

# Desarrollo de competencias directivas. Liderazgo

Jordi Colomer Mascaró

PID\_00217667



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundació para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Motivación de los profesionales y equipos.....</b>	<b>7</b>
1.1. Estilos de liderazgo .....	8
1.1.1. Evolución del liderazgo .....	9
1.1.2. Liderazgo y comportamiento .....	11
1.1.3. Liderazgo y relación .....	14
1.2. Trabajo en equipo .....	16
1.2.1. Principios y fundamentos .....	16
1.2.2. Equipo de trabajo equilibrado .....	20
1.2.3. Fases de desarrollo del equipo de trabajo .....	27
1.3. Pensamiento estratégico .....	28
1.4. Bibliografía .....	30
<b>2. Delegación de funciones.....</b>	<b>33</b>
2.1. Las raíces de la autoridad .....	33
2.2. Dominio, poder y autoridad .....	36
2.3. La toma de decisiones humana tampoco es gran cosa .....	38
2.4. Principios de subsidiariedad .....	41
2.4.1. ¿Cómo podemos aplicar el principio de la subsidiariedad en las organizaciones? .....	41
2.5. Teoría del liderazgo situacional .....	42
2.6. Ejemplos: nuevos modelos organizativos sanitarios .....	45
2.6.1. Los referentes del cambio .....	49
2.6.2. Las unidades de gestión clínica .....	52
2.7. Bibliografía .....	55
<b>3. Toma de decisiones.....</b>	<b>57</b>
3.1. Principios y fundamentos de la decisión .....	57
3.1.1. Intuición, lógica y raciocinio .....	59
3.1.2. Sistema automático y sistema reflexivo .....	61
3.2. Proceso en las tomas de decisiones .....	63
3.2.1. Identificación del problema .....	63
3.2.2. Identificación de los criterios de decisión .....	64
3.2.3. Evaluar las alternativas y elegir la mejor alternativa .....	65
3.2.4. Implementación .....	65
3.2.5. Evaluación de los resultados .....	65
3.3. Tipos de decisión .....	66
3.3.1. Decisiones complejas .....	66

3.3.2.	Decisiones importantes .....	66
3.3.3.	Decisiones estructuradas .....	67
3.4.	Necesitamos un pequeño empujón para decidir .....	68
3.5.	Trabajo adaptativo .....	69
3.6.	Barreras organizativas a la toma de decisión .....	73
3.6.1.	Teoría en uso y modelo I .....	75
3.6.2.	Reducir las barreras defensivas y modelo II .....	77
3.7.	Las decisiones clínicas están en nuestras mentes .....	78
3.7.1.	Estrategias para aumentar la productividad .....	79
3.7.2.	Decisiones apropiadas .....	80
3.7.3.	Decisiones inapropiadas .....	82
3.8.	Bibliografía .....	83
<b>4.</b>	<b>La comunicación eficaz.....</b>	<b>85</b>
4.1.	Principios y fundamentos de la comunicación .....	86
4.1.1.	Información frente a comunicación .....	87
4.1.2.	Teoría de la comunicación .....	88
4.1.3.	La conversación .....	90
4.2.	Servidumbre mental .....	91
4.2.1.	El sesgo de la reprovición .....	93
4.2.2.	La memoria .....	94
4.2.3.	El sesgo de autoservicio .....	94
4.2.4.	El error fundamental de la atribución .....	94
4.2.5.	Las generalizaciones .....	95
4.3.	El proceso de comunicación .....	95
4.3.1.	Idea saliente .....	97
4.3.2.	Frase .....	98
4.3.3.	Emisión .....	98
4.3.4.	Recepción .....	98
4.3.5.	Idea entrante .....	99
4.4.	Tipos de comunicación .....	99
4.4.1.	Comunicación verbal .....	99
4.4.2.	Comunicación no verbal .....	100
4.4.3.	Comunicación inconsciente .....	103
4.5.	La comunicación en las organizaciones .....	106
4.5.1.	Comunicación formal .....	110
4.5.2.	Comunicación informal .....	113
4.5.3.	La comunicación 2.0 .....	113
4.6.	Decálogo de consejos prácticos para mejorar la comunicación en las organizaciones .....	119
4.7.	Bibliografía .....	120
<b>Bibliografía.....</b>		<b>123</b>

## Introducción

En la segunda mitad del siglo XX nos hemos dado cuenta de que el cambio no es temporal, sino que está instaurado y es permanente. La incertidumbre que tan mal toleramos ahora es nuestra compañera; buscamos orientación y protección como nuestros antepasados y, en demasiadas ocasiones, estamos rodeados del estrés laboral, de la insatisfacción en el trabajo, donde observamos las eternas luchas de poder. En este escenario, todos nosotros buscamos respuestas y lo más inmediato es mirar hacia arriba.

El pensamiento del liderazgo ha evolucionado en estos últimos cincuenta años en que las nociones tradicionales de poder y autoridad han dejado de concentrarse en el líder, canalizándose en la energía de los seguidores. La esencia del líder, además de su comportamiento, se complementa con una serie de habilidades.

El módulo que presentamos aquí trata sobre las cualidades del liderazgo que promuevan un comportamiento más adecuado para los nuevos retos de las organizaciones en el inicio del siglo XXI. Abordaremos el liderazgo desde la perspectiva de la motivación de los profesionales y los equipos y todo lo que ello conlleva, como el saber trabajar en equipo, compartir responsabilidades, delegar funciones oportunamente en nuestro equipo, tomar decisiones y ser conscientes de la función de la comunicación en la relación interpersonal.

Estas cualidades se relacionan con los hábitos y creencias de los individuos, y están tan profundamente arraigadas que sólo cambian y se desarrollan con el paso del tiempo.

Asimismo, liderar en las organizaciones supone obtener unos resultados ya sean estratégicos, económicos o de relación con el entorno mediante las acciones realizadas por los equipos. Delegar y dar responsabilidades a los miembros de la organización, dar libertad de acción a los profesionales y permitirles asumir riesgos permite una mayor implicación de los mismos en la misión y valores de la organización. El ejemplo de las unidades de gestión clínica en el mundo sanitario nos permitirá abordar este aspecto.

La práctica directiva comprende también conocimientos y habilidades directivas que pueden enseñarse y desarrollarse en un corto período de tiempo. Aprenderemos a observar el conflicto como una oportunidad de mejora, y por último, en el momento de la toma de decisiones, aceptaremos el riesgo como compañero con la debida prudencia y sin retrasos innecesarios.

## Objetivos

Al final del programa tenéis que ser capaces de:

1. Saber afrontar el cambio permanente y un escenario de desconcierto, porque, si no, se llega a un estado de caducidad.
2. Convivir con la incertidumbre y convertirla en el riesgo necesario.
3. Aceptar que el liderazgo no tiene respuestas fáciles.
4. Diseñar la autoridad como parte de un intercambio.
5. Colaborar y reunir sinergias para controlar una gran variedad de relaciones personales.
6. Enunciar las limitaciones de las conductas humanas y el sentido del humor para superarlas.
7. Saber adaptarse a organizaciones complejas y complicadas sin renunciar a los propósitos.
8. Comunicar bien para saber escuchar mejor.
9. Conocer nuestra capacidad de influir y de relacionarnos.

## 1. Motivación de los profesionales y equipos

Disponemos de organizaciones complejas que requieren buenos gestores; pero a la vez, el entorno es altamente cambiante y varía con mucha rapidez. Por consiguiente, se necesitan personas catalizadoras del rumbo para compartir, comunicar e impulsar el cambio requerido, involucrando al equipo. Para ello, un gestor no es suficiente, se necesita la energía de los líderes.

No disponemos de leyes o normas definidas con respecto a tratar con personas. Sólo tenemos principios. Cuando tratamos con personas de una manera específica, no podemos predecir exactamente cómo reaccionarán. Por ejemplo, cuando valoramos las tareas de una persona para mejorar sus resultados, su reacción dependerá y será influida de forma considerable por sus antecedentes, sus actitudes, sus prejuicios, su temperamento y su composición emocional. Por lo tanto, cuanto más sepamos acerca de la persona individual que trabaja para nosotros, mejor será la comprensión de ella y mejor será el trabajo que hagamos para motivarla.

No es nada fácil cambiar a las personas. Los que alguna vez han tratado de que una persona inflexible se lleve bien con las demás saben muy bien a lo que nos referimos. Sin embargo, hay una cosa que podemos hacer: comprenderlas, y si lo conseguimos podremos, con más facilidad, guiarlas, aconsejarlas en una dirección que entienda y vea su punto de vista.

A medida que cada persona crece, se desarrolla la necesidad de sentirse importante, de ser bien visto, etc. Son necesidades psicológicas que, una vez cubiertas ciertas necesidades básicas, no pueden ser compradas con más dinero. Las personas no trabajamos por dinero si no obtenemos el reconocimiento, respeto y oportunidad necesaria para poder desarrollarnos.

Con el desarrollo de la psicología de la personalidad, el centro de interés se ha desplazado desde los grandes hombres hacia los grupos y las personas que la integran. El liderazgo pasa a ser algo más parecido a una capacidad de influir para obtener resultados a través de la motivación, que mediante la autoridad. El liderazgo no es una medalla, ni una posición, ni una jerarquía, sino que es un proceso dinámico que pone en marcha personas que asumen responsabilidades y que son movilizados en pro de causas por las que vale la pena realizar un esfuerzo.

Las necesidades de calidad y orientación al cliente se acompañan de la necesidad de aumentar el nivel de profesionalización y creatividad de todos, lo cual conlleva un aumento de expectativas y capacidades de ser tratados como adultos con criterio propio. Esto explica que deberemos desarrollar un estilo

de liderazgo que facilite estas expectativas de ilusionar, dirigir y cohesionar equipos, y no limitarnos a sólo hacer cumplir las instrucciones y los objetivos propuestos.

En este módulo reflexionaremos sobre el papel de líder y la importancia del liderazgo clínico en particular.

- Los factores de una institución próspera están más en los indicadores blandos que en los duros.
- Ser un modelo ejemplar para crear después emociones.
- La jerarquía y el trabajo en equipo no son contradictorios sino complementarios.
- Crear las condiciones para el desarrollo de la estrategia es tan importante como la propia estrategia.

### **1.1. Estilos de liderazgo**

Las diferentes formas de pensamiento sobre cómo dirigir organizaciones han ido surgiendo desde la revolución industrial y, a principios del siglo XX. Inicialmente, se basaban en la racionalización mediante los valores tradicionales del control jerárquico (orden, obediencia, lealtad, seguridad). Posteriormente, se orientaron al desarrollo de las personas y del aprendizaje continuo (creatividad, autonomía, diversidad, riesgo). En la actualidad, estamos en un periodo de transición en el cual el nuevo modelo organizativo convive con el tradicional.

Se discute en la actualidad sobre la necesidad de disponer o no de líderes. Para algunos, en una situación como la actual convendría elogiar la función de gestor y relativizar la necesidad de liderazgo, pues por lo general las organizaciones no necesitan ni héroes ni épica porque disponen de mecanismos y procedimientos que les ayudan a planificar y ejecutar el trabajo. Determinados liderazgos (carismáticos, visionarios), serían oportunos solo en situaciones excepcionales. El problema es que el escenario estable corresponde al de empresas con éxito de los años 60, pero no del presente. La mayoría de nuestras organizaciones son complejas, por el tamaño, el desarrollo de las tecnologías, dispersión geográfica, etc., y requieren no solo de buenos gestores, porque en un entorno global, altamente cambiante y que varía con mucha rapidez, se necesitan además personas catalizadoras del rumbo para compartir y comunicar, para impulsar el cambio requerido involucrando al equipo. La estabilidad se acabó. Para ello, un gestor no es suficiente, se necesita la energía de los líderes. En ocasiones quien lo defiende es el que cree poseer (o lo quiere ejercer) y lo menosprecia quien no lo tiene (y sabe que no lo puede ejercer).





### 1.1.1. Evolución del liderazgo

#### Liderazgo místico

La historia por el interés por el liderazgo en los inicios del siglo XXI es muy amplia. Hasta la Segunda Guerra Mundial, el liderazgo era un tema casi místico, relacionado con cuestiones de clase y estatus social, y con personas que atesoraban grandes cualidades y excepcionales. La literatura de la época estaba impregnada por personajes heroicos, como en *La montaña mágica* de Thomas Mann, donde el autor define el liderazgo con estas palabras: "Para estar dispuesto a realizar un esfuerzo considerable que rebase la medida de lo que comúnmente se practica, aunque la época no pueda dar una respuesta satisfactoria a la pregunta ¿para qué?, se requiere una independencia y una pureza moral que son raras, propias de una naturaleza heroica o bien de una particular fortaleza de carácter".

#### Liderazgo carismático

Mientras, corría el interés del sociólogo Max Weber por el liderazgo carismático. Éste tenía en mente la Alemania de Bismark y empezó a pensar en figuras singulares, como resultado de los dones del cuerpo y del espíritu. Weber se refiere al líder en un sentido mágico.

Los académicos tuvieron acceso a abundante material de los líderes políticos y militares de la época. Por ello, las primeras teorías se centraban en la figura de un "Gran Hombre" y sus cualidades. Al líder carismático, sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes.

El inconveniente de este concepto fue la imposibilidad de reproducir una lista exhaustiva que recogiera las cualidades necesarias. A pesar de ello, dicha teoría tiene adeptos que creen que los líderes nacen y no se hacen.

## Liderazgo situacional

En los años cincuenta, como este enfoque de cualidades no estuvo bien definido, condujo a un enfoque situacional. Éste se centra en la idea de que lo que lleva al liderazgo es el conocimiento y la capacidad de adaptarse a las circunstancias. Este enfoque también era demasiado rígido, y presuponía que sólo la persona era apropiada para una determinada situación, pero no para otra, la cual cosa sabemos que no es verdad: cualquier persona, en una situación determinada, no es líder, y en cambio en otras circunstancias es capaz de dar una imagen completamente diferente.

En los años sesenta, la frustración generada por ambos enfoques llevó a los investigadores a reconsiderar sus ideas al respecto. Por ejemplo, y de forma singular en Estados Unidos, el ejército financió varios proyectos, y los resultados de éstos llevaron a aceptar dos factores: la preocupación por las personas y la preocupación por la tarea. La aceptación de estos aspectos condujo a la llamada teoría de la contingencia, que se centraba en el contexto de la actividad del líder, concretamente en su capacidad de manejar la situación. Hersey y Blanchard (1969) lo enfocan de manera ligeramente distinta con su "teoría situacional del ciclo vital", en la que observaban en el liderazgo una combinación de conductas relacionadas con la tarea y las relaciones humanas. El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. A partir de 1982, el modelo se denomina "liderazgo situacional", y en 1984, Blanchard y sus colegas del Blanchard Training and Development presentan un tercer modelo de liderazgo conocido como "liderazgo situacional II" (Blanchard, 1984).

La evolución del concepto de liderazgo ha ido ganando importancia en los últimos 20 años. En la actualidad se consideran determinados factores para crear una empresa excelente. Los denominados asuntos "blandos", como los relacionados con los empleados, los valores y la satisfacción de empleados y clientes cobran importancia frente a los indicadores "duros" como los financieros. Uno de los desencadenantes de esta nueva visión, por no decir el primero, fue el libro *En busca de la excelencia*, de Tom Peters, en 1982. Los cambios en la segunda mitad del siglo XX han sido tan relevantes (desaparece el muro de Berlín, Internet, telefonía móvil, buscadores, redes sociales, Smartphone, etc.) que un gran número de autores ha explorado la relación entre el liderazgo y el cambio, a pesar de que podamos estar de acuerdo con la afirmación de Warren Bennis (1989) de que el mundo, tal y como lo vivimos hoy en día, solo existe desde hace diez años, lo único que cambia es el contexto y la celeridad del cambio, y que deberíamos tener en cuenta que las personas vamos a un ritmo distinto, mucho más lento.

### 1.1.2. Liderazgo y comportamiento

En la práctica de la dirección, podemos observar distintas formas de liderazgo según el comportamiento del líder con sus seguidores. Los principales estilos de liderazgo son:

- El autocrático.
- El democrático.
- El *laissez faire*.

Los líderes autocráticos toman decisiones sin consultar a sus colaboradores, que más bien son sus subordinados. Son dogmáticos y están muy orientados a las tareas, esperando de forma absoluta que sus subordinados acaten su mando.

Los líderes democráticos hacen que sus colaboradores participen en la toma de decisiones. Antes de tomar una decisión, solicitan opiniones e ideas del grupo, tienden a ser más abiertos, facilitan la cooperación y apoyan a los miembros del grupo más que los autocráticos.

Por último, tenemos, de los liderazgos clásicos, los que dejan hacer, que dan muy poca orientación o ninguna. Se limitan a dejar que ellos decidan por sí mismos. A medida que el uso de la autoridad es menor, el margen de libertad de los subordinados va siendo mayor y son más conscientes de que son colaboradores.

Quizás no existe un estilo de liderazgo que sea mejor para todas las situaciones y no hay un estilo óptimo e ideal, sino que las distintas situaciones precisan estilos de liderazgo diferentes. La flexibilidad del estilo es una cualidad importante en los buenos líderes, por la cual son capaces de adaptar su estilo a cada situación.

#### **Liderazgo resonante**

Es un nuevo concepto de liderazgo asentado en la “inteligencia emocional”, que conlleva el adecuado conocimiento y gestión de las emociones. Los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones, son personas que despiertan el entusiasmo y alientan lo mejor de cada uno. Su éxito no depende tanto de lo que hacen sino del modo en que lo hacen. Cuando las emociones se orientan en una dirección positiva como el entusiasmo, el funcionamiento del grupo puede alcanzar cotas muy elevadas, mientras que cuando por el contrario se inclina en la dirección del resentimiento o la ansiedad, se encamina al grupo a su desintegración.

Aunque las emociones se propaguen como los virus, no todas lo hacen a la misma velocidad. La alegría y la cordialidad de los integrantes de un grupo de trabajo se transmiten más rápidamente que la irritabilidad y la depresión. Esta

mayor velocidad de transmisión de los estados de ánimo positivos tiene implicaciones muy directas en el funcionamiento de las organizaciones. La risa y la sonrisa son las más contagiosas de todas las señales emocionales y tienen un poder contagioso casi irresistible. La risa, en particular, es la distancia más corta existente entre dos personas. La facilidad con la que detectamos los estados emocionales del líder depende de la expresividad de su rostro, de su tono de voz y de sus gestos (comunicación gestual). Cuanto mayor sea la capacidad del líder para transmitir sus emociones, más rápidamente se difundirán estas. Uno de los signos más patentes del líder resonante es el optimismo y entusiasmo que exhiben sus subordinados. En sentido contrario, observamos el líder disonante que puede ir desde el tirano que grita y humilla hasta el que manipula, pero existen otros más sutiles que se sirven del encanto personal, del barniz social superficial y hasta del carisma para engañar y manipular a los demás.

Las competencias de la inteligencia emocional se hallan muy estrechamente relacionadas.

- **La conciencia de uno mismo.** Consiste en la comprensión profunda de nuestras emociones, así como también de las propias fortalezas, limitaciones, valores y motivaciones, como personas sinceras consigo mismas y sinceras con los demás y que saben reírse de sus propias debilidades.
- **La autogestión.** Si ignoramos lo que sentimos tendremos dificultades para gestionar nuestros sentimientos y estaremos a su merced. Ningún líder puede permitirse el lujo de verse desbordado por emociones negativas como la frustración, la rabia, la ansiedad o el pánico.
- **La conciencia social.** Capacidad de sintonizar –empatía– con lo que los demás experimentan en un determinado momento. En este clima, el líder puede decir y hacer lo que sea más apropiado, ya se trate de disipar el temor, calmar el enfado o elevar el estado de ánimo.
- **La gestión de relaciones personales.** Las tres competencias anteriores convergen en la gestión de las relaciones, que incluyen herramientas, como la persuasión, la gestión de los conflictos y la colaboración.

Competencia personal	Competencia social
<b>Conciencia de uno mismo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciencia emocional de uno mismo</li> <li>• Valoración adecuada de uno mismo</li> <li>• Confianza en uno mismo</li> </ul>	<b>Conciencia social</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía</li> <li>• Conciencia de la organización</li> <li>• Servicio</li> </ul>
<b>Autogestión</b>	<b>Gestión de las relaciones</b>

Competencia personal	Competencia social
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol emocional</li> <li>• Transparencia, sinceridad</li> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Prontitud al actuar</li> <li>• Optimismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de esbozar visiones</li> <li>• Influencia</li> <li>• Desarrollo de los demás</li> <li>• Catalizar el cambio</li> <li>• Gestión de conflictos</li> <li>• Establecer una red de relaciones</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>

## Teoría del *empowerment*

El *empowerment* ha sido y sigue siendo unos de los conceptos más prometedores y menos entendidos en el mundo empresarial. El *empowerment* surge en el año 1988 promovido por Kenneth Blanchard, y consiste en delegar poder y autoridad al personal y otorgarles el sentimiento de que son dueños del trabajo, formando parte de la organización. Consiste en liberar la capacidad de las personas y lograr que den lo mejor de sí.

De hecho, tanto los directivos como los empleados quieren lo mismo. Entonces, ¿por qué ha sido tan difícil implantar el *empowerment*? En primer lugar, porque no es nada fácil pasar de una mentalidad jerárquica y tradicional a una mentalidad de *empowerment*. Muchos directivos creen que se trata de dar poder a la gente para tomar decisiones. Y muchos empleados creen que es la libertad de hacer lo que uno quiere. La razón de sus dificultades se encuentra en el gran cambio de pensar qué deben hacer tanto los líderes como los miembros del equipo. El *empowerment* exige unas nuevas actitudes, conductas, prácticas y maneras de relacionarse. Las claves del *empowerment* son:

- **Compartir la información** con todos los miembros de la organización. Los que desconocen la información no pueden dirigirse a sí mismos ni tomar decisiones correctas. Compartir información genera confianza y minimiza el pensar jerárquico tradicional. Asimismo, debería ser obvio (aunque no muchos líderes parecen entenderlo) que la gente sin información no puede actuar de forma responsable.
- **Crear autonomías** en una misma dirección en toda la estructura organizativa, teniendo en cuenta las metas, objetivos y valores. En una jerarquía, la estructura sirve para inhibir la conducta de la gente. Las reglas, procedimientos, las políticas y las relaciones de comunicación con la dirección se diseñan para informar a la gente de lo que no puede hacer o de cómo debe realizar una tarea.
- **Creación de equipos autodirigidos** (sustitución paulatina del objetivo y funciones de la antigua jerarquía) con la responsabilidad de todo un proceso o servicio para poder dirigir, planificar y ejecutar el trabajo desde el inicio al final.

La implementación del *empowerment* requiere un plan de acción adaptado en distintas fases en relación con una estrategia de cambio. Empezar y dirigir el cambio (diseño), afrontar el desánimo (celebrar los logros) y por último, adoptar y perfeccionar (tornillería fina) el *empowerment*.

### 1.1.3. Liderazgo y relación

La recesión de los noventa, que obligó a las empresas a tomar decisiones contra su voluntad, les hizo darse cuenta de que los empleados eran realmente un bien máspreciado. Es más, si los directores no reconocían este hecho, tanto recompensando al personal como por medio de su propio comportamiento, los empleados más talentosos abandonaban la empresa. La coyuntura lo favorecía, porque la idea general surgida de la crisis era que había más cosas en la vida que el trabajo. Si bien es cierto que había que trabajar y ganar lo suficiente para cubrir las necesidades, las actividades personales permitían tener una vida más equilibrada.

Así aparece el liderazgo transaccional, donde el líder establece una relación que desarrolla un acuerdo contractual que se produce cuando directivos toman la iniciativa de ofrecer una recompensa, sea ésta monetaria o no, mientras que en el liderazgo transformador la relación se basa en obtener el compromiso de empleados en el contexto de los valores compartidos y una visión común. Finalmente, aparece en la actualidad el liderazgo tipo trascendente, donde el líder consigue el apoyo emocional de sus seguidores. Lo importante en la actualidad es capacitar a las personas para transformar y, mejor aún, trascender (Cardona y Rey, 2008).

- El liderazgo transaccional, que confunde dirigir y coordinar con la estima social, acaba fomentando un culto a la personalidad de unos pocos elegidos, que promueve una visión presidencialista de las relaciones humanas, y que genera sentimientos de dependencia y vasallaje impropios de seres adultos y libres. Por debajo de esta visión elitista, subyace una percepción pesimista del conjunto de la humanidad, con personas buenas, dóciles, disciplinadas, con falta de criterio y aptitud.
- El liderazgo transformador no se basa únicamente en el poder, sino que se sustenta con la reciprocidad mutua de las verdaderas necesidades que han de ser atendidas. Es un liderazgo que significa una movilización de un grupo de gente en una dirección que satisface, con garantías, los intereses reales a largo plazo del colectivo. El líder transformador es capaz de infundir valores a una organización, explicita los "porqués" de la acción directiva.
- El liderazgo trascendente, además de interesarse por los resultados, se preocupa por alinear las motivaciones de sus colaboradores con las de la organización. Trata de desarrollar una motivación que valga la pena y, a la vez, preparar a su gente con el objetivo de que los colaboradores compartan

unos determinados valores y asuman la responsabilidad que tienen para llevar la misión de la empresa. Es una persona cercana, servicial, con una voluntad fuerte pero abierta, y con una integridad de solvencia contrastada. El líder trascendente no tiene seguidores sino continuadores, y sabe dejar paso a los de abajo cuando lo requiere la misión, a diferencia del líder transformador, que se preocupa más de liderar el cambio que de formar a su gente. Sin duda, la verdad es que el listón es muy alto.

Aunque el enfoque formal se haya consagrado en su aspecto transformador y trascendental, lo fundamental es que el liderazgo siempre ha sido idéntico: **adoptar una visión, una conducta y conseguir resultados.**

Las distintas capacidades que necesita un directivo están en función del desarrollo de sus actividades: su cualidad como estratega ejecutivo y su cualidad de líder. Por supuesto, un directivo podrá ser extraordinario en uno de estos aspectos y no tan bueno en algún otro. El directivo como líder busca, sobre todo, que las personas desarrollen todo su potencial y que interioricen en la misión de la organización.

Del verdadero líder se espera que sepa dar un sentido a nuestras acciones. En realidad, lo único que cuenta, que mueve y da fuerza a las personas, que las arrastra, es un sueño. Un ideal, una meta, un objetivo que sea mucho mayor que nuestros sueños individuales. Para conseguir alcanzar un sueño, debemos salir de la denominada “nuestra zona de confort” y, ser atrevidos con capacidad de aprender y sin miedo a equivocarnos. (Véase: Zona de confort y aprendizaje).

Por todo ello, el grado del desarrollo de las competencias de un líder (proactividad, autocontrol, adaptación, anticipación y transformación) es el que determina el nivel de liderazgo personal y, para poder generar relaciones sanas con las demás personas y poder liderar, el autoliderazgo es una condición previa. Por ello es importante que sea ejemplar. Si no somos capaces de dirigir nuestra propia vida, ¿cómo vamos a ser capaces de liderar a otras personas?

Para ser un directivo en todas sus facetas, se requieren unas determinadas competencias y cuanto más alejados estemos de la exigencia de las mismas, nuestra incompetencia nos hará más ineficaces, así como sentirnos incómodos, irritables y estresados. Por ello, antes de tomar la decisión sana de ser un directivo, una evaluación de 360 grados de las competencias directivas puede ser de ayuda para tener un mayor conocimiento de uno mismo, o realizar una aproximación mediante un test de personalidad.

El liderazgo no depende solo del conocimiento, capacidad de transmitir una visión o influir, sino de la autoridad moral, con una visión mucho más amplia de la calidad humana y coherente con el resto de sus ámbitos de actuación. El elemento que radicalmente marca la diferencia en el liderazgo es la capacidad de crear compromiso, y para ello, no hay más salida que comprometerse.

El compromiso es una manera de decir que no aceptamos el futuro pasivamente, sino que queremos ser protagonistas de nuestro propio tiempo. El compromiso es creador, implica una acción transformadora y la posibilidad de un cambio significativo. Las versiones opuestas del compromiso es el fatalismo (no hay nada que hacer), el pesimismo (no vaya a ser peor) y el conformismo (aceptemos las cosas como se presentan). El compromiso no solo genera efectos sino también afectos. Los compromisos deben ser renovados de forma periódica porque nos resucitan el propósito, evitan la rutina, estimulan el deber y dan sentido al puente temporal entre el pasado y el futuro.

## **1.2. Trabajo en equipo**

### **1.2.1. Principios y fundamentos**

De toda esta evolución ha habido un proceso de cambio desde el liderazgo individual al liderazgo de equipo, al estar involucrado en el proceso, así como la influencia de las nuevas tecnologías y la necesidad de liderazgo desde la distancia por correo electrónico. Además, conforme las empresas reducen los niveles jerárquicos, los líderes delegan más poder en sus empleados.

Una de las características de la segunda mitad de siglo fue el elevado protagonismo de las organizaciones en nuestra vida. Todas las organizaciones tienen una cosa en común: la forman personas. Todos somos distintos y peculiares como seres únicos e irrepetibles y, por consiguiente, las organizaciones son complejas y muy a menudo complicadas.

Trabajar en equipo significa reunir sinergias y colaborar con muy diferentes personas. Existen en nuestras organizaciones una gran variedad de relaciones, de muy distinto tipo, y obtener resultados dependerá de la habilidad para manejar estos contactos.

Si tenemos en cuenta que el comportamiento del individuo es de una manera pero en presencia del grupo es distinto, las consecuencias de esta mutación de los comportamientos pueden ser lamentables en función de que la bondad natural del individuo y con buen criterio, se deje arrastrar por la influencia perversa del colectivo. Pero en sentido contrario, puede darse un resultado en el cual el individuo inconsistente, cuando está rodeado del grupo, escoge un estado de ánimo positivo y adquiere conocimiento.



La idea del trabajo en equipo responde a la necesidad de explotar, de forma óptima, los recursos colectivos que aportan los individuos que componen un grupo para conseguir unos objetivos prefijados y comunes en un tiempo determinado. Es, pues, una estrategia en que la capacidad de un colectivo ha de ser muy superior a la capacidad de cada uno de los individuos que la forman.

La interacción positiva establece que la suma de las producciones individuales es inferior al resultado que genera el equipo en la interacción. Esta interacción entre el individuo y el equipo es una parte importante del influjo del trabajo en equipo.

### **Trabajo en grupo y trabajo en equipo**

La creación de equipos de trabajo es una de las estrategias organizativas más importantes para aumentar la productividad, la efectividad y así conseguir la eficiencia tan deseada. El trabajo en equipo motiva a los profesionales de una organización, favorece la flexibilidad, reduce los conflictos y controla los costes.

Debe tenerse presente que, cuando se empieza a trabajar conjuntamente, las personas forman un "grupo de trabajo" y que el objetivo final es derivar en un "equipo de trabajo".

A modo de resumen podemos diferenciar:

- Grupo. Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han ajustado para lograr objetivos particulares siendo conscientes de sus deberes.

Un grupo de dependientes de un gran almacén, cada uno responsable de su sector, no forman un equipo de trabajo.

- Equipo. Un equipo es un grupo de personas reducido con habilidades complementarias, comprometido con una visión común, con objetivos de rendimiento, y método de trabajo consensuado, con responsabilidad compartida sobre los resultados.

Un equipo médico en una sala de operaciones (cirujano, anestesista, especialista cardiovascular, enfermeras, etc.) sí formaría un equipo de trabajo. Cada miembro de este equipo va a realizar un cometido específico; el de todos ellos es fundamental para que la operación resulte exitosa y para ello sus actuaciones han de estar coordinadas.

Cómo seres sociales, establecemos interacciones de forma más o menos de forma sistemática y profundas con nuestro entorno, colaboradores, clientes, etc. Estas relaciones son básicas en la práctica diaria y de su resultado depende el futuro de los grupos.

La dinámica que se genera en los grupos es fundamental en el desarrollo de las organizaciones en general y las sanitarias en particular. La constitución de los grupos, por un lado, y el liderazgo como elemento crítico para su creación y éxito, por el otro, son los elementos claves en los equipos de trabajo.

Los estudios *Hawthorne* llevados a cabo en la Western Electric, entre 1927 y 1932, pusieron de manifiesto la importancia de los factores sociales para la comprensión de la conducta organizativa. La organización científica del trabajo taylorista basaba el aumento de productividad en el diseño racional de la producción y en el establecimiento de un adecuado sistema de incentivos. Sin embargo, Elton Mayo (1933) y sus colaboradores demostraron que el aumento de productividad dependía sólo en parte de los factores retributivos, ambientales y técnicos. Sus investigaciones de los factores psicosociales de la motivación y la productividad condujeron a la llamada Escuela de Relaciones Humanas, basada en que los trabajadores tienden a establecer grupos informales que afectan a la satisfacción y a la eficiencia en el trabajo. Los estudios *Hawthorne* iniciaron, en el primer cuarto de siglo XXI, una línea de investigación centrada en el análisis de las relaciones informales como fuente de influencia en entornos organizativos.

Posteriormente, Kurt Lewin (1938) puso de manifiesto que distintos tipos de directivos obtienen diferentes respuestas de sus grupos. Las situaciones sociales controlan significativamente el comportamiento individual. El comportamiento humano (C) es fruto de una función del entorno (E) y la personalidad (P).  $C = f(PE)$ . Por entorno se ha de entender tanto el social como el físico. Según Lewin, la personalidad y el entorno no son independientes una de otro. Las personas forman parte del entorno y condicionan e influyen el entorno y, al mismo tiempo, el entorno condiciona y modifica a las personas. Es decir, tanto el entorno social como el físico influyen en el individuo.

No se puede considerar equipo a todo grupo de personas que se reúne con regularidad en el trabajo. Aunque todos los equipos son grupos, no todos los grupos son equipos. Los comités, por ejemplo, son grupos de personas que se reúnen con el fin de compartir información, negociar y tomar decisiones de tipo laboral, clínico, etc. Los miembros de estos grupos no asumen la responsabilidad de los resultados del conjunto afectado por sus decisiones y, en este sentido, cualquier comité no lo consideramos un equipo.

En el trabajo en equipo se refuerzan aquellas características que se establecen en el grupo: la presencia de otras personas eleva la motivación, y aún más si existe la evaluación. Los juicios emitidos por un grupo son más exigentes que los juicios individuales. Las decisiones tomadas después de una discusión de grupo suelen perdurar más que el promedio de las decisiones promedio de las individualidades. En este caso, los costes de transacción explican que los

grupos necesitan más tiempo que los individuos aislados para llevar a cabo una tarea. Así las cosas, los grupos aprenden más rápido que los individuos y proliferan más ideas radicales.

Un equipo de trabajo, sin embargo, tiene dos limitaciones importantes: por un lado, la asunción de responsabilidades se diluye entre sus miembros, sobre todo cuando no se ha generado el suficiente compromiso con las metas generales: "Esto fue una decisión del comité". Por otro lado, el tiempo requerido supone en ocasiones un condicionante insalvable, especialmente en situaciones de crisis. Pero cuidado, debemos saber que en las decisiones rápidas se confía más en la decisión individual de sus directivos que en la reflexión colegiada de los equipos de trabajo.

<b>Ventajas del trabajo en equipo para la organización</b>	<b>Desventajas del trabajo en equipo para la organización</b>
Objetivos compartidos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concretan el trabajo del equipo.</li> <li>• Obligan al diálogo y a acordar métodos de trabajo.</li> <li>• Centran al equipo en el alcance de los resultados.</li> <li>• Los éxitos parciales motivan al equipo.</li> </ul>	El comportamiento de <i>free-rider</i> (disminuir el trabajo, "escaquearse", pensar que ya lo harán otros...) conduce a un juego de suma negativa.
Interdependencia funcional. Todos los miembros pueden alcanzar cualquier función incluyendo la coordinación y el liderazgo  Elevado nivel de polivalencia. Se forman subequipos para llevar a cabo tareas parciales	Se puede no estar del todo informado de lo que hacen los demás miembros del equipo
Mejora continua. Existe retroalimentación de manera continuada y el equipo adopta las decisiones.  Eficiencia <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las reuniones se planifican detenidamente.</li> <li>• Se alcanzan los objetivos en el tiempo previsto</li> </ul>	Costes de transacción elevados. Exceso de tiempo, aumento de costes de coordinación.
Calidad en la toma de decisiones. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se suma información.</li> <li>• Se crean nuevas hipótesis.</li> <li>• La toma de decisiones es más elaborada</li> </ul>	

<b>Ventajas del trabajo en equipo para la relación</b>	<b>Desventajas del trabajo en equipo para la relación</b>
Mejor comunicación. Los miembros pueden opinar abiertamente y los demás valorar y tener en cuenta las opiniones.	La asunción de responsabilidades se puede diluir entre el grupo.
Menor conflicto. Todos los miembros tienen una actitud positiva y evitan la competitividad y los conflictos. Todos se consideran responsables del equipo: la responsabilidad crece cuando se comparte la visión, los retos y el método.	

## **Jerarquías**

La jerarquía sigue siendo la estructura básica de la mayoría, si no de la totalidad, de las grandes organizaciones humanas. Los hospitales son una muestra de ello y un ejemplo de análisis de los motivos por los cuales las jerarquías siguen existiendo y prosperando. Las jerarquías aportan un verdadero valor práctico y psicológico, puesto que no sólo nos esclavizan, sino que también satisfacen nuestras profundas necesidades de orden y seguridad. Asimismo, consiguen que se lleven a cabo grandes trabajos, aunque fomentan el autoritarismo y sus consecuencias: desconfianza, falta de honradez, territorialidad, adulación y miedo, en vez de fiabilidad, integridad, perspectiva, admiración y audacia.

La jerarquía es un fenómeno intrínseco a la complejidad del mundo natural. Los organismos biológicos se componen de sistemas que, a su vez, se componen de muchos subsistemas. Nuestros procesos mentales también son con frecuencia jerárquicos, en especial cuando llevamos a término tareas complicadas. Pero la jerarquía, además de ayudarnos de forma natural a procesar la complejidad, también tiene en cuenta poderosas fuerzas psicológicas.

Las jerarquías proporcionan indicadores claros que nos permiten saber con qué rapidez y hasta qué punto estamos ascendiendo por la escala del éxito: por ejemplo, de facultativo especialista a jefe de servicio, o en el caso de los sacerdotes que, de párrocos, pueden llegar a obispos. Con frecuencia, esos indicadores son simbólicos, como, por ejemplo, mejores despachos, cargos pretenciosos, etc. La jerarquía triunfa y como los dinosaurios se resiste a morir, porque todos deseamos que se nos cualifique y, en este sentido, la organización jerárquica nos ofrece la oportunidad de recibir cualificaciones, otorgándonos identidad. Es una tiranía benevolente y, no obstante, hay muchas personas que prosperan fuera de organizaciones jerárquicas como los artistas, los contratistas o los profesionales autónomos.

En la actualidad, no resulta fácil combinar los valores de igualdad existentes y, al mismo tiempo, tener en cuenta de forma constante quién es el jefe. Evolucionamos hacia los conceptos participativos poco jerárquicos sobre la concesión de la autonomía, el liderazgo compartido y el trabajo en equipo; pero no está interiorizado en la sociedad, a veces porque con la confusión de tanta delegación hemos perdido de vista que la autoridad está unida a la función directiva. Los directivos de éxito saben de qué modo pueden mostrarse participativos y autoritarios, saben que el trabajo en equipo no significa la dilución de la responsabilidad si se presentan los problemas.

### **1.2.2. Equipo de trabajo equilibrado**

#### **Pasos para crear un equipo**

- Definir una misión y visión.

Construir un lenguaje común, un espíritu de equipo y una responsabilidad compartida en los resultados del grupo.

- Definir objetivos.
- Definir la autoridad y la función de los miembros.
- Definir el método de trabajo.
  - Distribución de funciones y tareas. Conseguir una distribución precisa y concreta de funciones y tareas.
  - Establecer normas, responsabilidades, temporalización, medios y recursos, etc.
  - Determinar mecanismos internos de toma de decisiones.
  - Determinar mecanismos internos de resolución de conflictos.
- Definir un sistema de planificación y seguimiento.
  - Establecer un plan de actuación.
- Fijar un sistema de comunicación.
  - Disponer de tiempos y mecanismos de contacto (directos y a distancia).
  - Definir el grado de centralización de la información y la comunicación.
- Definir sistemas de autoevaluación y revisión sobre objetivos y funcionamiento.
- Definir sistemas de evaluación de los resultados obtenidos.

## **Composición**

Los equipos de trabajo son grupos reducidos; el tamaño aconsejable oscila entre 5 y 7 personas, si bien puede alcanzar hasta 25, pudiendo ser homogéneos y heterogéneos según las situaciones y los problemas. Los homogéneos son más adecuados para los problemas simples y mantenidos en el tiempo, y los heterogéneos para problemas complejos y eventuales.

Los equipos contarán, en función de los problemas, con individuos de características diferentes en formación, personalidad y experiencia, que deben ser seleccionados con alguna de las muchas herramientas existentes para ello. Son personas con capacidades complementarias que tienen un propósito común y unos objetivos compartidos ante los que son mutuamente responsables. Decidamos, pues, si en la actualidad estamos integrados en un grupo o en un equipo.

En el proceso de creación de un equipo, la selección de sus miembros se convierte en un factor que, aun no siendo definitivo, sí es esencial. Por eso, el líder de un equipo debe preocuparse de rodearse de personas con una composición adecuada de aptitudes técnicas y actitudes referentes a la capacidad de toma de decisiones y trato interpersonal, para conseguir cumplir con éxito la misión encomendada. Por un lado, la ausencia de diversidad puede llevar a la endogamia y a que el equipo carezca de aptitudes complementarias, mientras que en el caso opuesto, el exceso de diversidad puede impedir que el equipo alcance un enfoque común y unos intereses compartidos. Si tenemos en cuenta también las actitudes de los componentes, intuimos la complejidad de realizar una composición de un equipo sin que se presenten conflictos y de que se desarrollen comportamientos tóxicos. Estos problemas pueden, y de hecho provocan, un proceso de toma de decisiones deficiente.

### **Dinámicas**

Un aspecto fundamental para un equipo con equilibrio es la dinámica de las reuniones de equipo, dado que es una condición necesaria para la eficacia del trabajo en equipo. En muchas ocasiones, se puede deducir cómo va el equipo y qué resultados es capaz de obtener tan sólo observando su dinámica en las reuniones. Considerando el consumo de tiempo que reclaman las reuniones (la duración de la reunión multiplicada por el número de participantes), es muy importante que éstas se aprovechen al máximo. Si los miembros perciben que sus reuniones son una pérdida de tiempo, es señal de que algo o mucho no funciona. El líder tiene la responsabilidad de considerar cuál es la frecuencia y la duración adecuada de las reuniones en cada caso.

Una primera orientación es que el trabajo de preparación debe ser, como mínimo, igual que el de la reunión. Si la gente llega a la reunión sin conocer el tema que se tratará, o sin conocer el orden del día claro y preciso, es un indicio de que la reunión es una pérdida de tiempo y que el equipo trabaja de modo ineficaz.

Una segunda recomendación es que las reuniones deben tener una hora fija tanto para empezar como para acabar. Las reuniones que no tienen una hora clara para terminar tienen una capacidad increíble para ocupar todo el tiempo disponible, aunque no sea necesario. Esto es muy peligroso.

Por último, es clave la presencia y la atención de los miembros durante la reunión. Para asegurar la eficacia y el aprovechamiento del tiempo dedicado a una reunión de equipo, es imprescindible evitar interrupciones del tiempo al máximo. Es recomendable disponer de un lugar adecuado y mantener el aislamiento necesario, sin atender llamadas que puedan romper la atención.

El líder del equipo ha de asegurar que las intervenciones siguen un cierto patrón, como que las intervenciones se ciñan a los hechos, se mantenga el respeto tanto de la parte que habla como los que escuchan, etc.; unas indicaciones que se sustentan en aquellas que nosotros mismos desearíamos recibir en cualquier de los dos situaciones.

### **Autoridad y roles**

En el trabajo en equipo, la función del líder es fundamental, jerárquico en ocasiones, participativo más de una vez, pero siempre con la autoridad entendida como un contrato que se gana día a día. Este líder ayuda a sus integrantes para que todos tengan información sobre los demás, desde los aspectos más formales a los más informales, que sean relevantes para su trabajo y relación interpersonal. Para facilitar este proceso, el líder debe promover situaciones en las que los miembros del equipo adquieran un sentido de interdependencia y se ganen el respeto mutuo. El proceso de comunicación es uno de los más críticos, por lo que este aspecto lo trataremos más detalladamente en un capítulo específico.

Además, el líder deberá tener en cuenta los comportamientos espontáneos de los miembros de su equipo en las reuniones. Estos comportamientos se llaman roles y, la eficacia de la reunión depende en buena parte de saber fomentar los roles adecuados en cada caso.

Glenn Parker (1990) identificó cuatro roles clave, que se complementan entre sí y forman un sistema coherente: contribuidor, comunicador, cuestionador y colaborador, los cuales refuerzan los elementos para tomar una buena decisión. De la misma manera que existen estos roles constructivos que refuerzan el equipo, aparecen los roles debilitadores que lo debilitan.

- Roles constructivos. Para asegurar un proceso de comunicación completo, debemos asegurar que en el equipo disponemos de todos los roles constructivos. En ocasiones, ocurre que los miembros elegidos tienen rasgos comunes de personalidad y tienden a adoptar los mismos roles. La repetición de los roles constructivos no es tan problemática como su ausencia.
  - El contribuidor disfruta aportando información técnica y datos al equipo. Es visto por el equipo como una persona responsable, fiable, eficiente y ordenado.
  - El comunicador facilita el proceso de discusión del equipo, el hecho de se involucren sus miembros, y la resolución de conflictos. Es una persona percibida como considerada, relajada, animada y con tacto.
  - El cuestionador pone bajo sospecha los objetivos, el método e incluso los principios del equipo. Es percibido como una persona honesta, franca, ética y emprendedora.

- El colaborador está siempre dispuesto a poner manos a la obra y a compartir el éxito con los demás. Ve la meta o la misión del equipo como algo primordial, pero es flexible y abierto a nuevas ideas. Es apreciado por ser una persona abierta, orientada a los objetivos, flexible e imaginativo.
- Roles debilitadores. El líder del equipo debe estar continuamente alerta para detectar los roles debilitadores en el equipo y encontrar fórmulas para disminuir sus efectos negativos. Estos roles suelen aparecer con más frecuencia en momentos de cansancio o tensión, y se apoyan en tendencias espontáneas de las personas que componen el equipo. En estos momentos, los miembros del equipo se han de ayudar unos a otros con tacto, pero con franqueza, para hacer que vuelvan los roles constructivos y evitar la adquisición de hábitos o reacciones emocionales que puedan ocasionar daños importantes al equipo.
  - Dubitativo. Se siente inseguro para decidir y prefiere que otros tomen la decisión por él. Suele ser el último en dar su opinión y tiende a mantenerse al margen de las discusiones. Sólo participa cuando se le pide formalmente que exprese su opinión. Es una persona introvertida, reservada, callada e insegura.
  - Disperso. Tiende a saltarse el proceso de trabajo acordado. Le cuesta mantenerse enfocado en el tema que se está tratando. Suele ser una persona extravertida que interrumpe la reunión en cualquier momento para hablar de temas ajenos al orden del día. Es para muchos una persona espontánea y hasta divertida, pero que puede hacer perder mucho tiempo al equipo con sus intervenciones. Espontáneo, nervioso, extrovertido y superficial. Es un rol que debilita la eficacia en todo el proceso de la toma de decisiones.
  - Diplomático. Busca cuanto antes llegar al consenso evitando en lo posible cualquier tipo de discusión. Tiende a cortar las discrepancias buscando soluciones mayoritarias, sin entrar en profundidad en las causas de los problemas. Persona atenta y educada, pero no suficientemente paciente para soportar la crítica constructiva. Educado, ordenado, afable y tranquilo. Es un rol que debilita, por defecto, la eficacia de la evaluación de datos y alternativas.
  - Dominante. Intenta sistemáticamente imponer sus opiniones. No le importa saltarse las normas del equipo con tal de hacer prevalecer su punto de vista. Escucha poco y no es fácil evitar que monopolice el debate. Persona rígida, dirigista y, en ocasiones, agresiva. Se percibe como extrovertido, espontáneo, ambicioso y tenaz. Es un rol que debilita, por exceso, la eficacia en la evaluación de datos y alternativas.
  - Derrotista. Expresa constantemente su visión pesimista acerca de las propuestas del equipo. Poco reactivo, y no se suele presentar volunta-



rio para liderar ningún proyecto. Hace falta animarlo constantemente para que no se quede descolgado. Persona sincera, pero demasiado negativa y desanimada, hasta el punto de que puede llegar a suponer un verdadero lastre para el equipo. Sincero, pesimista, pasivo y reactivo. Es un rol que debilita la eficacia en la concreción y consecución del plan de acción.

<b>Diferencias entre directores de grupo y líderes de equipo</b>	
<b>Directores de grupo</b>	<b>Líderes de equipo</b>
El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.	Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.
Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.	Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.
Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que él.	Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.
Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la dirección.	Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.
Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.	Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.
Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.	Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.
En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniencia personal.	Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.
	Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos. Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.

## **Conflictos**

Los equipos son grupos sociales con una complejidad añadida: la responsabilidad conjunta sobre un producto colectivo. Si la interacción entre las personas ya lleva implícito el riesgo del conflicto, mucho más riesgo tiene una relación que se basa en la interdependencia y la colaboración, y que requiere cierta unidad de criterio y de actuación. El líder deberá estar muy atento a los tonos de las conversaciones y hasta del lenguaje no verbal (gestos faciales y corporales) para detectar conflictos incipientes antes de que maduren y cristalicen.

Los estados de la reunión, según el estado emocional implícito con el estado racional explícito, nos dan cuatro situaciones en el equipo:

- 1) Conformidad es un estado engañoso porque, aunque los miembros del equipo parecen estar formalmente de acuerdo en los temas, no están realmente comprometidos con las decisiones.
- 2) El enfrentamiento se produce cuando, a la discusión sobre temas concretos en los que hay desacuerdo, se suman valoraciones de tipo personal.
- 3) La discrepancia se da cuando distintos miembros de un equipo están en desacuerdo sobre un tema de la reunión, pero se respetan las posturas ajenas e intentan entender los puntos de los demás.
- 4) En la unidad del equipo, se produce cuando han sido capaces de llegar a un consenso final sobre un tema. Este estado permanente es difícil para un equipo; de hecho, sin el enriquecimiento previo al consenso el equipo no progresará en el futuro. Por tanto, en cualquier caso lo fundamental es que el equipo mantenga la discrepancia de manera que se mantenga siempre el acuerdo en el ámbito emocional.

### **Ejemplo de los gansos**

El hombre ha descubierto que los gansos vuelan formando una V porque, cuando cada ave bate sus alas, produce un movimiento en el aire que ayuda al que va detrás. Volando en V, la bandada completa modifica su capacidad de vuelo, por lo menos en un 71% más que si cada ave lo hiciera sola.

- Cuando compartimos una dirección común y tenemos sentido de la comunidad, podemos llegar a donde deseamos con mayor facilidad y rapidez. Ese es el beneficio del apoyo mutuo.

Cada vez que un ganso se sale de la formación y siente la resistencia del aire, se da cuenta de la dificultad de volar solo y, de inmediato, se reincorpora a la fila para beneficiarse del poder del compañero que va adelante.

- Si queremos alcanzar una meta importante, es útil unirnos a otros que se dirigen en la misma dirección, reconociendo el apoyo de los que van delante.

Cuando el líder de los gansos se cansa, pasa a uno de los puestos de atrás y otro ganso toma su lugar.

- Obtenemos mejores resultados cuando hacemos turnos para realizar las tareas difíciles. Cuando un líder empieza a perder el enfoque del beneficio común, permite que otro lo guíe.

Los gansos que van detrás graznan con el fin de estimular a los que van delante para mantener la velocidad.

- Una palabra de aliento produce grandes resultados y permite al que va adelante reconocer que cuenta con apoyo.

Cuando un ganso enferma o cae por un disparo, dos de sus compañeros se salen de la formación para ayudarlo y protegerlo. Se quedan con él hasta que, nuevamente, esté en condiciones de volar o hasta que muera; sólo entonces los acompañantes regresan a la bandada o se unen a otro grupo.

- El apoyo en los momentos de abatimiento es invaluable, independiente de cuál sea el resultado final. Si aplicamos el instinto y la inteligencia de los gansos, nos manten-

dríamos uno al lado del otro, ayudándonos y acompañándonos tanto en los buenos como en los malos momentos.

### 1.2.3. Fases de desarrollo del equipo de trabajo

La constitución de un equipo de trabajo pasa por diferentes fases y este proceso es comparable al ascenso por una escalera, donde cada uno de los peldaños conduce al siguiente, y saltar dos o más escalones implica riesgos:

**Formación.** Es un periodo que se caracteriza por una gran excitación, por el inicio en la constitución del equipo. Es un periodo dual; por un lado, está la excitación por el orgullo de haber sido elegido para formar parte del grupo, y por el otro, la ansiedad por las dudas genera expectativas, aspectos de funcionamiento, habilidades necesarias, etc.

En esta fase, el líder debe generar confianza, dialogar sobre las supuestas amenazas, favorecer el conocimiento mutuo de los miembros e involucrar a todos en el establecimiento de los planes, roles y métodos de trabajo comunes para todo el equipo.

**Tensión.** La cruda realidad se impone, y en esta fase surgen los problemas de adaptación. Es un periodo de inestabilidad en el que aparecen conflictos, se forman subgrupos, se pone en tela de juicio la función del líder y cada miembro se pone a la defensiva. El clima no es propicio para la calma y el papel del líder es definitivo, pues debe catalizar los acuerdos, empujando al equipo para que acepte la responsabilidad que le corresponde.

**Regulación.** Se trata de un periodo que, si es bien conducido, es temporal, volviendo un estado de normalización de las relaciones. Poco a poco, se genera un sentido de pertenencia y se pasa a utilizar la palabra "nosotros" como referente de orgullo compartido. En esta fase, el líder del grupo sabrá aprovechar todas las habilidades y conocimientos de cada uno de los miembros, haciendo público el reconocimiento de los logros y evidenciando las ventajas de trabajar juntos.

**Dominio.** En esta fase es donde el progreso se visualiza y el equipo gana confianza. Deja de ser un grupo y se convierte en un verdadero equipo de trabajo. Se pone énfasis tanto en el proceso como en el resultado, se establece una franca comunicación abierta, se potencia el esfuerzo colectivo, se trabaja con un alto grado de autonomía y se establecen procedimientos de comunicación, relación, distribución de recursos y resolución de conflictos. En este periodo, el líder se centra en ayudar al equipo, a conducir al grupo hacia el cambio y en celebrar los logros.

### 1.3. Pensamiento estratégico

Si hay una palabra clave en el liderazgo en las organizaciones es "estrategia", es decir, tener un plan maestro para desarrollar un proyecto vital para no sólo sobrevivir, sino para evolucionar. Durante los últimos años, distintas consultoras ofrecen soluciones costosas para crecer y desarrollarse. Sin embargo, el pensamiento estratégico causa inquietud porque esto significa tener planes de futuro concretos, y ser capaces de predecir y controlar este futuro.

Vivimos en tiempos tan inciertos que podemos decir que esto no es viable, de ahí el hecho de disponer de un plan a largo plazo. Podemos añadir, asimismo, que en las organizaciones públicas, además de la incertidumbre del mercado, se añaden los cambios como resultado del mercado electoral. Por todo ello, hoy en día la estrategia es menos útil de lo que fue, porque la situación cambia constantemente; de forma paradójica, entre las habilidades del líder está marcar las directrices. Por tanto, nos podemos preguntar qué sentido tiene planificar cosas en un mundo tan incierto. Esta actitud es peligrosa, y la alternativa es tomar una actitud consciente de que los cambios suceden, que es necesario mantener la identidad de la organización y prever las condiciones de futuro.

En este sentido, en lugar de crear una estrategia, y de acuerdo con Gary Hamel, deberíamos centrarnos en crear las condiciones adecuadas para que la estrategia surja con el cambio de situación. Es necesario crear nuevos procesos de comunicación que funcionen entre departamentos, para evitar caer en la trampa de que las mismas personas siempre debatan los mismos temas en las reuniones. Esto sugiere que la estrategia no debería ser coto exclusivo de los altos cargos, sino que otras personas, como los que están en primera línea y los más jóvenes, dispongan de la oportunidad de expresar sus opiniones. Lo más frecuente es que se crean rutinas que disuelven cualquier posibilidad de pensamiento creativo, por lo que se tiene que acabar con ellas para lograr la auténtica creatividad estratégica.

Deberemos crear las condiciones para hacer surgir el pensamiento estratégico como moneda de cambio en toda la organización. Esto significa, además de potenciar la comunicación ascendente, fomentar la comunicación horizontal, crear pasión por el cambio convenciendo de que se pueden hacer las mismas cosas de forma distinta, adoptar nuevas perspectivas sobre la capacidad y necesidades de la organización y llevar a cabo experiencias, de riesgo controlado, al margen de las operaciones habituales para poder probar y ver alternativas para el futuro.

Para establecer la estrategia básica, hay dos herramientas sencillas y útiles. En primer lugar, para evaluar nuestra posición utilizaremos el análisis tradicional DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Las debilidades y las fortalezas son las características internas, y las amenazas y oportunidades son los factores externos que pueden tener un impacto en la organización. Una simple tormenta de ideas sirve para identificar todas las fuerzas que la

organización parece tener y apuntarlas en una tabla. De esta lista se eligen las más significativas como áreas de posicionamiento de la organización en su entorno. Después, identificamos las debilidades, y en concreto aquellas que pueden limitar el progreso. Para dar un lenguaje positivo y más persuasivo, podemos llamarlas como áreas de mejora. Los factores, una vez recogidos, se analizan y nos pueden conducir a unas ideas de estrategia con la finalidad de sacar partida a las fortalezas y aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo ser conscientes de las áreas mejorables y de las amenazas externas.

Otra herramienta es ordenar las acciones en el diagrama estratégico en Espina que facilita el entendimiento y asegura que todos los empleados sean conscientes de la dirección estratégica y de las áreas que han de esforzarse. Es muy intuitivo, ordena las acciones y establece que no son secuenciales en su totalidad.

Desde el punto de vista convencional, la conducta económica se resume en dos actividades como son la producción y el consumo. Pero hoy mucho de lo que hacemos también implica convencer. La gente pasa aproximadamente el 40% del tiempo en el trabajo dedicada a ventas sin vender: persuadiendo, influyendo y convenciendo...y la mayoría considera este aspecto crucial para su éxito profesional. En otras palabras, mucha gente pasa una buena cantidad de su tiempo tratando de convencer a otros, y para algunos, este es el fundamento de su trabajo. Cuando la paridad informativa desplaza a la asimetría en la información, convencer a la gente depende de habilidades más sofisticadas y requiere tanto cerebro y creatividad como diseñar una casa, leer un TAC, etc. Los médicos, que antes se consideraban los distribuidores imperiales de los conocimientos especializados, lo saben muy bien, pues en la actualidad visitan a pacientes que de antemano han investigado sobre su dolencia y llegan a ellos con mucha más información y con un plan de acción preestablecido.

Para instaurar una estrategia de estar siempre vendiendo (convenciendo), no deberíamos desconocer que tras numerosas investigaciones en ciencias sociales la sintonización, la flotabilidad y la claridad son los nuevos requisitos para convencer a los demás de forma efectiva.

- **Sintonizar:** La capacidad de convencer a la gente depende de lo opuesto al poder, comprender la perspectiva de la otra persona, ponerse en su lugar y ver el mundo a través de sus ojos.
- **Flotabilidad:** Mantenerse a flote en medio del rechazo. Perseverancia, propósito y pundonor. Con optimismo, como catalizador que estimula la perseverancia, estabilizador durante los desafíos, que alimenta la confianza en nuestra capacidad de influir en nuestro entorno.
- **Claridad:** Identificar con claridad los problemas es el presagio de la calidad de las soluciones. Una parte del líder innovador es ser capaz de encu-

drar un problema, para analizar lo que es realmente el problema antes de lanzarse a resolverlo.

Un pensamiento estratégico diseñado para convencer a los demás nos conduce primero a disponer, por un lado, de argumentos cuyo propósito no es convencer a los demás para que adopten inmediatamente nuestra idea. El propósito es ofrecer algo tan atractivo que dé pie a iniciar una conversación, que integre a la otra persona como participante y llegar finalmente a un resultado satisfactorio para ambos. Por otro lado, un grado de improvisación, pues tanto en las técnicas de ventas como en el teatro, la improvisación es crucial para cualquiera que desee persuadir a los demás. En unos, las llamadas ignoradas y los portazos, para los actores, una audición fallida o un público poco receptivo. Las condiciones estables, simples y seguras que propicia el guion han dado paso a las condiciones dinámicas, complejas e impredecibles que favorecen la improvisación. Pero el principio de la improvisación, que se basa en la sintonización, es escuchar las ofertas. Cuando los demás hablan, por lo general dividimos nuestra atención entre lo que dicen en ese momento y lo que dirán después, y acabamos haciendo una mediocre labor en ambos sentidos. Las investigaciones apuntan a que los médicos, profesionales incluidos en la persuasión, interrumpen a la mayoría de los pacientes en los primeros 22 segundos de la visita, lo que muchas veces impide que el paciente describa lo que le llevó a la consulta. Por ello, hay que poner el acento en ralentizar el paso y callar como vía para aprender a escuchar.

Y por último, convencer a los demás puede ser algo más grande y duradero que un simple intercambio de recursos si lo hacemos personal y con un propósito. En una experiencia realizada en el Shaare Zedek Medical Center, cuando los radiólogos se sentaban al ordenador y solicitaban el escáner de uno de sus pacientes, si se acompañaba de la fotografía del paciente, resultaban mucho más meticulosos en su forma de informar el escáner. Según el autor, nuestro estudio pone el acento en la aproximación del paciente como un ser humano y no como un estudio anónimo. En otras palabras, al eliminar el velo del anonimato y sustituirlo por esta forma de conexión personal, hay más probabilidades de prestar un servicio.

#### **1.4. Bibliografía**

##### **Lecturas recomendadas**

**García-Lombardía, P.; Cardona, P.; Chinchilla, M.<sup>a</sup> N.** (2001). "Las competencias directivas mas valoradas". *Ocasional Papers OP 01/04. IESE*.

**Katzenbach, J. R.; Douglas, K. S.** (1995). "Equipos en la cumbre". *Harvard Deusto Business Review* (núm. 67, págs. 34-41).

##### **Bibliografía básica**

**Bennis, W.** (1989). *On becoming a leader* (2.<sup>a</sup> ed.). Londres: Arrow Business Books.

**Blanchard, K. H.** (1984). *Situational Leadership II*. San Diego: Blanchard Training and Development, Inc.

**Cardona, P.; Rey, C.** (2008). "El liderazgo centrado en la misión. Cómo lograr el liderazgo en toda la organización". *Ocasional Papers OP 08/04. IESE*.

**Goleman, D.; Boyatzis, R., Mc Kee** (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Ed. Plaza & Janés, S. A.

**Hersey, P.; Blanchard, K. H.** (1969). "Life cycle theory of leadership". *Training and Development Journal* (núm. 23, págs. 26-34).

**Hersey, P.; Blanchard, K. H.** (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

**Hooper, A.; Potter, J.** (2006). *Liderazgo inteligente*. Lisboa: Actual Editora.

**Lewin, K.; Lippit, R.** (1938). *An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note*. *Sociometry* (vol. 1, núms. 3-4, págs. 292-300). American Sociological Association.

**Loxterkamp, D.** (2013). "Humanism in the time of metrics". *BMJ* (núm. 347). doi: <http://www.bmj.com/content/347/bmj.f5539>

**Mayo, E.** (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Nueva York: The Macmillan Company.

**Parker, G.** (1990). *Team Players and Teamwork*. Jossey-Bass.

**Peters, T.; Waterman, R. H.** (1982). *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*. Harper Collins Publishers.

**Pink D. H.** (2011). *Vender es humano*. Barcelona: Gestión 2000.

**Weber, M.** (1968). *Economic and society*. Nueva York: Bedminster.

**Yehonatan, N.; Turner, M. D.** (2008). *Patient Photos Spur Radiologist Empathy And Eye For Detail* <http://www.sciencedaily.com/releases/2008/12/081202080809.htm>

#### Webs de interés

- Peter Drucker website. Se puede acceder a artículos y presentaciones.

<http://www.druckerinstitute.com/>

- IESE Insight. Newsletter sobre las últimas novedades publicadas en IESE: *working papers*, estudios, casos.  
<http://insight.iese.edu/es/>
- Glenn Parker website: Se puede acceder a artículos y presentaciones.  
<http://www.glennparker.com/Freebees/articles.html>
- Tom Peters website: Se puede acceder a artículos y presentaciones.  
<http://www.tompeters.com/>
- Gary Hamel. Considerado el primero de los pensadores más influyentes en el mundo por *The Wall Street Journal*. Se puede acceder a artículos y presentaciones.  
<http://www.garyhamel.com/>



## 2. Delegación de funciones

Los líderes eficaces delegan muchas cosas; tienen que hacerlo o de lo contrario se ahogarían en trivialidades; pero no delegan lo que sólo ellos pueden hacer con excelencia, lo que hará que cambien las circunstancias, lo que fijará normas, aquello por lo que quieren ser recordados. Simplemente, lo hacen: esto significa que, cuando delegan, son visibles y se responsabilizan de que sus seguidores hacen lo que es debido.

El poder tiene un componente atávico que aún perdura. La evolución como seres humanos sitúa el poder en la simple ostentación del cargo y resalta la autoridad como un contrato que se renueva cada día. El poder lo otorga la función, y sólo cuando es respaldado por los gobernados se convierte en autoridad. Hay que delegar y saber delegar. La teoría del liderazgo situacional es un modelo que tiene en mente la madurez del colaborador. En este capítulo, abordaremos todas estas cuestiones y, al final, nos replanteamos los modelos organizativos en las instituciones sanitarias.

- Delegar significa compartir tanto la información como la responsabilidad.
- El poder atávico evoluciona hacia la autoridad que ganamos día a día.
- Hay que delegar según la madurez personal y profesional.
- El desarrollo de la medicina es una oportunidad para la creatividad en nuevos modelos organizativos.
- La democratización de los equipos de trabajo es el reto frente a la mayoría de los reinos de taifas.

### 2.1. Las raíces de la autoridad

La vida social depende de la autoridad. Desde una perspectiva humana, la evolución alcanza un punto clave cuando los animales comenzaron a vivir en grupos, porque lo hicieron posible la autoridad y sus percusores, el dominio y el acatamiento. Aparentemente, la aparición de esta conducta está relacionada en los primates superiores (macacos, mandriles, chimpancés y gorilas) con la presencia de las conductas de control y servicio en los individuos dominantes. En estos primates, el individuo que muestra acatamiento evita la confrontación y le reconoce derecho de paso al individuo dominante. En cambio, en los primates genéticamente más distantes de los seres humanos (titíes por ejem-

plo), el dominio se mantiene por medio de la amenaza, la persecución o el ataque, no mediante el acatamiento activo, y en estas especies no aparecen las conductas de servicio y control (Allan Mazur, 1973).

En nuestro lenguaje cotidiano, a menudo equiparamos el liderazgo a la autoridad. Llamamos líderes de forma rutinaria a quienes llegan a ocupar altas posiciones de autoridad, aun cuando, si reflexionamos, en más de una ocasión uno reconoce de forma fácil la falta de liderazgo con que se desempeñan determinados cargos. Sentimos intuitivamente que hay una diferencia. Por lo general la atribuimos a la capacidad personal, el temperamento y la motivación. Algunas personas lo tienen y otras no. Sin embargo, el contexto también desempeña un papel clave. A menudo, existen impedimentos al liderazgo intrínsecos del marco de referencia, que le dificultarían la tarea de liderar a cualquiera.

Las relaciones de autoridad se asemejan a las relaciones de dominio y acatamiento de nuestros antepasados primates. Tanto entre los seres humanos como entre los primates, el marco social proporciona una multitud de ventajas competitivas en comparación con la vida solitaria. Para mencionar sólo unas pocas, las sociedades protegen a los individuos contra la amenaza, aseguran la provisión de comida, cuidan la prole y se adaptan a los nuevos ambientes. Pero la vida requiere la coordinación de las conductas individuales: una necesidad satisfecha, de diversos modos y en grado variable, por las relaciones de dominio y autoridad.

A pesar de que muchas personas manifiestan su escepticismo cuando se pretende aplicar de manera literal a los seres humanos las observaciones extraídas de la vida de los primates, la exploración de las sociedades animales nos proporcionan, por lo menos, una analogía útil para el examen de cómo las comunidades humanas se organizan y cooperan para solucionar sus problemas vitales.

Los animales dominantes asumen una postura prominente. Dominan la atención del grupo, a veces residiendo en el centro espacial. Al proporcionar un foco central de atención, estos animales dominantes sirven a menudo como punto de referencia para la orientación del resto de la banda.

Esta estructura de la atención se encuentra, por ejemplo, entre los gorilas de la montaña que viven en las frondosas selvas y montañas del África central. La sociedad de gorilas, formada por un pequeño grupo que oscila entre los siete y los dieciocho miembros, se reúne alrededor de un macho adulto, al que se llama "espalda de plata" debido al pelo plateado de su espalda y cuello. Cuando, en circunstancias muy poco frecuentes, tres o cuatro machos espalda de plata viven en el mismo grupo, una clara jerarquía ordena su asociación. Las hembras adultas de la banda tienen relaciones más fluidas. Entre ellas, la jerarquía parece basarse en el orden con que se unieron al grupo, aunque una

madre con muchos cachorros tienen más privilegios que las otras hembras. Por ejemplo, ella y su prole permanecen muy cerca del "espalda de plata", con lo cual se les asegura una mayor protección.

Los distintos componentes del grupo dirigen sus ojos a él para mantener su rutina cotidiana. El grupo viaja cuando él se mueve, y conserva la dirección general que él establece. Los tremendos golpes en el pecho y el grito de llamada de un "espalda de plata" no sólo alertan al grupo para que lo sigan en busca de seguridad, sino que también inician el proceso del ataque defensivo contra los intrusos. Asimismo, el "espalda de plata" proporciona el punto focal que orienta a los otros respecto de su lugar en la fila mientras viajan en busca de comida. "El espalda de plata" cumple también una función de control, mediando en la agresión dentro del grupo y manteniendo la estabilidad. La jerarquía opera a todos los niveles: las hembras adultas dominan a las jóvenes, y las jóvenes a los cachorros que han perdido a sus madres. La jerarquía de dominio no provoca luchas ni disenso, sino que promueve la paz dentro del grupo, pues ubica a cada miembro en cierto estatus y en una cierta posición: todo animal sabe exactamente cuál es su lugar en relación con los otros animales.

Las sociedades de los gorilas y otros primates sugieren que los miembros dominantes realizan, por lo menos, cinco funciones sociales, y para hacerlo utilizan el dominio y la jerarquía. Estas funciones serían:

- Elegir la dirección del movimiento del grupo.
- Proteger al grupo de los depredadores.
- Orientar a los miembros acerca de su estatus y posición.
- Controlar el conflicto.
- Mantener las normas, incluso las normas de apareamiento y la asignación de los recursos.

En las analogías entre los animales y las sociedades humanas, hay que introducir como mínimo tres consideraciones:

Las jerarquías de las sociedades de primates involucran a pequeños grupos, según las normas humanas modernas. Al extrapolar datos de las sociedades no humanas a las humanas, nos saltamos no sólo temas de especies sino también de complejidad. Aunque el dominio y acatamiento constituyen tendencias humanas naturales, pueden ser vestigios de conducta que no tienen por qué satisfacer las necesidades complejas de las sociedades humanas, mucho más numerosas con grupos de millones de miembros.

Las sociedades humanas no tienen por qué coordinarse mediante los mismos mecanismos que utilizan otras sociedades animales. Los límites de pertinencia a la sociedad de gorilas son menos permeables, y sus relaciones de dominio mucho más lineales.

Y tercero, hay un mal uso de estas descripciones que confunden potencialidad biológica con determinismo biológico cuando aceptamos la idea de que: a) alguien debe dominar, y b) quien domina es porque se lo merece. Racistas y misóginos de todo tipo han tratado de racionalizar sus prejuicios con argumentos biológicos. El poder del aprendizaje permite a la cultura humana mejorar la expresión de las conductas naturales que presentan impedimentos al desarrollo de una sociedad civilizada. La igualdad, y muchos otros preciosos logros, son productos de un esfuerzo heroico y de una adaptación cultural que ha costado mucho y, añadiría, sigue costando conseguir.

Sin embargo, en los estudios de investigación llevados a cabo en laboratorios con pequeños grupos de adultos, es posible extraer las siguientes generalizaciones:

- Primero. Cuando hombres y mujeres que no se conocen forman un grupo nuevo y emprenden una tarea, establecen por costumbre una jerarquía de roles.
- Segundo. El grupo selecciona y reconoce la autoridad, a menudo de modo informal, a uno de sus miembros para presidirlo, en lugar de escoger a la persona designada por el científico responsable del estudio en el laboratorio. Por lo tanto, los roles de autoridad formal e informal no necesariamente coinciden.
- Tercero. El grupo se vuelve en busca de ciertos servicios hacia la persona que lo gobierna. Una vez establecida la jerarquía, el resto de los miembros parecen encontrar sus lugares y roles, y el grado de tensión dentro del grupo disminuye drásticamente. Al mismo tiempo, aumenta la cohesión.

La autoridad proporciona dirección, lo que a su vez reduce el estrés al grupo y ofrece un eje para el apego cohesivo, a medida que cada miembro desarrolla algún lazo con quien gobierna el precitado grupo. La autoridad proporciona dirección y, si se presenta una crisis, el grupo presta aún más atención a su líder esperando que él resuelva el problema. Si no satisface esa expectativa, pierde su posición social y a veces el rol dominante.

## **2.2. Dominio, poder y autoridad**

El poder nos lo otorga nuestro superior o la organización. Un mando tiene el poder de impartir órdenes y dar instrucciones porque la empresa lo ha designado para tal labor. Por eso tiene poder.

La autoridad nos la dan las personas sobre las cuales tenemos el poder de mandar. La autoridad implica que nuestros colaboradores y empleados reconocen nuestra capacidad para dar órdenes e instrucciones.

## Reflexión

¿Quién es más eficaz? ¿Quién tiene poder o quién detenta la autoridad?

Hay personas que tienen un don innato para el liderazgo, pero todos podemos adquirir los conocimientos necesarios que nos pueden permitir ser mejores. El liderazgo es la capacidad de influir en los demás. El líder es aquella persona que es la referencia dentro de un equipo. Una persona puede ser el jefe del equipo pero no ser su líder, y por el contrario se puede ser el líder sin ser el jefe. Es importante diferenciar el liderazgo del poder jerárquico.

El responsable o jefe decide lo que se debe hacer en virtud del poder que le otorga su posición jerárquica. Por el contrario, el líder tiene la capacidad de decidir la actuación del equipo en base a la influencia que ejerce por la autoridad moral que tiene sobre el resto del equipo.

La autoridad, pues, la definimos como el poder otorgado por nuestros colaboradores para organizar un equipo. Esto nos debe recordar que la autoridad nos es dada y se nos puede retirar, y la autoridad se confiere como parte de un intercambio. Es decir, la autoridad habrá que ganarla día a día. No satisfacer los términos del intercambio significa correr el riesgo de perderla. Quienes la cedieron la pueden recobrar, u otorgarla a otra persona que promete cumplir con el trato.

Las relaciones de dominio se basan en la coacción o el acatamiento habitual; las relaciones de autoridad son voluntarias y conscientes. Esto lo podemos considerar como un progreso de la evolución desde los primates hasta los seres humanos.

No hay duda de que no todos los intercambios conscientes que implican un dominio o poder son actos de reconocimiento de autoridad. La víctima prudente de un atraco obedece al ladrón armado que le quita la billetera, porque espera que obedeciendo no sufrirá ningún daño físico. El acatamiento es totalmente deliberado, y el intercambio nítido: libertad por dinero, pero esta no es una relación de autoridad.

Muy a menudo, alguien toma el poder, y el acatamiento no indica ningún tipo de otorgamiento de autoridad. Pero con el tiempo, si la gente se acostumbra a acatar a los individuos con instituciones dominantes y desarrolla un conjunto de hábitos y recompensas familiares a cambio de su obediencia continuada, entonces el acto de acatar empieza a parecerse a un otorgamiento. Con el transcurso del tiempo, el acatamiento puede convertirse en reconocimiento de autoridad, incluso sin una decisión deliberada.

La superposición del otorgamiento y la obediencia habitual es obvia en la infancia. Un niño pequeño no le otorga poder a los padres, sino que les obedece sin más. El niño aprende a respetarlos, y quizás está predispuesto a hacerlo, pues su vida depende de ello. Pero cuando el niño crece, en la adolescencia empieza a ponderar hasta cuánto poder seguirá confiriendo a los padres.

El poder emana de un cargo, en las organizaciones políticas; lo conceden las personas a quien lo ha de ejercer. En las nuevas organizaciones, los títulos y las misiones tienen poca autoridad hasta que los líderes demuestren su competencia, dado que toda autoridad ha de merecerse antes de que se ejerza.

Desde el punto de vista organizativo práctico, significa que a los líderes se les deben conceder tiempo y espacio para demostrar su valía. En este sentido, los líderes crecen, no se hacen. Asimismo, desde este punto de vista, los condicionantes que son moneda de cambio en las organizaciones políticas no deberían extrapolarse a otro tipo de organizaciones y, en especial, a las que están orientadas a producir un servicio y regidas por una ascendencia basada en el conocimiento, como las instituciones sanitarias.

### **2.3. La toma de decisiones humana tampoco es gran cosa**

Es un buen principio quizás tomar cierta perspectiva sobre la toma de decisiones y, por consiguiente, sobre los resultados de la delegación, pues en demasiadas ocasiones el problema de la delegación radica más en uno mismo que en la persona en quien hemos delegado.

Comprenderemos mucho mejor la conducta humana (y la nuestra) si somos conscientes de cómo nos equivocamos de forma sistemática. Si nos basamos en hallazgos probados de las ciencias sociales, tenemos que, en muchos casos, los humanos toman decisiones muy malas, decisiones que no habrían tomado si hubieran prestado atención y si hubieran dispuesto de toda la información, capacidades cognitivas ilimitadas y un autocontrol absoluto.

La tradición filosófica occidental equipara la racionalidad con la lógica. Ser *racional*, *sensato*, o ser *lógico* son sinónimos. Con esta aseveración en nuestra cultura un profesional, por ejemplo, un médico o un juez sensato, con la información adecuada y el correcto uso de sus facultades mentales superiores, dará lugar a respuestas correctas.

Sin embargo, las investigaciones psicológicas desde los años 50 han permitido describir que la racionalidad humana se muestra distinta de la lógica formal. Las personas son solo parcialmente racionales, y de hecho actúan según los impulsos emocionales y no totalmente racionales en muchas de sus acciones, como la toma de decisiones. La racionalidad limitada, el autocontrol y las inferencias sociales son relevantes en la toma de nuestras decisiones. Cuando las cosas se nos complican, por lo general empezamos a hacer tonterías. Además, sin el necesario autocontrol subestimamos la excitación, y como gregarios, casi siempre buscamos la conformidad y la aceptación de los demás en nuestras decisiones.

Entre los límites de la capacidad mental humana distinguimos, según R. Hogarth (1987):

- Percepción selectiva por los filtros que se establecen por nuestros valores e intereses.
- Procesamiento secuencial por la combinación mental en el trato de la información.
- Capacidad de computación limitada y en especial cuando los datos son probabilísticos.
- Memoria limitada. La memoria a largo plazo no es un seguro de fidelidad en la reproducción de los hechos. En otro capítulo hablamos con detalle de que el problema de la memoria no es recordar mucho o poco, sino que recordamos mejor o peor.
- Capacidad de adaptación que al final nos conduce a ser dependientes de las características de la tarea.

Hay muchos factores que pueden afectar a cómo enmarcamos nuestras decisiones. Uno de los menos obvios es el tiempo. Cuando las consecuencias de nuestras decisiones son remotas, tendemos a correr riesgos más grandes, pero cuando las consecuencias son más inmediatas, a menudo nos volvemos más conservadores. Las preferencias de las mujeres hacia la anestesia durante el parto cambian durante el embarazo. Cuando comienzan los malestares asociados al embarazo, muchas mujeres prefieren evitar la anestesia. Pero cuando empiezan a notar los dolores, optan por ser anestesiadas. Una vez ha nacido el niño, vuelven a ser contrarias a la anestesia.

Las decisiones dependen, en parte, de la forma como se enuncian los problemas. Incluso los expertos están sujetos a los efectos del contexto. Supongamos que ante el sufrimiento de una enfermedad grave del corazón, nuestro médico nos propone una operación arriesgada. En esta situación es comprensible conocer las posibilidades que tenemos. El médico nos puede decir “De cien pacientes que se operan, noventa están vivos cinco años después”, pero también nos puede decir “De cada cien pacientes que se operan, diez están muertos cinco años después”. Para la mayoría de las personas, la primera propuesta es más tranquilizadora que la segunda, que la consideraremos más bien alarmante. Aunque el contenido de las dos frases sea exactamente el mismo, las personas reaccionamos de forma muy diferente en función de si la información se da como “viven noventa de cada cien” o como “mueren diez de cada cien”.

### 1) Racionalidad limitada

Herbert A. Simon propuso en su momento que aquellos que toman decisiones deberían ser considerados como racionales en un sentido limitado, lo que dio origen hace 40 años a la teoría de decisión que él denominó “racionalidad limitada”. La teoría clásica de la decisión racional asume que la racionalidad del ser humano es “perfecta”, porque en una situación de decisión, el medio, la

información, las creencias y análisis personales son óptimos, y las estimaciones de probabilidades son fácilmente realizables. Presupone que el individuo tiene a su alcance información sobre todas las alternativas posibles y dispone de un sistema completo y consistente de preferencias, que le permite hacer un perfecto análisis de todas ellas. No presenta dificultades ni límites en los cálculos matemáticos que debe realizar para determinar cuál es la mejor, por lo tanto, garantiza que la alternativa elegida es un óptimo global.

Sin embargo, en el proceso de toma de decisiones, incluso en problemas relativamente simples, no se puede obtener un máximo ya que es imposible verificar todas las posibles alternativas.

## **2) Autocontrol**

El autocontrol requiere atención y esfuerzo. Si hemos de forzarnos a hacer algo, estamos menos dispuestos, o somos menos capaces de ejercer el autocontrol si el próximo reto está cerca. Sin embargo, para la mayoría de nosotros los problemas de autocontrol surgen cuando subestimamos el efecto de excitación. En frío no apreciamos hasta qué punto se alterarán nuestros deseos y nuestra conducta cuando estamos bajo la influencia que el contexto pueda tener sobre la decisión. En una demostración tipo, los participantes, a quienes se pide que repriman su reacción emocional de gran carga emotiva, darán más tarde un pobre resultado.

## **3) Inferencias sociales**

La conducta y las creencias de los demás afectan a nuestras decisiones. El psicólogo Solomon Asch estudió cómo afectan a nuestras elecciones la presión social sentida y cómo cambiamos nuestras opiniones o conductas como resultado de una presión real o imaginada que otros ejercen sobre uno. Este comportamiento gregario describe cómo los individuos pueden actuar juntos sin una dirección planificada. El término se suele aplicar al comportamiento de animales en manadas y a la conducta humana durante situaciones y actividades, manifestaciones, eventos deportivos, toma de decisiones y formación de opinión. Cuando vemos a un número considerable de gente comiendo en un restaurante, asumimos que si tanta gente ha tomado esa decisión es porque es la más acertada, y utilizamos este atajo mental con la finalidad de no tener que invertir energías y esfuerzos en recopilar información sobre cada restaurante antes de decidir. El experimento de conformidad\* de Solomon Asch (1907-1966) pone de manifiesto cómo la presión del grupo puede alterar nuestros propios juicios perceptivos, aun a sabiendas de que estamos ofreciendo una respuesta equivocada.



## 2.4. Principios de subsidiariedad

Es una vieja palabra de la teoría política, que la Iglesia Católica tomó prestada hace mucho tiempo para explicar una idea moral y que, recientemente, ha cobrado importancia en los argumentos sobre el equilibrio de poder en una Europa federal. Según el principio de la subsidiariedad, un organismo de orden superior no debe asumir las responsabilidades que puede y debe ejercer un organismo de orden inferior.

El principio de subsidiariedad tiene por objeto garantizar una toma de decisión lo más cerca posible del ciudadano. La dimensión de proximidad fija el reparto de responsabilidades ente distintos niveles administrativos, entre gobierno europeo, central, autonómico, o local.

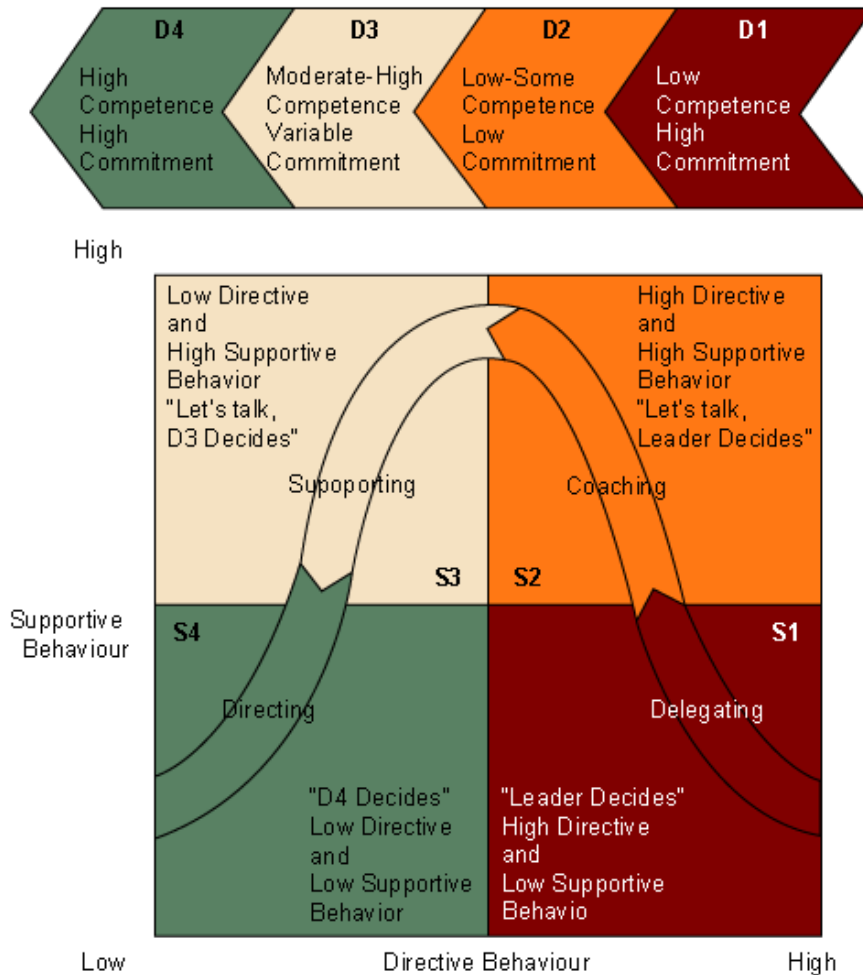
El Estado, por ejemplo, no puede tratar de usurpar el papel, por ejemplo de la familia, porque al hacerlo degradaría el lugar que ocupa la familia en sociedad. En otras palabras, este principio significa que es erróneo hurtar responsabilidades de las personas porque, en el fondo, con ello se elimina la necesidad de que las personas posean destrezas, criterios o iniciativas.

### 2.4.1. ¿Cómo podemos aplicar el principio de la subsidiariedad en las organizaciones?

Las organizaciones suelen ser diseñadas de manera que se asegura que nunca se cometerán equivocaciones. Esto resulta ser muy costoso desde el punto de vista de los controles: muy inhibitorio y poco creativo. No cometer equivocaciones también significa no realizar experimentos. Aplicar el principio de subsidiariedad implica que el control llega después del acontecimiento. La tarea del líder es asegurarse que los individuos o los grupos son competentes para ejercer la responsabilidad que se les asigna, para comprender los objetivos de la organización y para que se comprometan con ellos. Según algunos autores como Doménech Melé (2004), las empresas deberían ser consideradas comunidades humanas y, por consiguiente, el principio de subsidiariedad debería ser una premisa ética para diseñar las organizaciones empresariales. Sin embargo, este principio apenas se ha aplicado todavía en este campo. Para Melé, la subsidiariedad constituye un marco ético para la autonomía, la iniciativa, el espíritu emprendedor y la responsabilidad del empleado. En este sentido, la subsidiariedad está muy relacionada con la delegación de poder. No obstante, mientras que la delegación está concebida como un medio para obtener mejores resultados o ventajas competitivas, el fin de la subsidiariedad es crear estructuras en las que las personas puedan realizarse como seres humanos. Así como delegar consiste en otorgar poder a los empleados, la subsidiariedad tiene en cuenta la dignidad, libertad y diversidad de los empleados y, por encima de todo, su capacidad para contribuir al bien común de la empresa y de toda la

sociedad. A pesar de las diferencias, la delegación de poder proporciona pistas reveladoras sobre cómo poner en práctica el principio de subsidiariedad de la mejor manera posible.

### 2.5. Teoría del liderazgo situacional



El liderazgo no es el mero fruto del estado de ánimo del líder ni de la exactitud de sus apreciaciones, sino del modo como coordina los distintos estilos de liderazgo. La teoría del liderazgo situacional, también llamada teoría de la contingencia, es una de las aportaciones más brillantes de la teoría del liderazgo y la delegación de funciones. Fue propuesta por Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1969), que defendieron que no existe un estilo de liderazgo mejor ni peor, sino una respuesta distinta a cada situación para la delegación de funciones, y que por el contrario, el comportamiento más eficaz en cada momento es el que se adapta a cada situación concreta.

Cada situación es distinta según tres factores:

- El mayor o menor número de indicaciones, órdenes y directrices necesarias para cumplir las tareas (conducta directiva-factor tarea).

- El mayor o menor apoyo emocional, de trato y relación, preciso para que los colaboradores se identifiquen con las metas propuestas (conducta de apoyo relación).
- La madurez de los colaboradores a la hora de establecer objetivos y asumir responsabilidades (factor madurez).

Según este planteamiento, la delegación de funciones no sólo depende del comportamiento del directivo, sino también de la preparación y madurez de los colaboradores, de su aportación y compromiso común.

A partir de este razonamiento, Hersey y Blanchard definen cuatro estilos básicos de liderazgo en función del soporte-relación que da el líder a sus empleados, colaboradores, y en función de las tareas y cantidad de dirección que les otorga: directivo, consultivo, participativo y delegativo. El líder versátil es capaz de moverse por los cuatro cuadrantes en función de la situación (S1, S2, S3, S4).

### **1) Directivo**

Es el estilo alto en conducta directiva y bajo en conducta de apoyo. Es el apropiado para dirigir personas con poca aptitud para el trabajo, pero gran ilusión en su desempeño. De acuerdo con la pobre autonomía de los subordinados, el directivo debe eliminar, en la medida de lo posible, la incertidumbre en la definición de las metas y en los medios adecuados para alcanzarlas. Los problemas deberán ser operativos al máximo. En otras palabras, se tiende a poder seguir una cadena clara de pasos para su resolución. La supervisión deberá ser estrecha.

### **2) Consultivo/supervisor**

Este estilo es también alto en conducta directiva; pero también alto en conducta de apoyo. El directivo sigue marcando las metas y los modos de alcanzarlas; pero también presta atención al plano afectivo del subordinado, que ya ha obtenido cierta competencia en su tarea, pero ha perdido algo de la motivación inicial. Esta pérdida de ímpetu es típica en tareas complicadas, al tener conocimiento de primera mano de los retos que plantea el trabajo y no haberse desarrollado aún la capacidad de superarlos.

### **3) Participativo/asesor**

En este estilo, la conducta directiva es baja y alta en conducta de apoyo. Debe emplearse en subordinados que, aunque son competentes, no están seguros de poder abordar con éxito la tarea encomendada. Al haber aumentado la madurez de los subordinados, el directivo no necesita definir de forma inequívoca las metas y los modos de alcanzarlas. En este estilo, el directivo debe prestar especial atención al plano afectivo de los seguidores, escuchando y poniendo

de manifiesto su reconocimiento, y de esta forma, los colaboradores puedan afrontar sus retos con seguridad sabiendo que son respaldados. En este estilo es relevante la predisposición del directivo para ayudar a resolver problemas, aunque por lo general esta función recae en los colaboradores/subordinados.

#### 4) Delegativo

Este estilo es bajo en las dos conductas del modelo: las directivas y las de apoyo. El directivo, como en el anterior estilo, no toma a su cargo ningún problema que pertenece a los niveles inferiores. Lo que diferencia a este estilo es que tampoco se ocupa de velar por el estado anímico de los colaboradores/subordinados, pues se pueden valer por sí mismos en todos los sentidos.

El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen Hersey-Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. El término *disponibilidad*, se refiere a la medida por la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas.

Los autores indicaban que hay una combinación ideal que depende del nivel de madurez del equipo. Los grupos inmaduros que no han trabajado juntos necesitan más directrices que los ya consolidados como auténticos equipos y que tienen la motivación y los conocimientos necesarios para trabajar de manera autónoma.

Hersey y Blanchard desarrollaron también unos instrumentos para medir la capacidad y el compromiso del seguidor, colaborador: D1 (madurez baja), D2 (madurez media baja), D3 (madurez media alta) o D4 (madurez alta).

(+/-) comportamiento en relación-apoyo (-)	<p><b>Participativo (S3) (D3)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarea baja y relación alta</li> <li>• Jefe y colaborador elaboran juntos las decisiones.</li> <li>• Colaboradores, poseen capacidad y conocimientos</li> </ul>	<p><b>Consultivo (S2) (D2)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarea alta y relación alta</li> <li>• Jefe emite muchas directrices</li> <li>• Comunicación bidireccional</li> <li>• Apoyo socio-emocional para que los colaboradores se identifiquen con las decisiones</li> </ul>
	<p><b>Delegativo (S4) (D4)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación y tareas bajas</li> <li>• Deja a los colaboradores que trabajen a su ritmo</li> <li>• Jefe delega en la madurez de sus colaboradores</li> </ul>	<p><b>Directivo (S1) (D1)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarea alta y relación baja</li> <li>• Comunicación unidireccional</li> <li>• El jefe reparte las funciones y dice cómo han de realizarse las tareas.</li> </ul>
	(-) comportamiento en tareas-dirección (+)	

<b>D4 Alta madurez técnica y alta motivación</b>	<b>D3 Alta madurez técnica y motivación variable</b>	<b>D2 Alguna madurez técnica y poca motivación</b>	<b>D1 Baja madurez técnica y mucha motivación</b>
Personas competentes para realizar un trabajo y conseguir un objetivo concreto y están motivadas por el logro del mismo	Personas competentes para realizar un trabajo y conseguir un objetivo concreto pero no están motivadas por el logro del mismo	Personas no competentes para realizar un trabajo y conseguir un objetivo concreto y poco motivadas por el logro del mismo	Personas no competentes para realizar un trabajo y conseguir un objetivo concreto pero están motivadas por el logro del mismo

Los mismos autores aplican esta teoría de la contingencia en el trabajo en equipo, dado que será una de las tendencias organizativas en las próximas décadas. En las fases de desarrollo de trabajo en equipo, podemos aplicar los conocimientos del liderazgo situacional.

Primero, deberemos realizar el diagnóstico que implica observar el grupo y determinar su fase de desarrollo centrándonos en dos variables: productividad (competencia) y motivación (dedicación). Una vez que se ha determinado la fase de desarrollo, dispondremos de un marco en el que evaluar las necesidades del grupo en cuanto a la dirección, el apoyo, el asesoramiento y la delegación. Esto nos conduce a tener flexibilidad y adaptación a las necesidades de los grupos en sus diferentes estilos de liderazgo, en determinados momentos, para potenciar las necesidades del desarrollo del grupo.

- El comportamiento directivo en un grupo debe centrarse en ayudar al equipo –como conjunto– a avanzar a lo largo de las fases de desarrollo. Así, para el comportamiento directivo en un grupo, establecemos metas y objetivos, aclaramos los roles, damos instrucciones, establecemos los límites e indicadores, enseñamos habilidades y ofrecemos retroalimentación acerca del rendimiento.
- El comportamiento de apoyo en un grupo incluye facilitar la toma de decisiones, fomentar la comunicación en los dos sentidos, escuchar activamente, fomentar y apoyar la participación, gestionar los conflictos, facilitar los comportamientos de ayuda a los demás y construir relaciones de apoyos.

El manejo en distinta intensidad de estos dos comportamientos, según el nivel de madurez de los colaboradores que forman el equipo, es la clave para aplicar el liderazgo oportuno.

## 2.6. Ejemplos: nuevos modelos organizativos sanitarios

La *innovación* es una palabra recurrente en las organizaciones del sector público y sanitario en particular, sin embargo, poco conocemos del significado de innovación en el ámbito público. Innovadores técnicos, pero no tanto con las innovaciones de proceso, de gestión, los cambios que verdaderamente representan modificaciones del *statu quo*. El sector salud, inmerso en su mayoría en

la Administración pública directa, con características del modelo burocrático, basadas en la estabilidad, rutina y predictibilidad. Por consiguiente, innovar en este escenario exige un papel más proactivo con la evolución de los problemas y demandas sociales, y asumir superar una concepción rígida de las relaciones entre la norma y el comportamiento de las administraciones públicas. También obliga a abandonar la convicción de que la innovación constituye materia reservada para los mercados y las organizaciones de la sociedad civil.

Es previsible que la creciente presión y complejidad del entorno incremente la tendencia de las organizaciones, y en particular las públicas, a buscar nuevas soluciones para responder a las necesidades de ciudadanos y usuarios. Ni las burocracias que hicieron posible la práctica del estado liberal sobre los estados patrimonialistas, ni las burocracias del bienestar son hoy modelos de organización adecuados para estimular la innovación. Además, la aplicación de patrones de diseño basados en la centralización, la jerarquía, la aplicación de la norma y el distanciamiento impersonal de la realidad nunca han sido la forma de organización más adecuada hacia la provisión masiva de servicios públicos y de sanidad en particular. Si la combinación en dosis variables, como el poder del mando y la autoridad del experto, hicieron posible la coordinación eficiente de los medios y facilitaron el desarrollo tecnológico, en la actualidad, no son suficientes para las soluciones actuales, con un escenario mucho más diverso y heterogéneo que en tiempos precedentes. El incremento del número de actores implicados, diversidad y adscripciones facilita la innovación pero exceden de los patrones jerárquicos tradicionales.

Las organizaciones sanitarias son un ejemplo de organizaciones complejas en sus formas de gobierno y dirección. Además, como empresas de servicio, añaden la dificultad a la medida del producto final y la relación de agencia existente entre el profesional y el paciente.

Cada día que pasa, los sistemas de salud se parecen menos a la imagen que tenemos de sistemas unitarios y centralizados. Se asemejan más a conglomerados constituidos por organismos de muy diferente tamaño y finalidad, regidos por estatutos jurídicos diversos, formados por personas de orígenes profesionales muy distintos, vinculados por múltiples tipos de relación contractual, cuyos directivos aspiran a poseer más márgenes de autonomía de decisión muy diferentes.

Una larga evidencia empírica muestra que la descentralización y el traslado de poder de decisión hacia abajo favorecen la innovación de organizaciones públicas, como el sector salud. Por todo ello, los diseños descentralizados obligan a reinventar los sistemas de control y responsabilidad propios de las burocracias tradicionales. Los sistemas basados en la innovación de los servicios públicos representan el esfuerzo para construir mecanismos de exigencia y rendición de cuentas, propios de la gestión por resultados.

Los hospitales, a lo largo del siglo XX, han sufrido cambios progresivos en función de los cambios tecnológicos, la cronificación de las enfermedades y el perfil de los pacientes entre otros distintos tópicos:

- El envejecimiento de la población.
- Una sociedad cada vez más exigente.
- Una responsabilidad compartida entre el médico y el paciente.
- Un entorno con un cambio permanente.
- Excelencia clínica, investigadora y docente.
- Competencia, competitividad y cooperación.
- Información creciente y de rápida diseminación.
- Transparencia en las cuentas internas y externas.

En los cuadros siguientes, podemos ver un resumen de la evolución de los hospitales del siglo XX hacia el XXI y cuáles son los aspectos relevantes que han marcado cada época.

Los hospitales de finales de siglo XIX y principios del XX son hospitales centrados en el diagnóstico y con escasas posibilidades terapéuticas en la irrupción de los antibióticos. La cirugía está en sus inicios gracias a la anestesia, pero limitada por las infecciones.

<b>Hospitales generales (1935)</b>	
Tipos de hospital	General
Quién tiene el conocimiento	Médicos
Qué tipo de conocimiento tienen	Conocimiento general
Cómo se distribuye el conocimiento	Experiencia clínica
Factores de éxito	Autoridad y acceso clínico
Gestión	Administrador
Autoridad	Médica
Fronteras	Inexistentes internamente, fuertes externamente
Patrón asistencial	Beneficencia Cama Estancias largas
Red	Inexistente

La aparición de las tecnologías diagnósticas y terapéuticas motiva la aparición de las distintas especialidades médicas y quirúrgicas que modelan los servicios de los hospitales actuales.

<b>Hospitales docentes (1985)</b>	
Tipos de hospital	Especializados

<b>Hospitales docentes (1985)</b>	
Quién tiene el conocimiento	Diferentes especialidades
Qué tipo de conocimiento tienen	Conocimiento específico, nicho
Cómo se distribuye el conocimiento	Científicamente por revistas
Factores de éxito	Diagnóstico esmerado y resultados médicos
Gestión	Gerencia Control central y funciones especializadas
Autoridad	Dirección médica y cada nicho
Fronteras	Fuertes tanto dentro como fuera
Patrón asistencial	Estructura Cama Disminución estancias Nombre intervenciones
Red	Sistema planificado

Los hospitales del siglo XXI cambian su rol, pues comparten territorio: el patrón cama deja de ser relevante y se favorece la agudización del paciente, lo que se complementa con otras formas de atención. En definitiva, se diseminan sus fronteras.

La modernización de las organizaciones sanitarias evoluciona sus tradicionales estructuras de "servicios" hacia una de sus líneas de fuerza más importantes: "la descentralización". Se trata de agilizar y flexibilizar las respuestas, con unos profesionales que se responsabilicen de sus resultados. Además, en la actualidad, el proceso del paciente con enfermedades crónicas y distintos niveles de cuidado más que de curación es longitudinal, y no se acomodan fácilmente con la estructura vertical del conocimiento de los servicios actuales.

Todos estos elementos determinan una ruptura en el modelo jerárquico y divisional existente en los hospitales tradicionales, tanto en el ámbito del conocimiento como el de gestión, que obliga a buscar nuevas fórmulas organizativas que agrupen distintas especialidades centradas en las necesidades del paciente.

Este proceso de cambio supone un nuevo modelo que incorpora:

- Reordenación.
- Delegación.
- Autonomía con transferencia de riesgos.

Este proceso de cambio no es fácil y requiere de un nuevo marco administrativo, de gestión y económico y de ambición, tanto por los profesionales como de los gestores y políticos para caminar en equipo hacia este nuevo rumbo.



Todo está por hacer, y todo es posible en las organizaciones sanitarias; sólo se requiere voluntad, y hay que recordar que la realidad es tozuda por encima de la obstinación de las personas.

<b>Hospitales futuros (xxi)</b>	
Tipos de hospital	Red
Quién tiene el conocimiento	Múltiple e interdisciplinario
Qué tipo de conocimiento tienen	Vertical y horizontal
Cómo se distribuye el conocimiento	Electrónicamente y por vía redes
Factores de éxito	Calidad de vida y resultados en términos de salud
Gestión	Descentralización de determinadas funciones, competencia
Autoridad	Órganos de gobierno Dirección y profesionales Responsabilidad compartida
Fronteras	Inexistentes tanto dentro como fuera
Patrón asistencial	Actividad independiente del lugar Hospitales día CMA Número de intervenciones Hospital domiciliario
Red	Autoorganizadas

Fuente: Adaptado de: *Hospitals reinventing their role in the community* (febrero, 2005). Health and Everything.

### 2.6.1. Los referentes del cambio

Si los nuevos modelos asistenciales suponen un alejamiento del paradigma tradicional, se trata de una afirmación dotada de una indudable carga contracultural. Por ello, la innovación en este campo obliga a un cambio de valores, con la incorporación de otros nuevos. Sin duda los valores de seguridad jurídica e imparcialidad que caracterizan al estado de derecho deben permanecer, y si cabe fortalecerse, como la regularidad de los procedimientos, probidad y manejo de recursos públicos. No obstante, para innovar debemos incorporar dos tipos de valores: instrumentales y de garantía.

1) **Instrumentales.** Son aquellos directamente relacionados con la pretensión de crear valor público: voluntad de emprender, racionalidad económica, responsabilidad de los resultados, voluntad de rendimiento, compromiso con la tarea asumida y de la debida receptividad a las prioridades emanadas por la sociedad.

2) **Garantía.** Todos aquellos que resultan especialmente necesarios para asegurar el interés público, como la legalidad, transparencia y la rendición pública de cuentas.

En conclusión, los nuevos modelos asistenciales que asuman el reto de la innovación exigen de forma inclusiva la propia innovación de sus sistemas de gestión, tanto la gestión administrativa directa como las indirectas –las organizaciones sin ánimo de lucro en particular. Estos modelos y sus administraciones les obligan a asumir riesgos mayores que aquellas que mantienen pautas de conducta guiadas por la estabilidad, el precedente y el mero cumplimiento de las normas establecidas.

La innovación en los sistemas públicos se produce mediante la construcción de colaboraciones interorganizativas. En estos contextos, los liderazgos adquieren rasgos peculiares que van más allá del individuo y de la organización. Las dificultades arrancan de la necesidad de hacer dos cosas, innovar y colaborar, que no están inscritas en los códigos genéticos de los gestores públicos tradicionales.

En el cuadro siguiente, se presenta un esquema del paradigma de los nuevos hospitales del siglo XXI y su orientación, dirigida hacia un proceso de integración en tres vertientes.

<b>Integración</b>	
Integración Macro. Perspectiva comunitaria	La integración de dispositivos desde la primaria hasta el sociosanitario. El hospital se convierte en un agente más del territorio.
Integración Meso. Perspectiva especializada entre hospitales	La integración pasa por la planificación, la adecuación de capacidades. No todos podemos hacer de todo, disminuir duplicidades, especialización y terciarismo planificado.
Integración Micro. Perspectiva de los profesionales	La integración pasa por incentivar la mejora de los procesos clínicos mirando hacia el proceso sanitario, la gestión por casos y los resultados en términos de salud. Mirar al paciente como un todo y no como la suma de especialidades.

### **Los referentes del cambio en los nuevos modelos asistenciales**

- La tecnología rompe las barreras del conocimiento, y en los últimos quince años el desarrollo de la tecnología ha aumentado de forma considerable su accesibilidad y su utilización, haciendo posible que el uso de la misma no fuera exclusiva de alguna especialidad concreta. Las sucesivas innovaciones tecnológicas (endoscopia, ecografía, etc.) han hecho más accesibles los procedimientos diagnósticos y terapéuticos y han desdibujado los límites entre las diferentes especialidades médicas, quirúrgicas y de conocimiento. La tecnología está eliminando algunos puestos de trabajo, creando algunos nuevos sobre todo en campos como los sistemas de información, la biología molecular o la farmacogenómica. Pero también está permitiendo su difusión y facilitando la abertura de nuevas posibilidades asistenciales

en la atención hospitalaria ampliándose a los centros ambulatorios, consultas externas y en los domicilios.

- En el campo de la investigación, nos encontramos con un movimiento de agrupaciones en el ámbito del conocimiento que no se corresponden con la organización de los servicios clínicos. La realidad se está imponiendo con un diseño organizativo de la investigación en la mayoría de los hospitales que responden a las necesidades de la misma investigación, de la integración de los conocimientos, la interdisciplinariedad de las personas que la desarrollan a tiempo completo y del financiamiento.
- La cronificación de muchas enfermedades de distintos tipos de cáncer, la edad de los pacientes cada vez mayores de edad y pluripatológicos, y las exigencias del paciente con un gran acceso a la información, pone de manifiesto la necesidad del trabajo multidisciplinario y la visión transversal del paciente y de su enfermedad: desde la atención primaria, pasando por la especializada en un centro ambulatorio o en un hospital, hasta su convalecencia en su domicilio o en un centro socio sanitario para la rehabilitación.
- Los hospitales tienen que adaptarse a una gestión basada en las enfermedades agudas (o mejor dicho, en las agudizaciones de las enfermedades crónicas), complicadas, ligadas a una terapia y a un tratamiento específico después de un diagnóstico fino, que llevan a un resultado efectivo; también a la gestión de las enfermedades crónicas ligadas a múltiples causas, con diagnósticos inciertos, terapias y tratamientos múltiples y algunas a menudo sin posibilidad de curación. Ahora son tiempos de las soluciones adaptativas y no meramente técnicas.
- Del hospital a casa o a otra alternativa: Tradicionalmente, los hospitales han procurado que sean los pacientes y el personal sanitario los que se desplacen. La mayoría de centros se han construido pensando en la hospitalización con ingreso y su expansión los ha convertido en unos incómodos laberintos poco amigables. Asimismo, el desarrollo de la capacidad diagnóstica y terapéutica ha permitido en muchos casos una disminución de la invasión del cuerpo humano y de sus efectos laterales para obtener la información o la curación y paliación de la enfermedad. Todo ello ha hecho que la agresión, en la actualidad, sea mínima en muchos casos y por tanto la recuperación del paciente es inmediata, favoreciendo que éste pueda volver lo más pronto posible a su casa. A la vez, han aparecido otras formas asistenciales menos ligadas al factor cama como los hospitales de día, la cirugía mayor ambulatoria o la atención a domicilio.

## 2.6.2. Las unidades de gestión clínica

Todo lo anterior hace que el proceso asistencial se haga más transversal, y obliga a las organizaciones a transformarse, sobre todo en determinadas enfermedades. Es una respuesta al cambio que representa la tecnología y el aumento de las enfermedades crónicas que difuminan las barreras de las áreas del conocimiento.

Los nuevos modelos asistenciales tienden a adaptarse a este nuevo entorno:

- Son más flexibles y abiertos donde la tecnología, las patologías y los pacientes conviven.
- Dan una visión global del paciente, no en las partes sino en su conjunto, como un proceso asistencial para potenciar la excelencia asistencial.
- La agrupación de diferentes servicios genera una visión de conjunto del paciente. Conceptualmente, el modelo asistencial es una conversión de la mayoría de los servicios tradicionales en unas áreas centradas en las necesidades y expectativas de los pacientes. En la mayoría de los casos, son dos o más servicios que participan de forma significativa en un episodio de un paciente compartiendo unos recursos y conocimientos similares. Estos tipos de servicios que adoptan este modelo asistencial se denominan unidades de gestión clínica, centros, o institutos.
- Se desmarcan de la territorialidad. Los institutos, centros o unidades de gestión clínica comparten pacientes en función de las necesidades. Las estructuras y los territorios tradicionales de los servicios se difuminan. Las estructuras se convierten en polivalentes en función de las necesidades de los pacientes y no de los servicios. Dos o más servicios que pueden formar parte de un instituto, no tienen por qué físicamente estar cerca y pueden tener camas en diferentes ubicaciones en función de las características de los pacientes. Las camas siguen a los pacientes y no a los servicios.
- Creando unas áreas de soporte transversal. Las agrupaciones de servicios tienen que facilitar un escenario que ayude a encontrar soluciones a los problemas de salud de los ciudadanos. Estas áreas que agrupan conocimiento tienen que tener el soporte de otras áreas con una orientación transversal a la organización de los pacientes (por ejemplo, Rehabilitación, Paliativos, Servicios de Diagnóstico etc.).
- Se establece un compromiso explícito entre los profesionales responsables de las unidades de gestión clínica, con un riesgo compartido que contempla:
  - La calidad del servicio que se presta.
  - Unas decisiones basadas en el riesgo y no en la incertidumbre.

- El convencimiento de que es preciso ser eficaz y saber gastar bien y mejor.
  - Gestionar conocimiento, tiempos y recursos, y evaluar resultados.
- Reforzando la utilización de la información con significado clínico, metodologías basadas en la gestión del riesgo y técnicas de evaluación de resultados para rendir cuentas.

Esta forma de organizar los hospitales no es nueva, si bien su implantación es lenta e irregular. De hecho, pocas experiencias en el estado español existen al respecto. La Corporación Sanitaria Clínico de Barcelona es pionera en esta aproximación. Dispone en la actualidad de diez institutos, dos unidades de apoyo transversal y de una unidad de *staff*.

<b>Unidad de Evaluación, Apoyo y Prevención (STAFF)</b>	
Centros transversales	Institutos
	Instituto Clínico de Enfermedades Cardiovasculares
	Instituto Clínico de Enfermedades Digestivas y Metabolismo
Centro de Diagnóstico Biomédico Clínico.	Instituto Clínico de Medicina Interna y Dermatología
Centro de Diagnóstico para la Imagen Clínica	Instituto Clínico de Enfermedades del Sistema Nervioso
	Instituto Clínico de Ginecología, Obstetricia y Neonatología
	Instituto Clínico de Especialidades Médicas y Quirúrgicas
	Instituto Clínico de Enfermedades Hematológicas y Oncológicas
	Instituto Clínico de Nefrología y Urología
	Instituto Clínico de Neumología y Cirugía Torácica
	Instituto Clínico de Psiquiatría y Psicología.

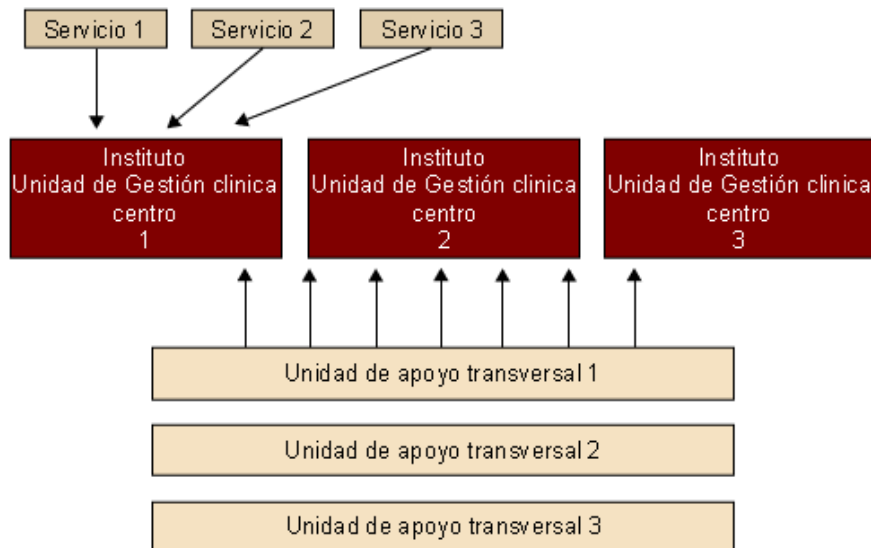
Otras experiencias que se han puesto en marcha son el Hospital de Donosita, en un estado aún de definición, y el Hospital Clínico de San Carlos de Madrid, con cuatro institutos y nueve unidades de gestión clínica.

- Instituto Cardiovascular
- Instituto de Neurociencias
- Instituto de Enfermedades y Cirugía de la Piel
- Instituto de Psiquiatría y Salud Mental
- Unidad de Gestión Clínica de Alergia
- Unidad de Gestión Clínica de Endocrinología, metabolismo y nutrición

- Unidad de Gestión Clínica de Física Médica
- Unidad de Gestión Clínica de Geriatría
- Unidad de Gestión Clínica de Inmunología
- Unidad de Gestión Clínica de Medicina Nuclear
- Unidad de Gestión Clínica de Microbiología Clínica
- Unidad de Gestión Clínica de Oncología Médica
- Unidad de Gestión Clínica de Prevención y salud laboral

En la tabla siguiente, se puede ver un resumen de los beneficios potenciales y las limitaciones que implica la transversalización y la agrupación de servicios.

<b>Transversalización y agrupación de servicios</b>	
<b>Beneficios potenciales</b>	<b>Limitaciones</b>
Concentración de servicios.	Requiere reformular la función ambulatorio, de los servicios de diagnóstico y de los servicios centrales.
Mejora de la calidad, de los procesos y de la prestación del servicio.	Requiere reestructurar los sistemas de información asistencial.
Focalización alta en el paciente como a un todo.	Requiere reestructurar los sistemas de información financieros y de recursos humanos.
Mejora la satisfacción de la población.	Aumento del seguimiento. Requiere un control más estricto en el seguimiento presupuestario, de planificación, de sistemas de información y de calidad.
Mejora la satisfacción de los médicos.	Reorientación del <i>staff</i> .
Nivel elevado de conocimientos clínico.	Necesidad de un aumento de conocimientos y <i>expertise</i> en los niveles de <i>staff</i> .
Trabajo en equipo multidisciplinar.	Aunque haya concentración, puede seguir la fragmentación dentro de cada instituto o unidad.
Focalizar en la calidad y en su monitorización.	Poca valoración profesional.
Ventana y proceso único para los servicios de diagnóstico y ambulatorios.	
Incentiva el liderazgo.	
Incentiva la proyección externa.	



## 2.7. Bibliografía

### Lecturas recomendadas

**Del Llano, J.; Martínez-Cantanero, J. F.; Gol, J.; Raigada, F. (2002).** "Análisis cualitativo de las innovaciones organizativas en hospitales públicos españoles". *Gaceta Sanitaria* (16,5, págs. 408-416).

**Melé, D. (2004).** "The principle of subsidiarity in organizations. A case Study". *Working papers* (núm. 566). IESE.

**WHO (2000).** "¿Cómo se protege el interés público?". *Informe sobre la Salud en el Mundo 2000 - Mejorar el desempeño de los sistemas de salud* (cap. 6). Extraído de: <http://www.who.int/whr/2000/es/index.html>

### Bibliografía básica

Future Hospital Commission Royal College of Physicians. <https://www.rcplondon.ac.uk/projects/future-hospital-commission>

**Heifetz, R. A. (1997).** *Liderazgo sin respuestas fáciles. Propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles*. Barcelona: Ediciones Paidós.

**Hersey, P.; Blanchard, K. H. (1982).** *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewoods Cliffs: Prentice-Hall.

**Longo, F. (2012).** "Innovación en gobernanza: entornos colaborativos y liderazgos relacionales". *Ekonomiaz: Revista vasca de economía* (núm. 80).

**Mazur, A.** (1973). "Cross-Species Comparison of Status in Small Established Groups". *American Sociological Review* (núm. 38, págs. 513-530).

### Webs de interés

- King's Fund. Fundación inglesa sin ánimo de lucro dedicada a la investigación en el campo sanitario. Sus líneas principales son: financiación, gobierno, *clinical governance*, salud pública, listas de espera, regulación, atención primaria, salud mental, participación de pacientes, organización hospitalaria.  
<http://www.kingsfund.org.uk/>
- WHO. Informes sobre la salud en el mundo. Disponibles en pdf y en español.  
<http://www.who.int/whr/es/>
- Web del Banco Mundial (worldbank). Poverty net. *Empowerment*.  
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTEMPOWERMENT/0,,contentMDK:20245753~pagePK:210058~piPK:210062~theSitePK:486411,00.html>



### 3. Toma de decisiones

Cada día tomamos decisiones, y la diferencia entre cada vez que tomamos una de estas decisiones, es la forma en la que se llega a ellas. La toma de decisión no es sólo una actividad proactiva, pues en muchas ocasiones no escoger ninguna alternativa –en otras palabras, la pasividad ante la situación–, es también una decisión. La indecisión es tomar una decisión.

En este capítulo, reflexionaremos sobre cómo de hecho los seres humanos tomamos las decisiones y cuáles son nuestras limitaciones para tomar decisiones sensatas. Repasaremos el proceso de la toma de decisión y la función del contexto actual a la hora de tomar la decisión.

- Una decisión implica una elección entre varias alternativas.
- Una persona sensata y racional no es una garantía de una decisión correcta.
- Identificar bien el problema antes de tomar la decisión.

#### 3.1. Principios y fundamentos de la decisión

Si preguntamos a diferentes personas sobre el significado del término decisión, nos daremos cuenta de que los significados y las definiciones son distintos entre sí. Unos afirman que decidir significa elegir después de hacer una valoración de lo que uno desea; otros dirán que se trata de expresar una preferencia, otros que hay que evitar perder o arriesgar, etc.

De todas las respuestas diferentes entre sí debemos tener presentes tres aspectos que son constitutivos de una toma de decisión:

- Poder decidir significa que nos debemos encontrar frente una serie de opciones.
- El aceptar la existencia del riesgo implícito que conlleva la decisión.
- La conciencia de la persona cuando se enfrenta al proceso de decisión.

Una decisión implica una elección entre alternativas. Pese a estar siempre eligiendo, la posibilidad de decidir de modo ponderado, se presenta en un número limitado de ocasiones. En realidad, lo que comúnmente hacemos es realizar innumerables elecciones.

En la vida cotidiana, un gran número de las características de las alternativas de elección y su magnitud dependen de un grado de conocimiento o de experiencia que tenga la persona. Cuando carece de esta experiencia, la persona que

ha de tomar la decisión recibe o solicita la ayuda de un experto. Para hacer una inversión financiera, la mayoría de nosotros nos apoyamos en el personal del banco especializado, o para comprar, en ocasiones solicitamos la opinión del dependiente de la tienda. Sin embargo, a pesar del experto, en las decisiones habituales no todas las alternativas son siempre explícitas y, por consiguiente, no pueden someterse a una evaluación, por lo que entonces elegimos entre alternativas con resultados probables.

A pesar de tomar decisiones ponderadas y racionales, es decir, con una estrategia deliberada, en ocasiones no podemos realizar la elección óptima, o intentar una elección por lo menos satisfactoria. Cuando tomamos decisiones, debemos incorporar en el proceso múltiples informaciones que deben estar comprobadas y valoradas sobre las cuales haremos previsiones y estimaciones. Cuando, en la vida cotidiana, nos vemos afectados por acontecimientos particularmente dolorosos o desagradables, tendemos a construir mentalmente mundos posibles, en los cuales no se darían tales circunstancias, activamos procedimientos de simulación y de realidades distintas a las que se ha experimentado. En este caso, se experimenta un ligero malestar cuando los pensamientos y las actitudes son incoherentes. En este sentido, los sujetos accedemos a mentir y nos encontramos en una situación de disociación cognitiva: es decir, activamos un comportamiento que entra en conflicto con la actitud.

Por todo ello, debemos ser conscientes de nuestras limitaciones por las servidumbre de nuestro pensamiento (este aspecto se profundizará en el capítulo de comunicación eficaz) que nos pone en alerta y que nos avisa de que no nos podemos fiar de nuestros juicios, que todo depende del color del cristal con que se mira y que las emociones también cuentan.

En más de una ocasión, nos encontramos con afirmaciones tales como que se ha seguido un procedimiento muy racional, o que tal persona es muy racional y por ende las decisiones tomadas de forma racional o por personas racionales son unas buenas decisiones.

La tradición filosófica occidental equipara la racionalidad con la lógica. Ser racional, sensato, o ser lógico son sinónimos. Con esta aseveración, en nuestra cultura, un profesional, por ejemplo un médico o un juez, aplicando sensatez con la información adecuada y el correcto uso de sus facultades mentales superiores, dará lugar a respuestas correctas.

Sin embargo, las investigaciones psicológicas desde los años cincuenta (Herbert Simon, 1957) han permitido describir que la racionalidad humana se muestra distinta de la lógica formal. Se trata de que la racionalidad sea limitada o acotada. Las personas son sólo parcialmente racionales, y de hecho actúan según los impulsos emocionales y no totalmente racionales en muchas de sus acciones.

Entre los límites de la capacidad mental humana, distinguimos, según R. Hogarth (1987):

- Percepción selectiva por los filtros mentales que se establecen por nuestros valores e intereses.
- Procesamiento secuencial por la combinación mental en el trato de la información.
- Capacidad de computación limitada y en especial cuando los datos son probabilísticas.
- Memoria limitada. La memoria a largo plazo no es un seguro de fidelidad en la reproducción de los hechos. En otro capítulo, hablamos con detalle de que el problema de la memoria no es recordar mucho o poco, sino que recordamos más bien o mal.
- Capacidad de adaptación que al final nos conduce a ser dependientes de las características de la tarea.

Si tenemos, pues, la sensación de que es difícil entender, combinar y dar respuesta a un problema, entonces esta percepción confirma la idea de que la capacidad humana es limitada cuando se trata de resolver problemas lógicos de forma intuitiva.

### **3.1.1. Intuición, lógica y raciocinio**

La mente humana tiende de forma automática a sacar conclusiones y explicaciones causales de resultados que, procedentes de muestras pequeñas y poco representativas, son meras ilusiones estadísticas, carentes de significado. Tenemos una tendencia espontánea de nuestra mente a buscar a todo una explicación causal, incluso a fenómenos fruto del azar, y a sacar conclusiones generales y relatos coherentes partiendo de casos concretos, aunque no sean representativos. Desafortunadamente, por un lado la intuición no tiene capacidad para este modo de razonar y por otro lado, la racionalidad puede llegar a aprender a pensar estadísticamente; pero pocas personas reciben la capacitación suficiente para hacerlo.

La ley de los pequeños números ilustra el fenómeno con los resultados de un estudio sobre la distribución geográfica del cáncer de riñón entre los más de 3000 condados en EE. UU., que mostró de forma sorprendente que los porcentajes más bajos de ciudadanos que lo padecían se daban en condados rurales poco poblados del Oeste, Medio Oeste y sur de EE. UU. Lo más natural es atribuir el resultado a otra razón: la vida rural, sana, sin contaminación y con una dieta rica en alimentos naturales, reduce el riesgo de cáncer, sin conocer que la gran diferencia estadística entre condados en la incidencia no es un hecho, sino un artefacto porque el resultado es artificial, nacido de la

interacción entre el azar y el tamaño de las muestras utilizadas para calcular la incidencia media. Los resultados extremos (altos y bajos), son más probables en muestras pequeñas que en muestras grandes, y por tanto, en las muestras pequeñas no podemos extraer una explicación causal. La población menor de un condado ni causa ni previene el cáncer; simplemente permite que la incidencia de cáncer sea más alta (o más baja) que en una población mayor. La verdad última es que aquí no hay nada que explicar. Si repetimos el análisis al año siguiente, observaremos el mismo patrón general de resultados extremos en muestras pequeñas, pero los condados donde el cáncer era común el año anterior no tendrán necesariamente una alta incidencia el año presente. Por ello, el estudio mostró que la incidencia más alta del cáncer de riñón se daba también en condados rurales y poco poblados de aquellas zonas de EE. UU.

Si en EE. UU. se dan de promedio 5 casos de cáncer de riñón por cada 100.000 habitantes, la ley de los grandes números hará que la incidencia de la enfermedad esté muy próxima a ese valor en los condados muy poblados; pero en los que tengan poca población, ese promedio oscilará mucho, pues la variabilidad de la media aritmética de la variable analizada guarda una relación inversa con el tamaño de la muestra usada para calcularla. Por todo ello, las llamativas diferencias en la incidencia de cáncer entre condados obedecen al azar. Era evidente que hasta los expertos prestaban una atención insuficiente al tamaño de las muestras.

Saltar a las conclusiones es algo eficiente si es probable que las conclusiones sean correctas y los costes de un error ocasional aceptables, y si el salto ahorra mucho tiempo y esfuerzo. Saltar a las conclusiones es arriesgado cuando la situación no es familiar, es mucho lo que uno se juega y no hay tiempo para obtener más información.

Tenemos poderes bastante notables de intuición (proceso automático de información), sin embargo, al menos en media docena de veces, nuestra intuición con frecuencia falla. Conocer estas formas no solo llama a la humildad, sino que puede ayudarnos a agudizar nuestro pensamiento y a mantenernos en contacto con la realidad.

Se diferencian en dos modos de pensar y decidir que corresponden a los conceptos habituales de razonamiento e intuición. Razonamos cuando hacemos el cálculo de 25 por 268, cumplimentamos un formulario o consultamos un mapa. Utilizamos la intuición cuando nos resistimos a comer un pedazo de lo que nos consta que es chocolate que se ha moldeado con el molde de una araña. El razonamiento se hace deliberadamente y con esfuerzo, mientras que el pensamiento intuitivo se presenta de forma espontánea en la mente sin cálculo, búsqueda consciente y sin esfuerzo. Por lo general no estamos acostumbrados a pensar en serio, a menudo nos contentamos con un juicio convincente que nos viene rápido a la cabeza. El pensamiento intuitivo está vinculado a malos resultados, pero puede ser también potente y preciso.

### 3.1.2. Sistema automático y sistema reflexivo

Recientemente, la diferencia entre intuición y razonamiento ha sido un tema de considerable interés por parte de los psicólogos y existe un acuerdo sustancial respecto a las características que diferencian a los dos tipos de procesos cognitivos, para lo que Stanovich y West (2000) propusieron los rótulos neutrales de Sistema 1 y Sistema 2.

Las operaciones de Sistema 1 son rápidas, automáticas, sin esfuerzo, asociativas, sin sensación de control voluntario, y a menudo están cargadas emocionalmente; además, vienen determinadas por la costumbre y consecuentemente son difíciles de controlar o modificar. Las operaciones del Sistema 2 son más lentas, consecutivas, requieren un gran esfuerzo, y están controladas de forma deliberada. Son también relativamente flexibles y, potencialmente, vienen determinadas por reglas asociadas a la experiencia subjetiva de actuar, elegir y concentrarse.

La diferencia, en lo que se refiere al esfuerzo, proporciona las indicaciones más útiles respecto a si un determinado proceso mental se debería asignar al Sistema 1 o al Sistema 2. Debido a que la capacidad total para el esfuerzo mental es limitada, los procesos que conllevan esfuerzo tienden a perjudicarse mutuamente, mientras que los procesos que no lo requieren ni causan ni padecen muchas interferencias cuando se combinan con otras tareas. En cientos de experimentos psicológicos, se ha utilizado la doble tarea con el fin de medir la atención requerida por diferentes actividades mentales. La gente a la que se mantiene ocupada por una actividad mental muy exigente es muy probable que responda a otra cuestión soltando lo primero que le venga a la mente. La capacidad de un conductor para mantener una conversación es un indicador muy sensible de la cantidad de atención que exige normalmente la tarea de conducir. Si le hacemos retener en la cabeza una serie de cifras, puede disminuir su atención en la conducción.

El cálculo no es algo que sucede solo en nuestra mente, también el cuerpo está implicado. Los músculos se tensan, la presión sanguínea aumenta, como las pulsaciones. Si nos miran de cerca a los ojos mientras tratamos de llevar a cabo una operación, observarán que las pupilas se dilatan. Las pupilas vuelven a contraerse hasta su diámetro normal al terminar la tarea cuando encontramos la solución o cuando desistimos. El estado de ánimo afecta de modo evidente a las operaciones del Sistema 1: cuando estamos incómodos o tristes, perdemos la sintonía con nuestra intuición. El buen humor relaja el control del Sistema 2 sobre la acción: estando de buen humor, nos volvemos más intuitivos y más creativos, pero también menos cautelosos y más propensos a los errores lógicos. El buen humor es una señal de que las cosas van bien en general, de que el entorno es seguro y podemos bajar la guardia.

Cuando pensamos en nosotros mismos, nos identificamos con el Sistema 2, con el yo consciente, racional, que tiene creencias, hace elecciones y decide qué pensar y qué hacer. Las operaciones automáticas del Sistema 1 generan patrones de ideas sorprendentemente complejos; pero solo el lento Sistema 2 toma las riendas, anulando los irresponsables impulsos y asociaciones del Sistema 1. Invitamos al alumno a pensar en los dos sistemas como dos agentes con sus particulares aptitudes, limitaciones y funciones.

Sistema automático	Sistema reflexivo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No controlado</li> <li>• Sin esfuerzo</li> <li>• Asociativo</li> <li>• Rápido</li> <li>• Inconsciente</li> <li>• Experto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlado</li> <li>• Laborioso</li> <li>• Deductivo</li> <li>• Lento</li> <li>• Autoconsciente</li> <li>• Sigue normas</li> </ul>

Disponemos de un presupuesto de atención limitado que podemos asignar a ciertas actividades, y si intentamos rebasar nuestro presupuesto, fracasamos. Una característica de las actividades que requiere esfuerzo es que interfieren unas con otras, lo cual explica que sea tan difícil, cuando no imposible, llevar a cabo varias a la vez. Nadie podría calcular el producto de  $16 \times 25$  mientras gira a la izquierda en medio de un denso tráfico, y no lo intentaría. Podemos hacer varias cosas a la vez; pero solo si son fáciles y cómodas. El control de la atención es compartido por los dos sistemas. Orientarse hacia el lugar de procedencia de un ruido fuerte es normalmente una operación involuntaria del Sistema 1, que de inmediato moviliza la atención voluntaria del Sistema 2, que requiere atención y resultan perturbadas cuando la atención se aparta de ellas. La frase tan común “Preste atención” es muy acertada: disponemos de un presupuesto de atención limitado que podemos asignar a ciertas actividades, y si intentamos rebasar nuestro presupuesto, fracasamos.

Una intensa concentración en una tarea puede volver ciegas a las personas ante estímulos que normalmente atraen la atención. La demostración más espectacular de este hecho la ofrecieron Christopher Chabris y Daniel Simons. Ambos grabaron un video de dos equipos de baloncesto encestando la pelota, de los cuales uno vestía camisetas blancas y el otro negras. Se pidió a los espectadores del vídeo que contaran el número de tantos obtenido por el equipo blanco, ignorando a los jugadores de negro. La tarea es difícil y absorbente. En este momento es recomendable visionar el vídeo de Christopher Chabris y Daniel Simons (ver enlaces de web).

Muchos miles de personas han visto el vídeo, y en torno a la mitad no notaron nada extraño. El gorila se ve durante nueve segundos. La tarea que continuamente debían realizar, y especialmente si una de las instrucciones era la de ignorar a uno de los equipos, las volvió ciegas. A nadie que viera el vídeo sin tener que realizar aquella tarea se le hubiera escapado la presencia del gorila. Los autores dijeron que la observación más notable de su estudio era que la gente encontraba sus resultados muy sorprendentes. E incluso los espectado-

res que no vieron al gorila estaban al principio seguros de que este no estaba allí, no podían ni imaginar no haber visto algo tan sorprendente. El estudio del gorila ilustra dos hechos importantes relativos a nuestras mentes: podemos estar ciegos para lo evidente, y ciegos además para nuestra ceguera.

El Sistema 1 actúa automáticamente y el Sistema 2 se halla normalmente en un confortable modo de mínimo esfuerzo, en el que solo una fracción de su capacidad está ocupada. El Sistema 1 hace continuamente sugerencias al Sistema 2; impresiones, intuiciones, intenciones y sensaciones. Si cuentan con la aprobación del Sistema 2, las impresiones e intuiciones se tornan creencias y los impulsos, acciones voluntarias. Si todo se desarrolla sin complicaciones, como ocurre la mayor parte del tiempo, el Sistema 2 acepta las sugerencias del Sistema 1 con poca o ninguna modificación. Por lo general damos crédito a nuestras impresiones y cumplimos nuestros deseos.

Esta división del trabajo entre el Sistema 1 y 2 es muy eficiente: minimiza el esfuerzo y optimiza la ejecución. Esta disposición funciona bien la mayor parte del tiempo, porque el Sistema 1 es en general muy bueno en lo que hace: sus modelos de situaciones familiares son adecuados, sus predicciones a corto plazo suelen ser también adecuadas, y sus respuestas iniciales a los retos son rápidas y generalmente apropiadas. Sin embargo, en el Sistema 1 hay sesgos, errores sistemáticos, que son propensos a cometer en circunstancias específicas.

A pesar de las limitaciones del Sistema 1, cuestionar en cada oportunidad su validez sería insoportable, tedioso, y el Sistema 2 resultaría demasiado lento e ineficiente para servir de sustituto del Sistema 1 en las decisiones rutinarias. Lo mejor que podemos hacer es llegar a un compromiso: aprender a reconocer situaciones en las que los errores sean probables y esforzarnos en evitar errores importantes cuando estén en juego cuestiones de primer orden.

Si tenemos, pues, la sensación de que es difícil entender, combinar y dar respuesta a un problema, entonces esta percepción confirma la idea de que la capacidad humana es limitada cuando se trata de resolver problemas lógicos de forma intuitiva.

## **3.2. Proceso en las tomas de decisiones**

### **3.2.1. Identificación del problema**

En esta fase, deberemos comprender el problema y reconocer que debemos tomar una decisión para resolver el problema. El problema está correctamente identificado si somos capaces de responder a las siguientes preguntas.

<b>Identificación del problema</b>	
<b>¿Cuál es la naturaleza del problema y su entorno?</b>	Es importante que seamos capaces de sintetizar el problema y que facilite la comunicación en el entorno de la organización, tanto a niveles superiores como inferiores. No debemos dejar fuera del análisis cuestiones que son obvias para nosotros o creer que están implícitas en la naturaleza de los hechos. Debemos ser capaces de traducir la información en un código de fácil acceso y utilizar un formato que permita revelar aspectos importantes para la decisión que de otro modo no se podrían poner de manifiesto (gráficos, tablas, etc.).
<b>¿Quién es el decisor?</b>	En numerosas ocasiones, la persona o grupo de personas encargadas de realizar el análisis no son los que deciden, en otras palabras, no darán la cara si los resultados obtenidos no son los esperados.
<b>¿Cuáles son las restricciones?</b>	1) El tiempo, es decir ¿hay un tiempo impuesto para dar la respuesta?, en ocasiones es más importante cuando se toma la decisión que propiamente la decisión. 2) El contexto en el cual se toma la decisión. 3) Los recursos necesarios para realizar el análisis especialmente si lo encargamos a terceros.
<b>¿Qué o quién estará afectado por la decisión?</b>	Es fundamental en el momento, para determinar las consecuencias de la decisión.
<b>¿Están claras las últimas consecuencias?</b>	No olvidar elementos como la opinión pública, la posible reacción de los medios de información, el llamado coste político, el posicionamiento de los agentes sociales, etc. Se comenta que en organizaciones de gran repercusión pública, el riesgo es directamente proporcional a la formación académica e inversamente proporcional a la edad.

### 3.2.2. Identificación de los criterios de decisión

Identificar los aspectos relevantes en el momento de tomar la decisión y asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome. En la práctica, cuando se deben tomar decisiones sobre problemas muy complejos, y sobre todo en grupo, es muy útil explicitar los criterios, para evitar que en el momento de analizar las alternativas se manipulen los criterios para favorecer una u otra alternativa a la solución. En este caso, nos preguntamos:

- ¿Cuáles son las alternativas?  
No es un capricho esta pregunta a estas alturas, pues en demasiadas ocasiones hemos decidido sin haber revisado las preguntas anteriores.
- ¿Podemos generar alternativas a la decisión?  
Cuantas más alternativas se tengan, va ser mucho más probable encontrar una solución que, si no es óptima, a lo mejor es satisfactoria.
- ¿Cómo se resolvió antes un problema similar?



Deberíamos no caer en la misma piedra una y otra vez. Es relevante revisar soluciones de problemas similares que, en su momento, tuvimos la preocupación de documentar de forma oportuna.

### **3.2.3. Evaluar las alternativas y elegir la mejor alternativa**

Hay que hacer un esfuerzo y, por defecto, hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema. Existen herramientas para evaluar diferentes alternativas (Orfelio León, 2000), que son métodos cuantitativos, como el análisis de decisión, diagramas de influencia, análisis de suceso y fallos, teoría de juegos, etc.

Cualquiera que sea la naturaleza del problema, lo que esperamos es encontrar la mejor alternativa, desde el punto de vista del conocimiento humano; una solución que responda en función del conocimiento y del tiempo disponible para su resolución.

Aunque es un tema controvertido, no consideraremos una buena decisión sólo el buen resultado, sino deberemos saber cómo se procedió. Lo primero podría ser una decisión sometida a las leyes del puro azar.

### **3.2.4. Implementación**

Sencillamente, consiste en poner en marcha la decisión tomada. Una vez desarrollada la decisión, y para asegurar su implementación, deberíamos contemplar, además del cambio que significa en la organización y la educación tanto de los profesionales como del público, la necesidad de cambiar la cultura y la estructura de la organización.

Las destrezas de las personas, la cultura, los sistemas y las estructuras de las organizaciones están interrelacionadas.

### **3.2.5. Evaluación de los resultados**

Una vez se ha producido la decisión, para demostrar su calidad nos debemos hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cuántos resultados hemos estudiado?  
No sólo debemos considerar los resultados favorables, sino también los efectos no deseados.
- ¿Qué magnitud tuvieron los efectos observados?  
El problema es disponer de algún elemento de referencia para no sobrevalorar los efectos obtenidos.
- ¿Qué relevancia tienen los resultados?

La factibilidad de que esta decisión a la vista de los resultados se puede reproducir en otras situaciones semejantes.

### **3.3. Tipos de decisión**

Las decisiones se pueden clasificar según diferentes aspectos:

- Complejidad
- Importancia
- Frecuencia

#### **3.3.1. Decisiones complejas**

Las decisiones tomadas, por ejemplo, en el último mes con esmero y ponderación, las podremos contar con los dedos de la mano. Esto no significa que no seamos cuidadosos al tomar las decisiones o que carezcamos de la habilidad de analizar los problemas. Por lo general, de forma cotidiana realizamos decisiones sencillas que son simples elecciones de manera automática. Por ejemplo, la compra en el supermercado no está sometida a un riguroso análisis de las características de cada producto; hacemos la compra en parte de modo inconsciente, al menos algunos de nosotros. En realidad, no hacemos una elección siquiera; sólo reconocemos un producto.

En las decisiones complejas, podemos observar intereses contrapuestos, elementos de incertidumbre, distintas personas envueltas en la decisión, elementos explícitos y fáciles de valorar y otros implícitos, intangibles de difícil valoración. Todas o parte de algunas de estas variables conforman una decisión compleja. En las decisiones complejas, habrá elementos técnicos más o menos complicados, pero en estas decisiones por lo general existe la presencia de variables humanas. En la mayoría, o en todas las actividades profesionales, existen decisiones de este tipo. Una forma de detectar problemas complejos que requieren una toma de decisión deliberada es fácil de ver, pues son problemas que, en más de una ocasión, nos han paralizado para el resto de nuestras obligaciones. Además, estas situaciones crispan la convivencia en la organización; hay que considerar que los problemas no sólo demandan nuestra capacidad técnica, sino nuestro equilibrio emocional.

#### **3.3.2. Decisiones importantes**

Los automatismos que utilizamos para decisiones habituales, sencillas, de poca entidad, garantizan un ahorro de recursos cognitivos, permitiendo a la persona ahorrar tiempo en la toma de decisión, sobre todo cuando hay prisa, poco tiempo para realizar una acción, o incluso cuando tal cosa es necesaria para hacer simultáneamente otras. Podemos así dedicar el tiempo a aquellas decisiones importantes como las decisiones estratégicas, relevantes en la imagen, crecimiento y desarrollo de la organización. Lamentablemente, no tendemos

a tener muy explícitos los criterios de una decisión importante, y por ello hay una determinada tendencia a la dispersión y a estar bajo la presión de decisiones que consideramos urgentes.

Recordemos que a menudo lo urgente nos impide hacer lo importante.

### **Urgente frente a importante: la matriz de la administración del tiempo**

Covey (1997), en su libro *The seven habits of highly effective people*, explicita como tercer hábito lo siguiente: establezca primero lo primero.

El autor propone un método de organizar el tiempo sobre la base de cuatro cuadrantes en los cuales coloca las actividades: urgentes, no urgentes, importantes y no importantes, entendiendo como urgente lo relacionado con lo inmediato y lo importante como aquellas actividades que están relacionadas con los resultados.

	<b>Urgente</b>	<b>No urgente</b>
<b>Importante</b>	<b>(I)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vencimientos</li> <li>• Crisis</li> <li>• Problemas</li> <li>• Apagar incendios</li> <li>• Presión</li> </ul>	<b>(II)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Anticipación</li> <li>• Oportunidades</li> <li>• Relaciones</li> </ul>
No importante	<b>(III)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrupciones</li> <li>• Inmediatez</li> <li>• Correspondencia</li> <li>• Imprevistos</li> <li>• Reuniones no planificadas</li> </ul>	<b>(IV)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trivialidades</li> <li>• Pérdida de tiempo</li> <li>• Ocio no planificado</li> <li>• Actividades de evasión</li> </ul>

(I) Toda actividad que hace presión sobre nosotros y signifique una gestión orientada a resolver problemas, enfrentar crisis, etc. caracteriza este cuadrante.

(II): Cuestiones que, si bien están más lejanas en cuanto al horizonte de tiempo para su resolución, son las que permiten nuestro aprendizaje y mejora en un futuro. Representa el desarrollo de las capacidades para mejorar la respuesta a próximos desafíos. Sin "Importante", no puede haber "Urgente". Poner primero, lo primero (es decir, lo importante). Como estas cuestiones están más lejanas en el tiempo para su resolución, no presionan sobre nosotros, sino que nosotros debemos presionar sobre ellas.

(III) Los "robatiempos". En general, representan deseos y necesidades de las demás personas que se transforman en solicitudes explícitas hacia nosotros y nos distraen de las tareas de los cuadrantes I y II. Ceder a estas solicitudes es una tentación constante, ya que de ellas deriva muchas veces nuestra popularidad y aceptación personal frente a las demás personas.

(IV) Muchas veces, el pasar demasiado tiempo en este cuadrante puede acarrear una crisis por falta de previsión y preparación adecuada para enfrentar nuestros problemas.

Si, en una organización, dedicamos la mayor parte de nuestro tiempo a conducir tormentas y manejar crisis, es probable que sólo por azar podamos decidir en aguas tranquilas. Y esto es lo que habitualmente sucede cuando no conseguimos superar la tendencia a atender sólo lo urgente y enfocarnos, como deberíamos, sobre todo, en planificar y atender lo importante.

### **3.3.3. Decisiones estructuradas**

Son aquellas que se toman de forma repetitiva y se convierten en un hábito al tomarlas, como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad, ya que se dispone de un método bien establecido de solución y por tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas. Estas decisiones se toman de acuerdo con políticas, procedimientos, reglas, escritas o no, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes.

Este aspecto ha sido especialmente recurrente en las organizaciones sanitarias, e incluso polémicas. En medicina, la tradición estaba representada por decisiones muy complejas, pues cada paciente era distinto y respondía al axioma de la existencia de más variables que pacientes. En los últimos años, con la mayor accesibilidad a disponer de mucha más información y la mayor capacidad de poder tratarla con métodos estadísticos más sofisticados, podemos acotar aquella incertidumbre y agrupar a los pacientes con elementos semejantes.

La existencia de protocolos y de trayectorias clínicas pone de manifiesto que decisiones complejas, en sus elementos más técnicos, se pueden traducir en una toma de decisiones más predecibles. Sin embargo, estas decisiones programadas en muchas ocasiones se interpretan como limitantes de nuestra libertad, porque las personas tienen menos espacio para decidir que hacer. Por ello, a pesar de la bondad de los protocolos para reducir la variabilidad clínica, la realidad es que no tienen la acogida esperada por esta faceta de percepción de reducir la libertad, en este caso clínica, cuando lo que hace es liberarnos de ciertas decisiones para poder dedicar la atención a otras actividades.

### **3.4. Necesitamos un pequeño empujón para decidir**

Con todo lo anterior basado en las ciencias sociales, en muchos casos, las personas toman decisiones muy malas, decisiones que no habrían tomado si hubieran prestado atención (nos comportamos más como automáticos que como reflexivos) y si hubieran dispuesto de toda la información (que ha empeorado con la intoxicación informativa), capacidades cognitivas ilimitadas (reñidas con el diseño evolutivo del cerebro) y un autocontrol absoluto (influido por las influencias sociales y estados de ánimo personal).

Las personas necesitamos, sobre todo, ayuda para tomar aquellas decisiones difíciles, infrecuentes, cuyo retorno no se hace sentir de forma inmediata y cuando no pueden traducir aspectos de la situación a términos que entendemos fácilmente. Por ejemplo, surgen problemas en el autocontrol cuando las decisiones y sus consecuencias están separadas en el tiempo (seguir la dieta, hacer ejercicio...), o en sentido contrario, cuando disfrutamos del placer inmediato y al contrario padecemos las consecuencias más tarde (el tabaco, el alcohol, los pasteles...).

En estas condiciones, nos viene bien disponer de unas alternativas por defecto, unas propuestas que puedan modificar nuestra conducta de manera predecible sin prohibir ninguna opción ni cambiar de forma significativa los incentivos económicos y hacer nuestra vida más saludable, larga y mejor. Todo ello es la base de la teoría del *Nudge*, un pequeño empujón que nos permite tomar mejores decisiones para nuestros intereses en aquellas situaciones complejas, importantes por infrecuentes o con consecuencias a largo plazo. Se basa en nuestras limitaciones cognitivas, y la tendencia natural al *statu quo* y decisiones por defecto.

El empujón se traduce en un paternalismo libertario que aprovecha, por ejemplo, la oportunidad para orientar a los niños hacia los alimentos que sean mejores, en vez de dar la opción de elegir por sí mismos...y que está también presente en la donación implícita para aumentar el número de trasplantes.

Como los humanos cometemos errores, un diseño de toma de decisiones debe esperar a que los usuarios se equivoquen. Un problema en la sanidad, especialmente en las personas mayores, deben tomar los medicamentos de forma regular y en las dosis correctas. Está claro por qué una vez al día es mejor que dos y una vez al día es mucho mejor que cada dos días. Algunas pastillas se toman una vez a la semana, y en ese caso, la mayoría de los pacientes la toman el domingo.

En otro orden de cosas, no nos debe extrañar el pequeño empujón que nos brinda el Gmail, cuando usamos la palabra *archivo* en el texto y nos pregunta antes de enviar el correo si no hemos olvidado adjuntar un archivo.

La codicia y la corrupción contribuyeron a crear la crisis, pero las simples flaquezas humanas desempeñaron un papel clave. Para simplificar esta historia larga y compleja de cómo se produjo la crisis financiera del 2007 y reconocer cómo no se supo predecir y evitar el desastre posterior, deberíamos recordar, primero, que por nuestra inherente racionalidad limitada, cuando las cosas se complican, los humanos podemos empezar a hacer tonterías. Segundo, la mayoría de reguladores no hicieron su labor; pero nosotros, cuando llega el carrito de los postres, solemos ceder a la tentación por falta de autocontrol. Y tercero, ¿cómo tanta gente creyó que el precio de la propiedad inmobiliaria no dejaría de subir? Pues las personas nos dejamos influir por un proceso de contagio social. Una posible solución para el futuro sería disponer de una serie de pequeños empujones para afrontar la complejidad, resistir a la tentación y evitar verse engañada por las influencias sociales; sin embargo, eliminar la complejidad con respuestas simples (todas las hipotecas de interés fijo a treinta años) es ahogar la innovación, un enfoque más positivo es aumentar la transparencia y la información.

### **3.5. Trabajo adaptativo**

Los sistemas vivos mediante adaptaciones evolutivas buscan respuestas restauradoras. Cuando un incendio quema un bosque, las semillas que habitualmente llegan desde cierta distancia echan raíces en las cenizas. Cuando caminamos al aire libre en el verano, sudamos, lo cual genera frío, y a su vez nos movemos lentamente para mantener una temperatura interna constante.

La pequeña estatura es una adaptación a la vida de la selva: nuestros antepasados vivían en la selva en un clima de calor extremo y muy húmedo, y su corta estatura les permitía ser mucho más eficaces en el efecto de la sudoración. El calor se produce en la masa del cuerpo, especialmente el hígado y los músculos, y se dispersa por la superficie; si esta masa es relativamente más pequeña,

porque la altura es menor, el calor se dispersa más fácilmente y la acción de enfriamiento es más eficaz. Cuando la estatura es pequeña, la superficie del cuerpo es mucho más grande respecto al volumen del cuerpo. Por lo tanto, en ambientes calurosos es conveniente ser más bien pequeños.

	Cubo de lado 1 cm	Cubo de lado 2 cm
Superficie de una cara	1 cm <sup>2</sup>	4 cm <sup>2</sup>
Superficie cubo	6 cm <sup>2</sup>	24 cm <sup>2</sup>
Volumen	1 cm <sup>3</sup>	8 cm <sup>3</sup>
Relación superficie/volumen	6:1	3:1

Charles Darwin otorgó al medio ambiente y a la interacción entre los seres vivos la función determinante de la evolución. La presión, la lucha por la supervivencia, selecciona en forma positiva o negativa unos seres como un proceso de adaptación a los cambios. Durante los últimos cuatro millones de años, hemos evolucionado desde la familia homínido; primero, adquirimos el bipedismo una vez instalados en la sabana, y posteriormente, cuando fue creciendo el cerebro, y por el cambio a una dieta más rica en proteínas, llegó la adquisición del lenguaje que, si bien nos permitió comunicarnos mejor, aumentó la confusión al dejar la evidencia visual por el relato confiado de los demás. El ser humano es crédulo por naturaleza y con una tendencia a creer en toda información que recibimos el suficiente número de veces y por distintos caminos que se corroboran entre sí. La credulidad es la base de nuestra experiencia, lo que nos ha permitido sobrevivir como especie. Sin embargo, con la aparición del lenguaje las cosas cambiaron. En la actualidad, no se trata de creer en lo que vemos, sino en lo que dicen (sea cierto, o fruto de los rumores o las leyendas urbanas). Es un sustituto de la experiencia, pero sin ninguna garantía. En suma, con la palabra nació la comunicación, pero también la mentira.

Con la aparición de los instrumentos, la diferencia técnica entre los grupos de homínidos permitió técnicas más potentes de aprovechar y defender el territorio. Aparece la selección técnica que sí es voluntaria y tiene una finalidad, porque sigue pautas típicamente humanas, conscientes y no exclusivamente naturales. En nuestras manos, la selección técnica ha producido especies y razas domésticas en vegetales y en animales. La medicina, y la aplicación de la técnica en general, han permitido la supervivencia de muchas personas y la superación de enfermedades que podrían ser letales. En la actualidad, ya podemos ver la dirección que tomarán las cosas con la ingeniería genética, que en un futuro próximo nos permitirá finalmente influir directamente y de forma positiva en nuestro genoma.

La naturaleza nos ha dotado con la capacidad de reflexionar sobre nuestros problemas y cambiar nuestras respuestas. A la humanidad le ha costado diez mil años pasar de la vida de cazadores recolectores en áreas determinadas,

a desarrollar una economía global e inventar las instituciones y tecnologías que la hacen posible. Pero en este trayecto son muchas las sociedades que se han colapsado y desaparecido en lugar de adaptarse. Así como los individuos se resisten al dolor, las sociedades también se resisten a aprender, y así, las especies cambian cuando cambia el programa genético; las culturas cambian con el aprendizaje.

Para que un sistema social aprenda, tienen que estar amenazados los equilibrios de poder, los procedimientos acostumbrados, etc. en que las antiguas aptitudes pueden volverse inútiles. Entonces, las sociedades pueden responder a las nuevas presiones con deliberación y planificación. En este sentido, hablamos de una selección cultural que se basa en el aprendizaje.

Las sociedades generan propósitos que van más allá de la mera supervivencia. En las sociedades humanas, el trabajo adaptativo consiste en esfuerzos por cerrar la brecha entre la realidad y una multitud de valores. Percibimos problemas siempre que las circunstancias no concuerdan con nuestra idea de cómo deben ser las cosas. Así pues, mediante el aprendizaje, realizamos el trabajo adaptativo, que no sólo consiste en una evaluación de la realidad, sino también en la clarificación de los valores. Si una sociedad valora la libertad individual, tenderá a realzar los aspectos de la realidad que ponen en peligro esa libertad. El aspecto de la verdad que cada uno ve depende, significativamente, de lo que a uno le importa.

En el trabajo adaptativo es muy importante el respeto de los múltiples puntos de vista, un campo en el que los recursos son el conflicto y la heterogeneidad. Sin embargo, las personas no aceptamos el malestar provocado por el problema y que exigen los cambios. Entonces aparece una interacción sostenida que nos enclava en el pasado, culpamos a la autoridad, buscamos chivos expiatorios, expulsamos al enemigo, negamos el problema o buscamos una cuestión que distraiga la atención. Todas ellas son distintas maneras de recobrar la estabilidad y experimentar menos estrés, en lugar de enfrentarnos a un desafío complejo y a asumir las responsabilidades al respecto. Estos mecanismos, aunque en ocasiones son deliberativos, la mayoría suelen ser inconscientes. La necesidad de recobrar el equilibrio prevalece sobre la prolongada incertidumbre asociada con la ponderación de opiniones divergentes y con la toma de conciencia de que se deben cambiar actitudes y creencias. Cuando la angustia es incesante, podemos perder de vista nuestros propósitos.

Como ya hemos visto en capítulos anteriores, en nuestras organizaciones por lo general nos volvemos hacia las autoridades en busca de dirección, protección y orden. Estas relaciones, de por sí muy productivas, son los pilares de nuestra capacidad para crear sistemas complejos de autoridad, los cuales constituyen una característica de nuestra adaptabilidad y creatividad como seres sociales.

La interrelación entre la autoridad y los subordinados dan lugar a dependencias que pueden ser adecuadas, si resiste una evaluación realista de lo que nosotros y los demás podemos proporcionar, porque en caso contrario son inadecuadas.

En la vida cotidiana, la estructura de autoridad y las normas mantienen miles de procedimientos de resolución de problemas. Por ejemplo, la regulación del tráfico, las actuaciones del traslado de un accidentado y los procedimientos de asistencia legal, etc. Esta multitud de problemas cotidianos e incluso vitales son el producto de un trabajo adaptativo realizado previamente. Sin embargo, hay muchos problemas que aún no tienen una respuesta adecuada, como la pobreza en nuestro país, la competencia industrial, el alto índice de fracaso escolar, etc. En estas situaciones, nuestra propensión a volvernos hacia la autoridad puede generar unas dependencias inadecuadas. Nos volvemos hacia nuestras autoridades esperando respuestas que ellas no pueden darnos. Entonces éstas, presionadas a ser determinantes, a veces falsifican el remedio o toman medidas que evitan el problema dando un rodeo.

Los ejemplos al respecto son abundantes: desaceleración económica en vez de crisis, daños colaterales en vez de muertos civiles, regulación de empleo en vez de reducción de plantilla, transferencia de agua puntual de una cuenca de un río a otra en vez de trasvase, faltar a la verdad en lugar de mentir, etc.

En muchas ocasiones, en el momento de la toma de decisiones, es importante saber que el trabajo a realizar será distinto ante un problema adaptativo y un problema técnico. La práctica médica es una buena ayuda para diferenciar estos términos. Los pacientes recurren al médico con signos y síntomas de la enfermedad, esperando que éste resuelva el problema. En ocasiones, el médico tiene la solución y el problema puede tratarse y curarse con sólo el conocimiento del médico y de la confianza del paciente; se trata de soluciones mecánicas y gratificantes por ambas partes. Pero muchas veces el médico no sabe a ciencia cierta de qué enfermedad se trata y no dispone de los medios técnicos adecuados, y la respuesta exige una actitud comprometida por parte del paciente. Entre estos dos extremos, hay circunstancias en las que el médico conoce la enfermedad, pero la respuesta depende de la implicación del paciente y por tanto de la eficacia del médico. Muchas enfermedades cardíacas son un exponente de ello. La eficacia del médico se valora por los resultados, pero aparte de la medicación, el papel del paciente es relevante a la hora de vigilar la dieta, realizar ejercicio, dejar de fumar, etc. pues estas cosas son clave para el resultado final. En este caso, la respuesta no es la solución, sino una propuesta. La dependencia de la autoridad con la toma de decisión de las decisiones técnicas es adecuada, pero se vuelve inadecuada en las soluciones adaptativas.

Lamentablemente, no sólo los médicos ni los enfermos, como el resto de la población, son proclives a diferenciar el trabajo técnico del adaptativo. En general queremos respuestas, no preguntas.



La metáfora en la medicina es útil para delimitar los tipos de trabajo, que generan los problemas y las soluciones técnicas y adaptativas, así como sus combinaciones, pero presenta alguna dificultad.

Las situaciones que se presentan a los directivos, políticos y gestores públicos con sus respectivos grupos son más complejas. En un sistema social complejo, un problema carece de claridad porque una variedad de sectores tienen opiniones divergentes acerca de la naturaleza de la dificultad y de sus soluciones posibles. El remedio de un sector es el desafío adaptativo del otro.

Estos son los momentos del liderazgo. En estas situaciones, el que toma la decisión con autoridad sabe inducir al aprendizaje formulando preguntas y reestructurando las expectativas para desarrollar la capacidad de respuesta de los afectados. El líder que toma decisiones correctas tiene que establecer la diferencia entre las situaciones técnicas y las adaptativas, porque tienen respuestas distintas.

En las situaciones que exigen trabajo adaptativo, los sistemas sociales tienen que aprender a avanzar. Incluso cuando la autoridad tiene algunas ideas claras sobre lo que hay que hacer, la instrumentación del cambio suele requerir ajustes en la vida de la gente.

### **3.6. Barreras organizativas a la toma de decisión**

La cualidad que todo el mundo espera de un líder es la acción del mando. Las técnicas que pueden utilizarse para ejercer esta dirección son muy variadas y de ella dependerá el compromiso de todos los empleados. El mando autoritario e irreflexivo ya no tiene sentido en nuestros días y, por lo general, aquellas decisiones que se toman de forma más participativa tras consultas con los colaboradores más cercanos, suelen ser más efectivas.

Hasta hace poco, para algunos aún el escenario estable hacía factible que una decisión se perpetuara como norma durante mucho tiempo, acuñándose como una solución prevista para la aparición de los mismos problemas.

En nuestros días, este enfoque es inservible. A la velocidad en que ocurren cosas, es imposible recurrir a antiguas fórmulas en busca de solución. La toma de decisiones es más intuitiva y emocional, resulta apresurada e incluso debe adelantarse a la aparición de problemas.

La mayor sofisticación de los clientes, las desregulaciones, los avances tecnológicos y, en menor medida, la globalización presente en las organizaciones, obliga a desarrollar una mayor dinámica en las organizaciones, por lo general tremendamente conservadoras.

En aquellos entornos competitivos en los que se desenvuelven las organizaciones, la única gestión que en la actualidad puede ser considerada buena es aquella que contiene la semilla de la transformación.

Para alcanzar la excelencia organizativa, la toma de decisiones debe ser evaluada y evitar que se encubran los errores. Las organizaciones aprenden a encubrir los errores para ayudar a su supervivencia, y enseguida llegan a considerar tales acciones necesarias, prácticas, realistas e incluso convenientes. Las organizaciones tienen muy enraizada esta costumbre de superprotección y antiaprendizaje, en especial para las decisiones desconcertantes y difíciles. Para encarar las decisiones difíciles que nos obligan a clarificar y cambiar nuestros valores, nos falta conocer cómo superar el escepticismo, la actuación mediocre y el aprendizaje ineficaz.

Muchos de los errores que cometemos son consecuencia de la cultura de los lugares en que trabajamos. Algunos lugares, por ejemplo, toleran más meteduras de pata que otros.

Entre los aspirantes a organizaciones por su falta de tolerancia a los errores, están los hospitales, que como norma afirman estar en el negocio de la seguridad. Sin embargo, en el mundo de la medicina estadounidense, los errores médicos matan a suficientes personas a la semana como para llenar cuatro aviones jumbo. Pero estos errores pasan desapercibidos para el mundo en general, y la comunidad médica rara vez aprende de ellos. Los mismos errores evitables se repiten una y otra vez, y los pacientes se quedan en la oscuridad acerca de lo que los hospitales realizan mejor (o peor).

Si las investigaciones ponen de manifiesto que la ausencia de seguridad en los pilotos navales es tan solo del 5.6%, en los médicos y enfermeras fue más de tres veces superior: un 17.5%. Hay muchas explicaciones que podrían dar cuenta de estas diferencias. A diferencia de los militares, la mayoría de los hospitales no son organizaciones centralizadas, de hecho los médicos actúan de forma autónoma dentro del hospital. A diferencia de los pilotos, los médicos no aterrizan con sus aviones. Esta diferencia da a los pilotos un poderoso incentivo para eliminar errores. Una cosa más a considerar: las actitudes dentro de los quirófanos difieren mucho de las actitudes dentro de las cabinas de los aviones. Los quirófanos suelen ser lugares jerárquicos, con el cirujano en la cima. En las cabinas de los aviones, cualquier miembro, sea cual sea su graduación, es animado a señalar errores potenciales. La diferencia es atribuible, en parte, a la moderna ciencia de seguridad aérea que se enseña a las tripulaciones de todo el mundo, nacida a partir del accidente de Portland en 1978. Esta cultura de seguridad en la aviación comercial en los últimos años se ha introducido en los hospitales no sin resistencias. Un estudio analizó si los miembros menos cualificados del personal deberían tener libertad para cuestionar

las decisiones tomadas por miembros de mayor rango. El 97% de los pilotos dijeron que sí. Pero cuando se les preguntó a los cirujanos, solo el 55% estuvo de acuerdo en que así fuera.

### **3.6.1. Teoría en uso y modelo I**

Chris Argyris (1923), reconocido experto en comportamiento organizacional, es un experto en rutinas defensivas que detienen el aprendizaje en las organizaciones, basando su aportación con relación al desarrollo de las organizaciones y los comportamientos y relaciones humanas que las impiden, desarrollando varias teorías y modelos, entre los que destacan la "teoría de la acción" y el "modelo de madurez-inmadurez".

El ser humano tiene programadas en su mente estrategias para mantener el control, especialmente en dos situaciones que le conducirían a perderlo, como son el miedo y la confusión. No nos adaptamos fácilmente por el malestar provocado por el problema y los cambios, sino como una respuesta al desequilibrio que produce la angustia a lo nuevo por conocer y nuestro arraigo a supuestos del pasado. La necesidad de recobrar el equilibrio prevalece sobre la prolongada inseguridad.

Somos capaces de presentar dos teorías de acción en nuestra mente:

- Una adoptada, compuesta por nuestras creencias, valores y actitudes. Es la teoría que defendemos.
- Otra al uso, la usada realmente, que es como actuamos.

En otras palabras, no nos ocupa aquello que nos preocupa. Cuando la angustia es incesante, perdemos de vista nuestros propósitos.

#### **Teoría en uso**

La teoría en uso se apoya en un razonamiento defensivo, que se basa en unas virtudes sociales que son de especial importancia cuando cabe enfrentarse a situaciones comprometidas:

- Amabilidad para elogiar a los demás, diciendo lo que creamos que les hará sentir bien consigo mismos.
- Respeto, para no discutir sus razonamientos.
- Honestidad, no mintiendo ni expresando lo que pensamos.
- Determinación, para sostener nuestra posición y vencer.

Ser vulnerable es un síntoma de debilidad. Estos errores no los perseguimos ni los elegimos en muchas ocasiones, sino que son producto de nuestra ignorancia competente. Es decir, precisamente nuestra conducta es competente como actuamos de forma automática y espontánea; damos por sentadas y no presta-

mos demasiada atención a nuestras acciones. Con este comportamiento, estamos diseñados para ignorar nuestras acciones contraproducentes. Si bien nosotros no somos conscientes cuando producimos errores, otros sí que lo ven.

## **Modelo I**

El modelo I representa las acciones de prácticamente todos los seres humanos. Hay cuatro valores importantes que las personas que se comportan bajo el modelo I intentan satisfacer con estrategias de acción de esperar, persuadir y salvar las apariencias.

- Controlar el propio entorno.
- Intentar ganar y no perder.
- Reprimir los sentimientos negativos.
- Ser lo más racional posible.

Dado que la mayoría de nosotros utilizamos estas acciones, se convierten en un elemento de la vida cotidiana. Y debido también al gran número de personas que las utilizan, las acciones obtienen el rango de normas organizativas.

Las acciones se ven así racionales, sensatas y realistas. Estos hábitos se convierten en rutinas defensivas y en una organización son superprotectoras e impiden el aprendizaje.

Una forma de convivir con las rutinas defensivas es desarrollar una actitud escéptica o instalarse en la desesperación permanente: "Nada cambiará aquí", "No quieren decir eso realmente", "Dudo que alguien me escuche", y si lo hacemos es probable que la negativa a la propuesta sea la moneda de cambio. Si pedimos entonces su alternativa, en ocasiones se contesta "para esto te pagan a ti", y volvemos a empezar. Estas rutinas defensivas de organización hacen muy difícil que las personas, grupos y organizaciones detecten y corrijan los errores que son comprometedores y amenazantes, porque los soslayamos como si no los hubiera, no discutimos por qué los soslayamos y hacemos de su indiscutibilidad algo indiscutible.

Estas rutinas defensivas en la organización y sus consecuencias atentan a la estructura de la misma y pone en evidencia un malestar organizativo, que se acompaña de inutilidad, cinismo, distanciamiento y chivos expiatorios. En este ambiente organizativo, se intenta criticar a la organización sin aceptar la responsabilidad de corregir los errores, se acentúa lo negativo y se minimiza lo positivo; todo se apoya en valores que se sabe son irrealizables, pero actuando como si lo fueran.

Las personas que no están comprometidas con la organización, que se han distanciado y que han elegido jugar sobre seguro, no tienen ningún problema serio. Encuentran comodidad y protección en las rutinas defensivas y en sus consecuencias. Se engañan a sí mismas con el soslayo y encubrimiento de los

errores. Después de todo, ¿quién puede reprocharles que sean realistas y prácticos? La situación es radicalmente diferente para aquellos que se ocupan del rendimiento organizativo, que se sienten orgullosos de aspirar a lo más alto, que están comprometidos y quieren implicarse en la organización. Para ellos, el doble compromiso supone todo tipo de tensiones internas porque, al aceptar la situación tal como está planteada, están traicionando su propio sentido de integridad. La mayoría se sienten frustrados y, a veces, desconcertados.

Según Argyris (2008), la mayoría de los líderes de hoy están instalados en el modelo I y sus estrategias de acción se dirigen a:

- Defender su posición.
- Evaluar los pensamientos y las acciones de los demás.
- Atribuir causas a todo lo que uno trata de comprender.

### **3.6.2. Reducir las barreras defensivas y modelo II**

Para corregir los errores y fomentar un aprendizaje para reducir las rutinas defensivas, el autoengaño y el malestar, debemos primero alterar los valores vigentes. Esto significa que debemos aprender (lo cual es relativamente fácil) una nueva teoría en uso (lo difícil es desaprender la anterior teoría en uso).

Los valores determinantes de la teoría en uso del modelo II son:

- La información válida.
- La elección sopesada.
- Aceptar la responsabilidad personal de las propias acciones.

La razón de buscar información es para que las decisiones o elecciones se tomen lo más documentadas posible. Cuanto mayor sea la cantidad de información válida disponible, mayor será también la probabilidad de que las decisiones adoptadas se basen en la mejor información. Además, debemos ser responsables de nuestros actos. Esta responsabilidad incluye el control de nuestras decisiones tanto en la planificación como en la realización de las mismas, con el fin de detectar y corregir los errores que puedan surgir. Por consiguiente, la responsabilidad invita al aprendizaje y estamos nuevamente en el primer valor.

Todo ello significa una educación para reducir las rutinas defensivas y el autoengaño y disminuir el malestar. Es un enfoque mucho más cooperativo y mucho menos defensivo.

En una organización, es de gran importancia que la dirección se muestre ejemplar y pueda actuar según el modelo II para aquellas decisiones difíciles, no programadas y no rutinarias. Esto no significa que desaparezca el modelo I, que sigue siendo válido para decisiones rutinarias, de fácil ejecución y programadas.

Para conseguir este comportamiento en las organizaciones, el grado de dificultad es conocer, para este aprendizaje, hasta qué punto están abiertas las personas a examinar su responsabilidad, a jugar con ideas que parezcan equivocadas y a tratar el desconcierto y la frotación mientras están aprendiendo.

El ser humano es conservador por selección natural (los más inquietos han sobrevivido menos; pero han sido claves para nuestro desarrollo), busca controlar sus acciones inmersas en los valores de amabilidad, respeto e integridad, que nos hace mucho más buenas personas que personas justas. Para alcanzar la excelencia organizativa, hemos visto que el aprendizaje, la competencia y la justicia son más realistas que la tradición basada en la moral, la satisfacción y la lealtad.

La ética en el trabajo como aún la entendemos, se basa en el trabajo duro, con honradez, compromiso y espera de instituciones suficientemente estables, donde se pueda practicar la recompensa. La superficialidad actual en determinadas instituciones, y las sanitarias en particular, son un claro exponente por la temporalidad existente a consecuencia de las exigencias electorales. Por todo ello, son muy resistentes a cambios rápidos y se vuelve difícil trabajar largo y duro.

### **3.7. Las decisiones clínicas están en nuestras mentes**

La racionalidad limitada, los modelos mentales, prejuicios e inferencias sociales son determinantes en la toma de decisiones. Hay un amplio consenso en algunas soluciones, pero su dificultad en la toma de decisiones no es tanto en elementos técnicos sino en los relacionados con la actitud necesaria para llevarlas a cabo.

A menudo decimos que la primera impresión es la que importa. De esta forma, cuando se trata de atender a un nuevo paciente, la primera impresión diagnóstica a menudo es la que determina nuestro diagnóstico final. Para ello nos las apañamos para que cada hallazgo coincida con nuestra hipótesis y rechazamos como improbable las que la ponen en entredicho. Un método peculiar, por no decir acientífico que consiste, una vez hemos llegado a una hipótesis, en esforzarnos por buscar hallazgos que comprometan su veracidad. Michael Green describía muy bien, de forma innovadora, unos de estos errores diagnósticos que nunca se olvidan (Ver referencia bibliográfica).

Algunas de las dificultades son comunes a otros sectores industriales y empresas de servicio que las han resuelto total o parcialmente, y en general no es el caso en los distintos sistemas de salud, independientemente de su financiación, provisión y producción, sea pública o privada. Todo ello nos debería hacer pensar no solo en la complejidad y especificidad de la toma de decisiones en el sector salud, sino también en nuestras propias limitaciones como personas. Veamos algunas soluciones adaptadas y que son factibles en otros sectores productivos y de servicios.

- El uso de la información tecnológica más eficiente
- Seguridad en la atención
- Creación de sistemas que gestionen la complejidad
- Aumentar la transparencia de los resultados
- Promover el trabajo en equipo y la comunicación
- Orientación al paciente
- Evitar el despilfarro y aumentar la eficiencia

### **3.7.1. Estrategias para aumentar la productividad**

La finalidad es realizar las cosas bien y además de forma adecuada. Esto obliga a tomar decisiones en el sentido de seleccionar de forma cuidadosa aquellas estrategias que produzcan mucho más valor con los mismos recursos, que no hacer lo mismo con menos. Por ejemplo, evitar ineficiencias a través de cambios en los contratos con los profesionales y a la vez minimizando las bajas laborales. Una de las más significativas maneras de aumentar la productividad es reducir la variabilidad en la práctica médica, que mejoran la seguridad y la calidad de la asistencia. La intervención en la prescripción en los fármacos y las indicaciones quirúrgicas son elementos clave para este logro. La adecuación de la asistencia con relación a los recursos necesarios, como reducir intervenciones quirúrgicas y actos médicos de bajo valor, y a la vez, rediseñando procesos, especialmente en pacientes crónicos, para evitar ingresos innecesarios, e integrando los recursos sociales con los asistenciales.

Todas estas acciones requieren de una estrategia integradora, es decir, a todos los niveles, desde el gobierno de las instituciones hasta los equipos que prestan atención a los pacientes en la primera línea. El énfasis en la reducción de la variación en la práctica clínica solo es posible con el compromiso de los médicos, enfermería y todos los profesionales y empleados que están relacionados con la mejora de la atención asistencial. Por consiguiente, si no se incluye en la clínica y la gestión el liderazgo adecuado con las habilidades, datos accesibles y actitud para reducir el despilfarro, no será posible aumentar la eficiencia en su conjunto.

### 3.7.2. Decisiones apropiadas

Entre los criterios cotidianos en la toma de decisiones clínicas, nos encontramos.

- **Autoridad.** Colega con experiencia, consensos, servicios jerárquicos con la obediencia debida.
- **Fisiopatológico.** Fármaco que resuelve el problema desde el punto de vista de la fisiopatología, sin más.
- **Empírica.** Mi propia experiencia.
- **Basada en la mejor evidencia posible.** Está demostrado, o no disponemos de evidencia contrastada...

La aparición de la **atención sanitaria basada en la evidencia** ha sido una consecuencia del desarrollo de las tecnologías de la información. El aumento y accesibilidad de la información ha permitido aumentar la capacidad de análisis de decisión, la evaluación de los resultados y las revisiones sistemáticas. Además, en estos últimos 12 años ha sido exponencial la difusión de la información a todos los niveles: clínicos, investigadores, gestores, políticos y lo más relevante, la ciudadanía en general.

Si no hace mucho tiempo la decisión en la práctica de la medicina era “individualizada” por la incertidumbre que acompañaba la percepción de existir más variables que pacientes, en la actualidad, el manejo de la información hace posible la agrupación de determinados pacientes en cuanto a resultados y su similar comportamiento. Los distintos instrumentos que se utilizan en la medicina y atención sanitaria basada en la evidencia han acotado aquella incertidumbre y han convertido la toma de decisión en la práctica clínica y la gestión sanitaria en un riesgo determinado y conocido de antemano. Por todo ello, el empleo de los instrumentos de la **medicina basada en la evidencia** (MBE) tiene la capacidad de contestar la mayoría de interrogantes que comparten los gestores y los clínicos, en cuanto a conocer si se realiza lo que se debe, se consigue lo esperado y si se obtiene a un coste y tiempos adecuados.

En la actualidad aún no sabemos a ciencia cierta si hacemos lo que debemos hacer, aunque tenemos más que una sospecha de que hacemos cosas innecesarias, otras que son coste inefectivas y lo peor, sí aún estamos dejando de hacer cosas que sí son efectivas. En parte porque los sistemas de información disponibles en los distintos sistemas de salud no están a la altura de la tecnología de la información disponible en la actualidad. La MBE significa poner en entredicho el conocimiento basado en la jerarquía y la experiencia y relegar el conocimiento basado en la fisiopatología, al conocimiento basado en los resultados. Si casi nunca nos privamos de difundir los buenos resultados, en el caso contrario no es moneda de cambio, es el relato de los fracasos. De este



modo, no es fácil aprender de nuestros errores\* y seguir comportándonos como seres racionales por la preocupación en la constatación de las variaciones en la prestación, la preocupación por la efectividad, la mayor facilidad para acceder a la información clínica y la extensión de las políticas de contención de costes y dejar de tomar en demasiadas ocasiones decisiones irracionales.

Con la perspectiva del tiempo podemos observar preocupaciones dispares en el desarrollo de las iniciativas para facilitar la asistencia sanitaria basada en la evidencia. Cuando se publicó este artículo en 1999, se puso en marcha el National Institute of Health and Clinical Excellence (NICE) en Inglaterra y Gales, que mantiene una estrecha relación con el NHS Quality Improvement Scotland. En España, después de 12 años, disponemos de siete agencias de evaluación de tecnologías médicas que solo han alcanzado llegar a un acuerdo en términos informales, para evitar duplicidades y evitar probables controversias.

Existe un debate del papel real de las revisiones sistemáticas, que, sin menoscabo de su relevancia, en la actualidad no pueden pretender explicar todas las incertidumbres. Es necesario revisar la consideración de ensayo clínico aleatorio como única fuente de evidencia para apoyar la toma de decisiones y acotar aquellos comportamientos oportunistas, que por otra parte aparecen en todas las actividades humanas, en todo aquello relacionado con la MBE (sesgo de la publicación, evidencia patrocinada, análisis creativos, resultados incompletos e inconsistentes...).

La resistencia a la utilización de las guías clínicas en la práctica clínica ha estado motivada por ser considerada como un intento de amenaza a la libertad clínica de prescripción. El resultado ha sido un seguimiento irregular de estas guías por no decir escaso. En este sentido, tampoco sirve de ayuda el uso inadecuado de las guías clínicas para marcar objetivos y de esta forma desacreditar a los profesionales cuando no las utilicen, como se ha podido comprobar en determinadas aseguradoras en el modelo de Massachusetts. A pesar de esto, podemos afirmar que se va consolidando una generación de profesionales que han apostado por asumir responsabilidades y riesgos, y que la difusión de la MBE en la práctica clínica ha sido más relevante que la observada en la gestión sanitaria.

En la actualidad, se nos viene encima mucho trabajo si queremos tomar decisiones correctas en relación con las intervenciones efectivas en los grupos de población adecuados, evitar las intervenciones inefectivas o que se apliquen a grupos de población inadecuados, así como afrontar si no estamos prestando servicios cuya efectividad está por demostrar. Todo ello, procurando acotar las duplicidades, sobre todo en los procesos altamente especializados, y cómo fomentar de forma adecuada la competitividad entre los proveedores con respecto a los procedimientos más prevalentes. Independientemente de los más que probables conflictos entre la política sanitaria que adopta un enfoque comunitario y la práctica clínica que se desenvuelve en un orden individual, deberemos basar las decisiones de la asistencia sanitaria con la mejor evidencia

posible porque ya no solo parece seguir siendo deseable, sino que es necesaria y por tanto, sigue valiendo la pena dedicarle esfuerzos, sin olvidar que una política sanitaria, expresión legítima de preferencias sociales, debe favorecer que la producción de los servicios sanitarios contribuya eficientemente al bienestar colectivo, para lo que habrá de guiar el establecimiento de prioridades sociales.

### 3.7.3. Decisiones inapropiadas

En la práctica clínica encontramos, a pesar de los avances tecnológicos y la capacidad de análisis de los sistemas de información, muchas oportunidades de mejora. Los motivos de la considerable presencia de decisiones que no aplican a cada cosa lo que le es propio y más conveniente responden a muchos motivos. A través de los módulos se han relacionado los derivados a la comunicación, la inercia y la racionalidad limitada y la resistencia al cambio, que dificulta el paso de la medicina basada en la obediencia a la medicina basada en la evidencia.

Sin el objetivo de ser exhaustivos, realicemos una pequeña descripción de aquellas decisiones inapropiadas, acompañadas de ejemplos muy cotidianos.

- **Inadecuadas:** Cuando nos referimos a ingresos inadecuados (innecesarios, injustificados) lo hacemos a las atenciones realizadas en hospitales de gran complejidad, que generan ingresos innecesarios, cuando estas podrían haberse realizado en niveles asistenciales distintos: ambulatorio, consulta domiciliaria, hospital de cuidados crónicos o en centros de menor nivel de complejidad.
- **Insensatas:** Actuaciones desproporcionadas: 2 y 3 líneas de tratamiento con quimioterapia en pacientes con cáncer metastásico, etc.
- **Indignas:** Actuaciones basadas en la seducción tecnológica. Las encuestas muestran que los profesionales dicen que no están influidos por los acuerdos con las compañías farmacéuticas, pero otras investigaciones sugieren otra cosa. Un estudio observó que el 84% de los médicos pensaba que sus colegas estaban influenciados por los obsequios de las compañías farmacéuticas; pero en su caso solo el 16% pensaba que estaban igualmente influenciados.
- **Inclementes:** Evitar la desmesura terapéutica y el sufrimiento en pacientes terminales.
- **Inútiles:** Reducir pruebas diagnósticas, como el PSA, *screening* de mama poblacional en pacientes menores de 50 años, etc.

### 3.8. Bibliografía

#### Lecturas recomendadas

Argyris, C. (1993). *Cómo vencer las barreras organizativas*. Madrid: Díaz de Santos.

Argyris, C. (2008). "Lo que más me interesa es el modo en el que las personas generan acciones que son efectivas". *Harvard Deusto Business Review*.

Cabanas, C.; Guillén, M. F. (2005). "Caso práctico. Galletas Fontaneda y United Biscuits. Liderazgo en la gestión de una crisis". *Universia Business Review. Actualidad Económica*.

Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Ed. Debate.

#### Bibliografía básica

Covey, S. R. (1997). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós.

Green, M. J.; Rieck, R. (2013). "Missed it". *Ann. Intern. Med.* (núm. 158, pág. 357-36).

Heifetz, R. A. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles. Propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles*. Barcelona: Paidós.

Hogarth, R. M. (1987). *Judgement and choice: The psychology of decision* (2.<sup>a</sup> ed.). Chichester: John Wiley & Sons.

Leon, O. (2000). *Tomar decisiones difíciles*. Madrid: McGraw-Hill.

Simon, H. A. (1957). *Models of man.: Social and rational*. Nueva York: John Wiley & Sons.

#### Webs de interés

- MONITOR. Consultora estratégica liderada por académicos de Harvard. Se pueden descargar artículos en pdf, escuchar conferencias, y ver vídeos.  
<http://www.monitor.com/Default.aspx?base>
- NICE. National Institute of Clinical Excellence. Agencia independiente del Sistema Nacional de Salud Inglés, que tiene como objetivo producir guías que ayuden a la toma de decisiones sanitarias en tres ámbitos: salud pública, evaluación de tecnologías sanitarias y práctica clínica.  
<http://www.nice.org.uk/>

- “El experimento de Asch: Influencia de la mayoría y la conformidad”  
<http://www.youtube.com/watch?v=wt9i7ZiMed8>
- Goldman, Brian (2012). “Doctors make mistakes. Can we talk about that?”. [http://www.ted.com/talks/brian\\_goldman\\_doctors\\_make\\_mistakes\\_can\\_we\\_talk\\_about\\_that.html](http://www.ted.com/talks/brian_goldman_doctors_make_mistakes_can_we_talk_about_that.html)
- Christopher Chabris y Daniel Simons (2010). “The Monkey Business Illusion”. [http://www.youtube.com/watch?v=IGQmdoK\\_ZfY](http://www.youtube.com/watch?v=IGQmdoK_ZfY)

## 4. La comunicación eficaz

La capacidad de comunicación es la cualidad más relevante de las organizaciones con éxito. La concienciación de la importancia de la comunicación, por parte de las organizaciones, ha sido una constante en los últimos años. Comunicar significa difundir un mensaje, una idea que va a manifestarse, divergir y en ocasiones a incitar unas acciones determinadas. Pero comunicar también es un intercambio entre personas que presentan sensibilidades distintas que pueden distorsionar el contenido del mensaje.

Una organización, independiente de su tamaño y su naturaleza, es un conjunto de personas que cooperan entre sí para el logro de unos resultados. Esta cooperación requiere que las personas se comuniquen entre ellas de un modo eficaz y eficiente. En otras palabras, se hagan entender bien y con el mínimo esfuerzo. Este proceso es complejo por dos razones, por un lado la comunicación no solo contiene información, sino que también sentimientos, y la comunicación es un proceso que consta de varios subproductos que se suceden entre sí.

Disponemos de una serie de habilidades comunicativas que, en su mayoría, son aprendidas, y son elementos claves de nuestro trabajo de adaptación. Nuestro pensamiento es en parte deliberado y consciente y, más de lo que nos suponemos, en parte automático. Sin embargo, debemos ser conscientes de que el premio a la mente por realizar juicios eficaces para nosotros, hace de la intuición un elemento vulnerable al juicio falso, más de lo que creemos.

Los progresos en los sistemas de información y comunicación deberían establecer una reflexión en los programas formativos en la actualidad. El ser humano del futuro, que ya está en el presente, es interdisciplinar, multifuncional y polivalente.

En este capítulo reflexionaremos sobre los distintos tipos de comunicación. Repasaremos el proceso de la comunicación y su papel en el contexto actual con el desarrollo de las nuevas tecnologías.

Conocen las reglas del marketing, leen la prensa como periodistas, miran películas como directores de cine y analizan anuncios como verdaderos publicistas. Son los jóvenes nacidos a partir de 1988, y que siguen a la llamada Generación X.

El elemento digital es una de las características fundamentales de esta nueva generación, acostumbrada a poseer un acceso ilimitado a la información en cualquier lugar y a cualquier hora. Algunas de las consecuencias de este factor, unido a su crecimiento en una época de prosperidad económica, son el



Jeroen Boshma. Cofundador de la Agencia de Comunicación Kessie. Autor del libro *Generación Einstein. Más listos, más rápidos, más sociables* (2008)

cuestionamiento de la autoridad, las personalidades muy críticas o la enorme capacidad de influencia que ejercen como consumidores. "Pueden castigar a las empresas en sus weblogs, hacer caer en picado o hacer popular una marca a través de sus redes sociales digitales". Se trata de la primera generación digital, jóvenes que han crecido con una multiplicación importante de las formas de comunicarse. La palabra ha perdido importancia frente a la imagen. Además, el acceso a la información ha motivado la creación de unos perfiles muy críticos.

- La comunicación es mucho más que un proceso de información.
- La comunicación sugiere contacto.
- La importancia de la información gestual no está descrita en el discurso de las ciencias sociales.
- Las habilidades comunicativas están supeditadas por los filtros mentales.
- La comunicación en las organizaciones está en función de su estratificación social.

#### **4.1. Principios y fundamentos de la comunicación**

La mayoría de las personas somos capaces de comunicarnos bastante bien, pero quizás no seamos conscientes de las técnicas que utilizamos. Quizás no tengamos problemas en mantener una conversación en un restaurante, pero aplicar esa capacidad para realizar entrevistas, informes y reuniones es harina de otro costal.

Una sociedad como la nuestra, definida fundamentalmente por la complejidad de las relaciones y las interacciones, demanda una buena dosis de competencia comunicativa. Disponemos de una serie de conocimientos interiorizados, en forma de habilidades comunicativas, algunas innatas y otras aprendidas, que son capaces de poner a nuestra disposición la estrategia comunicativa más oportuna.

La inversión que deberemos hacer para mejorar nuestras habilidades comunicativas debe estar orientada para ser capaces de leer de manera crítica un texto, para escribir con coherencia y poder hablar con convicción y efectividad.

Tanto si nos movemos en un ámbito industrial, de servicio, deportivo, científico, religioso o administrativo, la vida de una organización estará ligada a la buena interacción, la coordinación y el consenso de aquellos que la integran y del que puedan aportar para un proyecto común. En el nuevo mundo de las organizaciones, será necesaria en primer lugar una comunicación eficaz, entre todos, capaz de armonizar las tareas y los equipos, generando ideas creativas y a su vez comportamientos sinérgicos para alcanzar los objetivos prefijados.

En la actualidad, las personas del siglo XXI han de ser interdisciplinarias, multifuncionales y polivalentes, es decir, personas que se saben desenvolver por las redes y establecer puntos de contacto más que empeñarse en mantener fronteras. Ser conocedores que las emociones no es un lujo. De hecho, las emociones y los sentimientos constituyen un componente fundamental de la racionalidad. Evidencias empíricas en el mundo de las neurociencias vinculan, muy directamente, la gestión personal de las emociones con la capacidad de tomar las decisiones más acertadas.

#### **4.1.1. Información frente a comunicación**

Muchas personas creen que la comunicación consiste en dar información. No es así. La comunicación es contacto, ha sido el motor de la evolución y nos ayuda a comprender que el lenguaje no es una propiedad misteriosa de los humanos, sino más bien el resultado de una serie de cambios en las capacidades sensoriales de los primates que evolucionaron primero desde un medio arbóreo; más tarde, la selección se encargaría de modificar hacia el medio más abierto de las sabanas.

Mientras el concepto de Información hace referencia a una o diferentes acciones unidireccionales que transmiten datos referentes a un hecho concreto, la comunicación hace referencia a un proceso dinámico e interactivo, mediante el cual se transmite y recibe información, datos, valores, impresiones y actitudes en un determinado público.

El bipedismo ayudó a desarrollar un aparato vocal y auditivo bajo el control cortical. Este control cortical dio a los sonidos otra dimensión, que sería el soporte ideal para la transmisión de información en contextos de interacción. Nuestros antepasados jugaron fuerte con la comunicación por el hecho de que, probablemente para reducir riesgos, decidieron vivir en grupos, ya que así eran muchos más para detectar depredadores. Los depredadores no tienen preferencias por los grandes grupos si no están muy hambrientos, pues el grupo les crea confusión.

Los primeros sistemas simbólicos de los homínidos eran medios de comunicación frágiles, difíciles de aprender, muy ineficaces, inflexibles y con dominios de comunicación muy limitados, que complementaban a los repertorios vocales poco simbólicos, que se apoyaban en una serie de esfuerzos expresivos no verbales de naturaleza gestual. De esta manera, los primates tienen un repertorio de expresiones faciales para comunicar sumisión, sorpresa, amistad, hostilidad, alegría, excitación, etc.

La cara concentra una buena parte de las habilidades comunicativas y, a lo largo de generaciones, hemos alcanzado un alto grado de especialización, de manera que nuestra cara es nuestro escaparate. Con el rostro somos capaces de codificar y decodificar los más diversos matices de la información, detalles con interés, destellos de emoción, deseo, fastidio, rabia o sorpresa. Así, el len-

guaje facilitó el aprendizaje de las relaciones entre signos y objetos. La eficacia operativa puso en marcha la capacidad de poder transmitir cosas, en muy poco tiempo, a todos los miembros del grupo, y éstos a sus descendientes, que favorecieron el éxito rápido y su difusión. Esto explica cómo el ser humano es tan diferente a sus antepasados aunque la dotación biológica sea muy similar.

De esta manera, el ser humano, gracias a sus habilidades comunicativas potenciadas con la ductilidad del lenguaje, es capaz de controlar su comportamiento y con la cultura reelaborar de forma continúa las estrategias de supervivencia. No es extraño, pues, que en ocasiones, de forma instintiva, tendamos a fiarnos más de los gestos que de las palabras, y por eso, escrutamos con atención si hay cambios en la expresión facial. Sin embargo, a pesar de la evidencia de la participación de los signos no verbales en la experiencia comunicativa diaria, su función es irrelevante en el discurso de las ciencias sociales.

#### **4.1.2. Teoría de la comunicación**

Los progresos en las telecomunicaciones en los años cuarenta hicieron que la empresa Bell financiara un trabajo que estableciera un marco teórico capaz de dar respuesta a definiciones rigurosas de conceptos básicos y propuestas con la finalidad de mejorar una comunicación a distancia. Esta preocupación tuvo respuesta con la teoría que desarrolló Claude Shannon (1948) que, mediante un conjunto de teoremas, establecía una relación con el problema de enviar mensajes de un lugar a otro con rapidez, eficacia y con rentabilidad económica. Shannon expresaba la importancia de la cantidad de información disponible y que sin un método riguroso de orden y control para tratar la información, la tendencia sería la que toman las cosas de forma natural, la forma más desordenada en la medida que son abandonadas a su suerte.

A partir de esta teoría, hemos de distinguir bien entre el aparato conceptual constituido por una serie de definiciones y esquemas como:

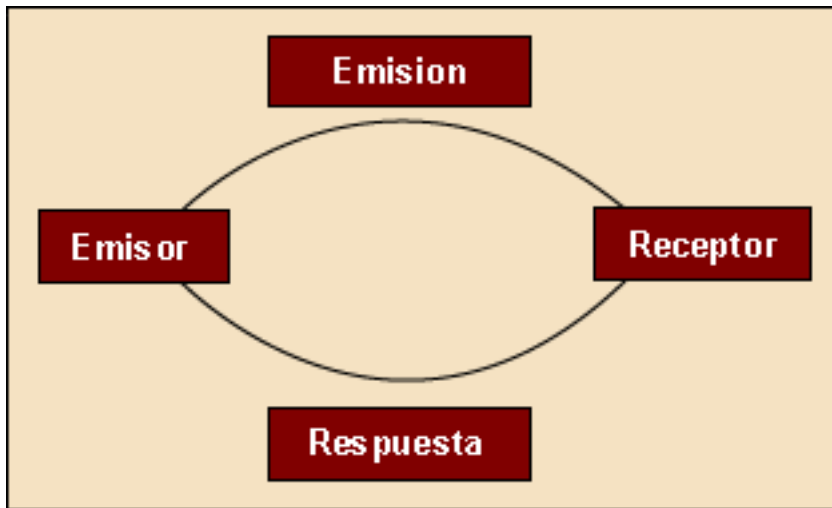
- Código: sistema de signos y normas que contempla mensajes y señales.
- Mensaje: información que se comunica, con un contenido y un procesamiento previo.
- Señal: modificación del entorno que puede producir un mecanismo y puede ser reconocido.
- Emisor: persona que transmite el mensaje. Es el que escoge los signos que les convienen y codifica el mensaje.
- Receptor: persona a quien va dirigida la comunicación. Descifra e interpreta los signos emitidos, descodifica el mensaje.



- Canal: medio físico por el cual se transmite la comunicación.
- Contexto: circunstancias que envuelven la situación de comunicación (ruido, etc.).
- Proceso de comunicación, etc.

Shannon propuso el esquema del sistema general de comunicación que prevalece en la mayor parte de los análisis sobre la información y los diferentes modelos de comunicación.

Es importante recordar que no hay que confundir información con comunicación. La comunicación es un intercambio entre dos personas, una de las cuales, la que empieza, es considerada como emisor, mientras su interlocutor es el receptor. Los dos papeles se intercambian a lo largo de una conversación.



A menudo, entre el emisor inicial y el receptor final que es el destinatario hay una comunicación en cadena a lo largo de varios eslabones.



En esta cadena, las distintas personas que toman el relevo en la transmisión de la información con sus sensibilidades diferentes la comprensión pueden ser alteradas y crear equivocaciones.



Pero las mayores dificultades se deben a otras razones:

- El temor de hacer el ridículo.
- La retención consciente de informaciones.
- La falta de voluntad de informar.
- La inconsciencia de la importancia.
- La falta de motivación.
- La ausencia de dominio de técnicas de comunicación.
- Las diferencias culturales.

La solidez de una cadena depende del eslabón más débil. En un encadenamiento de comunicación, basta con el mal funcionamiento de un relevo o un mal paso de un relevo a otro para que el conjunto sea ineficaz.

La información parte de una persona hacia muchas más, las técnicas de comunicación permiten realizar fácilmente este camino: la conferencia, la televisión, el correo electrónico, el móvil, etc. aseguran una difusión eficaz. Sin embargo, la vuelta no está asegurada, y para alcanzar la vuelta es preciso a menudo cambiar de soporte.

#### 4.1.3. La conversación

La conversación es la herramienta más importante que tenemos para organizarnos. Influye en cómo planeamos nuestra vida y organizamos nuestro trabajo. Condiciona el modo de establecer nuestras relaciones con los compañeros, los clientes y proveedores. Con la conversación, podemos llegar a entender los sentimientos de las personas, lo que piensan y hacen. Con ella influimos en los demás y e influyen en nosotros. Lamentablemente, la conversación en ocasiones parece una especie en vía de extinción.

La conversación es un equilibrio dinámico entre hablar y escuchar. Podemos entender el concepto de conversación como la actividad de una persona que habla a otra; pero no tenemos que olvidar que, al mismo tiempo, se están escuchando mutuamente. Si nadie escucha, no hay conversación.

Estas dos actividades se producen simultáneamente. En una conversación, cada persona siempre tiene que realizar dos acciones: hablar y escuchar. Cuando hablamos, demostramos hasta qué punto sabemos escuchar. Las mejores conversaciones son las que mantienen un equilibrio entre el escuchar y hablar, que pone de manifiesto los distintos puntos de vista y de saber hacer preguntas. Todo ello requiere un detalle que en ocasiones no se resalta lo suficiente,

y es la voluntad de comunicar, que no reemplaza el dominio de las técnicas de comunicación. Querer no es una garantía de éxito, hay que ser capaz de comunicar.



#### 4.2. Servidumbre mental

Una sociedad como la nuestra, definida por la complejidad de las relaciones y las interacciones, pide una buena dosis de competencia comunicativa, la cual exige una competencia emocional adecuada. Nuestras habilidades comunicativas están limitadas, y para conseguir una influencia positiva debemos ser conscientes de que tenemos un filtro que interpreta la información de los hechos que recibimos y a partir del cual actuamos. El sesgo de la reprovisión, las generalizaciones, etc., son elementos que debemos conocer y controlar y, a su vez, el sentido del humor oportuno para superarlos, porque somos capaces, con el debido entrenamiento, controlar nuestras emociones en cuanto a su duración e intensidad.

El premio a la mente para hacer juicios eficaces para nosotros hace que la intuición sea más vulnerable al juicio falso de lo que creemos. Formamos y mantenemos creencias falsas con suma facilidad y, llevados por nuestras percepciones, sobre confianza, seducidos por anécdotas vívidas, percibimos correlaciones y control incluso donde no pueden existir, construyendo nuestras

creencias sociales; después, influimos en los demás para que las confirmen. Los juicios de valor tienden a dañar la comunicación, mientras la referencia a hechos verificables la favorecen.

La servidumbre de nuestra mente es su capacidad de hacer representaciones de todo y luego moverlas por el tiempo, como si fuéramos directores de nuestra propia película. Si el pasado nos condiciona, la anticipación del futuro nos mete en dos dimensiones complejas; las altas expectativas y los miedos a un destino dramático, o sea, a sufrir antes de hora.

Hay una serie de automatismos culturales a la hora de valorar las situaciones que son bastante molestas, automatismos que nos hacen caer en generalizaciones como "todo, nunca, jamás" o el filtro mental que hacen que, cuando un profesional nos entrega un trabajo, lo primero que vemos es lo que chirría, siempre lo más catastrófico.

Las percepciones dependen de nuestra experiencia anterior y de cómo procesamos la información que llega a nuestra mente. Realidad física y realidad sensorial no coinciden, porque nuestros sentidos nos engañan. Podemos ver algo que no existe, o dejar de ver algo que sí es real, o incluso ver algo diferente.

Normalmente, no somos conscientes de nuestros defectos. El orgullo intelectual evidente al juzgar conocimientos pasados –"eso ya lo sabía"–, se extiende a la estimación de nuestro saber presente y pasado; nuestras expectativas del futuro son mucho más positivas. Sobrestimamos la certeza de nuestros juicios e, irónicamente, la incompetencia alimenta la excesiva confianza.

La gente tiende a no buscar información que pueda contradecir sus creencias; para evitar el exceso de confianza y ser precavidos sobre las afirmaciones dogmáticas de los demás, es tan sencillo como recurrir a la retroalimentación y reflexionar sobre una buena razón por la cual nuestros juicios podrían ser erróneos. Sin embargo, debemos tener cuidado que con el análisis no se llegue a la parálisis.

El ser humano busca controlar sus acciones y se siente bien cuando puede producir los resultados que esperaba: aborrece tanto el hecho como la sensación de quedarse sin control.

Cuando los seres humanos nos enfrentamos a cualquier problema que entraña dificultades o peligros, soslayamos, como mejor podemos, esos aspectos difíciles o peligrosos de los problemas. Puesto que la mayoría de los individuos utilizan estas acciones, se convierten en un elemento de la vida cotidiana.

Obtienen estas acciones el rango de normativas organizativas, y las acciones se ven así racionales, sensatas y realistas. Este escenario conforma lo que denominaremos rutinas defensivas (ver capítulo sobre la toma de decisiones), que se vuelven demasiado protectoras, de carácter ostracista e impiden el apren-

dizaje. Una forma de convivir con las rutinas defensivas es desarrollar una actitud escéptica ante ellas. El escepticismo conduce al pesimismo y a la duda: "Nada cambiará aquí", "No quieren decir eso realmente", "Dudo de que alguien me escuche", "Espera, No te engañes. El año que viene nos vendrá con otra"...

Los autoesquemas mentales (filtros mentales) son patrones de la mente por los cuales organizamos nuestros mundos. Estas creencias autodefinitorias influyen en cómo percibimos, recordamos y evaluamos a otras personas y a nosotros mismos.

Muchas de las conclusiones que describimos a continuación sobre la condición humana nos parecen obvias. Podemos pensar que todo es trivial, pues confirma lo que es obvio, y por otra parte podemos pensar que es peligroso porque podemos utilizarlas para manipular a la gente.

#### **4.2.1. El sesgo de la reprovición**

Se trata del fenómeno "yo ya lo sabía hace tiempo", que lo invade todo. De igual modo, en la vida diaria, con frecuencia no esperamos que ocurra hasta que ocurre. Entonces, vemos de repente con claridad las fuerzas que hicieron aparecer el evento y no nos sentimos sorprendidos. La vida se vive hacia delante, pero se entiende hacia atrás.

Cualquier resultado concebible de un experimento psicológico puede parecer como de sentido común, después de que sabes el resultado. Kart Teigen (1986) hizo valorar proverbios actuales y sus opuestos obteniendo respuestas similares: los sabios hacen proverbios y los tontos los repiten (genuino), y el construido al revés: los tontos hacen proverbios y los sabios los repiten (falso).

Este fenómeno de reprovición tiene también consecuencias perniciosas, pues lleva a la arrogancia, y más todavía: debido a que los resultados parecen como deberían haber sido previstos, es más probable que culpemos a los que toman decisiones por lo que son, en retrospectivas obvias.

Este fenómeno conlleva expresiones que implican una intención de controlar a otra persona y el tono de superioridad abre una brecha; sólo el tono de igualdad acerca. De igual modo, algunas veces nos acusamos a nosotros mismos por errores tontos y, mirando hacia atrás, vemos cómo deberíamos haberlo hecho.

No es que el sentido común sea predecible y erróneo, sino lo que ocurre es que el sentido común tiene razón después de los hechos. Nos engañamos a nosotros mismos fácilmente pensando que sabemos y sabíamos más de lo que sabemos y sabíamos. En este sentido, la ciencia nos puede ayudar a separar la realidad y las predicciones genuinas de la cómoda reprovición.

Tenemos poderes bastantes notables de intuición (proceso automático de información), pero con frecuencia nuestra intuición falla. Conocer estas formas no sólo llama a la humildad, sino que puede ayudarnos a agudizar nuestro pensamiento y mantenernos en contacto con la realidad.

#### **4.2.2. La memoria**

El yo influye en la memoria, como un fenómeno llamado efecto autoreferencia: cuando la información es relevante para nuestros autoconceptos, la procesamos rápidamente y la recordamos bien.

Las memorias se forman alrededor de nuestro interés primario: nosotros mismos. Cuando pensamos sobre algo en relación con nosotros mismos, lo recordamos mejor.

Solemos caer en la trampa de creer que lo que hacemos, pensamos y sentimos es producto de cada momento, cuando en realidad es producto de nuestro pasado. Si queremos crecer, cambiar, explorar nuevas conductas y posibilidades en nuestra vida, si queremos dejar de ser memoria para ser creadores de nuestra vida, hay que considerar que el cerebro no reconstruye la realidad, sino que la construye de nuevo (y esto no es un fallo del cerebro). En realidad, es que el cerebro tiene un número limitado de recursos y simplifica la realidad para que tomemos decisiones, pues en caso contrario nos podríamos colapsar. En otras palabras, no recordamos mucho o poco, sino más bien o más bien mal.

#### **4.2.3. El sesgo de autoservicio**

Disculpamos con facilidad nuestros errores y fácilmente nos atribuimos nuestros éxitos, así que de muchas formas nos vemos a nosotros mismos como mejores que el promedio. Y es que la mayor parte de nosotros tenemos una buena opinión de nosotros mismos: aceptamos el mérito cuando se dice que ha tenido éxito, atribuimos el éxito a nuestra habilidad y esfuerzo, pero atribuimos el fracaso a factores externos como la mala suerte o la inherente imposibilidad de solucionar el problema. El sesgo de autoservicio es adaptativo, porque las excusas que lo acompañan nos protegen de la depresión. Las autoevaluaciones de las personas deprimidas son más acertadas, más tristes, pero más sabias.

#### **4.2.4. El error fundamental de la atribución**

Son las etiquetas explicativas en vez de descriptivas. Al explicar la conducta de alguien, infravaloramos el impacto de la situación y sobrevaloramos la medida en que esa conducta refleja los rasgos y las actitudes del individuo. Cometemos el error fundamental de la atribución cuando explicamos la conducta de los demás y, al explicar la conducta propia, con frecuencia nos fijamos en las situaciones. Cuando nos referimos a nosotros mismos, es típico que usemos

verbos que describen nuestras acciones y reacciones ("Me molesta cuando...", etc.). Si nos referimos a otra persona, describimos con más frecuencia lo que "es" la persona ("Él es malo", etc.).

Cuando actuamos nosotros, el ambiente atrae nuestra atención. Al observar la actuación de otra persona, es la persona la que ocupa el centro de nuestra atención y la situación se hace relativamente invisible.

#### **4.2.5. Las generalizaciones**

En muchas ocasiones, parece que vivimos en el país del siempre, todo, nunca, jamás, etc. Nuestra eficacia adaptativa en manejar el lenguaje y procesar la información tiene un precio, y nuestras estrategias útiles para simplificar la información compleja pueden llevarnos a desbarrear. Formamos y mantenemos creencias falsas con suma facilidad. Llevados por nuestras preconcepciones, sobreconfiados, persuadidos por anécdotas vividas, percibiendo correlaciones y control incluso donde no puede existir, construimos nuestras creencias sociales y después influimos en los demás para que nos las confirmen.

#### **4.3. El proceso de comunicación**

La habilidad de comunicarse con claridad, en la actualidad, tiene más importancia que nunca, pues las pautas de trabajo son cada vez más flexibles y menos predecibles. La estructura laboral de las generaciones de los años cuarenta y cincuenta, basada en el orden y control de una organización central, se ha convertido en la era de la conexión en red, en la contratación de mano de obra externa y en las asociaciones, es decir, una estructura basada en los conocimientos y la inteligencia. Ahora, más que nunca, no tenemos bastante con hacer y saber hacer, sino que estamos obligados a hacer saber.

Cada vez más necesitamos aprender a comunicarnos de forma eficaz con un número mayor de gente proveniente de distintas esferas. Sin embargo, la comunicación continúa siendo un problema fundamental en cualquier empresa. En todos los estudios realizados, los fallos detectados en la comunicación han sido el principal problema de todas las empresas.

La comunicación, en primera instancia, se define como un medio de transmisión y recepción de información. Cuando lo pensamos un poco más, podemos llegar a la conclusión de que se trata de un intercambio. De hecho, la raíz latina *communis*, significa común o compartido. Hasta que no lleguemos a compartir la información con otra persona, no se producirá la comunicación. Y hasta que los otros no hayan comprendido de la misma manera que nosotros lo que queremos comunicar, no habremos compartido nada. O sea, la comunicación es un proceso de creación de entendimiento compartido.



Distintas personas entienden la misma información de formas diferentes. Algunas personas pueden reconocer las palabras e imágenes inmediatamente; para otras pueden resultar irreconocibles. Todos los problemas de comunicación son, en realidad, un problema de entendimiento, dado que entender es reconocer. Puede que tengamos una perspectiva diferente a la de otra persona sobre un problema y que se malinterpreten mutuamente sin más por ver el asunto desde ángulos diferentes. La gente entiende la información que reconoce, por lo que el hecho de entender es, por tanto, hacer algo que queremos que encaje en el modelo que tenemos en nuestro cerebro.

**Contemplar el proceso de comunicación como una serie de subprocesos nos ayudará a comprender su fragilidad y nos invitará a estar atentos a su funcionamiento.**

El éxito de la comunicación dependerá de la habilidad en manejar la información, la cual se presenta en muchas ocasiones fragmentada, en relación a un contexto, etc. Por nuestra parte, debemos entender primero esta información para establecer el proceso de impresión en nuestro cerebro. Ahora bien, la mayoría sabemos que esta no es la forma en la que realmente actuamos con la información. Cada vez que nos comunicamos, la información adquiere un significado diferente, y es así como funciona. Los niños disfrutaban enormemente con las alteraciones que puede adoptar la información según cómo se digan las cosas. Por ejemplo, algunos juegos, como el de los disparates, explotan de forma explícita y divertida la capacidad que tenemos las personas para los malentendidos. Uno, en ocasiones, al final del día, cuando hace un balance de las cosas habladas, tiene la impresión de que ha estado más tiempo deshaciendo malentendidos y reconduciendo desinformaciones que informando.

Podemos establecer cuatro subprocesos de comunicación:



Idea saliente -> Frase -> Emisión -> Idea Entrante -> Recepción

#### 4.3.1. Idea saliente

El primer subproceso es la formación de una idea en la mente del emisor.



La información es lo que nosotros creamos dentro de nuestra cabeza, tal y como la entendemos. La información nunca está ahí fuera, sino siempre y únicamente dentro de nuestra cabeza. La información es la forma de nuestro pensamiento; la forma de la información cambia y evoluciona de modo constante al ritmo de nuestro pensamiento. Cada vez que nos comunicamos, la información se transforma al tiempo que la filtramos por medio de los modelos mentales que tenemos almacenados en nuestro cerebro.

En esta primera fase, se incorporan sentimientos muy variados, según las circunstancias (de entusiasmo, seguridad, duda, irritación, etc.). Nuestro estado de ánimo afecta a nuestros pensamientos y podemos perder la lucidez habitual. Seamos conscientes o no, nuestros pensamientos entran en juego y configuran nuestras ideas.

Llegados a este punto, volvamos a insistir en que la comunicación no es una cuestión de pasar un montón de información, sino que se trata de crear un significado para esa información y, después, compartir ese significado. Si la otra persona no entiende lo que queremos decir, eso significa que nuestro intento de comunicarnos ha fracasado.

### 4.3.2. Frase

El segundo subproceso consiste en convertir las ideas pensadas en una frase bien construida.



Una comunicación eficaz depende de la claridad de nuestras ideas y no de la exactitud de los datos. Una idea es cualquier pensamiento que pueda expresarse dentro de una oración, unas palabras: "El mercado asiático", y una idea: "El mercado asiático se ha desestabilizado". Ahora tiene lugar la codificación.

Una idea no tiene por qué ser nueva. La mayoría de las ideas, a pesar de decir "tengo una idea", no son completamente nuevas. Cada vez que alguien enuncia una frase, está enunciando una idea. Las ideas son la moneda corriente de la comunicación, y la comunicación más eficaz es la que transmite ideas explícitas. En suma, el propósito de la comunicación es crear y compartir ideas claras.

### 4.3.3. Emisión

El tercer subproceso es emitir el mensaje.

Al llegar a este punto, las palabras elegidas se convierten en imágenes y sonidos. Los sentimientos, nuevamente, condicionan nuestro tono de voz y nuestros gestos: la mirada, los gestos faciales y corporales acompañan nuestras palabras, queramos o no.

### 4.3.4. Recepción

El cuarto subproceso tiene lugar en el receptor del mensaje.

La calidad depende de muchos factores: la capacidad y voluntad de atención del receptor, de su estado de ánimo (como el nuestro antes), de la confianza mutua, etc. Estos factores son un filtro que puede distorsionar nuestro mensaje, puesto que la decodificación no coincide con el mensaje emitido.

#### **4.3.5. Idea entrante**

El último proceso es la idea que se forma en la mente del receptor. Si esta idea coincide con la que se formó en la mente del emisor, entonces ha habido comunicación, y emisor y receptor han puesto una idea en común. Esto es la comunicación.

La conversación es el lugar donde se intercambian las ideas, el medio de comunicación más importante que poseemos. Cualquier empresa y organización es una red de conversaciones; sin conversaciones eficaces, nada puede funcionar. Las conversaciones son el medio por el cual creamos un significado compartido.

Si estamos atentos, advertiremos que ha habido una distorsión de nuestro mensaje, y podremos reformularlo con nuevos términos o preguntas. Para tal cosa estamos obligados a escuchar. Si no lo hacemos, se dará por callada la respuesta y supuesto lo que ha entendido. Por todo ello, comunicar es también escuchar.

### **4.4. Tipos de comunicación**

#### **4.4.1. Comunicación verbal**

Para transmitir información, utilizamos principalmente la palabra formando frases de estructura y longitud muy variada. En este sentido, debemos tener en cuenta que el instrumento de comunicar cómo son las palabras tienen unas limitaciones.

Por un lado, tienen diferentes acepciones que vienen dadas por el contenido de la frase de que forman parte.

Las palabras guardan un valor según el contexto en que se dicen. Tienen un valor distinto según la relación entre el emisor y el receptor; dependiendo de las circunstancias, puede ser la misma palabra un elogio o un rechazo.

El tono de voz es un componente que traduce nuestra afectividad y puede ser una fuente de malentendidos (en muchos casos, no somos conscientes de él). Nuestra voz sonará más persuasiva si no es demasiado alta, y demasiado rápida o demasiado leve. Nos debemos de esforzar en regular y reforzar la respiración mientras hablamos. Recordemos que el tono neutro y distante aleja, que la

empatía une. Cuando percibimos que no le importamos a nuestro interlocutor, nos alejamos; cuando nos sentimos comprendidos, nos acercamos a él y estamos receptivos.

Las palabras evocan otras palabras. La frase rearme moral evoca imágenes bélicas. No es lo mismo tener enemigos que adversarios. Cuando invitamos a redoblar esfuerzos, estamos evocando el sonido del tambor.

#### 4.4.2. Comunicación no verbal

El gesto también es una forma antigua y muy compleja de comunicación que los seres humanos compartimos con algunas especies animales, principalmente los primates. Es posible advertir un gesto amistoso o agresivo de la misma manera en personas que en algunos animales.

Una sonrisa es un lenguaje amistoso, común a todos los seres humanos, lo mismo que la mano tendida; en cambio, una mano empuñada y en alto es inequívocamente interpretada como un gesto agresivo.



Nuestra cara, nuestros miembros y la postura del cuerpo contribuyen al efecto total que nuestras ideas tienen en el interlocutor.

La comunicación no verbal durante siglos ha seducido a escultores y pintores conocedores de cuánto se puede transmitir con un gesto o con una postura, como el valor que representa la mímica para un actor. Solo a comienzos del siglo XX se inició una verdadera investigación sobre la comunicación no verbal. Inicialmente, el interés se basa en cómo se comunica la gente por las expresiones del rostro. Se realizaron múltiples experimentos en el campo de la psicología y los resultados fueron tan desalentadores, que incluso se llegó a pensar que el rostro no expresaba las emociones de manera segura e infalible. Por otro lado, la antropología señalaba que los movimientos corporales no eran fortuitos, sino que se aprendían como si fuera un idioma. Posteriormente, diversos estudios sobre la comunicación pusieron de relieve el contacto visual, la sonrisa, etc.

Los psiquiatras reconocen desde hace tiempo que la forma de moverse de un individuo proporciona indicaciones sobre su carácter, sus emociones y sus reacciones sobre la gente que lo rodea. En el campo de la sociología se han descrito una especie de reglas a las que casi todos nos ajustamos y que conforma nuestro comportamiento en aspectos de mayor o menor importancia. Los etólogos, tras varias décadas de estudiar a los animales en estado salvaje, han descubierto asombrosas similitudes entre el comportamiento no verbal del hombre y el de los otros primates. En resumen, las palabras son hermosas e importantes, pero las hemos sobrestimado en exceso, ya que no representan la totalidad, ni siquiera la mitad del mensaje. Podríamos afirmar que las palabras pueden ser muy bien lo que emplea el ser humano cuando le falla todo lo demás.

La comunicación humana es extremadamente compleja y no tiene reglas fijas y simples, por ello, ante la ausencia de estas reglas, podemos saber que tenemos una tendencia a ver solamente lo que queremos ver y prestar atención a lo que consideramos conveniente saber.

Vamos a señalar una serie de señales corporales que nos pueden ayudar a conocer cómo reacciona una determinada persona, pero no deberíamos caer en un súbito ataque de intuición de que todo se puede explicar con ellas, sino aceptar que estas señales solo nos sirven para presentir.

El cuerpo comunica por sí mismo, no solo por la forma como se mueve o por las posturas que adopta. De la misma manera que las personas aprendemos a llevar el cuerpo erguido, también aprendemos la manera de mantener la boca, y de este detalle depende mucho nuestro aspecto general. El mensaje que se transmite por el aspecto personal no se refiere solo a la persona en sí misma, sino también a lo que estamos diciendo. Un acalorado discurso pronunciado por una persona de mirada apagada, de rostro de rasgos caídos y de posición corporal descuidada, no resulta atractivo. El orador nos indica con su aspecto que no tenemos necesidad de prestarle atención, ya que no tiene nada interesante que decir. La mirada, los gestos faciales, los brazos y las manos y la postura corporal son las distintas partes del cuerpo que debemos ejercitar y aprovechar para mejorar nuestra comunicación. El lenguaje de los gestos dice tanto o más que las palabras. Cuando ambos no coinciden, es más que probable que el receptor capte la incongruencia y se pregunte sobre nuestra sinceridad.

En la evolución desde nuestros antepasados, antes del lenguaje, la única forma de comunicación era no verbal. Los animales continúan comunicándose de este modo y muchos de ellos son capaces de intercambiar información en una medida mucho mayor de lo que se hubiera creído posible hasta hace muy poco tiempo. En ciertos aspectos, el comportamiento no verbal de los seres humanos es notablemente parecido al de los animales, especialmente al de los otros primates. Algunas expresiones faciales podrían estar precodificadas en los genes que determinan la estructura del cerebro, y en consecuencia, determinar un eventual comportamiento. Cuando una estructura es universal en

el ser humano, se encuentra también en los primates inferiores. No obstante, otras pautas universales pueden ser dilatadas por la anatomía humana. El signo simbólico de la comida o de comer es universalmente conocido con el gesto de llevarse la mano a la boca. Pero como para todos los seres humanos la mano y la boca están involucradas en el acto de comer, este gesto, tanto podría ser hereditario como podría estar simplemente determinado por razones anatómicas.

El saludo nos proporciona un ejemplo de pauta de conducta compartida por el hombre y el simio. Jane Goodall, la famosa etóloga que ha convivido durante largos períodos con primates en la selva, explica que en algunas ocasiones se abrazan, besan y hasta llegan a tocarse los labios, como también se hacen reverencias, se estrechan las manos, y se palmean la espalda en caluroso gesto de bienvenida. El saludo es una señal de apaciguamiento. Siempre que los animales se aproximan, existe el peligro de un ataque físico; por lo tanto, uno o ambos harán un gesto de este tipo para demostrar que no hay intención agresiva. Cualquier persona que dude de que el saludo cumpla esta función similar en el género humano, que pruebe a no saludar a sus amigos y parientes durante una semana.

Cuando una persona miente, ¿cuáles son los indicios de expresión facial y movimientos corporales que nos delatan? Los estudios más relevantes corresponden a Paul Ekman, y sus resultados demostraron que podían catalogarse en tres categorías: Algunas personas eran extremadamente hábiles para fingir. Otras, aparentemente incapaces de mentir, claudicaban rápidamente durante la sesión y decían la verdad, y otras mentían, pero no del todo bien.

Una de las pistas fueron los ademanes. El análisis preliminar de las expresiones faciales sugirió que las claves se hallaban en los comienzos, los finales y su duración. La mayoría de las personas saben fingir una expresión alegre, triste o enojada, pero lo que no saben fingir es cómo hacerla surgir súbitamente, cuánto tiempo mantenerla, o con qué rapidez hacerla desaparecer. Cuando dos personas se miran mutuamente, comparten el conocimiento de que les gusta estar juntas, o de que ambas están enfadadas o sexualmente excitadas. Podemos leer el rostro de otra persona sin mirarla a los ojos, pero cuando las miradas se encuentran, no solo sabremos cómo se siente el otro, sino que él sabe que nosotros conocemos su estado de ánimo. El contacto ocular nos hace sentir abiertos, expuestos y vulnerables. Si nos encontramos sin esperarlo con la mirada fija de un desconocido, que nos observa de forma inexpresiva, que no se altera incluso cuando le devolvemos la mirada, por lo general cambiamos la vista hacia otro lado y al cabo de unos segundos, volveremos la vista para ver si todavía nos sigue mirando. La mirada fija y sostenida es una forma de amenaza para muchos animales, así como para el ser humano. La mayoría de las personas somos conscientes del movimiento de las manos de los demás, que no son signos sin sentido, pues los ademanes comunican y mucho. Las manos fuertemente apretadas o que juegan son síntomas de tensión que otros pueden notar. La mayoría de los movimientos están relacionados

con el lenguaje para señalar cosas o sugerir distancias, movimiento corporal, o marcan el tiempo de la narración. Cada uno de nosotros tenemos nuestro propio estilo para gesticular, y en parte el estilo de una persona refleja su cultura. A veces las diferentes culturas emplean los mismos emblemas, pero con un significado totalmente distinto. Sacar la lengua es considerado una señal de mala educación entre nuestra cultura; pero en el sur de la China moderna significa turbación, en el Tíbet, una señal de cortesía y en las islas Marquesas es un signo de negación. La cara concentra una buena parte de las habilidades comunicativas y a lo largo de generaciones hemos alcanzado un alto grado de especialización de manera que nuestra cara es nuestro escaparate. Con la cara somos capaces de codificar y decodificar los más diversos matices de la información, detalles con interés, destellos de emoción, deseo, fastidio, rabia o sorpresa. Para empezar no debemos fruncir el ceño, utilicemos las manos para ayudar a encontrar las palabras exactas y no nos crucemos de brazos de entrada. Es aconsejable fijarse en la corporalidad del receptor y de forma discreta imitarle, con naturalidad. El lenguaje facilitó el aprendizaje de las relaciones entre signos y objetos. La eficacia operativa puso en marcha la capacidad de poder transmitir en muy poco tiempo a todos los miembros del grupo y estos a sus descendientes, que favorecieron el éxito rápido y su difusión. Esto explica cómo el ser humano es tan diferente a sus antepasados, aunque la dotación biológica sea muy similar. Nuestra cara, nuestros miembros y la postura del cuerpo contribuyen al efecto total que nuestras ideas tienen en el interlocutor.

#### 4.4.3. Comunicación inconsciente

La comunicación es mucho más que un proceso de transmisión de información. Los sentimientos siempre están presentes en la comunicación. Sin embargo, frecuentemente no somos conscientes de los sentimientos que acompañan a nuestros mensajes.

Los nuevos retos de cambio y transformación basados en las personas nos llevan a pensar que es preciso contar con otros valores y expectativas. El futuro nos exige un modelo de dirección basado en las personas. Tenemos la obligación de conocer mejor a nuestra gente, y para ello debemos comenzar por analizar nuestros propios actos. El conocimiento de nosotros mismos es una de las cualidades que, según distintos autores, se apunta como imprescindible para conseguir una influencia positiva en las personas a las que dirigimos.

#### Ejemplos de comunicación personal

	Verbal	No verbal
Consciente	Presentación, saludos	Saludo con la mano
		Movimientos con la cabeza
Inconsciente	Equivocarse al verbalizar	Cruzar las piernas y brazos
	Balbupear	Burlarse mientras escuchamos sugerencias

Como individuos, sólo mostramos un aspecto parcial de nuestra personalidad que es la condición más razonable y lógica de nuestro comportamiento. Sin embargo, nuestra forma inconsciente e irracional está en el lado más oscuro de nuestro ser. Allí se albergan nuestros instintos más primitivos y animales: las emociones, la pasión, etc. Este perfil escondido nos traiciona en los momentos de tensión, haciendo que perdamos los estribos con demasiada frecuencia.

Hay que ser conscientes de ello, pues así actuaremos de forma crítica para mejorar y positivizar la influencia de nosotros mismos. Esta es la parte responsable del autocontrol que todo directivo debe poseer.

Nuestra visión de nosotros mismos difiere de la observada por el otro, y tampoco se corresponde con la que realmente somos. Este concepto es manejado por Joe Luft y Harry Ingham en la ventana de Johari (1955). Estos dos profesores desarrollaron un diagrama para explicar las situaciones de relación entre personas.

### La ventana de Johari

La ventana de Johari pretende ilustrar el proceso del "dar y recibir *feedback*". El individuo sólo mira a través de dos ventanas, mientras que es observado por otras que para él no son accesibles. Si tomamos las cuatro áreas o cuadrantes en sentido vertical (columnas), o en sentido horizontal (franjas), las dos columnas representan el yo y las dos franjas representan el grupo.

La primera columna contiene "lo que yo sé respecto de mí"; la segunda, "lo que desconozco respecto de mí"; la franja superior contiene "lo que los demás (el grupo) saben respecto de mí"; la franja inferior contiene "lo que los demás (el grupo) desconocen respecto de mí".

		EL YO Recibe <i>feedback</i>	
		Conocido Por el yo	No conocido Por el yo
EL GRUPO Recibe <i>feedback</i>	Conocido por los demás	Área libre	Área ciega
	No conocido por los demás	Área oculta	Área desconocida

Hay una ventana en la que concurren la visión propia y la del resto, que suele coincidir (área libre). Es la parte más externa de nosotros mismos y representa nuestra forma de vestir, algunos gestos y expresiones. Es un área que se caracteriza por el intercambio libre y abierto de informaciones entre el yo y los demás. En ella, el comportamiento es público y accesible a todos, por ejemplo, nuestro modo de trabajar en cualquier actividad que desempeñemos, nuestra manera habitual de comportarnos, etc. El área libre aumenta de tamaño en



la medida en que crece el nivel de confianza entre los participantes o entre el participante y su grupo; y también en la medida en que se comparten más informaciones, especialmente si se trata de informaciones importantes de carácter personal.

En la segunda ventana, se encuadra todo aquello que los demás ven en nosotros y que es imperceptible para uno mismo: nuestros defectos más sutiles (área ciega). Es lo que nuestros amigos saben de nosotros, más que lo que nos dicen. Al comenzar nuestra participación en un grupo, comunicamos todo tipo de informaciones de las que no somos conscientes, pero que son observadas por las restantes personas del grupo. Por ejemplo: nuestra manera de actuar, modo de hablar, estilo de relacionarnos, etc.

En otra ventana, se aloja nuestra intimidad, los aspectos más personales y privados que no compartimos con otros y que no son observados por nadie (área oculta). Tenemos miedo de que, si el grupo llegara a saber nuestros sentimientos, percepciones y opiniones respecto del propio grupo o de sus integrantes, o respecto de nosotros mismos, tal vez podría rechazarnos, atacarnos o ejercer respecto de nosotros algún tipo de acción. Consiguientemente, no revelamos tales informaciones. Muchas veces, una de las posibles razones por las que mantenemos el secreto es porque no encontramos elementos de apoyo en el grupo. Suponemos que, si reveláramos nuestros sentimientos, pensamientos y reacciones, los integrantes del grupo podrían juzgarnos de manera negativa. Sin embargo, a menos que revelemos algo sobre nosotros y verifiquemos si es cierta nuestra suposición, no tendremos posibilidad de saber cómo van a reaccionar realmente los integrantes del grupo. Es decir, que si no asumimos ciertos riesgos, jamás sabremos nada acerca de la realidad o la irrealidad de nuestras suposiciones. Por otra parte, también tratamos de mantener el secreto cuando nos motiva el deseo de controlar o manipular a los demás.

Y por último, tenemos la ventana más misteriosa de la persona, que pasa inadvertida incluso para nosotros mismos. Esta ventana está ocupada por los peores instintos, y nuestra labor es poder llegar a descubrirlos para así intentar dominarlos (área desconocida). Es un área que representa nuestro aspecto desconocido o inexplorado y que puede incluir cosas como la dinámica interpersonal, acontecimientos de nuestra primera infancia, potencialidades latentes y recursos aún por descubrir.

Lo que la ventana de Johari trata de explicar es cómo se han de tolerar mutuamente estas diferencias en las distintas áreas de nuestra personalidad, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales, por medio del conocimiento de uno mismo y de los demás; e intenta explicarlo de la manera siguiente:

El entrecruce de las líneas muestra cuál es la situación al comenzar el proceso de relación, en orden a ampliar el área libre, la cual, a medida que se va ampliando gracias a una mayor comunicación, hace que se reduzcan las restantes

áreas. Lo ideal es que la mencionada área libre vaya precisamente ampliando su radio de acción, de forma que se reduzca al mínimo el área desconocida, tanto de los demás como de nosotros mismos.

El objetivo que debemos perseguir es ampliar el tamaño de la ventana que es de conocimiento mutuo y libre, e intentar reducir el resto de ventanas. El crecimiento del área libre se consigue dando más información y compartiendo más aspectos que los propiamente relativos al trabajo; cuando la persona que tenemos al lado aprecia este tipo de actitudes, su contraprestación no se deja esperar y el resultado es un agradable incremento de la confianza y la relación.

Para ello, son muy útiles las herramientas de 360°. Se trata de arrojar luz sobre la visión que otros tienen de nuestra persona, colaboradores, jefes, clientes, etc., para poder compararla con nuestra propia opinión. De esta forma nos conoceremos mejor, tomaremos conciencia de nuestras fortalezas y debilidades y podremos proponernos objetivos de mejora personal.

La primera impresión será de sorpresa al comprobar cuán diferente es la visión que los demás tienen de nosotros. Una vez racionalizada, nos servirá de estímulo para el desarrollo y crecimiento en nuestra mejora directiva.

#### **4.5. La comunicación en las organizaciones**

La comunicación entre dos personas puede ser difícil y, en pequeños grupos, la comunicación puede ser complicada; y por consiguiente, el trabajo de comunicar a grandes grupos puede ser inmenso. Es preciso comunicar bien y con credibilidad para limitar los canales de información difíciles de controlar, como la rumorología, que representa la respuesta a las inquietudes y necesidades de información de los empleados insatisfechos.

Las organizaciones son el resultado de su comunicación con el entorno y consigo mismas. Es importante que todos aquellos que desean aproximarse a la comunicación de las organizaciones deban hacerlo de una forma sencilla pero rigurosa, convencidos de que comunicar no es emitir, sino conseguir que nos atiendan y que nos entiendan. La comunicación es clave para que el trabajo en equipo sea más eficiente, ayuda a tener un ambiente laboral armonioso, donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tiene una organización fuerte, sólida y en crecimiento. Las organizaciones, y en particular las sanitarias, son un sistema social estratificado con unos roles establecidos por la jerarquía. Por lo general, la información informal no está sancionada por el sistema social y puede promover o no los objetivos de la organización. Sin comunicación no es posible ejercer el liderazgo y tampoco hay atención de clientes o público, ni relaciones humanas hacia dentro o fuera de la organización. Esto en lo laboral, y qué decir de lo individual, sin comunicación no hay autoestima, familia, autocontrol, ni desarrollo personal.

La comunicación es el canal principal por el cual una institución u organización habla a sus clientes o potenciales clientes o usuarios. Entre sus objetivos de comunicación resaltamos: mantener o mejorar la imagen, ganar fidelidad de los clientes, atraer otros nuevos si procede, proporcionar información de la oferta, atraer a profesionales, corregir informaciones o percepciones inadecuadas, cumplir las expectativas de la información al público y modificar los hábitos y costumbres en el consumo del producto.

Las empresas productivas y las de servicio presentan unas diferencias que se caracterizan por la intangibilidad, pues los servicios no pueden verse o tocarse como un producto. No es separable el servicio de quien lo proporciona, ya que el profesionalismo, la apariencia y el comportamiento de cómo se percibe el servicio son indicadores de calidad. La variabilidad de cómo se percibe el servicio es consustancial, dado que es proporcionado por personas y que estas pueden cometer errores. En la actualidad, disminuir la variabilidad clínica es un indicador aceptado de una mejora sensible de calidad asistencial. Los servicios son perecederos, no se pueden almacenar, y la prestación de un servicio no garantiza que este se preste correctamente en la siguiente ocasión. Por último, el cliente varía su satisfacción porque incluso en ocasiones no sabe si el servicio que ha recibido ha sido bueno, y como participa en el proceso observa todos los detalles de este y crea impresiones sobre lo que recibe.

Las organizaciones han desarrollado dos tipos de comunicación:

Por un lado, una **comunicación externa** dirigida a dar a conocer su producto, servicio y orientada a captar clientes y prestigio. En un mundo global y competitivo como el actual, esta comunicación ha evolucionado a no sólo dar a conocer el producto o el servicio sino a vender lo que es, representa y significa; esto se traduce en vender "la marca". En la actualidad, en muchos anuncios ya no vemos el producto sino la marca, que inspira seguridad en unos casos o fiabilidad en otros. Estamos inmersos en la imagen y el logo, y con ello tenemos suficiente para elegir un producto.

Para ello es útil la siguiente guía para establecer los objetivos de la comunicación externa:

- Prometer lo que es posible. Las empresas se evalúan por su credibilidad (recodemos las expectativas básicas y esperadas). Si realizamos promesas exageradas el cliente puede perder la confianza y dar lugar al descontento de los empleados en su conjunto.
- Hacer tangible lo que es intangible. Buscar vías para que el cliente encuentre las claves de la calidad del servicio.
- Reducir temores del cliente sobre la variabilidad del servicio, proporcionando el número de veces los buenos resultados

- Entender que cada exposición del paciente y sus familiares genera una impresión (percepción del servicio). Es muy importante conocer la organización desde la perspectiva del cliente para poder comunicar a lo largo de las distintas etapas de la relación.

Quizás la preocupación por la comunicación externa ha dejado, en segundo término, la **comunicación interna** dentro de la organización. Sin embargo, al estar en un cambio permanente, con fusiones, alianzas y demanda de participación de los trabajadores en las organizaciones, la comunicación dentro de las organizaciones es un elemento clave para la mejora de los productos, como la mejora de la atención en las organizaciones de servicios.

La necesidad de desarrollar patrones de comunicación cada vez más complejos se desarrollaron en relación proporcional al aumento del número de personas en las organizaciones.

La importancia de los empleados en la nueva era de las organizaciones plantea sin ninguna excepción la necesidad de utilizar la comunicación interna como herramienta imprescindible en las organizaciones actuales. La comunicación interna no se debe defender, porque es inherente a la organización y requiere una acción permanente en el proceso de la administración de la comunicación.

La organización tradicional, jerárquica y burocrática, que tiene su representación gráfica en un organigrama, está siendo sustituida, no sin dificultades, por otra más real, implícita, que no es tan jerárquica, más basada en relaciones interpersonales y en los flujos de información que adopta la forma de red. En otras palabras, la organización es una red de relaciones y de contactos (comunicación) entre personas y grupos de trabajo. Estos nuevos tipos de organizaciones buscan movilizar la inteligencia colectiva, estableciendo comunicaciones formales e informales con el objetivo de desarrollar la flexibilidad necesaria para adaptarse al entorno.

Otro de los ejes básicos de las actuales y mucho más evidente en las nuevas organizaciones del futuro inmediato es la participación y la visión compartida. Sin embargo, aún existen muchas organizaciones en las que unos pocos deciden, piensan y deciden, y el resto de los componentes se limitan a cumplir órdenes que emanan de las distintas direcciones funcionales y técnicas.

En la actualidad, el cambio social que estamos viviendo se debe a la explosión de las comunicaciones, que nos permite acceder a cualquier información, por lo cual, la censura u ocultación de información carece de sentido. Cualquier empleado puede tener acceso, por otras vías, a la información que la organización le niegue. Esta realidad obliga a las instituciones a hacer un uso inteligente y honesto de la comunicación.

Las organizaciones han de disponer de un plan de comunicación interna como un instrumento, con la finalidad de poder limitar las probables amenazas que representa cualquier cambio que se pueda producir en la organización, y de minimizar la falta de creatividad y voluntad que puedan dificultar la evolución y el desarrollo en la organización. Ésta tiene que disponer de una estrategia de comunicación en función de sus necesidades, y ser coherente con sus valores explícitos.

La comunicación interna debe integrar las diversas áreas de la organización con objeto de dotarlas de fuerte participación en las decisiones estratégicas de la comunicación interna.

- **Comité estratégico.** Aprueba y sanciona las directrices en función de los objetivos de la organización y de las demandas de los empleados. Su composición es aconsejable con representantes de alto nivel de los departamentos laboral, económico, clientes, medios y el responsable de comunicación (que según el tamaño de la organización incluye la comunicación externa e interna).
- **Comisión coordinadora.** Preside el responsable de comunicación con las principales unidades funcionales ajustadas a la estructura de cada institución y que han participado en el plan de comunicación.
- **Departamento de comunicación.** Es clave la dependencia en función de cómo esté interiorizada la comunicación en la organización, así como los medios disponibles. Pero lo más relevante son sus escasas funciones ejecutivas, que serán relevadas sobre todo por un papel como consultoría interna.

La comunicación interna no se puede improvisar, debemos tomar la iniciativa y planificar estratégicamente las acciones para que la comunicación interna sea más efectiva. Pasemos a detallar aquellas que consideramos más relevantes.

- **Apalancamiento:** Se basa en dos principios 1) cualquier cambio o modificación, por insignificante que sea, que se introduzca en un elemento afecta a la organización total del sistema. 2) pequeños cambios promueven cambios mayores (radicalismo selectivo). El diseño de esta estrategia requiere definir el problema, identificar las causas de su interacción antes de identificar aquel punto de apalancamiento oportuno.
- **Franquicia:** No es razonable pensar que en una institución, de la noche a la mañana, todo el personal adopte una actitud decidida y comprometida con la comunicación. Por ello, se requiere algún plan específico para responsabilizar a un equipo de llevar a la práctica el plan de acción y la constancia de todos los implicados. Esta estrategia pone de manifiesto el papel de los mandos intermedios y de la existencia de los líderes de opinión. A pesar de las innovaciones tecnológicas que pueden cuestionar su papel, en

sentido contrario, en los sistemas integrados por distintos equipos de trabajo interrelacionados entre sí por medio de enlaces y conexiones en red, el mando intermedio juega un papel importante. En esta redefinición de funciones de las heredadas de sistemas jerárquicos, en el mando intermedio y en los líderes de opinión tienen relevancia especial su componente de comunicadores, hasta el extremo de que su éxito o fracaso dependerá de sus capacidades de crear y mantener una amplia y tupida red de relaciones.

- **Iniciativa:** Si nos limitamos a contestar, a desmentir, a rectificar, aclarar, matizar o a coincidir con lo que otros han dicho, el ritmo, orientación y objetivo de nuestra acción de comunicación estará supeditada a las iniciativas y decisiones de otros. Otro de los inconvenientes que se generan por no ser capaces de adelantarnos a los acontecimientos es que, ante la falta de información, se disparan los rumores. Desterrar un rumor, una vez difundido, resulta muy difícil, y reparar el daño que haya podido ocasionar, solo se podrá hacer en parte y a costa de un considerable esfuerzo, la reparación total resulta imposible.
- **Proximidad:** Uno de los problemas más frecuentes en las organizaciones lo podemos dividir en dos categorías: la distribución de la información formal e informal. Si el proceso se rompe y la distribución no cumple su cometido, tampoco hay posibilidad de que la comunicación se establezca. Con esta premisa estratégica, se confeccionará un catálogo de los canales y medios de comunicación disponibles en el mercado, con sus características específicas y los puntos fuertes y débiles de cada uno.
- **Facilitadora:** En líneas generales, esta estrategia consiste en averiguar qué obstáculos se interponen en el proceso de comunicación y, una vez identificados, proceder a su eliminación o, al menos, apartarlos. Podemos distinguir entre los obstáculos, aquellos debidos a la actitud que tienen los interlocutores en la comunicación; entre ellos, el principal es la sordera, que convierte a la información en monólogos alternativos, la quiebra de la credibilidad por intentar convencer de algo que no se cree, deficiencia de los medios como consecuencia de fallos técnicos en los medios utilizados y fallos estructurales por disponer de una organización excesivamente jerárquica y burocrática que constituye, en ocasiones, un obstáculo insalvable para que la información circule de forma fluida.

#### 4.5.1. Comunicación formal

Las organizaciones, y en particular las sanitarias, son un sistema social estratificado con unos roles establecidos por la jerarquía.

La importancia de la comunicación descendente es tan importante como sus carencias. La comunicación hace posible que la gente sepa dónde está y se sienta parte de la organización. Cuando la dirección tiene como hábito la co-

municación, gana credibilidad y, con ella, la confianza indispensable para que la organización sea algo más, una comunidad de personas unidas por un mismo propósito y orgullosas de compartir este esfuerzo conjunto.

Los roles se establecen de acuerdo a los grados de poder y estatus asignados a cada uno de ellos, y las asignaciones basadas en los objetivos de la organización. La comunicación formal es aprobada por la organización y viene acompañada mediante distintos canales de comunicación establecidos por la jerarquía y los roles.

La comunicación formal es direccional. Se establecen cuatro formas tradicionales de comunicación: ascendente, descendente, horizontal y en diagonal.

La comunicación descendente abre el camino a la comunicación ascendente. Son tipos de comunicaciones interrelacionadas: la comunicación ascendente da lugar a preguntas que piden una respuesta; las preguntas formuladas hacia arriba aportan información sobre los problemas y las inquietudes de los niveles inferiores, y permiten ajustar el lenguaje y la temática de la información descendente.

La comunicación en una organización bien estructurada se mueve con facilidad hacia abajo sin dificultades. Los canales de la comunicación descendente están controlados por la dirección, y la potencia del canal reside en la autoridad que existe en cada nivel de la organización que establece, en cierto modo, una medida de control en la difusión de la información.

En sentido contrario, la movilización de la información en sentido ascendente requiere de un esfuerzo que es semejante al que necesita un objeto físico para superar la fuerza de la gravedad. La comunicación ascendente requiere un sobreesfuerzo para transmitir el mensaje hacia arriba y superar la tendencia de la dirección contraria existente en la organización. De hecho, la misma estructura jerárquica establecida en la organización, en ocasiones, limita la difusión de la información en el sentido ascendente por estar pensada sólo para la difusión de la información en el sentido descendente.

Canales	Ejemplos
Ascendente	Es el que proviene de las personas que conforman la institución y que asumen el rol de emisores, siendo los mandos inmediatos y los directivos los que asumen el rol de receptores. Personal de <i>staff</i> comunicando al superior.
Descendente	Es el que proviene de directivos y mandos intermedios, los cuales asumen el rol de emisores respecto de las personas que tiene el rol de receptores. <i>Staff</i> terapéutico recibiendo instrucciones.
Lateral u horizontal	Es la que fluye entre los diferentes grupos o departamentos de trabajo que se encuentran en un mismo nivel o profesión. Enfermera de noche realizando el pase de incidencias a otras enfermeras.

Canales	Ejemplos
Diagonal o transversal	Es la que se desarrolla entre distintos departamentos y diferentes niveles o profesiones. Este tipo de comunicación corresponde a un modelo de gestión de la organización participativa que ayuda a dar coherencia y a estructurar un lenguaje común para todas las personas. Departamento de rrhh con el departamento de atención al usuario.

El tamaño de la organización va en detrimento de las relaciones intergrupales cara a cara y los mensajes se realizan, por ejemplo, mediante escritos con distintos canales de comunicación.

Lo más frecuente para comunicar son los objetivos, procedimientos, manuales, directrices, y mediante correos directos, boletines institucionales, periódicos, pósteres, etc. Dentro de los escritos más importantes en una organización sanitaria, tenemos las historias clínicas en su conjunto, que permiten una comunicación entre distintos departamentos; contienen elementos de discusión, información y para la docencia. Las historias clínicas deben ser concisas, con letra clara y con escasez de abreviaturas para facilitar su comprensión.

Existen diferentes maneras para informar de forma conveniente a los grupos. Estos métodos incluyen sesiones, presentaciones, programas, etc. Las presentaciones deben estar previamente diseñadas para ofrecer una información concisa al resto de profesionales. Un importante método de comunicación son los informes anuales en los cuales se registra la actividad de la organización realizada de forma resumida. Este informe es útil para los distintos miembros de la organización y para agentes externos a la organización.

Todas las formas de comunicación han de superar unas barreras. En primer lugar, es necesario que el directivo escuche. Hay que ser ejemplares. Otra barrera es la estructura organizativa: cuanto más niveles tenga y cuanto más compleja sea, más difícil tiende ser la comunicación. Por otro lado, hay que considerar las diferencias culturales que se dan entre los diferentes colectivos que componen la organización. Finalmente, cabe hacer constancia del entorno laboral, ya que la conflictividad genera estados de opinión y tensiones que distorsionan la comunicación.

Es motivo de especial mención, el uso del espacio para las comunicaciones no verbales. Los objetivos de la organización deben tener en cuenta que la comunicación estará artefactada según la localización y calidad de los espacios asignados a los grupos para establecer la comunicación. Cuidar el mobiliario, la intimidad, la calidez en los espacios de reunión es un mensaje claro de que se valoran las reuniones como elementos de comunicación.



### 4.5.2. Comunicación informal

La comunicación informal no está sancionada por el sistema social y puede, en ocasiones, ir en detrimento de los objetivos de la organización. La comunicación informal no es direccional, y no se ajusta a los canales de comunicación establecidos. La información informal puede ser anónima, y las fuentes no pueden ser contrastadas. La comunicación informal, como la pequeña conversación y el rumor, pueden no ser acertados, pero incluso en estos casos la comunicación informal no debe ser ignorada.



En muchas ocasiones, los mismos directivos y mandos usan este tipo de comunicación para determinar el éxito de los canales de la comunicación formal. Estos tipos de información pueden medir el clima de un grupo determinado, ya que la comunicación informal es un barómetro de la organización, porque la información puede viajar más rápida que la vía establecida. En cualquier caso, todos los elementos formales de una organización, desde la dirección hasta los distintos agentes sociales y comisiones profesionales, etc., deberían actuar en conjunto y por interés propio, para limitar los rumores como medio de información anónimo, poco contrastado y evitar en lo posible su utilización por intereses perversos para la organización en su conjunto.

### 4.5.3. La comunicación 2.0

En la era digital se impone un ritmo de avance y unos plazos de obsolescencia cortísimos, en línea con la vertiginosa evolución tecnológica, que, como destaca la Ley de Moore, ve doblada su capacidad de proceso en 18 meses. Peter Senge afirmaba que por primera vez en la historia de la humanidad, ha sido capaz de crear mucha más información de la que pueda absorber, y fomentar más interdependencia de la que nadie puede gestionar y, acelerar los cambios a

un ritmo que difícilmente podemos seguir. En la actualidad, cualquier persona con una buena idea puede salir al mercado y acceder a millones de consumidores de forma casi instantánea, sencilla y económica. No se precisan grandes inversiones en infraestructuras o medios técnicos, porque otra de las ventajas de esta nueva era es su universalidad, la facilidad con que se puede acceder a ella sin especiales cualidades. Se está construyendo una sociedad virtual, donde todos debemos redefinir nuestro papel, con imaginación y capacidad de comunicación, y donde será fundamental interactuar con muy diferentes elementos y personas. Aunque se han vivido otras épocas de profundas transformaciones a lo largo de la historia, nadie discute que el cambio actual es el más radical e imprevisible que la humanidad recuerda. Ante esta nueva situación de cambio permanente, debemos estar preparados para cualquier eventualidad; nuestras organizaciones tendrán que contar con una estructura ágil y despierta para reaccionar a tiempo antes de lo esperado.

La irrupción de las nuevas tecnologías Web 2.0 ha generado un alto grado de interconectividad entre los consumidores, lo que les permite intercambiar todo tipo de opiniones sobre diferentes productos y experiencias con otras personas. Mediante las conversaciones que tienen lugar en blogs, *wikis* y redes sociales de intercambio de opiniones, los consumidores se recomiendan todo tipo de productos y servicios, critican aquellos aspectos que no les gustan, establecen comparaciones sobre las ventajas de unos productos frente a otros, etc. Si las empresas quieren aprovechar el potencial de crecimiento que ofrece la Red para sus negocios, más vale que empiecen a familiarizarse con las particularidades de las nuevas tecnologías sociales.

El término Web 2.0 fue acuñado, en el año 2004, por Tim O'Reilly, fundador de O'Reilly Media, para referirse a una segunda generación de web basada en comunidades de usuarios y una gama especial de servicios, como las redes sociales, los blogs o los *wikis*, que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios.

Durante estos años, lo más relevante ha sido la mayor facilidad para acceder a la información clínica y sanitaria. En la actualidad, los Twitter, Facebook, blogs, *wikis*, etc. abren una serie de nuevas posibilidades que ponen y pondrán en tensión aquella relación tradicional, a veces incluso "mística", entre el clínico y el paciente. A su vez, esta relación también se está viendo afectada por el nuevo perfil predominante de paciente crónico, que contrasta con el perfil del paciente agudo dominante en el sistema sanitario de los años 80. Un perfil de paciente que en muchas ocasiones no tiene un diagnóstico claro ni dispone con mucha frecuencia de las deseadas soluciones "esperadas" por parte del paciente. Esto ha dado lugar, como se comenta en el módulo de la toma de decisiones, a una relación médico-paciente más adaptativa que técnica y por tanto, menos satisfactoria, tanto por parte del clínico como del propio paciente.

En los años 90, la práctica médica se enfrentaba a la resolución de problemas con recursos limitados en la disponibilidad de tiempo y actualización de los conocimientos existentes. Si por entonces la prestación de los servicios sanitarios había aumentado su carácter subjetivo y multidimensional que hacia inevitable la participación activa del paciente para ayudar a establecer el curso de acción más efectivo de distintas alternativas, en la actualidad es aún más aconsejable, cuando tenemos más documentada la utilización de la asistencia sanitaria que entonces, y somos conscientes de que se realizan intervenciones inefectivas y que, en algunos casos, incluso se atenta contra la seguridad del paciente.

En otras palabras, la relación tradicional basada en la jerarquía del conocimiento se ha ido transformando en una relación deliberativa, más afectiva y exigente. En este contexto, el clínico requiere estar más actualizado, al menos en aquellos procesos más prevalentes de su práctica cotidiana; pero por más que lo intente, estará en desventaja, pues el paciente solo está motivado por estudiar su enfermedad. No obstante, el reto no se limita al conocimiento actualizado sino a disponer del trato adecuado para un perfil de pacientes mucho más diverso en el aspecto social y cultural que hace unos años. En este escenario en el que predomina la información exhaustiva y profusa, los clínicos son más vulnerables porque son susceptibles de tener más desencuentros de los deseables con sus pacientes. Por todo ello, a la vez que su comportamiento deberá saber adaptarse a la nueva realidad, los clínicos necesitarán un apoyo más explícito por parte de la sociedad y en particular de los que diseñan las políticas sanitarias.

### **La capacidad de concentración e Internet**

La evolución de la arquitectura cerebral diseñada para sobrevivir, que no para ser más inteligentes, es un dispositivo predispuesto a captar información para evaluar el posible riesgo, sensible a los cambios, cableado para oír y ver, más que escuchar y mirar. El estado natural del cerebro humano, como el cerebro de la mayoría de nuestros parientes en el reino animal, tiende a la distracción. Nuestra predisposición es a desviar la mirada y, por lo tanto, nuestra atención, de un objeto a otro y ser lo más conscientes posible de todo lo que está pasando a nuestro alrededor.

Internet, a diferencia de otras tecnologías, aporta aquellos estímulos que mejor se adaptan a nuestro cerebro hambriento de información, disperso y multitarea. Cuanto más leemos (o para el caso, vemos o escuchamos), más creemos que sabemos. Pero no es necesariamente así. A menudo, lo que sucede no es que estemos más informados; lo que sucede es que tenemos más confianza en nosotros mismos. Y el exceso de confianza es una importante fuente de error en los seres humanos, y estos, en muchos campos, han mostrado estar excesivamente seguros de sí mismos.

Uno de los fundamentos del actual conocimiento sobre los efectos de la multitarea sobre el cerebro se estableció en 1935, cuando el psicólogo John Ridley Stroop informó que procesar la información de una tarea puede provocar interferencias con otra. Cuando se pedía a los participantes del estudio que nombrasen el color de una palabra, como por ejemplo *negra*, pero dicha palabra se imprimía en amarillo, las personas tenían dificultades para decir el color. Eso se debe a que el cerebro se ralentiza cuando tiene que pasar de una tarea a otra. Es el conocido efecto Stroop, que tiene lugar cuando se mezclan dos tareas (ver enlaces WEB).

Ir cambiando de una tarea a otra crea también otros problemas. Uno de ellos es que olvidamos lo que estamos haciendo o planeábamos hacer. En algunos casos, la frecuencia de olvido puede ser tan alta como un 40%. Esto supone un gran potencial de errores importantes, especialmente si somos como un controlador aéreo o un cirujano.

Otro coste es la inactividad. Cuando estamos trabajando en una cosa y se nos interrumpe para hacer otra, nos cuesta un tiempo volver a centrarnos en aquello en lo que estábamos trabajando originariamente. Además, esta captación inmensa de estímulos aportada por Internet nos resta la capacidad de reflexión necesaria para pasar del lenguaje perceptivo al lenguaje conceptual.

La lectura reposada, en silencio es un acto antinatural, pero que ha permitido desarrollar el lenguaje conceptual. La lectura que nos conduce a la infintoxicación por la accesibilidad que representa Internet es de tipo *staccato* y *scrolling*, es decir, inconexa y en diagonal, que no favorece la concentración. El tránsito del papel a la pantalla no se limita a cambiar nuestra fórmula de navegar por un texto, también influye en el grado de atención que le prestamos y en la profundidad de nuestra inmersión en él. Cada vez que encendemos el ordenador o nuestro Smartphone, nos sumergimos en un ecosistema de tecnologías en el cual prevalece la interrupción.

“En los últimos años he tenido la sensación incómoda de que alguien, o algo, han estado trasteando en mi cerebro, rediseñando el circuito neuronal, reprogramando la memoria. Mi mente no se está yendo –al menos que yo sepa–, nos dice Nicholas Carr; pero está cambiando. No pienso de la forma que solía pensar. Lo siento con mayor fuerza cuando leo. Solía ser muy fácil que me sumergiera en un libro o un artículo largo. Ahora mi concentración empieza a disiparse después de una página o dos. Pierdo el sosiego y el hilo, empiezo a pensar qué otra cosa hacer. La lectura profunda que solía venir naturalmente se ha convertido en un esfuerzo”.

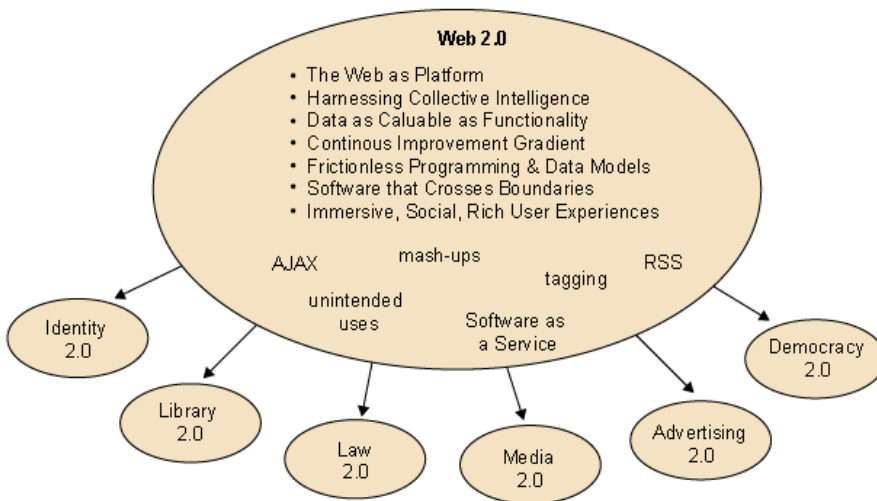
La era de Internet significa una democratización de la cultura pero para otros es una señal de decadencia a causa de la pobreza del contenido. Internet no solo es un canal de información que proporciona materia para el pensamiento, sino, como otros canales, son capaces de modelar el proceso de pensamiento. Cuantas más personas usan Internet, más tienen que esforzarse para permanecer concentrados en textos largos. Una carta personal, escrita, digamos, en el siglo XIX, guarda escasa semejanza con un correo electrónico o mensaje textual (SMS, Twitter, Whatsapp...) de los que se escriben hoy. Nuestra auto-indulgencia por la inmediatez e informalidad nos ha conducido a una escasez

en la expresividad y elocuencia. Durante los últimos cinco siglos, el hecho de que la imprenta hiciese posible la accesibilidad a la lectura, la mente lineal y literaria ha estado en el centro del arte, la ciencia y la sociedad. Calmada, concentrada, sin distracciones, la mente lineal está siendo desplazada por una nueva clase de mente, que quiere y necesita recibir y extender información en estallidos cortos, descoordinados, frecuentemente solapados y cuanto más rápido, mejor. Puede que la mente lineal pronto sea la mente del ayer.

El uso diario de ordenadores, buscadores, Smartphone, etc. estimula la alteración de las células cerebrales y la liberación de neurotransmisores, que fortalecen de forma gradual nuevas vías neuronales al tiempo que debilita las viejas. Ante la inmensa cantidad de información accesible, el cerebro humano se ha convertido en un ordenador anticuado, que necesita de un procesador más rápido y un disco duro más grande y mejores algoritmos para dirigir el curso del pensamiento. Sin embargo, nuestro cerebro está siempre en constante cambio, adaptándose incluso a pequeñas alteraciones, y está constantemente en acción, reorganizando los circuitos con cada entrada sensorial.

La neuroplasticidad es un rasgo que permite al sistema nervioso escapar de las restricciones del genoma y adaptarse, entre otras, a las presiones ambientales. La plasticidad de nuestro cerebro nos permite suponer que los circuitos neuronales dedicados a explorar, filtrar y realizar múltiples tareas se están ampliando y fortaleciendo, mientras que los que se utilizan para leer y pensar profundamente, con una concentración sostenida, se debilitan o erosionan. Solo requieren tiempo, y nosotros mientras tanto debemos tener la conciencia y la valentía de delegar en los ordenadores las más humanas de nuestras actividades mentales e intelectuales, en particular, aquellas que requieran conocimiento.

Las buenas noticias son, si las anteriores presuponemos que son malas, que la navegación por Internet, con la activación de tantas funciones, puede ayudar a las personas de más edad a mantener la agudeza de sus mentes.





#### 4.6. Decálogo de consejos prácticos para mejorar la comunicación en las organizaciones

- 1) Dar a la comunicación un valor estratégico: Interiorizar que es una potente herramienta de gestión y estar convencidos de sus beneficios.
- 2) Contemplar los sistemas y recursos necesarios para construir canales eficaces y útiles para profesionales, pacientes y sus familiares.
- 3) Fomentar un proceso bidireccional formando directivos y mandos intermedios en técnicas de comunicación.
- 4) Producir la comunicación en el momento oportuno, cuando surge la noticia y se genera un clima de incertidumbre. Si no se responde en este instante, los rumores sustituyen a la noticia y la comunicación se desvirtúa por completo.
- 5) El idioma, las costumbres y usos locales deben ser respetados en todo tipo de comunicaciones internas. La comunicación eficaz como proceso afectivo es algo que solo se produce cuando la gente lo siente, es difícil identificarse con mensajes que reconoces que parece que no van dirigidos a ti.
- 6) Estudiar y conocer la audiencia adaptando los mensajes a cada entorno, hasta el punto de que se debe buscar la personalización. Las tec-

nologías actuales facilitan los contactos individuales. Muchas veces el problema radica en que los directivos elaboran la comunicación como la que a ellos les gustaría recibir; algo que no siempre suele coincidir con los intereses de la audiencia objetivo.

7) La comunicación requiere ser redundante. Un error frecuente es la obsesión, casi inconsciente, de lanzar varios mensajes, que la mayoría de las ocasiones no hacen más que desconcentrar al receptor, por un mismo canal.

8) Escuchar es el principio de la comunicación y por consiguiente, nos debemos mostrar neutrales hasta que la explicación se complete.

9) Incluir las malas noticias, que son más útiles que las buenas y crean una mayor sensación de compromiso y pertenencia. El éxito adormece y la alabanza de los logros resta credibilidad, sin el equilibrio del reconocimiento de los errores, que son tan humanos como esperables en cualquier actividad humana.

10) La comunicación es pedagogía. Recordemos que con la comunicación siempre podemos quedarnos cortos. Repetir el mensaje claro es clave.

#### 4.7. Bibliografía

##### Lecturas recomendadas

Serrano, S. (2000). *El regalo de la comunicación*. Ed. Anagrama.

##### Bibliografía básica

Boshma, J. (2008). *Generación Einstein. Más listos, más rápidos, más sociables*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Carr, N. (2011). *¿Qué está haciendo Internet con nuestras mentes? Superficiales*. Ed. Taurus.

Eagleman, D. (2013). *Incógnito. Las vidas secretas del cerebro*. Ed. Anagrama.

Gratto, J.; McConnell, C. (2004). *Management principles for health professionals*. Boston: Joan & Bartlett publishers.

Hallinan, J. T. (2012). *Las trampas de la mente*. Ed. Kairós.

Luft, J.; Ingham, H. (1955). "The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness". *Proceedings of the western training laboratory in group development*. Los Angeles: UCLA.



**Mascaray, J. Elías** (1998). *Más allá de la comunicación interna*. Ed. Gestión 2000.

**Pease, A.** (1998). *El lenguaje del cuerpo*. Barcelona: Paidós.

**Shannon, C.** (1948). "A mathematical theory of communication". *Bell System Technical Journal* (núm. 27, págs. 379-423).

**Teigen, K. H.** (1986). "Old truths or fresh insights? A study of student's evaluation of proverbs". *British Journal of Social Psychology* (25,1, págs. 43-49).

**Watzlawick, P.** (1989). *¿Es real la realidad? Confusión. Desinformación. Comunicación*. Barcelona: Editorial Herder.

### Enlaces de interés

- "Best Illusion of the Year Contest". En esta web existe un concurso anual de las ilusiones con propuestas sorprendentes. <http://illusion-contest.neuralcorrelate.com>
- Efecto Stroop. <http://www.youtube.com/watch?v=Tpge6c3Ic4g>
- INFONOMÍA. Centro de conocimiento de vanguardia, especializado en proveer de herramientas y servicios para estimular la competitividad en pequeñas, medianas y grandes empresas. <http://www.infonomia.com/>
- FUNDACIÓN ORANGE. Realiza una extensa tarea de análisis y prospectiva analizando el desarrollo de la **Sociedad de Información** y la implantación de las **Tecnologías de la Información** y las **Comunicaciones (TIC)** en España. Interesante el documento en pdf. sobre Web 2.0 realizado por **Antonio Fumero, Fernando Sáez Vacas y Genís Roca**. <http://www.fundacionorange.es/>
- RANDSTAD. Consultora de selección. En su apartado de publicaciones, podéis encontrar el documento "Comunicación Interna 2.0". <http://www.randstad.es/>



## Bibliografía

- Argyris, C.** (1993). *Cómo vencer las barreras organizativas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Argyris, C.** (2008). "Lo que más me interesa es el modo en el que las personas generan acciones que son efectivas". *Harvard Deusto Business Review*.
- Blanchard, K. H.** (1984). *Situational Leadership II*. San Diego: Blanchard Training and Development, Inc.
- Bennis, W.** (1989). *On becoming a leader*. Londres: Arrow Business Books (1998, 2.ª ed.).
- Boshma, J.** (2008). *Generación Einstein. Más listos, más rápidos, más sociables*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Cabanas, C.; Guillén, M. F.** (2005). "Caso práctico. Galletas Fontaneda y United Biscuits". *Liderazgo en la gestión de una crisis. Universia Business Review. Actualidad Económica*.
- Cardona, P.; Rey, C.** (2008). "El liderazgo centrado en la misión. Cómo lograr el liderazgo en toda la organización". *Ocasional Papers OP 08/04. IESE*.
- Covey, S. R.** (1997). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós.
- Del Llano, J.; Martínez-Cantanero, J. F.; Gol, J.; Raigada, F.** (2002). "Análisis cualitativo de las innovaciones organizativas en hospitales públicos españoles". *Gaceta Sanitaria* (16,5, págs. 408-416).
- García-Lombardía, P.; Cardona, P.; Chinchilla, M.ª N.** (2001). "Las competencias directivas más valoradas". *Ocasional Papers OP 01/04. IESE*.
- Gratto, J.; McConnell, C.** (2004). *Management principles for health professionals*. Boston: Joan & Bartlett publishers.
- Heifetz, R. A.** (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles. Propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles*. Barcelona: Paidós.
- Hersey, P.; Blanchard, K. H.** (1969). "Life cycle theory of leadership". *Training and Development Journal* (núm. 23, págs. 26-34).
- Hersey, P.; Blanchard, K. H.** (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hogarth, R. M.** (1987). *Judgement and choice: The psychology of decision* (2.ª ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Hooper, A.; John, P.** (2006). *Liderazgo inteligente*. Actual Editora.
- Katzenbach, J. R.; Smith, D. K.** (1995). "Equipos en la cumbre". *Harvard Deusto Business Review* (núm. 67, págs. 34-41).
- Leon, O.** (2000). *Tomar decisiones difíciles*. Madrid: McGraw-Hill.
- Lewin, K.; Lippit, R.** (1938). "An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note". *Sociometry* (vol. 1, núm. 3/4, págs. 292-300). American Sociological Association.
- Luft, J.; Ingham, H.** (1955). "The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness". *Proceedings of the western training laboratory in group development*. Los Angeles: UCLA.
- Mayo, E.** (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Nueva York: The Macmillan Company.
- Mazur, A.** (1973). Cross-Species Comparison of Status in Small Established Groups *American Sociological Review* (núm. 38, págs. 513-530).
- Melé, D.** (2004). "The principle of subsidiarity in organizations. A case Study". *Working paper* (núm. 566). IESE.
- Parker, G.** (1990). *Team Players and Teamwork*. Jossey-Bass.
- Pease, A.** (1998). *El lenguaje del cuerpo*. Barcelona: Paidós.

**Peters, T.; Waterman, R. H.** (1982). *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*. Harper Collins Publishers.

**Shannon, C.** (1948). "A mathematical theory of communication". *Bell System Technical Journal* (núm. 27, págs. 379-423).

**Serrano, S.** (2000). *El regalo de la comunicación*. Barcelona: Anagrama.

**Simon, H. A.** (1957). *Models of man.: Social and rational*. Nueva York: John Wiley & Sons.

**Teigen, K. H.** (1986). "Old truths or fresh insights? A study of student's evaluation of proverbs". *British Journal of Social Psychology* (25,1, págs. 43-49).

**Weber, M.** (1968). *Economic and society New York*. Bedminster.

**Watzlawick, P.** (1989). *¿Es real la realidad? Confusión. Desinformación. Comunicación*. Barcelona: Herder.

**WHO** (2000). "¿Cómo se protege el interés público?". *Informe sobre la Salud en el Mundo 2000 - Mejorar el desempeño de los sistemas de salud* (cap. 6).