Comunicación, liderazgo, motivación y técnicas de negociación

Joan Cornet Prat
Mercè Kirchner
Mireia Valverde Aparicio

PID_00156860

UOC
Universitat Oberta de Catalunya
www.uoc.edu

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.

Índex

Objectius..... 5

1. Comunicación..... 7
1.1. Principios básicos de la comunicación 11
1.2. ¿Cómo podemos mejorar nuestra habilidad en la comunicación? 14
1.3. ¿Qué quiero obtener? 17
1.4. ¿Qué es la percepción? 17
1.5. ¿Cómo podemos hacer diana? 18
1.6. ¿Mirar, escuchar o sentir? 19
1.7. ¿Cuál es mi manera de pensar? 20
1.7.1. Perfiles 21
1.8. ¿Cómo se pueden construir interacciones eficientes? 23
1.8.1. Establecer relaciones 23
1.8.2. Lo que tenemos en común 23
1.8.3. Lo que interesa 24
1.8.4. Tocar o no tocar 24
1.8.5. Ser respetado 24
1.8.6. Credibilidad 25
1.8.7. Mantenerse firme 26
1.8.8. Ser constructivo 26
1.8.9. Conocer a los demás. Conocerse a uno mismo. La ventana de Johari 26
1.9. ¿Cómo me preparo? 27
1.10. ¿Cómo utilizo el lenguaje no verbal? 30
1.10.1. La importancia del espacio 31
1.10.2. Manejar la voz 32

2. Liderazgo..... 33
2.1. Principios y valores 35
2.1.1. Valores 35
2.1.2. Nuestro sistema de vida 36
2.1.3. Afrontar los cambios 37
2.1.4. ¿Hacia dónde nos queremos dirigir? 38
2.2. ¿Cómo podemos ser siempre uno mismo? 39
2.2.1. Se puede ser feliz en un mundo en cambio constante .. 40
2.3. *Personal mastery*..... 46

3. Motivación..... 50
3.1. Motivación 50
3.2. Definición y concepto 50

3.3. Las teorías de la motivación 51
3.4. La jerarquía de necesidades de Maslow 52
3.4.1. Aplicación y problemas de la teoría de Maslow en el entorno laboral 53
3.5. La teoría de los dos factores de Herzberg 54
3.5.1. Aportaciones y problemas de la teoría de Herzberg 56
3.6. La teoría de las expectativas de Vroom 57
3.6.1. Evaluación del modelo de la teoría de Vroom 58
3.6.2. Relevancia para la empresa 58
3.7. Motivación, satisfacción y rendimiento. Porter y Lawler 59
3.7.1. Evaluación y aplicaciones del modelo de Porter y Lawler 60
3.8. Conclusión 61

4. Técnicas de negociación..... 63
4.1. Definición, elementos y factores de éxito en una negociación .. 64
4.1.1. Factores del éxito en las negociaciones 65
4.2. El proceso de negociación: estrategias y tácticas 68
4.2.1. Teoría de juegos y estrategia 69
4.2.2. El proceso de negociación: aspectos previos 70
4.2.3. Desarrollo del proceso de negociación 73
4.2.4. Tipos básicos de estrategias negociadoras 75
4.3. Preparación y estructuración de negociaciones 80
4.3.1. Prenegociación o preparación previa 80
4.3.2. Simulación del proceso de negociación (*dry run* o prueba seca de la negociación) 81
4.3.3. Proceso de negociación formal 81
4.3.4. Acuerdo formal 82
4.3.5. Desarrollo y revisiones periódicas del acuerdo 82
4.4. Herramientas para la preparación y el desarrollo de negociaciones 82
4.5. Las negociaciones en un mundo globalizado 84
4.5.1. Características del negociador. El equipo negociador 86
4.5.2. La negociación en entornos internacionales multiculturales 87
4.5.3. La comunicación verbal y gestual en las negociaciones internacionales 89

Bibliografia..... 93

Objectius

Este módulo os va a permitir alcanzar los objetivos siguientes:

1. Percatarse de la importancia de la comunicación para lograr objetivos. Analizar nuestro estilo de comunicación. Aprender técnicas que pueden mejorar nuestra habilidad de comunicar.

2. Aclarar el concepto de liderazgo. Hacer patente la importancia de los principios y de los valores en el liderazgo. Aprender a conocer y evaluar nuestra capacidad como líderes. Aprender a influir autorrealizándose. Percatarse de la importancia de la imaginación y la creatividad. Aumentar nuestra capacidad de trabajar en equipo. Elaborar un plan de desarrollo de nuestra capacidad de liderazgo.

3. Definir el concepto de motivación y ver su utilidad en el entorno empresarial. Conocer las teorías de la motivación principales y evaluarlas críticamente.

4. Comprender que una negociación es una actividad compleja que se desarrolla por medio de unas técnicas que deben conocerse para desarrollar la negociación de una manera satisfactoria. Aprender a negociar para obtener resultados satisfactorios. Comprender que la negociación es un conjunto de técnicas dinámicas.

5. Saber analizar e identificar a los actores, los intereses, las estrategias, las tácticas, las influencias y los aspectos que es preciso tener en cuenta en el proceso de una negociación.

6. Saber analizar e identificar las características del negociador y los factores culturales que afectan a las negociaciones en los entornos multiculturales de la negociación internacional desde una perspectiva global.

7. Saber preparar y estructurar adecuadamente una negociación.

8. Conocer algunas herramientas básicas para la preparación y el desarrollo de las negociaciones.

1. Comunicación

La mayor parte de acciones encaminadas hacia un objetivo están basadas en la comunicación. Si analizamos el uso del tiempo que tenemos, nos percataremos de que una parte importante de la jornada laboral está dedicada a la comunicación. Sin embargo, si esta última es importante en nuestra vida profesional, lo es igual o más en nuestra vida privada.

Ante la comunicación existen dos actitudes opuestas: la primera es la que mantiene que las palabras se las lleva el viento, que los hechos son hechos y que, por consiguiente, la comunicación es como un mal necesario, sin más importancia; y la segunda es la que se basa en técnicas, como si toda la comunicación se pudiera reducir a unos trucos para impresionar a los demás.

Es cierto que los medios, justamente llamados "de comunicación", en ocasiones nos llevan a engaño. Parece como si la comunicación fuera un arte en las manos de unos cuantos y que, fundamentalmente, sirva para manipular opiniones.

Para nosotros, la comunicación constituye un elemento clave en la vida de los seres humanos: no es posible ir demasiado lejos sin comunicar bien. Se trata de un saber y, como todo saber, sus raíces profundas se encuentran en la vida humana, en las emociones, y también tiene sus técnicas. Es decir, que no nos podemos quedar sólo en el análisis de lo que es la comunicación, sino que también debemos conocer el manejo de técnicas que nos ayuden y nos permitan alcanzar lo que pretendemos.

Comunicar es la habilidad de proveer en el tiempo adecuado la información necesaria a los demás para lograr un objetivo determinado. La eficacia de la comunicación debe ser tanto oral como escrita.

La buena comunicación ayuda a los demás a comunicarse en los diferentes niveles de una organización.

Habilidades

- Hablar eficazmente[1]

(1)Hablar claro y expresarse de manera adecuada en grupos y en las conversaciones interpersonales.

- Conducta[2]

(2)

- Utilizar la lengua y la terminología adecuada para cada audiencia.
- Presentar las ideas y las informaciones de manera que los demás puedan entenderlas con facilidad.
- Utilizar activamente la capacidad de escuchar, en especial en el momento de resumir.
- Utilizar eficazmente los instrumentos de comunicación (PowerPoint, gráficas, etc.).
- Comunicar las informaciones técnicas en términos comprensibles.

- Comunicación abierta[3]

(3)Crear un ambiente en el que la información fluya y sea completa.

- Interactuar con la gente abierta y directamente.
- Animar a los demás a expresar sus puntos de vista discordantes.
- Proporcionar a los demás la información necesaria.
- Poner al día las informaciones dadas.
- Animar a compartir la información.

Activitat

A cada pregunta podéis responder:

A. Casi nunca.

B. Raras veces.

C. En ocasiones.

D. A menudo.

E. Casi siempre.

Para las preguntas 1, 3, 5, 7, 11, 15, 16, 18, 20, 22, 23, 27, 29, 30, 31 y 33, los valores de las respuestas son: **A = 1, B = 2, C = 3, D = 4 y E = 5**.

Para las preguntas 2, 4, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 17, 19, 21, 24, 25, 26, 28 y 32, los valores de las respuestas son: **A = 5, B = 4, C = 3, D = 2 y E = 1**.

Entre 170 y 150 Tenéis una buena base para comunicaros.

Entre 120 y 150 Tenéis suficiente capacidad de comunicación.

Entre 100 y 120 No alcanzáis vuestro verdadero potencial.

Menos de 100 Debéis mejorar.

Sin embargo, más que el resultado numérico, este ejercicio tiene como propósito destacar los aspectos de la comunicación y ayudaros a tener vuestra propia evaluación.

- Escuchar[4]

(4)Tener en cuenta y comprender los comentarios y las preguntas de los demás.

- Escuchar la totalidad de los mensajes.
- Saber interpretar los mensajes no verbales.
- Demostrar que se escucha atentamente, aclarar, preguntar, resumir.

- Escuchar sin interrumpir o juzgar.
- Estrechar las relaciones interpersonales.

Activitat

Es importante percatarse de cómo utilizamos nuestro tiempo y, en especial, el tiempo en que de una manera u otra establecemos comunicaciones.

Tomad nota de las actividades que realizáis durante el día e intentad distribuir el tiempo que dedicáis a las diferentes actividades de esta lista. Si no se corresponde con vuestro tipo de actividades, podéis elaborar vuestra propia lista.

Actividades en un día	horas	% tiempo utilizado
Trabajar en tareas o proyectos		
Discusiones con el jefe		
Conversaciones con los compañeros/as		
Discusiones con las personas a vuestro cargo		
Dar instrucciones		
Dar realimentación a vuestros colaboradores		
Entrevistas		
Dirigir o tomar parte en reuniones		
Hacer presentaciones		
Redactar notas, cartas o correos electrónicos		
Llamadas		
Leer		
Pensar		
Trayectos		
Otras actividades		

Todas estas actividades comportan comunicación. Cada persona es diferente; sin embargo, la mayoría se sorprenden cuando se percatan del número de horas que pasan en procesos de comunicación. Y sólo hablamos del tiempo utilizado en el trabajo; si hiciéramos una lista con las actividades de nuestra vida privada, también nos daríamos cuenta de las horas que utilizamos para comunicarnos.

- Escribir eficazmente[5]

(5)Capacidad de recopilar información de una manera clara y eficaz por medio de documentos o informes, redactar resúmenes o informes adecuadamente.

- Escribir de una manera clara y concisa.
- Utilizar correctamente la gramática.
- Utilizar los términos técnicos adecuadamente.
- Evitar los detalles innecesarios.

- Crear técnicas de visualización adecuadas.

Vivimos en un mundo donde cada día hay más medios de comunicación basados en nuevas tecnologías. Disponemos de más instrumentos que nunca; sin embargo, cada vez hay más y más voces que reclaman más y mejor comunicación. Algo va mal.

Comunicar consiste en mejorar nuestra capacidad de interactuar con los demás de una manera constructiva.

Asistimos a un cambio permanente en la manera como se dirigen las organizaciones. Cada vez nos encontramos con más organizaciones con menos niveles jerárquicos, con más fluidez informativa y con una realimentación (*feedback*) permanente entre todos los niveles.

En la gestión de equipos o de organizaciones, de lo que se trata es de generar procesos de producción de resultados a partir de otros. Ello significa que el éxito depende de otros. Para ser un buen líder, es preciso ser un buen comunicador (que no es lo mismo que un gran orador).

En las organizaciones, las habilidades para comunicar son clave por los motivos siguientes:

- El tiempo se comprime. La rapidez en todos los ámbitos es indispensable.
- Existen más responsabilidades y están más distribuidas.
- Las nuevas tecnologías ejercen cada vez más presión.

De momento, parece que tenemos claro que la comunicación es importante. Sin embargo, ¿realmente se puede aprender a comunicar? ¿Hay "remedio" para nuestros males?

Estas preguntas son totalmente lógicas. La verdad es que no existen milagros; sin embargo, sí que hay caminos para caminar. Se trata de que realicéis lo siguiente:

1) Tomad la responsabilidad de querer aprender. Sólo vosotros podéis mejorar y aprender.

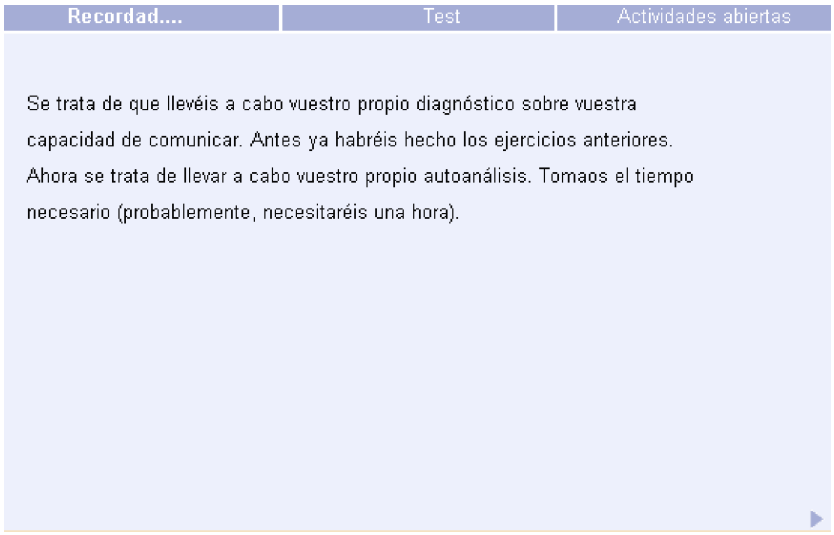
2) Tomaos el tiempo necesario y realizad los ejercicios que os convidamos a hacer.

3) Comprended que la comunicación es una disciplina "global" (es decir, que engloba diferentes partes y componentes) y que, al fin y al cabo, sois vosotros quienes os comunicáis, no unas técnicas aisladas o unos métodos fáciles.

4) Sabed que no existen buenos remedios sin buenos diagnósticos.

5) Sólo con la práctica podréis mejorar vuestras habilidades (si hacéis algún deporte como el tenis o el golf, sabéis perfectamente que la única manera de mejorar vuestras habilidades es practicando).

Activitat



1.1. Principios básicos de la comunicación

Para poder hacer progresos reales, hay quince principios que son básicos. Quizá no estaríais de acuerdo con algunos: si es éste el caso, intentad reflexionar y ver dónde se encuentra el desacuerdo, de manera que podáis distinguir lo que puede ser una opinión de lo que sólo es un prejuicio.

- Toda conducta tiene una intención positiva[6].

(6)No queremos decir que "todo el mundo sea bueno"; sin embargo, en general, las acciones de las personas tienen, aunque sea para sí mismas, una intención positiva. Incluso en la mayoría de las conductas que podemos denominar "criminales" hay, en un punto u otro, la voluntad de conseguir algo positivo. Dicho de otra manera, cuando debemos enfrentarnos a algo que es inaceptable para nosotros, quizá el otro tiene sus razones para actuar de este modo.

- La gente en general elige la mejor opción dentro de una situación[7].

(7)En general, aunque se cometan errores, nadie decide algo pensando que es un error. Cada opción que se toma es la mejor en un contexto determinado. Detrás de cada opción hay una razón, a pesar de que no sea la correcta o la acertada según nuestro punto de vista.

- El mapa no es el territorio que representa, las palabras no son las cosas que describen, los símbolos no son las cosas que representan[8].

(8)No podemos conocerlo todo sobre todo. Tenemos unos límites perceptuales y conceptuales que, en ocasiones, nos llevan a disputas a pesar de que en el fondo estemos de acuerdo. No podemos avanzar en la comunicación si no tenemos presente este principio, en particular cuando estamos en ambientes multiculturales.

- Si continuáis haciendo lo que hacéis, es muy probable que obtengáis los mismos resultados que obtenéis en la actualidad[9].

(9)Siempre tenemos opciones. Siempre. En cualquier situación. Y, aunque no tengamos el control de lo que sucede en el mundo o en nuestro alrededor, sí que podemos "controlar" nuestras respuestas o nuestras opciones. De nosotros depende la manera como reaccionemos.

- Si queréis algo diferente, debéis hacer algo diferente, y continuar cambiando vuestra conducta hasta que obtengáis el resultado que esperáis[10].

(10)Siempre tenemos opciones. Siempre. En cualquier situación. Y, aunque no tengamos control de lo que sucede en el mundo o en nuestro alrededor, sí que podemos "controlar" nuestras respuestas o nuestras opciones. De nosotros depende la manera como reaccionemos.

Existe una solución para cada situación si estamos preparados para buscarla hasta encontrarla. Si queremos un cambio, debe hacerse un cambio genuino, real. Con frecuencia nos encontrarmos en lo que se ha llamado la **habilidad para ser incompetente**, que es aplicar métodos antiguos para afrontar los cambios.

En general, es mejor tener varias opciones frente a los cambios. Cuantas más opciones tengamos, más probable es que consigamos lo que queremos.

- Cambio produce cambio[11].

(11)Hay quien dice que la única persona que puede cambiar es uno mismo. Debemos ir más allá, puesto que, por los principios de cibernética, sabemos que un cambio en un elemento provoca cambios en los demás.

- Uno no puede no comunicar[12].

(12)Estar en una reunión callado también es una manera de comunicarse. Dado que siempre comunicamos, es mejor "controlar" que "abandonar" pensando que nuestra actitud no tiene ningún impacto.

- El significado de vuestra comunicación es la respuesta que obtenéis[13].

[13]La única manera de poder saber si nos han entendido es con la respuesta de los demás. Necesitamos constantemente ser conscientes de esta última, más que asumir que nos han comprendido *per se*.

- Cada uno tiene los recursos que necesita[14].

[14]Es preciso que sepamos lo que tenemos y, sobre todo, cómo debemos utilizarlo. Aunque siempre puede haber situaciones límite, la experiencia demuestra que disponemos de más recursos de lo que nos parece.

- Cada conducta es apropiada en algún contexto[15].

[15]Cuando hay una conducta, es que en algún momento ha producido los resultados deseados. El problema está en la circunstancia de que con el paso del tiempo esta misma conducta, desde el punto de vista externo, puede no resultar apropiada.

En un cambio de contexto, deberán encontrarse alternativas a esta conducta, más que perder el tiempo en lamentaciones y quejas.

- La comprensión verdadera sólo aparece cuando va acompañada de la experiencia[16].

[16]Uno puede hablar y explicar todo lo que quiera; sin embargo, entender de verdad algo sólo es posible cuando uno mismo lo experimenta.

Éste constituye uno de los principios básicos del aprendizaje.

- La gente no está "rota" y, por tanto, no necesita ser reparada[17].

[17]Comparamos erróneamente al médico y romperse un brazo o una pierna con comunicación y conducta. Como si la gente pudiera estar rota mentalmente y la tuviéramos que "arreglar".

Si las personas no funcionan, no las intentes arreglar, arregla el proceso.

(Edwards Deming)

- Vuestra mente y vuestro cuerpo son informes indivisibles del mismo sistema[18].

[18]Tanto las investigaciones científicas como la práctica psicoterapéutica de las últimas décadas insisten en la unicidad de mente y cuerpo.

- No hay fracasos, hay realimentación[19].

[19]Cuando algo no sale como estaba planeado, hablamos de fracaso y, por tanto, surgen la irritación, el enojo, el sentimiento de culpa y la depresión.

La cuestión es cambiar el planteamiento. La práctica nos enseña. Lo que hemos experimentado, si sale mal, nos muestra que debemos intentarlo de otra manera.

Exemple

Thomas Edison nunca dijo que antes de conseguir una bombilla eléctrica que funcionara tuvo mil fracasos, sino que decía que había identificado mil materiales que no eran adecuados como filamento de la bombilla.

- Lo que una persona puede hacer, otras personas pueden aprenderlo a hacer[20]

[20]Teniendo las aptitudes mínimas y la voluntad necesaria, cada persona puede aprender lo que otros saben hacer. Decir "yo no podría" no vale. La experiencia demuestra que las diferencias entre las personas no impiden que puedan realizar las mismas cosas.

Mientras estés fragmentado e inseguro, la índole de tus decisiones no tiene ninguna importancia.

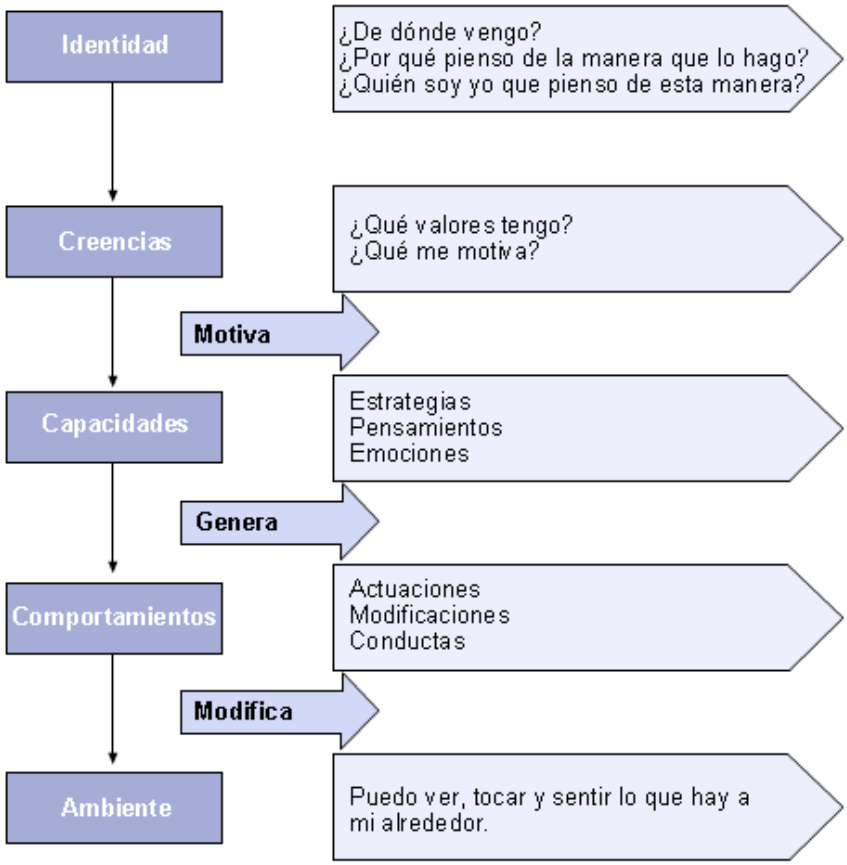
(Hakim Sanai)

La única vía para mejorar la comunicación es decidirse a hacerlo. Sin una decisión firme, todos nuestros esfuerzos son en balde. La intencionalidad es básica en el aprendizaje de la comunicación, especialmente porque se trata de cambiar nuestros hábitos (con los que hasta ahora habíamos funcionado, más o menos).

Adquirir una buena comunicación no sólo es una cuestión de técnicas, sino también un cambio importante en nuestra conducta.

Para poder mejorar realmente la comunicación, es preciso seguir un proceso que empieza en la propia identidad.

1.2. ¿Cómo podemos mejorar nuestra habilidad en la comunicación?



- Cada ámbito repercute en lo siguiente[21]

[21]Es un hecho que, cuando una persona tiene problemas de identidad (por ejemplo, no se siente segura de ella misma o tiene un complejo de inferioridad), ello repercute en todos los ámbitos, en sus creencias sobre la vida (quizá será pesimista), disminuirá sus capacidades, influirá en su comportamiento y, probablemente, le creará dificultades para modificar o influir sobre su ambiente.

- La manera de efectuar cambios difiere en cada ámbito[22]

[22]Cambiar las creencias o los valores se hace de una manera diferente que cambiar las capacidades. Por este motivo, por norma general los "métodos rápidos" para aprender una técnica raramente funcionan.

Exemple

Una persona con un complejo de inferioridad marcado no tendrá suficiente con aprenderse de memoria un manual de hablar bien en público. Sin duda le puede ayudar; sin embargo, no cambiará sustancialmente su capacidad de comunicación.

- Cada cambio en un ámbito afecta de un modo u otro a los otros ámbitos[23].

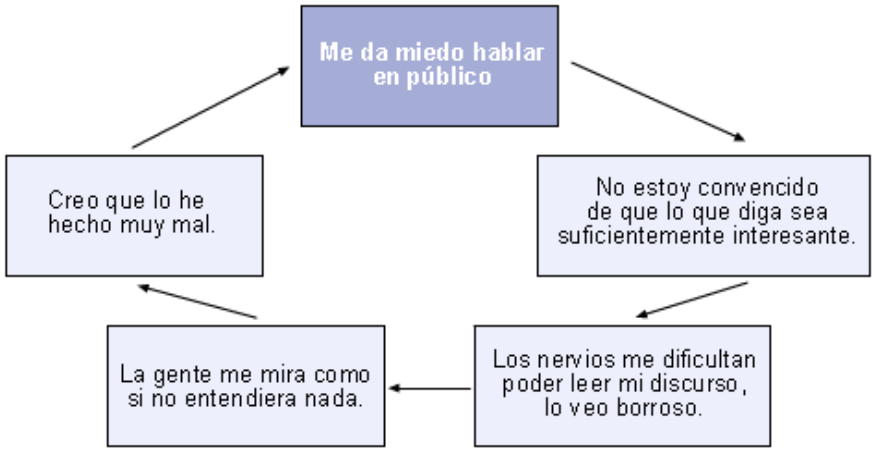
[23]Una persona que esté en contra de las nuevas tecnologías, por el motivo que sea, el día que piense que son realmente útiles y apropiadas a pesar de los aspectos negativos, experimentará un cambio positivo en la capacidad de comunicarse por correo electrónico (*e-mail*).

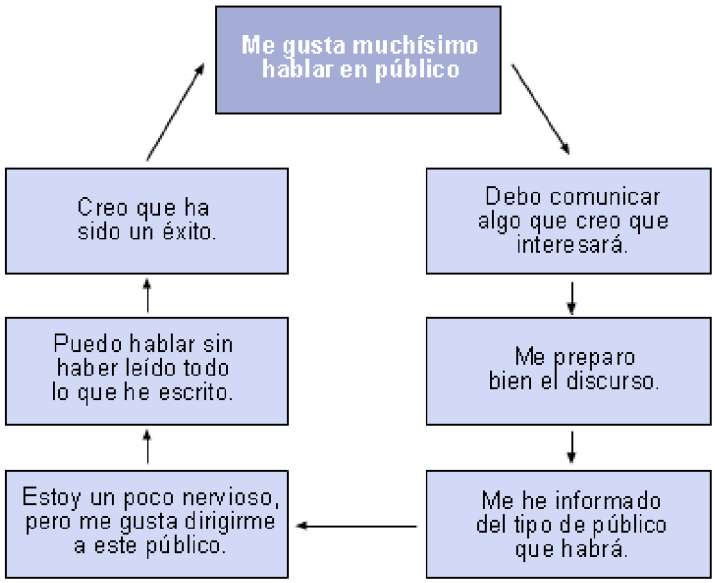
- Los cambios sólo son posibles si existe cierto grado de flexibilidad[24]

[24]Las personas que dicen con facilidad "yo nunca..." lo tienen más difícil. Aunque conviene tener unas creencias y unos valores, no pueden permanecer inflexibles, como sucede con nuestras técnicas de afrontar los problemas, entre otras situaciones.

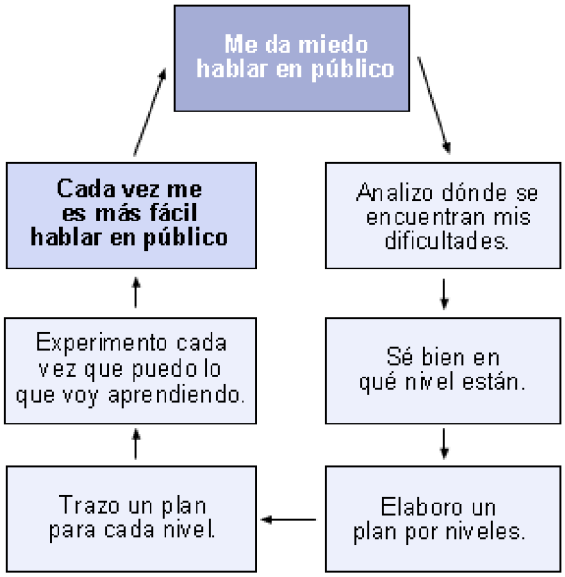
Insistimos en la dinámica de los cambios, en el hecho de que la visión causa-efecto es ineficaz. Existen diferentes factores que se asocian y que deben tenerse en cuenta.

A continuación, os presentamos dos ejemplos de refuerzo de conductas negativas en un caso y positivas en el otro.





Podríamos observar el esquema siguiente como ejemplo sencillo:



Habéis realizado un primer análisis de vuestra manera de comunicaros, un diagnóstico de dónde residen las principales dificultades y un esbozo de dónde queréis llegar o de los objetivos que os proponéis.

Resum

La comunicación es clave para el liderazgo y constituye la habilidad primordial en la vida.

Utilizamos mucho tiempo en procesos de comunicación.

Es preciso que comprendamos que la comunicación es más que una técnica.

Mejorar la comunicación representa un cambio de cierta profundidad. Para cambiar, conviene que sepamos qué es lo que no funciona.

Existe una serie de principios sobre la manera en que nos comportamos y nos comunicamos y las consecuencias que ello supone.

Nuestra capacidad de comunicación es consecuencia de lo que sucede en diferentes ámbitos (identidad, creencias, capacidades, comportamiento y ambiente).

En la comunicación influyen varios factores, lo que provoca círculos negativos o positivos.

1.3. ¿Qué quiero obtener?

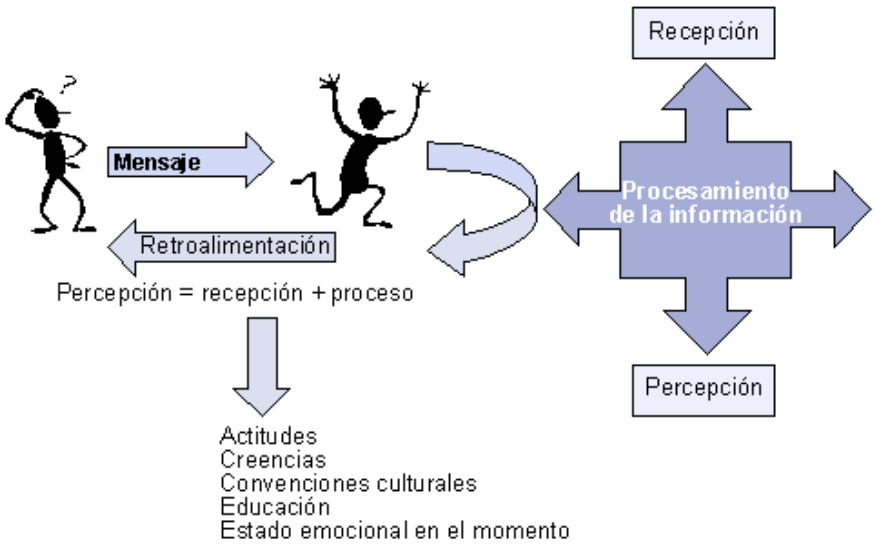
Con frecuencia, los resultados que obtenemos en nuestra vida son autogenerados. Para triunfar, es primordial asumir que triunfaremos. Hay un número ingente de ejemplos que confirman la importancia de asumir el éxito. Es un estado mental indispensable.

Para comunicar, lo peor es pensar que todo saldrá mal, puesto que saldrá mal.

Vuestras percepciones y vuestros pensamientos son interactivos; percibir lo que queremos es básico para lograrlo. La mayoría de la gente que se lamenta de su suerte no ha decidido en realidad qué es lo que quiere.

1.4. ¿Qué es la percepción?

Percepción se puede definir con la frase "el mundo es del color del cristal con que se mira". Por otro lado, tiene un enorme poder en la comunicación.



Cuando comunicamos, la percepción actúa en cada parte del proceso.

La percepción es más importante que los hechos.

1.5. ¿Cómo podemos hacer diana?

- **Comunicar a tiempo es clave**
  El tiempo en la comunicación es capital. Un buen mensaje a deshora puede provocar una crisis; por ello, es preciso que se plantee bien, ni antes ni después. Conviene destacar que es importante cuando existen conflictos.

- **Tener perspectiva**
  Tener en cuenta el conjunto de los problemas o de decisiones que deben tomarse, saber analizar las situaciones desde puntos de vista diferentes y ponerse en la piel del otro.

- **Tener en cuenta los factores culturales**
  Tener en cuenta que somos diferentes, no sólo por nuestra base cultural, sino también por la manera como nos hemos desarrollado. Por ejemplo, hablar con un economista no es igual que hablar con un abogado (ante un mismo problema tendrán puntos de vista diferentes), y hablar con técnicos no es lo mismo que hablar con profanos.

La percepción es todo. ¡Gestiónala!

(Tom Peters)

Activitat

Imaginaos que necesitáis hacer una presentación de un tema en un auditorio determinado. Buscad un tema y un auditorio que correspondan a la realidad.

No hagáis nada. Mejor si os podéis tumbar o sentar en una butaca relajados. Cerrad los ojos e intentad imaginar la secuencia siguiente:

1) La gente que va llegando. Algunas caras conocidas, otras no.
2) La gente se va sentando. Vosotros estáis en vuestro asiento. Esperando.
3) El presentador os introduce. Aplausos.
4) Os levantáis y vais hacia la mesa del orador.
5) Miráis a la gente que se encuentra ante vosotros. Reconocéis algunas caras.
6) Hacéis vuestro discurso. Tenéis vuestros gráficos a punto.
7) Empezáis a hablar. Os sentís seguros. Habláis con el tono adecuado.
8) Vuestro discurso sigue un orden absolutamente lógico. No os repetís. Hacéis pausas.
9) Acabáis vuestro discurso, resumís las ideas clave y el propósito del mismo.
10) La gente aplaude.
11) Empiezan las preguntas.
12) Anotáis las preguntas. Hacéis una pausa y respondéis. La audiencia asiente al sentir vuestras respuestas.
13) Acaba la sesión. Miráis al público con comodidad y con complicidad.

Ahora, ¿cómo os sentís? ¿Cómo está vuestro cuerpo? Tenso, relajado, etc.

¿Pensáis que en realidad esta secuencia es posible o no?

En caso de que no creáis que sea posible, escribid en una hoja cómo creéis que se desarrollaría esta sesión en realidad. Destacad los problemas. Intentad describir vuestro posible estado de ánimo.

1.6. ¿Mirar, escuchar o sentir?

Percibir es mirar, escuchar y sentir, además de comprender el lenguaje de la otra persona.

Cada persona posee cierta tendencia hacia una de estas acciones: hay personas que son "visuales" (es decir, su percepción se basa más en lo que ven), otras que se basan más en lo que escuchan y otras, en lo que sienten.

En general, todos tenemos una mezcla de tendencias, con una u otra predominante.

Activitat

En una hoja de papel, escribid lo que recordéis:

1) **La última vez que fuisteis al cine, ¿qué es lo que más os impactó de la película?**
   - La voz de los actores y la manera en que hablaban.
   - La imagen.
   - Los sentimientos que despertó en vosotros.

2) **Si habéis tenido algún conflicto con alguna persona en las últimas semanas, tratad de recordar qué es lo que más os hirió.**
   - Sus palabras.
   - La manera de expresarse físicamente.
   - El tono de su voz.
   - La falta de tacto.
   - La facilidad que encontró para herir vuestros sentimientos.

3) **De vuestros años de estudiantes, ¿qué recordáis de vuestros profesores?**
   - Su discurso.
   - Su capacidad de expresarse gráficamente.
   - Su trato personal.

Tras analizar estos recuerdos, vosotros mismos podéis descubrir cuál es la tendencia que más predomina en vuestras percepciones.

- Ver.
- Escuchar.
- Sentir.

Cuando tengáis más claro cuál es vuestro perfil perceptivo, en vuestras comunicaciones futuras intentad analizar si este último se corresponde con vuestra realidad actual y, en especial, cómo equilibráis los tres canales perceptivos. Por otro lado, es importante tener en cuenta los perfiles de los demás.

Por ejemplo, si os encontráis ante una persona "dura" que no utiliza demasiado el "sentir", no actuéis de una manera demasiado física (como tocar la espalda o el brazo, etc.), puesto que puede enojarse.

Además de ver, escuchar y sentir, podemos ver que cada persona posee un estilo de comunicación diferente. A pesar de la existencia de una ingente variedad de estilos, todos pueden situarse en este eje:

Todos tenemos experiencias de personas pasivas y agresivas en la manera que tienen de comunicar, con todos los inconvenientes que comporta para el buen funcionamiento de una reunión o de una entrevista. Conviene destacar que también hay un híbrido pasivo/agresivo que, por norma general, se da en personas excesivamente pasivas que explotan y se comunican agresivamente de golpe.

La persona asertiva o expresiva se sitúa en el centro y podemos definirla como capaz de expresarse con seguridad sin necesidad de utilizar los mecanismos agresivos, pasivos o las conductas manipuladoras. Ser asertivo requiere un grado de autoconciencia elevado, pensamiento positivo y ser responsable de uno mismo.

Ser asertivo requiere una buena capacidad de escucha y de respuesta a las necesidades de los demás, sin menospreciar las propias o comprometer los valores propios.

En el fondo, tiene que ver con saber elegir, ser capaz de expresar los deseos, las opiniones o los sentimientos propios, y asegurarse de que no serán dominados, explotados o coaccionados.

No sólo es capital expresarse con las palabras adecuadas, sino también debe tenerse en cuenta el tono, el volumen, la expresión facial, los gestos y el lenguaje corporal en general.

La asertividad se aprende.

1.7. ¿Cuál es mi manera de pensar?

Todos somos diferentes, no nos cansamos de insistir en ello; por tanto, es clave comprender que también tenemos maneras de pensar distintas. Simplificando, podemos distinguir dos grandes categorías:

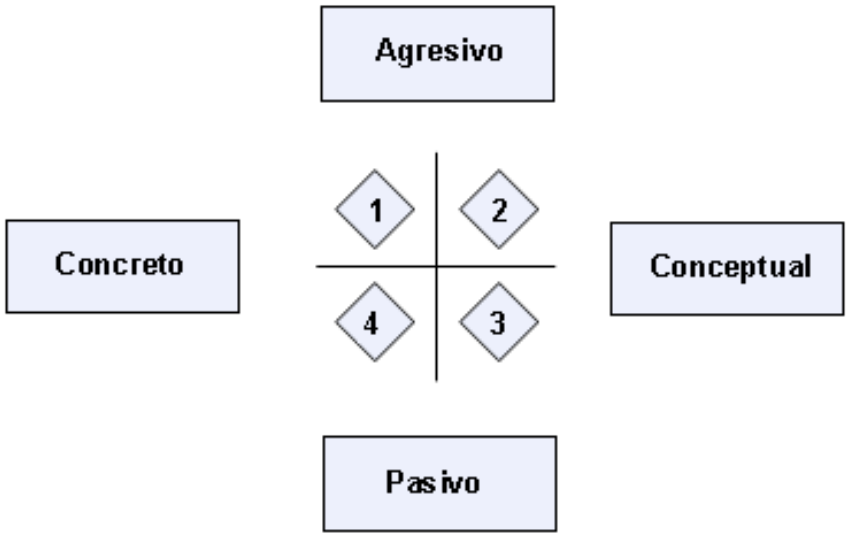
- **Pensamiento concreto**
  Es un pensamiento lógico con tendencia a interpretar las cosas o los acontecimientos de una manera literal. *A* causa *B*, *B* causa *C*.
  La persona que tiene tendencia a pensar, en concreto identifica las diferentes partes de un problema, adopta una posición pragmática e intenta resolver los problemas de una manera sistemática.

Les gusta construir cosas. Las personas con tendencia al pensamiento concreto hablan en términos de pensar: hablan de cifras, detalles prácticos, calcular y analizar.

- **Pensamiento conceptual**
  En la base del pensamiento conceptual se encuentra la imaginación y la intuición. El pensamiento conceptual es circular.
  La persona con tendencia al pensamiento conceptual aporta su proceso creativo y los sentimientos instintivos. Es capaz de ver la globalidad de las situaciones.

1.7.1. Perfiles

Teniendo en cuenta el estilo de comunicación y las maneras de pensar, podemos definir una serie de perfiles que, forzosamente, serán simples, pero que pueden ser útiles para analizar los procesos de comunicación:



Con la combinación de los estilos de comunicación y de las maneras de pensar podemos definir cuatro perfiles. Sin duda, estos últimos tienen sus matices, dependiendo del grado y de la intensidad de cada tendencia.

- **Perfil 1. Agresivo/concreto**
  Estilo de comunicación: de expresividad moderada a alta.
  Manera de pensar: tendencia que es preciso concretar.
  Es una persona a la que le motiva lograr objetivos. Es un dirigente. El éxito es su principal motivación. Se centra en los resultados a corto y a medio plazo. Los obstáculos y las dificultades son bienvenidos como retos que deben superarse. Ser conocido y tener prestigio es un premio.

- **Perfil 2. Agresivo/conceptual**

Estilo de comunicación: de expresividad alta a moderada.
Manera de pensar: adaptado a lo que es conceptual.
La motivación viene por el deseo de explicarse y ser reconocido por ello. Tiene interés por actuar y ser visto como un buen orador. Son oradores seguros que se sienten automotivados por su propio discurso. Tienen tendencia a ser muy "verbales", utilizan con facilidad analogías y metáforas. Son caracteres calurosos y creativos. Les encanta participar en tormentas de ideas (*brainstormings*), en las que pueden mostrar su creatividad e imaginación. Con este perfil encontramos profesores, conferenciantes, entrenadores, abogados, estrellas de la pantalla, etc. En ocasiones se encuentran alguna dificultad para escuchar, quizá porqué están muy pendientes de su propio discurso.

- **Perfil 3. Pasivo/conceptual**
  Estilo de comunicación: moderadamente expresivo.
  Manera de pensar: de conceptual a adaptativo.
  Son las personas cuya principal motivación es servir a los demás, sentirse útiles. Les encanta conversar e intimar, con un lenguaje corporal en ocasiones pobre. Su tendencia a la pasividad les hace evitar las confrontaciones y los conflictos. Su principal motivación en el fondo es el deseo de complacer, gustar.

- **Perfil 4. Pasivo/concreto**
  Estilo de comunicación: de medio a moderado expresivo.
  Manera de pensar: de concreto a adaptativo.
  Son personas que están motivadas por organizar bien las cosas. Tienen necesidad de precisión y de asegurarse de que hacen lo que es correcto. Son extremadamente metódicas, analíticas y meticulosas. En general, les gusta solucionar problemas y resolver entuertos. Estas personas suelen ser poco expresivas, pero altamente eficaces.

En la práctica encontramos estos cuatro estilos de una manera matizada, dependiendo del grado de cada tendencia. Lo cierto es que para trabajar en equipo, los cuatro perfiles son altamente útiles. Es decir, no existen perfiles buenos o malos, lo que importa es la interacción entre los mismos.

Activitat

Teniendo en cuenta el esquema mencionado más arriba, intentad definir en cuál de las cuatro zonas os situaríais y cuál es vuestro perfil.

Tomad una hoja de papel, dibujad el esquema anterior y procurad situaros en el mismo.

1) Analizad si a lo largo de vuestra vida se han producido cambios en vuestro perfil y, si los ha habido, a qué creéis que es debido.
2) Intentad situar a las personas que están más próximas a vuestra vida privada. ¿Qué tipos de perfiles consideráis que tienen? ¿Cómo pensáis que influye su perfil en vuestra relación personal?

3) Haced lo mismo, pero con las personas con quienes os relacionáis más en vuestra vida profesional.
4) Analizad si estáis satisfechos con vuestro propio estilo. ¿Por qué?
5) Si creéis que es necesario cambiar vuestro estilo, describid cuál sería vuestro estilo ideal y lo que pensáis que deberíais hacer para adoptar un nuevo perfil comunicativo. ¿Qué obstáculos podéis encontrar?

1.8. ¿Cómo se pueden construir interacciones eficientes?

Para poder tener una comunicación eficaz, es preciso realizar las cosas bien. Una de las primeras tareas es averiguar cómo establecemos las relaciones. Es como un mapa en el que cada relación posee su significado y que crea una serie de interrelaciones que dependen las unas de las otras. Es decir, no existen mapas unidireccionales.

1.8.1. Establecer relaciones

Establecer una serie de relaciones empáticas crea una onda positiva, en la que la empatía será diseminada por el tejido relacional. Y al contrario. Nosotros somos responsables de ello, por lo que el hecho de que nuestro mapa relacional sea de una manera u otra depende en gran medida de nuestra actitud e iniciativa.

Cuando nuestros mapas relacionales funcionan bien, en el momento de las dificultades encontramos aliados y ayuda. El sentimiento de solidaridad y de espíritu de equipo constituye una tarea de largo alcance en la que debemos invertir tiempo y, con frecuencia, paciencia.

1.8.2. Lo que tenemos en común

Aunque la mayoría de las veces nuestras relaciones profesionales son formales y confieren poco margen a conversaciones personales, descubrir puntos en común es como el fundamento de las casas, ayuda a proporcionar solidez.

> En ocasiones, encontramos las mismas aficiones, los mismos equipos de fútbol o historias paralelas.

Los puntos en común ayudan en especial cuando hay diferencias en discusiones o en proyectos. Cuando el conflicto o las diferencias surgen, el fundamento de lo que es común ayuda a evitar que las cosas vayan demasiado lejos.

En nuestros mapas relacionales es importante conocer los puntos en común y, si todavía no los conocemos, quizá ha llegado el momento de hacerlo.

1.8.3. Lo que interesa

No obstante, nuestra experiencia nos demuestra cómo perjudican nuestras relaciones las personas que sólo son capaces de hablar de ellas mismas y de sus intereses personales. "Yo dije, yo hice, yo pienso, yo creo", etc.

Aparte de ser un aburrimiento, no hacen más que crear distancias y, en ocasiones, barreras reales en el proceso de comunicación.

Un buen conversador no es el que sabe hablar bien, sino el que sabe interesar a su interlocutor y sabe qué temas pueden ser de interés común.

Sin duda, tomar posiciones extremas o ser demasiado críticos no nos ayuda nada. Es cuestión de tantear y localizar lo que puede ser de interés para ambos o para el grupo de personas al que nos dirigimos.

1.8.4. Tocar o no tocar

En nuestras relaciones hay un espacio físico que es conveniente considerar. Las diferentes culturas muestran diferencias enormes en cuanto al contacto entre los cuerpos.

> La imagen de Isaac Rabin estrechando la mano de Arafat con Clinton poniendo las dos manos en los hombros de ambos dio la vuelta al mundo. A pesar de que, por desgracia, el acuerdo de paz no prosperó (en parte por el asesinato de Isaac Rabin), el mensaje visual y corporal de paz era evidente.

Igualmente, en nuestros encuentros y reuniones se producen múltiples ocasiones para que haya un contacto físico. Estrechar las manos, dar un golpecito en la espalda, tomar del brazo a un colaborador, etc.

El problema es saber si podemos hacerlo, cuándo y cómo. Para ello, no existen reglas precisas, sino que depende de las diferentes culturas, tanto personales como de la organización.

En cualquier caso, es algo que es preciso tener en cuenta y que puede ayudar a una mejor comunicación. Quizá la única regla posible sea la de sentirse cómodo y hacer que los demás también se sientan cómodos.

1.8.5. Ser respetado

Uno de los cambios más evidentes en nuestro mundo actual es la pérdida de la autoridad tradicional. Antes, el simple hecho de poseer un cargo comportaba una suma de autoridad que no podía ser contestada.

Es evidente que la comunicación circula mucho mejor en un ambiente más humano y menos jerárquico. No obstante, para poder comunicar de una manera eficaz es indispensable el respeto.

El respeto no se logra con una actitud pasiva, sino con lo siguiente:

- Credibilidad.
- Integridad.
- Comentarios constructivos.

1.8.6. Credibilidad

La credibilidad es como un valor en bolsa: es decir, puede aumentar o disminuir e, incluso, desaparecer.

Como en el cuento del pastor y el lobo, nustra conducta y nuestros mensajes pueden llevarnos al fracaso. La gestión de nuestra credibilidad constituye una pieza clave en la comunicación.

No debemos hacer promesas que no podamos cumplir.

Es fácil afirmar y tomar decisiones y después olvidarlas o no cumplirlas. Debemos ser conscientes de que la persona que escucha se toma seriamente lo que decimos.

Lo que digo lo hago.

Uno de los factores que consolidan un liderazgo es la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. No hay nada peor que una conducta inconsistente. Si digo que cada semana haremos una reunión de equipo, es preciso hacerla.

Informar, informar, informar.

Estar informado y ser transparente es una calidad de los líderes, "guardar información" para uno mismo no funciona. Al contrario, a la larga representa una pérdida de credibilidad. En los ambientes secretos, la comunicación se bloquea con facilidad y en su lugar aparece la cultura del rumor.

Ser el primero que proporciona la información.

Si debemos proporcionar una información, es mejor que salga de nosotros mismos. De lo contrario, si llegamos tarde y la información ya se ha dado, nos costará controlar su efecto y sus consecuencias. Si somos los primeros en informar, de entrada significa una atención y, segundo, nos permite detectar los efectos de dicha información en los demás.

No debemos pretender saberlo todo.

Tengamos la posición que tengamos, es absurdo pretender que debemos saberlo todo. Existen situaciones de liderazgo en las que se encuentra el sentimiento y la obligación de saber de todo. Nadie puede pretender ni exigir. Al contrario, un buen líder es el que es capaz de preguntar e investigar sin miedo de ser criticado por su ignorancia.

1.8.7. Mantenerse firme

La credibilidad también se gana en los momentos difíciles. Cuando hay situaciones de crisis o de afrontar problemas complejos, es conveniente estar a la altura. Una actitud de pánico o de desánimo representa una fuerte pérdida de credibilidad. No se trata de ser héroes, pero sí de poseer suficiente integridad para dar seguridad y confianza.

1.8.8. Ser constructivo

Ser constructivo significa lo siguiente:

- Expresar entusiasmo.
- Ofrecer seguridad.
- Estar convencido de que se podrá encontrar la solución adecuada.
- Proporcionar muestras de confianza a nuestro equipo de colaboradores.
- Evitar comentarios despectivos.

1.8.9. Conocer a los demás. Conocerse a uno mismo. La ventana de Johari

En el proceso de construir relaciones con los demás hemos visto que tiene suma importancia el conocimiento de nosotros mismos y de los demás. Para ejemplificarlo, podemos recurrir a la llamada **ventana de Johari**, que puede ayudarnos a comprender un poco más el proceso comunicativo:

Lo que sé de mí mismo	Lo que conozco de los demás
Público/abierto Las cosas que yo sé y los demás saben de mí.	**Punto ciego** Las cosas que los demás saben y yo no sé de mí mismo.

Lo que sé de mí mismo	Lo que conozco de los demás
Escondido Las cosas que yo sé de mí y que trato de esconder a los demás.	**Potencial/inconsistente** Las cosas que yo no sé y que los demás no saben de mí.

Esta tabla puede ayudarnos a que nos percatemos de nuestra situación ante los demás. El cuadro varía dependiendo de las personas con que nos comuniquemos. Podemos esconder algo de nosotros mismos a personas con que contactamos en el ámbito profesional y, en cambio, no hacerlo con las personas con que tenemos una relación más íntima, como puede ser el caso de nuestra familia.

Activitat

Tomando la ventana de Johari como base de trabajo, dibujadla en una folio DIN A4 y escribid en cada recuadro lo que creéis que corresponde al conocimiento de vosotros mismos. Sin duda, en las ventanas de **punto ciego** y de **potencial** en teoría no necesitáis escribir nada, pero sí que podéis intuir un poco lo que se podría poner en las mismas.

Este ejercicio puede ser un juego interesante si lo podéis llevar a cabo con una persona de vuestra confianza. Cada uno puede rellenar las ventanas a partir del conocimiento de uno mismo y después la otra persona puede rellenar, por ejemplo, la ventana **punto ciego** de la otra o poner en cuestión lo que se ha escrito en el resto.

Es preciso destacar el recuadro que hemos denominado **potencial**: esta área de nosotros mismos que nadie conoce es el área de crecimiento personal. Cuanto mejor conocimiento tengamos de nosotros mismos, en el futuro se podrá desplazar hacia el ámbito **público** o el **escondido**, dependiendo de qué tipo de conocimiento adquiramos de nosotros mismos. Gracias a tener mejor conocimiento de uno mismo, el conocido como **punto ciego** puede pasar al **público**; ello sucederá cuando tengamos más seguridad en nosotros mismos.

1.9. ¿Cómo me preparo?

A nadie se le escapa el poder de la mente y la influencia que tiene en nuestras acciones. Por ello, es fundamental que en el proceso de comunicación estemos preparados para poder comunicar lo que queremos. La comunicación requiere una preparación y disponer de una serie de técnicas y de instrumentos.

Sin embargo, no sólo se trata de una preparación técnica, sino también emocional. Las ideas y los pensamientos poseen una carga emocional que puede ser mayor o menor, pero que siempre influye en el proceso de comunicación.

En el proceso de comunicación lo que sucede es que "algo" en nuestro interior pasa a ser "algo" en el exterior. La forma y el impacto de este algo en nuestro interior influirá directamente sobre el exterior.

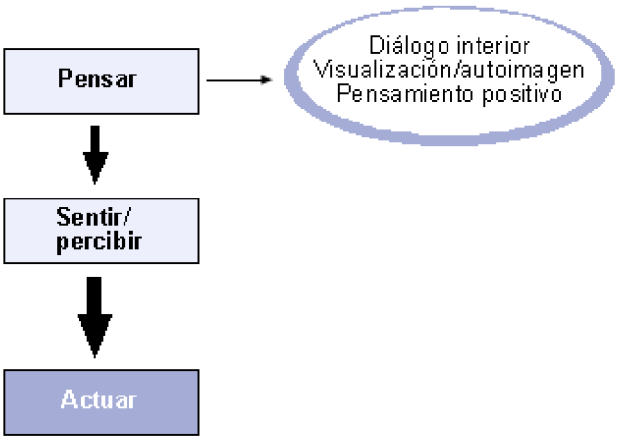
Es decir, estamos en un proceso dentro → fuera, en el que lo que sucede en nuestro fuero interno repercutirá a la hora de mostrar al público nuestras ideas, nuestros planes o proyectos. En el fondo, comunicamos para influir, con lo que no podemos ignorar el ambiente en que queremos influir.

Al mismo tiempo, el ambiente exterior nos condiciona y puede trastocar o modificar nuestro mensaje.

En dicho proceso dentro → fuera existe una serie de factores que pueden determinar el efecto de nuestro mensaje:

- Temer la influencia negativa de las otras personas.
- Sentirse inferior o no suficientemente capacitado para hablar a estas personas.
- Temer que los demás tengan una mala imagen de nosotros.
- Creer que lo que debemos decir no tiene ninguna importancia para las personas que nos escuchan.

Podemos repetir el esquema:



En este proceso, en cada estadio se prepara lo siguiente: si el proceso de reflexión y de preparación es insuficiente o no podemos manejar nuestros sentimientos, lo más probable es que nuestra comunicación sea pobre.

Para que dicho proceso funcione, es conveniente considerar lo siguiente:

- El contexto[25]

(25)El contexto

El contexto significa el entorno y las personas que participan. No es lo mismo hacer una entrevista para la televisión, donde no vemos a los televidentes, que una conferencia o un coloquio.

El entorno físico es importante: no es lo mismo hacer una reunión en nuestro despacho, al que estamos habituados (jugar en casa), que en otro lugar (jugar fuera). Una sala

enorme es diferente de una sala pequeña. Un lugar ruidoso no es lo mismo que un lugar con un silencio sacro.

Asimismo, el tiempo juega un papel en el contexto. No es lo mismo viajar temprano por la mañana para una reunión o conferencia que estar allí el día de antes. El cansancio y el estrés del viaje constituyen factores que es conveniente tener en cuenta.

Y, por último, el público, las personas que estarán presentes. Conocerlas antes o no, saber si son aliados o adversarios potenciales, tener apoyos, etc. son factores que tienen su importancia. Aprender los nombres y los cargos y conocer los organigramas de las organizaciones puede ser vital para nuestro éxito comunicativo.

Por ello, antes de cualquier acontecimiento que tenga que ver con el proceso comunicativo, es preciso estar preparado.

- Las implicaciones[26]

(26)Las implicaciones

Cuando comunicamos nuestros mensajes, tenemos como objetivo modificar la realidad: tanto si es para conferir una determinada imagen, como para lanzar un proyecto o analizar un problema, y sea cual sea la naturaleza del mensaje o el tema en cuestión, habrá unas implicaciones determinadas.

Se trata, pues, de analizar cuáles son las implicaciones y su impacto inmediato. Dependiendo del impacto posible, podemos modular nuestro mensaje y adaptarlo de manera que consigamos lo que pretendemos.

Es útil ponernos por un momento en la piel de los demás y tener en cuenta las implicaciones que tendrá nuestro mensaje, tanto si son presupuestarias como relacionales.

- Lo que es esencial[27]

(27)Lo que es esencial

Cuando organizamos nuestro discurso, podemos analizar qué es esencial y qué no lo es. Para nuestro auditorio es importante que nuestro mensaje llegue de lleno y, para ello, cuanto menos elementos accesorios haya, mejor.

Sucede lo mismo en la comunicación escrita. Debemos evitar que lo que es superfluo invada lo que es esencial.

- Anticipar[28]

(28)Anticipar

Vinculados a las implicaciones, nuestros mensajes deben anticipar la reacción que pueden provocar.

Es esencial anticipar las consecuencias de nuestros mensajes y prepararnos de este modo para responder a preguntas o para actuar, especialmente en situaciones conflictivas.

- Estructurar[29]

(29)Estructurar

Debemos estructurar nuestros mensajes como si fuéramos arquitectos. No sólo se trata de la forma, sino también del contenido: cuáles son nuestras prioridades en nuestro discurso, cómo introducimos los temas difíciles, cómo resumimos el discurso, etc.

No podemos olvidar que la atención del público está relacionada con la manera en que estructuramos nuestro mensaje. Si perdemos su atención, será difícil que le llegue el mensaje. Por ello, el discurso debe estructurarse también pensando en cómo podemos mantener el interés de la audiencia.

- Ordenar[30]

(30)Ordenar

Aparte de organizar nuestro mensaje, es preciso que lo ordenemos por prioridades. En general, es mejor explicar las ideas clave al principio y después hacer las explicaciones necesarias.

Es conveniente no olvidar la cronología. El antes y el después pueden aclarar y, cuando no hay, puede ser confuso.

Es sumamente útil destacar en nuestro mensaje las palabras clave, así como ordenar los pros y los contras en bloque.

Si nos sentimos cómodos con la manera en que hemos ordenado nuestro mensaje, ello contribuirá a hacernos sentir más seguros de nosotros mismos.

- Visualizar[31]

(31)Visualizar

Una imagen vale más que mil palabras. Esta frase es un hecho demostrado: nuestra comunicación pasará mucho mejor si tenemos en cuenta la visualización. Las imágenes, las gráficas, las síntesis escritas pueden ayudarnos a comunicarnos.

Sin embargo, es un error creer que la parte visual de la comunicación se restringe a unas diapositivas o a una presentación de PowerPoint. La visualización lo comprende todo. La manera en que nos movemos y hablamos, la seguridad o inseguridad con que hablamos son parte de la visualización que tendrán los demás. Es probable que la audiencia recuerde más nuestra cara de miedo que todas las gráficas o diapositivas.

1.10. ¿Cómo utilizo el lenguaje no verbal?

El lenguaje verbal ha sido una de las mayores conquistas del ser humano, sin duda; sin embargo, como seres corporales que somos, nuestro cuerpo también habla. La división mente-cuerpo o cuerpo-alma ha perjudicado enormemente a nuestra civilización. La mayoría de las culturas orientales no han experimentado esta escisión y confieren una gran importancia a la unidad de la persona.

Lo cierto es que estamos tan atentos a lo que decimos y a cómo lo decimos que nos olvidamos de cómo lo vivimos. Conviene decir que el cuerpo habla; sin embargo, el gran problema es que no somos conscientes de ello.

No se trata de "descifrar" el lenguaje del cuerpo o no verbal, sino de "comunicar". Sería un grave error intentar interpretar y etiquetar cada gesto o cada mirada, puesto que son signos que deben comprenderse en un contexto más amplio.

Interpretar el lenguaje no verbal

Es una cosa muy compleja. Se trata de transformar un proceso automático e inconsciente en un valor en el proceso de comunicación. Es evidente que de la misma manera que tenemos una impresión de los demás, nosotros también causamos impresiones, lo queramos o no. Todos tenemos la experiencia de las sensaciones que nos produce alguien que no conocemos y aparece en nuestro escenario, tanto en una reunión como en una entrevista, entre otras situaciones. Aunque también puede ser causa de error, todo el

mundo tiene, en ocasiones, esta "primera impresión" de los demás. Antes de hablar ya tenemos una predisposición en contra o a favor de alguien.

Estudios llevados a cabo por expertos en conducta llegan a afirmar que sólo el 7% del impacto en la comunicación viene de las palabras, el 38% de la entonación y el 55% de la comunicación no verbal.

Activitat

Intentad recordar una reunión o, mejor todavía, aprovechad una reunión y observad el papel que juega en la misma el lenguaje corporal.

Os podéis centrar en una o más personas, tanto si toman la palabra, como si simplemente están presentes.

	Mensaje verbal	Entonación	Gestos
Persona A			
Persona B			
Persona C			

Ahora intentad hacer el mismo ejercicio sobre vosotros mismos:

- Mensaje verbal.
- Tono de voz.
- Posición del cuerpo, gestos.

En este ejercicio, la ayuda de otra persona puede ser bastante útil para contrastar vuestra propia percepción. Si hay diferencias importantes entre lo que vosotros pensáis y lo que piensa la otra persona, es importante buscar el porqué de estas diferencias.

1.10.1. La importancia del espacio

Como seres con cuerpo, ocupamos un espacio que no es exactamente el de nuestro cuerpo, sino el de nuestro entorno inmediato.

Por ejemplo, podemos ver la manera en que diferentes personas ocupan una silla en una reunión: lejos o cerca del moderador o de sus compañeros, estar de pie, esperar a los demás o sentarse en seguida, etc.

El espacio personal también influye en la manera en que contactamos con los demás. En ocasiones, la distancia entre una persona y otra es una cosa delicada. Demasiada proximidad o lejanía pueden ser negativas. En cada situación y cada ambiente las distancias entre las personas son significativas. La manera en que una persona se desarrolla físicamente puede dar mensajes de "soy el jefe" o "aquí no pinto nada".

La cuestión es ver cómo manejamos "nuestro territorio". Una vez más, debemos recurrir a lo que hemos llamado **asertividad**. La manera en que nos desarrollamos puede generar conductas agresivas o nos puede arrinconar y dejar en la simple pasividad.

1.10.2. Manejar la voz

No siempre somos conscientes del impacto de nuestra voz. Es frecuente encontrar personas que cuando se escuchan en una grabación casi no se reconocen. A su vez, hay personas que son capaces de modular la voz y ejercer en la misma una influencia notable.

Con nuestra voz podemos hacer lo siguiente:

- Aumentar o disminuir la voz.
- Murmurar.
- Reír.
- Hablar lenta o rápidamente.

Para evitar ser monótono, podemos variar el tono y enfatizar lo que es más importante, o dejar reposar nuestra voz de vez en cuando, hacer pausas para señalar la importancia de un tema o para determinar que empezaremos con otro mensaje.

De hecho, no hay voces mejores o peores, sino una buena o mala gestión de la voz. Si estamos en una reunión en una sala pequeña, levantar demasiado la voz puede ser contraproducente, al contrario de lo que sucede en una sala grande con una voz débil.

2. Liderazgo

Podemos encontrar varias definiciones de lider y todas pueden ser buenas. Un líder es la persona que lleva a cabo todo aquello que se plantea; es decir, que hace que sus ideas se transformen en acción. Liderar a otras personas empieza por liderarse a uno mismo. Una vez somos capaces de liderarnos, de dirigirnos, de hacer lo que pensamos, podemos liderar un equipo, un colectivo, una organización, etc.

De entrada, debemos **dejar atrás** una serie de ideas preconcebidas:

- Los líderes no se hacen, nacen.
- Los líderes poseen unas cualidades que no puede tener cualquiera.
- Los líderes siempre se salen con la suya.
- El líder no se puede equivocar.
- El líder no debe hacer nada, es especial, carismático.
- Etc.

Nuestro concepto parte de la base de que cada uno puede ser líder de sí mismo y de la comunidad a la que pertenece si:

- Tiene una verdadera voluntad.
- Está dispuesto a romper con hábitos y métodos negativos.
- Establece una disciplina personal de aprendizaje verdadera.

Líder es la persona que lleva a cabo lo que se plantea; es decir, que hace que las ideas se transformen en acciones.

Existen tres preguntas básicas que debe plantearse uno mismo si quiere desarrollar su capacidad de liderazgo.

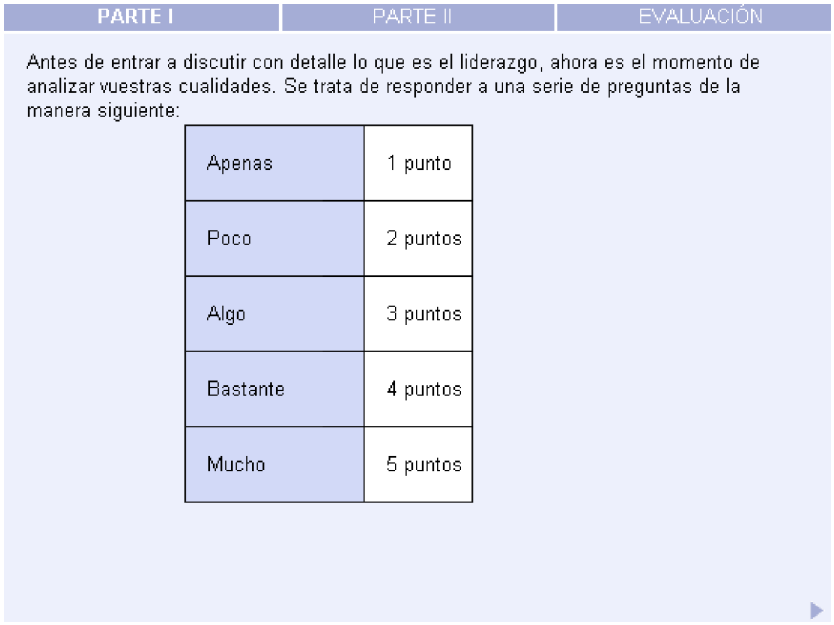
1) ¿Dónde estoy ahora?

2) ¿Hacia dónde quiero ir?

3) ¿Cómo puedo llegar allí?

Aunque pueda parecer filosofía, el desarrollo del liderazgo se basa en estas preguntas, su respuesta y las acciones encaminadas a conseguir los objetivos que nos hemos propuesto.

Activitat



En contra de las imágenees estereotipadas que podamos tener, el líder no es un fenómeno estático, sino un proceso, una manera de comportarse.

Como la mayoría de las habilidades, la de ser líder se aprende. Una de las dificultades con que se encuentra este tipo de aprendizaje es que implica una serie de cambios en nuestra manera de ser. No sólo se trata de saber o de conocer.

Los cambios en nuestra conducta y, en especial, de nuestros hábitos sólo pueden ir de dentro hacia fuera. Los comentarios que escuchamos con frecuencia sobre "la mala suerte", "la culpa es del jefe o de la familia", etc. no ayudan nada, al contrario, nos ligan a situaciones de inmovilismo o de fatalidad. La única manera de progresar, de mejorar, de liderarnos es asumir nuestras responsabilidades plenamente y de sentir que llevamos las riendas de nuestra situación. *Responsabilidad*, desde un punto de vista etimológico, significa 'capacidad (habilidad) de responder'.

Sin embargo, no podemos avanzar, progresar, si no rompemos con los hábitos y prejuicios que nos han hecho detener o han retardado nuestra capacidad de intervenir en la realidad. Con frecuencia, nos obstinamos en encontrar soluciones fáciles y rápidas, tenemos poca paciencia y queremos resultados inmediatos. Es preciso que encontremos un método, tengamos disciplina, sepamos esperar y ejecutemos acciones adecuadas.

2.1. Principios y valores

Nosotros, igual que la naturaleza, actuamos bajo una serie de leyes. En nuestro caso los denominamos **principios**.

> Los principios correctos son como brújulas: siempre nos indican el camino que es preciso seguir.

Los principios se aplican en cualquier tiempo y lugar. Pueden ser valores, ideas, normas y enseñanzas que empujan a las personas, las llenan, les confieren fuerza y las inspiran. La historia nos enseña que las sociedades que han sido gobernadas por los principios han avanzado, mientras que las que han perdido estos últimos se han hundido. Seguramente se habrían evitado muchas guerras, catástrofes y tragedias si la humanidad hubiera seguido principios correctos.

> Los principios, a diferencia de los valores, son objetivos y exteriores. Actúan siguiendo leyes naturales, sean cuales sean las condiciones. Los valores son subjetivos e internos. Son como mapas. Estos últimos no son el territorio, sólo intentan explicar cómo es. Cuanto más próximos estén nuestros valores o mapas de los principios, más firmes, útiles, eficaces y mejores podrán ser.

Los valores mapa nos proporcionan información importante; sin embargo, necesitamos principios brújula para tener visión y dirección. Por norma general, adquirimos nuestros valores a lo largo de la vida, desde la infancia. Estos últimos se convierten a menudo en expectativas de cómo debemos ser o cómo esperan los demás que seamos. Asimismo, desarrollamos un sistema de valores compuesto por la combinación de influencias culturales, descubrimientos personales y guiones familiares. Éstas son las gafas con las que miramos el mundo. Evaluamos, criticamos, priorizamos, juzgamos y actuamos según como vemos la vida con dichas gafas.

2.1.1. Valores

Los valores son nuestras creencias más profundas. Son un sentimiento sobre lo que está bien o lo que no es deseable. Son como un código personal, que nos sirve para afrontar la vida cotidiana. Con frecuencia poseen un papel primordial a la hora de decidir.

Podríamos describir los valores como "lo que debo", lo que debo hacer o lo que debo ser. Los valores verdaderos son obstinados, van más allá de lo que es personal, los valores están al servicio de cualquiera.

Es importante descubrir cuáles son nuestros propios valores y no limitarse a aceptar lo que la sociedad nos impone o nos exige adquirir. Únicamente los valores que tengan una importancia real para uno mismo serán los que puedan conferir sentido a nuestra vida y a nuestra acción.

Con frecuencia escuchamos o leemos sobre la crisis de valores de hoy día. Nuestra sociedad cambia, y lo hace deprisa, y no siempre llegan al mismo tiempo los valores y los acontecimientos o los cambios. Es preciso añadir que uno de los grandes cambios de las últimas décadas es la mayor autonomía del individuo. Si antes la sociedad o la religión dictaban las normas y los valores que era preciso seguir, cada vez más se trata de un valor personal. Ello no significa que ya no existan valores colectivos, sino que la responsabilidad recae, cada vez más, en la persona.

Necesitamos puntos de referencia y fronteras dentro de las cuales es preciso que podamos tomar nuestras decisiones. Aquí los valores tienen un papel fundamental, influyen en la toma de decisiones, nuestra conducta y nuestras actitudes.

Constituyen una parte vital del liderazgo. Sin valores, la toma de decisiones se vuelve prácticamente imposible o está destinada al fracaso. Se trata de una pieza clave en las tareas de dirección.

Nos equivocaríamos si pensáramos que los líderes sólo son quienes salen en las noticias. Donde hay decisiones que es preciso tomar y donde tienen un papel determinados valores hay liderazgo. Este último puede ser adecuado o no, puede ser bueno en determinados momentos y negativo en otros.

"Últimamente hemos aprendido que la mejor manera para que una persona descubra lo que debe hacer es encontrar quién y qué es, puesto que el camino hacia las decisiones éticas y de valor está en el descubrimiento de los hechos, la realidad y la naturaleza de una persona en particular."

(Abraham Maslow)

Valores y motivación

Nuestros valores no sólo son una manera de actuar, sino también un motivador potente. Si vivimos de tal manera que nos sentimos a gusto con nosotros mismos, al menos de una manera confortable, entonces estamos motivados para hacer lo que hacemos. Descubrir nuestros valores es la mejor manera de descubrir quiénes somos.

2.1.2. Nuestro sistema de vida

Nuestro sistema de vida podemos clasificarlo en cuatro dimensiones fundamentales:

1) Seguridad personal

La seguridad representa nuestro sentido de valía, identidad, estabilidad emocional, energía y fortaleza personal. La seguridad en nosotros mismos tiene altibajos. Se trata de encontrar un equilibrio que nos garantice actuar sin el sentimiento de que nos hundimos o que no sabemos hacia dónde vamos.

2) Guía. ¿Hacia dónde queremos ir?

Guía es la dirección que nosotros recibimos en nuestra vida. En buena parte nos es dada por principios, criterios, estándares, etc. que gobiernan nuestras decisiones. Cada uno tiene los suyos.

3) Sabiduría/entendimiento

Sabiduría significa 'una manera de concebir la vida, un sentido del equilibrio, y comprender las prioridades y las relaciones entre las cosas y los acontecimientos'. A medida que aumenta la sabiduría, aumenta el sentido de lo ideal (cómo deberían ser las cosas) y el sentido práctico (las cosas tal como son). La sabiduría sabe distinguir entre el gozo y el placer temporal.

4) Poder

Poder es la capacidad de actuar, de disponer de la fuerza y el coraje necesarios para conseguir una meta. En el nivel más alto, podemos encontrar personas con visión y disciplina, cuyas vidas son producto de decisiones personales más que de influencias externas. Son personas que hacen que las cosas sucedan, son proactivas. Se sienten responsables de sus sentimientos, estados de ánimo, sus actitudes, pensamientos y acciones.

Estos cuatro factores, seguridad, guía, sabiduría y poder, son interdependientes.

Cuando tenemos nuestros principios en el centro es cuando entendemos que la única manera de tratar a las personas es como queremos que nos traten a nosotros mismos. El reto entonces es ser una luz, no un juez, un modelo, no un crítico. Liderar es diseñar el futuro, tanto personal como familiar o profesional. El problema es que no siempre estamos suficientemente preparados para diseñar el futuro.

Nuestro peor enemigo es la rutina. Estamos preparados para afrontar nuestra realidad ambiental; no obstante, tenemos dificultad para cambiar. El ser humano está dotado de una serie de mecanismos de adaptación fabulosos. Sin embargo, no está dotado de suficientes mecanismos creativos.

2.1.3. Afrontar los cambios

Nuestra experiencia y nuestros modelos mentales son enormemente útiles; sin embargo, en ocasiones fracasan cuando debemos afrontar los cambios. Y más cuando estos últimos todavía no son perceptibles.

¿Quién podía imaginarse, cuando apareció el fax, que un día nos comunicaríamos por correo electrónico? ¿Quién podría pensar que la empresa X, de golpe, se declarara en quiebra?

Por tanto, el reto no es aprovechar sólo los cambios visibles, sino también estar preparados para los cambios que se gestan y que no sabemos qué impacto pueden tener.

Con frecuencia, la sensación de cambio constante no ayuda nada, al contrario, provoca vértigo e inmovilismo. **Todo cambia, pero yo no. Error enorme**. Existe una gran diferencia entre sufrir el futuro y disfrutar del mismo. Un líder verdadero se divierte preparando el futuro, trabajando duro en el presente.

Podemos distinguir tres grandes tipos de pensamiento:

- **Pensamiento creativo**.
- **Pensamiento constructivo**.
- **Pensamiento diseñador**.

Cada uno de nosotros dispone de cada uno de estos pensamientos en un grado diferente. La habilidad está en encontrar un buen equilibrio y actuar de manera que podamos dar lo mejor de nosotros mismos ante cada circunstancia. Para liderar es preciso disponer de la dosis adecuada de cada uno de estos pensamientos.

Sin embargo, siempre hay un *pero*, la mayoría de personas que honestamente pretenden prepararse para liderar no quieren discutir conceptos. "Deje de hablar de teorías y conceptos, yo soy una persona práctica, dígame qué debo hacer y cómo" podría ser su reacción.

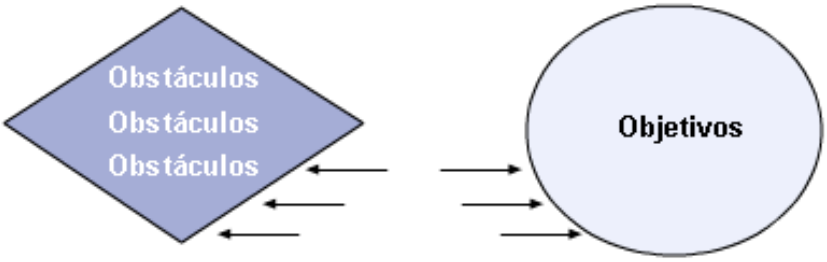
No en vano estamos en una carrera veloz en la que las exigencias de la vida cotidiana crecen sin parar. Estamos bajo la presión de hacer las cosas bien y deprisa.

2.1.4. ¿Hacia dónde nos queremos dirigir?

> Los valores son el mapa, donde queremos ir es la dirección.

Lo que es importante es avanzar en la dirección que queremos. No siempre podemos llegar a buen puerto. Lo importante es que, paso a paso, nos aproximemos a los objetivos que pretendemos.

Lo que es cierto es que focalizar la atención y la energía en un determinado objetivo aumenta nuestro impacto y las posibilidades de llegar al mismo. La cuestión siguiente es que los caminos hacia nuestros objetivos están llenos de obstáculos y dificultades: por ejemplo, no disponemos de suficiente tiempo o dinero, o no estamos seguros de que nuestro proyecto sea aceptado.



Ante una situación, ponemos el acento en los obstáculos o en los objetivos. Y con el acento ponemos nuestra energía. En cualquier reunión siempre hay quien pone obstáculos a todo y quien se entusiasma ante un proyecto.

No se trata de olvidar los problemas y los obstáculos. Al contrario, debemos enfrentarnos a los mismos de la mejor manera, encontrar soluciones adecuadas. Sin embargo, la energía debe centrarse en los objetivos.

Activitat

No es importante	0
Un poco importante	1
Bastante importante	2
Importante	3
Muy importante	4
Extremadamente importante	5

Se trata de analizar las frases siguientes y determinar el grado de importancia que tienen estas afirmaciones en nuestra vida cotidiana, siguiendo la tabla anterior:

2.2. ¿Cómo podemos ser siempre uno mismo?

Para McLelland, un investigador americano, existen tres clases de valores externos en el liderazgo:

- Éxitos/triunfos[32]

[32]Es el deseo de llegar a sobrepasar un estándar de excelencia y/o mejorar el rendimiento o la calidad. La intención puede ser la de superar a otra persona, llegar a la propia calidad o superarla, o conseguir algo nuevo, único o innovador.

- Superar a los demás.
- Normas internas de excelencia.
- Nuevas cualidades.

- Carrera planificada a largo plazo.

- Pertenencia[33]

(33)Deseo de establecer y mantener relaciones de amistad.

- Establecer relaciones con otras personas.
- Preocuparse por la separación o los conflictos personales.
- Ver la parte social de la actividad del grupo u organización.

- Poder[34]

(34)Deseo de impresionar.
La atención se centra en la reputación o la posición social.
El ansia por el poder se puede personalizar y utilizar en beneficio de uno mismo, o se puede socializar en beneficio de un objetivo común.

Sentir o ser percibido como una persona fuerte, eficaz y con influencia.

- Emprender acciones enérgicas que afectan a personas.
- Dar apoyo y consejo aunque no sea solicitado.
- Controlar o regular la vida de las personas.
- Influir, persuadir.
- Impresionar a la gente.
- Actuar de manera que se generen fuertes sentimientos de antipatía o simpatía.
- Preocuparse por la propia reputación o posición social.

2.2.1. Se puede ser feliz en un mundo en cambio constante

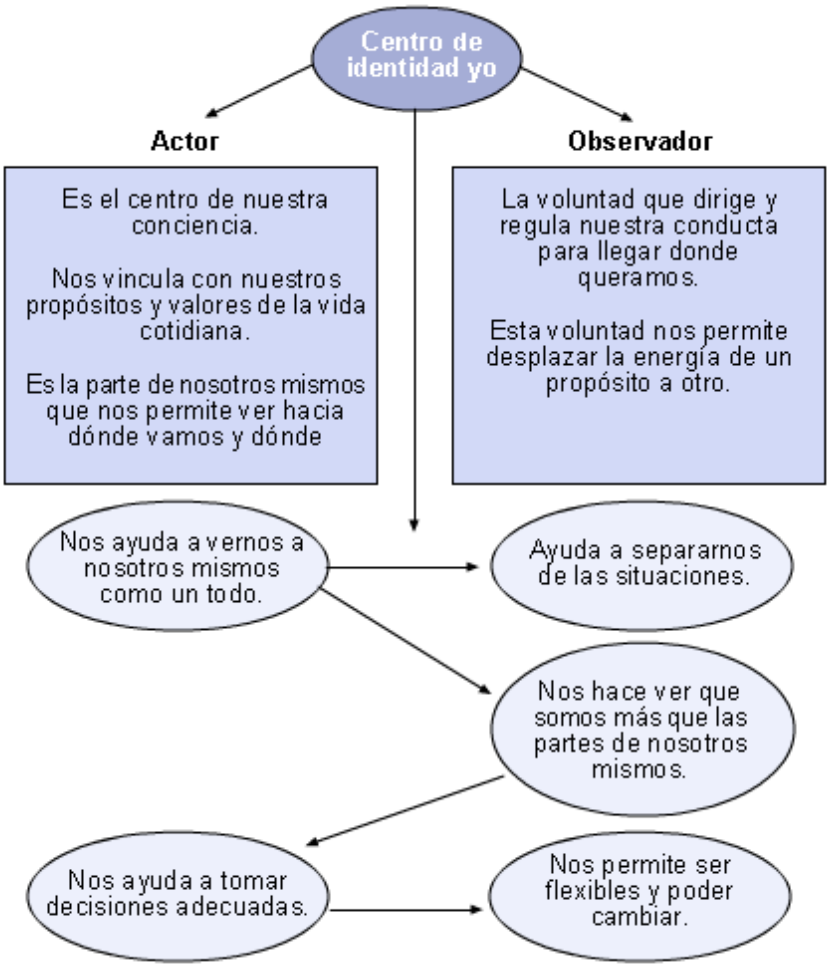
Cada uno de nosotros dispone de energía para llevar adelante nuestras vidas y nuestros proyectos. Es importante saber cómo conviene utilizar dicha energía física, emocional e intelectual en la dirección adecuada. Estamos inmersos en el mundo, que se concretiza en un espacio determinado de la realidad. No podemos avanzar sin tener en cuenta este mundo, más grande o más pequeño, que nos rodea. Y, sobre todo, no podemos avanzar sin ser conscientes de dónde estamos.

Una de las cuestiones clave cuando hablamos de ser nosotros mismos es lo que podemos denominar el **centro de nuestra identidad**. Un concepto que ha hecho correr muchos ríos de tinta y que probablemente lo continuará haciendo en el futuro.

Como es la parte central de nosotros mismos, el observador de todo, no es posible encontrar la totalidad del centro de nuestra identidad. Es un lugar de descripción difícil, sólo se puede vivir, libre de deseo, lejos del sufrimiento y las compulsiones, y que se mantiene estable a pesar de la capacidad para ver el entorno y las circunstancias exteriores.

Esta dicotomía de actor y espectador hace que nuestra identidad sea compleja y que nunca podamos disponer de todos los "datos" de cómo somos. Asimismo, la identidad no es un fenómeno estático, sino dinámico y que evoluciona. Como Sócrates dijo: todo conocimiento se basa en "conocerte a ti mismo"; una misión imposible en su totalidad.

Trabajar y pensar dentro de nuestro "mundo" sin tener en cuenta la naturaleza del sistema de que formamos parte puede llevarnos al fracaso. Sobre todo hoy día, cuando los acontecimientos sociales tienen un impacto rápido en las cosas que hacemos.



Se trata de que nuestra capacidad de trabajo y liderazgo no dependa del exterior; sin embargo, no podemos conseguirlo aislándonos o ignorando lo que nos rodea. Por ello, debemos tener en cuenta que, como miembros de una sociedad, tenemos:

- Sistemas de creencias[35]

[35]Son los que damos por sobrentendidos. Lo que creemos que otros piensan, o que dan por hecho. Otro ejemplo sería pensar que "quien no trabaja es porque no quiere".

En todo caso, es preciso ser consciente de lo que sucede y evitar confundir nuestra "filosofía de vida" con la "filosofía de negocio".

Se trata de evitar ser engullido por las creencias del sistema y su influencia; es decir, estar prevenidos, ser conscientes de lo que sucede y saber decir *basta* cuando sea necesario.

Cuando debemos tratar con empresas u organizaciones de otro país, especialmente con otra cultura, nos percatamos con facilidad de que todo lo que es evidente para nosotros no necesariamente lo es para los demás.

La buena estrategia es estar bien informados de las bases sobre las que trabaja nuestra organización. Ello representa un esfuerzo por estar informados y analizar lo que pasa y el porqué. Y no sólo es necesaria nuestra organización, sino que también lo es leer todo lo que se refiere a la política o a la economía, estar al día de las novedades en el campo de la ética, los negocios, la dinámica de las corporaciones y los modelos económicos en curso.

Como individuos, es preciso que conozcamos la manera en que nos movemos dentro del sistema, saber cuándo estamos bajo la influencia de anuncios, la presión social o las teorías sobre el trabajo y la vida. Todos tenemos nuestras creencias o nuestras "teorías".

Un buen líder debe ser consciente de los sistemas en que está inmerso para garantizar hasta qué punto el sistema amenaza nuestras creencias y, al mismo tiempo, entenderlos.

- Sistemas globales[36]

[36]Además del "pequeño mundo" que nos rodea, existe el "gran mundo" donde estamos; es decir, el sistema social, el sistema económico e, incluso, el sistema filosófico.

No es una tarea sencilla, en ocasiones se trata simplemente de leer y estar informado (hay quien dice que un buen líder debe leer al menos un periódico al día). Sin embargo, más allá de leer, es importante desarrollar la capacidad de crítica y análisis.

Los cambios de mentalidad en el *management* de las organizaciones y de las empresas no se dan porque sí, sino que son fruto del análisis de sistemas globales.

- Sistemas de pensamiento (*systems thinking*)[37]

[37]Aunque pueda parecer que descubrimos la sopa de ajo, una de las premisas más importantes es reconocer que todo afecta a todo. Los occidentales hemos tardado siglos en descubrirlo de verdad. El individualismo extremo de nuestra cultura nos ha llevado a creer que "todo depende de mí", y creemos que aislándonos de nuestro entorno podremos resurgir con mayor facilidad. Al contrario.

La estructura influye en nuestra cultura.

Con mucha más frecuencia de lo que pensamos, el sistema causa su propia crisis, no fuerzas exteriores ni errores personales. La estructura en los sistemas humanos es sutil.

Las personas suelen pensar que **estructura** es algo externo que rodea al individuo. Lo que sucede es que en los seres vivos complejos, como es el caso del ser humano, se compone de una serie de interrelaciones que controlan la conducta.

En los sistemas humanos, la estructura incluye cómo las personas adoptan decisiones y cómo convierten percepciones, objetivos, leyes y normas en acciones. A menudo, el impulso viene de nuevas maneras de pensar.

En los sistemas humanos, con frecuencia tenemos un potencial de impulso que no ejercemos, puesto que estamos demasiado centrados en las propias decisiones e ignoramos el impacto que pueden tener en el resto.

Las leyes de los sistemas de pensar

(Adaptado de Peter Senge, *The fifth discipline. The art & practice of The Learning Organization*.)

1) Los problemas de hoy vienen de las soluciones de ayer

Con frecuencia, nos enfrentamos con problemas que, bien analizados, son la consecuencia de las soluciones de ayer: por ejemplo, decisiones tomadas con prisas, problemas mal analizados, acciones sin una dirección clara. La mayoría de los problemas con que se enfrenta una organización son el cúmulo de errores del pasado y que, a pesar de que posiblemente sean justificables, no dejan de ser un lastre en el presente.

Un ejemplo sería la política urbanística de las ciudades. Decisiones tomadas para solucionar un problema en el pasado constituyen un gran inconveniente en el presente. Ello se hace evidente en algunos aeropuertos, donde en un momento de aumento del tráfico aéreo se adoptan soluciones "rápidas" que después resultan un obstáculo para modernizar el mismo aeropuerto. O también en el caso de la construcción de viviendas económicas, de mala calidad, para dar salida a una situación de carencia, que después nadie quiere.

Las soluciones que sólo desplazan el problema de un lugar a otro del sistema hacen que en el futuro reaparezca y, probablemente, con más virulencia.

2) Cuanto más empujes, mayor será el empujón que ejerza el sistema sobre ti

Ante una situación de crisis, nuestro impulso es el de dedicar más esfuerzo, trabajar más horas, invertir más dinero, etc. Aunque sea loable cualquier tipo de esfuerzo, es inútil si no va en la buena dirección. **Debemos tener una visión del conjunto y saber de dónde vienen las dificultades o dónde se encuentra la resistencia**. Todos conocemos ejemplos de personas que, a pesar de estar al límite de sus fuerzas, no consiguen los objetivos que se han propuesto. No sólo no logran lo que se proponen, sino que se convierten con facilidad en víctimas del sistema o, al cabo de un tiempo, se "queman".

3) Las cosas van mejor antes de ir mal

En nuestra vida cotidiana estamos sometidos a diferentes tipos de presión, es natural dentro de un sistema. En la toma de decisiones, una de las presiones más importantes es la de garantizar que todo vaya bien. Ello nos lleva a encontrar soluciones "fáciles" o a esconder la realidad. En los sistemas humanos complejos existen muchas maneras de hacer que las cosas parezcan bien a corto plazo. Con el paso del tiempo, incluso años, acaban yendo mal.

Las decisiones tomadas con el afán de "todo va bien" son peligrosas. Es mejor tener una visión de conjunto y analizar las posibles consecuencias de nuestras decisiones en diferentes aspectos.

4) El camino más fácil no siempre es el mejor

Todos tendemos a dar soluciones conocidas a los problemas, basándonos en lo que ya conocemos. Solemos obcecarnos con las soluciones conocidas, mientras que los problemas fundamentales persisten o empeoran, hasta que, desesperados, el único remedio que nos queda es el del "golpe de martillo".

5) El remedio puede ser peor que la enfermedad

En ocasiones, las soluciones conocidas o fáciles no sólo son ineficaces, sino también pueden ser adictivas y peligrosas.

Las decisiones son, en pocas ocasiones, hechos aislados, suelen ser una cadena de decisiones. Cuantas más soluciones busquemos a corto plazo, mayor será el círculo infernal de búsqueda de remedios que sólo empeoran la enfermedad.

Nuestra tarea es la de conseguir los objetivos que nos hemos marcado, y la resolución de los problemas debe orientarse a los objetivos. El hecho de buscar soluciones para

quitarnos los problemas de encima no arregla nada. Los problemas son una guía para conseguir nuestros objetivos.

6) Vísteme despacio que tengo prisa

En nuestra sociedad todo va muy deprisa. Probablemente demasiado. Una vez más, la naturaleza nos enseña el camino. La semilla será un árbol en el momento que deba serlo, cuando esté madura para ello. No podemos hacer nada para acelerar el crecimiento personal de un niño. Hace falta tiempo.

No se trata de decir que es mejor no hacer nada. En la perspectiva de los sistemas de pensar, se trata de un tipo de acción basada en una manera diferente de pensar, más profunda y global, más próxima a la realidad que la voluntad de ver las cosas tal como queremos que sean.

7) Causa y efecto no siempre están en relación con tiempo y espacio

Para muchos de nosotros, las causas y los efectos son prácticamente inmediatos.

Los sistemas no actúan de la misma manera. Como hemos visto con anterioridad, las consecuencias de determinados procesos no son inmediatas ni se pueden esperar en un mismo lugar.

Es un cambio de mentalidad. Puede ser que apliquemos una serie de medidas que tarden en producir efecto o que los resultados no sean visibles. Es una cuestión de tiempo y paciencia.

Un ejemplo es el impacto de la reestructuración industrial, que ha sido dramático para muchas familias en diferentes lugares de los países occidentales. Aunque en el momento de crisis, de cierre de empresas, el sufrimiento fue elevado, unos años después podemos ver que, en general, las consecuencias no han sido tan graves. Donde había una madre trabajando en el sector textil, ahora hay un hijo que trabaja en el campo de la informática o en otros sectores mejor remunerados y más gratificantes que trabajar ante un telar. Si en la época se hubiera decidido aplicar políticas proteccionistas y cerrar fronteras al comercio internacional, se habría evitado la crisis, pero la sociedad habría quedado estancada. Es más, otros países podrían haber tomado el relevo.

Es importante mentalizarse de que causa y efecto no siempre están vinculados al tiempo y el espacio.

8) Pequeños cambios pueden producir buenos resultados

En ocasiones, pequeños cambios bien preparados y pequeñas acciones bien orientadas pueden representar sólidas mejoras si se llevan a cabo en el lugar y el tiempo adecuados. Es decir, podemos influir en el conjunto del sistema siempre que pensemos en los términos de la lógica que tiene, de un proceso de cambio y no de "poner parches".

Un buen ejemplo es cuando un gran barco atraca en un puerto. Para quienes no tenemos una formación profunda en física es difícil entender cómo una masa como la de un barco se puede mover con la precisión necesaria para "aparcar" en el muelle. De hecho, son una serie de pequeños cambios en la dirección del barco los que posibilitan la maniobra. En este caso, estos últimos se producen en el sistema de navegación o en el sistema del barco, no son parches.

9) Cualquiera puede tener el pastel y comérselo, pero no al mismo tiempo

Con frecuencia, en las tareas cotidianas debemos afrontar decisiones que representan verdaderos dilemas. Podríamos decir que somos prisioneros del porcentaje; sin embargo, si pensamos en procesos y no en parches, algunos de estos dilemas son falsos.

Durante años viajar en avión era tan costoso que sólo algunos se lo podían permitir. Las compañías necesitaban tener precios elevados para hacer frente a los enormes costes. A causa de los precios, muchos vuelos prácticamente iban vacíos. La solución se ha encontrado en la disminución de los precios, lo que permite a más personas viajar en avión y a las compañías, afrontar los costes.

Si conseguimos salir de la rigidez de los dilemas, podemos encontrar soluciones que posiblemente integren ambas partes, sin necesidad de elegir una sola opción, lo que probablemente es mejor para todo el mundo. Para ello necesitamos un sistema de pensar en procesos y no en hechos aislados.

10) Dividir un elefante en dos no significa tener dos elefantes

Los sistemas vivos tienen integridad y su carácter depende de la totalidad. Lo mismo sucede en las organizaciones: para entender el reto que debemos afrontar, es preciso entender el conjunto del sistema que genera este último.

Podemos analizar las organizaciones, sin poner fronteras rígidas en su seno. Se trata de encontrar la interacción entre las diferentes partes. La respuesta "ello no es mi problema" no lleva más que al fracaso. Las organizaciones no siempre están dispuestas a poner en evidencia sus interacciones, o no siempre estamos dispuestos a realizar el esfuerzo de analizarlas. Sin embargo, es fundamental.

Es frecuente, por ejemplo, encontrar gestores que dicen: "Soy un hombre de negocios, la política no me interesa". Error. Quien tenga una visión del sistema y pretenda dividir el elefante (negocios/política) no llegará muy lejos. Cuando hablamos de política, nos referimos al público. Lo que sucede en la política, en el público, tiene un gran impacto en las organizaciones privadas. Por ejemplo, el sistema educativo de un país y su presupuesto tienen un impacto directo en la formación de los ciudadanos y, de rebote, en los futuros trabajadores de una empresa.

En ocasiones, las interacciones tienen una influencia enorme tanto en el seno de una organización, como en el de la sociedad misma.

11) No hay culpa

En los problemas cotidianos es fácil culpar a las circunstancias o a alguien externo (la competencia, la prensa, la bolsa, el gobierno, etc.). El sistema de pensar muestra que no hay exterior, la persona y la causa de los problemas forman parte del mismo sistema. Con frecuencia, la solución está en cómo puede mejorarse la relación con "el enemigo".

Ser consciente / percatarse

(Este ejercicio es una adaptación del libro siguiente: **J. Rainwater; P.D. Marina del Rey**. *You're in charge: A guide to Becoming your Own Therapist*. California: Devors & Company.)

Con frecuencia, no somos conscientes de lo que sucede en el exterior, básicamente no podemos "captarlo" todo. Cuando conducimos y vamos hablando, llegamos al destino sin poder describir todo lo que hemos visto. El ser humano dispone de mecanismos automáticos para no tener que estar siempre alerta. No obstante, disponemos de sistemas de alarma que nos permiten percatarnos de un peligro que tenemos delante o de un cambio brusco en la carretera provocado por obras.

En cambio, nos cuesta más darnos cuenta de lo que nos sucede a nosotros. Una parte importante de los conflictos interpersonales suceden sin que una de las partes sea consciente de lo que ha dicho o ha hecho. Más todavía, en ocasiones nosotros mismos ignoramos qué es lo que nos sucede. Actuamos, huimos, nos distraemos en lugar de pararnos a analizar lo que nos pasa.

Este ejercicio tiene como objetivo aprender a ser conscientes de lo que nos sucede y ayudarnos a descubrir lo que realmente queremos en este momento.

Tomaos un tiempo de calma. Respirad tranquilamente y, a continuación, intentad contestar las preguntas siguientes:

1) ¿Qué pasa ahora?
¿Qué hacemos ahora?
¿Qué sentimos en este momento?
¿En qué pensamos?

2) ¿Qué querríamos hacer ahora mismo?

3) ¿Qué hacemos que nos dificulte obtener lo que queremos?

Volved a respirar profundamente. Tratad de ver cómo podéis llegar a hacer lo que queréis.

En ocasiones, este simple ejercicio nos hace ser conscientes de que perdemos el tiempo con nimiedades o que nos "victimizamos" al desarrollar una tarea o al participar en una reunión que no tiene interés o que hemos planificado de manera errónea.

Puede ser que sea el momento de cambiar de marcha o de orientación.

Este ejercicio es útil especialmente cuando estamos en una reunión, tanto si la dirigimos, com si participamos en la misma.

La estructura provoca conductas, cambios en las estructuras que pueden producir diferentes formas de conducta.

2.3. *Personal mastery*

Uno de los cambios más importantes en las organizaciones y empresas en los últimos cincuenta años y, en especial, en los últimos años es el valor de las personas individualmente.

En una sociedad del conocimiento, el valor de cada uno es progresivamente lo que más se precia en una organización. Por ello, el líder debe saber organizar y dirigir teniendo en cuenta a las personas y sus capacidades. Más aún, se trata de potenciar el desarrollo de las personas, que puedan aumentar sus capacidades.

The fifth discipling

En el libro *The fifth discipline*, Peter Senge recoge varias investigaciones y estudios que sintetiza con el nombre de *personal mastery* o "autorrealizarse con los demás".

Podríamos definirlo como "una visión personal de dónde quiero llegar y un conocimiento claro de la realidad de nuestro entorno".

Tener una visión (objetivos) y conocer la realidad generan tensión. "Es donde quiero llegar, pero todavía no he llegado". Y, sobre todo, "sé que no puedo conseguir lo que quiero con rapidez" o, peor aún, "no creo que lo pueda conseguir".

En el mundo del deporte tenemos muchos ejemplos de ello. Un atleta o un ciclista (por ejemplo, el americano Amgstrong) tienen claro lo que quieren conseguir y saben dónde están (sus marcas, la velocidad a la que corren ahora, etc.). Hay tensión hasta conseguir su objetivo. Para llegar al mismo, no basta con quererlo, es preciso ejercitarse, entrenarse.

En resumen, no podemos conseguir *personal mastery* sin tensión, ni sin método y esfuerzo. Parece evidente, pero si miramos a nuestro alrededor, veremos que la evidencia no se pone demasiado en práctica. Para evitar la tensión, podemos disminuir o devaluar nuestra visión (objetivos); sin embargo, ello puede comportar un sentimiento de devaluación personal. La tensión puede tolerarse si progresamos, paso a paso, con paciencia.

El síndrome del si

Si mis padres me hubieran hecho estudiar, si no me hubiera casado tan joven, etc.

En ocasiones, hay personas que, pese a tener muy claro lo que quieren, no se sienten con fuerzas para conseguirlo o son prisioneras de su pasado y sus "demonios". Lo que sucede es que no toleramos la tensión y nos desanimamos en seguida.

Robert Fritz (1984, *The Path of least resistence*. Nueva York: Fwcet / Columbia) insiste en la importancia de no devaluar nuestra visión, aunque nos pueda parecer imposible. De hecho, lo más importante no es el contenido de la visión: "No es lo que la visión es", señala Fritz, "es lo que la visión hace". A veces, el resultado final no coincide exactamente con los objetivos que nos hemos propuesto; sin embargo, al fin y al cabo lo que importa es llegar a un puerto.

Al mismo tiempo, no basta con tener una visión clara de lo que queremos, sino que es necesario saber dónde nos encontramos y cuál es nuestro entorno. Uno debe enfrentarse a la realidad, por cruda y compleja que pueda ser. Seguramente el hecho de enfrentarse a la realidad es la parte más difícil del *personal mastery*.

Consiste en saber elegir, lo que comporta riesgos y requiere coraje. Sin embargo, es la única manera de autorrealizarnos. Desde el momento en que decidimos elegir, establecemos una conversación constante con nosotros mismos. En ocasiones, nos preguntamos cómo hemos podido meternos en un lío similar o nos pedimos paciencia.

Dibujar nuestra visión personal

(Este ejercicio es una adaptación de *Innovation Associates*: "Vision Escalation" y "Power Choice".)

Se trata de ayudaros a definir vuestra visión personal, qué es lo que vosotros queréis hacer de vosotros mismos y del mundo que os rodea.

Empezad el ejercicio de una manera relajada. Sin prisas. Al menos es preciso que dispongáis de una hora. Naturalmente, no hay buenas respuestas ni malas. Es para vosotros.

Etapa 1. Crear un resultado

Os puede ayudar cerrar los ojos y pensar durante un rato en una escena o un paisaje que os traiga buenos recuerdos. Por ejemplo, situaros en un lugar donde fuisteis felices. Cerrad los ojos y paseaos por la escena. A continuación, intentad imaginar qué es lo que queréis conseguir en vuestra vida. Lo que más deseéis. Sin miedo. Sin pensar en las dificultades o en las imposibilidades.

Tomad un papel y un lapiz. Escribid lo que hayáis imaginado en presente, no en futuro.

- ¿Cómo es lo que queréis?
- ¿Cómo os hace sentir?
- ¿Cómo podéis describirlo con palabras?

Etapa 2. Reflexionar

Una vez hayáis escrito la respuesta a las preguntas anteriores, podéis reflexionar sobre lo que creéis que os puede dificultar conseguirlo.

Entre otras cosas, quizá lo que os sucede es lo siguiente:

Hay personas que están acostumbradas a querer lo que los demás quieren: los padres, el marido, la esposa o los amigos. Se trata de reflexionar sobre **lo que nosotros queremos**, no sobre lo que los demás quieren de nosotros.

- **Me da miedo lo que quiero**
  No podemos engañarnos a nosotros mismos; en ocasiones, no nos atrevemos porque tenemos miedo de las consecuencias. Cambiar de trabajo o de empresa puede crear inseguridad. El problema puede ser que nunca hemos plantado cara a todo ello. Es

bueno, durante un instante, analizar la dimensión de estos miedos. Quizá se trata de nuestro hábito.

- **No es importante lo que quiero**
  En ocasiones, el problema reside en el hecho de que pensamos que no nos merecemos algo. Entonces decimos que lo que queremos no es importante, y lo que hacemos es restarnos importancia, desvalorarnos.
  En este caso, se trata de pensar que nos lo merecemos. Escribid: "Nos merecemos"...
- **Sabemos lo que queremos; sin embargo, no es posible en nuestro trabajo**
  Es una de respuestas más corrientes. Debemos ser realistas, con frecuencia nuestra visión personal no puede cumplirse en el marco de la organización o la empresa donde trabajamos. Quizá en este caso debéis analizar las posibilidades de cambiar de empresa...
- **No podemos tener lo que queremos**
  Con frecuencia, hemos sido educados para evitar frustraciones, nos han enseñado que es mejor renunciar a deseos que sufrir porque no conseguimos lo que queremos. Asimismo, es posible que hayamos tenido experiencias negativas y que nos "hayamos quemado", o pueden haber contradicciones al elegir una cosa u otra.
  Escribid como si fuera posible obtener lo que queréis. ¿Qué pasaría?
- **Nosotros ya sabemos qué es lo que queremos**
  Sentir que uno ya sabe lo que quiere no significa que sea así. Es una ocasión para redescubrirse a uno mismo y repensar la forma de vida. Escribid lo que ya sabéis y, a continuación, intentad averiguar si hay más de lo que parece.
- **No sabemos lo que queremos**
  Es posible que, a causa de las condiciones en que hemos sido educados, nos conformemos con lo que somos y con lo que tenemos. Es difícil creer que en el fondo no dispongamos de la esperanza de conseguir nuestros deseos. Puede ser otra manera de evitar responsabilidades.
  Procurad escribir los motivos que os hacen pensar que sabéis lo que queréis.

Etapa 3

Volved a las mismas preguntas que os planteabais con anterioridad y escribid las respuestas en presente, no en futuro.

Imaginad que conseguís vuestros deseos, vuestros objetivos: ¿cómo son? ¿Cómo os hacen sentir? ¿Qué palabras utilizaríais para describirlos?

Deseos/ objetivos	¿Cómo son?	¿Cómo os hacen sentir?	¿Cómo los podéis describir?
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

Como pauta, podéis utilizar las áreas de vuestra vida siguientes:

- Vuestra imagen personal.
- Las cosas que querríais tener.
- Vuestro hogar.
- Vuestra salud.
- Las relaciones con los demás.
- El trabajo.
- Vuestros objetivos en diferentes áreas.
- La comunidad donde vivís.
- Vuestros propósitos en la vida.
- Otros.

Etapa 4

Una vez tengáis clara vuestra visión personal, es preciso que todavía os planteéis dos preguntas en cada punto:

Si tuviera la oportunidad de tenerlo, ¿lo tomaría?

Si fuera realidad ahora, ¿me comportaría?

Estas preguntas nos ayudarán a captar el significado real y la intensidad de lo que queremos.

La visión es una imagen del futuro que deseamos. Es una pintura o una foto del futuro que queremos crear descrito en el presente como si fuera ahora mismo. Nuestra visión nos indica dónde queremos llegar y cómo queremos estar cuando lleguemos. Los valores son cómo esperamos "viajar", hacia dónde queremos ir y de qué manera. Los valores describen la manera en que queremos actuar, el día a día, para llegar a conseguir nuestra visión.

3. Motivación

La dirección de la empresa necesita utilizar los conocimientos que nos aportan las ciencias del comportamiento por varias razones, entre las que se encuentran las siguientes:

- La mayoría de los aspectos de dirección y gestión pasan por la administración de personas y, por consiguiente, se llevan a cabo por medio de relaciones interpersonales.
- La conveniencia de basar decisiones sobre relaciones interpersonales en hechos concretos y análisis en lugar de en simples especulaciones.
- La importancia de las influencias psicológicas y sociales en la productividad, así como la necesidad de relacionarlas con unas condiciones físicas de trabajo y una estructura organizativa adecuadas.
- La necesidad de entender las actitudes de los empleados para con el trabajo, las causas de su motivación y cómo la personalidad de los individuos afecta a sus relaciones con la organización.

3.1. Motivación

Desde ya hace décadas, el interés por el tema de la motivación humana ha dejado de ser exclusivo de los psicólogos y se ha incorporado de lleno al mundo empresarial. Desde el movimiento de las relaciones humanas, un número ingente de investigadores y profesionales de la empresa se han preocupado por averiguar cuáles son los factores y los procesos que estimulan la actividad de los individuos en el entorno empresarial.

En este apartado estudiaremos algunas de las teorías principales de los modelos de recursos humanos sobre el qué y el cómo de la motivación humana, así como algunas de las aplicaciones que han realizado las organizaciones para mejorar su eficiencia.

3.2. Definición y concepto

La palabra *motivación* proviene del latín *movere*, es decir, 'moverse'. La motivación es, pues, algo que mueve a las personas a llevar a cabo ciertas acciones. Así, podemos definir el término *motivación* como todo lo que da energía (causa acción), direcciona y sostiene comportamientos humanos.

Conviene enfatizar el hecho de que esta fuerza efectivamente mueve a las personas a ejecutar acciones. Es decir, no consideramos motivación cuando existe un deseo de hacer algo, sino cuando este último se ha materializado en una acción concreta.

Deseo y motivación

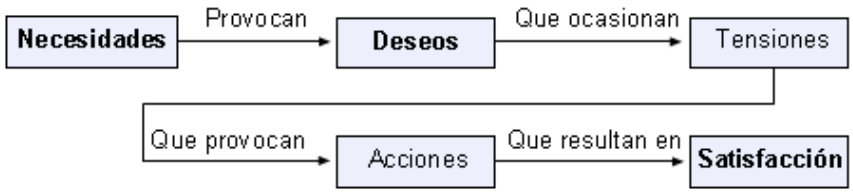
Si una persona dice "me gustaría mucho tener una carrera universitaria", no consideramos que esté motivada para hacer una carrera; ello será sólo un deseo. Podremos decir que existe motivación sólo cuando la persona (como vosotros) ha emprendido una serie de acciones para conseguir acabar esta carrera: pedir información, matricularse o hacer los exámenes previos necesarios, estudiar de manera continuada, etc.

Izquierda: desear, ilusionarse, etc. Derecha: motivación.

3.3. Las teorías de la motivación

Como hemos apuntado con anterioridad, existe un número ingente de teorías que intentan describir la motivación. La mayoría están basadas en la cadena necesidad-deseo-satisfacción, tal como expresa el cuadro siguiente:

Cadena necesidad-deseo-satisfacción



La mayoría de las teorías sobre la motivación se pueden dividir en dos grupos principales, que son los siguientes:

1) Teorías sobre el contenido de la motivación. También conocidas como "teorías de las necesidades". Se preguntan cuáles son los factores que influyen en la motivación; es decir, qué es lo que mueve a las personas a actuar. Pretenden identificar las necesidades de los individuos y la fuerza relativa de

cada necesidad. Entre estas teorías, las más influyentes han sido la jerarquía de necesidades de Maslow y los dos factores de Herzberg, que estudiaremos más adelante.

2) Teorías sobre el proceso de motivación. La cuestión principal que se plantea este grupo de teorías es encontrar los procesos que llevan a la motivación; es decir, estudian cómo se motivan las personas. Buscan las relaciones y los patrones de comportamiento entre las diferentes variables que afectan a la motivación humana. Las teorías más conocidas de este grupo son la teoría de la expectativa de Vroom (que estudiaremos más adelante) y la teoría de motivación, satisfacción y rendimiento de Porter y Lawler.

3.4. La jerarquía de necesidades de Maslow

El modelo o teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow se basa en **tres premisas**:

1) Las personas se motivan por el deseo de satisfacer toda una serie de necesidades.

2) Como seres "deseadores", las personas siempre quieren más, y lo que quieren depende de lo que ya tienen.

3) Las necesidades que motivan a las personas están ordenadas en una jerarquía que empieza en la base y va produciendo necesidades superiores a medida que se satisfacen las de orden más inferior.

Maslow propone que la serie de niveles en que se ordenan las necesidades de las personas son los que se expresan en el cuadro siguiente:

Tal como hemos apuntado con anterioridad, una vez se ha satisfecho una necesidad, ya no actúa como motivadora. Ahora la motivación estará estimulada para dirigirse a las necesidades del nivel superior siguiente.

3.4.1. Aplicación y problemas de la teoría de Maslow en el entorno laboral

La jerarquía de las necesidades de Maslow ha sido popular e influyente en los diferentes estilos de dirección. Hoy continúa siendo utilizada por muchos directivos, probablemente por su simplicidad como marco conceptual en la discusión de la motivación de los empleados.

Las aplicaciones de la teoría en el entorno laboral presentan prescripciones claras: será preciso que la dirección cree un entorno de trabajo en el que los empleados puedan satisfacer las necesidades. Asumiendo que las necesidades más básicas ya están cubiertas por el mismo hecho de que los trabajadores estén en la empresa, la dirección puede concentrarse en alentar unos sistemas de trabajo que posibiliten la satisfacción de otras necesidades superiores.

> Por ejemplo, el trabajo en equipo permitirá satisfacer las necesidades de afiliación, dar responsabilidades y autonomía, satisfacer las necesidades de autorrealización, etc.

A pesar de esta simplicidad y esta lógica de la jerarquía de necesidades de Maslow, estudios subsiguientes han demostrado algunos de los problemas y de los huecos que presenta el modelo. Algunos de dichos **problemas de aplicación** son los siguientes:

- La gente no satisface sus necesidades sólo en el trabajo, sino también en su vida social y privada. Por tanto, por mucho que la organización se esfuerce en crear condiciones que faciliten la satisfacción de una necesidad, si

los trabajadores ya la han cubierto en otro ámbito, estas condiciones no actuarán como fuerzas motivadoras.

- Asimismo, se han planteado dudas sobre el tiempo transcurrido entre la satisfacción de un nivel inferior y la emergencia de una necesidad superior.

- Es difícil comprobar la teoría empíricamente.

- El orden de prioridades puede ser diferente en algunos trabajadores o, incluso, algunas personas pueden no experimentar un grupo de necesidades.

Algunos empleados con profesiones especializadas quizá priorizarán la autorrealización antes que las necesidades de afiliación.

Estas dificultades de aplicación de la teoría de Maslow en el entorno laboral, sin embargo, son comprensibles si se tiene en cuenta que este autor no pensó en su modelo para aplicarlo específicamente al mundo laboral. De hecho, no fue hasta veinte años más tarde que la jerarquía de Maslow fue introducida en la literatura de la gestión empresarial por Douglas McGregor.

Lectura complementaria

D. McGregor (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.

3.5. La teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg extendió los estudios de Maslow y desarrolló una teoría de contenidos de la motivación aplicada específicamente al trabajo. Asimismo, dicha teoría fue construida a partir de datos empíricos. En efecto, Herzberg entrevistó a más de doscientos contables e ingenieros en Pensilvania. En su estudio utilizó el **método del incidente crítico**, que consiste en recopilar información sobre situaciones extremas. En concreto, a los sujetos que participaron en el estudio se les preguntó qué era lo que les hacía sentir mejor en el trabajo y qué era lo que más detestaban.

El análisis de las respuestas y de los resultados del estudio fue bastante consistente. Se identificaron dos grupos de factores que afectaban a la motivación en el trabajo: las buenas experiencias y los sentimientos estaban relacionados con aspectos referentes al mismo trabajo, mientras que los sentimientos negativos se relacionaban tanto con estos aspectos, como con aspectos periféricos o del entorno. A partir de esta diferenciación, Herzberg planteó su **teoría de los dos factores**, que describió de la manera siguiente:

Teoría de los dos factores

1) Factores de higiene o mantenimiento (no satisfactorios o extrínsecos)

Están relacionados con las condiciones externas del trabajo y su entorno.

Estos factores de higiene permiten mantener cierto nivel de resultados si son adecuados; sin embargo, provocan insatisfacción y disminución del rendimiento cuando se perciben como insuficientes o injustos.

Tal como su nombre indica, son factores de prevención (higiene) en el sentido de que no son capaces de motivar positivamente, pero conviene prevenir su descuido, puesto que sí que son capaces de desmotivar.

Factores de higiene o mantenimiento

La supervisión, el salario, las condiciones físicas del trabajo o las normas y políticas administrativas de la empresa constituyen algunos ejemplos de estos factores.

2) Factores motivadores (satisfactorios o intrínsecos)

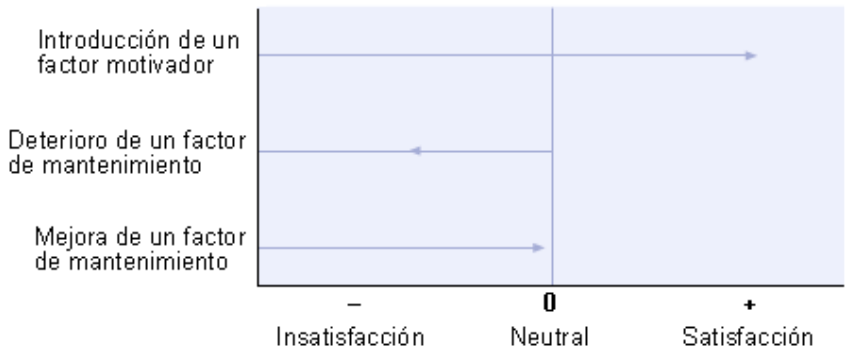
Este grupo de factores está relacionado con el contenido del trabajo; es decir, están vinculados intrínsecamente al trabajo que desarrolla cada trabajador. Los factores motivadores sí que tienen la capacidad efectiva de motivar al individuo a trabajar más o mejor.

Factores motivadores

La misma naturaleza del trabajo (variedad de tareas, entre otras), la responsabilidad que se le asocia, el reconocimiento por tareas bien realizadas, la sensación de avanzar y desarrollarse por medio del trabajo, etc. son algunos ejemplos de estos factores.

Así pues, los factores motivadores pueden alentar una mejor calidad del trabajo y, en cambio, los de higiene no: por ejemplo, puede ser que un empleado se resigne porque está disconforme con algún factor de higiene. Si este último hubiera sido adecuado o satisfactorio, habría conseguido retener al empleado, pero no que trabajara más o mejor.

Comportamiento de los factores motivadores y de higiene de la teoría de Herzberg



A pesar de esta incapacidad de motivación de los factores de higiene, conviene señalar que un gran número de estudios posteriores han demostrado que estos factores no son de segunda categoría, sino tan importantes como los motivadores, especialmente a largo plazo.

Por ejemplo, en relación con el salario, pocas personas pensarán que no han merecido un aumento que se les ha concedido y, por consiguiente, el aumento será "normal"; en cambio, sí que hay muchos trabajadores insatisfechos por la inexistencia o la cuantía de este aumento.

Activitat

Pensad en situaciones del entorno laboral en que hayáis sido motivados y desmotivados por factores intrínsecos o motivadores y por factores de higiene o extrínsecos. ¿Cuánto duraron la motivación y la desmotivación? En el caso de la desmotivación, ¿se hizo algo? ¿Cuáles de estos factores os parece que son los más importantes que deben tenerse en cuenta en el entorno laboral?

3.5.1. Aportaciones y problemas de la teoría de Herzberg

Sería preciso que la dirección intentara maximizar la incidencia de los factores motivadores para cada empleado por medio de un diseño o un enriquecimiento adecuados de los puestos de trabajo.

Como en el modelo de Maslow, los factores duales de Herzberg deben estudiarse con espíritu crítico. Los **problemas principales** identificados en su teoría son los siguientes:

- **De carácter metodológico**. La técnica del incidente crítico tiene el inconveniente de reflejar pobremente las situaciones no extremas; es decir, las que no causan una impresión, pero que quizá se dan a diario. Así, cuando se han intentado estudiar los factores de Herzberg con otras metodologías, ambos factores no se muestran visibles con tanta claridad.

- **De carácter conceptual**. Muchos autores consideran que poner el salario como factor de higiene es probablemente una sobresimplificación de la realidad y la complejidad de los procesos que motivan a las personas. Así, ha habido debates continuos sobre si la retribución debería formar parte de los factores de higiene o de los motivadores. Aunque no existe nada definitivo en este debate, sí que se ha reconocido que la retribución actúa como motivador al menos a corto plazo.

- **De carácter práctico**. El estudio original se llevó a cabo con profesionales que trabajaban como contables e ingenieros y, por tanto, tiene sentido que dichas personas estuvieran motivadas por las actividades de su propio trabajo. En cambio, la aplicación del modelo de Herzberg no ha tenido el éxito esperado en otros trabajadores que tienen tareas manuales o que son considerados trabajos de poca cualificación.

3.6. La teoría de las expectativas de Vroom

La teoría de las expectativas de Victor Vroom (1964) fue el primer modelo de motivación dedicado específicamente al entorno laboral y que, asimismo, tiene en cuenta y prevé diferencias interpersonales por lo que respecta a la intensidad y a los factores que pueden dinamizar la motivación de los empleados.

Lectura complementaria

V.H. Vroom (1964). *Work and Motivation*. Nueva York: Wiley.

V.H. Vroom (1979). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.

Las raíces de la teoría de Vroom

Las raíces de la teoría de Vroom se encuentran en los estudios cognitivos de Kurt Lewin y Edward Tolman durante las décadas de los años treinta y cuarenta. Estos investigadores rechazaron algunos de los conceptos principales de las teorías de refuerzo (las acciones premiadas tienden a repetirse, y las castigadas, a no repetirse), dominantes en la época, y propusieron que la mayoría de las conductas humanas resultan de la interacción entre las características únicas de cada individuo (personalidad, valores, cultura, etc.) y su entorno. Así, individuos diferentes estarán motivados por factores diferentes, con una intensidad distinta y por procesos diferentes.

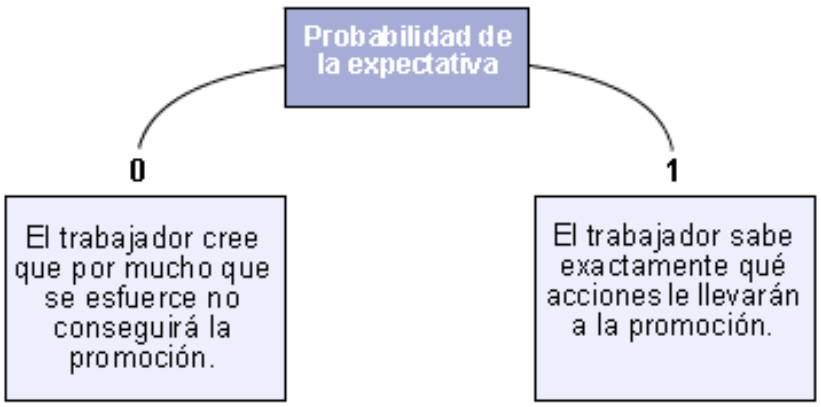
En concreto, Vroom propone que la motivación se dará dependiendo de las variables siguientes:

- **Valencia**. Es la preferencia o el atractivo que un resultado concreto o incentivo posee para un individuo. Esta variable puede ser positiva o negativa: es positiva cuando el individuo quiere que el resultado se produzca, y negativa cuando quiere que el resultado no se dé. Una valencia igual a cero significa que el individuo es indiferente a dicho resultado.

Exemple

Por ejemplo, dado el resultado "promoción", habrá individuos que asociarán al mismo una valencia positiva alta porque es lo que siempre han querido, mientras que otros le podrán asociar una valencia negativa porque no quieren ocupar un puesto de trabajo con más responsabilidad que el que tienen.

- **Expectativa**. Es la percepción individual de la probabilidad de que el hecho de llevar a cabo una acción determinada dará el resultado deseado. Al ser una probabilidad, el valor variará entre 0 y 1.



Así pues, la **motivación de un empleado** (*M*) es la suma de los productos de las valencias (todos los resultados que le gustaría que ocurrieran o no ocurrieran) por las expectativas de que cada resultado ocurra con su esfuerzo.

$M = \Sigma$ valencias × expectativas

3.6.1. Evaluación del modelo de la teoría de Vroom

Como modelo conceptual, la **aportación principal** de la teoría de Vroom es que reconoce la complejidad de la motivación y el hecho de que esta última será diferente para cada persona. De este modo, mejora las teorías anteriores del contenido de la motivación, que ultrasimplificaban el tema.

No obstante, esta virtud del modelo constituye, al mismo tiempo, su **problema principal**. El ingente número de variables que intervienen en los procesos motivacionales y la dificultad de aplicar la teoría de manera sencilla hacen que los directivos comprendan la complejidad de la motivación en el trabajo; sin embargo, no siempre les proporciona sugerencias concretas para solucionar los problemas de motivación en sus organizaciones.

3.6.2. Relevancia para la empresa

A pesar de estas observaciones, la teoría de Vroom incorpora algunos principios prácticos que han sido de gran valor para los gestores de las organizaciones. Por consiguiente, será preciso que presten atención a determinados factores, que explicamos a continuación:

- Intentar **establecer relaciones claras entre el esfuerzo, el rendimiento y la recompensa** (resultado). Si los empleados ven una conexión clara entre actuar de una manera y conseguir lo que quieren, existen más probabilidades de que actúen de este modo.

  Algunos sistemas complejos de incentivos salariales no funcionan, puesto que no consiguen captar la atención y el interés de los empleados.

- Intentar **minimizar resultados indeseables como resultado de un alto rendimiento** (accidentes, sanciones de compañeros de trabajo, etc.).

- Dado que individuos diferentes asocian valencias distintas a resultados determinados, será preciso intentar **conocer a los empleados y sus preferencias** para poderlas satisfacer y no otras que los empleados no valoren.

3.7. Motivación, satisfacción y rendimiento. Porter y Lawler

¿Hasta qué punto las teorías de la motivación son útiles? ¿Dirige realmente la satisfacción de unas necesidades a un mejor rendimiento? Un trabajador eficiente es probablemente un trabajador satisfecho, pero ¿es necesariamente un trabajador satisfecho un trabajador eficiente?

Una de las preocupaciones lógicas de los directivos es el rendimiento, y aunque la mayoría aceptarían que es mejor tener empleados satisfechos en la empresa, no será una prioridad si no existe una relación demostrable entre las variables motivación, satisfacción y mejor rendimiento.

Las teorías del contenido de la motivación asumen implícitamente que la satisfacción de las necesidades de los empleados se traduce en un mejor rendimiento y que, por el contrario, la insatisfacción resulta en un rendimiento empobrecido. El modelo de Herzberg, en concreto, habla de satisfacción (con el trabajo, con el entorno laboral, etc.), aunque no dirige la relación entre satisfacción y rendimiento. Del mismo modo, la teoría de proceso de las expectativas de Vroom no habla explícitamente de los efectos de la motivación en el rendimiento.

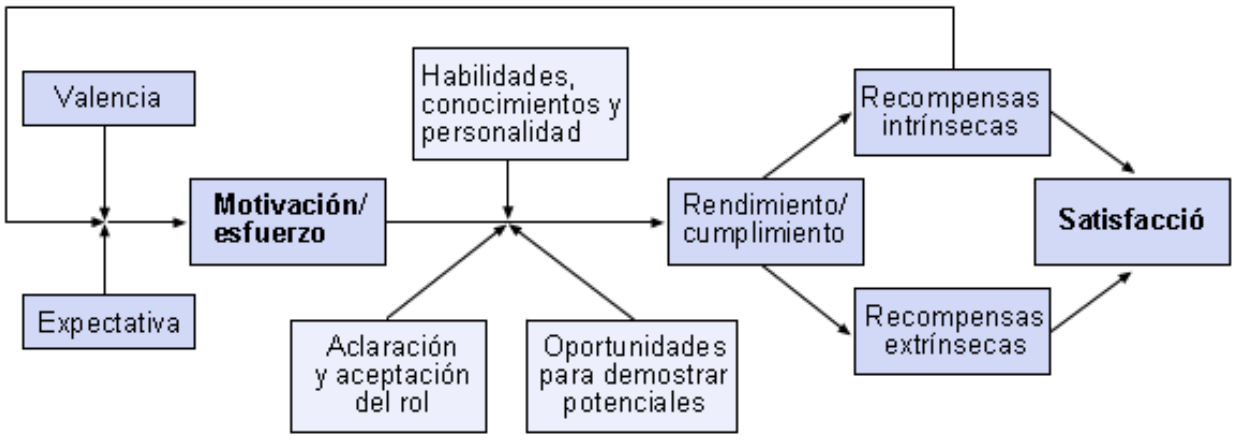
Porter y Lawler (1968) empiezan con la premisa de que las variables motivación (fuerza o esfuerzo), satisfacción y rendimiento no están relacionadas directamente.

Lectura complementaria

L.W. Porter; E.E. Lawler (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Estados Unidos: Irwin.

Por el contrario, existen otros factores intermedios en su relación, que se expresan en el cuadro siguiente:

Modelo de motivación-rendimiento-satisfacción basado en Porter y Lawler



Como puede observarse, este modelo es multivariante y, hasta cierto punto, circular, en el sentido de que al final todas las variables se relacionan. De este modo, la motivación es determinada por el valor que los empleados atribuyen a ciertos resultados (valencias) y las expectativas que tienen en el sentido de que un esfuerzo realmente se transformará en un resultado. Con estos dos factores podemos obtener esfuerzo. Ahora bien, este último no se traducirá en un buen rendimiento o un cumplido, salvo que se den tres condiciones (variables intermedias):

- El empleado debe tener las características personales, las habilidades y los conocimientos (es decir, la capacidad) necesarios para rendir satisfactoriamente. Ello se consigue por medio de la formación y un buen proceso de selección de nuevos empleados.

- El empleado debe entender con claridad y aceptar los requerimientos de su trabajo. De este modo, los esfuerzos que pueda realizar el trabajador estarán dirigidos con más esmero a lo que necesita cumplir.

- Se dan oportunidades realistas de ejercer estos roles y estos potenciales al empleado y, asimismo, este último percibe con claridad que se le han conferido dichas oportunidades.

Estas condiciones posibilitarán que la motivación se materialice en un rendimiento satisfactorio. Sólo cuando se ha conseguido este último o el cumplimiento deseado, las recompensas (intrínsecas o extrínsecas) o los resultados deseados se hacen efectivos. Así pues, hasta este momento no se produce la satisfacción. Este punto, la satisfacción como consecuencia del rendimiento y no como su causa, representa la aportación principal del modelo de Porter y Lawler.

3.7.1. Evaluación y aplicaciones del modelo de Porter y Lawler

El modelo de Porter y Lawler está mucho más orientado a la práctica que el de Vroom, aunque su complejidad continúa presentando algunas dificultades para realizar aplicaciones directas y sencillas de la teoría a la práctica. No obstante, esta dificultad debe considerarse normal, puesto que es sólo un reflejo de la naturaleza de los procesos motivacionales.

Estudios subsiguientes han valorado algunos de los vínculos y las relaciones que presentan Porter y Lawler y, en general, los resultados han demostrado un grado de coherencia alto, sobre todo los que han demostrado que el rendimiento y la satisfacción están relacionados con mayor fuerza cuando las recompensas (tanto intrínsecas, como extrínsecas) se hacen depender directamente del rendimiento. La recomendación que se concluye de este vínculo es que las empresas deberían revisar sus políticas de recompensa y

vincularlas al rendimiento. Asimismo, a partir de los vínculos entre variables identificados por el modelo, se pueden destacar toda una serie de puntos clave que la empresa deberá revisar para permitir que las relaciones entre motivación, rendimiento y satisfacción sean posibles. Algunos de estos **puntos que será preciso revisar** de entre las diferentes políticas y prácticas empresariales son los siguientes:

a) Por lo que respecta a la **relación entre motivación y rendimiento:**

- Asegurarse de que las habilidades y los conocimientos (capacidades) de los empleados son suficientes.
- Aclarar las ambigüedades sobre los requerimientos del trabajo en general y de las tareas concretas que es preciso desarrollar.
- Exigir sólo en algunos casos que una tarea sea práctica y físicamente posible de alcanzar.
- Tener en cuenta las interdependencias de un puesto de trabajo concreto con otros puestos y personas.

b) Por lo que respecta a la **relación entre rendimiento y satisfacción:**

- Identificar cuáles son las recompensas que cada individuo valora (valencias).
- Definir con claridad qué se considera un buen rendimiento y qué es lo que se espera del empleado.
- Vincular las recompensas valoradas con los rendimientos establecidos.

3.8. Conclusión

En este apartado hemos presentado algunas de las teorías más influyentes sobre la motivación en el entorno del trabajo. A partir de su estudio se ha puesto de manifiesto la complejidad del tema, tanto por el gran número de variables que influyen en la motivación humana, como por las diferencias interpersonales sobre lo que las personas desean y hasta qué punto. Sencillamente, no hay dos personas iguales y, por tanto, la búsqueda de una ley universal de la motivación es fútil.

Si no la motivación, sí que es cierto que la **desmotivación** constituye uno de los problemas que más preocupan a las organizaciones, y la solución tiende a ir por caminos difíciles y poco estandarizados. No obstante, tanto estudiosos como empresarios continúan poniendo la motivación en el centro de atención de estudios y prácticas.

A pesar de no haber encontrado todavía esta ley universal utópica, los avances que se han dado durante el último medio siglo en el conocimiento de la motivación se han contrastado y aplicado continuamente en el mundo

empresarial. En este sentido, se han desarrollado dos cuerpos de conocimiento que hoy forman parte de las prácticas habituales de muchas empresas. Nos referimos a los siguientes:

- El **diseño de puestos de trabajo**, que intenta satisfacer las necesidades intrínsecas de los trabajadores organizando las tareas que componen un puesto de trabajo.

- Los **sistemas de recompensa**, especialmente la retribución, que intenta satisfacer principalmente las necesidades extrínsecas de los empleados.

4. Técnicas de negociación

Este módulo didáctico introduce al estudiante en las nociones más importantes de lo que conocemos como técnicas de negociación en el marco de la resolución de conflictos en las organizaciones, en el ámbito de las técnicas de gestión y de la comunicación.

Contiene una introducción al mundo de la negociación, que es un mecanismo desarrollado con la finalidad de resolver los conflictos en las organizaciones humanas, y alternativamente para suavizarlos o canalizarlos hacia situaciones aceptables y más beneficiosas, en la medida que se pueda, para todos los implicados en el conflicto.

Proporciona un punto de entrada y una vista general del esquema y encadenamiento de las ideas fundamentales sobre las diferentes técnicas de negociación, su contexto, sus elementos básicos, las estrategias que acompañan a una negociación profesional y los métodos de análisis por medio de tablas y esquemas.

Facilitamos al estudiante la adquisición de los conceptos básicos fundamentales sobre las técnicas de negociación centrándonos principalmente en algunas de las teorías y los desarrollos más importantes y recientes sobre negociación organizacional e institucional, y revisando la definición y los elementos básicos de una negociación.

Revisaremos el proceso que se sigue a lo largo de una negociación, las estrategias y tácticas negociadoras, la relación entre la estrategia y la teoría de juegos –un nivel básico, el espacio de negociación, así como los tipos de estrategias negociadoras.

Con posterioridad, analizaremos el contexto social de las negociaciones en la actualidad, y las negociaciones en el mundo globalizado, las influencias personales, culturales y comunicativas.

Por último, analizaremos cómo es conveniente preparar y estructurar adecuadamente una negociación, la preparación previa y los pasos que es preciso seguir, y consideraremos las diferentes percepciones de las partes, la determinación de posiciones e intereses y algunas herramientas de soporte como las tablas y los esquemas de análisis.

Estos conceptos ayudarán al estudiante a establecer una primera base de conocimientos sobre técnicas de negociación que es necesaria para la comprensión e integración correcta en el aprendizaje de los temas que se han expuesto en los módulos anteriores que componen la asignatura.

4.1. Definición, elementos y factores de éxito en una negociación

De acuerdo con los principios aceptados generalmente por las organizaciones e instituciones respecto de las negociaciones en la actualidad, podemos definir lo que es una negociación de la manera siguiente.

> Una negociación consiste en un proceso estructurado de interacción entre diferentes partes en conflicto de intereses que tienen objetivos contrapuestos, con la finalidad de que cada parte consiga unos resultados tan exitosos como sea posible para sus respectivos intereses y con la intención explícita de alcanzar un acuerdo de posición común aceptable por todas las partes implicadas.

Para que pueda haber una negociación es indispensable que concurran los factores siguientes:

- Existencia previa de un **conflicto de intereses** o de una necesidad.
- Existencia de un mínimo de **interés común** entre las partes para lograr un acuerdo.
- Existencia de una **motivación** entre las partes para lograr un acuerdo.
- Existencia de un **poder de negociación similar** y de **autonomía reconocida** entre las partes para poder llevar a cabo el proceso negociador.

De la definición ampliaremos los elementos siguientes:

- **Proceso de interacción estructurado**. Para que se produzca negociación, es preciso que las partes se relacionen, dialoguen, se comuniquen las posiciones; es decir, lo que hoy día se suele hacer de acuerdo con unas reglas que forman un proceso de interacción estructurado entre las diferentes partes.
- **Partes**. Es imprescindible que haya unos actores que formen parte en la negociación, que pueden ser individuos u organizaciones.
- **Objetivos contrapuestos**. Es preciso que se produzca un conflicto de intereses para que sea necesaria una negociación; las partes deben ser conscientes de que persiguen objetivos contrapuestos, y de que el **objetivo**

de cada parte es conseguir unos resultados **tan exitosos como sea posible** para sus respectivos intereses.

- **Intención explícita de lograr un acuerdo**. Es conveniente que la intención sea clara e igualmente debe evidenciarse que se quiere negociar. Es preciso saber quién está dispuesto a negociar.

- **Posición común aceptable**. La negociación debería tener un resultado común que acepten todas las partes implicadas.

Los factores anteriores formarán el **marco de la negociación**, en que actuaremos bien de una manera competitiva, bien de una manera colaborativa según el caso, **para conseguir unos resultados tan exitosos como sea posible** para nuestros intereses, y según factores tangibles (lógica económica) o intangibles (lógica emocional), como veremos con detalle.

El objetivo último de una negociación es, pues, **obtener el mejor resultado posible** para nuestros intereses.

4.1.1. Factores del éxito en las negociaciones

Antes de entrar en un proceso de negociación, es capital considerar los **elementos, factores o parámetros más importantes que definen el éxito en una negociación y que intervienen en la misma**, así como sus **medidas de valoración correspondientes**. De los muchos factores que se suelen considerar en diferentes ámbitos empresariales, medios y textos, los más extensos y los utilizados y divulgados con mayor frecuencia en la actualidad por importantes empresas y prestigiosas consultoras multinacionales de dirección en el asesoramiento para negociaciones, destacaremos los siguientes:

a) Identificación de todas las alternativas disponibles

Valorar exhaustivamente **todas las alternativas disponibles (TAD)**.

¿Cómo puedo satisfacer mis intereses "fuera" de la negociación que mantengo?

Valoración de las cosas que podemos hacer, tanto si las valoramos nosotros mismos, como con una tercera parte, sin obtener el permiso de la otra parte.

La **medida** de este parámetro sería encontrar la **mejor alternativa a un acuerdo negociador (MAAN)**.

b) Identificación de nuestros verdaderos intereses

Valorar exhaustivamente nuestras necesidades, preocupaciones, metas, motivos, esperanzas y temores que motivan la negociación.

La **medida** de este parámetro sería **satisfacer los intereses de las partes**.

c) Identificación de todas las opciones posibles

Analizar **todas las formas posibles u opciones** con que se pueda llegar a un **compromiso** negociado.

Aquí es importante incluir múltiples variables que es preciso negociar y cuya inclusión minimice el "poder" o "peso" excesivo que se suele atribuir a la variable "precio" o "PVP" en las negociaciones y que facilite la consecución de un acuerdo global.

Conviene que no confundáis las opciones con las alternativas, puesto que son completamente diferentes.

La medida de este parámetro sería maximizar el valor de todas las partes (variedad creativa).

d) Asegurar la legitimación de nuestras posiciones

Analizar las justificaciones que puedan legitimar las opciones y variables planteadas, basándonos en criterios objetivos y demostrables con elementos mensurables. Algunas **fuentes de legitimidad** podrían ser, por ejemplo, las siguientes:

- Leyes y reglamentos.
- Regulaciones y normativas.
- Normas de la comunidad.
- Normas operativas o de procedimiento.
- Precedentes y prácticas habituales.
- Valoración de expertos.
- Precios en el mercado de valores.

La **medida** de este parámetro sería que el **resultado se percibe como justo**, sin que nadie se sienta engañado.

e) Fijar los compromisos con claridad

Este parámetro lo componen las declaraciones verbales o escritas sobre lo que harán o no las partes implicadas, igual que el **principio de acuerdo** o **el cierre** de la negociación.

Los grados de compromisos posibles pueden ser los siguientes:

- Esbozo o borrador de acuerdo.
- Recomendaciones en conjunto.
- Compromiso en principio.

- Contrato, obligaciones detalladas.
- Manera en que se sostendrá una relación.

La **medida** de este parámetro puede ser:

- Bien planificado y sabiamente pensado.
- Realista: se puede hacer.
- Suficiente: cubre los puntos necesarios.
- Operacional: aclara qué debe hacer cada uno, cuándo y cómo.

f) Asegurar una buena comunicación

Este parámetro incluye la comunicación interna de cada equipo negociador, así como la comunicación entre ambas partes.

Intercambio de pensamientos, ideas, mensajes o información por medio de actos verbales, incluyendo aquí señales, escritura o cualquier otro mensaje. Habilidad para la comunicación verbal y no verbal (empatía, escucha, diagnóstico, etc.).

La **medida** de este parámetro es la comprensión clara y concisa de los mensajes emitidos y recibidos.

g) Mejorar las relaciones

Este parámetro define la habilidad de las partes para manejar sus diferencias de una manera efectiva, lo que genera un "buen clima" para las relaciones a medio y a largo plazo.

La medida es el proceso negociador que desarrollamos hoy y que mejorará nuestra habilidad de negociar mañana.

Podemos apreciar que una negociación es un **proceso dinámico** que está sujeto tanto a elementos vinculados a los individuos que lo desarrollan, a sus pretensiones y a su capacidad de comunicarse y de encontrar una salida a la situación que les ha llevado a negociar, como a elementos del entorno, tal como veremos más adelante.

Este proceso es largo. Cuanto más compleja sea una negociación, más largo será el tiempo que deberemos dedicarle. Una negociación puede durar minutos (por ejemplo, decidir qué película veremos con nuestros amigos) o años (por ejemplo, las negociaciones comerciales de la Ronda Uruguay, que duraron doce años).

Asimismo, este proceso requiere una implicación total. Las negociaciones son demasiado complejas para dejar muchos elementos al azar. Cuanto más preparados estemos, tanto por nuestra implicación en la preparación de la negociación, como en la fase de la negociación propiamente dicha, más alta será nuestra credibilidad respecto de la otra parte.

Por último, es un proceso que requerirá el desarrollo de algunas características personales (flexibilidad, adaptabilidad, fortaleza mental y física), así como una mentalidad abierta para ser capaz de **ponerse en el puesto del otro** (o ponerse en la piel del otro), para comprender mejor sus intereses, integrar sus necesidades y las nuestras y entender mejor su posicionamiento negociador. Esta habilidad es básica y primordial para la dinámica de una negociación, para que sea efectiva y no derive en un cúmulo de incomprensión mutua, que podría desestructurar el proceso negociador y, ocasionalmente, degenerar en incomprensión, desacuerdo, amenazas y despropósitos.

Ponerse en el lugar del otro es una habilidad básica e importante para la dinámica de la negociación.

Lectura recomendada

Recomendamos la lectura siguiente, en el documento de lecturas de la asignatura:

Roger Fischer, William Ury; Bruce Patton (1991). "Diez preguntas que hace la gente sobre cómo obtener el sí". *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder* (cap. 5, pág. 167-203). Barcelona: Edicions Gestió 2000, 2002.

4.2. El proceso de negociación: estrategias y tácticas

De acuerdo con los principios aceptados por norma general por las organizaciones e instituciones en la actualidad respecto de las negociaciones, **podemos definir lo que es una estrategia** en el contexto de una **negociación** de la manera siguiente.

Una estrategia es un plan general o un conjunto de planes que describen cuáles serán las acciones y reacciones que será preciso tomar para lograr el objetivo de obtener unos resultados tan exitosos como sea posible en la negociación para nuestros intereses ante cualquier circunstancia posible, y en un espacio de tiempo limitado y previamente determinado.

Desde un punto de vista análogo, podemos definir así lo que son las **tácticas** en el contexto de una **negociación**.

Las tácticas son los métodos elegidos para desplegar nuestra estrategia, y que utilizaremos para lograr lo que deseamos en una situación determinada dentro del contexto de una negociación.

Las **tácticas** se suelen utilizar en el contexto de la negociación para las finalidades siguientes:

- Determinar la solidez de la posición de la parte contraria.
- Determinar los conocimientos de la parte contraria.
- Averiguar la flexibilidad y personalidad de la parte contraria.
- Desestabilizar a la parte contraria.
- Buscar concesiones.
- Aplazar, retrasar o evitar una confrontación o una toma de decisión precipitada.
- Establecer en qué estamos dispuestos a ceder y en qué no.
- Actuar con flexibilidad, averiguando cuáles son los márgenes superiores e inferiores que la parte contraria parece aceptar y que, si no se respetan, harán que no obtengamos los objetivos.

4.2.1. Teoría de juegos y estrategia

Hace más de cuarenta años John von Neumann, inventor del primer ordenador programable, cuya arquitectura general es, hasta hoy, la base de los ordenadores modernos, estableció importantes bases matemáticas que fundamentan la ingeniería informática y, asimismo, **postuló** e **ideó**, junto con el economista Oskar Morgenstern, la llamada **teoría matemática de juegos**, de manera abreviada **teoría de juegos**.

Esta nueva rama de la ciencia ha tenido desde los orígenes un desarrollo brillante por sus aplicaciones a casi todos los campos de la actividad humana, muy especialmente en el ámbito de la determinación y la optimización rigurosa de las mejores **estrategias** aplicables a una ingente variedad de situaciones posibles.

Con el desarrollo de la **teoría de juegos** y de los postulados que la sustentan (llamados postulados **N-M**, aludiendo a **Neumann-Morgenstern**), ambos pretendían modelar y resolver matemáticamente los problemas típicos del comportamiento económico y sus estrategias en el ámbito global, que coincidían totalmente con los principios y las herramientas matemáticas aplicadas a los problemas generales de estrategia y toma de decisiones en circunstancias muy complejas.

La **teoría de juegos** se aplicó en un inicio al desarrollo de las **estrategias óptimas de juegos de conflicto** para un número variable de jugadores (por ejemplo, juegos de azar, juegos de guerra, pugnas entre empresas, entre políticos, etc.), que de inmediato dio paso a su aplicación en el desarrollo de **estrategias para la toma de decisiones empresariales, militares y de predicción de comportamiento social**, y un largo etcétera, que tuvieron un impacto espectacular en muchos campos.

Mediante la aplicación de ordenadores digitales potentes se pudieron llevar a cabo por primera vez simulaciones matemáticas de situaciones y decisiones estratégicas complejas, por ejemplo de estrategias militares, sin incurrir en ningún gasto en armamento, vidas y materiales. Un ejemplo real de ello

son los famosos "juegos de la guerra" desarrollados para el Departamento de Defensa Estratégica (DODS, en el Pentágono) de Estados Unidos, que simulan confrontaciones militares a gran escala y donde la formulación **N-M** y sus desarrollos informáticos son de plena aplicación para la definición de estrategias óptimas de éxito en las confrontaciones.

Recordando la definición que hemos dado de "estrategia" en el ámbito de las negociaciones ('un plan general o un conjunto de planes que describen cuáles serán las acciones y reacciones que será preciso tomar para lograr el objetivo'), en seguida podemos observar, por analogía, que el desarrollo de **las estrategias para negociar implica el desarrollo de planes de acción o conjuntos de planes y de comportamientos para lograr unos objetivos ante un número muy variado de posibles situaciones**. Se parece a las estrategias que se diseñan para ganar en los juegos de confrontación, por ejemplo, en el ajedrez.

Gran parte de los conceptos, las definiciones, los estudios y los desarrollos más rigurosos sobre estrategias en el contexto de la negociación económica y empresarial proceden de la teoría de juegos, especialmente los relativos a la definición y el tipo de estrategias complejas globales. Igualmente, muchas de las definiciones y términos que se utilizan en el contexto general de las técnicas de negociación y que iremos viendo a lo largo de este capítulo de la asignatura, como **espacio de negociación**, **margen de maniobra**, **conjunto previo a la negociación**, **límite superior e inferior**, etc., se basan en los fundamentos de la **teoría de juegos**.

Aunque el objetivo de este capítulo sobre técnicas de negociación no incluye analizar con detenimiento la teoría de juegos, sí hemos considerado importante que el estudiante conozca la fuerte vinculación existente entre ambas, estableciendo una base que le facilite la comprensión e integración de los conceptos básicos en este contexto.

4.2.2. El proceso de negociación: aspectos previos

Previamente al desarrollo del proceso interactivo de una negociación, debemos **identificar** y considerar **los aspectos** siguientes:

a) Número de partes o actores implicados en la negociación

Las partes o actores implicados en la negociación son personas físicas, organizaciones, instituciones, departamentos, estados, etc.

No obstante, cuando hablamos de actores, utilizamos una terminología más genérica, mientras que cuando hablamos de partes nos referimos a un actor implicado de una manera directa en la negociación, uno de los que deberá

firmar el acuerdo final. **Cuantas más partes implicadas haya, más complejo será el proceso de negociación**, sin dejar de lado a todos los otros actores que hay en el entorno y que pueden tener un interés en juego en la negociación.

b) Agenda de temas objeto de negociación y temas colaterales

Los **temas centrales** en el proceso de negociación son los que forman parte de la **agenda de la negociación** y, por consiguiente, de la **lista de temas de que se ha acordado tratar**, puesto que están relacionados con el objeto de la negociación.

Los llamados **temas colaterales** también tendrán un papel en el proceso, como puede ser el hecho de establecer compensaciones, vínculos con otros temas de interés para alguna de las partes que pueden servir de moneda de cambio, etc.

c) Condicionamientos debidos a las agendas domésticas de las partes

Las agendas domésticas de las partes implicadas en el proceso negociador deben tenerse en cuenta a causa de la influencia a la que pueden dar lugar en el proceso negociador.

Nos referimos a las situaciones políticas y económicas en el marco jurídico o evolutivo que nos condiciona internamente. Por ejemplo, el caso más claro es la existencia de elecciones en la proximidad de algún proceso de negociaciones internacionales. Sin embargo, podemos referirnos también al procedimiento para aprobar nuevas legislaciones o para adoptar tratados internacionales. Y desde un punto de vista individual y en el marco profesional, a las ideas propias sobre la estructuración del mismo departamento o al desarrollo de la carrera profesional propia.

d) Historia previa de la relación entre las partes

En ocasiones, no se presta toda la atención que se precisa a este aspecto y, sin embargo, es de una gran importancia. Debemos valorar si es una relación que acaba de empezar o ya tiene una historia propia; si es una relación puntual o tiene perspectivas de repetirse en el futuro. En este sentido, puede ser oportuno recordar la expresión inglesa *shadow of the future* ('la sombra del futuro') aplicada al caso, y que significa que es conveniente que tengamos muy en cuenta las futuras implicaciones de las decisiones del presente.

e) La dinámica propia de cada parte en el contexto de la negociación

El contexto político internacional, el económico, el de una empresa con finalidad de lucro o no, pública o privada, etc. dispone de una dinámica propia en la gestión de conflictos y de unos mecanismos específicos. En cualquier contexto organizativo existen diferentes maneras de entender y aplicar el poder.

f) Justificación de la negociación

Este aspecto es la fuente de legitimidad, la razón por la cual las partes se sientan a negociar. Esta justificación puede arraigarse en decisiones de carácter voluntario, democrático o impuestas bajo coacción.

g) Los medios de comunicación

El papel de los medios de comunicación tiene cada vez más relevancia tanto para la publicidad que confieren a los hechos que se producen, como para la interpretación que realizan de los mismos y que llega a grandes grupos de población. Los medios de comunicación informan, pero también propagan rumores, son testigos y elementos de presión.

h) Las personas involucradas en la negociación

Asimismo, tampoco son indiferentes la **persona** que negocia y su **personalidad**. Es preciso considerar si son personalidades más o menos flexibles, el grado de confianza en ellos mismos, sus motivaciones y objetivos personales, explícitos o implícitos, etc.

i) Dinámica del grupo negociador

Por norma general, las partes en una negociación no son individuos aislados, sino que se forma un grupo negociador para cubrir las tareas de investigación, estrategia, acción, etc. necesarias. En este contexto, la importancia de la elección de todos los elementos del grupo es fundamental, en particular la del **jefe negociador**. Al mismo tiempo, el grupo debe estar cohesionado para que se elabore una **posición común**, sin distensiones hacia el exterior, y **flexible** para dar cabida a diferentes interpretaciones, aproximaciones y análisis de los temas objeto de la negociación.

j) El proceso de la negociación

Una negociación es un **proceso interactivo** dinámico que circula en dos sentidos, de nosotros hacia el exterior –las otras partes– y del exterior hacia nosotros. Se produce una interacción que conduce a obtener conocimiento e información, y durante la cual revelamos conocimiento e información. Es un proceso durante el cual será conveniente que intentemos llevar hacia nuestra estrategia a las otras partes, acercando sus posiciones y, si es posible, detectar

sus intereses. Conviene que las partes se reconozcan en los resultados de la negociación para favorecer la aceptación de los resultados. Ello implica **saber lo que sabe el otro, saber lo que sabe de nosotros**, etc.

4.2.3. Desarrollo del proceso de negociación

Como ya hemos visto con anterioridad, una negociación es un proceso que se desarrollará por **pasos o etapas** de una manera **interactiva** entre las partes que intervienen en la misma.

Habrá cierta secuencia temporal; sin embargo, en muchos casos será preciso que se vayan ajustando no sólo al estadio de preparación de la negociación, sino también, muy probablemente, durante esta última. Es muy posible que a lo largo del curso de una negociación necesitemos **cambiar o adaptar nuestra estrategia**, o bien **combinar varias** –analizaremos este aspecto más adelante con más rigor.

De las distintas clasificaciones utilizadas para el desarrollo por etapas de las negociaciones en numerosos ámbitos empresariales, medios y textos, una de las más extendidas es la que os ofrecemos a continuación, puesto que en la actualidad es la más utilizada y divulgada por importantes empresas y prestigiosas consultoras de dirección multinacionales en el asesoramiento para negociaciones.

a) Definición de objetivo(s)

En primer lugar, es preciso que **definamos el objetivo / los objetivos**. *A priori*, parece una actividad muy sencilla y evidente. En principio, parece que todos sabemos qué queremos y lo tenemos muy claro. Sin embargo, cuando lo intentamos definir con claridad, delimitar y poner por escrito, vemos que la actividad se complica. Siempre somos capaces de pensar más de lo que somos capaces de escribir y de definir. Asimismo, si recordáis la definición inicial de "negociación", uno de los elementos básicos es la voluntad de llegar a un acuerdo; por tanto, debemos tener presente que nuestros objetivos no pueden ser excluyentes.

b) Definición de los recursos

En segundo lugar, es preciso **definir los recursos** de que disponemos. En este proceso, podemos encontrarnos con los primeros inconvenientes. Habremos definido un objetivo, pero no se puede alcanzar cualquier objetivo con cualquier recurso. Es conveniente que objetivos y recursos estén ajustados. ¿Significa ello que estamos limitados por los recursos de que disponemos? No necesariamente. Lo que es conveniente que hagamos es identificar los recursos que necesitamos para alcanzar el objetivo que nos hemos propuesto, si disponemos o no de los mismos y, si no es así, si podemos obtenerlos.

c) Definición del espacio de negociación

En la **teoría de juegos** se suele utilizar como ayuda una representación gráfica descriptiva de la confrontación en que se representan las alternativas de los contrincantes en las jugadas sucesivas, por medio de líneas o matrices.

En una negociación real, lo que un negociador (en teoría de juegos, jugador) gana, suele perderlo el otro.

En este contexto, podemos considerar el espacio de negociación como el espacio que queda entre las posiciones enfrentadas, dentro de cuyos márgenes o límites las partes negociadoras están dispuestas a aceptar un acuerdo.

d) Definición de nuestro margen de maniobra

En toda negociación debemos ser conscientes de que no obtendremos todo lo que nos hemos planteado, puesto que deberemos repartírnoslo con la contraparte o porque en el proceso de negociación crearemos algo nuevo que nos abrirá nuevas posibilidades diferentes de las que nos habíamos planteado de entrada. Tal como hemos comentado, en el proceso negociador es muy probable que necesitemos cambiar de estrategia, lo que no significa que perdamos nuestros objetivos. Es preciso que tengamos muy definido qué flexibilidad. Necesitamos saber cuál es nuestro **margen de maniobra**y cuáles son sus límites superiores e inferiores (margen superior y margen inferior) que, si no se superan, harán que no obtengamos los objetivos.

e) Conocimiento del tema y de los interlocutores

Una necesidad clave en cualquier negociación es la constituida por la **información** y el **conocimiento** tanto del **tema** de que tratamos, como de los **diferentes interlocutores** que toman parte en la negociación. Conocer el tema significa haber explorado el máximo número posible de variables, de circunstancias que les afectan y de contextos en los que se han producido, haberlas analizado desde diferentes puntos de vista –no sólo desde el nuestro. Conocer sobre nuestros interlocutores significa saber tanto como sea posible sobre su historia, contexto profesional y personal, sus valores tanto profesionales como culturales, su flexibilidad y grado de capacidad de compromiso, así como su interpretación de qué significa flexibilidad y compromiso en el contexto de la negociación.

f) Conocimiento del contexto

Conocimiento del contexto –o estructura– en el marco en que actuamos y tiene lugar la negociación se refiere, por ejemplo en el marco de una empresa u organización, a si se está en un periodo creciente o decadente de la misma, si el ambiente de trabajo es distendido o tenso, etc.; en el ámbito político, si negociamos en el marco de un organismo internacional o es una negociación *ad hoc*, si hay elecciones a la vista en alguno de los estados que toman parte en la negociación, si hay tensiones entre las partes en otros ámbitos, etc.

g) Distinguir con claridad la posición de interés

Posición e interés constituyen dos conceptos que, en ocasiones, se confunden, pero que es preciso diferenciar con claridad. La **posición** es la expresión manifiesta de cada parte en la negociación. Por tanto, es pública y conocida por todos. El **interés** es el que cada parte quiere conseguir en realidad y que raramente es explícito.

4.2.4. Tipos básicos de estrategias negociadoras

De una manera muy general, podemos definir principalmente cinco tipos de estrategias, a cada una de las cuales asociaremos determinadas tácticas que, como veremos, sólo se pueden practicar bajo ciertas condiciones y en contextos determinados que detallaremos a continuación.

Consideraremos los **tipos básicos de estrategia de negociación** siguientes: estrategia de confrontación, estrategia cooperativa, estrategia de rendición, estrategia de evitación y estrategia de compromiso.

1) La estrategia de confrontación

- **Definición**
  Con esta estrategia, **nuestro interés es mejorar nuestra posición relativa o absoluta respecto de los demás** y, asimismo, tenemos cierta intención de hegemonía futura.
  El número de actores implicados es muy reducido, casi que haríamos la asimilación actor-parte. La interacción entre las partes se basa en el **miedo, la amenaza y el ejercicio del poder**. Con frecuencia el objetivo es distributivo, y seguimos procesos competitivos en los que buscamos compensaciones. La base de la interacción es la **percepción de rivalidad** con la otra parte y el proceso se basa en medidas coercitivas. Nuestro objetivo consiste en conseguir lo máximo posible y mejorar nuestra capacidad y defensa relativas. Para nosotros, **la negociación** constituye el instrumento para alcanzar mejor posición relativa.

- **Tácticas asociadas**
  Las tácticas que se asocian a esta estrategia son **argumentaciones persuasivas**, **compromiso total** con respecto a nuestras demandas y

amenaza de abandonar las negociaciones o de **represalias** si la otra parte no cede.

- **Condiciones para la utilización de esta estrategia**

  Esta estrategia se suele practicar en los casos siguientes:
  - Cuando existe una presión de tiempo para conseguir un resultado.
  - Cuando hay un clima de hostilidad entre las partes.
  - Cuando los márgenes son muy elevados.
  - Cuando existe un alto grado de responsabilidad para con quien nos apoya.
  - Cuando el grado de divergencia entre las aspiraciones de las partes es muy grande.
  - Cuando tenemos la percepción de que la contraparte utiliza tácticas de confrontación, con lo que existe el peligro de escalada basada en percepciones.

  Asimismo, son condiciones para la utilización de esta estrategia la proximidad física de la contraparte, el grado de atracción hacia otras partes, el grado de miedo con respecto a una escalada y el grado de voluntad de establecer una relación a largo plazo.

2) La estrategia cooperativa

- **Definición**

  Con esta estrategia, el **interés** que perseguimos se caracteriza por nuestra **confianza** en la institución de las relaciones multilaterales y por la fe en la negociación, por muy distantes que estén en un inicio los puntos de vista. Consideramos que, además de las partes, hay más actores implicados, existen muchos más individuos u organizaciones que tienen intereses más o menos afectados de una manera directa por la negociación en que estamos embarcados, y es preciso conocer estos últimos e incorporarlos en la misma.

  La base de nuestra interacción es **la cooperación entre las partes** y los distintos actores implicados. El **resultado** que queremos alcanzar es la resolución del problema, integrar los intereses de las partes y crear valor añadido por medio de la negociación. La base es escuchar y el **objetivo** es encontrar soluciones imaginativas, en particular cuando las partes quieren lo mismo. El proceso de negociación se suele llevar a cabo a copia de **concesiones**, de hacer el resultado atractivo para el otro. Lo que se pretende es conceder al otro cierto sentimiento de seguridad. En este caso, la negociación habrá sido **efectiva** si hemos conseguido una distribución eficiente de los beneficios para todos los intervinientes y si hemos sido capaces de **integrar** las diferentes posiciones e intereses. Así, entendemos la negociación como el medio para obtener el equilibrio, mejorar el bienestar y la repartición de la riqueza.

- **Tácticas**

  Las tácticas asociadas a la estrategia cooperativa suelen ser las siguientes:
  - El esfuerzo de las partes para trabajar de una manera conjunta.
  - El intercambio de información sobre las necesidades y prioridades que se encuentran en la base de las posiciones respectivas.
  - El refinamiento de los temas entre todos.
  - La búsqueda de varias opciones desde todos los puntos de vista posibles. La evaluación conjunta de la validez de cada idea.

- **Condiciones**

  Las condiciones para poder aplicar esta estrategia son las siguientes:
  - La relatividad de la presión del tiempo.
  - Los sentimientos positivos para con la contraparte.
  - El buen humor.
  - El compromiso en una relación de trabajo.
  - Las necesidades ineludibles más un principio de responsabilidad para con los que nos apoyan.
  - El bajo grado de aspiraciones de las partes.
  - Un potencial integrador de la situación.
  - La existencia de unas reglas de base para la negociación.
  - La existencia de cierto grado de confianza.

3) La estrategia de rendición

- **Definición**

  Aunque parezca sorprendente, la **rendición** también es una estrategia que consiste en **renunciar** a nuestras posiciones y aceptar las del otro.

- **Tácticas**

  No hay tácticas asociadas a la rendición.

- **Contexto**

  La rendición se puede producir principalmente en contextos que, entre otras circunstancias, se suelen caracterizar por lo siguiente:
  - Gran presión de tiempo e imposibilidad de conseguir los objetivos.
  - Evitación de daños mayores en caso de continuar la negociación, como circunstancias y/o el contexto de inferioridad aclaparadora ante situaciones extraordinarias de fuerza no previstas y no evitables ni controlables (por ejemplo, situaciones de coacción por el uso de la fuerza).
  - Desarrollo de sentimientos positivos hacia la otra parte. Pueden ser por conversión o aceptación de los postulados de la parte contraria, o bien producto patológico de una agresión ambiental circunstancial. Por ejemplo, del tipo del síndrome de Estocolmo, consistente en el desarrollo de sentimientos positivos que acaban desarrollando algunos secuestrados hacia los secuestradores.

- Asunción de los intereses y objetivos de la parte contraria como la mejor alternativa posible.
- Existencia de compromiso previo, pacto secreto entre partes, "cuestiones de honor", etc. relativas a intereses negociados u ocultos.
- Humor, en situaciones límite o enojosas.
- Tener aspiraciones u objetivos demasiado elevados e inalcanzables y ser consciente de ello.

La rendición se percibe como pérdida o como **abandono de la posibilidad de alcanzar los objetivos**, y ello comporta, por norma general, el abandono de hostilidades.

4) La estrategia de evitación

- **Definición**

  En muchas ocasiones, después un análisis en detalle de la situación, podemos llegar a la conclusión de que no nos interesa negociar. Puede ser por motivos muy diversos: desde el simple hecho de que lo que nos ofrecen no nos interesa de ninguna manera; porque estamos con un nivel tal de conflictividad que creemos que es mejor conducir el proceso por medio de una mediación, un arbitraje o, incluso, por la vía judicial; o cuando estamos convencidos de que sólo habrá beneficios para la otra parte e intuimos que saldremos perdiendo. Hay que saber decir que no y alejarse de la negociación en estos casos y cuando vemos claramente que, por la actitud de la parte contraria, el proyecto no nos ofrece fiabilidad.

- **Condiciones**

  Como hemos comentado, esta estrategia se acostumbra a usar en casos como los siguientes:

  - Cuando la conflictividad es muy alta y hace recomendable acudir a arbitrajes externos (mediación, arbitraje, resolución judicial).

  - Cuando no vemos ninguna ganancia para nosotros en aquello que nos ofrece la otra parte o simplemente no tenemos interés (p. ej., nos ofrecen comprarnos algo que para nosotros tiene un valor sentimental que hace que no queramos renunciar a ello).

  - Cuando la otra parte no es fiable e intuimos que habrá incumplimientos de los acuerdos.

  - Cuando tenemos una MAPAN claramente superior a lo que podemos acordar en la negociación.

  Es frecuente que esta estrategia se tome después de haber avanzado en la negociación y se haya descubierto que ésta no es un camino válido.

5) La estrategia de compromiso

- **Definición**
  Es una estrategia híbrida pero muy utilizada. Se basa en la búsqueda de un acuerdo que, además de sernos satisfactorio nos garantice una buena relación con la otra parte. Se basa en la cesión rápida de algunos elementos que consideramos que nos pertenecen pero que, por motivos varios no podemos alcanzar, a cambio de obtener compensaciones no previstas que sustituyan aquellos elementos. Son negociaciones marcadas por la necesidad de resolver rápidamente y que, a menudo, se combinan con fases de confrontación.

- **Tácticas asociadas**
  Como decíamos, combina tácticas típicas de las negociaciones colaborativas y de confrontación:
  – Presión y amenaza puntual
  – Exigencia
  – Exposición de necesidades por una parte y de alternativas por la otra

- **Condiciones**
  Un ejemplo nos ayudará a entender el caso: Nos dirigimos a un mostrador de una compañía aérea con nuestro billete para viajar de vuelta a casa después de un viaje y no hemos hecho confirmación previa. La azafata nos informa de que, inexplicablemente, el avión ya está completo. Aunque sabemos que tenemos derecho a viajar en aquel avión no hay posibilidad física de hacerlo. Por lo tanto, nos interesa negociar rápidamente una solución satisfactoria y de compromiso que, según el caso, puede ser: volar en un asiento de primera sin pagar suplemento; que nos abonen un día de hotel en la ciudad porque nos interesa alargar las vacaciones; que nos cambien el billete por el de otra compañía que vuela poco después al mismo destino, etc.

Tanto la estrategia de confrontación como la cooperativa –y, en algunos casos, también la rendición– aparecen en una negociación. El problema clave consiste en adivinar cuándo es más adecuado utilizar una u otra como línea principal de nuestra estrategia negociadora.

"Despite these contradictions, it is often necessary to employ both strategies in the same negotiation. This creates a dilemma for the negotiator. It is necessary to compete, because the other party has different preferences. But it is also necessary to cooperate to ensure that agreement is reached and to exploit whatever integrative potential may exist in the situation. By "integrative potential" is meant the possibility of finding new options that are better for both parties than those that are obvious at first."

D.G. Pruitt (1991). "Strategy in Negotiation". En: V.A. Kremenyuk (ed.) (1991). *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues* (pág. 79). San Francisco / Oxford: Jossey-Bass Publishers.

El dilema de la estrategia negociadora

Algunas de las técnicas para resolver este dilema son las siguientes:

a) Aplicar diferentes estrategias en distintos momentos. Por ejemplo, empezar la negociación con una estrategia de la confrontación y acabarla con una estrategia cooperativa.

b) Tener una posición pública más de confrontación y una oculta más cooperativa –es arriesgado, pero útil si nos encontramos en un contexto en el que el impacto de los medios de comunicación y de la opinión pública es muy relevante.

c) Ejercer una dureza flexible, lo que significa ser de confrontación con intereses básicos y flexibles respecto de la manera en que los podemos lograr. Asimismo, es muy difícil, puesto que requiere una gran claridad respecto de nuestros intereses básicos, lo que con frecuencia no es posible.

d) Desarrollar una relación de trabajo, lo que es muy difícil, puesto que es preciso un grado de confianza entre las partes muy elevado.

4.3. Preparación y estructuración de negociaciones

Las negociaciones se estructuran en una serie de fases que vamos a estudiar a continuación.

Lectura complementaria

Leed la obra siguiente, en el documento de lecturas de la asignatura:

Warren H. Schmidt; Robert Tannenbaum (1960). "La gestión de las diferencias". En: W. Schmidt; R. Tannenbaum; S. Wetlaufer; R. Blake; J. Mouton; T. Keiser; I. Kesner; D. Ertel; S. Flowler; J. Allison; T. Carver; A. Vondra *Harvard Business Review: Negociación y resolución de conflictos* (cap. 1, pág. 7-37). Barcelona: Ediciones Deusto, 2001.

4.3.1. Prenegociación o preparación previa

En esta etapa se llevan a cabo las actividades siguientes:

- Se organiza la negociación.
- Se define quién tomará parte de la misma.
- Se define el grado de responsabilidad y los roles de los interlocutores.
- Se define la agenda o la lista de los temas negociables.
- Se define la manera en que se adoptará el acuerdo.
- Se define el tema y la fórmula de la negociación.
- Se define el espacio de negociación, el margen de maniobra y los límites de negociación admisibles.
- Se definen las estrategias maestras y las tácticas asociadas.
- Se definen los escenarios y las alternativas posibles.
- Se define el soporte informático necesario, incluyendo los sistemas de ayuda a la toma de decisiones (DSS), los *executive information systems* (EIS) y las aplicaciones transaccionales, que deberán estar en línea a disposición durante el proceso negociador.

En esta fase de **prenegociación** o de **preparación de la negociación** también es preciso estudiar las **particularidades culturales** del otro y la percepción que nosotros tenemos de este último, según hemos visto con anterioridad.

La diversidad cultural se manifiesta en la diversidad de puntos de vista sobre el mundo, las diferentes maneras de comunicarse y los distintos estilos de negociar. Por ejemplo, la tradición cristiana tiene una concepción lineal de la historia; sin embargo, la hindú, en cambio, es circular. En Occidente los mensajes tienden a ser directos, cortos y precisos, mientras que en Oriente el tiempo que se dedicaría a transmitir el mismo mensaje sería mucho más largo. Por último, ya nos hemos referido a peculiaridades culturales de Japón, Estados Unidos, China, los países árabes, Inglaterra, Francia, España, Portugal, Italia, etc. con aspectos que es conveniente considerar a la hora de preparar una negociación.

4.3.2. Simulación del proceso de negociación (*dry run* o prueba seca de la negociación)

La etapa de simulación del proceso de negociación (prueba seca de la negociación o *dry run*) se considera optativa; sin embargo, no por ello es menos importante, puesto que si se hace bien, permite refinar nuestras estrategias y tácticas negociadoras, así como comprobar fortalezas y debilidades ocultas de nuestro equipo negociador. En esta etapa se hace lo siguiente:

- Se seleccionan diferentes equipos negociadores contrarios al nuestro (abogados del diablo o *evil's advocates*), a los que se les proporcionan las posiciones y todos nuestros datos conocidos y de la parte contraria, y se llevan a cabo diferentes confrontaciones simuladas para comprobar posibles fisuras (*flaws*), errores en las estrategias y tácticas, así como alternativas o situaciones no previstas.

- Se ajustan las acciones y estrategias de acuerdo con las pruebas y se refina el proceso hasta obtener una estrategia compacta y consistente, con todas las alternativas revisables previstas.

4.3.3. Proceso de negociación formal

En esta etapa se hace lo siguiente:

- Se desarrolla el proceso de negociación formal interactuando de acuerdo con las estrategias y tácticas definidas previamente para conseguir los objetivos fijados.
- Se organiza la negociación.
- Se pasa a la etapa propiamente dicha de la negociación formal y detallada.

4.3.4. Acuerdo formal

En esta etapa se hace lo siguiente:

- Se redactan por escrito y con detalle los acuerdos alcanzados entre las partes.
- Son revisados por estas últimas.
- Si todo está claro, se pasa a la firma de los responsables de cada parte.
- Se entregan las cartas y copias del acuerdo firmadas a cada parte.

4.3.5. Desarrollo y revisiones periódicas del acuerdo

En esta etapa se hace lo siguiente:

- Se establecen las fechas y los controles necesarios para la implementación práctica del acuerdo.
- Se nombran a los responsables de cada parte para el monitoraje y los controles (hitos o *milestones*) del desarrollo del acuerdo.
- Se establece el calendario para la revisión periódica del progreso de la implementación de los acuerdos alcanzados por las partes.

4.4. Herramientas para la preparación y el desarrollo de negociaciones

Para acabar, os planteamos unos cuantos ejemplos de tablas, relativamente complejas, que servirán para ordenar y simplificar la preparación y el desarrollo de una negociación. Podéis crear otras y llevar a cabo el ejercicio de intentarlas completar con casos prácticos específicos. Estas tablas son adaptaciones de algunas de las del libro de **R. Fisher; A.K. Schneider; E. Borgwardt; B. Ganson** (1997). *Coping with International Conflict. A Systematic Approach to Influence in International Negotiation*. Upper Saddle River (Nueva Jersey): Prentice Hall.

a) Tabla de **premisas** y de **datos**

A. Premisas	**B. Datos base**
¿Cuáles son nuestras premisas respecto del conflicto?	¿En qué datos basamos dichas premisas?
B. Premisas alternativas	**C. Datos no relevantes**
Si tenemos en cuenta la información adicional, ¿qué conclusiones alternativas podríamos sacar con respecto al conflicto?	¿Qué información adicional podríamos considerar incoherente con respecto a las premisas esenciales?

b) Tabla de **percepciones** de las partes

Percepciones de una persona tipo sobre ella misma	Percepciones que tenemos los demás de una persona tipo
1) Cinco hechos o aspectos que esta persona ve como centrales en el conflicto.	5) ¿Cómo percibimos nosotros esta misma lista de hechos?
2) ¿Cuál es la percepción que tiene esta persona sobre ella misma?	6) ¿Cómo la percibimos nosotros?
3) ¿Cómo nos percibe dicha persona?	7) ¿Cómo nos percibimos a nosotros mismos?
4) ¿Cómo percibe una lista determinada de hechos?	8) Hechos o puntos que no se hayan mencionado y que nosotros percibimos como centrales en el conflicto.

c) Instrumento para detectar y organizar **posiciones** e **intereses**.

El otro	Nosotros
Posición	
Interés	
Intereses sustantivos	Intereses sustantivos
Intereses simbólicos y previos	Intereses simbólicos y previos
Intereses domésticos y políticos	Intereses domésticos y políticos

d) Tabla de **mensajes**

Tal como se ha enviado,... ¿qué es lo que parece que hemos dicho?	Tal como se ha recibido,... ¿qué es lo que parece que han oído?
(Referente a la demanda)	
(Referente a amenazas)	
(Referente a ofertas)	

e) Tabla de **pros** y **contras**

Consecuencias si digo "sí"	Consecuencias si digo "no"
- (Elaborad una lista de las consecuencias negativas por orden de importancia.) - - -	+ (Elaborad una lista de las consecuencias positivas con relación al orden de los temas de la izquierda.) + +
Sin embargo: + (Elaborad una lista de las consecuencias positivas siguiendo algún orden lógico.) + + +	Sin embargo: - (Consecuencias negativas listadas coincidiendo, si es posible, con las de la izquierda.) - -

4.5. Las negociaciones en un mundo globalizado

Lectura complementaria

Os recomendamos la lectura del texto siguiente:

Daniel Dana (2001). "Cómo resolver cualquier conflicto". *Adiós a los conflictos* (cap. 3, pág. 41-57). Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España.

En la actualidad, la mayoría de las negociaciones tanto en el ámbito profesional, como en el político y social tienen lugar en un marco muy específico que es el contexto internacional.

Vivimos en un sistema global intercomunicado densamente en el que las redes de comunicaciones actuales en banda ancha ya integran los contenidos multimedia (voz, datos, imágenes, música, películas, etc.). Por otro lado, la cobertura de los sistemas de comunicación y de informática ya es global: televisión por satélite, redes de ordenadores, Internet, comercio electrónico, etc.

Todo ello comporta la globalización de los conflictos y de las negociaciones en un ámbito planetario y hoy día interconectada densamente.

Algunas de las **implicaciones** que tiene la **globalización** en los **procesos de negociación** son las siguientes:

1) Diferentes ámbitos de decisión implicados

En la actualidad, en casi cualquier actividad profesional que desarrollamos podemos encontrar que están implicados el ámbito internacional, el nacional y el subnacional. Por ejemplo, en la regulación de derechos de autor los tres ámbitos están presentes en diferentes grados de capacidad reguladora y de decisión.

2) Deslocalización del trabajo: el trabajo en la sociedad red (Internet)

El trabajo en equipos interdisciplinarios de todo tipo por medio de la utilización masiva de la Red de redes (Internet) y de otras por parte de gobiernos, empresas y organizaciones, cuyos equipos distantes comparten información al instante, permite la creación de equipos de trabajo y reuniones virtuales por Red.

3) Naturaleza de los actores

Los actores pueden ser públicos –internacionales, nacionales y subnacionales–, como por ejemplo las Naciones Unidas (ONU), la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Unión Europea (UE), los Estados miembros de la UE, tales como España y sus comunidades autónomas, etc. Y también pueden ser privados, como por ejemplo empresas, asociaciones profesionales, sindicatos, ONG, sociedad civil, grupos de interés, etc.

4) Impacto de las nuevas tecnologías

El desarrollo de la tecnología informática y de comunicaciones (TIC) nos ha facilitado una enorme mejora de la comunicación (aunque no de la misma manera en todas las áreas del mundo) y nos ha permitido incrementar enormemente la velocidad de procesamiento y de transmisión de datos multimedia (procesadores poderosos y baratos, banda ancha, telefonía móvil digital, etc.).

No obstante, existe cierto exceso de información de la que es preciso seleccionar y extraer la que realmente es relevante, analizarla y asimilarla.

La disponibilidad de casi toda la información en cualquier medio (Internet, radio, televisión, telefonía, servicio de mensajes cortos o SMS, etc.) instantáneamente en "tiempo real".

También se conoce como **efecto CNN**, que consiste en la capacidad de informar sobre lo que sucede en aquel momento concreto. El primer caso de dicho fenómeno fue la guerra en directo que vivimos con el ataque aliado sobre Bagdad en 1993.

Como ejemplo bastante más reciente, el salvaje y brutal atentado perpetrado por terroristas fundamentalistas islámicos con aviones civiles secuestrados llenos de pasajeros que hizo caer las Torres Gemelas de Nueva York el 11 de septiembre de 2001 y que causó más de tres mil víctimas inocentes fue captado y transmitido **en directo** al instante por la mayoría de las cadenas de televisión mundiales y por Internet.

Simultáneamente, la cantidad de información se ha multiplicado de una manera exponencial y ha complicado la cuestión de descubrir la información que tiene el otro y no tenemos nosotros, o viceversa.

5) Desarrollo de relaciones cruzadas de múltiples temas

Proliferan las relaciones cruzadas entre multiplicidad de temas: políticos, económicos, tecnológicos, medioambientales, morales y éticos. En la actualidad, ya no podemos tratar un tema económico sin tener en cuenta sus repercusiones políticas, morales, éticas, medioambientales; o un tema ético sin considerar sus repercusiones económicas, políticas, medioambientales, etc. Pensamos en ejemplos de países en desarrollo, de trabajo infantil o de contaminación atmosférica, entre muchos otros.

6) Negociaciones con soporte de sistemas informáticos en línea

La aparición de poderosos paquetes informáticos en línea con sistemas de información para el soporte en la toma de decisiones (*decision support systems*, DSS), al lado de los *executive information systems* (EIS), ayudados por el acceso a Internet en línea hacia potentes gestores de bases de datos y aplicaciones de servidores centrales constituyen una herramienta muy valiosa y nueva que

permite al moderno equipo negociador disponer de información actualizada y privilegiada de última hora directamente en la pantalla del ordenador portátil o de la agenda electrónica de mano (PDA), en la misma sala donde tienen lugar las negociaciones.

4.5.1. Características del negociador. El equipo negociador

En toda negociación es esencial estudiar bien y ser muy minucioso a la hora de elegir la composición del **equipo negociador**.

Es preciso tener muy en cuenta que no todo el mundo tiene las mismas habilidades ni en las mismas proporciones y, sobre todo, que personas que poseen inmejorables cualidades, conocimientos y experiencia en otros campos pueden no tener las cualidades y el perfil más adecuado para intervenir en un proceso de negociación.

Por este motivo, cuando estamos ante una negociación futura, debemos estudiar bien y ser muy minuciosos a la hora de elegir la composición del equipo negociador.

Es preciso que encontremos las personas con las habilidades más idóneas para llevar a cabo las diferentes tareas durante la negociación:

- Liderazgo.
- Firmeza.
- Flexibilidad.
- Adaptabilidad a situaciones cambiantes.
- Capacidad de búsqueda de información.
- Rapidez de reflejos y fluidez verbal.
- Equilibrio emocional, relajado.
- Capacidad de crear un buen ambiente distendido.
- Gran capacidad intelectual y predictiva.
- Capacidad de "trabajar mentalmente" con diferentes escenarios estratégicos al mismo tiempo.

Asimismo, es imprescindible que sean personas con una gran capacidad de concentración, de análisis y de trabajo, así como **comprometidas** con la tarea que llevan a cabo.

Por otro lado, en el caso de negociaciones que comportan desplazamientos internacionales, es preciso considerar la capacidad de resistir largos periodos lejos del entorno familiar y social conocido, de adaptarse a diferentes culturas tanto por lo que respecta al aspecto social y climático, como culinario, y de soportar bien los viajes largos y los cambios de horario.

4.5.2. La negociación en entornos internacionales multiculturales

Cuando analizamos a los actores en una negociación –aquí en una acepción de *actores* más amplia que el individuo o el negociador concreto–, debemos plantearnos la cuestión de la importancia e **influencia de los valores culturales** en el desarrollo de la negociación. De una manera evidente, influirán en la misma; sin embargo, es difícil saber en qué grado. Asimismo, es complicado saber hasta qué punto una negociación determinada posee unas características peculiares por el hecho de que haya actores procedentes de distintas culturas. Es preciso saber cuánto hay de **universal** y de **particular** en una situación determinada para no confundir **tácticas** con **personalidad** y con **caracteres culturales**.

No obstante, podemos establecer unos determinados parámetros básicos. Se produce una combinación de varios elementos en diferentes dosis. Por un lado, el hecho de que cada especialidad profesional desarrolle un **lenguaje** común, específico, compartido por todo el mundo que pertenezca a un grupo profesional determinado. Por otro lado, nos encontramos inevitablemente con las **características individuales** de cada actor, que se manifiestan por medio de determinadas particularidades culturales.

Exemple

En este contexto, es interesante resaltar algunas situaciones que puedan ilustrar estos conceptos con ejemplos reales. Volviendo a un ejemplo mencionado previamente, el de la guerra del Golfo, durante la conferencia de prensa que ofrecieron en Ginebra Tarek Aziz, el ministro iraquí de Asuntos Externos, y James Baker, el secretario de Estado de Estados Unidos, después del último intento de detener el descenso hacia la confrontación armada, mostró con claridad cómo de una manera intencionada o espontánea ambos hablaban dos idiomas totalmente diferentes y que era imposible que en aquellos términos pudieran entenderse. Resumiéndolo de una manera escueta: uno hablaba de la ley de Dios y el otro, del derecho internacional.

Un segundo ejemplo es el de las negociaciones que en el seno de la Unión Europea tienen lugar entre los representantes de los distintos Estados miembros. En este caso, hay un lenguaje profesional muy desarrollado, es una relación que ha ido creciendo y que es a largo plazo. No obstante, hay también "interferencias" culturales. Por ejemplo, es absolutamente arriesgado poner en evidencia a un representante italiano que ha quedado aislado, cuya opción no ha sido apoyada. Este hecho que para un inglés puede ser considerado como poner de manifiesto lo que ya es evidente sin ninguna connotación peyorativa, para un italiano puede vivirse como una falta total de respeto de su honor y su capacidad. Asimismo, nos encontramos que con cierta frecuencia los españoles empiezan con peticiones muy elevadas, cuando, por ejemplo, los daneses realizan una petición ya muy ceñida a la forma del acuerdo final. En un caso, los márgenes de maniobra son muy amplios, mientras que en el otro son muy estrechos.

Los factores culturales pueden afectar a las relaciones, complicarlas, prolongarlas e, incluso, llegar a frustrarlas a pesar de que haya una base identificable para la cooperación. No obstante, estos casos son excepcionales. La habilidad y la experiencia impiden que las confusiones se exageren y turben el curso de la negociación, aunque en ocasiones algunas conversaciones importantes pueden encontrar obstáculos causados por desarmonías culturales.

Otro ejemplo frecuente es el de las negociaciones con interlocutores de países de **cultura asiática**. Como ejemplo representativo podemos mencionar Japón. En ocasiones, es frecuente que los occidentales malinterpretemos los gestos y/o las manifestaciones de asentimiento de los japoneses durante una negociación como una aceptación de nuestros planteamientos, **cuando en realidad se trata únicamente de la expresión afirmativa de haber recibido y entendido nuestro mensaje y, en ningún caso, de la aceptación del contenido**.

En otras ocasiones, nos encontramos con el desconocimiento de los hábitos culturales negociadores de nuestra contraparte. En otro ejemplo, en países asiáticos como China es frecuente que se desarrolle un ciclo negociador muy largo, de varios días e, incluso, semanas, que a veces incluye el cambio de interlocutores durante el proceso negociador. Si no estamos preparados por adelantado, o bien si nuestro estilo cultural negociador es muy rápido, tal como suele ser el estilo norteamericano (Estados Unidos), o bien pensamos que podremos cerrar un acuerdo en horas o en pocos días, podemos llevarnos una sorpresa frustrante con las demoras del proceso o, incluso, llegar a pensar erróneamente que no podremos lograr un acuerdo.

En países de **cultura** y **tradición árabes** es frecuente que intenten conocer con mayor detalle a los interlocutores occidentales antes de la negociación en sí, por lo que puede suceder que eludan entrar en la negociación rápida y, en cambio, nos ofrezcan todo tipo de hospitalidad y halagos e, incluso, visitas turísticas. Ello no debe ser interpretado siempre como una táctica dilatoria –aunque en ocasiones lo pueda ser–, sino más bien como una característica cultural en la que el **conocimiento personal mutuo** se considera un requisito previo para establecer un clima de confianza antes de entrar en el proceso negociador en sí. Sin embargo, ello suele originar un proceso negociador más largo que en Occidente, en el que en ocasiones concluiremos la primera negociación con avances parciales. Por este motivo, serán precisas rondas negociadoras sucesivas y/o viajes diferentes para lograr el acuerdo.

No obstante, todas estas características parecen muy abstractas. ¿Cómo se manifiestan? Pues bien, lo hacen durante la etapa de la definición de qué es negociable, lo que hemos denominado **elaboración de la agenda de la negociación**; en las características de la prenegociación, más o menos

protocolaria o práctica; en los movimientos iniciales de apertura; en las tácticas –que en ocasiones se confunden con lo que en realidad son actitudes culturales o rasgos de la personalidad del individuo–; en los sonidos, señales, silencios; en las actitudes ante una presión se puede reaccionar de una manera agresiva o con calma; en el lenguaje del rostro y de las formas; en la definición del acuerdo y la realización de cuándo un acuerdo es, en realidad, un acuerdo; en la búsqueda de armonía, que puede confundirse con una impresión falsamente conciliadora.

4.5.3. La comunicación verbal y gestual en las negociaciones internacionales

Por último, para concluir esta sección es preciso establecer unas consideraciones generales sobre la comunicación en sí. En toda acción comunicativa podemos distinguir dos elementos esenciales que deberemos tener presentes en una negociación:

- En primer lugar, que toda comunicación se compone de elementos verbales -las palabras-, elementos paraverbales –la entonación– y elementos no verbales –gestos corporales y faciales (también denominados **comunicación no verbal**).

- En segundo lugar, que en la transmisión de un mensaje hay una pérdida de información: pensamos una cosa, decimos otra, se nos oye una diferente y se entiende otra.

No es la idea en sí lo que se desplaza, sino su representación en forma de código, que en este caso son las palabras.

El **significado** que una persona imprime en las palabras recibidas **se forma en su mente**. La interpretación está determinada por su propio esquema de referencia, sus ideas, intereses y experiencias previas. De la misma manera se ha formado el significado del mensaje original en la mente del emisor, de acuerdo con su propio marco de referencia.

A continuación, pondremos ejemplos gestuales que es conveniente tener muy en cuenta en las negociaciones con interlocutores de diferentes culturas.

En los países de una **cultura anglosajona** (por ejemplo, Inglaterra y sus países de influencia) por norma general se suele respetar una distancia mínima, aproximadamente de medio metro, en torno a nuestro cuerpo cuando nos acercamos a otra persona. Por tanto, en una conversación típica entre dos ingleses veremos que entre ambos suele haber un metro de distancia. Sin embargo, en España y en Hispanoamérica suelen reducir dicha distancia a unos trenta centímetros, lo que deberemos tener en cuenta, puesto que

en otras culturas les puede parecer una invasión excesiva de su "territorio personal", y la comunicación a una distancia tan corta les puede resultar incómoda, molesta o enojosa.

En los países del sur de Europa (**España, Portugal, Francia, Italia, etc.**) es frecuente acompañar la comunicación verbal de acercamiento táctil, pequeños toques con la mano al interlocutor que refuerzan la comunicación verbal, pero que en otras culturas no son bien interpretados. Lo mejor en estos casos suele ser responder con la misma frecuencia de toques que nuestro interlocutor, puesto que de otro modo podría malinterpretar que no nos resulta agradable.

En la cultura **china** se considera natural y normal el uso de escupideras en las salas de reuniones. Sin embargo, el uso que hacemos los occidentales de los pañuelos para sonarnos a los chinos les puede parecer incorrecta y antihigiénica.

Aunque a los occidentales nos pueda parecer sorprendente, podemos añadir que en ciertos **países árabes** está considerado una descortesía seria que en cualquier postura –sentados, por ejemplo- mostremos la suela de los zapatos a la vista de nuestros interlocutores. En Occidente es frecuente que nos sentemos y crucemos una pierna sobre la otra, dejando visible la suela del zapato, y en Estados Unidos, en situaciones de descanso o relax, en ocasiones se colocan los pies sobre una mesita o taburete. Ambos gestos son muy mal aceptados en estos países, y por ello es totalmente necesario evitarlos.

En las reuniones de negociación en **Japón**, asimismo, debemos tener en cuenta que se trata de una sociedad muy rígida y jerárquica. Por este motivo, y de acuerdo con el protocolo japonés, será necesario colocar a los interlocutores negociadores occidentales en la mesa de negociación con los japoneses, de manera que **los iguales en jerarquía de cada parte queden enfrente** y evitar que personas de jerarquía inferior queden enfrente de otra jerarquía superior (colocación de igual a igual o ***peer-to-peer***).

También deberemos cuidar al máximo el protocolo adecuado para la presencia de los cónyuges en las reuniones y/o cenas de trabajo, puesto que a causa de sus tradiciones rígidas y milenarias, la igualdad de roles de los sexos de las culturas occidentales no corresponde a la realidad social y de costumbres tradicionales de Japón, a pesar de que hoy día las directivas o ejecutivas femeninas en empresas son más aceptadas.

Por ejemplo, en Occidente es frecuente que las esposas de los directivos occidentales, o los maridos de las directivas, viajen a los encuentros sociales colaterales de las negociaciones y participen en los mismos en pie de igualdad. Ello suele favorecer la creación de un mejor clima de confianza y de conocimiento mutuo de las personas, y se suelen obtener percepciones ampliadas e informaciones interesantes e, incluso, muy valiosas sobre la otra

parte, que al final ayudarán al éxito de la negociación. Sin embargo, en el protocolo tradicional japonés no siempre está bien considerado que las esposas de los directivos, o bien los maridos de las directivas intervengan en actos de negociación y/o en actos colaterales, como cenas. Por este motivo, es probable que antes del viaje intenten sugerir a los occidentales que viajen solos, sin los cónyuges si las negociaciones son en Japón o, en caso de no ser así, es probable que organicen una agenda paralela para los cónyuges: sentándolos en mesas separadas de las de los negociadores, llevándoles a una visita turística o a otro local. Si la relación es muy antigua y hay mucha confianza, es posible, pero no muy frecuente, que ocasionalmente las mujeres de los directivos japoneses estén convidadas junto con sus contrapartes occidentales.

Todos estos elementos culturales se pueden complicar y se pueden añadir más distorsiones si la negociación no se produce en nuestro propio idioma, hablamos directamente en otro idioma que no dominamos o utilizamos los servicios de un intérprete.

Bibliografia

Bibliografía básica

Aguadero Fernández, F. (1999). *El arte de comunicar*. Madrid: Editorial Ciencia 3.

Finkler, P. (1997). *Comunicar y dialogar: el arte de entender a los demás*. Madrid: San Pablo, DL.

Heller, R. (1999). *Comunicar con claridad*. Barcelona: Ediciones Grijalbo S.A.

Tierney, E. (1998). *101 Ways to Better Communication*. Londres: Kogan Page.

Bibliografía complementaria

Brinkman, R.; Kirschener, R. (intr.) (1994). *Dealing with people you can't stand: how to bring out the best in people at their worst*. Nueva York: McGraw-Hill.

Garner, A. (1981). *Conversationally Speaking: Tested New Ways to Increase Your Personal and Social Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.

Prentice Hall's Get a Grip on Speaking and Listening: Vital Communication Skills for Today's Business World. Corporate Classrooms.

Silberman M., P.D. (2000). *People Smart*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.

Stone, D. y otros (1999). *Difficult Conversations: How to Discuss what Matters Most*. Nueva York: Viking / Penguin.

Liderazgo

Bibliografía básica

Covey, S.R. (1992). *Principle Centered Leadership*. Nueva York: Simon&Schuster.

Danzing, R.J. (1999). *El líder que vive en tí*. México DF: Editorial Selector.

Lee, B. (2000). *El principio del poder. Cómo influir en los demás con honor*. Barcelona: Mondadori.

Pedler, M.; Burgoyne, J.; Boydell, T. (1994). *A manager's guide to self-development*. Londres: McGraw-Hill Book Company.

Bibliografía complementaria

Buzzan, T.; Dottino, T.; Israel, R. (1999). *La inteligencia de líder*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Hillman, J. (1998). *El Código del Alma. La respuesta a la voz interior*. Barcelona: Ed. Martínez Roca.

Sashkin, M. (1998). *El Líder visionario: cuestionario sobre la conducta del líder*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Senge, P.M. (1999). *The fifth discipline. The art & practice of The Learning Organization*. Londres: Random House.

Senge, P.M. y otros (2000). *The Dance of Change*. Londres: Nicholas Brealey Publishing.

Thompson, J.L. (1997). *Lead with vision. Manage the Strategic Challenge*. Londres: Thompson Business Press.

Técnicas de negociación y resolución alternativa de conflictos (ADR)

Bibliografía básica

Carver, T.B.; Vondra, A.A. (2001). "La resolución alternativa de conflictos". *Harvard Business Review. Negociación y resolución de conflictos* (cap. VIII, pág. 231-260). Barcelona: Ediciones Deusto.

Dana, D. (2001). "Cómo resolver cualquier conflicto". *Adiós a los Conflictos* (cap. 3, pág. 43-57). Aravaca: Ed. McGraw-Hill.

Fisher, R.; Ury, W.; Patton, B. (2002). "10 preguntas que hace la gente sobre cómo obtener el Sí". *El Arte de Negociar sin Ceder. Obtenga el Sí* (cap. V, pág. 167-203). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Hendon, D.W.; Hendon, R.A.; Herbig, P. (1996). "What: The Art of Negotiations". *Cross-Cultural Business Negotiations* (pág. 131-144). Connecticut / Londres: Quorum Books, Westport.

Schmidt, W.H.; Tannembaum, R. (2001). "La gestión de las diferencias". *Harvard Business Review. Negociación y resolución de conflictos* (cap. 1, pág. 7-37). Barcelona: Ediciones Deusto.

Bibliografía complementaria

Fisher, R.; Schneider, A.K.; Borgwardt, E.; Ganson, B. (1997). "Coping with International Conflict". *Systematic Approach to Influence in International Negotiation*. Upper Saddle River (Nueva Jersey): Prentice Hall.