciones.

### **3.7.2. Tipos de Resolución de Conflictos**

Según el Centro de Negociación, Mediación, Conciliación y Arbitraje (CENCA) del Tecnológico de Monterrey (s/f), existen cuatro tipos de Resolución de Conflictos: la mediación, la conciliación, el arbitraje y la negociación.

#### **3.7.2.1. Mediación**

El Centro de Negociación, Mediación, Conciliación y Arbitraje (CENCA) del Tecnológico de Monterrey (s/f), define a la mediación como un “proceso informal en el que una tercera parte neutral ayuda a las partes en conflicto, a resolver la controversia, pero sin tener el poder para imponer una solución” (<http://www.cem.itesm.mx/derecho/cenca/HTML/mediacion.html>).

Asimismo, en materia de derecho internacional, describe este Centro del Tecnológico de Monterrey (s/f), al mediador como “un Estado nacional o su representante, sometido, por lo tanto a éste, por lo que es difícil encontrar un mediador de confianza. De ello que el prestigio de la persona sea un factor fundamental” (<http://www.cem.itesm.mx/derecho/cenca/HTML/mediacion.html>).

Esta definición de mediación está relacionada con los Modelos de Naciones Unidas, en donde se trata a la mediación como en el derecho internacional, dado que quienes resuelven el conflicto son delegados representando a Estados o a sus líderes en las Naciones Unidas, como afirma UNAUSA (2011).

Asimismo, el CENCA (s/f) explica que la tarea básica del mediador es participar activamente y sugerir posibles soluciones basadas en la información proporcionada por las partes de una manera informal.

En principio, afirma el Centro del Tecnológico de Monterrey (s/f), que se recurre a un mediador en tanto se agoten las vías de resolver un conflicto de

manera directa. Por eso, menciona que la mediación debe utilizar la armonía, eficiencia, efectividad y eficacia para administrar los conflictos.

En los MUN, esto suele ocurrir cuando dos bloques de países con propuestas distintas intentan unificarse, debido a que en ocasiones las posiciones del Estado obligan a los delegados a no ceder fácilmente.

Es de gran relevancia que la mediación se realice de manera confidencial, imparcial y que satisfagan a las partes, describe el CENCA (s/f.). De esta forma, se darán soluciones rápidas y efectivas respetando los intereses de ambas partes.

### **3.7.2.2 Conciliación:**

El Centro del Tecnológico Monterrey (s/f) define la conciliación como “un proceso instituido por las mismas partes en conflicto para resolver sus problemas” (<http://www.cem.itesm.mx/derecho/cenca/HTML/conciliacion.html>) a través de la intervención de un tercero, cuya meta es “conciliar sus diferencias sobre la base de concesiones recíprocas” (<http://www.cem.itesm.mx/derecho/cenca/HTML/conciliacion.html>).

Menciona el CENCA (s/f) que se diferencian la mediación y la conciliación en el nivel de intervención del tercero. Mientras el mediador propone soluciones que pueden ser rechazadas por las partes, lo cual conlleva a la realización de una nueva solución; el conciliador investiga los hechos y emite un reporte con conclusiones y recomendaciones que resuelvan el conflicto.

También señala que se diferencian el factor principal en la mediación del conflicto en la conciliación, ya que en el primero es el prestigio del mediador, mientras que en el segundo es la independencia del conciliador.

Este proceso no ocurre tan a menudo como la mediación en Modelos de Naciones Unidas. Sin embargo, en algunas ocasiones (especialmente en

comités con menor cantidad de delegados) puede ocurrir este tipo de procedimientos.

### **3.7.2.3. Arbitraje**

El CENCA (s/f) define arbitraje como:

Método por el cual las partes acuerdan someter su controversia a un tercero físico o a un tribunal constituido para tal efecto, aplicando a su vez las normas que las partes especifiquen y con la obligación de aceptar al final el laudo o resolución como arreglo definitivo. Este método es cuasi judicial aunque, en algunas ocasiones se asemeja a un procedimiento judicial. (<http://www.cem.itesm.mx/derecho/cenca/HTML/arbitraje.html>)

## **3.8. Negociación**

La negociación es una actividad comunicacional definida por Villalba (1992) como “un proceso mediante el cual dos o más partes- que tienen intereses tanto comunes como opuestos- intercambian información a lo largo de un período, con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones”(p.1).

Es de esta forma como se señalan primeramente dos elementos importantes sobre el proceso de negociación. El primero que es llevado por dos o más personas y el segundo es que las dos partes buscan llegar a un acuerdo para alcanzar a un fin último que los beneficie. En efecto, según Fisher y Ury (1991) negociar es básicamente una forma de obtener algo que se desea de otra persona.

Al mismo tiempo, los autores plantean que la comunicación que surge de este proceso se da en dos sentidos, en donde las partes tienen un interés en común u opuestos que les permitirán (o no) llegar a un acuerdo. Es por esto que Fisher y Ury (1991) consideran que “sin comunicación no hay negociación (...) es un proceso de comunicación con el cual se busca respaldar el propósito de obtener una decisión conjunta” (p.39).

Sin embargo, la negociación no se debe confundir con otros términos como regateo, como lo plantea Villalba (1992), dado que éste es un proceso mucho más complejo que busca el fin último de agregar valor a ambas partes en una situación específica. El regateo está limitado, como lo plantea el autor, a “fijar las condiciones para el traspaso o venta de un bien o servicio, sin que se persiga establecer ninguna relación entre las partes”(p.1).

Existen diversas técnicas de negociación y diversos modelos, sin embargo el que plantean Fisher y Ury (1991) parece ser el ideal a la hora de resolver una problemática. Éste es el de la negociación basada en principios.

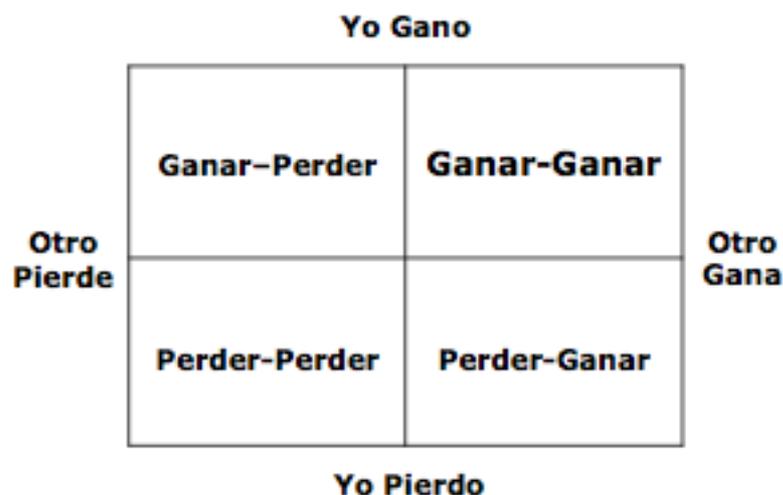
El método de la negociación basada en principios desarrollada por el Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard, (cp. Fisher y Ury, 1991), se refiere a decidir “cuestiones basadas en sus méritos más que a través de un proceso de regateo enfocado en lo que dice cada lado sobre lo que harán y no harán” (p.XVII). Asimismo, explica que el individuo debe siempre buscar beneficios mutuos siempre que sea posible para llegar a una situación “ganar-ganar”, para que el proceso comunicacional sea un proceso bajo estándares justo para ambas partes, independientemente de la voluntad de alguna de las partes.

Para lograr esto, es necesario que se establezca un diálogo justo y cómo para ambas partes. Como lo plantea Walton (1987) el diálogo “significa que los protagonistas hablan entre ellos, enfocándose hacia el conflicto que existe e incluyendo aspectos de su relación. El diálogo puede conducir a la solución o al control del conflicto" (p.5).

Igualmente, Walton (1987) plantea que el objetivo fundamental del diálogo es manejar el conflicto para encontrar una solución y, de esta manera, “reducir su costo”, el cual puede ser desde monetario, hasta interpersonal. El autor afirma que deben existir ciertos atributos para que se dé un buen diálogo:

1. Identificación con el mayor número de metas comunes apropiadas para las funciones que desempeñan los compañeros de trabajo, y compromiso de alcanzarlas.
2. Funciones aceptadas de común acuerdo
3. Respeto y confianza mutuos
4. Normas y expectativas compartidas
5. Respeto hacia las diferencias individuales y tolerancia con los puntos de vista distintos." (p.5,6).

El modelo que se fundamenta en el diálogo y explicado por Fisher y Ury (1991) como el "ganar-ganar", es explicado por Manzanero (2002) como el modelo "Todos Ganan" (<http://eprints.ucm.es/11074/1/negociacion.pdf>). En este modelo se propone evitar el conflicto a través de dos formas: la suave, en donde se evita el conflicto y se hacen concesiones poniendo a un lado las convicciones y las necesidades; y la dura, en donde hay un enfrentamiento directo entre las partes para lograr un beneficio mutuo para ambos.



**Figura 4: Modelo "Todos Ganan" explicado por Manzanero (2002)**

*Nota.* <http://eprints.ucm.es/11074/1/negociacion.pdf>

### **3.8.1. Actitudes en negociación**

El proceso de negociación se fundamenta en las actitudes que tienen los individuos frente a la situación a la cual se enfrentan. Rodrigues (1987), define actitud como “una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva a favor o en contra de un objeto social definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos a dicho objeto” (p.337,338). Es decir, la actitud es una predisposición determinada hacia algo en específico que es originada a través de las experiencias que vive el individuo.

Asimismo, la Fundación para la Universidad Oberta de Catalunya (s/f), define una serie de actitudes que se encuentran relacionadas con los conflictos y la manera en la que son abordados. Estas cinco características son las siguientes:

1. La competición
2. La acomodación
3. La evasión
4. La cooperación
5. El compromiso

La primera de las categorías está basada en conseguir lo que el individuo desea sin ningún tipo de negociación o sin siquiera considerar el bienestar de las otras personas involucradas en el conflicto. La segunda se define también como el “pierdo-ganas”, es una actitud que no expone objetivos con tal de no enfrentarse a la contraparte en la negociación.

Con respecto a la tercera categoría, ésta es definida por la Fundación para la Universidad Oberta de Catalunya (s/f) como actitud en donde los objetivos no son de interés para ninguna de las partes. También es conocida como la actitud “perder-perder”. Posteriormente, la Fundación en cuestión también habla de la cooperación o de la relación “ganar-ganar”, expuesta por

Fisher y Ury (1991), en donde se consideran de alta importancia tanto la relación entre las partes como el alcanzar los objetivos de ambas.

Finalmente, el último tipo de actitud frente a los conflictos es el del compromiso, en donde, a través de la cooperación, ambas partes ganan lo fundamental de lo que buscaban en la negociación. Es prácticamente un equilibrio de los beneficios de la negociación en cuestión.

Asimismo, Poujaud y Gatier (2001) engloba las actitudes en dos grandes grupos al momento de hablar de negociación. La primera clasificación es la de las actitudes con predominio de ascendencia. Esta actitud para los autores “puede ir desde la respuesta que presenta una <<oposición manifiesta>> al interlocutor, justificada por la situación a la respuesta claramente agresiva (que no hace más que bloquear la relación)” (p.4).

Poujaud y Gatier (2001) clasifican este tipo de actitud en las siguientes categorías y acciones:

1. Afirmar la autoridad, sin argumentos ni demostración
2. Poner en duda la palabra del interlocutor
3. Dictar la conducta que debe seguir el interlocutor
4. Desacreditar a la otra persona
5. Ironizar la situación, (p.4).

Mientras tanto, la segunda clasificación está relacionada con la sumisión. Este tipo de actitud es pobre en argumentación y no busca la proposición de opciones que favorezcan a ambas partes. Según Poujaud y Gartier (2001), la actitud con predominio de sumisión “es una <<aceptación>> de la situación: la persona se contenta con asentir, expresando a veces una estupefacción que indica que se ha recibido la frustración sin reacción” (p.4).

### **3.8.2. Argumentación en la negociación**

Al definir argumentación, Alcaide y Rodríguez (2007) afirman que es un “proceso discursivo por el cual el hablante ofrece una serie de enunciados como buenas razones para que su(-s) interlocutor(-es) crea(-n) de una manera y no de otra, u obre(-n) en una dirección correcta” (p.9).

Por otro lado, para Weston (2006), dar un argumento significa “ofrecer un conjunto de razones o de pruebas en apoyo de una conclusión” (p. 11). Mientras que Breton (2009) menciona que argumentar implica “adoptar una postura con vistas a lograr que la audiencia modifique un poco, y a veces mucho, sus convicciones” (p. 13).

Weston (2006) le da importancia al argumento, resaltando que es un mecanismo para poder diferenciar qué opiniones son mejores que otras, para indagar respuestas a preguntas y sus razones y, a su vez, permite que otras personas creen opiniones propias.

#### **3.8.2.1. Tipos de Argumentos**

Según Weston (2006), existen cinco tipos de argumentos:

1. Argumentos mediante ejemplos: “ofrecen uno o más ejemplos específicos en apoyo de una generalización” (p. 33).
2. Argumentos por analogía: reflexiona sobre varios casos y con esto argumenta que si se parecen en algunos aspectos, también se pueden parecer en otros.
3. Argumentos de autoridad: consisten en declaraciones de personas, organizaciones u obras de referencia más documentadas, que por su status a nivel global, transmiten alta credibilidad con lo que dicen.

4. Argumentos acerca de las causas: buscan correlación entre eventos que permitan concluir las razones de una situación en específico.
5. Argumentos deductivos: “son argumentos creados de forma tal que, si sus premisas son ciertas, la conclusión también tiene que ser cierta” (p.78).

Por otro lado, Poujard y Gatier (2001) proponen cuatro actitudes con predominio de argumentación, bajo los siguientes criterios:

1. Argumentación concreta y precisa: “Es el aporte de una solución o la idea de una posible solución y se presentan proposiciones muy concretas después de una demostración más o menos bien organizada” (p.7).
2. Argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada: Consiste en una argumentación poco elaborada y poco convincente. No posee una fundamentación real; sin embargo, está presente dentro del discurso.
3. Argumentación conectada al tiempo: Este tipo de argumentación se enfoca en aplazar una acción en el tiempo. Su propósito puede rechazar una situación poco favorable y así ganar tiempo más tiempo para convertirla en favorable, o utilizar el tiempo como una verdadera palanca de negociación.
4. Argumentación que impulsa al nuevo diálogo: se trata de hacer hablar a la otra persona, de manera que ésta exprese su pensamiento. De esta manera se puede llegar a comprender problemas subyacentes a la situación y en particular, se permite clarificar las intenciones del interlocutor.

## **CAPÍTULO IV.**

### **MARCO LEGAL**

De acuerdo a su *carta magna* (CRBV, 1999), la República Bolivariana de Venezuela es un Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, que tiene como valores supremos la vida, la igualdad, la solidaridad, la responsabilidad social, la preeminencia de los derechos humanos, entre otros (Art. 2). Dentro de sus fines esenciales se encuentran la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz y la garantía del cumplimiento de los principios y deberes reconocidos y consagrados en la constitución. Para lograr tales fines, la educación y el trabajo constituyen los procesos fundamentales (Art. 3).

En este sentido, la Fundación Embajadores Comunitarios participa en el proceso de promoción de la educación ciudadana mediante sus actividades, así como lo hacen Estado, las familias y la sociedad (CRBV: Art. 102), quienes deben asegurar, con prioridad absoluta, la protección integral y el interés superior de los niños y los adolescentes en todo momento.

Dado que esta investigación está inserta dentro del proceso educativo de un grupo de jóvenes estudiantes menores de edad y plenos de derecho, este Marco Legal pretende demostrar la protección del objeto de estudio por legislaciones e instituciones especiales (CRBV: Art. 78), tales como la Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (LOPNNA, 2007) y el Ministerio del Poder Popular para la Educación, a través de la Fundación Embajadores Comunitarios y los investigadores.

#### **4.1. Ley Orgánica para la Protección de niños, niñas y adolescentes (LOPNNA)**

Con objeto garantizar el ejercicio y el disfrute pleno y efectivo de derechos y garantías a todos los niños, niñas y adolescentes en Venezuela,

la Ley Orgánica para la Protección de niños, niñas y adolescentes (LOPNNA: Art.1), las últimas reformas a la LOPNNA entran en vigencia a partir del año 2007.

Esta legislación define a los niños como aquellas personas con menos de doce años de edad, y a los adolescentes a todos entre la edad de doce años o más y menos de dieciocho años (LOPNNA: Art.2). Siguiendo esta línea, la delegación del Colegio Don Pedro de la Fundación Embajadores Comunitarios está conformada por jóvenes menores de 18 años, y debido a esto se encuentran amparados por esta ley.

Es la intención de los investigadores, siguiendo los parámetros de la LOPNNA, reflejar el reconocimiento de los derechos que deben respetar, así como el esfuerzo que deben realizar para facilitar el cumplimiento de deberes del objeto de estudio. Esta labor se cumple siempre de la mano de la Fundación Embajadores Comunitarios.

Se toman como relevantes en primer lugar los artículos relacionados con la educación, entre ellos derechos, deberes de educadores e instalaciones escolares, debido a que los facilitadores entran dentro del marco de educadores al ejercer la función de enseñar y al mismo tiempo las actividades se realizan en el Colegio Don Pedro.

En este sentido, es importante resaltar que todos los niños y adolescentes tienen el derecho a ser informados y a participar activamente en su proceso educativo (LOPNNA: Art. 55) y es así como pueden formar parte de FEC. Al mismo tiempo, tienen el derecho a ser respetados por sus educadores (LOPNNA: Art. 56) y es por eso que los investigadores, en su rol como facilitadores, y el resto del equipo de FEC deben administrar disciplina respetando los derechos, garantías y deberes de los delegados, tal como lo enuncia el Artículo 57 de la presente ley.

Al mismo tiempo se identifican como artículos de importancia, aquellos que se reflejan en las actividades realizadas al pertenecer a una de las

delegaciones de Modelos de Naciones Unidas de la Fundación Embajadores Comunitarios. Uno de ellos es por ejemplo el derecho a la libertad de expresión a través del cual los jóvenes objeto de estudio pueden expresar libremente su opinión y a difundir ideas, imágenes e informaciones de todo tipo, sin censura previa de manera oral, escrita u otros medios. (LOPNNA: Art. 67).

De igual manera, como las actividades del MUN representan acciones diplomáticas, debe ser respetados el derecho de los delegados a opinar y a ser oídos (Art. 80). De igual manera, se refleja en la ley la posibilidad de los jóvenes de pertenecer a delegaciones de FEC, dado que tienen el derecho a participar libre, activa y plenamente en la vida comunitaria, social, escolar, cultural, entre otras (Art. 81); el derecho de reunirse pública o privadamente con fines lícitos y pacíficamente, sin necesidad de permiso previo de las autoridades públicas (Art. 82) y el derecho de asociarse libremente con otras personas, con fines sociales, culturales, entre otros, siempre que sean de carácter lícito (Art. 84), como lo son las actividades de la fundación.

Asimismo, los jóvenes deben ser protegidos de posibles acciones indebidas de sus facilitadores e investigadores. Por esta razón, los artículos relacionados con protección ante amenazas y al vicio, son de alta importancia para la realización de la investigación.

En relación a esto, la LOPNNA (2007) refleja que existe el derecho de denunciar ante las autoridades competentes, los casos de amenazas o violaciones a los derechos o garantías de los niños y adolescentes (Art. 91), en caso de que los facilitadores las incumplan. Igualmente, se lista en el Artículo 92 que por prevención se prohíbe facilitar o vender lo siguiente: tabaco; sustancias estupefacientes y psicotrópicas, incluidos los inhalantes; sustancias alcohólicas; armas, municiones y explosivos; fuegos artificiales y similares e informaciones o imágenes inapropiadas para su edad.

Por último, mas no menos importante, al realizar una investigación con jóvenes es obligatorio proteger su imagen e intimidad, debido a que se

estarán exponiendo como estudio. Debido a ello, se debe tomar en cuenta el derecho de los delegados al honor, reputación, propia imagen, vida privada e intimidad familiar (Art. 65). Más específicamente, el Artículo describe:

Parágrafo Primero: Se prohíbe exponer o divulgar, a través de cualquier medio, la imagen de los niños y adolescentes contra su voluntad o la de sus padres, representantes o responsables. Asimismo, se prohíbe exponer o divulgar datos, imágenes o informaciones, a través de cualquier medio, que lesionen el honor o la reputación de los niños y adolescentes o que constituyan injerencias arbitrarias o ilegales en su vida privada o intimidad familiar.

Parágrafo Segundo: Está prohibido exponer o divulgar, por cualquier medio, datos, informaciones o imágenes que permitan identificar, directa o indirectamente, a los niños y adolescentes que hayan sido sujetos activos o pasivos de hechos punibles, salvo autorización judicial fundada en razones de seguridad u orden público.

*Nota.* Tomado de la LOPNNA (2007).

Para proteger a los jóvenes siguiendo esta normativa, se realizó una reunión informativa con los padres y representantes de cada uno de los delegados y se les invitó a firmar un permiso a través del cual permitían que sus representados fuesen objeto de estudio de la presente investigación, afirmando que conocían el proceso de investigación y que se les garantizaría que las identidades de sus representados no serían reveladas.

Una vez expuestas las disposiciones legales más relevantes para la ejecución de este trabajo de grado, los investigadores también consideran de

importancia exponer las bases jurídicas del ente que rige al Colegio Don Pedro en Venezuela, es decir, el Ministerio del Poder Popular para la Educación. Estas bases permiten el funcionamiento de la Unidad Educativa y, en consecuencia, la existencia de las actividades de FEC en ella.

#### **4.2. Ministerio del Poder Popular para la Educación**

En Venezuela, los Ministros son órganos directos del Presidente de la República (CRBV: Art 242), y en consecuencia, ejercen la función del Estado, el cual debe asumir obligatoriamente la educación en todos sus niveles y modalidades al servicio de la sociedad (CRBV: Art. 102).

Dado que esta investigación se realiza en un contexto educativo, es de relevancia mencionar que la función educacional del Estado debe ser cumplida por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, cuyo despacho (para el momento de elaboración de esta investigación) está a cargo de Héctor Rodríguez (<http://www.me.gob.ve/>).

De igual manera, menciona la carta magna que, además del Estado, serán las familias y la sociedad quienes promuevan el proceso de educación ciudadana (Art. 102). Es a través de este artículo que se sientan las bases legales de la participación de la Fundación Embajadores Comunitarios, asumiendo un rol como sociedad, en el proceso educacional de los jóvenes objeto de estudio. Asimismo, el involucramiento de las familias de los delegados en el proceso al apoyar y permitir que pertenezcan a la organización, facilita el cumplimiento de esta función.

## **CAPÍTULO V.**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### ***5.1. Modalidad de la investigación***

De acuerdo con los parámetros de Modalidad de Investigación de la Universidad Católica Andrés Bello (s/f), la presente investigación entra dentro de la Modalidad IV: Estrategias de Comunicación, cuyo “propósito es la evaluación del problema o necesidad informacional que la organización tiene con alguno de sus públicos de interés para posteriormente plantear soluciones comunicacionales” (<http://w2.ucab.edu.ve/trabajo-de-grado-6902.html>).

Esta modalidad incorpora como subcategoría a las auditorías comunicacionales, si se entiende que la Universidad Católica Andrés Bello agrupa “todas aquellas investigaciones dedicadas al diagnóstico de las necesidades y actividades relativas al campo comunicacional de la organización: auditorías de imagen, auditorías de procesos comunicacionales, auditorías culturales, etc.”, entonces se puede decir que cómo la presente investigación tiene como objetivo diagnosticar el comportamiento comunicacional de los jóvenes de bachillerato, miembros de la Fundación Embajadores Comunitarios, a través de técnicas implementadas en Modelos de Naciones Unidas (Oratoria, Liderazgo, Resolución de Conflictos y Negociación), se puede considerar entonces bajo la submodalidad de auditorías comunicacionales.

Por otro lado, esta investigación se enmarca dentro de la categoría de caso de caso de estudio, definido por Murillo (2013) como “método de aprendizaje acerca de una situación compleja (como un aula en un centro escolar); se basa en el entendimiento comprensivo de dicha situación (aula), el cual se obtiene a través de la descripción y análisis de la situación, situación tomada como un conjunto y dentro de su contexto” (p.4).

Asimismo, Hernández Sampieri y Mendoza (2008; cp. Hernández, et al, 2010) definen los estudios de caso como “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (p. 163)

Como este estudio busca diagnosticar de manera profunda el comportamiento comunicacional de los jóvenes miembros del Colegio Don Pedro, los investigadores consideran pertinente catalogar la presente investigación como un caso de estudio.

Hernández, et al (2010) clasifica los estudios de casos en 4 categorías a saber:

1. Por su temporalidad
2. Por su finalidad, que a su vez se divide en:
  - a. Intrínsecos
  - b. instrumentales y
  - c. colectivos
3. Por el número de casos y la unidad de análisis
4. Por el tipo de datos recolectados

La presente investigación se encuentra enmarcada en la clasificación “por su finalidad” y, a su vez, en su sub-clasificación de “colectivos”, dado que el presente estudio de caso sirve, como lo plantea Hernández, et al (2010), para construir un cuerpo teórico. La finalidad de esta investigación es sumar hallazgos a través del diagnóstico comunicacional, para que puedan mejorar los procesos comunicacionales de los jóvenes pertenecientes a la delegación en un futuro.

Asimismo, Hernández, et al (2010), establece que para que una investigación pueda ser denominada como un caso de estudio necesita cumplir con una serie de componentes, los cuales se especifican a continuación:

1. Planteamiento del problema
2. Propositiones o hipótesis
3. Unidad o unidades de análisis
4. Contexto del caso o casos
5. Fuentes de información e instrumentos de recolección de los datos
6. Lógica que vincula los datos con preguntas y proposiciones
7. Análisis de toda la información
8. Criterios para interpretar los datos y efectuar inferencias
9. Reporte del caso (resultados), (p. 3).

## **5.2. Tipo de investigación**

Canales (1996) afirma que “hay diferentes tipos de investigación, las cuales clasifican según distintos criterios” (p.35). El primer criterio, de acuerdo a Sabino (1997), es el nivel de investigación que describe si es exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa.

Sabino (1997) define la investigación exploratoria como “aquella que se efectúa sobre un tema u objeto poco conocido o estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto” (p.48). De esta manera esta investigación se puede clasificar como exploratoria, ya que nunca antes se ha realizado un diagnóstico del comportamiento comunicacional de los jóvenes que pertenecen a alguna delegación de la Fundación Embajadores Comunitarios, tomando en cuenta el aprendizaje de las técnicas de comunicación implementadas en los MUN.

Este tipo de estudio logrará establecer las prioridades de investigaciones futuras para el desarrollo de las habilidades comunicacionales de los jóvenes partiendo de las técnicas MUN, tras realizar una investigación completa en el Colegio Don Pedro, perteneciente a la Fundación Embajadores Comunitarios.

De esta manera, el estudio es exploratorio ya que no ha sido estudiado en el pasado y tiene el propósito de servir de base para futuros estudios y decisiones en cuanto al proceso de aprendizaje de los jóvenes pertenecientes a la Fundación, dado que de acuerdo con Hernández, et al (2010):

Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real (p.79).

Al mismo tiempo, se considera que el presente trabajo de investigación es del tipo descriptivo, dado que como explica Sabino (1997) ésta tiene como finalidad “la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.48). De esta manera, como se espera estudiar exhaustivamente el comportamiento comunicacional de los jóvenes pertenecientes a la delegación del Colegio Don Pedro, el proyecto también se considera como un estudio de esta naturaleza.

Asimismo, como lo plantean Hernández, et al (2010), este tipo de estudio busca puntualizar las propiedades de los fenómenos que son sometidos a análisis, es decir los mide, los evalúan y los dimensionan. Así como esta investigación permitirá medir el nivel de aprendizaje y de aprehensión de conocimiento de las técnicas impartidas en la delegación del Colegio Don Pedro, evaluar su comportamiento comunicacional y dimensionarlo hacia otras delegación de la Fundación Embajadores Comunitarios.

### **5.3. Diseño de investigación**

Canales plantea que (1996) el diseño de la investigación representa “la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p.49). Partiendo de esta premisa, se califica esta investigación como una investigación de campo, debido a que, como lo plantea Sabino (1997)

“consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna” (p.50). De esta forma, para poder diagnosticar y obtener resultados, es necesario asistir a las reuniones regulares que los jóvenes pertenecientes a la delegación del Colegio Don Pedro tienen todos los sábados por un año; y sin manipular alguna de las variables o aprendizaje de ellos.

Asimismo, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012) define a la investigación de campo como un :

Análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos características de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p.19).

De igual manera, para delimitar el diseño de investigación es necesario entender que el presente estudio es de carácter no experimental dado que como lo plantea Hernández, et al (2010) en ella "se observan fenómenos tal y cómo se dan en su contexto natural, para después analizarlos" (p.149). Los investigadores no alteraron las variables identificadas, sólo se limitaron a observarlas e interpretarlas.

Al mismo tiempo, en cuanto a la dimensión temporal del proyecto, éste constituye un estudio de tipo longitudinal, descrito por Hernández, et al (2010) como aquellos que "recolectan datos a través del tiempo en puntos o períodos especificados, para hacer inferencias respecto al cambios, sus determinantes y consecuencias" (p.158). Es decir, se obtiene información de la muestra en varias mediciones para evaluar evolución de las variables en un período de tiempo determinado, como se realizará en la presente investigación, en donde se harán dos mediciones para cada variable propuesta en los objetivos.

De esta manera, como la muestra se mantendrá invariable durante todas las fases de la investigación, se considera que el diseño de investigación longitudinal que se utilizará es la de Panel. Hernández, et al (2010) define a este diseño como aquel en donde “un mismo grupo participantes son medidos u observados en todos los tiempos o momentos” (p.160).

#### **5.4. Hipótesis**

Según Hernández, et al (2010) se denominan hipótesis aquellas que “indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado” (p.92). Como la presente investigación se encuentra definida como un estudio de caso que busca diagnosticar el comportamiento comunicacional de los jóvenes del Colegio don Pedro, los investigadores consideraron apropiada la formulación de una hipótesis para poder explicar de mejor manera el fenómeno comunicacional de la muestra, y de acuerdo a las exigencias de un estudio de caso.

La hipótesis de la presente investigación es la siguiente:

*El comportamiento comunicacional de los Jóvenes de bachillerato, miembros de la Fundación Embajadores Comunitarios, cambia de una manera positiva una vez que se les enseñan técnicas implementadas en Modelos de Naciones Unidas en cuanto a Oratoria, Liderazgo, Resolución de Conflictos y Negociación.*

#### **5.5. Sistema de Variables**

Sabino (1997) define a una variable como una cualidad que puede cambiar. A continuación se identifican las cualidades presentes en la investigación, con las definiciones operacionales seleccionadas por los investigadores, y que servirán de estudio para la investigación:

- a) **Variable Oratoria:** una técnica comunicacional basada en la retórica y con la finalidad de persuadir a través de la palabra hablada. Esta variable se refiere al aprendizaje y a la aplicación de esta técnica de comunicación, por parte de los jóvenes estudiantes de la delegación del Colegio Don Pedro, luego de ser enseñada y reforzada por los facilitadores de la Fundación Embajadores Comunitarios, como lo estipula el programa académico.
- b) **Variable Liderazgo:** se define como la capacidad comunicacional que tiene un individuo para guiar a un grupo de personas y cumplir un objetivo en específico. Esta variable se estudiará al evaluar el tipo de liderazgo y la efectividad que poseen los estudiantes de la delegación del Colegio Don Pedro mientras forman parte del proceso de preparación de la Fundación Embajadores Comunitarios.
- c) **Variable Resolución de Conflictos:** técnica que ofrece una vía alternativa para cada parte que presente un conflicto para llegar a un acuerdo que beneficie a ambas. En la investigación se refiere la aplicación de estas técnicas luego de ser aprendidas en el transcurso de la preparación académica de la delegación.
- d) **Variable Negociación:** técnica de comunicación que se utiliza con la finalidad de resolver un conflicto y responder a un interés y necesidades personales. Esta variable, enmarcada en esta investigación, se refiere al nivel de aprendizaje y de aplicación de esta herramienta por parte de los estudiantes de la delegación del Colegio Don Pedro.

## 5.6. Operacionalización de Variables

**Cuadro 6:** Operacionalización de las variables

Objetivo	Variable	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Ítem	Instrumento
Diagnosticar el comportamiento comunicacional de los jóvenes de bachillerato miembros de la Fundación Embajadores Comunitarios, a través de técnicas implementadas en Modelos de Naciones Unidas de Oratoria, Liderazgo, Resolución de Conflictos y Negociación. Caso de Estudio: Colegio Don Pedro.	Oratoria	Aprendizaje e Implementación	La oratoria es la materialización de la capacidad persuasiva presentada por la retórica y se concreta como un género literario específico (...) En pocas palabras, se denomina el arte de hablar con elocuencia	Comunicación Verbal	1,2,5,6.	Instrumento 1
				Comunicación No-Verbal	4,7,8.	Instrumento 1
	Liderazgo		Situación de superioridad en que se halla una persona dentro de su ámbito.	Dirigir Persuadir Participar Delegar	De la 1 a la 12	Instrumento 2
	Resolución de Conflictos		Técnica que ofrece una vía alternativa para cada parte que desde su punto de vista puede favorecer la resolución del conflicto en todas sus facetas y dominios.	Actitud: Ascendencia o sumisión Argumentación: concreta, indiferenciada, temporal o compuesto.	De la 1 a la 28	Instrumento 3
Negociación	Proceso mediante el cual dos o más partes- que tienen intereses tanto comunes como opuestos- intercambian información a lo largo de un período, con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones		De la 1 a la 28	Instrumento 3		

*Nota.* Elaboración Propia (2014)

### Leyenda:

**Instrumento 1:** Hoja de Evaluación de discursos de Oradores Competentes

**Instrumento 2:** Cuestionario de liderazgo situacional

**Instrumento 3:** NEGO

### **5.6.1 Definiciones conceptuales de las variables y de sus subcategorías**

- Oratoria: “Materialización de la capacidad persuasiva presentada por la retórica y se concreta como un género literario específico (...) En pocas palabras, se denomina el arte de hablar con elocuencia” (Dueñas, Fernández y Vela, 2011, p.11).
- Liderazgo: “Proceso de influencia, mediante el cual las personas se inspiran para trabajar en pro de los objetivos de un grupo, no a través de la coerción, sino a través de la motivación personal” (Bolden, 2004, p.5)
- Resolución de Conflictos: “Técnica que involucra a partes en conversaciones para resolver visiones, tensiones, necesidades, intereses o acciones en problemas percibidos o existentes” (Moore, 2014, p.170).
- Negociación: “Proceso mediante el cual dos o más partes- que tienen intereses tanto comunes como opuestos- intercambian información a lo largo de un período, con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones” (Villalba, 1992, p.1).

#### Subcategorías:

- Oratoria:
  - Comunicación verbal: "La comunicación verbal es aquella que se realiza a través del lenguaje oral, utilizando palabras" (Alles, 2014, p.39)
  - Comunicación no verbal: García, Lucas Marín y Ruiz (1999) plantean que la comunicación no verbal es aquella que acompaña a la comunicación verbal (gestos, posturas, etc.), y que al mismo tiempo sin tener que hacer uso de palabras permite que el proceso de comunicación se lleve a cabo.

- Liderazgo:
  - Dirigir: según Blanchard y Hersey (1988) se caracteriza por reflejar muchos comportamientos orientados a la asignación de tareas, y pocos orientados a las relaciones interpersonales.
  - Persuadir: según Blanchard y Hersey (1988) refleja una alta cantidad de comportamientos orientados tanto a la asignación de tareas, como al relacionamiento.
  - Participar: se caracteriza, según Blanchard y Hersey (1988) por “reflejar pocos comportamientos orientados a la asignación de tareas, y muchos orientados a las relaciones interpersonales” (p.173).
  - Delegar: según Blanchard y Hersey (1988) este tipo de liderazgo refleja baja cantidad de comportamientos orientados tanto a la asignación de tareas, como al relacionamiento.
  
- Resolución de conflictos y Negociación:
  - Actitud ascendente: “Actitud que refleja comportamientos y acciones referentes a afirmar la autoridad, sin 'argumentos ni demostración; poner en duda la palabra del interlocutor, de modo más o menos encubierto, directo o cortés; dictar la conducta que debe seguir el interlocutor; desacreditar, sea directamente a la persona o a su producto e ironizar” (Manual Test de Habilidades de Negociación: NEGO, p. 4).
  - Actitud sumisa: “Sumisión al interlocutor sin argumentación, sin reactivar el diálogo ni proponer algo constructivo. Es una "aceptación" de la situación: la persona se contenta con asentir, expresando a veces una estupefacción que indica que se ha

recibido la frustración sin reacción” (Manual Test de Habilidades de Negociación: NEGO, p. 5).

- Argumentación concreta y precisa (referente al Instrumento III): “Aporte de una solución o la idea de una posible solución y se presentan proposiciones muy concretas después de una demostración más o menos bien organizada” (Manual Test de Habilidades de Negociación: NEGO, p. 7).
- Argumentación indiferenciada (referente al Instrumento III): “Argumentación [...] poco elaborada, es poco convincente y resulta más bien, teórica y bastante general, sin una fundamentación verdadera; sin embargo, está presente.” (Manual Test de Habilidades de Negociación: NEGO, p. 8).
- Argumentación conectada al tiempo (referente al Instrumento III): “Proposición de una acción aplazada, con una calidad de argumentación muy variable, y en una dimensión que va desde una proposición consistente en rechazar el obstáculo para ganar tiempo (a falta de encontrar inmediatamente una solución más eficaz), hasta la utilización del tiempo como una verdadera palanca de negociación” (Manual Test de Habilidades de Negociación: NEGO, p. 9).
- Argumentación exploratoria: “Se trata de que <<haga hablar>> al interlocutor para que exprese su pensamiento. “Así surge la mejor comprensión de los problemas subyacentes a la situación, en particular la clarificación de las intenciones del interlocutor” (Manual Test de Habilidades de Negociación: NEGO, p. 9).

## **5.7. Población y muestra**

Hernández, et al (2010) define la población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.174). Tomando en cuenta esta premisa, la población estará conformada por los 21 estudiantes miembros de la delegación del Colegio Don Pedro. Asimismo, para poder realizar el estudio, Hernández, et al (2010), explica que después de haber definido la población, es necesario seleccionar la muestra del estudio. Ésta no es más que “un subgrupo de la población” (p.175).

En la presente investigación se tomará en cuenta el tipo de muestra intencional, explicada por Sabino (1992), como aquella que se escoge arbitrariamente. Especifica el autor que “estas muestras son muy útiles y se emplean frecuentemente en los estudios de caso, por más que la posibilidad de generalizar conclusiones, a partir de ellas, sea en rigor nula” (p.120). Con base en esto, y debido a que este es un estudio de caso, se reitera la necesidad del implemento de una muestra intencional.

De esta manera, como lo plantea Hernández, et al (2010), el muestreo seleccionado es no probabilístico, ya que esta investigación es exploratoria y servirá para hacer inferencias sobre la conducta de los jóvenes que participan en la delegación. Asimismo, se considera que el tipo de muestra, como lo plantea el mismo autor, es no probabilística de sujetos-tipos en donde “el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización” (p.397), dado que se busca entender a los individuos y sus procesos a profundidad para luego poder hacer conclusiones sobre el aprendizaje que han obtenido durante su periodo dentro de la delegación Don Pedro.

Debido a que el universo de este estudio lo comprenden 21 estudiantes, se decidió tomar como muestra intencional dos tercios del universo, para que los resultados fueran significativos. De esta manera, se delimitó la muestra a 14 estudiantes.

### 5.8. Criterios de selección de las unidades de análisis

Para la selección de las unidades de análisis los investigadores establecieron criterios específicos para que estas pudieran formar parte de la investigación y convertirse en sujetos de estudio, dado que como lo plantea Sabino (1992) para el muestreo intencional se seleccionan elementos con base al juicio del investigador y con criterios formulados por él mismo. Estos fueron los siguientes:

**Cuadro 7: Criterios de selección de las unidades de análisis**

Muestra	Criterio	Descripción
Jóvenes estudiantes miembros de la delegación de Modelos de Naciones Unidas del Colegio Don Pedro	Asistencia regular a clases y actividades del proceso de preparación académica de la delegación	Esta investigación busca diagnosticar el comportamiento comunicacional de los jóvenes de bachillerato, miembros de la Fundación Embajadores Comunitarios, a través de técnicas implementadas en Modelos de Naciones Unidas (Oratoria, Liderazgo, Resolución de Conflictos y Negociación). De aquí que sea necesario que los sujetos de estudio asistan a la mayoría de las clases ofrecidas, tomando como condición, presencia en más del 75% de las reuniones que tiene la delegación.
	Haber sido autorizados por los padres o representantes para participar en el estudio	Dado que los sujetos de estudio son menores de edad es necesario tener la autorización de sus representantes legales para que puedan formar parte del estudio.

*Nota.* Elaboración propia (2014)

### **5.9. Determinación de las unidades de análisis**

Entendiendo a las unidades de análisis como las define Hernández, et al (2010) "quiénes van a ser medidos" (p.172) y tomando en cuenta que el tipo de muestreo fue intencional partiendo de los criterios seleccionado, fueron escogidos 14 sujetos para formar parte del estudio. Por motivos legales y de protección al menor no se utilizarán los nombres de ellos para hacer referencia a las unidades de análisis:

- Sujeto 1
- Sujeto 2
- Sujeto 3
- Sujeto 4
- Sujeto 5
- Sujeto 6
- Sujeto 7
- Sujeto 8
- Sujeto 9
- Sujeto 10
- Sujeto 11
- Sujeto 12
- Sujeto 13
- Sujeto 14

### **5.10. Técnicas e instrumentos de investigación**

Sabino (1992) define a los instrumentos de investigación como los materiales que se emplean para recoger y almacenar información. De esta manera, para la presente investigación se utilizarán tres instrumentos diferentes para recoger datos sobre las cuatro variables de estudio.

Las técnicas utilizadas para esta investigación fueron: la observación, el cuestionario (con preguntas cerradas) y un ejercicio proyectivo (considerado una prueba estandarizada). Hernández, et al (2010) define a la observación como un método de recolección de datos que "consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías" (p. 260).

Igualmente, Hernández, et al (2010) plantea que las pruebas estandarizadas sirven para medir distintas variables que normalmente están ligadas a comportamientos y que en ella están incluidos los ejercicios proyectivos que permiten determinar el estado de un individuo en una variable a través de elementos cuantitativos y cualitativos.

Por último, el cuestionario, según Hernández, et al (2010), consiste “en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables” (p.217). Asimismo, los cuestionarios con preguntas cerradas permiten, como lo plantea Burnett (2009; cp. Hernández, et al, 2010), minimizar “la ambigüedad de las respuestas y se favorecen las comparaciones entre las respuestas” (p.221).

En este sentido el primer instrumento fue diseñado para medir la variable oratoria, el segundo para evaluar liderazgo y el tercero para diagnosticar tipo de actitudes y argumentación en negociación y resolución de conflictos.

#### **5.10.1. Instrumento I: Hoja de Evaluación de discursos de Oradores Competentes**

El instrumento de observación utilizado para medir la variable oratoria fue realizado por los autores Sherwyn Morreale, Michael Moore, Donna Surger-Tatum y Linda Webster para la “Asociación Nacional de la Comunicación” de los Estados Unidos, en el año 2007.

El nombre del instrumento es :“*The competent Speaker Speech Evaluation Form*” que se traduce como “La Hoja de Evaluación de discursos de Oradores Competentes”.

#### **5.10.2. Instrumento II: Cuestionario de liderazgo situacional**

El cuestionario de Liderazgo Situacional fue creado por el profesor Sergio Rojas Rachel de la universidad de Tarapacá, ubicada en Chile. El instrumento

fue diseñado en el año 2007 para la Maestría en Administración de Negocios que ofrece la universidad y está a la disposición de empresas y otros catedráticos para la medición de habilidades de liderazgo de los individuos.

### **5.10.3. Instrumento III: NEGO**

NEGO es un test de Habilidades en la Negociación y fue creado por los psicólogos P. Poujaud y G. Gatier en el año 2001. Es una prueba que dura entre 20 y 30 minutos aproximadamente y puede ser aplicada a adolescentes y a adultos. El propósito de este instrumento es evaluar los distintos aspectos implicados en la negociación.

Esta prueba es un ejercicio proyectivo que presenta diferentes situaciones sociales relacionadas con la negociación, específicamente escenarios en donde existe, por ejemplo, un comprador y un vendedor. NEGO está compuesto por 28 situaciones en formato de dibujos, en donde los rostros de las personas no traducen ningún tipo de expresión para evitar inducir respuesta alguna.

### **5.11. Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos**

Hernández, et al (2010) plantea que un instrumento es confiable en “el grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”. Partiendo de este concepto, se procede a explicar la confiabilidad de cada uno de los instrumentos seleccionados para la presente investigación.

Es importante entender que debido a la particularidad de cada instrumento y que fueron realizados por investigadores distintos, la confiabilidad cambia y es expresada en nomenclaturas diferentes.

### **5.11.1. Confiabilidad del instrumento I: Hoja de Evaluación de discursos de Oradores Competentes**

“La Hoja de Evaluación de discursos de los Oradores Competentes” es un instrumento que funciona como una herramienta estadísticamente confiable para la evaluación del desempeño y habilidades orales de los sujetos, ya dicho instrumento pasó por una fase de testeo que realizó la Asociación Nacional de la Comunicación de los Estados Unidos.

Durante este proceso, Se grabaron los discursos de 40 alumnos de la Universidad de Midwestern en los EEUU. Luego se utilizó la hoja de evaluación en cuestión para aplicarla a los discursos. De los 40 discursos originales, se seleccionaron 12 y estos fueron transferidos a una sola grabación con el propósito de ser evaluados posteriormente.

Los 12 discursos seleccionados luego fueron ordenados de manera aleatoria y se enviaron a 12 profesionales para que ellos los testearan en diferentes contextos. Estos 12 catedráticos eran profesionales en comunicación y en aplicación del discurso, los cuales se encontraban trabajando en 9 universidades diferentes alrededor de los EEUU.

El resultado general de la confiabilidad del instrumento, como lo plantean Morreale, et. al (2010) “fue alto con un coeficiente de Ebel (1951) de 0,92.” (p.26). De esta manera, se considera que el instrumento funcionará para la presente investigación debido a que está enfocado tanto en el desempeño verbal como no verbal y en la evaluación de sus aptitudes.

### **5.11.2. Confiabilidad del instrumento II: Cuestionario de Liderazgo Situacional**

El Cuestionario de Liderazgo Situacional fue sometido a una proceso de testeo, en 1999, por los profesores de la Universidad de Granada en España,

Clara Baquero Pecino y Emilio Sánchez Santa-Bárbara . Este proceso estuvo dividido en dos fases (pre-test y post test) en las cuales se trabajó con una muestra de 101 personas, la cual se dividió, a su vez, en 52 mujeres y 49 hombres, con una edad media de 22 años.

Los resultados arrojaron que el índice de consistencia interna de la prueba global es de  $\alpha = 0,54$  y  $\alpha = 0,88$ , lo cual consideran Baquero y Sánchez (2000) es “un índice aceptable” (p.167) para poder aplicar dicho instrumento. En ese sentido, el instrumento se considera confiable no sólo por los resultados arrojados en las fases de pre-test y post-test, sino que, a su vez, cuenta con un manual de uso que explica detalladamente la aplicación del instrumento.

Asimismo, el instrumento cuenta también con instrucciones claras y concisas sobre la calificación de las respuestas y la data arrojada luego de la aplicación.

### **5.11.3. Confiabilidad del instrumento III: NEGO**

Para determinar la confiabilidad del instrumento III, dos correctores diferentes puntuaron 26 protocolos en el proceso de desarrollo del instrumento. A continuación, se presentan los coeficientes de correlación ( $r$  de Bravais-Pearson) así como las medias calculadas en las dos correcciones (C1 y C2). A continuación se presenta un cuadro que expresa los resultados obtenidos:

**Cuadro 8:** Confiabilidad del Instrumento III: NEGO

<b>índices generales</b>	<i>r</i>	C1	C2
Respuestas compuestas	0.96	44.9	40.8
Ascendencia	0.96	30.2	30.7
Sumisión	0.96	15.7	15.4
Argumentos (Ic+In+It+Ib)	0.97	48.5	47.0
Fenómenos (J+H+R+D)	0.90	5.6	7.0
Respuestas vulgares	0.90	35.4	34.5
<b>índices de vulgares</b>	<i>r</i>	<b>C1</b>	<b>C2</b>
Ascendencia	0.94	4.6	4.4
Sumisión	0.87	1.7	1.5
Argumentos total (Ic+In+It+Ib)	0.86	7.7	7.1
Argumentos In	0.87	4.0	3.5
Argumentos It	0.81	3.0	3.0
Fenómenos (J+H+R+D)	0.84	0.7	0.8

*Nota.* Tomado Poujaud y Gatier (2001).

Los números arrojados en el cuadro anterior demuestran la confiabilidad y el índice de variación que se obtuvo luego de que ambos correctores hicieron las pruebas pertinentes al instrumento.

Por un lado, el instrumento viene acompañado por un manual de uso que explica paso a paso la aplicación de la prueba, lo cual evita cualquier tipo de confusiones y reduce el margen de error que puedan tener los resultados arrojados por esta investigación. Por otro lado, el manual de uso del instrumento explica explícitamente las normas de calificación, las cuales permiten al investigador tener guías claras y precisas al momento de analizar los resultados arrojados por la prueba.

## **5.12. Validación de los instrumentos de recolección de datos**

Según Hernández, et al (2010) “la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. De esta manera, se presenta a continuación la validación de los instrumentos seleccionados para la recolección de datos.

### **5.12.1. Validación del instrumento I: Hoja de Evaluación de discursos de Oradores Competentes**

El instrumento fue originado durante la *Conferencia de verano en la Evaluación de Competencias Comunicacionales* realizada por la misma institución en 1990. En esta conferencia fueron seleccionadas las habilidades y criterios que debían ser tomados en cuenta al momento de evaluar a sujetos en materia de oratoria.

Se considera válido para esta investigación dado que mide exactamente lo que pretende el estudio. Es decir, son los elementos que componen a un discurso competente. De esta manera, la herramienta consiste en la evaluación de ocho (8) competencias de oratoria. En donde cuatro (4) de ellas están relacionadas con la preparación del discurso y los otras cuatro (4) se centran en la ejecución per se del mismo. Para cada una de las cuatro competencias a evaluar se proveen tres niveles diferentes de desempeño: no satisfactorio, satisfactorio y excelente.

Luego del proceso de construcción del instrumento, (en el cual participaron doce instituciones académicas americanas diferentes) el subcomité que concibió y desarrolló el instrumento se encargó de validarlo. Este comité estuvo presidido por Sherwyn Morreal, de la Universidad de Colorado; Michael Moore, de la Universidad de Purdue; y Phillip Taylor, de la Universidad Central de Florida, en el año 2007.

Asimismo, los investigadores buscaron la validación el instrumento en aras de ser el más idóneo para esta investigación de Vivian Khedari, psicóloga y

Coordinadora de Metodología e Impacto de la Fundación Embajadores Comunitarios.

### **5.12.2. Validación del instrumento II: Cuestionario de Liderazgo Situacional**

El instrumento fue realizado por un profesional en el área en Gestión Institucional y validado por las autoridades correspondientes de la Universidad de Tarapacá en Chile y por el Consejo de rectores de las Universidades Chilenas. (<http://www.uta.cl/quienes-somos/web/2012-06-02/010259.html>).

Asimismo, la Universidad cuenta con diversas evaluaciones y reconocimientos de la Comisión Nacional de Acreditación de Chile, los cuales la posicionan, según la página web de la universidad, como parte de “un grupo selecto de universidades a nivel nacional” (<http://www.uta.cl/quienes-somos/web/2012-06-02/010259.html>).

Por otro lado, la Coordinadora de logística de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello y profesora, Elsi Araujo, validó este instrumento por considerarlo pertinente para ser aplicado a los jóvenes al momento de evaluar sus habilidades de liderazgo que busca la investigación. Al mismo tiempo, el profesor Ezenarro revisó el instrumento y también lo consideró de utilidad para esta investigación.

El Instrumento II se considera válido para esta investigación, dado que mide no sólo las habilidades de liderazgo que tienen los individuos que lo toman y define el tipo de liderazgo, sino que también arroja el grado de efectividad que tienen los individuos con su liderazgo. Esta condición es fundamental para la investigación, dado que por ser exploratoria y por tener un diseño longitudinal, es necesario conocer a fondo el comportamiento comunicacional de las unidades de análisis.

Además, el instrumento II está desarrollado bajo las teorías de liderazgo situacional de Blanchard y Hersey (1988), las cuales han sido de gran importancia para el estudio de este fenómeno comunicacional en la psicología moderna y en el presente trabajo de grado.

### **5.12.3. Validación del instrumento III: NEGO**

NEGO es un instrumento utilizado por diversas organizaciones para conocer las habilidades de negociación de sus empleados o de los aspirantes a algún puesto de trabajo. La Lic. Angélica Pilz Aguilar, de la Universidad Nacional Autónoma de México, fue la encargada de traducir y validar este instrumento para México y América latina.

Asimismo, Jorge Ezenarro, profesor de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, en metodología y estadística; revisó el instrumento y consideró que cumplía con la función de recoger información sobre habilidades de negociación y oratoria. El profesor también señaló que el instrumento efectivamente podía ser aplicado a los jóvenes que pertenecen a la muestra del estudio.

Este instrumento se considera válido para la presente investigación, ya que mide habilidades y capacidades específicas de negociación, objetos de estudio de la presente investigación, como lo son los argumentos y las actitudes.

### **5.13. Procedimiento y aplicación de los instrumentos de recolección de datos**

Para la mejor comprensión del proceso de aplicación de los instrumentos se presenta a continuación cada procedimiento, separado por cada instrumento de recolección de datos seleccionado.

### **5.13.1 Procedimiento y aplicación del instrumento I: Hoja de Evaluación de discursos de Oradores Competentes**

La aplicación de este instrumento se realizó en dos momentos. El primero de ellos fue el 18 de octubre del año 2013, en las entrevistas que presentaron los jóvenes para poder formar parte de la delegación Don Pedro, en donde se les pidió hacer distintos discursos. Fue entonces cuando los investigadores decidieron grabarlos en cada una de las ejecuciones de sus discursos para luego aplicarles el instrumento en otro momento y poder ponderar los resultados.

La razón por la cual los jóvenes fueron grabados y no evaluados en el momento específico fue para agilizar el proceso de entrevistas. A su vez, el tener registros audiovisuales les permitió a los investigadores aplicar el instrumento de una manera más calmada, evitando así cualquier tipo de interrupciones y no cometer juicios de valor al momento de evaluar.

La segunda medición se realizó el 24 de mayo de 2014, luego de siete (07) meses de la aplicación del primer instrumento. El intervalo de tiempo que hubo entre una medición y otra se debió a que los jóvenes ya habían pasado por un proceso de preparación ofrecido por la Fundación Embajadores Comunitarios la cual tiene como objetivo capacitarlos de manera de que mejoren sus habilidades de expresión comunicacional, específicamente oratoria.

El proceso de aplicación fue el mismo que en el primer caso, los jóvenes realizaron un discurso en específico, fueron grabados por los investigadores para la posterior aplicación del instrumento.

### **5.13.2 Procedimiento y aplicación del instrumento II: Cuestionario de Liderazgo Situacional**

La aplicación del instrumento 2 se realizó en dos momentos diferentes. La primera aplicación fue llevada a cabo el 18 de enero del año 2014, en la clase

regular de Delegación a la que asistieron los jóvenes. La prueba fue aplicada al comenzar la clase, en dónde se les explicó a profundidad la finalidad del instrumento y las instrucciones para responder el mismo. Se les concedió 10 minutos a los jóvenes para hacer preguntas sobre la prueba.

Cuando no hubo ninguna duda sobre el instrumento, se les entregó el material para que fuera respondido por ellos. Se les concedió un tiempo de 20 minutos para realizar el cuestionario (tiempo delimitado por el manual de uso del instrumento). Todos los estudiantes fueron capaces de responder en el tiempo estipulado. Al finalizar el tiempo de la prueba, se procedió a recoger el material para su posterior evaluación por parte de los investigadores.

Esta prueba fue aplicada nuevamente el 26 de abril de 2014, luego de cuatro (04) meses de la primera aplicación. La aplicación del instrumento y el procedimiento fue igual que en el caso anterior. Los investigadores les refrescaron a los estudiantes las instrucciones y estuvieron abiertos a dudas por 10 minutos. Luego se procedió a la entrega del material y a la resolución del mismo por parte de los jóvenes.

### ***5.13.3. Procedimiento y aplicación del instrumento III: NEGO***

Para la aplicación del instrumento NEGO se hicieron dos mediciones. La primera fue llevada a cabo el 02 de febrero de 2014, en la clase regular de delegación a la que asistieron los jóvenes. La prueba fue aplicada al principio de la clase cuando se les explicó las instrucciones a los jóvenes. Luego los investigadores estuvieron 10 minutos respondiendo las dudas de los delegados hasta que todas fueron respondidas.

Cuando no hubo ninguna duda sobre el instrumento, se les entregó el material para que fuera respondido por ellos. Se les concedió un tiempo de 30 minutos para completar la prueba. Todos los estudiantes fueron capaces de responder

en el tiempo estipulado. Al finalizar el tiempo de la prueba, se procedió a recoger el material para su posterior evaluación por parte de los investigadores.

Asimismo, esta prueba fue aplicada nuevamente el 24 de mayo del año 2014, luego de cuatro (04) meses de la primera aplicación. La aplicación del instrumento fue exactamente igual a la anterior. Los investigadores les refrescaron a los estudiantes las instrucciones y estuvieron abiertos a dudas por 10 minutos. Luego se procedió a la entrega del material y a la resolución del mismo por parte de los jóvenes.

#### ***5.14. Limitaciones de la investigación***

La presente investigación tuvo escasas limitaciones que pudieron haber afectado los resultados de los instrumentos aplicados a la delegación del Colegio Don Pedro, a saber:

- Falta de disposición de los delegados al responder los instrumentos a causa de pereza u otro tipo de indisposición.
- Falta de disposición de los delegados para aclarar dudas respecto a los instrumentos al momento de su aplicación.
- Por los hechos ocurridos en Venezuela durante los meses de febrero y marzo del año 2014, se cancelaron algunas clases y simulaciones que afectaron el aprendizaje y/o desarrollo regular de herramientas de Oratoria, Liderazgo, Resolución de Conflictos y Negociación, impartidas durante el año académico.
- El Instrumento III resultó algo complejo para los sujetos de investigación, lo cual pudo generar respuestas incongruentes y/o poco favorables para la misma.

## **CAPÍTULO VI**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

En el presente trabajo de investigación se aplicaron tres (3) instrumentos de recolección particulares (Cuestionario de Liderazgo Situacional, Hoja de Evaluación de Discursos de Oradores Competentes y NEGÓ). De esta manera el análisis e interpretación de los resultados se hará por cada instrumento.

Por otra parte, y para facilitar la comprensión de los resultados en cada uno de los casos, se partirá de una matriz descriptora y de una escala de codificación de los datos por cada instrumento.

#### ***6.1. Instrumento I: Hoja de Evaluación de Discursos de Oradores Competentes***

##### ***6.1.1. Matriz de descripción para el Instrumento I***

El instrumento I evalúa ocho competencias de oratoria, de las cuales los investigadores estudiarán siete, en vista de que son las pertinentes para este trabajo de grado. A continuación se presentará una breve descripción de las competencias:

- Competencia 1: Escoge y enfoca un tema de manera apropiada para la audiencia y ocasión.
- Competencia 2: Comunica la tesis/ propósito específico en una manera apropiada para la audiencia y ocasión.
- Competencia 3: Provee material de apoyo (incluyendo apoyo electrónico o no electrónico de presentaciones) apropiado para la audiencia y ocasión. Esta competencia no será tomada como parte del diagnóstico, debido a que los sujetos de investigación no están obligados a presentar material de apoyo en sus discursos.
- Competencia 4: Usa un patrón organizacional (Introducción-desarrollo-cierre) apropiado para la audiencia y ocasión.

- Competencia 5: Usa un lenguaje apropiado para la audiencia, ocasión y propósito.
- Competencia 6: Usa una variedad vocal en escala, tono e intensidad (volumen) para aumentar y mantener interés, apropiada para la audiencia y ocasión.
- Competencia 7: Usa pronunciación, gramática y articulación apropiadas para la audiencia y ocasión.
- Competencia 8: Usa comportamientos físicos que apoyan en mensaje verbal.

Cada una de las competencias seleccionadas para este estudio de investigación serán reflejadas en la matriz de descripción de resultados. Seguidamente, se diagnosticará el nivel de éstas en cada sujeto de investigación. Estos niveles son: Insatisfactorio, Satisfactorio y Excelente, reflejados en la matriz como I, S y E.

A continuación, se muestra el modelo de matriz de descripción de resultados conformada por una primera columna que enunciará los sujetos a evaluar y a su lado, las columnas de cada competencia de oratoria a ser diagnosticada. Dentro de los recuadros en blanco se colocará la calificación de los niveles por cada sujeto de investigación.

**Cuadro 9:** Matriz de descripción de resultados de Instrumento I.

Muestra	Competencia 1	Competencia 2	Competencia 3
SUJETO 1			
SUJETO 2			
SUJETO 3			
SUJETO 4			

*Nota:* Elaboración propia (2014)

Leyenda                    I = Insatisfactorio  
                                   S = Satisfactorio  
                                   E = Excelente

### **6.1.2. Escala de codificación de los datos para el Instrumento I**

La escala de codificación de datos para evaluar las competencias del Instrumento I, consiste en tres niveles: Insatisfactorio, Satisfactorio y Excelente.

El manual de evaluación del Instrumento I determina por cada competencia, los criterios bajo los cuales se debe calificar a cada sujeto de investigación en los niveles preestablecidos. Para dar una visión más clara de esta evaluación, los investigadores diseñaron un cuadro que explica con más detalle este mecanismo de evaluación de competencias en oratoria y el cual se muestra a continuación:

**Cuadro 10:** Escala de evaluación de competencias de oratoria

Competencia	Insatisfactorio	Satisfactorio	Excelente
1: Escoge y enfoca un tema de manera apropiada para la audiencia y ocasión	El orador presenta el tema y un enfoque no apropiados para el propósito del discurso, para su tiempo estipulado de presentación y para su audiencia.	El orador presenta el tema y un enfoque apropiados para el propósito del discurso, para su tiempo estipulado de presentación y para su audiencia.	El orador presenta el tema y un enfoque excepcionalmente apropiados para el propósito del discurso, para su tiempo estipulado de presentación y para su audiencia.
2: Comunica la tesis/ propósito específico en una manera apropiada para la audiencia y ocasión	El orador no comunica una tesis/propósito clara e identificable.	El orador comunica una tesis/propósito específico de una manera adecuadamente clara e identificable.	El orador comunica una tesis/propósito específico de una manera excepcionalmente clara e identificable.
3: No Aplica Evaluación	No se aplica diagnóstico	No se aplica diagnóstico	No se aplica diagnóstico
4: Usa un patrón organizacional (introducción-desarrollo-cierre) apropiado para la audiencia y ocasión	El orador no implementa una introducción o conclusión apropiadas, ni provee una progresión razonablemente clara y lógica entre las ideas dentro del discurso.	El orador utiliza una introducción y conclusión apropiadas, y provee una progresión razonablemente clara y lógica entre las ideas dentro del discurso.	El orador utiliza excepcionalmente una introducción, conclusión y provee de igual manera una progresión clara y lógica entre las ideas dentro del discurso.
5: Usa un lenguaje apropiado para la audiencia, ocasión y propósito.	El orador implementa un lenguaje poco claro e inapropiado. - Escoge un lenguaje con jerga inapropiada, es sexista, racista, entre otros.	El orador implementa un lenguaje razonablemente claro, vívido y apropiado. - Escoge un lenguaje libre de jerga inapropiada, no es sexista ni racista, entre otros.	El orador implementa un lenguaje excepcionalmente claro, vívido y apropiado.
6: Usa una variedad vocal en escala, tono e intensidad (volumen) para aumentar y mantener interés, apropiada para la audiencia y ocasión.	El orador no tiene variedad vocal y no logra hablar en como en una conversación.	El orador usa de manera aceptable su variedad vocal y habla como en un estilo conversación.	El orador realiza un uso excepcional de su variedad vocal, como un tipo de conversación.
7: Usa pronunciación, gramática y articulación apropiadas para la audiencia y ocasión.	El orador fracasa al intentar implementar articulación, pronunciación y gramática aceptables	El orador posee una articulación aceptable y tiene pocos errores de pronunciación y gramática	El orador posee una articulación, pronunciación y gramática excepcional.
8: Usa comportamientos físicos que apoyan en mensaje verbal.	El orador fracasa al demostrar de manera aceptable: postura, gestos, movimiento corporal, expresiones faciales, contacto visual y uso de la vestimenta	El orador demuestra de manera aceptable: postura, gestos, movimiento corporal, expresiones faciales, contacto visual y uso de la vestimenta	El orador demuestra de manera excepcional: postura, gestos, movimiento corporal, expresiones faciales, contacto visual y uso de la vestimenta

*Nota.* Elaboración propia (2014), a partir de la Hoja de Evaluación de discursos de Oradores Competentes.

### 6.1.3. Descripción de los resultados del instrumento I

#### 6.1.3.1. Primera recolección de información del Instrumento I (18/10/2013)

Tras aplicar el Instrumento I a la muestra en la primera oportunidad, los resultados arrojados fueron los siguientes:

**Cuadro 11:** Resultados arrojados tras la primera aplicación del Instrumento I.

Muestra	Competencia 1	Competencia 2	Competencia 4	Competencia 5	Competencia 6	Competencia 7	Competencia 8
SUJETO 1	S	S	S	S	S	S	S
SUJETO 2	S	I	S	S	S	S	S
SUJETO 3	S	S	S	S	S	E	E
SUJETO 4	S	I	I	I	I	I	S
SUJETO 5	S	S	S	S	E	S	E
SUJETO 6	S	S	S	S	I	S	I
SUJETO 7	I	I	I	S	S	I	S
SUJETO 8	S	S	S	S	S	S	S
SUJETO 9	E	E	E	E	E	E	E
SUJETO 10	S	S	I	S	I	S	S
SUJETO 11	S	S	I	S	I	S	S
SUJETO 12	S	S	I	S	S	S	S
SUJETO 13	S	S	S	S	S	S	S
SUJETO 14	S	S	I	I	I	S	S

Nota. Elaboración propia (2014).

**Leyenda:**

I = Insatisfactorio; S = Satisfactorio; E = Excelente

### **6.1.3.2 Análisis de resultados de la primera aplicación del Instrumento I**

Los resultados expuestos la matriz anterior permitieron a los investigadores realizar la siguiente interpretación:

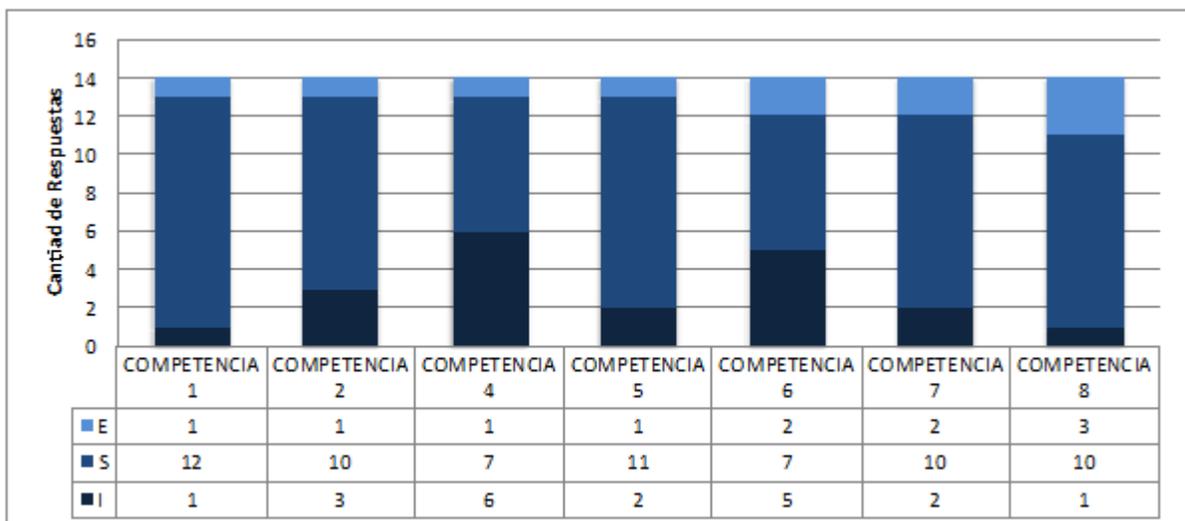
- En la Competencia 1 del Instrumento I, los investigadores observaron que sólo 1 de los sujetos de la muestra demostró un comportamiento insatisfactorio, mientras que 12 sujetos mostraron un comportamiento satisfactorio y 1 de los integrantes de la muestra tuvo un resultado excelente
- Por otro lado, en la Competencia 2 del Instrumento I, 3 integrantes de la muestra tuvieron un rendimiento insatisfactorio en la evaluación de oratoria, 10 individuos uno satisfactorio y sólo uno de ellos demostró un rendimiento excelente.
- La Competencia 3 no fue evaluada, como fue establecido previamente, debido a su falta de pertinencia con la investigación<sup>3</sup>.
- En la Competencia 4 del Instrumento I, los investigadores observaron que 6 sujetos de la muestra demostraron un comportamiento insatisfactorio, 7 integrantes un comportamiento satisfactorio y sólo un sujeto tuvo un comportamiento excelente.
- Seguidamente, en la Competencia 5, dos integrantes de la muestra tuvieron un rendimiento insatisfactorio en la evaluación de oratoria, 11 sujetos tuvieron un rendimiento satisfactorio y sólo 1 sujeto tuvo un comportamiento excelente.

---

<sup>3</sup> Ver página 109

- Luego, en la Competencia 6 del Instrumento I, los investigadores observaron que 5 sujetos de la muestra demuestran un comportamiento insatisfactorio, mientras 7 integrantes uno satisfactorio y 2 sujetos uno excelente.
- En la Competencia 7 del Instrumento I, 2 integrantes de la muestra tuvieron un rendimiento insatisfactorio en la evaluación de oratoria, 10 sujetos un rendimiento satisfactorio y 2 integrantes de la muestra uno excelente.
- Por último en la Competencia 8 del Instrumento I, 1 integrante de la muestra tuvo un rendimiento insatisfactorio en la evaluación de oratoria, 10 sujetos uno satisfactorio y 3 integrantes de la muestra uno excelente.

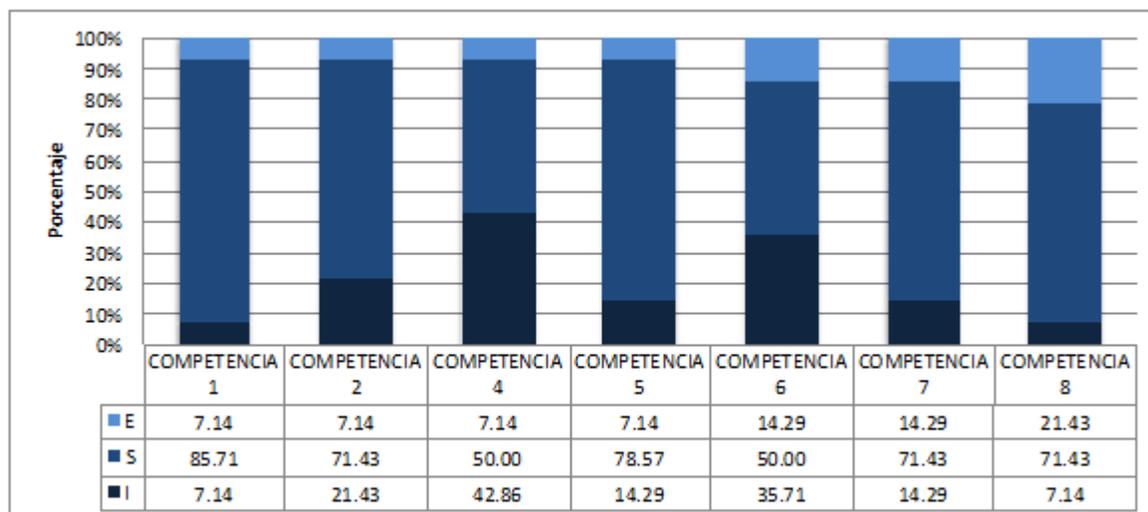
Para mayor entendimiento de los resultados obtenidos, los investigadores realizaron los siguientes gráficos que se presentan a continuación:



**Leyenda:**

I = Insatisfactorio; S = Satisfactorio; E = Excelente

**Gráfico 2: Cantidad de respuestas por Competencias de Oratoria en el Instrumento I. 1ra. Toma.** Elaboración propia (2014).



**Leyenda:**

I = Insatisfactorio; S = Satisfactorio; E = Excelente

**Gráfico 3: Porcentaje de los Resultados por Competencias de Oratoria en el Instrumento I. 1ra. Toma. Elaboración propia (2014).**

**6.1.3.3. Segunda recolección de información (24/05/2014)**

Tras a el Instrumento 1 a la muestra en la segunda oportunidad, los resultados arrojados fueron los siguientes:

**Cuadro 12:** Resultados arrojados tras la segunda aplicación del Instrumento I.

Muestra	Competencia 1	Competencia 2	Competencia 4	Competencia 5	Competencia 6	Competencia 7	Competencia 8
SUJETO 1	E	E	E	E	E	E	E
SUJETO 2	E	E	S	E	S	S	S
SUJETO 3	E	E	E	S	E	E	E
SUJETO 4	S	S	S	I	I	I	S
SUJETO 5	E	E	E	S	S	S	E
SUJETO 6	S	S	S	S	S	S	S
SUJETO 7	S	S	S	S	S	S	S
SUJETO 8	S	S	S	S	S	S	S
SUJETO 9	E	E	E	E	E	E	E
SUJETO 10	S	S	S	S	S	S	S
SUJETO 11	S	S	S	S	S	S	S
SUJETO 12	E	E	S	S	S	S	E
SUJETO 13	S	S	S	S	S	S	S
SUJETO 14	S	S	S	S	S	S	S

Nota. Elaboración propia (2014).

**Leyenda:**

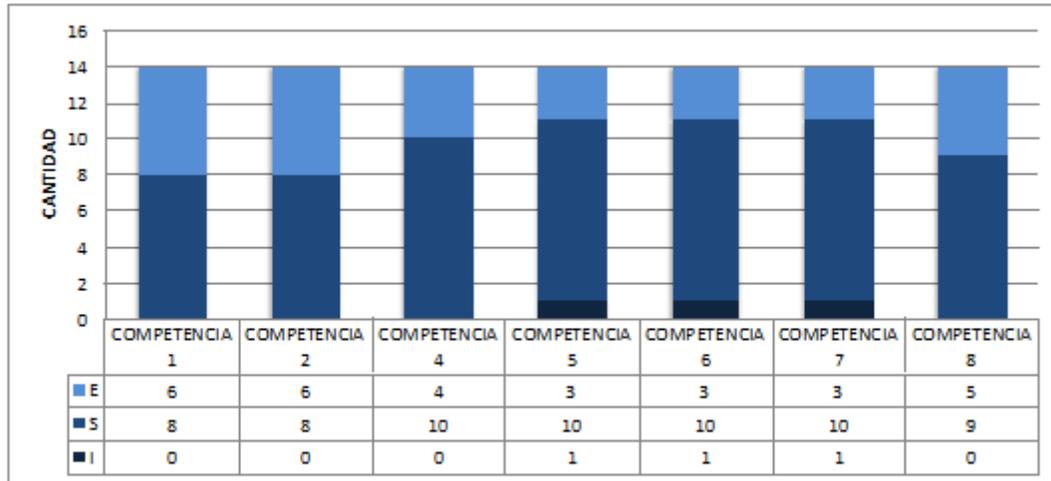
I = Insatisfactorio; S = Satisfactorio; E = Excelente

#### **6.1.3.4. Análisis de resultados de la segunda aplicación del Instrumento I**

Los resultados recogidos en la tabla anterior se analizaron de la siguiente manera:

- En la Competencia 1 del Instrumento I, los investigadores observaron que ningún sujeto de la muestra demuestra un comportamiento insatisfactorio, mientras 8 sujetos mostraron un comportamiento satisfactorio y 6 integrantes de la muestra uno excelente.
- De igual manera, en la Competencia 2 del Instrumento I, ningún integrante de la muestra obtuvo un rendimiento insatisfactorio en la evaluación de oratoria, 8 sujetos uno satisfactorio y sólo 1 sujeto mostró uno excelente.
- La Competencia 3 no fue evaluada, como se estableció previamente, debido a su falta de pertinencia con la investigación.
- En la Competencia 4 del Instrumento I, los investigadores observaron que ningún sujeto de la muestra demostró un comportamiento insatisfactorio, 10 sujetos uno satisfactorio y 4 integrantes de la muestra uno excelente.
- Seguidamente, en las Competencias 5, 6 y 7, 1 integrante de la muestra tuvo un rendimiento insatisfactorio, 10 sujetos un rendimiento satisfactorio y 3 sujetos un comportamiento excelente.
- Por último en la Competencia 8 del Instrumento I, ningún integrante de la muestra tuvo un rendimiento insatisfactorio en la evaluación de oratoria, 9 integrantes uno satisfactorio y 5 sujetos uno excelente.

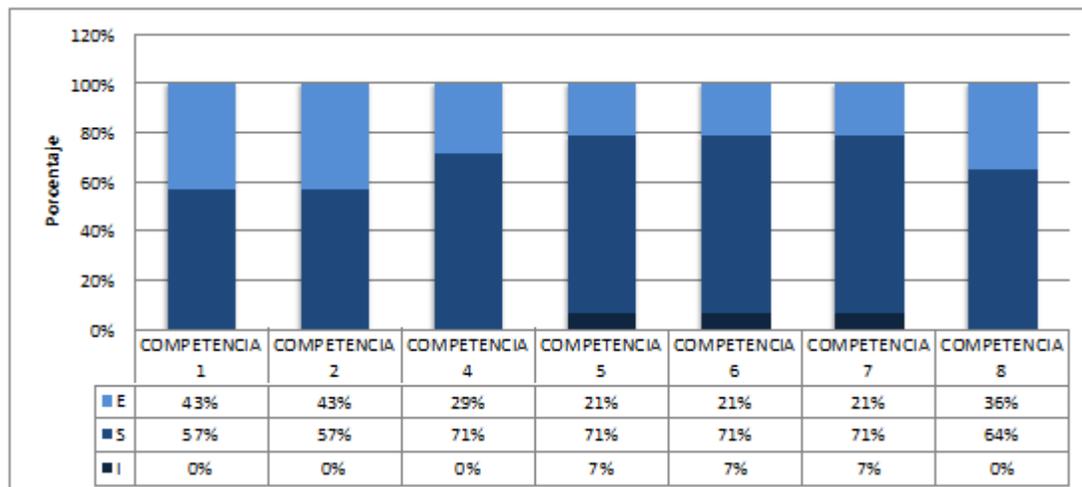
Con el propósito de representar de manera visual las respuestas de los sujetos en la segunda aplicación del instrumento, se muestran los siguientes gráficos:



**Leyenda:**

I = Insatisfactorio; S = Satisfactorio; E = Excelente

**Gráfico 4: Cantidad de respuestas por Competencias de Oratoria en el Instrumento I. 2da. Toma. Elaboración propia (2014).**

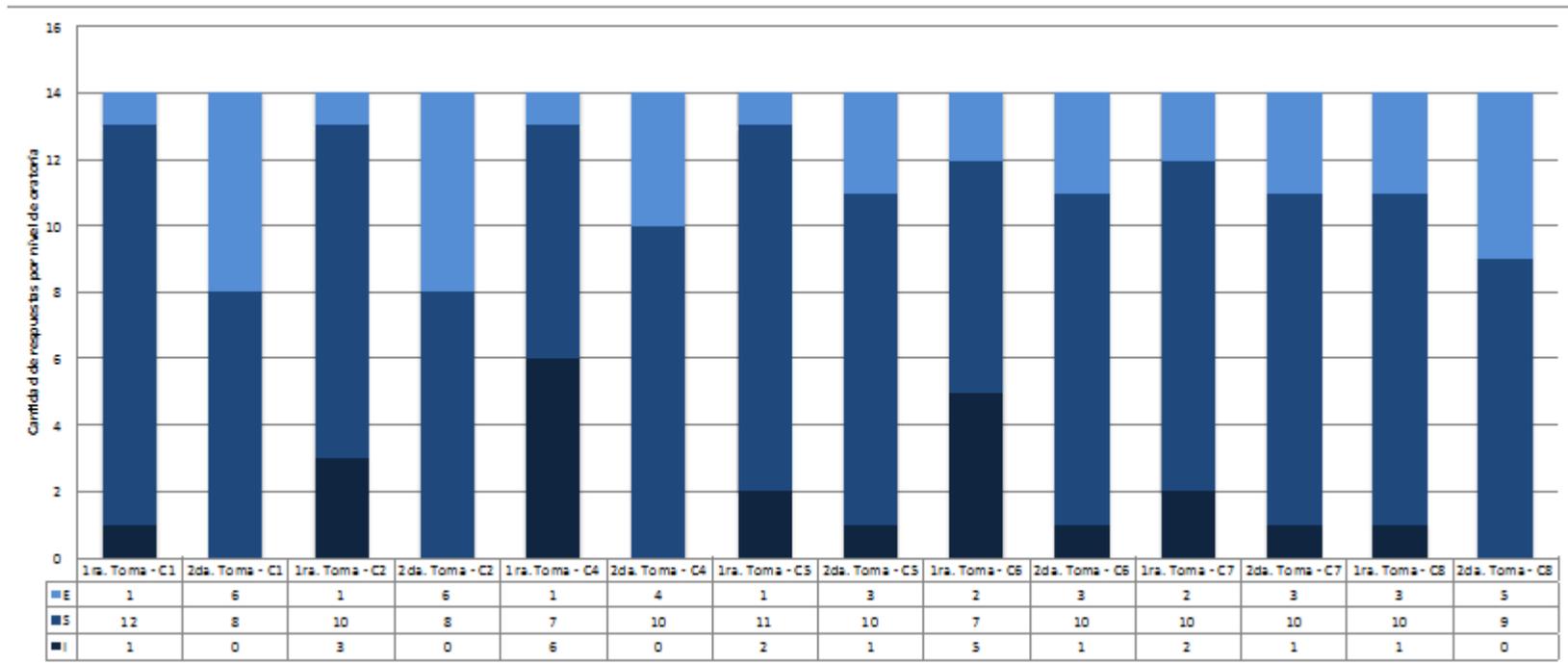


**Leyenda:**

I = Insatisfactorio; S = Satisfactorio; E = Excelente

**Gráfico 5: Porcentaje de los Resultados por Competencias de Oratoria en el Instrumento I. 2da. Toma. Elaboración propia (2014).**

Para una comprensión clara del análisis de resultados del Instrumento I, los investigadores realizaron el siguiente gráfico por cada competencia de oratoria para ilustrar los cambios que hubo entre una toma y otra.



**Leyenda:**

I = Insatisfactorio; S = Satisfactorio; E = Excelente

**Gráfico 6: Comparación de los resultados obtenidos en ambas tomas del Instrumento I.** Elaboración propia (2014).

#### **6.1.4. Discusión de resultados del Instrumento I**

En la Competencia 1 del Instrumento I se observa que hay un 36% de mejora en la muestra. Esto quiere decir que seis delegados de 14 mejoraron su escogencia y enfoque del tema expuesto en el discurso a una manera más apropiada para la audiencia a la que se dirigen y la ocasión en la que están presentado el discurso; al final del año de preparación 6 lo demostraron de manera excelente, 8 satisfactoriamente y ninguno de manera insatisfactoria.

En la Competencia 2 del Instrumento I se observó que hay un 57% de mejora en la muestra. Esto quiere decir que ocho delegados de 14 mejoraron la comunicación del propósito específico del discurso a una manera más apropiada para la audiencia a la que se dirigen y la ocasión en la que están presentado el discurso; para la última evaluación, 6 delegados lo demostraron de manera excelente, 8 satisfactoriamente y ninguno de manera insatisfactoria.

Ambas competencias, resultan de suma importancia en el contexto MUN, en vista de que cada delegado debe enfocar su discurso al tema en discusión y a sus propósitos personales para lograr que su mensaje se transmita de una manera acorde a sus intereses dentro del comité.

En la Competencia 4 del Instrumento I se observó que hay un 64% de mejora en la muestra. Esto se refleja en que nueve de 14 delegados implementaron un patrón organizacional (introducción-desarrollo-cierre) más apropiado para la audiencia y ocasión; al final del período de preparación, 4 lo demostraron de manera excelente, 10 de una manera satisfactoria y ninguno de manera insatisfactoria.

En el universo MUN esta competencia es de alta relevancia, dado que los discursos tienen que estar muy bien estructurados, para que los delegados, al

tener un máximo de 1 minuto para establecerlos, deben transmitir un mensaje estructurado y con un contenido claro y específico.

Por otro lado, en la Competencia 5, sólo un 21% de la muestra mostró mejora en la utilización de un lenguaje apropiado para la audiencia, ocasión y propósito; esto se ve reflejado en que 3 lo demostraron de manera excelente, 10 satisfactoriamente y 1 de manera insatisfactoria. La mayoría de los sujetos de investigación mantuvieron un nivel satisfactorio en esta competencia, mas ninguno lo disminuyó.

En los MUN, el delegado debe saber cómo referirse a las palabras técnicas que implica el comité, pero, al mismo tiempo, debe usar un lenguaje lo suficientemente básico para que su público entienda las ideas que desea transmitir. Esto va a depender del tipo del comité (económico, social, de seguridad, entre otros), y del tema que se esté debatiendo.

Referente a la Competencia 6, se observó que hay un 57% de mejora en la muestra. Esto se refleja en que ocho de 14 delegados implementaron una variedad vocal en escala, tono e intensidad (volumen) para aumentar y mantener interés, de una manera apropiada para la audiencia y ocasión; tras la segunda toma, esto se refleja en 3 delegados utilizando una variedad vocal de manera excelente, 10 satisfactoriamente y 1 de manera insatisfactoria.

Esta competencia para los delegados es vital, ya que es el medio a través del cual lograrán comunicar su mensaje de manera que su audiencia lo escuche y comprenda con éxito. Existen escenarios en los cuales no hay micrófonos, los espacios son muy grandes y generan eco, lo cual dificulta que los delegados puedan desarrollar de manera sobresaliente esta habilidad. Es por eso que los sujetos deben trabajar al máximo cada uno de los elementos previamente establecidos, con el objetivo de poder adaptarse a cualquier ambiente y transmitir sus mensajes sin problemas.

Además del ambiente, y debido a que se trata de jóvenes de bachillerato, muchos siguen en el proceso de aprendizaje de esta competencia para sus vidas cotidianas. La falta de necesidad de mejora en algunos casos podría atrasar la evolución de esta habilidad.

En cuanto a la Competencia 7, únicamente el 14% de la muestra demostró mejoras en la utilización de pronunciación, gramática y articulación apropiadas para la audiencia y ocasión; esto se traduce en 3 delegados empleándolo de manera excelente, 10 de manera satisfactoria y 1 de una manera insatisfactoria. A pesar de que, en comparación con las otras competencias, el porcentaje de mejoría es más bajo, la mayoría de los sujetos de investigación se mantuvo en un nivel satisfactorio y ninguno desmejoró sus habilidades.

Por último, se observó que en la Competencia 8 hubo un 29% de mejoría por parte de los delegados. Esto significa que, para el final del año, 5 delegados demostraron de manera excelente comportamientos físicos que apoyan el mensaje verbal, 9 lo manifiestan de manera satisfactoria y ninguno de manera insatisfactoria.

En los MUN, en vista de que el tiempo del discurso no excede de 1 minuto, las primeras impresiones son cruciales. Debido a eso, es transcendental hacer énfasis en el desarrollo de esta competencia en los jóvenes pertenecientes a delegación Don Pedro.

## ***6.2. Instrumento II: Cuestionario de Liderazgo Situacional***

### ***6.2.1. Matriz de descripción para el Instrumento II***

El instrumento II de la presente investigación presenta doce situaciones de liderazgo y propone, por cada una, cuatro respuestas, entre las cuales cada sujeto de investigación deberá seleccionar una.

La presente matriz de descripción de resultados consiste en una primera columna que enuncia a los sujetos a evaluar y a su lado, las columnas de cada situación de liderazgo a ser diagnosticada. Dentro de los recuadros en blanco se pondrán las respuestas de cada sujeto de investigación. Seguidamente se muestra el Estilo de Liderazgo que cada integrante representa y a su lado, la efectividad del mismo.

**Cuadro 13:** Matriz de descripción de resultados del Instrumento II.

Muestra	Sit. 1	Sit. 2	Sit. 3	Sit. 4	Estilo de Líder	Puntaje	Efectividad
SUJETO 1							
SUJETO 2							
SUJETO 3							
SUJETO 4							

*Nota.* Elaboración propia (2014).

### **6.2.2. Escala de codificación de los datos para el Instrumento II**

Los sujetos de investigación responderán a cada situación escogiendo las opciones A, B, C o D. Posteriormente, tras unos calculos preestablecidos por el instrumento, estas respuestas diagnosticarán los comportamientos de los miembros de la muestra en cuatro estilos de liderazgo: delegar, dirigir, participar o persuadir. En los casos en los que los sujetos de investigación demuestren más de un estilo de liderazgo, serán calificados como “mixtos”.

Una vez diagnosticado el Estilo de Liderazgo, el Instrumento II permite determinar la efectividad de cada estilo en una escala de -24 a +24. Dentro de ella se comprenden los siguientes tipos de efectividad:

- Muy Efectivo: más de +24
- Efectivo: de +9 a +24
- Ni Efectivo: de -5 a +8
- Ni Inefectivo: de -24 a -6
- Muy Inefectivo: menos de -24

### 6.2.3. Descripción de los resultados del Instrumento II

#### 6.2.3.1. Primera recolección de información del Instrumento II (18/01/2014)

**Cuadro 14:** Resultados arrojados tras la primera aplicación del Instrumento II.

Muestra	Sit. 1	Sit. 2	Sit. 3	Sit. 4	Sit. 5	Sit. 6	Sit. 7	Sit. 8	Sit. 9	Sit. 10	Sit. 11	Sit. 12	Estilo de Lider	Puntaje	Efectividad
SUJETO 1	B	C	D	A	A	A	C	A	C	A	B	A	Participar	11	Efectivo
SUJETO 2	B	A	D	A	C	A	B	D	A	A	A	B	Persuadir	-4	Ni Efectivo
SUJETO 3	C	D	D	A	A	B	B	D	C	D	A	D	Dirigir	-3	Ni Efectivo
SUJETO 4	A	D	B	A	C	D	C	C	C	B	D	B	Participar	6	Ni Efectivo
SUJETO 5	B	D	B	D	D	D	A	D	C	A	A	B	Participar	3	Ni Efectivo
SUJETO 6	C	C	D	C	A	A	B	A	D	A	B	B	Delegar	6	Ni Efectivo
SUJETO 7	A	C	A	A	D	D	B	A	C	C	B	B	Participar	5	Ni Efectivo
SUJETO 8	C	D	D	D	B	D	D	B	D	C	D	B	Persuadir	-2	Ni Efectivo
SUJETO 9	B	A	D	A	D	D	C	D	C	C	A	B	Participar	8	Efectivo
SUJETO 10	A	B	D	C	D	B	B	A	C	A	D	C	Dirigir y Delegar	-2	Ni Efectivo
SUJETO 11	A	B	D	C	C	A	B	D	C	C	A	B	Dirigir y Persuadir	-5	Ni Efectivo
SUJETO 12	A	D	B	B	A	A	B	D	C	B	A	A	Participar	1	Ni Efectivo
SUJETO 13	B	D	D	C	C	D	B	D	D	C	C	B	Persuadir	1	Ni Efectivo
SUJETO 14	A	D	C	A	C	D	C	D	D	A	A	A	Participar	3	Ni Efectivo

Nota. Elaboración propia (2014).

Leyenda	Ni Efectivo	Mayor a 0 puntos
	Ni Efectivo	Menor a 0 puntos
	Efectivo	De 8 en adelante

**Leyenda:** Las letras (A,B,C y D) corresponden a la opción marcada en cada pregunta del cuestionario

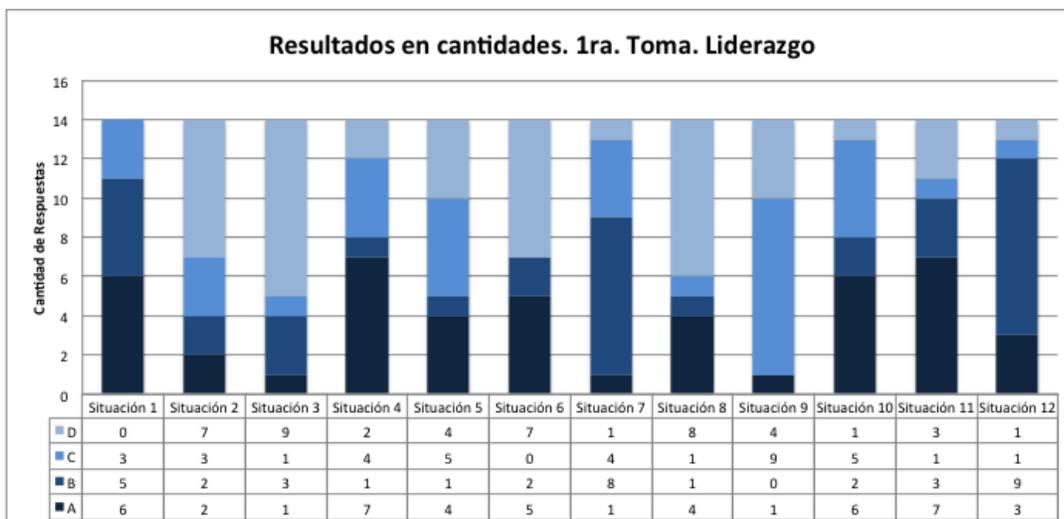
### **6.2.3.2 Análisis de resultados de la primera aplicación del Instrumento II**

El instrumento II, es un cuestionario de liderazgo con 12 situaciones que se le presentan a los individuos para que estos plasmen las acciones que realizarían frente al problema planteado. En su primera toma a las 14 unidades de análisis, los resultados arrojados fueron los siguientes:

- En la Situación 1 del Instrumento II, los investigadores observaron que 6 integrantes de la muestra respondieron la opción A, 5 sujetos la opción B, 3 sujetos la opción C y ninguno la opción D.
- Por otro lado, en la Situación 2 del Instrumento II; 2 integrantes de la muestra respondieron la opción A, 2 sujetos la opción B, 3 la opción C y 7 integrantes de la muestra la opción D.
- Seguidamente, en la Situación 3, 1 integrante de la muestra respondió la opción A, 3 sujetos la opción B, 1 sujeto la opción C y 9 sujetos la opción D.
- En la Situación 4 del Instrumento II; 7 integrantes de la muestra respondieron la opción A, 1 sujeto la opción B, 4 individuos la opción C y 2 sujetos la opción D.
- A continuación, en la Situación 5 del Instrumento II; 4 integrantes de la muestra respondieron la opción A, 1 sujeto la opción B, 5 individuos la opción C y 4 sujetos la opción D.
- Posteriormente, en la Situación 6, los investigadores observaron que 5 integrantes de la muestra respondieron la opción A, 2 sujetos la opción B, ninguno la opción C y 7 individuos la opción D.

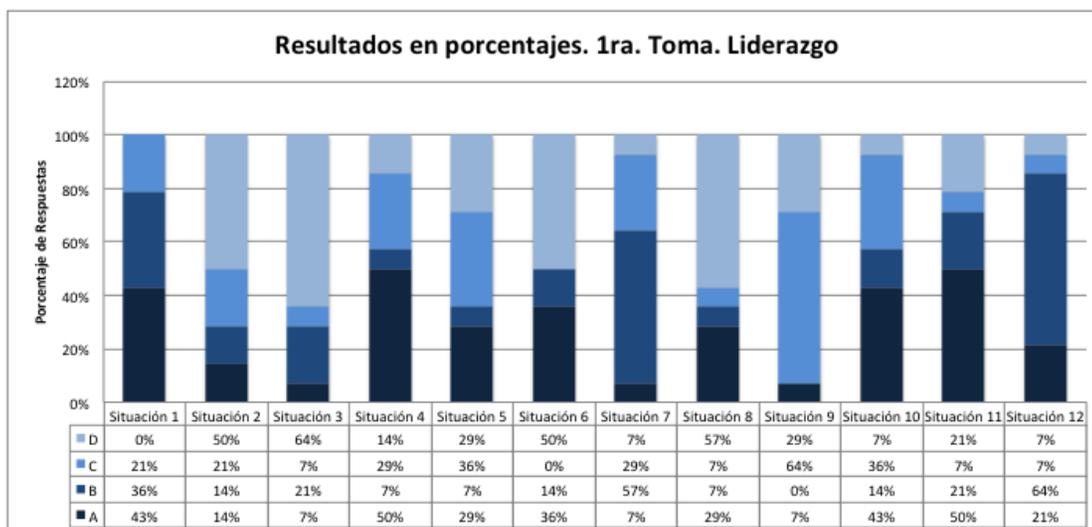
- En la Situación 7 del Instrumento II; 1 integrante de la muestra respondió la opción A, 8 sujetos la opción B, 4 individuos la opción C y 1 sujeto la opción D.
- Sin embargo, en la Situación 8 del Instrumento II ; 4 integrantes de la muestra respondieron la opción A, 1 sujeto la opción B, 1 individuo la opción C y 8 sujetos la opción D.
- Luego, en la Situación 9 del Instrumento II; los investigadores observaron que 1 integrante de la muestra respondió la opción A, ninguno la opción B, 9 sujetos la opción C y 4 individuos la opción D.
- En la Situación 10, 6 integrantes de la muestra respondieron la opción A, 2 sujetos la opción B, 5 sujetos la opción C y 1 individuo la opción D.
- Mientras, en la Situación 11 del Instrumento II; 7 integrantes de la muestra respondieron la opción A; 3 sujetos la opción B, 1 individuo la opción C y 3 sujetos la opción D.
- Por último, en la Situación 12 del Instrumento II; 3 integrantes de la muestra respondieron la opción A; 9 sujetos la opción B, 1 individuo la opción C y 1 integrante de la muestra la opción D.

A continuación se muestran los resultados presentados de manera gráfica:



**Leyenda:** Las letras (A,B,C y D) corresponden a la opción marcada en cada pregunta del cuestionario

**Gráfico 7: Resultados del Instrumento II en cantidades. 1ra. Toma.**  
Elaboración propia (2014).



**Leyenda:** Las letras (A,B,C y D) corresponden a la opción marcada en cada pregunta del cuestionario

**Gráfico 8: Resultados del Instrumento II en porcentajes - 1ra. Toma.**  
Elaboración propia (2014).

**6.2.3.3. Segunda recolección de información del Instrumento II (26/04/2014)**

**Cuadro 15:** Resultados arrojados tras la segunda aplicación del Instrumento II.

Delegado	Sit.1	Sit.2	Sit.3	Sit.4	Sit.5	Sit.6	Sit.7	Sit.8	Sit.9	Sit.10	Sit.11	Sit.12	Estilo de Lider	Puntuación	Efectividad
SUJETO 1	B	C	D	C	D	A	B	A	C	D	B	B	Todos	0	Ni Efectivo
SUJETO 2	A	D	C	A	C	D	B	B	C	C	B	A	Participar	6	Ni Efectivo
SUJETO 3	B	D	A	A	C	D	C	D	C	B	A	B	Participar	7	Ni Efectivo
SUJETO 4	B	A	A	B	D	D	C	D	D	C	A	B	Participar	0	Ni Efectivo
SUJETO 5	A	C	A	D	D	B	B	B	D	A	C	D	Persuadir	-10	Ni Inefectivo
SUJETO 6	C	C	D	B	D	A	D	A	B	C	D	B	Dirigir	-3	Ni Efectivo
SUJETO 7	B	D	A	D	A	A	B	B	D	D	C	B	Participar	12	Efectivo
SUJETO 8	B	D	C	C	C	A	D	D	C	C	C	D	Persuadir y Participar	2	Ni Efectivo
SUJETO 9	B	B	B	B	D	C	C	D	A	D	A	B	Dirigir	-7	Ni Inefectivo
SUJETO 10	B	D	A	A	C	A	C	D	C	A	C	D	Persuadir y Participar	2	Ni Efectivo
SUJETO 11	A	A	C	A	D	A	B	D	C	C	A	B	Participar	1	Ni Efectivo
SUJETO 12	B	C	D	B	C	D	A	D	C	C	D	B	Participar	9	Efectivo
SUJETO 13	C	C	B	D	D	B	C	D	C	C	B	A	Persuadir	-8	Ni Inefectivo

Nota. Elaboración propia (2014).

<b>Leyenda</b>	Ni Efectivo	Mayor a 0 puntos
	Ni Efectivo	Menor a 0 puntos
	Efectivo	De 8 en adelante
	Ni Inefectivo	De -6 en adelante

**Leyenda:** Las letras (A,B,C y D) corresponden a la opción marcada en cada pregunta del cuestionario

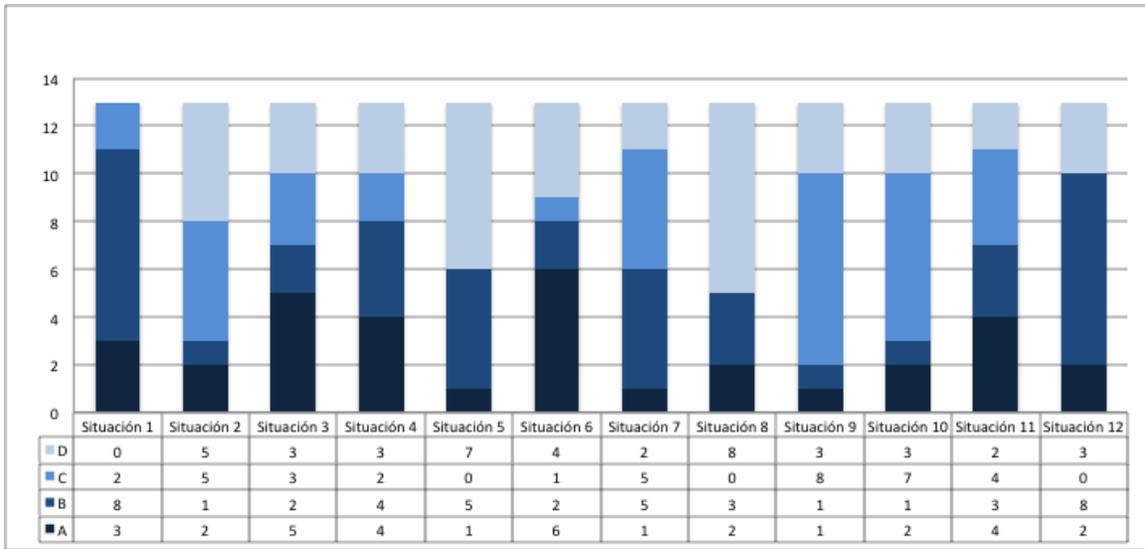
#### **6.2.3.4 Análisis de resultados de la segunda aplicación del Instrumento II**

El Instrumento II fue aplicado en la segunda oportunidad por 13 delegados, debido a la inasistencia de uno de ellos a la clase del día 26 de abril. Los investigadores observaron los siguientes resultados:

- En la Situación 1 del Instrumento II; 2 integrantes de la muestra respondieron la opción A, 8 sujetos la opción B, 2 sujetos la opción C y ninguno la opción D.
- Por otro lado, en la Situación 2 del Instrumento II; 2 integrantes de la muestra respondieron la opción A, 1 sujeto la opción B, 5 individuos la opción C y 5 sujetos la opción D.
- Seguidamente, en la Situación 3, 5 integrantes de la muestra respondieron la opción A, 2 sujetos la opción B, 3 individuos a opción C y 3 sujetos la opción D.
- En la Situación 4 del Instrumento II; 4 integrantes de la muestra respondieron la opción A, 4 la opción B, 2 la opción C y 3 la opción D.
- A continuación, en la Situación 5 del Instrumento II; 1 integrante de la muestra respondió la opción A, ninguno la opción B, 5 sujetos la opción C y 7 sujetos la opción D.
- Posteriormente, en la Situación 6, los investigadores observaron que 6 integrantes de la muestra respondieron la opción A, 2 sujetos la opción B, 1 individuo la opción C y 4 sujetos la opción D.

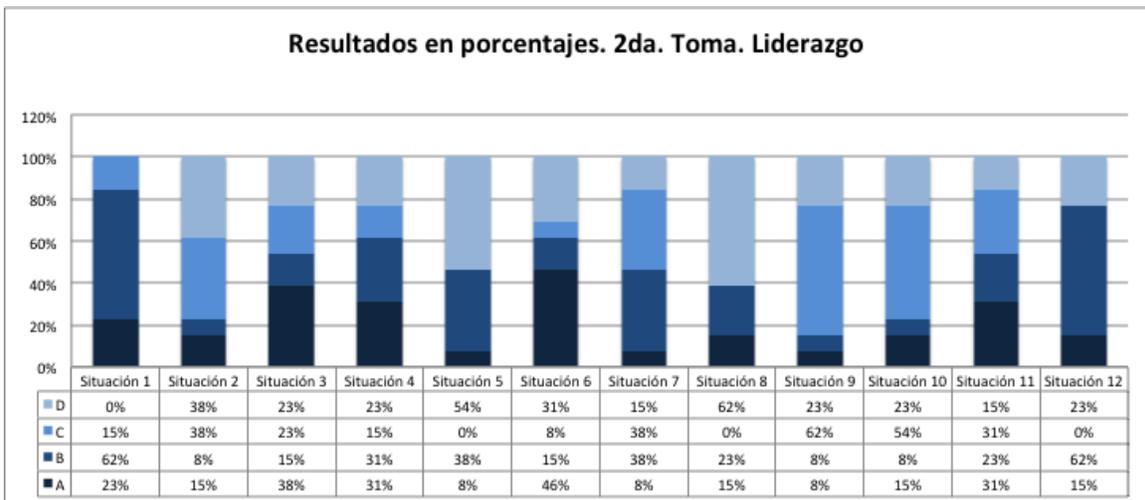
- En la Situación 7 del Instrumento II, 1 integrante de la muestra respondió la opción A, 5 sujetos la opción B, 5 sujetos la opción C y 2 individuos la opción D.
- En la Situación 8 del Instrumento II; 2 integrantes de la muestra respondieron la opción A, 3 sujetos la opción B, ninguno la opción C y 8 sujetos la opción D.
- En la Situación 9 del Instrumento II; los investigadores observaron que 1 integrante de la muestra respondió la opción A, 1 sujeto la opción B, 8 individuos la opción C y 3 sujetos la opción D.
- En la Situación 10, 2 integrantes de la muestra respondieron la opción A, 1 sujeto la opción B, 7 individuos la opción C y 3 sujetos la opción D.
- En la Situación 11 del Instrumento II; 4 integrantes de la muestra respondieron la opción A, 3 sujetos la opción B, 4 individuos la opción C y 2 integrantes de la muestra la opción D.
- Por último, en la Situación 12 del Instrumento II; 2 integrantes de la muestra respondieron la opción A, 8 sujetos la opción B, ninguno la opción C y 3 individuos la opción D.

A continuación se muestran los resultados presentados de manera gráfica:



**Gráfico 9: Resultados del Instrumento II en cantidades. 2da. Toma.**  
Elaboración propia (2014).

**Leyenda:** Las letras (A,B,C y D) corresponden a la opción marcada en cada pregunta del cuestionario



**Gráfico 10: Resultados del Instrumento II en porcentajes. 2da. Toma.**  
Elaboración propia (2014).

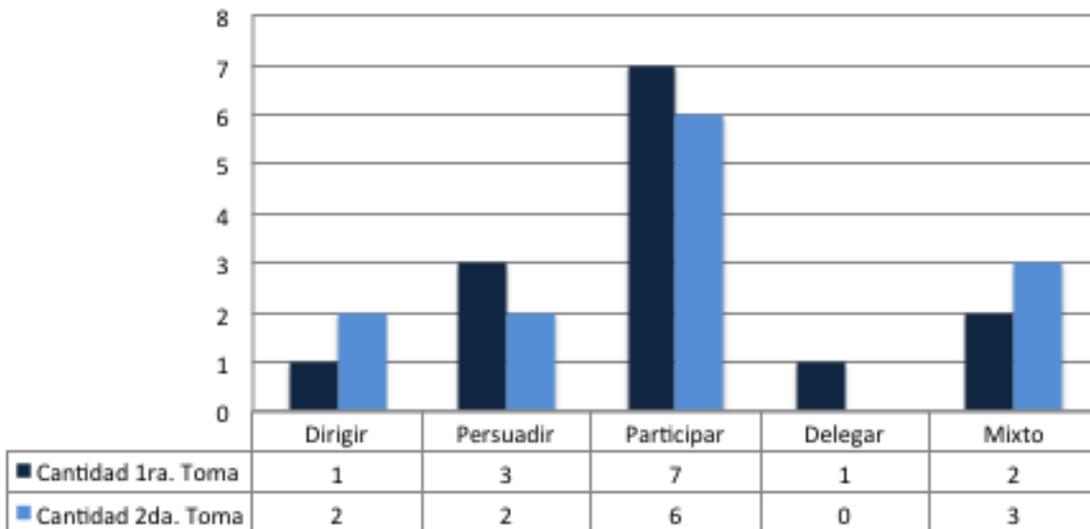
**Leyenda:** Las letras (A,B,C y D) corresponden a la opción marcada en cada pregunta del cuestionario.

## 6.2.4 Discusión de resultados Instrumento II

### 6.2.4.1 Discusión de estilo de liderazgo

Los investigadores realizaron cálculos con base en las respuestas presentadas (como lo indica el manual del uso del instrumento). Estos cálculos indicaron en primer lugar preferencias en conductas para situaciones y en segundo lugar, la efectividad de las mismas.

El primer cálculo calificó a los integrantes de la muestra según los estilos de liderazgo: Delegar, Dirigir, Participar y Persuadir. Los resultados de ambas tomas se muestran en la siguiente tabla, en donde se aprecian las diferencias que hubo en los tiempos de aplicación:



**Gráfico 11: Comparación de los Estilos de Liderazgo en ambas tomas del Instrumento II.** Elaboración propia (2014).

El tipo de liderazgo Participar, en promedio de ambas aplicaciones, obtuvo la mayor preponderancia con un 48% de los resultados arrojados por la muestra. De igual forma, el segundo estilo de liderazgo que predomina, en promedio de ambas tomas, en la delegación es el del tipo mixto, con una proporción del 19%. Estas combinaciones se desglosan en las siguientes:

- Dirigir y Delegar
- Dirigir y Persuadir
- Persuadir y Participar
- Todos

En cuanto al tipo de liderazgo Persuadir La delegación del Colegio Don Pedro presenta sólo un 18% (en promedio con las dos tomas) en este estilo en específico.

Resulta interesante que este tipo de liderazgo está presente en casi todas las facetas de los MUN. Esto se debe a que los delegados deben vender sus ideas y convencer a los otros para que los sigan; al lograr este objetivo se posicionan como líderes en el bloque de países para orientar el debate hacia sus intereses.

En cuanto a los tipos de liderazgo Dirigir y Delegar, estos se encuentran representados en menor proporción que los demás. El primero con 11% y el segundo con 4%.

#### ***6.2.4.2 Discusión efectividad de liderazgo***

El instrumento II no sólo identifica el tipo de liderazgo del delegado, sino que arroja resultados más profundos en cuanto a la efectividad que poseen esos jóvenes en las acciones que realizan en correlación al estilo de liderazgo que poseen. Los resultados de ambas tomas se recogen en el siguiente gráfico, en donde se observan las diferencias que hubo en los tiempos de aplicación.



**Gráfico 12: Comparación de la Efectividad de Liderazgo en ambas tomas del Instrumento II.**  
Elaboración propia (2014).

Por otro lado, también se determina que el 15% de la muestra en ambas tomas manifiesta un liderazgo “efectivo”. Sin embargo, no son representados por los mismos jóvenes.

Para dar una mejor explicación a esta evolución de los sujetos, los investigadores presentan la siguiente cuadro:

**Cuadro 16:** Explicación sobre el cambio de efectividad entre una toma y otra del Instrumento II.

Sujeto	Estilo de Liderazgo y Eficiencia - 1ra. Toma	Estilo de Liderazgo y Eficiencia - 2da. Toma	Explicación
Sujeto 1	Participar Efectivo	Todos Efectivo	El sujeto 1 en la primera aplicación tenía como estilo de liderazgo el Participar y lo presentaba de manera efectiva.  Por otro lado, en la segunda aplicación del instrumento se demostró que su efectividad disminuyó, debido a que al probar aplicar nuevos estilos de liderazgo en las situaciones planteadas por el instrumento, no contó las herramientas necesarias para poder ser efectivo en todos los estilos. Sin embargo, esto no se traduce en ineffectividad, sino en menor efectividad.
Sujeto 7	Participar Ni Efectivo	Participar Efectivo	Los sujetos 7 y 12 demuestran un incremento en el entendimiento de sus habilidades y por lo tanto su efectividad mejoró su probabilidad de éxito, al implementar el estilo Participar en situaciones donde debe demostrar liderazgo.
Sujeto 12			
Sujeto 9	Participar Efectivo	Dirigir Ni Inefectivo	En este sujeto disminuyó su efectividad, debido a que dejó de implementar el estilo de liderazgo que le generaba mayor probabilidad de éxito y pasó a uno nuevo donde aún no ha podido desarrollar al máximo sus habilidades para poder lograr lo mismo.

*Nota.* Elaboración propia (2014).

En ambos momentos de aplicación, solamente el 15% de la muestra aplican de manera correcta sus habilidades de liderazgo y sus acciones tienen concordancia con el estilo que los definen y que, en consecuencia, proyectan hacia sus pares.

Por otra parte, el 75% restante de la muestra tiene un estilo “Ni efectivo”, el cual no es lo mismo que “no efectivo”. Esta clasificación propone que los individuos no llegan a ser efectivos, pero tampoco inefectivos al momento de actuar en situaciones en donde tengan que demostrar liderazgo. Los clasificados dentro de esta categoría están incluidos en un nivel de efectividad que va desde -5 hasta +8, dentro de una escala global de efectividad predeterminada por el instrumento la cual comprende números entre -24 hasta +24.

Aunque los resultados arrojados catalogan a los jóvenes como “ni efectivos” en ambas muestras solamente 5 de los delegados, es decir un 39% de la muestra, se ubican en el margen de números negativos. Mientras que el 54% estuvo enmarcado en el margen de números mayores a 0 y menores a +5. Únicamente se mostraron dos sujetos ubicados en la categoría “ni inefectivo”, y esto se refleja en los resultados de la segunda toma, lo cual representa un 7%.

### **6.3. Instrumento III: NEGO**

#### **6.3.1. Matriz de descripción para el Instrumento III**

El instrumento III de la presente investigación presenta 28 situaciones en un formato tipo caricatura, en las cuales, los jóvenes deben responder a un vendedor o cliente, de manera abierta a lo que estos afirmen o pregunten. Dada a la complejidad del instrumento se decidió realizar dos matrices de descripción de datos: una que muestre las respuestas en cada situación y otra en donde se pueda apreciar si las respuestas fueron positivas o negativas.

La siguiente matriz de descripción de resultados consiste en una primera columna que enunciará los sujetos a evaluar y a su lado, las columnas de cada situación de negociación a ser diagnosticada. Dentro de los recuadros en blanco se pondrán las respuestas de cada sujeto de investigación en cuanto a tipo de actitud y tipo de negociación.

**Cuadro 17: Primera matriz de descripción de resultados del Instrumento III.**

Muestra	Sit.1	Sit.2	Sit.3	Sit.4	Sit.5
SUJETO 1					
SUJETO 2					
SUJETO 3					
SUJETO 4					

*Nota.* Elaboración propia (2014).

Respuestas		
ACTITUD	A	Ascendencia
	S	Sumisión
Argumentos	Ic	Argumentación concreta y precisa
	In	Argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada.
	It	Argumentación conectada al tiempo: se sirve de éste como de una palanca (demora de un pedido, por ejemplo).
	Ib	Se impulsa de nuevo el diálogo, para hacer hablar al interlocutor, lanzándole explícitamente una o varias preguntas de tipo exploratorio.

Asimismo, la segunda matriz de descripción estará dividida en dos grandes categorías: argumentos y actitud ascendente. En la primera se colocan el número de respuestas con argumentos y sin argumentos que arrojó cada sujeto. Las otras columnas se rellenan con los tipos de actitud ascendentes, para poder analizar de manera más profunda las respuestas de los individuos que conforman la muestra.

**Cuadro 18:** Segunda matriz de descripción de resultados del Instrumento III.

	Actitud Ascendente											Total
	Argumentos		Negativa			Positiva			Sumisas	Pc	No respondidas	
	Con argumento	Sin argumento	Ironía	Desacreditación	Agresividad	Dicta Conducta	Pone en duda	Sin clasificación				
Sujeto 1												
Sujeto 2												
Sujeto 3												
Sujeto 4												

*Nota.* Elaboración propia (2014).

### **6.3.2. Escala de codificación de los datos para el Instrumento III**

Los sujetos de investigación responderán a cada situación según su criterio y conocimientos en negociación y resolución de conflictos. Posteriormente, se calculará la frecuencia de la presencia de los diferentes tipos de actitud y argumentación para poder diagnosticar cuál es el predominante y en qué medida se presentan los otros tipos.

En este sentido se evaluará si las actitudes ascendentes son positivas – es decir, si dicta conducta al interlocutor, lo pone en duda o es sencillamente afable, la cual se reflejará como “sin clasificación”– o negativas, es decir, que tengan presencia de ironía, desacreditación al interlocutor o agresividad. Asimismo se cuantificarán la cantidad de respuestas sumisas o incongruentes.

De igual manera se identificará cuántas respuestas contienen argumento o no, y cuántas preguntas no fueron respondidas.

### **6.3.3. Criterios de evaluación para el Instrumento II**

A continuación se presentará un cuadro que muestra los criterios de evaluación de actitud ascendente, actitud sumisa, argumentación concreta y precisa, argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, argumentación conectada al tiempo, argumentación exploratoria y respuestas incongruentes.

**Cuadro 19:** Criterios de evaluación de actitudes en el Instrumento III.

	Criterio de evaluación
Actitud Ascendente	<p>Esta actitud revela comportamientos de valor adaptativo diferente; puede ir desde la respuesta que presenta una "oposición manifiesta" al interlocutor hasta la respuesta claramente "agresiva" (que no hace más que bloquear la relación).</p> <p>Las actitudes con predominio de ascendencia comportan, pues, diferentes categorías y acciones:</p> <p>a) Afirmar la autoridad, sin 'argumentos ni demostración.</p> <p>b) Poner en duda la palabra del interlocutor, de modo más o menos encubierto, directo o cortés</p> <p>c) Dictar la conducta que debe seguir el interlocutor.</p> <p>d) Desacreditar directamente a la persona.</p> <p>e) Ironizar: la ironía, con su frecuente tonalidad insufrible y áspera, pertenece más a la actitud agresiva</p>
Actitud Sumisa	<p>Es una sumisión al interlocutor sin argumentación, sin reactivar el diálogo ni proponer algo constructivo. Es una "aceptación" de la situación: la persona se contenta con asentir.</p>

*Nota.* Elaboración propia (2014), a partir del manual de implementación del Instrumento III: NEGO. Test de habilidades de negociación.

**Cuadro 20:** Criterios de evaluación de argumentos del Instrumento III.

	Criterio de evaluación
Argumentación Concreta y Precisa (Ic)	<p>Es el aporte de una solución o la idea de una posible solución y se presentan proposiciones muy concretas después de una demostración más o menos bien organizada.</p>
Argumentación Indiferenciada (In)	<p>La argumentación presentada por el sujeto está poco elaborada, es poco convincente y resulta teórica y bastante general, sin una fundamentación verdadera.</p>
Argumentación conectada al tiempo (It)	<p>Se apela al tiempo para reducir el obstáculo. La respuesta del interlocutor se orienta hacia la proposición de una acción aplazada, con una calidad de argumentación muy variable.</p>
Argumentación de exploración (Ib)	<p>Se trata de que el sujeto "haga hablar" al interlocutor para que exprese su pensamiento. Así surge la mejor comprensión de los problemas subyacentes a la situación, en particular la clarificación de las intenciones del interlocutor.</p>

Elaboración propia (2014), a partir del manual de implementación del Instrumento III: *NEGO. Test de habilidades de negociación. Manual.*

### 6.3.4. Descripción de los resultados del Instrumento III

#### 6.3.4.1. Primera recolección de información del instrumento III (02/02/2014)

Tras aplicar el Instrumento III a la muestra en la primera oportunidad, los resultados arrojados fueron los siguientes:

**Cuadro 21:** Resultados arrojados tras la primera aplicación del Instrumento III, primera matriz.

Muestra	Sit.1	Sit.2	Sit.3	Sit.4	Sit.5	Sit.6	Sit.7	Sit.8	Sit.9	Sit.10	Sit.11	Sit.12	Sit.13	Sit.14
SUJETO 1	Pc	A-lc	A-lc	A-lt	A-lc	A	S	S-lc	S	S	A-lc	A	S	S
SUJETO 2	A-lc	A-lc	A-lc	A-lt	A-lc	S-lt	A-lb	A-ln	A-lc	A	A	A-lt	A-ln	A-lt
SUJETO 3	A-ln	A-ln	A-ln	A	A-lc	S-lt	A-lc	A-ln	A-lc	A-lt	A-lc	A-lc	S-ln	A-lc
SUJETO 4	A-lc	A-lc	A-lc	A-lc	A-ln	A-lc	A-ln	A	A-ln	A-lt	A-lc	A-lc	A-ln	S-ln
SUJETO 5	A-ln	A-lc	Pc	A-ln	NC	A-lc	NC	A-lc	A-ln	A-lb	Pc	A-ln	A-ln	A-lt
SUJETO 6	S	A-ln	S-ln	S-ln	A-ln	Pc	S	A-lc	A-lc	A	A-lc	Pc	S	A-lc
SUJETO 7	A-lc	S-ic	A-lc	A-lc	A-lb	A-lc	S-lc	A-lb	A-lb	A-lc	A-lc	A-lc	S-lb	S
SUJETO 8	A-ln	A-lc	A-lc	A-lc	A-ln	A-lt	A-lc	A-ln	A-lc	A-ln	A-ln	A-lc	A-lb	A-lt
SUJETO 9	S-ln	A-lb	A	S-ln	A-lc	S-ln	S	A-lc	A-lc	S-lt	A-lc-lt	A-lc	Pc	S-lt
SUJETO 10	A-ln	A-lc	A-lc	A-lc	A-ln	A-lc	A-lc	A-ln	A-ln	A-lt	A-ln	A	A-lb	A-lt
SUJETO 11	S	A-ln	Pc	S	A-lc	A-ln	A-lc	A-lc	A-ln	A-lt	A-lc	A	A	S-lt
SUJETO 12	Pc	A-ln	Pc	A	S	A-lt	A-ln	A-lb	A-ln	A-lt	A-lc	S-ln	Pc	A-lt
SUJETO 13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SUJETO 14	S	A-ln	A-ln	A	A-lc	A	A	A-lc	A-ln	Pc	A-lb	A	A-ln	A-ln

Nota. Elaboración propia (2014).

**Cuadro 22:** Resultados arrojados tras la primera aplicación del Instrumento III, continuación de la primera matriz

Muestra	Sit.1	Sit.2	Sit.3	Sit.4	Sit.5	Sit.6	Sit.7	Sit.8	Sit.9	Sit.10	Sit.11	Sit.12	Sit.13	Sit.14
SUJETO 1	S	A-lc	A-lt	S-lt	S	S	A	S	S	A-lc	Pc	A	S-ln	S
SUJETO 2	S	A-ln	A-lc	A-ln	A-ln	A-lc	A-ln	A	A-lc	A-ln	S-lc	A-lt	A-lc	S-ln
SUJETO 3	A-lb	A-ln	A-lt	S-lt	A-ln	A	A-ln	A-lb	Pc	A-ln	S-ln	S	S-ln	S
SUJETO 4	S-ln	S-ln	S-lt	S-lt	A-ln	S	A-ln	S-lt	S	A	A-ln	S	S	S
SUJETO 5	A-lc-lt	S-ln	S	S-lt	A-lc	A-lc	NC	S	NC	S	A-ln	Pc	A-lc	S
SUJETO 6	S	A-lc	S-lt	S-lt	A-lc	S	A-ln	A-lc	A-lc	A-lc	A-ln	A-lb	Pc	S
SUJETO 7	S	A-lc	S-lc	S-lt	A-ln	A-lc	A-lc	A-lc	A-ln	A-ln	A-lc	A-lb	A-ln	S
SUJETO 8	S-lt	A-lc	S-ln	S-lt	A-ln	Pc	A-lc	S-ln	A-lc	A-lc	A-lc	A-lc	A-lc	A-ln
SUJETO 9	A-lc	A-ln	A-ln	S-lc	A-ln	A-ln	A-ln	A-lb	Pc	A-ln	A-lb	S	A	S
SUJETO 10	S-lt	A-ln	Pc	A	A-lc	Pc	S	A	Pc	A-ln	S-ln	A-ln	A	S
SUJETO 11	A-lt	A-ln	S-lt	S-lt	A-lc	A-ln	A-lc	S-lb	Pc	S	NC	S	S-lb	S
SUJETO 12	A-lt	A-ln	A	S-ln	Pc	A-ln	A-ln	S-lt	Pc	A	A-lb	A	Pc	S
SUJETO 13	S	A-lc	A-lt	S-lt	S	S	A	S	S	A-lc	Pc	A	S-ln	S
SUJETO 14	S	A-ln	A-lc	A-ln	A-ln	A-lc	A-ln	A	A-lc	A-ln	S-lc	A-lt	A-lc	S-ln

*Nota.* Elaboración propia (2014).

Leyenda:

Actitud: Ascendente (A), Sumisa)

Argumentación: Concreta y Precisa (lb), Indiferenciada (ln),

Conectada al tiempo (lt), Exploratoria (lb)

**Cuadro 23:** Resultados arrojados tras la primera aplicación del Instrumento III, segunda matriz.

	Actitud Ascendente											Total
	Argumentos		Negativa			Positiva			Sumisas	Pc	No respondidas	
	Con argumento	Sin argumento	Ironía	Desacredita	Agresividad	Dicta Conducta	Pone en duda	Sin clasificación				
Sujeto 1	11	15	2	0	0	0	2	8	14	2	0	28
Sujeto 2	24	4	0	0	0	0	0	24	4	0	0	28
Sujeto 3	23	4	0	0	0	0	0	20	7	1	0	28
Sujeto 4	21	7	1	0	0	0	0	16	11	0	0	28
Sujeto 5	16	1	0	2	0	0	1	9	5	7	4	28
Sujeto 7	24	4	0	0	0	0	0	17	9	2	0	28
Sujeto 8	25	2	0	0	0	0	1	22	4	1	0	28
Sujeto 9	24	2	0	0	0	0	0	16	10	2	0	28
Sujeto 10	23	4	0	0	1	0	0	23	3	1	0	28
Sujeto 11	15	9	3	1	6	0	0	7	7	4	0	28
Sujeto 12	19	5	1	0	3	0	0	10	9	4	1	28
Sujeto 13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sujeto 14	16	9	1	2	7	0	2	9	4	3	0	28
	241	66	8	5	17	0	6	181	87	27	5	

*Nota.* Elaboración propia (2014).

#### **6.3.4.2. Análisis de resultados de la primera aplicación del Instrumento III**

Los resultados expuestos en la primera matriz se analizan de la siguiente manera:

- En la Situación 1 del Instrumento III, los investigadores observaron que:
  - 7 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 3 una sumisa.
  - 3 individuos tuvieron una argumentación concreta y precisa, 5 sujetos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, y ninguno ni una argumentación conectada al tiempo ni exploratoria
  - 2 individuos dieron respuestas incongruentes a la situación
  
- En la Situación 2 del Instrumento III:
  - 11 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 1 una sumisa.
  - 7 una argumentación concreta y precisa, 4 sujetos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, ninguno una argumentación conectada al tiempo y 1 sujeto una argumentación exploratoria
  - Ningún individuo emitió respuestas incongruentes a la situación
  
- En la Situación 3 del Instrumento III, los investigadores observan que:
  - 9 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras ninguno una sumisa.
  - 6 sujetos tuvieron una argumentación concreta y precisa, 2 individuos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, y ninguno ni una argumentación conectada al tiempo ni exploratoria
  - 3 individuos emitieron respuestas incongruentes a la situación

- En la Situación 4 del Instrumento III:
  - 10 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 2 una sumisa.
  - 4 una argumentación concreta y precisa, 2 sujetos tuvieron una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 2 sujetos una argumentación conectada al tiempo y ninguno una exploratoria.
  - Ningún individuo emitió respuestas incongruentes a la situación
  
- En la Situación 5 del Instrumento III, los investigadores observaron que:
  - 10 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras un individuo arrojó una sumisa.
  - 6 una argumentación concreta y precisa, 3 sujetos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, y ninguno una argumentación conectada al tiempo y 1 individuo una argumentación exploratoria.
  - Ningún individuo emitió respuestas incongruentes a la situación
  - Hubo 1 individuo que no respondió la pregunta,
  
- En la Situación 6 del Instrumento III:
  - 9 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 3 individuos una sumisa.
  - 4 individuos tuvieron una argumentación concreta y precisa, 2 sujetos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 4 individuos una argumentación conectada al tiempo y ninguno una exploratoria.
  - Ningún individuo emitió respuestas incongruentes a la situación.
  
- En la Situación 7 del Instrumento III, los investigadores observaron que:
  - 8 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 3 individuos una sumisa.

- 5 integrantes de la muestra mostraron una argumentación concreta y precisa, 2 sujetos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, ninguno una argumentación conectada al tiempo y 1 sujeto una argumentación exploratoria.
- Ningún individuo emitió respuestas incongruentes a la situación
- Hubo 1 individuo que no respondió la pregunta.
  
- En la Situación 8 del Instrumento III:
  - 11 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 1 una sumisa.
  - 5 una argumentación concreta y precisa, 4 individuos una de naturaleza vaga e indiferenciada, ninguno una argumentación conectada al tiempo y 2 sujetos una argumentación exploratoria.
  - Ningún individuo emitió respuestas incongruentes a la situación.
  
- En la Situación 9 del Instrumento III, los investigadores observaron que:
  - 11 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 1 una sumisa.
  - 4 individuos una argumentación concreta y precisa, 6 sujetos una de naturaleza vaga e indiferenciada, ninguno una argumentación conectada al tiempo y 1 individuo una argumentación exploratoria.
  - Ningún individuo emitió respuestas incongruentes a la situación.
  
- En la Situación 10 del Instrumento III:
  - 9 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 2 una sumisa.
  - 1 sujeto una argumentación concreta y precisa, 1 individuo mostró argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 6 sujetos una argumentación conectada al tiempo y 1 individuo una exploratoria.
  - 1 individuo emitió una respuesta incongruente a la situación.

- En la Situación 11 del Instrumento III, los investigadores observaron que:
  - 11 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras ninguno una sumisa.
  - 6 individuos mostraron una argumentación concreta y precisa, 2 sujetos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, ninguna argumentación únicamente conectada al tiempo y 1 individuo una argumentación exploratoria.
  - 1 individuo tuvo un tipo de argumentación mixto: concreta-precisa y de tiempo.
  - 1 individuo emitió una respuesta incongruente a la situación.
  
- En la Situación 12 del Instrumento III:
  - 11 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 1 una sumisa.
  - 5 una argumentación concreta y precisa, 2 individuos mostraron una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 1 sujeto una argumentación conectada al tiempo y ninguno una exploratoria.
  - Ningún individuo emitió respuestas incongruentes a la situación.
  
- En la Situación 13 del Instrumento III, los investigadores observaron que:
  - 7 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 3 individuos una sumisa.
  - Ninguno emitió una argumentación concreta y precisa, 5 sujetos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, ninguno una argumentación conectada al tiempo y 3 individuos una argumentación exploratoria.
  - 1 individuo emitió respuestas incongruentes a la situación.

- En la Situación 14 del Instrumento III:
  - 7 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 5 individuos una sumisa.
  - 1 sujeto mostró una argumentación concreta y precisa, 2 sujetos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada y 7 individuos una argumentación conectada al tiempo y ninguno una exploratoria.
  - Ningún individuo emitió respuestas incongruentes a la situación.
  
- En la Situación 15 del Instrumento III, los investigadores observaron que:
  - 5 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 7 individuos una sumisa.
  - 1 individuo emitió una argumentación concreta y precisa, 1 sujeto una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 4 sujetos una argumentación conectada al tiempo y 1 integrante de la muestra arrojó una respuesta con argumentación exploratoria.
  - 1 individuo tuvo un tipo de argumentación mixto: concreta-precisa y de tiempo.
  - Ningún individuo emitió respuestas incongruentes a la situación.
  
- En la Situación 16 del Instrumento III:
  - 10 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 2 sujetos una sumisa.
  - 4 individuos una argumentación concreta y precisa, 8 sujetos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada y ninguno ni una argumentación conectada al tiempo ni una exploratoria.
  - Ningún individuo emitió respuestas incongruentes a la situación
  
- En la Situación 17 del Instrumento III, los investigadores observaron que:
  - 5 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 6 individuos una sumisa.

- 2 emitieron una argumentación concreta y precisa, 2 sujetos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 5 integrantes de la muestra una argumentación conectada al tiempo y ninguno una argumentación exploratoria.
- 1 individuo emitió respuestas incongruentes a la situación.
- Seguidamente, en la Situación 18 del Instrumento III:
  - 2 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 10 una sumisa.
  - 1 sujeto una argumentación concreta y precisa, 2 individuos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 8 sujetos una argumentación conectada al tiempo y ninguno una exploratoria.
  - Ningún individuo emitió respuestas incongruentes a la situación.
- En la Situación 19 del Instrumento III, los investigadores observan que:
  - 10 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 1 una sumisa.
  - 4 individuos emitieron una argumentación concreta y precisa, 6 sujetos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada y ninguno ni una argumentación conectada al tiempo ni una exploratoria.
  - 1 individuo emitió una respuesta incongruente a la situación.
- En la Situación 20 del Instrumento III:
  - 7 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 3 individuos una sumisa.
  - 3 sujetos una argumentación concreta y precisa, 3 individuos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada y ninguno ni una argumentación conectada al tiempo ni una exploratoria.
  - 2 individuos dieron respuestas incongruentes a la situación.

- En la Situación 21 del Instrumento III, los investigadores observan que:
  - 10 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 1 individuo una sumisa.
  - 3 sujetos una argumentación concreta y precisa, 6 individuos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, y ninguno ni una argumentación conectada al tiempo ni una exploratoria.
  - Ningún individuo emitió respuestas incongruentes a la situación.
  - Hubo 1 individuo que no respondió la pregunta.
  
- En la Situación 22 del Instrumento III:
  - 6 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente y 6 integrantes de la muestra una sumisa.
  - 2 sujetos una argumentación concreta y precisa, 1 individuo una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 2 sujetos una argumentación conectada al tiempo y 3 una exploratoria.
  - Ningún individuo emitió respuestas incongruentes a la situación.
  
- En la Situación 23 del Instrumento III, los investigadores observan que:
  - 4 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 2 individuos una sumisa.
  - 3 sujetos una argumentación concreta y precisa, 1 individuo una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, y ninguno ni una argumentación conectada al tiempo ni una exploratoria.
  - 5 individuos emitieron respuestas incongruentes a la situación.
  
- En la Situación 24 del Instrumento III:
  - 10 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente y 2 individuos una sumisa.
  - 3 sujetos una argumentación concreta y precisa, 5 individuos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada y ninguno ni

una argumentación conectada al tiempo ni una argumentación exploratoria.

- Ningún individuo emitió respuestas incongruentes a la situación.
- En la Situación 25 del Instrumento III, los investigadores observan que:
  - 7 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 3 individuos una sumisa.
  - 3 individuos una argumentación concreta y precisa, 5 sujetos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, ninguno una argumentación conectada al tiempo y 2 sujetos una argumentación exploratoria
  - 1 individuo emitió una respuesta incongruente a la situación.
  - Hubo 1 individuo que no respondió la pregunta.
- En la Situación 26 del Instrumento III:
  - 7 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente y 4 individuos una sumisa.
  - 1 sujeto una argumentación concreta y precisa, 1 individuo una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 1 sujeto una argumentación conectada al tiempo y 2 individuos una argumentación exploratoria.
  - 1 individuo emitió una respuesta incongruente a la situación.
- En la Situación 27 del Instrumento III, los investigadores observan que:
  - 6 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 4 individuos una sumisa.
  - 4 sujetos una argumentación concreta y precisa, 3 sujetos una de argumentación naturaleza vaga e indiferenciada, ninguno una argumentación conectada al tiempo y 1 una argumentación exploratoria.
  - 2 individuos emitieron respuestas incongruentes a la situación

- En la Situación 28 del Instrumento III:
  - 1 sujeto de la muestra demostró una actitud ascendente, mientras 11 individuos una sumisa.
  - Ningún individuo emitió una argumentación concreta y precisa, 2 sujetos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada y ninguno ni una argumentación conectada al tiempo ni una argumentación exploratoria
  - Ningún individuo emitió una respuesta incongruente a la situación

Para poder entender de mejor manera los resultados expuestos anteriormente, los investigadores realizaron los siguientes gráficos:

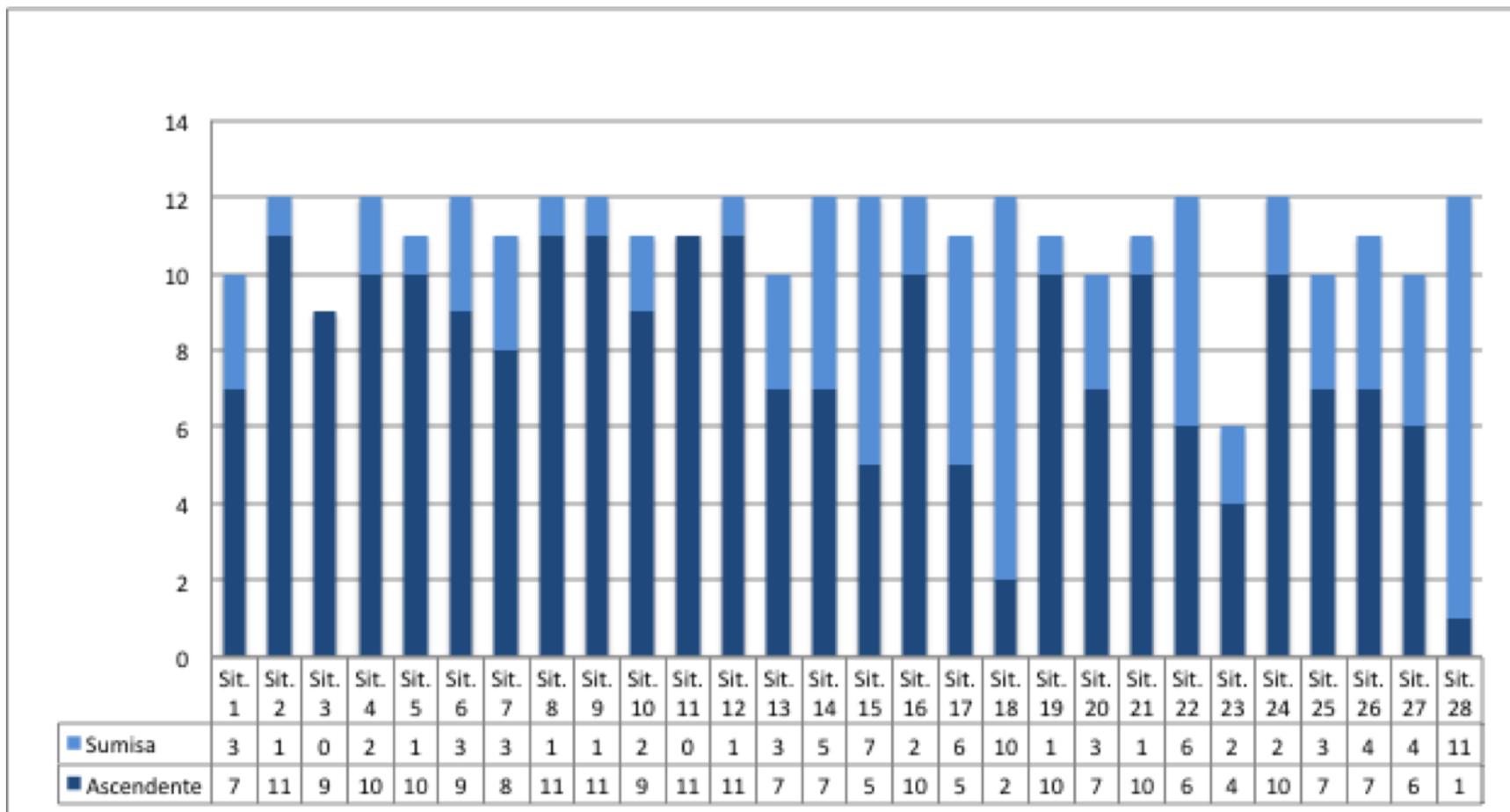


Gráfico 13: Resultados de actitudes en el Instrumento III. 1ra. Toma. Elaboración propia (2014).

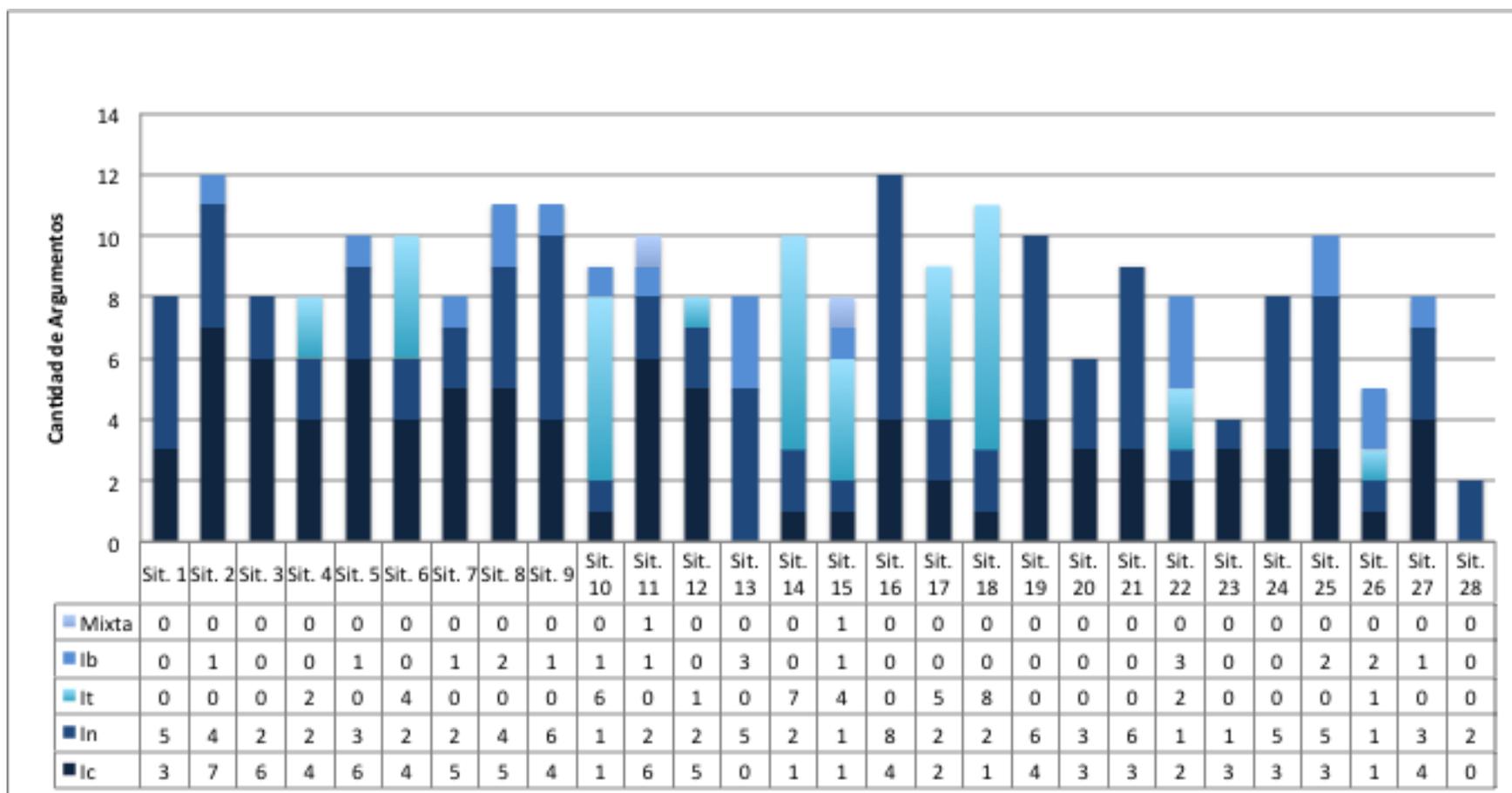


Gráfico 14: Resultados de argumentos en el Instrumento III. 1ra. Toma. Elaboración propia (2014).

En cuanto a la segunda matriz, la cual muestra los tipos de argumentos y actitudes que tuvieron los sujetos, los resultados se traducen de la siguiente manera:

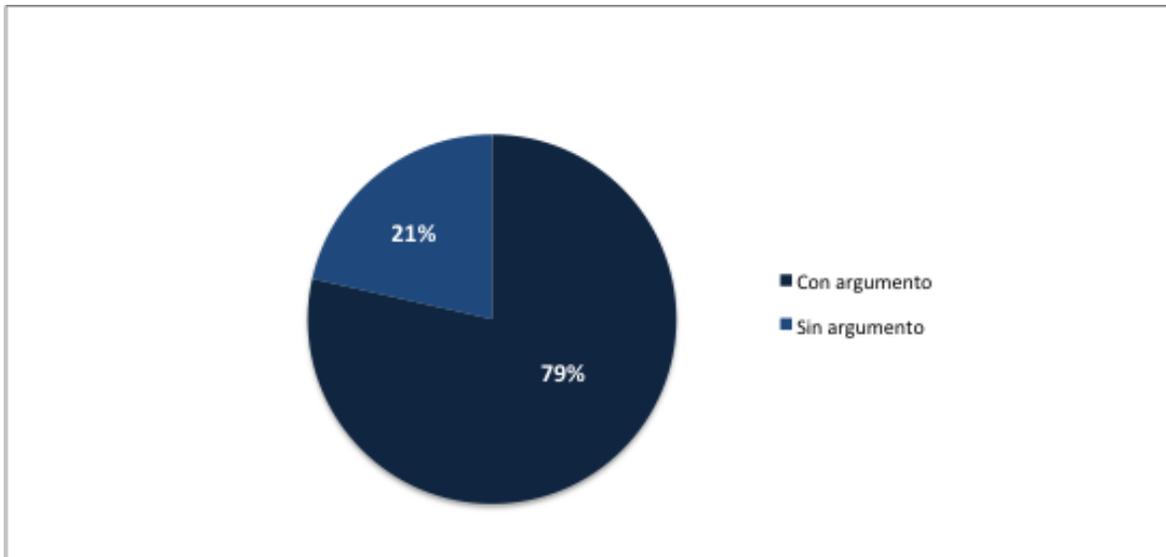
- El Sujeto 1:
  - En sus respuestas 11 tuvieron presencia de argumentos y 15 no presentaron argumentos
  - Tuvo dos respuestas incongruentes
  - Presentó 14 respuestas sumisas
  - En cuanto a la actitud ascendente:
    - Tuvo dos respuestas negativas con presencia de ironía
    - Tuvo 8 respuestas positivas sin ningún tipo de clasificación y otras dos pusieron en duda el argumento del interlocutor
- El Sujeto 2:
  - En sus respuestas 24 tuvieron presencia de argumentos y 4 no presentaron argumentos algunos
  - Tuvo 4 respuestas sumisas
  - En cuanto a la actitud ascendente en las 24 situaciones el sujeto presentó actitud ascendente positiva sin clasificación alguna.
- El Sujeto 3:
  - De las 28 situaciones 23 estuvieron argumentas y 4 no tuvieron presencia de argumento
  - Presentó 7 respuestas sumisas
  - Arrojó 1 respuesta incongruente
  - En cuanto a la actitud ascendente presentó 20 respuestas con una actitud positiva sin clasificación.
- El Sujeto 4:
  - En sus respuestas 21 tuvieron presencia de argumentos y 7 no presentaron argumentos algunos
  - Respondió de manera sumisa en 11 situaciones

- En cuanto a la actitud ascendente en las 16 situaciones fueron positivas sin clasificación; en una situación el sujeto respondió con una actitud ascendente agresiva con presencia de ironía.
- Sujeto 5:
  - De las 28 situaciones 16 estuvieron argumentas y 1 no tuvo presencia de argumento
  - No respondió 4 preguntas
  - Tuvo 7 respuestas incongruentes
  - Presentó 5 respuestas sumisas
  - En cuanto a la actitud ascendente presentó 9 respuestas positivas sin comentarios, 1 positiva en donde pone en duda el argumento del interlocutor; y dos actitudes ascendentes negativas en donde desacredito a su contraparte.
- El Sujeto 7:
  - En sus respuestas 24 tuvieron presencia de argumentos y 4 no presentaron argumentos algunos
  - Tuvo 9 respuestas sumisas
  - Tuvo dos respuestas incongruentes
  - En cuanto a la actitud ascendente 17 fueron positivas sin clasificación alguna.
- El Sujeto 8:
  - De las 28 situaciones 25 estuvieron argumentas y 3 no tuvieron presencia de argumento
  - Arrojó 1 respuesta incongruente
  - Presentó 4 respuestas sumisas
  - En cuanto a la actitud ascendente 22 fueron positivas sin clasificación alguna; 1 fue positiva en donde puso en duda el argumento de su contraparte.

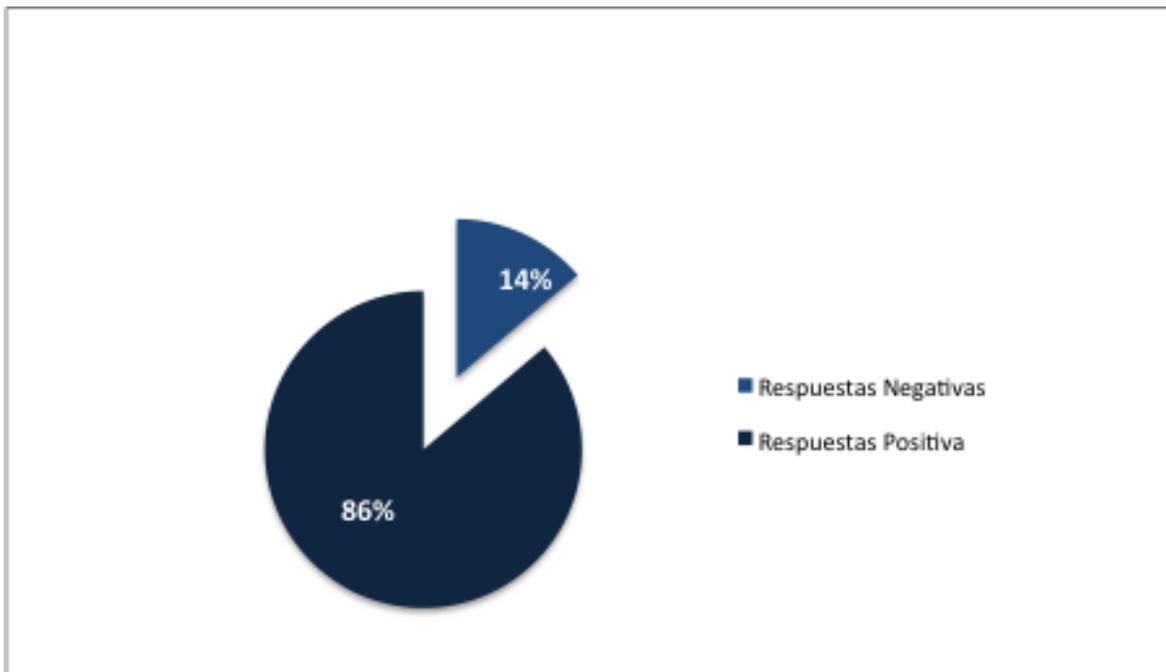
- El Sujeto 9:
  - De las 28 situaciones 24 estuvieron argumentas y 4 no tuvieron presencia de argumento
  - Respondió de manera sumisa en 10 situaciones
  - Arrojó 2 respuestas incongruentes
  - En cuanto a la actitud ascendente 16 fueron positivas sin clasificación alguna.
  
- El Sujeto 10:
  - En sus respuestas 24 tuvieron presencia de argumentos y 4 no presentaron argumentos algunos
  - Tuvo dos respuestas incongruentes
  - Presentó 3 respuestas sumisas
  - En cuanto a la actitud ascendente 23 fueron positivas sin clasificación alguna.
  
- El Sujeto 11:
  - De las 28 situaciones 15 estuvieron argumentas y 9 no tuvieron presencia de argumento
  - Arrojó 4 respuestas incongruentes
  - Respondió de manera sumisa en 7 situaciones
  - En cuanto a la actitud ascendente 7 fueron positivas sin clasificación alguna; 6 fueron negativas con presencia de agresividad; y 1 una fue agresiva con presencia de ironía.
  
- El Sujeto 12:
  - En sus respuestas 19 tuvieron presencia de argumentos y 5 no presentaron argumentos algunos
  - Tuvo 4 respuestas incongruentes
  - No respondió una pregunta

- Presentó 9 respuestas sumisas
- En cuanto a la actitud ascendente 10 fueron positivas sin clasificación alguna; 3 fueron agresivas con presencia de agresividad; y 1 negativa con presencia de ironía.
- El Sujeto 13 del presente estudio no pudo ser evaluado con el Instrumento III dado que faltó a las aplicaciones del mismo.
- El Sujeto 14:
  - De las 28 situaciones 16 estuvieron argumentas y 9 no tuvieron presencia de argumento
  - Arrojó 3 respuestas incongruentes
  - Respondió de manera sumisa en 4 situaciones
  - En cuanto a la actitud ascendente 9 fueron positivas sin clasificación alguna; 2 fueron positivas en donde puso en duda los argumentos de su contraparte; 7 fueron negativas con presencia de agresividad; 2 fueron negativas con presencia de ironía.

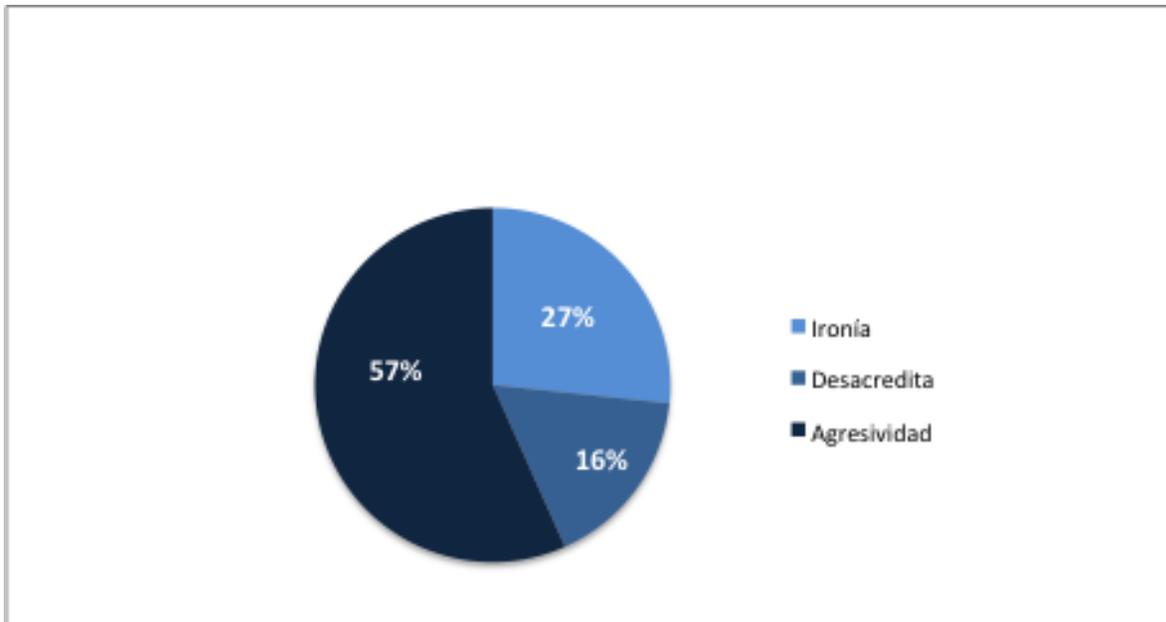
Para entender de una mejor manera los resultados expresados anteriormente, los investigadores elaboraron los siguientes gráficos:



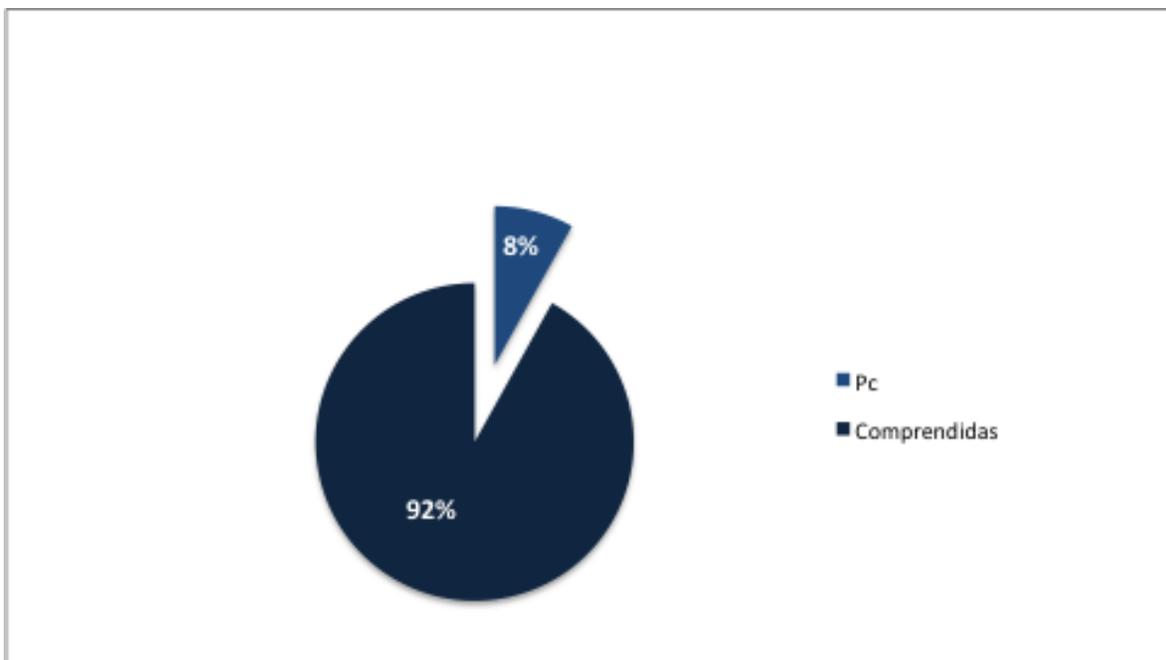
*Gráfico 15: Argumentación en el Instrumento III. 1ra. Toma.*  
Elaboración propia (2014).



*Gráfico 16: Tipos de respuestas en el Instrumento III. 1ra. Toma.*  
Elaboración propia (2014).



**Gráfico 17: Tipos de respuestas negativas en el Instrumento III. 1ra. Toma.**  
Elaboración propia (2014).



**Gráfico 18: Porcentaje de las respuestas Pc en el Instrumento III. 1ra. Toma.**  
Elaboración propia (2014).

### 6.3.4.3. Segunda recolección de información del Instrumento III (24/05/2014)

Tras aplicar el Instrumento III a la muestra en la segunda oportunidad, los resultados arrojados fueron los siguientes:

**Cuadro 24:** Resultados arrojados tras la segunda aplicación del Instrumento III, primera matriz.

Muestra	Sit.1	Sit.2	Sit.3	Sit.4	Sit.5	Sit.6	Sit.7	Sit.8	Sit.9	Sit.10	Sit.11	Sit.12	Sit.13	Sit.14
SUJETO 1	A-lc	A	A-lc	S	A-lc	A-lc	S	A-lb	A	A-lb	A-lc	A-lc	A	A-lt
SUJETO 2	A-ln	A-ln	A-ln	A	A-ln	A-lc	A-ln	A-ln	A-ln	A	A-lb	A-lc	A-ln	A
SUJETO 3	A-lt	A-ln	A-lc	Pc	A-lc	A-ln	A-lc	A-lc	A-ln	A-lc	A-ln	A-lc	A-lb	A-lc
SUJETO 4	A-lc	A-lc	A-lc	Pc	A-lc	A-lc-lt	A-lc	A-lc	A-lc-lt	A-lt	A-lc	A-lc	A-lc	A-lc
SUJETO 5	Pc	A-lc-lt	A-lc	Pc	A-lc	A-lc	A-lc	A-lc	A-lc-lb	A-ln	A-lc-lt	A-ln	A-lc	A-lc
SUJETO 6	A-lb	A-lt	A-lc	NC	A-lc	A-ln	A-lc	A-lc	A-lc	A-lc	A-lc	A-lt	A-lc-lb	A-lc
SUJETO 7	A-lc	A-lc	A-lc	A-lc	A-lc	A-lc	A-lt	A-lc	A-lc	A-lc	A-lb	A-lc	A-ln	A-lc
SUJETO 8	A-lc	A-lc	A-lc	A-lc	A-lc	A-ln	A-lc	Pc	A-lb	A-lt	A-ln	A-lc	A-lc	A-lc
SUJETO 9	A-lc	A-ln	A-lc	A-ln	A-lc	A-lt	A-ln	Pc	A-lc	A-lc	A-lc	A-lc	Pc	A-lc
SUJETO 10	Pc	A-lc	Pc	Pc	A-lc	A-lc	A-lc	Pc	A-lc	S	A-lc	A-ln-lb	A-ln	A-lc
SUJETO 11	Pc	A-lc	A-lc	Pc	Pc	A-lc	A-lc	A-lc	A-lc	A-lc	A-lc	Pc	Pc	A-lc
SUJETO 12	A-lb	A-lc-lb	A-lc	A-lc	A-lc	Pc	A-ln	A-lt	A-lc-lb	Pc	A-lb	A-lc	A-lc	A-lc
SUJETO 13	A-lc	A	A-lc	S	A-lc	A-lc	S	A-lb	A	A-lb	A-lc	A-lc	A	A-lt
SUJETO 14	A-ln	A-ln	A-ln	A	A-ln	A-lc	A-ln	A-ln	A-ln	A	A-lb	A-lc	A-ln	A

Nota. Elaboración propia (2014).

**Cuadro 25:** Resultados arrojados tras la segunda aplicación del Instrumento III, continuación de la primera matriz.

Muestra	Sit.15	Sit.16	Sit.17	Sit.18	Sit.19	Sit.20	Sit.21	Sit.22	Sit.23	Sit.24	Sit.25	Sit.26	Sit.27	Sit.28
SUJETO 1	A-It	A	S	A	A-lb	A-It	A-lc	A	A-lb	A-lc	A-lc	A-lb	A-lc	S
SUJETO 2	A-lc	A-lc	A-In	A-In	A-In	A-lc	A-lb	A-lb	A-It	A-lc	A-lc	A-lc-lb	A-lb	A-It
SUJETO 3	A-It	A-lc	A-It	A-It	A-lc	A-lc	A-lb	A-lb	A-lc	A-lb	A-In	A-lb	A-lb	A-In
SUJETO 4	A-It	A-lc	A-lb	A-lc	A-lc	A-In	A-lc	A-It	Pc	A-lc	A-lc	A-In-lb	A-lb	A-In
SUJETO 5	A	A	A-lc	A-lb	A-lc	A-In	A-lc	A	A-lc	A-lc	A-In	Pc	A-lc	A-lc
SUJETO 6	Pc	A-lc	A-In	A-In	A-lc	A-In	Pc	A	A-lc	A-lc	A-lc	Pc	Pc	A-lc
SUJETO 7	A-lc	A-lc	A-lc	A-It	A-lc	A-lc	A-lb	A-lb	A-lb	A-lc	A-lc	A-lb	A-lb	A-It
SUJETO 8	A-It	A-lb	A-In	A-It	A-lc	A-lc	A-lc	A-lb	Pc	A-lc	Pc	A-lc	A-lc	A-lc
SUJETO 9	A-lc	A-lc	A-lc	A-It	A-lc	Pc	A-lc	A-lc	A-lc	A-lc	A-It-lb	A-lb	A-lc-lb	A-lc
SUJETO 10	A-lc	S	A-lc	A-It	A-lc	A-lc	A-It	A-lb	Pc	A-lc	A-It	S	A-lc	A-lc
SUJETO 11	A-It	S	A-It	A	NC	A-In	A-lb	A-lb	A	A-lc	A-lc	A-lc	NC	A-In
SUJETO 12	A-lb	A-lc-lb	A-lc	A-It	A-lc-lt	A-lc	A-lb	S	A-lc	A-lc	A-lc	NC	NC	NC
SUJETO 13	A-It	A	S	A	A-lb	A-It	A-lc	A	A-lb	A-lc	A-lc	A-lb	A-lc	S
SUJETO 14	A-lc	A-lc	A-In	A-In	A-In	A-lc	A-lb	A-lb	A-It	A-lc	A-lc	A-lc-lb	A-lb	A-It

Nota. Elaboración propia (2014).

Leyenda  
 Actitud: Ascendente (A), Sumisa (S)  
 Argumentación: Concreta y Precisa (lb), Indiferenciada (In),  
 Conectada al tiempo (It), Exploratoria (lb)

**Cuadro 26:** Resultados tras la segunda aplicación del Instrumento III, segunda matriz.

	Actitud Ascendente											Total
	Argumentos		Negativa			Positiva			Sumisas	Pc	No respondidas	
	Con argumento	Sin argumento	Ironía	Desacredita	Agresividad	Dicta Conducta	Pone en duda	Sin clasificación				
Sujeto 1	18	10	2	4	4	2	0	13	3	0	0	28
Sujeto 2	25	3	1	0	0	4	0	23	0	0	0	28
Sujeto 3	26	0	0	0	0	7	0	19	0	2	0	28
Sujeto 4	26	0	0	0	0	0	1	25	0	2	0	28
Sujeto 5	22	3	1	1	1	0	1	21	0	3	0	28
Sujeto 7	23	1	1	1	1	2	2	16	0	4	1	28
Sujeto 8	28	0	0	0	0	0	0	28	0	0	0	28
Sujeto 9	25	0	0	0	1	0	1	23	0	3	0	28
Sujeto 10	25	0	0	0	2	1	1	21	0	3	0	28
Sujeto 11	21	2	1	0	2	1	1	15	3	5	0	28
Sujeto 12	18	3	1	2	1	0	0	16	1	5	2	28
Sujeto 13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sujeto 14	22	1	1	0	0	0	1	20	1	2	3	28
	279	23	8	8	12	17	8	240	8	29	6	

Nota. Elaboración propia (2014).

Leyenda:

Actitud: Ascendente (A), Sumisa)

Argumentación: Concreta y Precisa (Ib), Indiferenciada (In),

Conectada al tiempo (It), Exploratoria (Ib)

#### **6.3.4.4. Análisis de resultados de la segunda aplicación del Instrumento III**

Los resultados expuestos en el cuadro anterior se analizan de la siguiente manera:

- En la Situación 1 del Instrumento III, los investigadores observaron que:
  - 9 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, y ninguno una sumisa.
  - 5 individuos tuvieron una argumentación concreta y precisa, 1 sujeto una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 1 sujeto una argumentación conectada al tiempo y 2 individuos una argumentación exploratoria.
  - 3 individuos dieron respuestas incongruentes a la situación.
  
- En la Situación 2 del Instrumento III:
  - 12 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, ninguno una sumisa.
  - 5 sujetos una argumentación concreta y precisa, 3 individuos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 1 sujeto una argumentación conectada al tiempo y ninguno una argumentación exploratoria.
  - 2 individuos mostraron tipos de argumentación mixta: concreta-precisa y de tiempo, concreta-precisa y exploratoria.
  - Ningún individuo emitió respuestas incongruentes a la situación.
  
- En la Situación 3 del Instrumento III, los investigadores observaron que:
  - 11 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras ninguno una sumisa.
  - 10 una argumentación concreta y precisa, 1 individuo una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, y ninguno ni una argumentación conectada al tiempo ni exploratoria.
  - 1 individuos emitieron respuestas incongruentes a la situación

- En la Situación 4 del Instrumento III:
  - 5 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 1 individuo una sumisa.
  - 3 individuos una argumentación concreta y precisa, 1 sujeto una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada y ninguno ni una argumentación conectada al tiempo ni exploratoria.
  - 5 individuos emitieron respuestas incongruentes a la situación.
  
- En la Situación 5 del Instrumento III, los investigadores observaron que:
  - 11 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras ninguno una sumisa
  - 10 sujetos una argumentación concreta y precisa, 1 individuo una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, ninguno una argumentación conectada al tiempo y tampoco una argumentación exploratoria.
  - 1 individuo emitió respuestas incongruentes a la situación.
  
- En la Situación 6 del Instrumento III:
  - 11 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras ninguno una sumisa.
  - 6 individuos una argumentación concreta y precisa, 3 sujetos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 1 individuo una argumentación conectada al tiempo y ninguno una exploratoria.
  - 1 individuo tuvo un tipo de argumentación mixto: concreta-precisa y de tiempo.
  - 1 individuo emitió una respuesta incongruente a la situación.

- En la Situación 7 del Instrumento III, los investigadores observaron que:
  - 11 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 1 sujeto una sumisa.
  - 7 individuos mostraron una argumentación concreta y precisa, 3 sujetos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 1 individuo una argumentación conectada al tiempo y ninguno argumentación una exploratoria.
  - Ningún individuo emitió respuestas incongruentes a la situación.
  
- En la Situación 8 del Instrumento III:
  - 9 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras ninguno una sumisa.
  - 6 individuos una argumentación concreta y precisa, 1 sujeto una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 1 individuo una argumentación conectada al tiempo y 1 sujeto una argumentación exploratoria.
  - 3 individuos emitieron respuestas incongruentes a la situación.
  
- En la Situación 9 del Instrumento III, los investigadores observaron que:
  - 12 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras ninguno una sumisa.
  - 5 individuos una argumentación concreta y precisa, 2 sujetos una de naturaleza vaga e indiferenciada, ninguno una argumentación conectada al tiempo y 1 individuo una exploratoria.
  - 3 individuos mostraron tipos de argumentación mixta: 1 sujeto del tipo concreta-precisa y de tiempo, y 2 individuos del tipo concreta-precisa y exploratoria.
  - Ningún individuo emitió respuestas incongruentes a la situación.

- En la Situación 10 del Instrumento III:
  - 10 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 1 una sumisa.
  - 5 una argumentación concreta y precisa, 1 individuo una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 2 sujetos una argumentación conectada al tiempo y 1 sujeto una exploratoria.
  - 1 individuo emitió una respuesta incongruente a la situación.
  
- En la Situación 11 del Instrumento III, los investigadores observaron que:
  - 12 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras ninguno una sumisa.
  - 6 individuos una argumentación concreta y precisa, 2 sujetos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, ninguna argumentación únicamente conectada al tiempo y 3 individuos una argumentación exploratoria.
  - 1 individuo tuvo un tipo de argumentación mixta: concreta-precisa y de tiempo.
  - Ningún individuo emitió una respuesta incongruente a la situación.
  
- En la Situación 12 del Instrumento III:
  - 11 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras ninguno una sumisa.
  - 7 sujetos una argumentación concreta y precisa, 2 individuos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 1 sujeto una argumentación conectada al tiempo y ninguno una argumentación exploratoria.
  - 1 individuo tuvo un tipo de argumentación mixta: concreta-precisa y exploratoria.
  - 1 individuo emitió una respuesta incongruente a la situación.

- En la Situación 13 del Instrumento III, los investigadores observaron que:
  - 11 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras ninguno una sumisa.
  - 4 sujetos emitieron una argumentación concreta y precisa, 3 individuos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, ninguno una argumentación conectada al tiempo y 1 una exploratoria.
  - 1 individuo tuvo un tipo de argumentación mixta: concreta-precisa y exploratoria.
  - 1 individuo emitió respuestas incongruentes a la situación.
  
- En la Situación 14 del Instrumento III:
  - 12 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras ninguno una sumisa.
  - 10 individuos una argumentación concreta y precisa, ninguno una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 1 sujeto una argumentación conectada al tiempo y ninguno una argumentación exploratoria.
  - Ningún individuo emitió respuestas incongruentes a la situación.
  
- En la Situación 15 del Instrumento III, los investigadores observaron que:
  - 11 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras ninguno una sumisa.
  - 4 individuos emitieron una argumentación concreta y precisa, ninguno una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 5 sujetos una argumentación conectada al tiempo y 1 una exploratoria.
  - 1 individuo emitió respuestas incongruentes a la situación.

- En la Situación 16 del Instrumento III:
  - 10 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 2 una sumisa.
  - 6 individuos una argumentación concreta y precisa, ninguno una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, ninguno una argumentación conectada al tiempo y 1 sujeto una argumentación exploratoria.
  - 1 individuo tuvo un tipo de argumentación mixto: concreta-precisa y exploratoria.
  - Ningún individuo emitió respuestas incongruentes a la situación.
  
- En la Situación 17 del Instrumento III, los investigadores observaron que:
  - 11 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 1 individuo una sumisa.
  - 5 sujetos emitieron una argumentación concreta y precisa, 3 individuos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 2 sujetos una argumentación conectada al tiempo y 1 sujeto una argumentación exploratoria.
  - Ningún individuo emitió respuestas incongruentes a la situación.
  
- En la Situación 18 del Instrumento III:
  - 12 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras ninguno una sumisa.
  - 1 individuo una argumentación concreta y precisa, 2 sujetos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 6 individuos una argumentación conectada al tiempo y 1 sujeto una argumentación exploratoria.
  - Ningún individuo emitió respuestas incongruentes a la situación.

- En la Situación 19 del Instrumento III, los investigadores observaron que:
  - 11 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras ninguno una sumisa.
  - 9 individuos emitieron una argumentación concreta y precisa, 1 sujeto una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 1 individuo una argumentación conectada al tiempo y 1 una argumentación exploratoria.
  - Ningún individuo emitió una respuesta incongruente a la situación.
  - Hubo un individuo que no respondió una pregunta.
  
- En la Situación 20 del Instrumento III:
  - 11 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras ninguno una sumisa.
  - 6 individuos una argumentación concreta y precisa, 4 sujetos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 1 individuo una argumentación conectada al tiempo y ninguno una argumentación exploratoria.
  - Ningún individuo emitió respuestas incongruentes a la situación.
  
- En la Situación 21 del Instrumento III, los investigadores observaron que:
  - 11 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras ninguno una sumisa.
  - 5 individuos una argumentación concreta y precisa, ninguno una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 1 una argumentación conectada al tiempo y 5 una argumentación exploratoria.
  - 1 individuo emitió una respuesta incongruente a la situación.
  
- En la Situación 22 del Instrumento III:
  - 11 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente y 1 una sumisa.

- 1 individuo una argumentación concreta y precisa, ninguno una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 1 sujeto una argumentación conectada al tiempo y 6 sujetos una argumentación exploratoria.
  - Ningún individuo emitió respuestas incongruentes a la situación.
- En la Situación 23 del Instrumento III, los investigadores observaron que:
    - 9 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras ninguno una sumisa.
    - 5 individuos una argumentación concreta y precisa, ninguno una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 1 sujeto una argumentación conectada al tiempo y 2 individuos una argumentación exploratoria.
    - 3 individuos emitieron respuestas incongruentes a la situación.
- Asimismo, en la Situación 24 del Instrumento III:
    - 12 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente y ninguno una sumisa.
    - 11 individuos emitieron una argumentación concreta y precisa, ninguno una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada y tampoco una conectada al tiempo y 1 sujeto emitió una argumentación exploratoria.
    - Ningún individuo emitió respuestas incongruentes a la situación.
- En la Situación 25 del Instrumento III, los investigadores observaron que:
    - 11 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras ninguno una sumisa.
    - 7 individuos tuvieron una argumentación concreta y precisa, 2 sujetos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 1 individuo una argumentación conectada al tiempo y ninguno una argumentación exploratoria.

- 1 individuo tuvo un tipo de argumentación mixto: de tiempo y exploratoria.
- 1 individuo emitió una respuesta incongruente a la situación.
- Posteriormente, en la Situación 26 del Instrumento III:
  - 8 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente y 1 una sumisa.
  - 2 sujetos una argumentación concreta y precisa, ninguno ni una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada ni una conectada al tiempo y 4 individuos una argumentación exploratoria.
  - 2 individuos tuvieron un tipo de argumentación mixta: concreta-precisa y exploratoria, naturaleza vaga e indiferenciada y exploratoria.
  - 2 individuos emitieron respuestas incongruentes a la situación.
  - Hubo 1 individuo que no respondió la pregunta.
- En la Situación 27 del Instrumento III, los investigadores observaron que:
  - 9 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras ninguno una sumisa.
  - 4 sujetos una argumentación concreta y precisa, 4 individuos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, ninguno una argumentación conectada al tiempo y tampoco una argumentación exploratoria.
  - 1 individuo tuvo un tipo de argumentación mixto: concreta-precisa y exploratoria.
  - 1 individuo emitió una respuesta incongruente a la situación.
  - Hubo 2 individuo que no respondieron la pregunta.

- Por último, en la Situación 28 del Instrumento III:
  - 10 sujetos de la muestra demostraron una actitud ascendente, mientras 1 individuo una sumisa.
  - 5 sujetos una argumentación concreta y precisa, 3 individuos una argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada, 2 sujetos una argumentación conectada al tiempo y ninguno una argumentación exploratoria.
  - Ningún individuo emitió una respuesta incongruente a la situación.
  - Hubo 1 individuo que no respondió la pregunta.

Para el mayor entendimiento de los resultados los investigadores realizaron los siguientes gráficos:

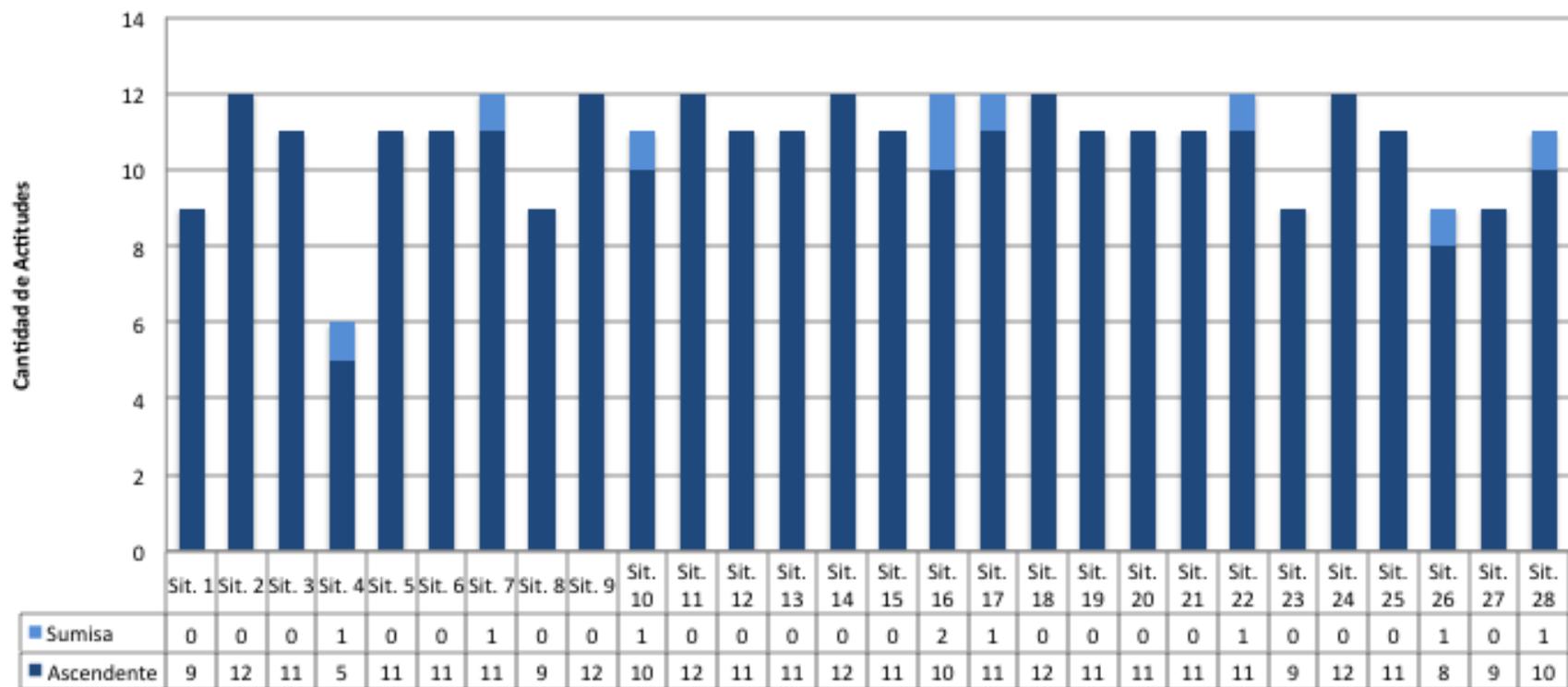


Gráfico 19: Resultados de actitudes en el Instrumento III. 2da. Toma.

Elaboración propia (2014).

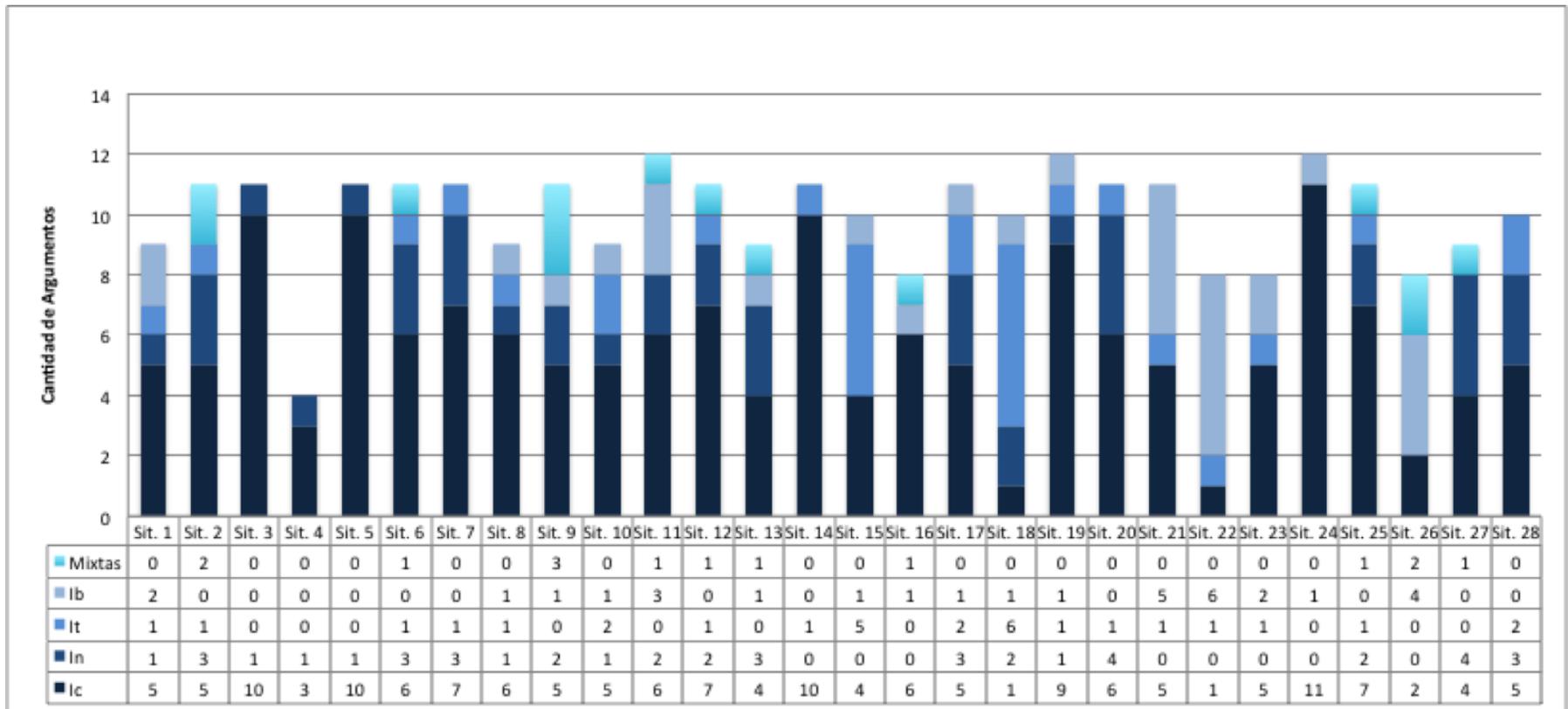


Gráfico 20: Resultados de argumentos en el Instrumento III. 2da. Toma. Elaboración propia (2014).

**Respuestas**

ACTITUD	A	Ascendencia
	S	Sumisión
Argumentos	Ic	Argumentación concreta y precisa
	In	Argumentación de naturaleza vaga e indiferenciada.
	It	Argumentación conectada al tiempo: se sirve de éste como de una palanca (demora de un pedido, por ejemplo).
	Ib	Se impulsa de nuevo el diálogo, para hacer hablar al interlocutor, lanzándole explícitamente una o varias preguntas de tipo exploratorio

En cuanto a la segunda matriz de descripción de resultados, la cual muestra los tipos de argumentos y actitudes que tuvieron los sujetos, los números se traducen de la siguiente manera:

- El Sujeto 1:
  - En sus respuestas 18 tuvieron presencia de argumentos y 10 no presentaron argumentos algunos
  - Presentó 3 respuestas sumisas
  - En cuanto a la actitud ascendente 13 fueron positivas sin clasificación alguna; dos fueron positivas en donde dictó la conducta. Asimismo, presentó 4 negativas con presencia de agresividad; 4 negativas en donde desacredita a la contraparte; y 2 negativas con presencia de ironía.
  
- El Sujeto 2:
  - De las 28 situaciones 25 tuvieron presencia de argumento, mientras que 3 no lo tuvieron
  - No tuvo presencia de actitud sumisa
  - En cuanto a la actitud ascendente 23 fueron positivas sin clasificación alguna; 4 fueron positivas en donde dictó la conducta. Asimismo, presentó 1 negativa con presencia de ironía.
  
- El Sujeto 3:
  - En el total de sus respuestas 26 tuvieron presencia de argumentos
  - Tuvo dos respuestas incongruentes
  - No tuvo presencia de actitud sumisa
  - En cuanto a la actitud ascendente 19 fueron positivas sin clasificación alguna; 7 fueron positivas en donde dictó la conducta. Asimismo, no presentó actitudes negativas.

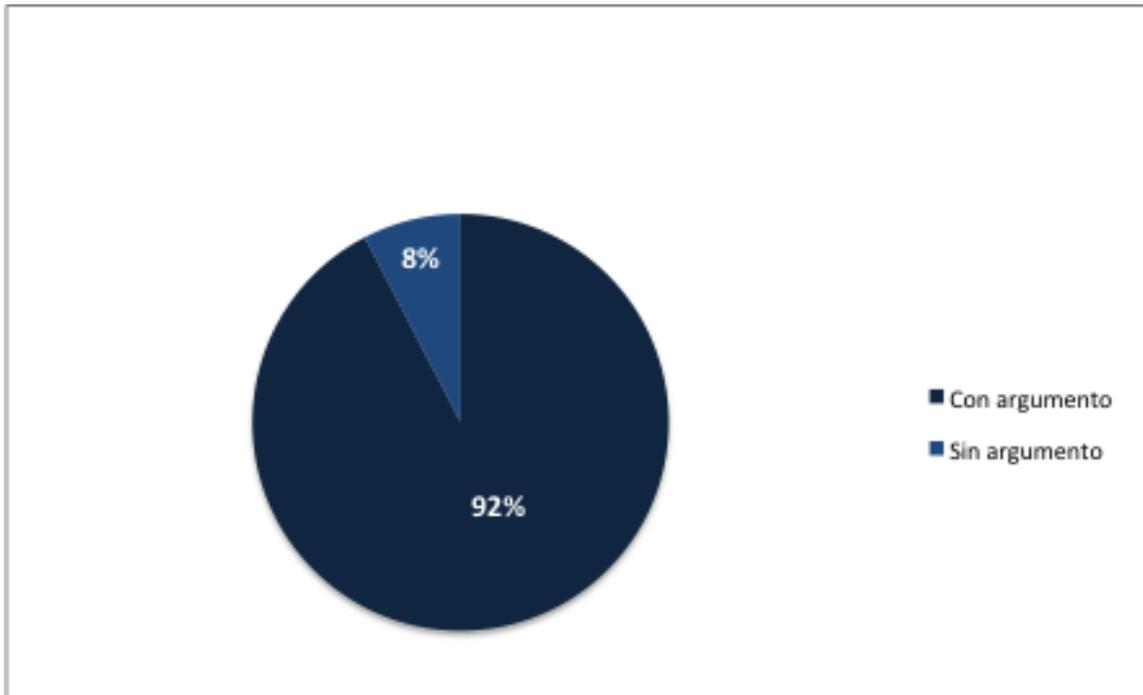
- El Sujeto 4:
  - De las 28 situaciones 26 tuvieron presencia de argumento
  - Tuvo dos respuestas incongruentes
  - No tuvo presencia de actitud sumisa
  - En cuanto a la actitud ascendente 25 fueron positivas sin clasificación alguna; 1 fue positiva en donde dictó la conducta. No hubo presencia de actitud negativa.
  
- Sujeto 5:
  - En el total de sus respuestas 22 tuvieron presencia de argumentos, mientras que tres no lo tuvieron
  - Tuvo 3 respuestas incongruentes
  - No tuvo presencia de actitud sumisa
  - En cuanto a la actitud ascendente 21 fueron positivas sin clasificación alguna; 1 fue positiva en donde dictó la conducta. Asimismo, presentó una respuesta negativa con presencia de agresividad; una con presencia de ironía; y una en donde desacredita a la su interlocutor.
  
- El Sujeto 7:
  - De las 28 situaciones 23 tuvieron presencia de argumento, mientras que una no la tuvo
  - Tuvo cuatro respuestas incongruentes
  - No tuvo presencia de actitud sumisa
  - En cuanto a la actitud ascendente 16 fueron positivas sin clasificación alguna; dos fueron positivas en donde se dictó conducta y dos en donde se ponen en duda los argumentos de la contraparte. Asimismo, hubo 1 situación negativa con presencia de agresividad, 1 con un presencia de ironía y una de desacreditación al interlocutor.

- El Sujeto 8:
  - En el total de sus respuestas 28 tuvieron presencia de argumentos.
  - No tuvo presencia de actitud sumisa
  - En cuanto a la actitud ascendente las 28 fueron positivas sin clasificación alguna.
  
- El Sujeto 9:
  - De las 28 situaciones 25 tuvieron presencia de argumento.
  - Tuvo 3 respuestas incongruentes
  - No tuvo presencia de actitud sumisa
  - En cuanto a la actitud ascendente 23 fueron positivas sin clasificación alguna; 1 fue positiva en donde se dictó conducta. Asimismo, hubo 1 situación negativa con presencia de agresividad.
  
- El Sujeto 10:
  - De las 28 situaciones 25 tuvieron presencia de argumento.
  - Tuvo 3 respuestas incongruentes
  - No tuvo presencia de actitud sumisa
  - En cuanto a la actitud ascendente 22 fueron positivas sin clasificación alguna; 1 fue positiva en donde se puso en duda el argumento de la contraparte; 1 fue positiva en donde se dictó conducta. Asimismo, hubo 2 argumentos negativos con presencia de agresividad.
  
- El Sujeto 11:
  - De las 28 situaciones 21 tuvieron presencia de argumento, mientras que dos no lo hicieron
  - Tuvo 5 respuestas incongruentes
  - Respondió de manera sumisa en 3 situaciones
  - En cuanto a la actitud ascendente 15 fueron positivas sin clasificación alguna; 1 fue positiva en donde se dictó conducta y 1

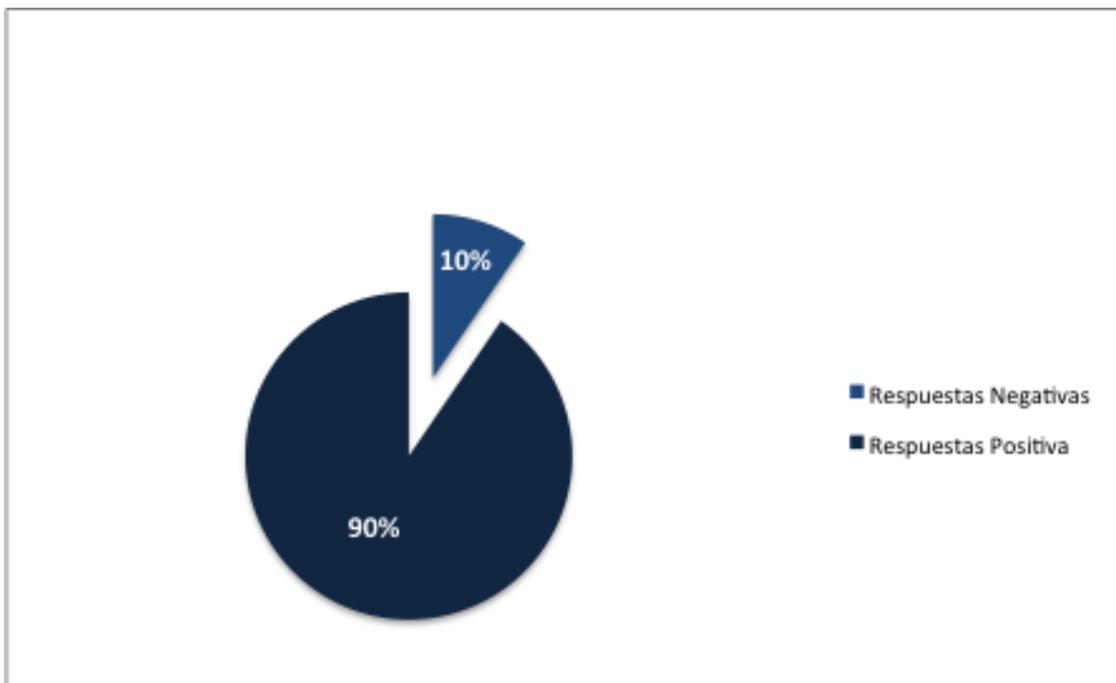
fue positiva en donde se puso en duda los argumentos de la contraparte. Asimismo, hubo 2 situaciones negativas con presencia de agresividad y una con presencia de ironía.

- El Sujeto 12:
  - En sus respuestas 18 tuvieron presencia de argumentos y 3 no presentaron argumentos algunos
  - Tuvo 5 respuestas incongruentes
  - Respondió de manera sumisa en 1 situación
  - En cuanto a la actitud ascendente 16 fueron positivas sin clasificación alguna; 1 fue agresiva con presencia de agresividad; 1 negativa con presencia de ironía; y dos negativas en donde se desacredita a la contraparte.
  
- El Sujeto 13 del presente estudio no pudo ser evaluado con el Instrumento III dado que faltó a las aplicaciones del mismo.
  
- El Sujeto 14:
  - En sus respuestas 22 tuvieron presencia de argumentos y 1 no presentó argumento alguno
  - Tuvo 2 respuestas incongruentes
  - Respondió de manera sumisa en una situación
  - En cuanto a la actitud ascendente 16 fueron positivas sin clasificación alguna y una positiva en donde se ponen en duda los argumentos de la contraparte. Asimismo, 1 fue agresiva con presencia de ironía.

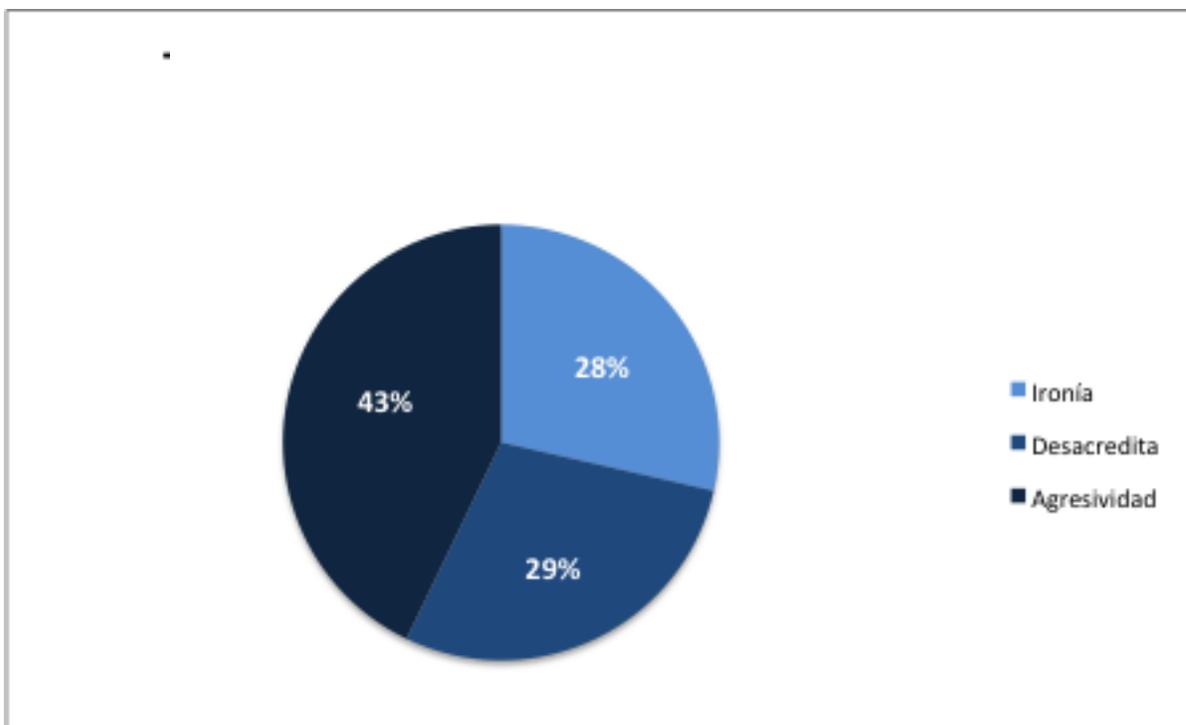
Para el mejor entendimiento de los resultados los investigadores decidieron presentar los siguientes gráficos:



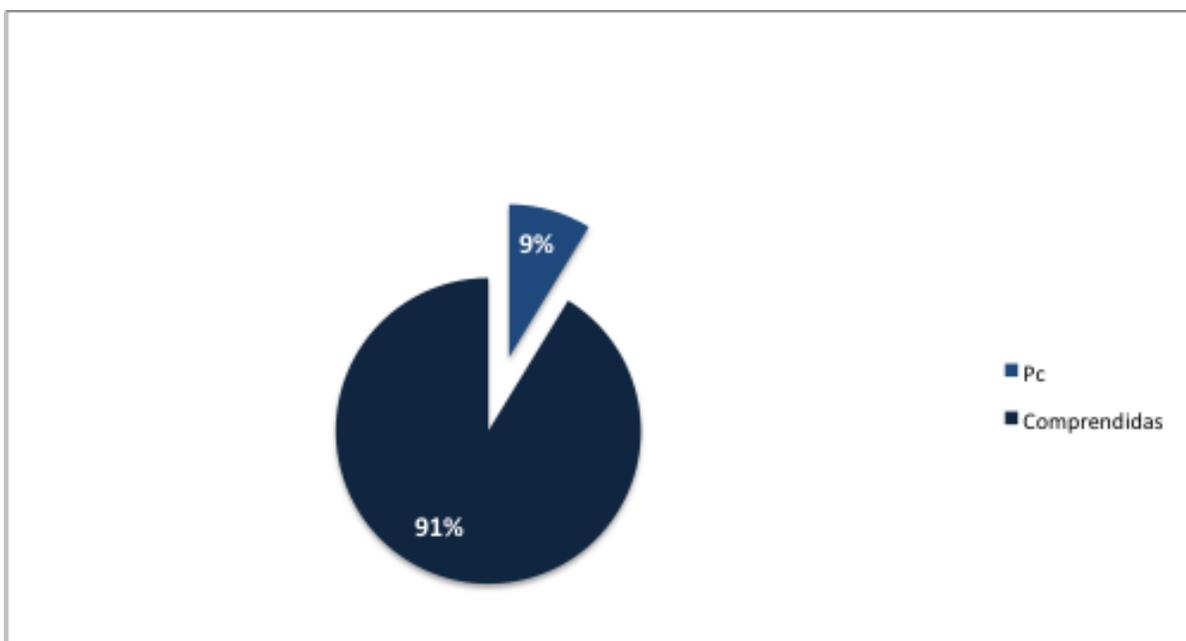
**Gráfico 21: Argumentación en el Instrumento III. 2da. Toma.**  
Elaboración propia (2014).



**Gráfico 22: Tipos de respuestas en el Instrumento III. 2da. Toma.**  
Elaboración propia (2014).



**Gráfico 23: Tipos de respuestas negativas en el Instrumento III. 2da. Toma.**  
Elaboración propia (2014).



**Gráfico 24: Porcentaje de respuestas Pc en el Instrumento III. 2da. Toma.**  
Elaboración propia (2014).

### **6.3.5. *Discusión de resultados Instrumento III***

Dado que el instrumento III midió argumentación y tipo de actitud en la negociación, los investigadores consideraron pertinente dividir la discusión en estas subcategorías de las variables: negociación y resolución de conflictos.

Sin embargo, antes de comenzar estas discusiones es importante recalcar que del 100% de las respuestas arrojadas en ambas aplicaciones, aproximadamente un 9% fueron respuestas incongruentes frente a la situaciones que se les plantearon a los jóvenes.

#### **6.3.5.1. *Discusión de la argumentación en la negociación***

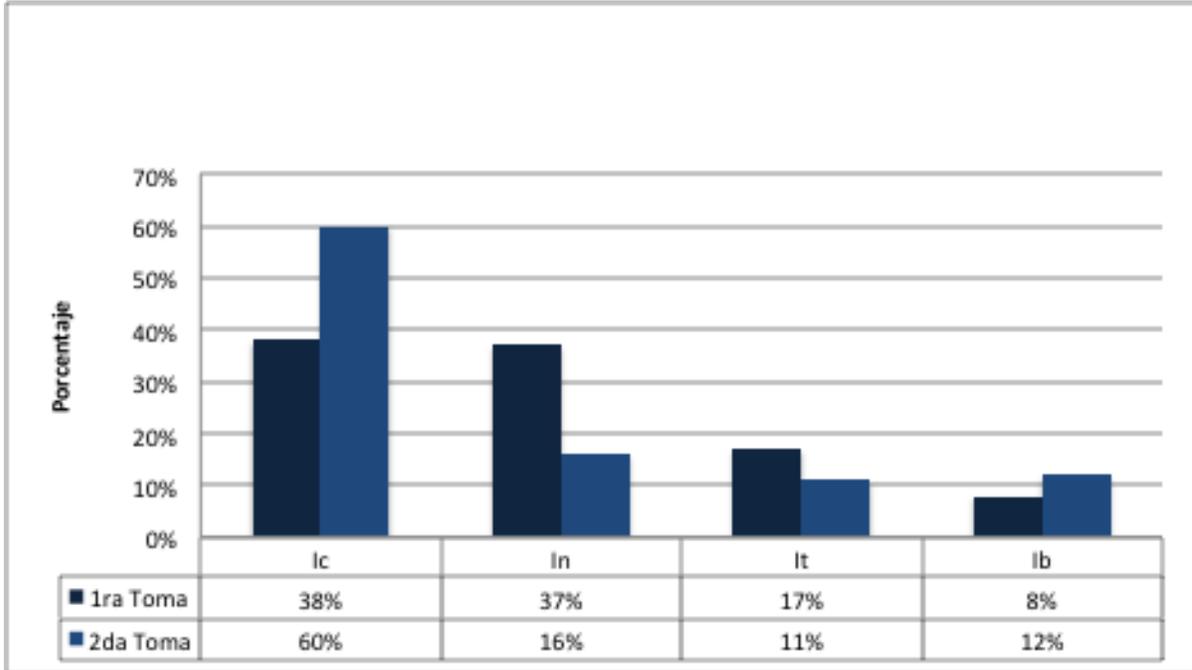
De los resultados arrojados en cada una de las aplicaciones del instrumento, en cuanto a la presencia de la argumentación en la negociación de los jóvenes, se observó un incremento del 13% en la utilización de argumentos para apoyar sus respuestas. Esto generó que un 92% de las respuestas, de la muestra total, tuviera presencia de argumentos al final del proceso de evaluación.

Específicamente en los tipos de argumentos, se observó un incremento de un 22% en el tipo de argumentación clara y precisa. En consecuencia, el 60% de las respuestas tuvieron este tipo de argumentación al final del proceso de evaluación. Mientras tanto, se observó que disminuyeron en un 21% las respuestas indiferenciadas. Esto se traduce en que al final del proceso de evaluación sólo el 16% de las respuestas fueron indiferenciadas en comparación en 37% que representaban en la primera aplicación del instrumento.

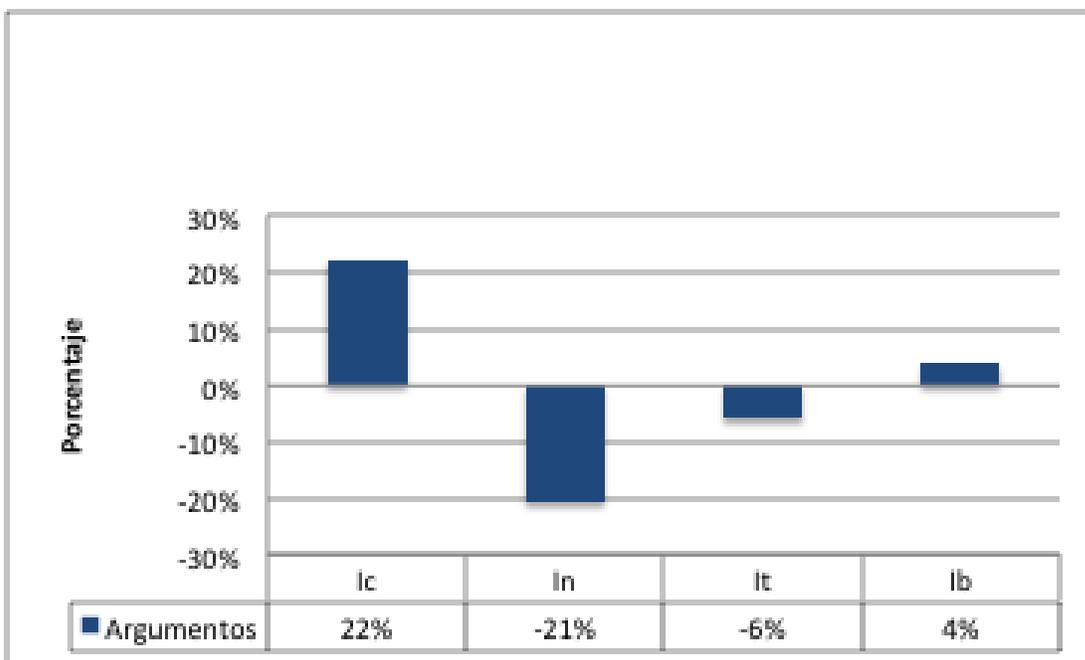
En cuanto a la argumentación de tiempo, los resultados arrojados indicaron que hubo una disminución de un 6%, lo cual se traduce en que al final del proceso de evaluación sólo un 11% tuvo este tipo de argumentos. Por otra lado,

en cuanto a los argumentos del tipo exploratorios hubo un aumento del 4% al final del proceso de aplicación.

Estos resultados se pueden apreciar de una mejor manera en los siguientes gráficos:



**Gráfico 25: Comparación de los tipos de argumentación en ambas tomas del Instrumento III.** Elaboración propia (2014).



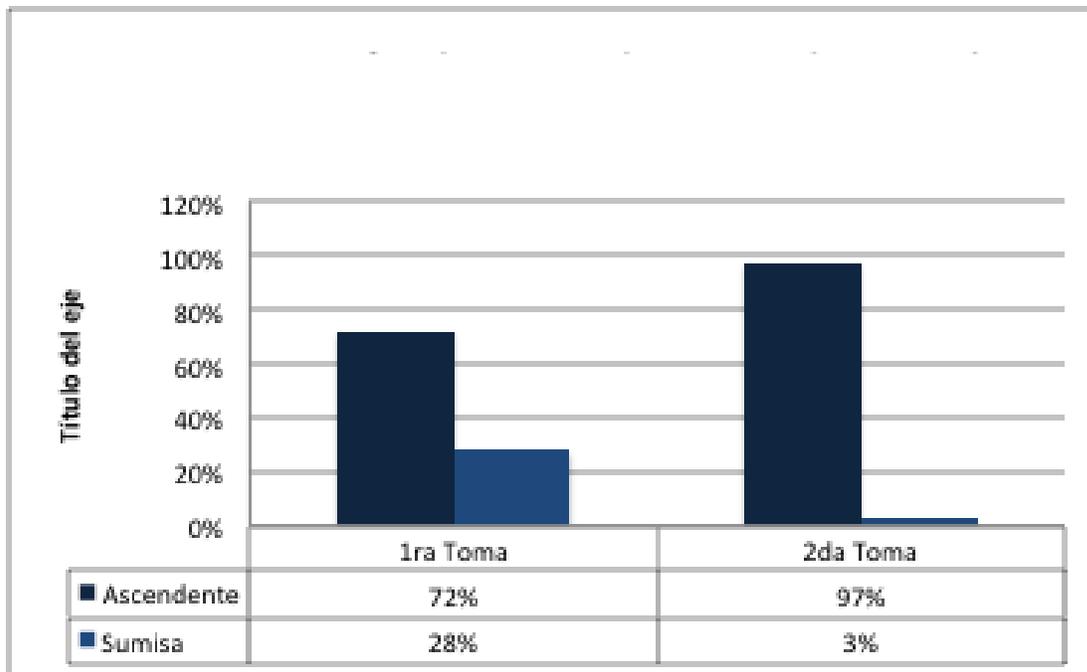
**Gráfico 26: Evolución de los tipos de argumentación en ambas tomas del Instrumento III.** Elaboración propia (2014).

### **6.3.5.2. Discusión de las actitudes en la negociación**

En cuanto a las actitudes hubo un incremento del 26% de las actitudes ascendentes al final de proceso de evaluación, lo que conlleva que de la totalidad de las respuestas, en la segunda toma, un 97% tuvieron una actitud ascendente frente a un 72% de la primera toma.

De esta manera, las actitudes sumisas disminuyeron en un 26% en la segunda aplicación del instrumento, dejándolas en un 3% al finalizar el proceso de evolución. Este número se compara frente al 28% que se obtuvo en la primera aplicación del instrumento.

Estos resultados se aprecian de mejor manera en el siguiente gráfico:



**Gráfico 27: Comparación en los tipos de actitudes en ambas tomas del Instrumento III.** Elaboración propia (2014).

Asimismo, específicamente en los tipos de argumentación ascendente los investigadores consideraron pertinente discutir primero los casos en donde fueron positivos y luego los que fueron negativos.

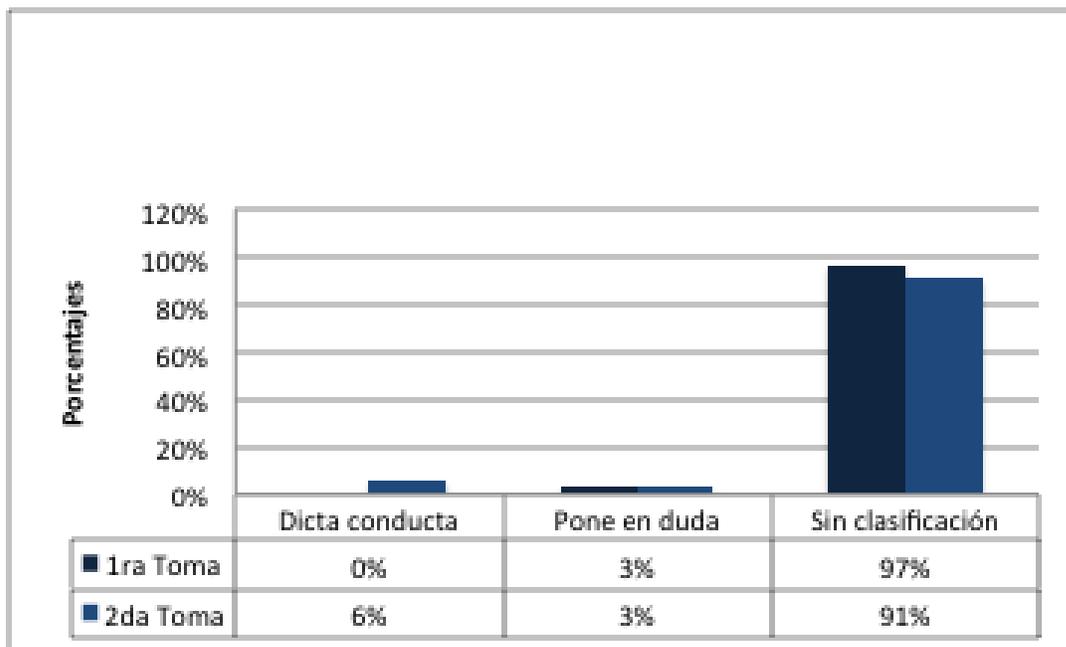
### **6.3.5.3. Discusión actitudes ascendentes positivas en la negociación**

Las actitudes positivas tuvieron un incremento del 4% al final del proceso de evaluación. Esto se traduce en que de las respuestas totales un 90% tuvo una actitud ascendente positiva, frente a un 86% en la primera aplicación del instrumento.

Tomando en cuenta los tipos de respuestas positivas, al final del proceso de evaluación se observó que en un principio un 97% fue positivo sin distinción particular, el cual disminuyó en un 6% al final del proceso de evaluación. Este porcentaje significó, precisamente, un incremento en el tipo de actitud ascendente positiva que apela a dictar la conducta del interlocutor.

Por otro lado, el tipo de actitud ascendente positiva que busca poner en duda los argumentos del interlocutor se mantuvo invariable en ambas muestras, representando un 3% del tipo de respuesta positiva.

Los investigadores para el mayor entendimiento de lo expresado anteriormente recogen el siguiente gráfico:



**Gráfico 28: Comparación de respuestas positivas en ambas tomas del Instrumento III.** Elaboración propia (2014).

#### **6.3.5.4. Discusión actitudes ascendentes negativas en la negociación**

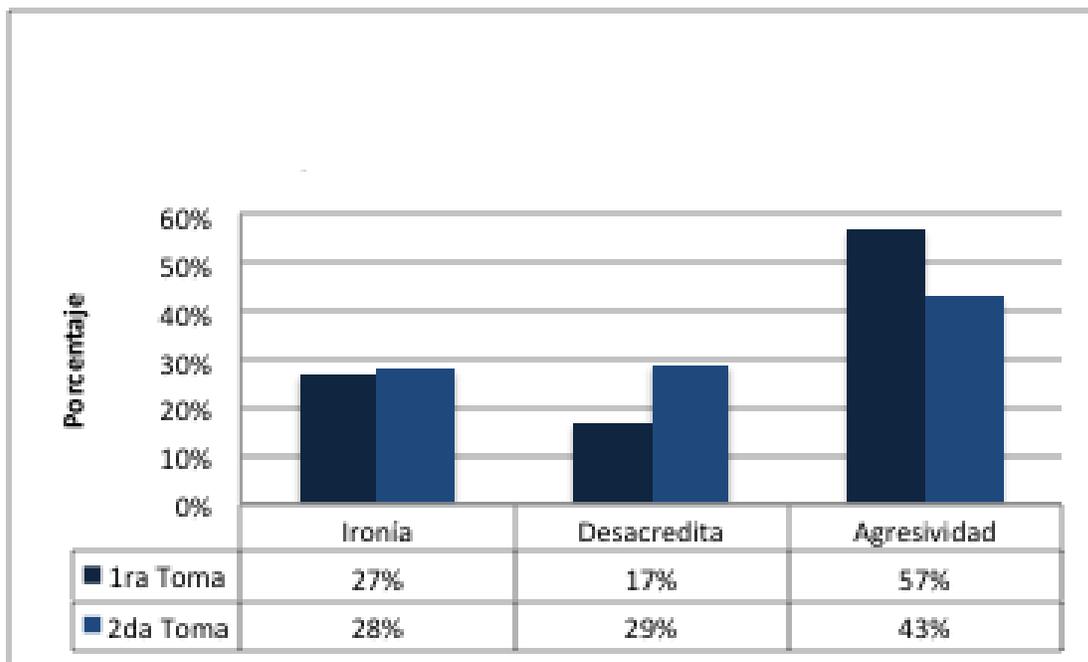
Las actitudes ascendentes negativas representan, al final del estudio, un 10% de las respuestas arrojadas. De esta manera, éstas se dividen en : ironía, desacreditación y agresividad.

En cuanto a las respuestas con presencia de ironía, éstas se mantuvieron casi invariables en ambas muestras, representando un 27% y un 28%,

respectivamente. Sin embargo, las respuestas que desacreditan al interlocutor sí tuvieron la variación más significativa entre los tres tipos de respuestas negativas, con un crecimiento del 12% al final del estudio.

Lo expuesto anteriormente conlleva a que el porcentaje del tipo de respuestas agresivas disminuyera en un 14%. A pesar de ello, es éste el de mayor porcentaje de las tres clasificaciones, posicionándose con un 43% al final del estudio.

A continuación la representación gráfica de lo anteriormente expuesto:



**Gráfico 29: Comparación de respuestas negativas en ambas tomas del Instrumento III.** Elaboración propia (2014).

## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En función de las cuatro variables planteadas en la presente investigación, se presentan las conclusiones finales del estudio con las respectivas recomendaciones que podrían permitir apoyar la gestión académica y el empoderamiento de los jóvenes pertenecientes a la Fundación Embajadores Comunitarios, a través de herramientas comunicacionales.

En primer lugar, se concluye que se cumplió el objetivo general de la presente investigación, el cual fue: diagnosticar el comportamiento comunicacional de los jóvenes de bachillerato -miembros de la Fundación Embajadores Comunitarios- a través de técnicas implementadas en Modelos de Naciones Unidas (Oratoria, Liderazgo, Resolución de Conflictos y Negociación).

Entendiendo el diagnóstico como “recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza” (Real Academia Española, 1970, p. 185), entonces se afirma que al recoger y analizar los datos de las variables Oratoria, Liderazgo, Resolución de Conflictos y Negociación para delimitar cómo era el comportamiento comunicacional de los jóvenes en esas aptitudes, los investigadores cumplieron con el objetivo de diagnosticar lo anteriormente expuesto.

Asimismo, se concluye que la presente investigación abordó al caso de estudio del Colegio Don Pedro de acuerdo a todos sus componentes, según Hernández, et. al (2010), ya que se ejecutaron los siguientes elementos:

1. Planteamiento del problema
2. Propositiones o hipótesis
3. Unidad o unidades de análisis

4. Contexto del caso o casos
5. Fuentes de información e instrumentos de recolección de los datos
6. Lógica que vincula los datos con preguntas y proposiciones
7. Análisis de toda la información
8. Criterios para interpretar los datos y efectuar inferencias
9. Reporte del caso (resultados) (p. 3)

Asimismo, en búsqueda de un mejor entendimiento de las conclusiones del presente trabajo de grado, los investigadores las recogerán por cada una de las variables de estudio.

### **7.1. Oratoria:**

Para esta variable los investigadores se plantearon el objetivo específico de identificar cuáles son las competencias y las capacidades de oratoria que tienen los miembros de la Delegación Don Pedro. Al final del estudio se pudo concluir que este objetivo se cumplió, dado que a través del Instrumento I se evaluaron los elementos más importantes para identificar a un buen orador, según Morreale, et al (2007).

Para el mayor entendimiento de los hallazgos obtenidos, se presentarán las conclusiones por subcategoría de la variable oratoria:

#### **7.1.1. Comunicación verbal**

- Se concluye que hubo una mejora considerable en los estudiantes al momento de escoger y enfocar un tema de manera apropiada para la audiencia y ocasión. Al igual que se reflejó una evolución positiva en los

- jóvenes al momento de comunicar su tesis propósito, dado que luego del proceso de preparación, el 58% de los jóvenes lograron dominar estas aptitudes satisfactoriamente y el otro 42% lo logró hacer de manera excelente.
- Asimismo, se concluye que 10 de 14 delegados implementan un patrón organizacional (introducción-desarrollo-cierre) apropiado para la audiencia y ocasión.
    - Esto se consideró como una mejoría, dado que Vilá, et. al (2005) propone que la estructura de todo discurso para ser efectivo debe tener una introducción, un desarrollo y un cierre.
    - Se consideró que lo jóvenes lograron, en su mayoría, ser exitosos en esta aptitud, ya que respetaron los porcentajes de Vázquez (2001), quien explica que la introducción debe ser 10% del discurso, el desarrollo un 80% y el cierre el 10% final.
  - En cuanto a la selección de un lenguaje apropiado para la audiencia, ocasión y propósito, se concluye que sólo un 21% de la muestra mostró mejora en esta aptitud.
    - Aunque la mejora fue leve, es importante destacar que de los 14 estudiantes, 10 lo hicieron de manera efectiva y sólo 3 lo hicieron de manera excelente.
    - Sin embargo, esto no significa que el programa no contribuyó en la mejora de esta aptitud. Los investigadores infieren que esto está ligado a que el desarrollo de las habilidades verbales de los jóvenes, en el contexto en donde se encuentran, requiere de mayor esfuerzo y tiempo, lo cual se escapa del alcance de la Fundación.

- En cuanto a la pronunciación, gramática y articulación apropiadas para la audiencia y ocasión, de las cuales Vázquez (2001) explica que son de vital importancia para la correcta transmisión de los mensajes; se concluye que sólo hubo un 14% de mejora.
  - Los investigadores infirieron que la fundación efectivamente ayuda a los jóvenes a mejorar sus procesos de lenguaje. Sin embargo, la complejidad que presenta poder lograr la excelencia en esta aptitud, forma parte de un proceso que dura más de un año de preparación académica.
  - Asimismo, se observó que en contexto MUN dominar esta competencia resulta importante, ya que es un elemento vital para la comprensión del discurso por parte de la audiencia y también para ser respetados a nivel intelectual por la misma.

### ***7.1.2. Comunicación no verbal***

- En cuanto al uso de comportamientos físicos que apoyan el mensaje verbal, se concluye que la preparación académica que brinda la Fundación Embajadores Comunitarios en cuanto a los recursos físicos que puede usar el orador, son suficientes para formar a los delegados.
  - Aunque los resultados exponen que sólo hubo una mejora no mayor al 29%, es importante resaltar que 10 de los 14 sujetos, utilizaron su cuerpo de manera satisfactoria al momento de hablar en público.
  - Los investigadores infirieron que se necesita más de un año para que incremente la cantidad de delegados con un nivel excelente en

esta aptitud, debido a que el aprendizaje de la misma consiste en un proceso durante el cual los delegados inician con ínfimas destrezas y hay que darles el tiempo suficiente para que logren desarrollar la competencia a la perfección.

- En relación con la variedad vocal de los sujetos, se concluye que hubo una mejoría significativa, dado que un 57% potenció esta actitud para el final del año escolar.
  - Esto significa que la Fundación Embajadores Comunitarios es efectiva al momento de enseñarles a los jóvenes cómo manejar el tono y la intensidad de su voz.

## **7.2. Liderazgo**

Se concluye que se cumplió el segundo objetivo específico (identificar el tipo de liderazgo que predomina en los jóvenes que forman parte de la Delegación Don Pedro y su efectividad), dado que, al aplicar el Instrumento II, se identificaron en ambas tomas, el tipo de liderazgo de cada miembro de la muestra y la efectividad de los mismos.

Para el mayor entendimiento de los hallazgos obtenidos, se presentarán las conclusiones por subcategoría de la variable liderazgo:

### **7.2.1. Estilo de liderazgo: Participar**

- Luego de ambas aplicaciones del Instrumento II en los jóvenes de la delegación de Colegio Don Pedro, los investigadores concluyeron que en los sujetos predominó el estilo de liderazgo Participar.

- A partir de esto, los investigadores infirieron que los jóvenes al empezar la delegación, por estar iniciando un nuevo proceso, muestran su liderazgo hacia los otros delegados al participar activamente en las actividades dispuestas en el proceso de preparación académica.
- Como lo plantean Blanchard y Hersey (1988), este tipo de liderazgo se caracteriza por reflejar pocos comportamientos orientados a la asignación de tareas, y muchos orientados a las relaciones interpersonales.
- Se concluye que en los MUN, el “participar” se ve reflejado en el momento en el que el delegado debe hablar y actuar de manera proactiva y receptiva con la mayor cantidad de compañeros posibles, para ganar protagonismo en el comité o en la clase. Al tener este tipo de comportamiento, las otras personas que forman parte del comité lo validan como líder del grupo.
- Los investigadores concluyeron que los delegados del Colegio Don Pedro, desde el momento inicial, buscaron demostrar sus conocimientos y sus habilidades a través del involucramiento con los demás delegados y con los propios facilitadores. Esto es una manera de comunicar lo aprendido y su razón de ser dentro de la delegación, lo cual se ve conectado a la teoría de Blanchard y Hersey (1988) cuando explican que el líder que participa “comparte ideas y facilita toma de decisiones” (p.187).

### **7.2.2. Estilo de liderazgo: Dirigir**

- El estudio demostró que sólo una minoría de la delegación está caracterizada por el estilo de liderazgo Dirigir. Ante este resultado, los

investigadores concluyeron la razón de esto se debe a que los sujetos prefieren ejercer un tipo de liderazgo que sea mejor recibido por sus compañeros.

- Se concluye que, como los jóvenes se encuentran inmersos en el mundo de los MUN, los sujetos se encuentran constantemente buscando maneras de ganar protagonismo dentro del comité en el que compiten. De esta manera, los delegados tienen que tratar de ser diplomáticos y de trabajar en equipo para lograr sus objetivos. Por lo tanto, si un sujeto trata de dirigir, como lo definen Blanchard y Hersey (1988), al proveer instrucciones y supervisar a los demás, puede generar rechazo de sus compañeros de comité.

#### **7.2.3. Estilo de liderazgo: Persuadir**

- En cuanto al estilo de liderazgo Persuadir, se concluye que, de la delegación del Colegio Don Pedro, sólo una minoría del 18% presentó estilo de liderazgo.
  - Los investigadores infieren que este resultado se debe a que en los MUN la “persuasión” se tiende a confundir con la “manipulación”, es por esto que los jóvenes para no quedar mal frente a sus compañeros, deciden enfocar sus esfuerzos con otro tipo de liderazgo más aceptado, como lo es Participar.

#### **7.2.4. Estilo de liderazgo: Delegar**

- El estudio demostró que al final del proceso de preparación, ningún individuo se caracteriza con el tipo de liderazgo Delegar.

- Los investigadores concluyen que esto se debe a que en los MUN es importante demostrar liderazgo al ser proactivo y al demostrarles a los demás el trabajo que está realizando. Si se parte del concepto de Blanchard y Hersey (1988), el cual explica que quien delega “rechaza la responsabilidad de decisiones e implementación” (p.187), entonces se muestra que el fin último del tipo de liderazgo Delegar no funciona para este tipo de competencias.

#### **7.2.5. Estilo de liderazgo: Mixto**

- En cuanto a los delegados que reflejaron un tipo de liderazgo mixto, los investigadores concluyeron que el hecho de que esta situación ocurra es razonable.
  - Esto se debe a que, poniéndolo en contexto de MUN, los delegados se ven obligados a enfrentarse a situaciones de diferentes naturalezas constantemente y estos resultados demuestran la capacidad que tienen los jóvenes de adaptarse a ellas.
  - Blanchard y Hersey (1988) afirman que el estilo de liderazgo va a cambiar dependiendo de la circunstancias en las que se encuentren. El presente cuadro demuestra en detalle las conclusiones que se obtuvieron por cada sujeto de investigación que mostró un tipo de liderazgo mixto:

**Cuadro 27:** Conclusiones acerca de los delegados que mostraron un estilo de liderazgo mixto.

Sujeto	Estilo de liderazgo 1ra. Toma	Estilo de liderazgo 2da. Toma	Explicación
Sujeto 1	Participar	Todos	Los investigadores infieren que este cambio se debe a que la unidad de análisis está probando los diferentes tipos de liderazgo para descubrir con cuál se siente más cómodo y le es más efectivo.
Sujeto 8	Persuadir	Persuadir y participar	Este cambio que sufrió el sujeto consistió en que añadió a sus habilidades de liderazgo otras aptitudes que aprendió durante el año escolar, que lo ayudaron a incrementar su capacidad de liderazgo orientado a compartir ideas y facilitar la toma de decisiones. Esto puede deberse también a la influencia de sus otros compañeros, quienes, como fue explicado anteriormente, tienen preponderancia al estilo de liderazgo Participar.
Sujeto 10	Dirigir y Delegar	Persuadir y Participar	Estos sujetos cambiaron radicalmente su tipo de liderazgo desde la primera toma hasta la segunda. Esto puede deberse a la exposición que tuvieron hacia sus otros compañeros, quienes tienen preponderancia en el estilo de liderazgo Participar; añadido a sus habilidades obtenidas en las clases de MUN. Tanto el sujeto 10 como el sujeto 11 se encuentran en un proceso de descubrimiento de su tipo de liderazgo ideal.
Sujeto 11	Dirigir y Persuadir	Participar	

*Nota.* Elaboración propia (2014).

### **7.2.6. Efectividad de los estilos de liderazgo**

- Entendiendo efectividad por la Real Academia Española (1970) como la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera” (p. 504), los investigadores concluyen que sólo una minoría de la delegación demostró (para el momento de la evaluación) las habilidades necesarias para que su tipo de liderazgo estuviese completamente acorde con sus acciones para poder lograr los objetivos que se propusieron; es decir, mostraron baja efectividad en su liderazgo.
- Al observar los resultados arrojados por ambas aplicaciones del Instrumento II, los investigadores determinaron que ningún sujeto de la

investigación se encuentra dentro del parámetro de la escala “muy efectivo” ni “muy inefectivo”. Todos se ubicaron la escala “ni efectivo”:

- Los investigadores concluyen que los jóvenes, al ser partícipes de un proceso nuevo, están descubriendo sus habilidades comunicacionales y están en un constante ensayo y error para aprender a conocerse a ellos mismos y a sus capacidades. Esto se demostró en los resultados arrojados por el Instrumento II, al mostrar que de los delegados con efectividad tipo “ni efectivos”, la minoría se ubicó en el margen negativo de la escala, mientras que la mayoría se concentró en números positivos.
- Se concluye que cuando el delegado cambia su tipo de liderazgo, la efectividad del mismo disminuye.
  - Para el final del estudio, únicamente se mostraron dos sujetos ubicados en la categoría “ni inefectivo”. Los investigadores justificaron este resultado, argumentando que fueron casos en los que los individuos cambiaron su estilo de liderazgo. Por lo tanto, al encontrarse en un proceso de autodescubrimiento (para el momento de la aplicación del instrumento), no tenían bien desarrolladas las habilidades para ser efectivos en su nuevo tipo de liderazgo.
- Se concluye que la Fundación Embajadores Comunitarios efectivamente forma líderes y potencia sus habilidades. Sin embargo, por la metodología y el tipo de competencia, los esfuerzos se concentran en un tipo de liderazgo en específico (Participar) y los otros no son explotados. La Fundación no les ofrece herramientas suficientes a los jóvenes que tratan de experimentar otro tipo de liderazgo diferente a Participar.

### **7.3. Resolución de conflictos y Negociación**

Los investigadores concluyen que se cumplió el tercer objetivo específico (identificar cuáles son las actitudes y los tipos de argumentos que predominan en los delegados del Colegio Don Pedro al momento de negociar y resolver conflictos), dado que se escogió un instrumento que permitió medir lo previamente mencionado.

Para el mayor entendimiento de los hallazgos obtenidos, se presentan las conclusiones por subcategoría de la variables negociación y resolución de conflictos:

#### **7.3.1. Tipos de actitud: ascendente y sumisa**

- Se concluye que el tipo de actitud predominante en la delegación es la ascendente, ya que al final del estudio, un 97% de los jóvenes presentaron este tipo de actitud. Esto se considera como un resultado favorable, dado que al tener este actitud ascendente, los jóvenes se muestran proactivos ante las distintas situaciones en las cuales deban llegar a un acuerdo.
- Es de importancia resaltar que esta actitud se presenta a través de respuestas que pueden resultar positivas o negativas. Al final de este estudio, se mostró un porcentaje predominante de respuestas positivas (90%). Por lo tanto, se concluye que la Fundación Embajadores Comunitarios les brinda habilidades de negociación suficientes para que los jóvenes puedan resolver los conflictos que se les presentan.
  - Esto se considera como un buen resultado, dado que demuestra que los jóvenes no sólo actúan de manera proactiva ante situaciones que pueden generar conflicto, sino que también

responden de manera afable para encontrar un acuerdo entre ambas partes.

- Se concluye que en el 10% restante de respuestas negativas, la agresividad predominó con un 43%.
  - Los investigadores infieren que esto se debe a que los jóvenes estuvieron (para el momento del estudio) en el medio de su adolescencia, un proceso natural cuyas repercusiones se encuentran fuera del control de la Fundación Embajadores Comunitarios.

### ***7.3.2. Argumentación en la negociación y resolución de conflictos***

- En relación con la argumentación, se identificó que dentro de las respuestas de los delegados existió (para el final de la investigación) una presencia argumentos en el 92% de las respuestas. Debido a ello, se concluye que la Fundación Embajadores Comunitarios enseña a los jóvenes a negociar con fundamentos. Esto se considera como un aspecto positivo, porque los jóvenes sustentan sus respuestas con un contenido válido que los apoya a resolver la situación de conflicto en la que se encuentran.
- Los investigadores concluyen que el tipo de argumentación predominante en los jóvenes es la concreta y precisa (con un 60% de presencia dentro de las respuestas de los delegados). Asimismo se concluye, que este tipo de argumentación tuvo una evolución positiva del 22% entre la primera y la segunda aplicación del instrumento.
  - Esto se interpreta como un resultado positivo, dado que aumentó la efectividad de la resolución de conflictos porque argumento

utilizado fue claro y conciso. De esta manera, se afirma que la Fundación Embajadores Comunitarios influyó en esta evolución al darle las herramientas necesarias a los delegados para poder desarrollarlas.

- Asimismo, se concluye que (para el final del estudio) el tipo de argumentación diferenciada disminuyó en un 21%, lo cual confirma que aumentó la efectividad en las negociaciones de los sujetos, dado que los argumentos pasaron de ser vagos a ser concisos.
- Se concluye que tanto la argumentación de tiempo como la exploratoria, fueron las que tuvieron menor presencia en las respuestas de los sujetos, dado que en contexto MUN, al defender soluciones y proyectos, la argumentación más apropiada es la concreta y precisa, ya que ésta agiliza la discusión y el proceso para llegar a un acuerdo.
- De esta manera, se concluye que la Fundación Embajadores Comunitarios centra su metodología en enseñar a los jóvenes a argumentar de manera concreta y precisa para que ellos puedan ser exitosos dentro de los MUN.
- Es importante tomar en cuenta que del 100% de las respuestas del Instrumento III, aproximadamente un 9% fueron respuestas incongruentes. Aunque es un porcentaje bajo, frente al otro 91% de las respuestas, los investigadores infieren que esta situación se debió al nivel de complejidad que pudo presentar el instrumento para algunos sujetos que fueron parte de la muestra.

#### **7.4. Validación de hipótesis**

En lo que respecta a la hipótesis formulada:

*El comportamiento comunicacional de los Jóvenes de bachillerato -miembros de la Fundación Embajadores Comunitarios- cambia de una manera positiva una vez que se les enseñan técnicas implementadas en Modelos de Naciones Unidas en cuanto a Oratoria, Liderazgo, Resolución de Conflictos y Negociación.*

Se concluye que la Fundación Embajadores Comunitarios, efectivamente, empodera a los jóvenes que forman parte de sus delegaciones a través de herramientas comunicacionales. De esta manera, los investigadores consideran que el estudio al arrojar cambios positivos importantes en cada una de las variables, permitió comprobar la eficacia del programa en cuanto al proceso de mejora de los comportamientos comunicacionales de los jóvenes, que forman parte de la delegación del Colegio Don Pedro.

Los investigadores concluyen que los jóvenes que formaron parte de la Delegación Don Pedro, luego de experimentar un año de preparación académica a través de la Fundación Embajadores Comunitarios, se convirtieron en mejores oradores, mejores negociadores y mejores líderes.

De igual forma, también se concluye que se cumplió el cuarto objetivo específico de la investigación, el cual fue “comparar el comportamiento comunicacional de los jóvenes objeto de estudio mediante evaluaciones al inicio y al final del proceso”.

Asimismo, dado que la investigación se realizó en dos etapas de recolección de datos diferentes, se concluye que el estudio permitió observar el cambio que ocurrió en los sujetos en cuanto a las cuatro variables evaluadas, lo cual posibilitó la validación de la hipótesis.

## **7.5. Recomendaciones**

A partir de los resultados y conclusiones, los investigadores sugieren a continuación una serie de recomendaciones para que podrían apoyar a la gestión académica de la Fundación Embajadores Comunitarios, en cuanto a las habilidades comunicacionales.

Para un mejor entendimiento se presentarán primero las recomendaciones para cada una de las variables de estudio y luego las recomendaciones generales de la investigación.

### **7.5.1. Recomendaciones en Oratoria**

- Extender este estudio por más de dos años para conocer si el porcentaje de evolución positiva cambia radicalmente o simplemente se mantiene en los valores expuestos. Además, para observar si aquellas aptitudes que necesitan más tiempo para ser perfeccionadas, pueden ser alcanzadas por la Fundación Embajadores Comunitarios.
- Ofrecerle a los facilitadores un curso especializado en las habilidades de oratoria expuestas en el Instrumento I, para que ellos puedan ser más efectivos y precisos al enseñar y al evaluar a los jóvenes pertenecientes a la delegación.
- Utilizar el Instrumento I de la presente investigación y estandarizarlo al resto de los colegios que forman parte de la Fundación, de manera de alinear los estándares de evaluación de la organización y así poder llevar un registro de la evolución de los jóvenes.

- Actualizar el programa de oratoria de la Fundación para poder elevar el porcentaje de oradores “satisfactorios” a oradores “excelentes”, tomando en cuenta especialmente los elementos de:
  - Modulación
  - Pronunciación
  - Dicción

### **7.5.2. Recomendaciones en Liderazgo**

- Incorporar al programa la teoría de liderazgo situacional
- Incorporar al programa una dinámica a través de la cual los jóvenes puedan identificar su tipo de liderazgo predominante y su efectividad, con el objetivo de que lo puedan implementar de mejor manera en los momentos adecuados. Esta habilidad les resultará conveniente para alcanzar sus objetivos en las situaciones particulares.
- Instruir a los facilitadores y asistentes de facilitadores en la teoría y práctica del liderazgo situacional, para que puedan transmitir este conocimiento de una manera efectiva y también, para que la retroalimentación en las clases sea precisa y enriquecedora.
- Hacer una evaluación más detallada durante las simulaciones conjuntas, etapa en la cual los delegados se encuentran fuera de su zona de confort y reflejan sus verdaderas habilidades de liderazgo.

### **7.5.3. Recomendaciones en Resolución de Conflictos y Negociación**

- Ampliar la unidad de negociación en el programa académico para incorporar aprendizaje sobre tipos de actitud y argumentos, de manera que los jóvenes puedan identificarlos en ellos y en otros.

- Desarrollar un mecanismo de comunicación en el Colegio Don Pedro para propiciar que las actitudes de los delegados sean iguales, en la medida de lo posible, dentro y fuera de las actividades de FEC.
- Entrenar a los facilitadores para que puedan dar a sus delegados una retroalimentación precisa en cuanto a actitudes y tipos de argumentación durante el año académico.

#### **7.5.4. Recomendaciones generales**

Aunque se comprobó el trabajo positivo que realiza la fundación, los investigadores consideran que se puede potenciar si se siguen las siguientes recomendaciones:

- Extender la presente investigación a todos los colegios que formen parte de la Fundación para tener un resultado generalizado de los procesos de aprendizaje y de enseñanza de nuevos conocimientos.
- Gestionar el aprendizaje equitativo en todos los colegios a través de una estrategia de comunicación que involucre a todos los programas.
- Estandarizar instrumentos cortos y fáciles de aplicar a cada una de las delegaciones, para llevar un registro de la evolución de los jóvenes que participan en el programa (se sugieren tipo cuestionario, debido a la facilidad que presentan al momento de la aplicación y el análisis posterior).
- Crear una instancia de gobierno que se encargue de analizar periódicamente los resultados provenientes de cada uno de los colegios.
- Desarrollar talleres de formación a los facilitadores y asistentes de facilitadores para potenciar los sistemas de enseñanza de la Fundación.

# BIBLIOGRAFÍA

## Fuentes Impresas

Alcaide, E. y Rodríguez, C. (2007). *La argumentación lingüística y sus medios de expresión*. Cuadernos de Lengua Española. Madrid, España: Arco Libros.

Alles, M. (2014). *La marca recursos humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

Álvarez, A. (2001). *Análisis de la oralidad: una poética del habla cotidiana*. Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela: Grupo de Linguística Hispánica.

Aristóteles (1966). *El arte de la retórica*. (Granero, E. Trad.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Universitaria de Buenos Aires. (Trabajo original publicado en 400 a.C.)

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Estados Unidos: Collier Macmillan Canada, Inc.

Berganza, C. y Ruiz, J. (2005). *Investigar en comunicación. Guía práctica de métodos y técnica de investigación social en comunicación*. Madrid, España: McGraw Hill.

Baquero, C. y Sánchez, E. (2000). *Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder)*. Murcia, España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia.

Blanchard, K. y Hersey, P. (1988) *Management of Organizational Behaviour*, Capítulo 8: Situational Leadership. New Jersey, Estados Unidos: Patience Hall.

Bolden, R. (2004). *What is leadership? Leadership South West Research Report 1*. Reino Unido: Leadership South West.

Bolívar A., Nuñez, N., Kaplan, N., Nieto y Otero, M., Shiro, M., Linares, L. y otros (2007). *Análisis del discurso: ¿por qué y para qué?*. Caracas, Venezuela: Editorial CEC, S.A.

Breton, P. (2009), *El arte de convencer: Las claves para argumentar y ganar una negociación*. Barcelona, España: Paidós.

Dueñas, B.; Fernández, E. y Vela, D. (2011). *De Cicerón a Obama: el arte de comunicar con eficacia*. España: Villanueva, Centro Universitario. Universidad Computense de Madrid. Foro Europeo de Editores.

Camarota, H. y Mingrone, P. (2007). *Oratoria para el éxito: interpersonal, social, empresarial y pedagógico*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Bonum.

Cuadra, E. (2003). *Cambio Social y conflicto: Actores sociales y relaciones de poder*. Managua, Nicaragua: SIMAS.

Canales, E. (1996). *Metodología de la investigación*. Mexico DF, México. Uteha Noriguega Editores

Fast, J. (1970). *El lenguaje del cuerpo*. Barcelona, España. Editorial Kairós.

Fisher, R. y Ury, W. (1991). *Getting to yes: Negotiating an agreement without giving in*. Estados Unidos: Random House Business Books.

Fonseca (2005). *Comunicación oral: fundamentos y práctica estratégica*. Naucalpan, México: Pearson Educación.

García, C.; Lucas, A. y Ruiz, J.(1999). *Sociología de la comunicación*. Madrid, España: Editorial Trotta.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México DF, México. Editorial McGraw Hill.

Íñiguez, L. (2006). *Análisis del discurso: manual para las ciencias sociales*. Barcelona, España: Editorial UOC.

Lewicki, R. y Hiam, A. (2006). *Mastering Business Negotiation: A working guide to making deals and resolving conflict*. San Francisco, Estados Unidos: Jossey Bass.

Manzanero, A. (2002). *La negociación como solución a situaciones conflictivas*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.

Mehrabian, A. (1977). *Nonverbal Communication*. New Brunswick, Estados Unidos: Transaction Publishers.

Mehrabian, A. (1981). *Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes*. California, Estados Unidos: Editorial Wadsworth.

Moore, C. (2014) *The Mediation Process: Practical strategies for resolving conflicts*. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass.

- Morreale, S.; Moore, M.; Surger-Tatum, D. y Webster, L. (2007) *The competent Speaker Speech Evaluation Form*. Estados Unidos: National Communication Association.
- Muldoon, J., Jr. (1995) The Model United Nations Revisited. *Simulation and Gaming*. 26 (1), 9-27. California, Estados Unidos: Sage Publications, Inc.
- Murillo, F. (2013). *Estudios de caso*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Noguera, H. (2006). *Oratoria de 3 en 3*. México DF., México: Panorama Editorial.
- O'Sullivan, J. (1996). *La Comunicación Humana: Grandes Temas Contemporáneos de la Comunicación*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones en empresas y organizaciones*. Madrid, España. Editorial Dykinson.
- Perelmam, C. (1997). *El Imperio retórico: retórica y argumentación*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Poujaud, P., Gatier, G. (2001) *Test de Habilidades en la Negociación: NEGO*. Editorial Manual Moderno. México DF. México.
- Real Academia Española (1970). *Diccionario de la lengua española (19na. Edición)*. Madrid, España: Editorial Espasa-Colpe, S.A.
- Rodrigues, S. (1987). *Psicología Social*. México: Trillas.

- Rojas, S. (2007). *Cuestionario de liderazgo situacional*. Chile: Universidad de Tarapacá.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de la Investigación*. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo
- Sabino, C. (1997). *Metodología de la investigación*. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.
- Tjosvold, D. (1993). *El Conflicto positivo en las organizaciones*. Canadá: Pearson Education.
- Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (2011). *Material para la y el discente. Resolución de Conflictos*. Caracas, Venezuela: UNES
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas, Venezuela: UPEL.
- van der Hofstadt, C. (2005). *El libro de las habilidades de la comunicación*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Vázquez, G. (2001). *El discurso académico oral: guía didáctica para la comprensión auditiva y visual de clases magistrales*. Madrid, España: Editorial Edinumen.
- Vilá, M.; Ballesteros, C.; Castellà, A.; Cros, A., Grau, M. y Palou, J. (2005). *El discurso oral formal: contenidos de aprendizaje y secuencias didácticas*. Barcelona, España: Editorial GRAO.

Villalba, J. (1992). Papeles de trabajo. *¿Es posible gerenciar negociaciones?* Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.

Walton, R. (1987). *Conciliación de Conflictos: Diálogo interpersonal y consultoría de mediadores*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.

Weston, A. (2006). *Las claves de la argumentación*. Barcelona, España: Editorial Ariel.

Yulk, G. (1998). *Leadership in Organization*. New Jersey, Estados Unidos: Editorial Prentice Hall.

## **Tesis de Grado**

Aguilera, G. y Pérez, A. (2013). *Impacto Psicosocial del Proyecto UCABMUN sobre estudiantes de bachillerato en contexto de pobreza*. Tesis de Grado de pregrado no publicada, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Bustamante, A. y Zeiter, F. (2014). *Auditoría comunicacional de Embajadores Comunitarios en el ámbito de la recaudación de fondos con empresas del sector privado*. Tesis de Grado de pregrado no publicada, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

## **Leyes**

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999) *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5 453 (Extraordinaria), Marzo 24, 2000.

Ley Orgánica para la Protección de niños, niñas y adolescentes, (2007). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5 859 (Extraordinaria), Diciembre 10, 2007.

## Documentos Electrónicos

Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes en España (s/f.). *Resolución de conflictos y trabajo en equipo. El arte de relacionarse en el trabajo y en la vida*. Madrid. Recuperado el 18 de enero del 2014 de: [http://www.ssreyes.org/acces/recursos/doc/Guias\\_municipales/558394980\\_1152009103436.pdf](http://www.ssreyes.org/acces/recursos/doc/Guias_municipales/558394980_1152009103436.pdf)

Centro de Negociación, Mediación, Conciliación y Arbitraje (CENCA) del Tecnológico de Monterrey (s/f). *La Mediación*. Recuperado el 14 de enero del 2014 de: <http://www.cem.itesm.mx/derecho/cenca/HTML/mediacion.html>

Centro de Negociación, Mediación, Conciliación y Arbitraje (CENCA) del Tecnológico de Monterrey (s/f). *Conciliación*. Recuperado el 14 de enero del 2014 de: <http://www.cem.itesm.mx/derecho/cenca/HTML/conciliacion.html>

Centro de Negociación, Mediación, Conciliación y Arbitraje (CENCA) del Tecnológico de Monterrey (s/f). *Arbitraje*. Recuperado el 14 de enero del 2014 de: <http://www.cem.itesm.mx/derecho/cenca/HTML/arbitraje.html>

Federación Internacional Fe y Alegría. (2014). *¿Qué es Fe y Alegría?, Objetivos*. Recuperado el 09 de mayo del 2014 de Fe y Alegría: <http://www.feyalegria.org/es/quienes-somos/ideario>

Federación Internacional Fe y Alegría. (2014). *Historia y participantes*. Recuperado el 09 de mayo del 2014 de Fe y Alegría: <http://www.feyalegria.org/es/quienes-somos/la-historia>

Federación Internacional Fe y Alegría. (2014). *¿Dónde estamos?*. Recuperado el 09 de mayo del 2014 de Fe y Alegría: <http://www.feyalegria.org/es/donde-estamos-new>

Federación Internacional Fe y Alegría. (2014). *¿Cuántos somos?*. Recuperado el 09 de mayo del 2014 de Fe y Alegría: <http://www.feyalegria.org/es/cuantos-somos>

Federación Internacional Fe y Alegría. (2014). *Misión y Visión*. Recuperado el 09 de mayo del 2014 de Fe y Alegría: <http://www.feyalegria.org/es/quienes-somos/nuestra-mision>.

Ministerio del Poder Popular para la Educación (s/f.) Reseña Histórica del Ministerio del Poder Popular para la Educación. *Nombres de los Ministros (as) del Poder Popular para la Educación en Venezuela*. Recuperado el 18 de enero del 2014 de: <http://www.me.gob.ve/>.

McIntosh, D. (2001) *The Uses and Limits of the Model United Nations in an International Relations Classroom*. 2, 269–280. Recuperado el 19 de marzo del 2014 de: [http://www.academia.edu/1552026/The\\_Uses\\_and\\_Limits\\_of\\_the\\_Model\\_United\\_Nations\\_in\\_an\\_International\\_Relations\\_Classroom](http://www.academia.edu/1552026/The_Uses_and_Limits_of_the_Model_United_Nations_in_an_International_Relations_Classroom)

Rahim, A. y Bonoma, T.(1979). *Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention*. *Psychological Reports*. 44, 1323-1344. Recuperado el 13 de enero del 2014 de:

[http://collaboration.omni.org/sites/SAPST/LP/Documents/Referent%20Role%20and%20Styles\\_2001.pdf](http://collaboration.omni.org/sites/SAPST/LP/Documents/Referent%20Role%20and%20Styles_2001.pdf).

Suárez, P. (s/f) *Programa Liderazgo Y Gestión De Personas Talentosas*. Módulo Gestión En La Toma De Decisiones Liderando Las Situaciones. Recuperado el 13 de enero del 2014 de: <http://www.uccuyosl.edu.ar/blog/escueladenegocios/wp-content/uploads/2010/11/modulo-toma-decisiones-lead.pdf>

United Nations Association of the United States of America UNAUSA (2011). *¿Qué son los Modelos de Naciones Unidas?* Recuperado el 23 de abril del 2014 de UNAUSA: [http://www.unausa.org/modelunfaq#What\\_is\\_MUN](http://www.unausa.org/modelunfaq#What_is_MUN)

Universidad Católica Andrés Bello (s/f.) *Modalidad de Investigación*. Recuperado el 02 de febrero de 2014 de: <http://w2.ucab.edu.ve/trabajo-de-grado-6902.html>

Universidad Oberta de Catalunya (s/f). *Actitudes ante el conflicto*. Recuperado el 04 de abril de 2014 de: [http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/695/XW09\\_80542\\_00395/web/main/m2/v6\\_4.html#inici](http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/695/XW09_80542_00395/web/main/m2/v6_4.html#inici)

Universidad de Tarapacá (2012). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 17 de febrero de 2014 de: <http://www.uta.cl/quienes-somos/web/2012-06-02/010259.html>

## **Presentaciones derivadas de eventos**

Fundación Embajadores Comunitarios (2013, Octubre). *Inducción a los Facilitadores de FEC*. Presentación del equipo Recursos Humanos de la Fundación Embajadores Comunitarios. Caracas.

## **Representaciones gráficas**

Manzanero (2002). *Modelo "Todos Ganan" explicado por Manzanero*.

Recuperado el 07 de marzo de 2014 de:

<http://eprints.ucm.es/11074/1/negociacion.pdf>

Pons, F. (s/f.) *Modelo de Liderazgo Situacional*. Recuperado el 3 de julio del

2014 de: [http://www.fernandojpons.com/wp-](http://www.fernandojpons.com/wp-content/uploads/2012/03/Imagen1.jpg)

[content/uploads/2012/03/Imagen1.jpg](http://www.fernandojpons.com/wp-content/uploads/2012/03/Imagen1.jpg)

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Actitud:** “Disposición de ánimo manifestada de algún modo”  
(<http://lema.rae.es/drae/?val=actitud>).

**Actitud ascendente:** Actitud que refleja comportamientos y acciones referentes a afirmar la autoridad, sin 'argumentos ni demostración; poner en duda la palabra del interlocutor, de modo más o menos encubierto, directo o cortés; dictar la conducta que debe seguir el interlocutor; desacreditar, sea directamente a la persona o a su producto e ironizar. (Manual Test de Habilidades de Negociación: NEGO, p. 4)

**Actitud ascendente positiva:** Aquella actitud ascendente que dicte conducta o ponga en duda al interlocutor (definición operacionalizada).

**Actitud ascendente negativa:** Aquella actitud ascendente que demuestre agresividad, ironía, desacreditación del interlocutor o su producto (definición operacionalizada).

**Actitud sumisa:** “Sumisión al interlocutor sin argumentación, sin reactivar el diálogo ni proponer algo constructivo. Es una "aceptación" de la situación: la persona se contenta con asentir, expresando a veces una estupefacción que indica que se ha recibido la frustración sin reacción” (Manual Test de Habilidades de Negociación: NEGO, p. 5).

**Agresividad:** “Tendencia a actuar o a responder violentamente”  
(<http://lema.rae.es/drae/?val=agresividad>).

**Argumentación:** Acción de aducir, alegar, poner argumentos.

**Argumentación concreta y precisa (referente al Instrumento III):** “Aporte de una solución o la idea de una posible solución y se presentan proposiciones muy concretas después de una demostración más o menos bien organizada” (Manual Test de Habilidades de Negociación: NEGO, p. 7).

**Argumentación indiferenciada (referente al Instrumento III):** “Argumentación [...] poco elaborada, es poco convincente y resulta más bien, teórica y bastante general, sin una fundamentación verdadera; sin embargo, está presente.” (Manual Test de Habilidades de Negociación: NEGO, p. 8).

**Argumentación conectada al tiempo (referente al Instrumento III):** “Proposición de una acción aplazada, con una calidad de argumentación muy variable, y en una dimensión que va desde una proposición consistente en rechazar el obstáculo para ganar tiempo (a falta de encontrar inmediatamente una solución más eficaz), hasta la utilización del tiempo como una verdadera palanca de negociación” (Manual Test de Habilidades de Negociación: NEGO, p. 9).

**Argumentación exploratoria (referente al Instrumento III):** Se trata de que "haga hablar" al interlocutor para que exprese su pensamiento. “Así surge la mejor comprensión de los problemas subyacentes a la situación, en particular la clarificación de las intenciones del interlocutor” (Manual Test de Habilidades de Negociación: NEGO, p. 9).

**Argumento:** “Razonamiento que se emplea para probar o demostrar una proposición, o bien para convencer a alguien de aquello que se afirma o se niega” (<http://lema.rae.es/drae/?val=argumento>).

**Co-delegado:** Participante en un Modelo de Naciones Unidas. Se le llama al compañero de un delegado dentro de un comité o delegación (definición operacionalizada).

**Conflicto:** “Situaciones de la vida cotidiana que pueden ocurrir en el ámbito personal, familiar, comunal o municipal en las que dos o más personas, o grupos, tienen intereses contrapuestos” (SIMAS, 2003).

**Comité:** Espacio dentro del cual delegados se reúnen para debatir un tema determinado (definición operacionalizada).

**Competencia (referente al Instrumento I):** “Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado” (<http://lema.rae.es/drae/?val=competencia>).

**Delegación:** “Conjunto o reunión de delegados” (<http://lema.rae.es/drae/?val=delegaci%C3%B3n>).

**Delegado:** Joven miembro una delegación (definición operacionalizada).

**Desacredita (referente al Instrumento III):** “Desacreditar, sea directamente a la persona o a su producto” (Manual Test de Habilidades de Negociación: NEGO, p. 4).

**Discurso:** "Conjunto de constricciones que explican la producción de un conjunto de enunciados a partir de una posición social e ideológica particular" (Íñiguez, 2006, p. 104).

**Estilo de liderazgo:** “diferentes patrones de conducta que favorecen a los líderes durante el proceso de dirigir e influenciar” ([www.cei-formacion.es/Glosario/G\\_Laboral\\_RRHH\\_PRL.html](http://www.cei-formacion.es/Glosario/G_Laboral_RRHH_PRL.html)).

**FEC:** Acrónimo de Fundación Embajadores Comunitarios

**Instrumento I:** Instrumento de medición de la variable oratoria, “Hoja de Evaluación de discursos de Oradores Competentes”.

**Instrumento II:** Instrumento de medición de la variable liderazgo, “Cuestionario Test Liderazgo”.

**Instrumento III:** Instrumento de medición de las variables negociación y resolución de conflictos, Test de Habilidades de Negociación (NEGO).

**Ironía (referente al Instrumento III):** “Tono burlón con que se dice” (<http://lema.rae.es/drae/?val=iron%C3%Ada>)

**Liderazgo Situacional:** Modelo realizado para poder tomar decisiones en un momento determinado y que éstas influyeran efectivamente a otras personas. (Blanchard y Hersey, 1988)

**Modelo de Naciones Unidas (MUN):** Simulaciones del funcionamiento de la Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas (ONU) y los participantes deben actuar como embajadores de estados miembros de la misma, para discutir temas actuales en su agenda (UNAUSA, 2011).

**MUN:** Acrónimo de Modelo de Naciones Unidas

**NEGO:** Instrumento III - Test de Habilidades en la Negociación.

**Pc (referente al Instrumento III):** "Respuestas Inadaptadas. Se pueden encontrar los siguientes tipos:

- a) Inversión de la situación; la respuesta esperada se transforma en pregunta.
- b) Respuestas "fuera de contexto"; señalan una incompreensión total de la situación o están evidentemente destinadas a evitar la agresividad del vendedor. Así, en el elemento "6" Dentro de poco tendré que emplear todo mi tiempo en recibir representantes.. ." se responde con "Tiene una fábrica muy bonita". Se trata de una aplicación, digamos literal, de una "receta" comercial en personas cuyo proceso mental es, a la vez, complicado y cándido."
- c) Rechazo de respuesta; se manifiesta en un recuadro de respuesta dejado en blanco.

Todas estas actitudes representan gran dificultad para integrar la situación. Aparecen en personas con nula comprensión de las instrucciones o con un tremendo bloqueo (como en el caso de la respuesta en blanco)".

**Pone en duda (referente al Instrumento III):** "Poner en duda, la palabra del interlocutor, de modo más o menos encubierto, directo o cortés" (Manual Test de Habilidades de Negociación: NEGO, p. 4).

**Primera toma:** Primera aplicación de los instrumentos a la muestra.

**Segunda toma:** Segunda aplicación de los instrumentos a la muestra.

## **ANEXOS**

Debido a la amplia extensión de los anexos, los mismos se encontrarán dentro el CD, en carpetas bajo la siguiente nomenclatura:

### ***Oratoria:***

ANEXO 1: Manual e instrumento: Hoja de Evaluación de discursos de Oradores Competentes

ANEXO 2: Resultados 1ra. Toma del Instrumento I (Oratoria)

ANEXO 3: Resultados 2da. Toma del Instrumento I (Oratoria)

### ***Liderazgo:***

ANEXO 4: Manual e Instrumento: Cuestionario Liderazgo Situacional

ANEXO 5: Resultados 1ra. Toma del Instrumento II (Liderazgo)

ANEXO 6: Resultados 2da. Toma del Instrumento II (Liderazgo)

### ***Resolución de Conflictos y Negociación:***

ANEXO 7: Manual del instrumento: Test de Habilidades de Negociación:  
NEGO

ANEXO 8: Instrumento III (NEGO)

ANEXO 9: Resultados 1ra Toma del Instrumento III (NEGO)

ANEXO 10: Resultados 2da. Toma del Instrumento III (NEGO)