

La actividad económica se está transformando profundamente. Las nuevas relaciones económicas transforman el funcionamiento de los agentes económicos y también de los mercados, y la empresa no es una excepción. La consolidación de la empresa y el trabajo en red como forma organizativa y productiva típica de la economía del conocimiento, transforma los requerimientos, las habilidades y los resultados del trabajo en las empresas. La mayor presencia del conocimiento sitúa al aprendizaje continuo, la formación en el puesto de trabajo, la flexibilidad organizativa y la retención del talento en el epicentro de la gestión de los recursos humanos. Este entorno exige cambiar los modos de actuar y planificar. En este sentido, el liderazgo toma importancia relevante: se necesitan personas que tengan visión de futuro, que estén preparadas para delegar tareas de manera apropiada, gestionando el tiempo y que sean capaces de motivar al principal recurso de la organización: el capital humano.

En este contexto de transformaciones, surge el concepto de gestión del cambio. Algunos autores han definido la gestión del cambio como la adecuada función de liderazgo que legitima el empleo de recursos (personas, tiempo y dinero) orientados a consolidar puntos fuertes y reforzar puntos débiles de la empresa. Esta función se realiza mediante la construcción colectiva de nuevas creencias y valores que sustenten nuevas estructuras, nuevos procesos internos y nueva política de personas, con el fin de llegar a producir nuevos y mejores productos, servicios y/o entrar en nuevos mercados, realizando así la visión estratégica de hacia dónde va la empresa para defenderse de las amenazas y aprovechar las oportunidades de su entorno cambiante. El cambio, pues, se inicia en la alta gerencia de la organización y formará parte de los planes estratégicos corporativos. Los cambios por pequeños que sean exigen una coordinación continua desde la cima de la organización, y a través de todo el proyecto. Sin embargo, y tal como indican los autores que tratan el tema del cambio en las organizaciones, el cambio sólo es posible en el ámbito y con la aquiescencia de las personas. Si no hay cambio en el ser humano no es posible el cambio.

Por todo ello, el contenido de este módulo se presenta con la intención de profundizar en algunos de los aspectos relacionados íntimamente con la tarea de dirigir personas en la organización. Por política y dirección de personas entendemos todos aquellos esfuerzos que realiza una organización para conseguir competitividad por medio de la potenciación de su personal, que es claramente el recurso que permite a las organizaciones conseguir diferencias competitivas. En este contexto, las habilidades directivas van a facilitar apostar firmemente por el individuo como principal activo con que cuentan las organizaciones.

Este módulo se ha dividido en cuatro apartados que tratan entre otros aspectos, la comunicación, el liderazgo, la motivación, las técnicas de negociación y resolución de conflictos, la dirección de reuniones y presentaciones, y la gestión del tiempo. Se pretende dotar a los participantes de conocimientos y facilitar el análisis y el desarrollo con éxito de estrategias de dirección, a través de la introducción de políticas y técnicas en el ámbito de la gestión de personas.



El módulo de habilidades directivas se estructura en cuatro apartados que permiten hacer un recorrido por diferentes áreas clave:

- Los principales conceptos relacionados con las habilidades comunicativas, el liderazgo, la motivación y las técnicas de negociación. Estos aspectos se trabajan en el primer apartado: “Técnicas de gestión y comunicación”. Sus objetivos fundamentales son tomar conciencia de la importancia de la comunicación para el beneficio de los resultados globales de la organización y aprender técnicas para mejorar nuestra habilidad de comunicar. Asimismo, se pretende profundizar en el concepto de liderazgo. Entre otros aspectos, se ilustra cómo aprender a influir, se destaca la creatividad como un rasgo distintivo del líder y cómo elaborar un plan de desarrollo de nuestra capacidad de liderazgo. Además, se define la motivación, que se constituye como una figura central en el *management* de empresa y la cual tiene una especial importancia en relación al desempeño en el puesto de trabajo. Finalmente, se introduce al lector en las nociones más importantes de lo que conocemos como técnicas de negociación en el marco de la resolución de conflictos en las organizaciones, en el ámbito de las técnicas de gestión y de la comunicación.
- La comunicación corporativa. Este apartado se refiere a cómo las organizaciones comunican con la sociedad a la que pertenecen, con sus propios trabajadores y con otras organizaciones con las que colaboran o compiten. La comunicación añade un valor diferencial clave a los buenos productos y a los buenos servicios, constituyéndose en un elemento estratégico en el éxito empresarial.
- Dirección de reuniones y presentaciones. El apartado empieza introduciendo con los conceptos básicos relacionados con los equipos o grupos de trabajo y su papel relevante en la consecución de objetivos. Se enfatiza sobre la interdependencia entre las habilidades y conocimientos aportados por cada uno de los miembros del equipo para realizar de forma coordinada sus actividades y alcanzar sus objetivos y metas a través del apoyo mutuo. Así se espera que la productividad de un equipo de trabajo sea favorecedora por el efecto sinérgico del potencial de los miembros que la integran y devenga superior a la suma de los rendimientos de sus miembros. En este sentido, se incorporan orientaciones sobre la gestión de reuniones grupales: planificación y preparación, técnicas, conducción y dirección de reuniones. Asimismo, se dedica un apartado a las presentaciones orales.
- Gestión del tiempo. Este último apartado nos presenta los principios o leyes de la gestión del tiempo enunciados por diversos autores a lo largo de la historia y que nos animan a reflexionar sobre nuestra propia gestión del tiempo. Asimismo, se pretende reflexionar sobre la delegación dentro de la dirección de equipos de trabajo como un factor para la resolución y mejora de la gestión del tiempo.

# Comunicación, liderazgo, motivación y técnicas de negociación

---



Introducción . . . . .	3
Objetivos . . . . .	5
<b>1. Comunicación . . . . .</b>	<b>7</b>
1.1. Habilidades . . . . .	7
1.2. Principios básicos de la comunicación . . . . .	8
1.3. ¿Cómo podemos mejorar nuestra habilidad en la comunicación? . . . . .	12
1.4. ¿Qué quiero obtener? . . . . .	16
1.5. ¿Qué es la percepción? . . . . .	16
1.6. ¿Cómo podemos hacer diana? . . . . .	17
1.7. ¿Mirar, escuchar o sentir? . . . . .	17
1.8. ¿Cuál es mi manera de pensar? . . . . .	19
1.9. ¿Cómo se pueden construir interacciones eficientes? . . . . .	22
1.10. ¿Cómo me preparo? . . . . .	26
1.11. ¿Cómo utilizo el lenguaje no verbal? . . . . .	30
<b>2. Liderazgo . . . . .</b>	<b>32</b>
2.1. ¿Qué significa ser líder? . . . . .	32
2.2. Principios y valores . . . . .	34
2.3. ¿Cómo podemos ser siempre uno mismo? . . . . .	38
2.4. <i>Personal mastery</i> . . . . .	47

<b>3. Motivación</b> .....	52
3.1. Motivación .....	52
3.2. Definición y concepto .....	52
3.3. Las teorías de la motivación .....	54
3.4. La jerarquía de necesidades de Maslow .....	55
3.5. La teoría de los dos factores de Herzberg .....	58
3.6. La teoría de las expectativas de Vroom .....	61
3.7. Motivación, satisfacción y rendimiento. Porter y Lawler. . . .	63
3.8. Conclusión .....	65
<b>4. Técnicas de negociación y resolución alternativa de conflictos (ADR)</b> .....	66
4.1. Definición, elementos y factores de éxito en una negociación .....	66
4.2. Resolución alternativa de conflictos ( <i>alternative dispute resolution, ADR</i> ) .....	73
4.3. El proceso de negociación: estrategias y tácticas .....	75
4.4. Las negociaciones en un mundo globalizado .....	86
4.5. Preparación y estructuración de negociaciones .....	93
4.6. Herramientas para la preparación y el desarrollo de negociaciones .....	95
Resumen .....	99
Ejercicios de autoevaluación .....	101
Glosario .....	109
Bibliografía .....	111

## INTRODUCCIÓN

---

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

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

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

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

Comunicar es la habilidad de proveer en el tiempo adecuado la información necesaria a los demás para lograr un objetivo determinado. La eficacia de la comunicación debe ser tanto oral como escrita. La buena comunicación ayuda a los demás a comunicarse en los diferentes niveles de una organización. En este sentido, en este primer módulo se exponen los principales conceptos relacionados con las habilidades comunicativas.

Una vez se ha considerado la importancia de la comunicación para lograr objetivos, en el siguiente apartado se abordan diferentes aspectos relacionados con el liderazgo. Por ello, se hace una aproximación al concepto de liderazgo. Entre otros aspectos, se ilustra cómo aprender a influir, se destaca la creatividad como un rasgo distintivo del líder y cómo elaborar un plan de desarrollo de nuestra capacidad de liderazgo.

En el tercer lugar se define la motivación, que se constituye como una figura central en el management de empresa y que tiene una especial importancia en relación al desempeño en el puesto de trabajo. En este sentido, el interés por el tema de la motivación humana ha dejado de ser exclusivo de los psicólogos y se ha incorporado al mundo empresarial. La dirección de la empresa necesita utilizar los conocimientos que nos aportan las ciencias del comportamiento por varias razones, entre las que se encuentran las siguientes:

- La mayoría de los aspectos de dirección y gestión pasan por la administración de personas y, por consiguiente, se llevan a cabo por medio de relaciones interpersonales.
- La conveniencia de basar decisiones sobre relaciones interpersonales en hechos concretos y análisis en lugar de en simples especulaciones.

- La importancia de las influencias psicológicas y sociales en la productividad, así como la necesidad de relacionarlas con unas condiciones físicas de trabajo y una estructura organizativa adecuadas.
- La necesidad de entender las actitudes de los empleados para con el trabajo, las causas de su motivación y cómo la personalidad de los individuos afecta a sus relaciones con la organización.

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

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

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

Facilitamos al estudiante la adquisición de los conceptos básicos fundamentales sobre las técnicas de negociación centrándonos principalmente en algunas de las teorías y los desarrollos más importantes y recientes sobre negociación organizacional e institucional, y revisando la definición y los elementos básicos de una negociación. Se pasa revista a las posibilidades que ofrece la resolución alternativa de conflictos (ADR, alternative dispute resolution), los métodos básicos de ADR y el tipo de negociaciones.

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

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

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

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

## OBJETIVOS

---

- Percatarse de la importancia de la comunicación para lograr objetivos. Analizar nuestro estilo de comunicación. Aprender técnicas que pueden mejorar nuestra habilidad de comunicar.
- Aclarar el concepto de liderazgo. Hacer patente la importancia de los principios y de los valores en el liderazgo. Aprender a conocer y evaluar nuestra capacidad como líderes. Aprender a influir autorrealizándose. Percatarse de la importancia de la imaginación y la creatividad. Aumentar nuestra capacidad de trabajar en equipo. Elaborar un plan de desarrollo de nuestra capacidad de liderazgo
- Definir el concepto de motivación y ver su utilidad en el entorno empresarial. Conocer las teorías de la motivación principales y evaluarlas críticamente.
- Comprender que una negociación es una actividad compleja que se realiza por medio de unas técnicas que deben conocerse para desarrollar la negociación de una manera satisfactoria. Aprender a negociar para obtener resultados satisfactorios. Comprender que la negociación es un conjunto de técnicas dinámicas. Destacar la importancia creciente de los métodos alternativos ADR.
- Saber analizar e identificar a los actores, los intereses, las estrategias, las tácticas, las influencias y los aspectos que es preciso tener en cuenta en el proceso de una negociación.
- Saber analizar e identificar las características del negociador y los factores culturales que afectan a las negociaciones en los entornos multiculturales de la negociación internacional desde una perspectiva global.
- Saber preparar y estructurar adecuadamente una negociación.
- Conocer algunas herramientas básicas para la preparación y el desarrollo de las negociaciones.

# 1. Comunicación

---

## 1.1. Habilidades

- **Hablar eficazmente:** Hablar claro y expresarse de manera adecuada en grupos y en las conversaciones interpersonales.
- **Conducta:**
  - ❖ Utilizar la lengua y la terminología adecuada para cada audiencia.
  - ❖ Presentar las ideas y las informaciones de manera que los demás puedan entenderlas con facilidad.
  - ❖ Utilizar activamente la capacidad de escuchar, en especial en el momento de resumir.
  - ❖ Utilizar eficazmente los instrumentos de comunicación (PowerPoint, gráficas, etc.).
  - ❖ Comunicar las informaciones técnicas en términos comprensibles.
- **Comunicación abierta:** Crear un ambiente en el que la información fluya y sea completa.
  - ❖ Interactuar con la gente abierta y directamente.
  - ❖ Animar a los demás a expresar sus puntos de vista discordantes.
  - ❖ Proporcionar a los demás la información necesaria.
  - ❖ Poner al día las informaciones dadas.
  - ❖ Animar a compartir la información.
- **Escuchar:** Tener en cuenta y comprender los comentarios y las preguntas de los demás.
  - ❖ Escuchar la totalidad de los mensajes.
  - ❖ Saber interpretar los mensajes no verbales.
  - ❖ Demostrar que se escucha atentamente, aclarar, preguntar, resumir.
  - ❖ Escuchar sin interrumpir o juzgar.
  - ❖ Estrechar las relaciones interpersonales.
- **Escribir eficazmente:** Capacidad de recopilar información de una manera clara y eficaz por medio de documentos o informes, redactar resúmenes o informes adecuadamente.
  - ❖ Escribir de una manera clara y concisa.
  - ❖ Utilizar correctamente la gramática.
  - ❖ Utilizar los términos técnicos adecuadamente.
  - ❖ Evitar los detalles innecesarios.
  - ❖ Crear técnicas de visualización adecuadas.

Vivimos en un mundo donde cada día hay más medios de comunicación basados en nuevas tecnologías.

Disponemos de más instrumentos que nunca; sin embargo, cada vez hay más y más voces que reclaman más y mejor comunicación. Algo va mal.

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

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

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

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

El tiempo se comprime. La rapidez en todos los ámbitos es indispensable.

Existen más responsabilidades y están más distribuidas.

Las nuevas tecnologías ejercen cada vez más presión.

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

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

1. Tomad la responsabilidad de querer aprender. Sólo vosotros podéis mejorar y aprender.
2. Tomaos el tiempo necesario y realizad los ejercicios que os convidamos a hacer.
3. Comprended que la comunicación es una disciplina "global" (es decir, que engloba diferentes partes y componentes) y que, al fin y al cabo, sois vosotros quienes os comunicáis, no unas técnicas aisladas o unos métodos fáciles.
4. Sabed que no existen buenos remedios sin buenos diagnósticos.
5. Sólo con la práctica podréis mejorar vuestras habilidades (si hacéis algún deporte como el tenis o el golf, sabéis perfectamente que la única manera de mejorar vuestras habilidades es practicando).

## 1.2. Principios básicos de la comunicación

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

- “Toda conducta tiene una intención positiva”.

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

- “La gente en general elige la mejor opción dentro de una situación”.

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

- “El mapa no es el territorio que representa, las palabras no son las cosas que describen, los símbolos no son las cosas que representan”.

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

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

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

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

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

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

- “Cambio produce cambio”.

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

- “Uno no puede no comunicar”.

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

- “El significado de vuestra comunicación es la respuesta que obtenéis”.

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

- “Cada uno tiene los recursos que necesita”.

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

- “Cada conducta es apropiada en algún contexto”.

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

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

- “La comprensión verdadera sólo aparece cuando va acompañada de la experiencia”.

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

Éste constituye uno de los principios básicos del aprendizaje.

- “La gente no está «rota» y, por tanto, no necesita ser reparada”.

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

*Si las personas no funcionan, no las intentes arreglar, arregla el proceso (Edwards Deming).*

- “Vuestra mente y vuestro cuerpo son informes indivisibles del mismo sistema”.

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

- “No hay fracasos, hay realimentación”.

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

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

.....  
**EJEMPLO:**

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

- “Lo que una persona puede hacer, otras personas pueden aprenderlo a hacer”.

Teniendo las aptitudes mínimas y la voluntad necesaria, cada persona puede aprender lo que otros saben hacer.

Decir “yo no podría” no vale. La experiencia demuestra que las diferencias entre las personas no impiden que puedan realizar las mismas cosas.

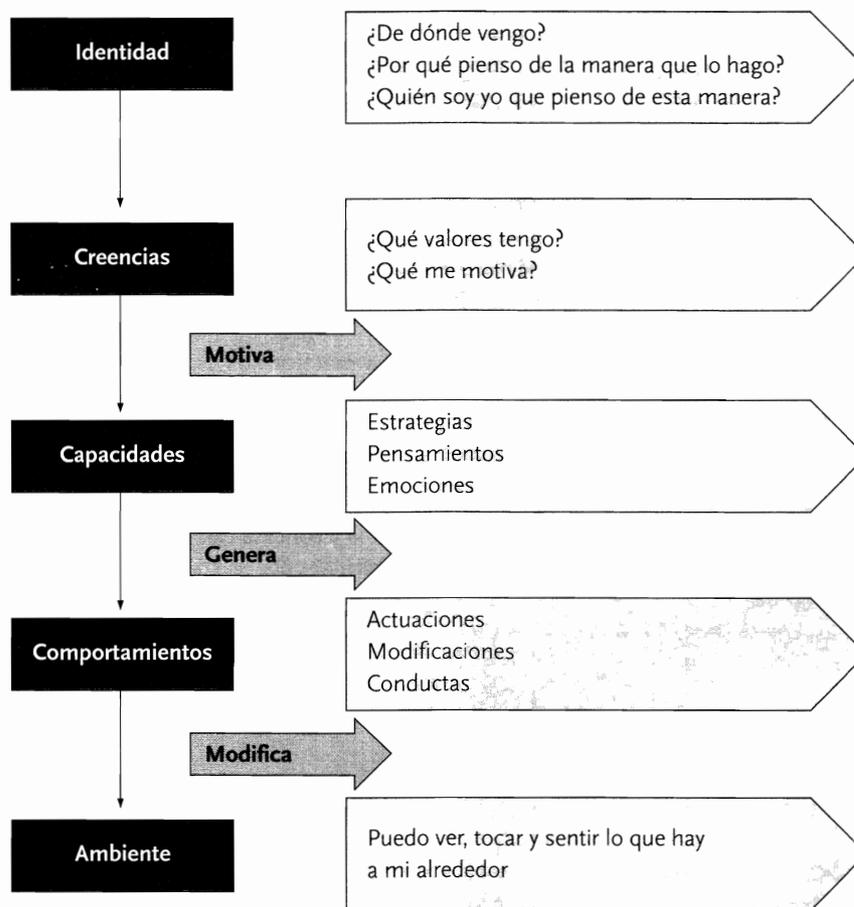
*Mientras estés fragmentado e inseguro, la índole de tus decisiones no tiene ninguna importancia (Hakim Sanai).*

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

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

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

### 1.3. ¿Cómo podemos mejorar nuestra habilidad en la comunicación?



- Cada ámbito repercute en lo siguiente.

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

- La manera de efectuar cambios difiere en cada ámbito.

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

.....  
EJEMPLO:

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

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

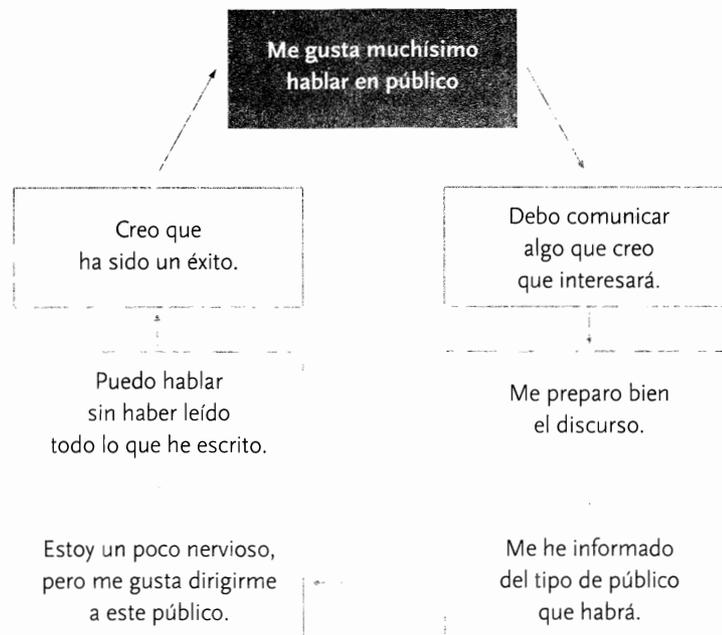
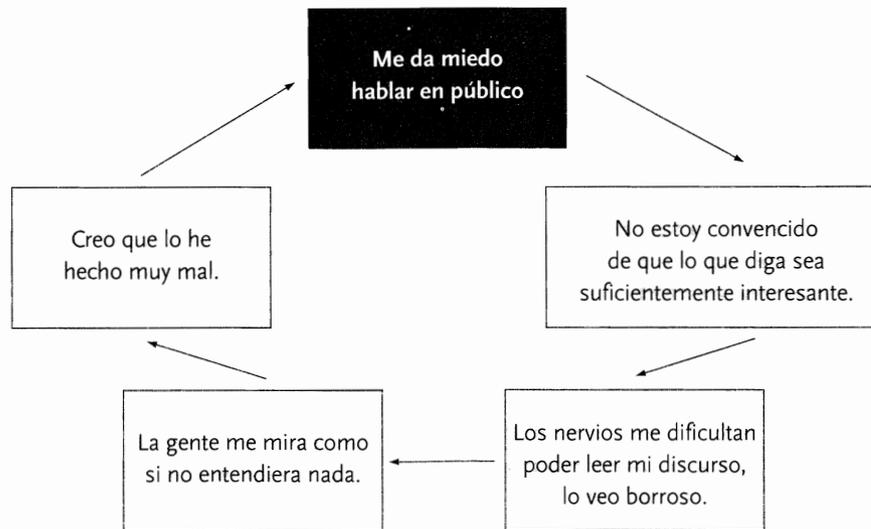
Una persona que esté en contra de las nuevas tecnologías, por el motivo que sea, el día que piense que son realmente útiles y apropiadas a pesar de los aspectos negativos, experimentará un cambio positivo en la capacidad de comunicarse por correo electrónico (*e-mail*).

- Los cambios sólo son posibles si existe cierto grado de flexibilidad.

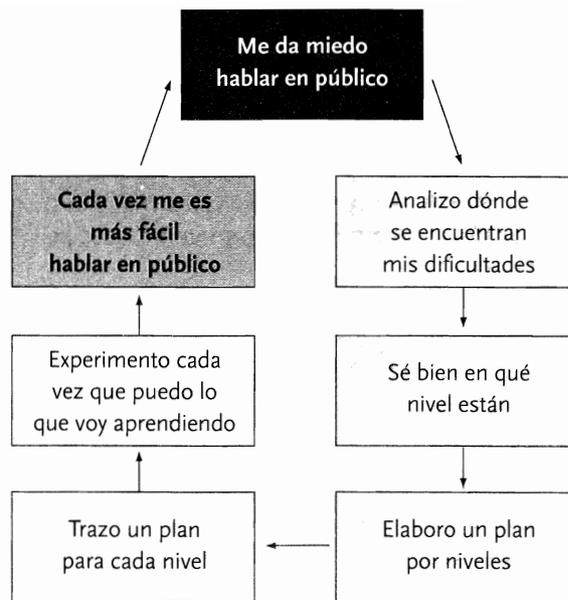
Las personas que dicen con facilidad "yo nunca..." lo tienen más difícil. Aunque conviene tener unas creencias y unos valores, no pueden permanecer inflexibles, como sucede con nuestras técnicas de afrontar los problemas, entre otras situaciones.

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

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



Podríamos observar el esquema siguiente como ejemplo sencillo:



La comunicación es clave para el liderazgo y constituye la habilidad primordial en la vida. Utilizamos mucho tiempo en procesos de comunicación.

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

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

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

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

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

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

#### 1.4. ¿Qué quiero obtener?

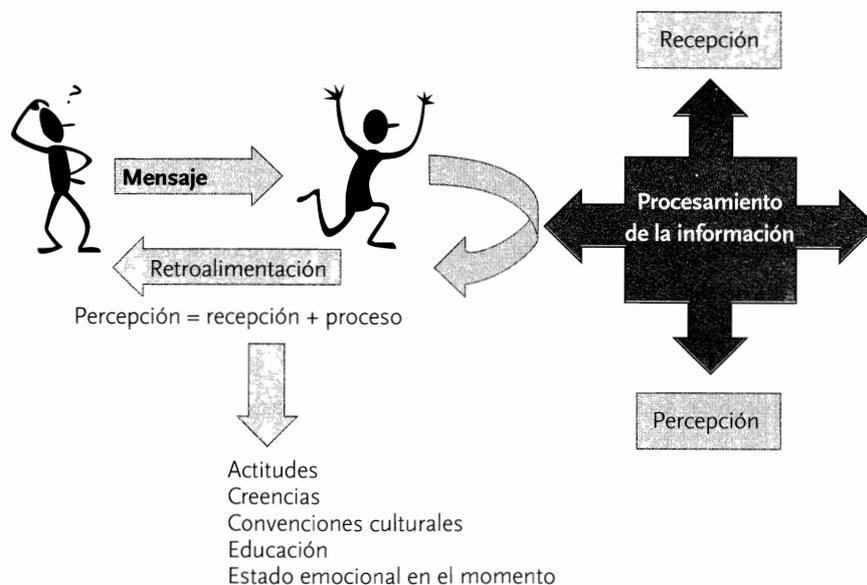
Con frecuencia, los resultados que obtenemos en nuestra vida son autogenerados. Para triunfar, es primordial asumir que triunfaremos. Hay un número ingente de ejemplos que confirman la importancia de asumir el éxito. Es un estado mental indispensable.

Para comunicar, lo peor es pensar que todo saldrá mal, puesto que saldrá mal. Vuestras percepciones y vuestros pensamientos son interactivos; percibir lo que queremos es básico para lograrlo.

La mayoría de la gente que se lamenta de su suerte no ha decidido en realidad qué es lo que quiere.

#### 1.5. ¿Qué es la percepción?

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



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

La percepción es más importante que los hechos.

## 1.6. ¿Cómo podemos hacer diana?

### • Comunicar a tiempo es clave

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

### • Tener perspectiva

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

### • Tener en cuenta los factores culturales

Tener en cuenta que somos diferentes, no sólo por nuestra base cultural, sino también por la manera como nos hemos desarrollado.

Por ejemplo, hablar con un economista no es igual que hablar con un abogado (ante un mismo problema tendrán puntos de vista diferentes), y hablar con técnicos no es lo mismo que hablar con profanos.

*La percepción es todo. ¡Gestionala! (Tom Peters).*

## 1.7. ¿Mirar, escuchar o sentir?

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

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

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

### **Actividad:**

En una hoja de papel, escribid lo que recordéis:

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

2. Si habéis tenido algún conflicto con alguna persona en las últimas semanas, tratad de recordar qué es lo que más os hirió.
  - Sus palabras.
  - La manera de expresarse físicamente.
  - El tono de su voz.
  - La falta de tacto.
  - La facilidad que encontró para herir vuestros sentimientos.
  
3. De vuestros años de estudiantes, ¿qué recordáis de vuestros profesores?
  - Su discurso.
  - Su capacidad de expresarse gráficamente.
  - Su trato personal.

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

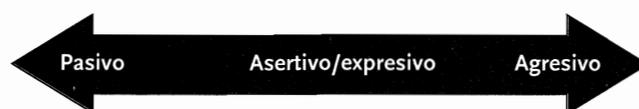
- **Ver.**
- **Escuchar.**
- **Sentir.**

Cuando tengáis más claro cuál es vuestro perfil perceptivo, en vuestras comunicaciones futuras intentad analizar si este último se corresponde con vuestra realidad actual y, en especial, cómo equilibráis los tres canales perceptivos.

Por otro lado, es importante tener en cuenta los perfiles de los demás.

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

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



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

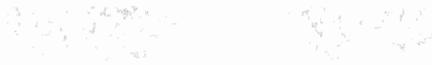
La persona asertiva o expresiva se sitúa en el centro y podemos definirla como capaz de expresarse con seguridad sin necesidad de utilizar los mecanismos agresivos, pasivos o las conductas manipuladoras. Ser asertivo requiere un grado de autoconciencia elevado, pensamiento positivo y ser responsable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

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

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

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

La asertividad se aprende.



## 1.8. ¿Cuál es mi manera de pensar?

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

### • Pensamiento concreto

Es un pensamiento lógico con tendencia a interpretar las cosas o los acontecimientos de una manera literal. A causa B, B causa C.

La persona que tiene tendencia a pensar en concreto identifica las diferentes partes de un problema, adopta una posición pragmática e intenta resolver los problemas de una manera sistemática.

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

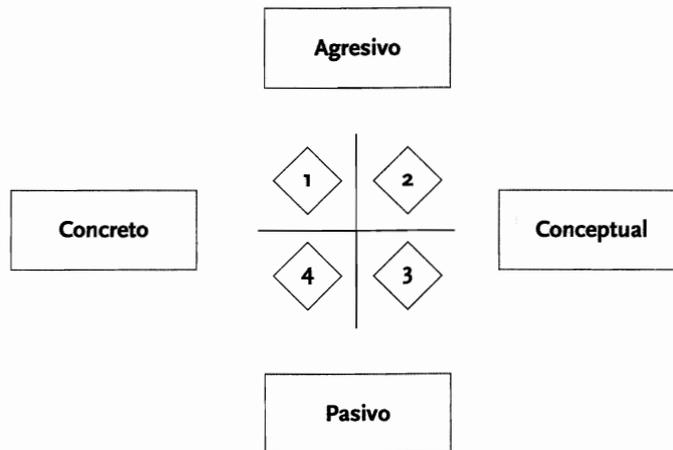
### • Pensamiento conceptual

En la base del pensamiento conceptual se encuentra la imaginación y la intuición. El pensamiento conceptual es circular.

La persona con tendencia al pensamiento conceptual aporta su proceso creativo y los sentimientos instintivos. Es capaz de ver la globalidad de las situaciones.

## Perfiles

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



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

### • Perfil 1. Agresivo/concreto

Estilo de comunicación: de expresividad moderada a alta.  
Manera de pensar: tendencia que es preciso concretar.

Es una persona a la que le motiva lograr objetivos. Es un dirigente. El éxito es su principal motivación. Se centra en los resultados a corto y a medio plazo. Los obstáculos y las dificultades son bienvenidos como retos que deben superarse. Ser conocido y tener prestigio es un premio.

### • Perfil 2. Agresivo/conceptual

Estilo de comunicación: de expresividad alta a moderada.  
Manera de pensar: adaptado a lo que es conceptual.

La motivación viene por el deseo de explicarse y ser reconocido por ello. Tiene interés por actuar y ser visto como un buen orador. Son oradores seguros que se sienten auto-motivados por su propio discurso. Tienen tendencia a ser muy "verbales", utilizan con

facilidad analogías y metáforas. Son caracteres calurosos y creativos. Les encanta participar en tormentas de ideas (*brainstormings*), en las que pueden mostrar su creatividad e imaginación. Con este perfil encontramos profesores, conferenciantes, entrenadores, abogados, estrellas de la pantalla, etc. En ocasiones encuentran alguna dificultad para escuchar, quizá porque están muy pendientes de su propio discurso.

### • Perfil 3. Pasivo/conceptual

Estilo de comunicación: moderadamente expresivo.  
Manera de pensar: de conceptual a adaptativo.

Son las personas cuya principal motivación es servir a los demás, sentirse útiles. Les encanta conversar e intimar, con un lenguaje corporal en ocasiones pobre. Su tendencia a la pasividad les hace evitar las confrontaciones y los conflictos. Su principal motivación en el fondo es el deseo de complacer, gustar.

### • Perfil 4. Pasivo/concreto

Estilo de comunicación: de medio a moderado expresivo.  
Manera de pensar: de concreto a adaptativo.

Son personas que están motivadas por organizar bien las cosas. Tienen necesidad de precisión y de asegurarse de que hacen lo que es correcto. Son extremadamente metódicas, analíticas y meticulosas. En general, les gusta solucionar problemas y resolver entuertos. Estas personas suelen ser poco expresivas, pero altamente eficaces.

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

#### **Actividad:**

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

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

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

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

### 1.9. ¿Cómo se pueden construir interacciones eficientes?

#### • Establecer relaciones

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

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

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

#### • Lo que tenemos en común

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

#### ..... EJEMPLO:

En ocasiones, encontramos las mismas aficiones, los mismos equipos de fútbol o historias paralelas. Los puntos en común ayudan en especial cuando hay diferencias en discusiones o en proyectos. Cuando el conflicto o las diferencias surgen, el fundamento de lo que es común ayuda a evitar que las cosas vayan demasiado lejos.  
.....

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

### • Lo que interesa

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

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

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

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

### • Tocar o no tocar

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

.....  
**EJEMPLO:**

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

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

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

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

### • Ser respetado

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

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

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

- o Credibilidad.
- o Integridad.
- o Comentarios constructivos.

#### • Credibilidad

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

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

No debemos hacer promesas que no podamos cumplir.

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

Lo que digo lo hago.

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

Informar, informar, informar.

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

Ser el primero que proporciona la información.

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

No debemos pretender saberlo todo.

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

- **Mantenerse firme**

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

- **Ser constructivo**

Ser constructivo significa lo siguiente:

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

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

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

<b>Lo que sé de mí mismo</b>	<b>Lo que conozco de los demás</b>	
	<b>Público/abierto</b> Las cosas que yo sé y los demás saben de mí.	<b>Punto ciego</b> Las cosas que los demás saben y yo no sé de mí mismo.
	<b>Escondido</b> Las cosas que yo sé de mí y que trato de esconder a los demás.	<b>Potencial/inconsistente</b> Las cosas que yo no sé y que los demás no saben de mí.

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

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

#### Actividad:

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

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

### 1.10. ¿Cómo me preparo?

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

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

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

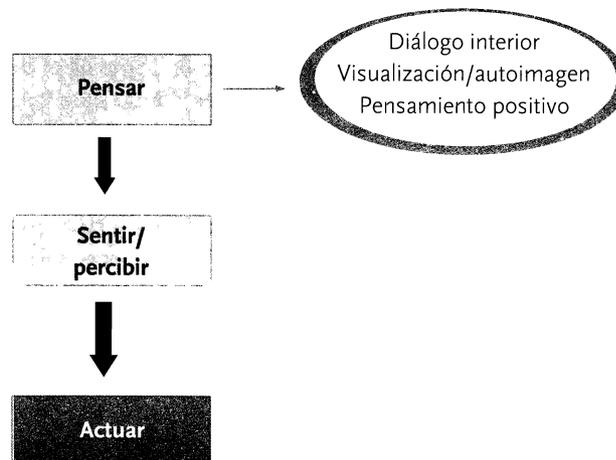
Es decir, estamos en un proceso dentro-fuera, en el que lo que sucede en nuestro fuero interno repercutirá a la hora de mostrar al público nuestras ideas, nuestros planes o proyectos. En el fondo, comunicamos para influir, con lo que no podemos ignorar el ambiente en que queremos influir.

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

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

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

Podemos repetir el esquema:



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

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

#### • El contexto

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

El entorno físico es importante: no es lo mismo hacer una reunión en nuestro despacho, al que estamos habituados (jugar en casa), que en otro lugar (jugar fuera). Una sala enorme es diferente de una sala pequeña. Un lugar ruidoso no es lo mismo que un lugar con un silencio sacro.

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

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

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

#### • Las implicaciones

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

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

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

#### • Lo que es esencial

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

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

- **Anticipar**

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

**Un ejemplo** es Alan Greenspan, el presidente de la FED americana: cuando habla, cada palabra puede tener un impacto en la economía y, en especial, en la bolsa. Sin duda que él lo sabe bien y sabe medir bien sus palabras. Es más, sabe el efecto de sus palabras y las utiliza para provocar lo que piensa que es necesario para el buen funcionamiento de la economía.

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

- **Estructurar**

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

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

- **Ordenar**

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

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

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

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

## • Visualizar

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

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

### 1.11. ¿Cómo utilizo el lenguaje no verbal?

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

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

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

Es una cosa más compleja. Se trata de transformar un proceso automático e inconsciente en un valor en el proceso de comunicación. Es evidente que de la misma manera que tenemos una impresión de los demás, nosotros también causamos impresiones. Lo queramos o no. Todos tenemos la experiencia de las sensaciones que nos produce alguien que no conocemos y aparece en un extraño escenario, tanto en una reunión como en una entrevista. Entre otros, un ejemplo: Aunque tan bien puede ser causa de error, todo el mundo tiene, en ocasiones, una primera impresión de los demás. Antes de hablar, ya tenemos una predisposición en contra o a favor de algo.

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

**Actividad:**

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

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

Persona A	Mensaje verbal	Entonación	Gestos
Persona B			
Persona C			

Ahora intentad hacer el mismo ejercicio sobre vosotros mismos:

Mensaje verbal.

Tono de voz.

Posición del cuerpo, gestos.

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

- **La importancia del espacio**

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

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

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

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

### • Manejar la voz

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

Con nuestra voz podemos hacer lo siguiente:

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

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

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

## 2. Liderazgo

---

### 2.1. ¿Qué significa ser líder?

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

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

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

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

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

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

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

1. **¿Dónde estoy ahora?**
2. **¿Hacia dónde quiero ir?**
3. **¿Cómo puedo llegar allí?**

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

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

#### • **Todo se aprende**

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

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

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

## 2.2. Principios y valores

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

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

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

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

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

### • Valores

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

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

Es importante descubrir cuáles son nuestros propios valores y no limitarse a aceptar lo que la sociedad nos impone o nos exige adquirir. Únicamente los valores que tengan una

importancia real para uno mismo serán los que puedan conferir sentido a nuestra vida y a nuestra acción.

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

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

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

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

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

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

## • Nuestro sistema de vida

Nuestro sistema de vida podemos clasificarlo en cuatro dimensiones fundamentales:

### 1. Seguridad personal

La *seguridad* representa nuestro sentido de valía, identidad, estabilidad emocional, energía y fortaleza personal. La seguridad en nosotros mismos tiene altibajos. Se trata de

encontrar un equilibrio que nos garantice actuar sin el sentimiento de que nos hundimos o que no sabemos hacia dónde vamos.

## 2. **Guía. ¿Hacia dónde queremos ir?**

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

## 3. **Sabiduría/entendimiento**

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

## 4. **Poder**

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

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

Cuando tenemos nuestros principios en el centro es cuando entendemos que la única manera de tratar a las personas es como queremos que nos traten a nosotros mismos.

El reto entonces es ser una luz, no un juez, un modelo, no un crítico.

Liderar es diseñar el futuro, tanto personal como familiar o profesional.

El problema es que no siempre estamos suficientemente preparados para diseñar el futuro.

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

## • Afrontar los cambios

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

.....

### EJEMPLO:

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

.....

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

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

Podemos distinguir tres grandes tipos de pensamiento:

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

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

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

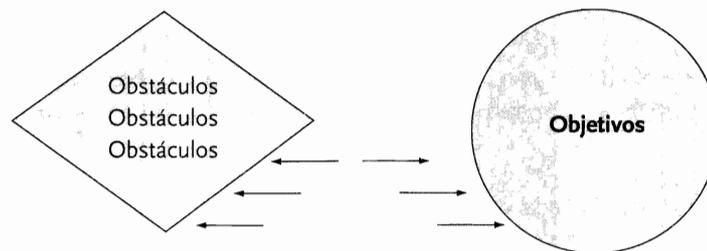
No en vano estamos en una carrera veloz en la que las exigencias de la vida cotidiana crecen sin parar. Estamos bajo la presión de hacer las cosas bien y deprisa.

## • ¿Hacia dónde nos queremos dirigir?

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

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

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



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

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

### 2.3. ¿Cómo podemos ser siempre uno mismo?

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

- **Éxitos/triunfos**

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

- ✓ Superar a los demás.
- ✓ Normas internas de excelencia.
- ✓ Nuevas cualidades.
- ✓ Carrera planificada a largo plazo.

- **Pertenencia**

Deseo de establecer y mantener relaciones de amistad.

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

- **Poder**

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

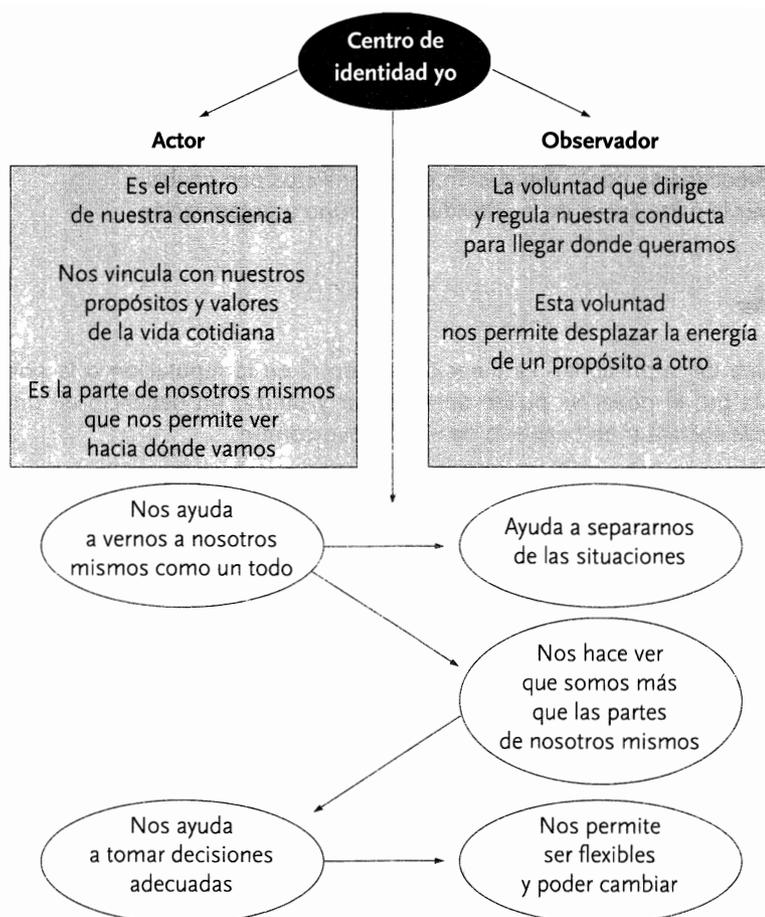
Sentir o ser percibido como una persona fuerte, eficaz y con influencia.

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

- **Se puede ser feliz en un mundo en cambio constante**

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

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



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

Esta dicotomía de actor y espectador hace que nuestra identidad sea compleja y que nunca podamos disponer de todos los "datos" de cómo somos. Asimismo, la identidad no es un fenómeno estático, sino dinámico y que evoluciona. Como Sócrates dijo: todo conocimiento se basa en "conocer a ti mismo"; una misión imposible en su totalidad. Trabajar y pensar dentro de nuestro "mundo" sin tener en cuenta la naturaleza del sistema de que formamos parte puede llevarnos al fracaso. Sobre todo hoy día, cuando los acontecimientos sociales tienen un impacto rápido en las cosas que hacemos.

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

- *Sistemas de creencias*

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

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

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

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

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

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

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

- *Sistemas globales*

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

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

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

- *Sistemas de pensamiento ("systems thinking")*

Aunque pueda parecer que descubrimos la sopa de ajo, una de las premisas más importantes es reconocer que todo afecta a todo. Los occidentales hemos tardado siglos en

descubrirlo de verdad. El individualismo extremo de nuestra cultura nos ha llevado a creer que "todo depende de mí", y creemos que aislándonos de nuestro entorno podremos resurgir con mayor facilidad. Al contrario.

La estructura influye en nuestra cultura.

Con mucha más frecuencia de lo que pensamos, el sistema causa su propia crisis, no fuerzas exteriores ni errores personales.

La estructura en los sistemas humanos es sutil.

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

En los sistemas humanos, la estructura incluye cómo las personas adoptan decisiones y cómo convierten percepciones, objetivos, leyes y normas en acciones.

A menudo, el impulso viene de nuevas maneras de pensar.

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

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

- **Las leyes de los sistemas de pensar**

1. **Los problemas de hoy vienen de las soluciones de ayer**

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

*Un ejemplo sería la política urbanística de las ciudades. Decisiones tomadas para solucionar un problema en el pasado constituyen un gran inconveniente en el presente. Ello se hace evidente en algunos aeropuertos, donde en un momento de aumento del tráfico aéreo se adoptan soluciones "rápidas" que después resultan un obstáculo para modernizar el mismo*

aeropuerto. O también en el caso de la construcción de viviendas económicas, de mala calidad, para dar salida a una situación de carencia, que después nadie quiere.

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

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

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

## 3. Las cosas van mejor antes de ir mal

En nuestra vida cotidiana estamos sometidos a diferentes tipos de presión, es natural dentro de un sistema.

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

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

## 4. El camino más fácil no siempre es el mejor

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

## 5. El remedio puede ser peor que la enfermedad

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

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

Nuestra tarea es la de conseguir los objetivos que nos hemos marcado, y la resolución de los problemas debe orientarse a los objetivos. El hecho de buscar soluciones para quitarnos los problemas de encima no arregla nada. Los problemas son una guía para conseguir nuestros objetivos.

## 6. Vísteme despacio que tengo prisa

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

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

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

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

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

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

### ..... EJEMPLO:

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

.....

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

### 8. Pequeños cambios pueden producir buenos resultados

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

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

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

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

#### EJEMPLO:

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

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

### 10. Dividir un elefante en dos no significa tener dos elefantes

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

Podemos analizar las organizaciones, sin poner fronteras rígidas en su seno. Se trata de encontrar la interacción entre las diferentes partes. La respuesta "ello no es mi proble-

ma" no lleva más que al fracaso. Las organizaciones no siempre están dispuestas a poner en evidencia sus interacciones, o no siempre estamos dispuestos a realizar el esfuerzo de analizarlas. Sin embargo, es fundamental.

.....  
**EJEMPLO:**

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

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

### 11. No hay culpa

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

**Actividad:**

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

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

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

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

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

1. ¿Qué pasa ahora?  
¿Qué hacemos ahora?  
¿Qué sentimos en este momento?  
¿En qué pensamos?
2. ¿Qué querríamos hacer ahora mismo?
3. ¿Qué hacemos que nos dificulte obtener lo que queremos?

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

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

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

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

#### 2.4. *Personal mastery*

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

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

En el libro *The fifth discipline*, Peter Senge recoge varias investigaciones y estudios que sintetiza con el nombre de *personal mastery* o "autorrealizarse con los demás". Podríamos definirlo como "una visión personal de dónde quiero llegar y un conocimiento claro de la realidad de nuestro entorno".

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

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

En resumen, no podemos conseguir *personal mastery* sin tensión, ni sin método y esfuerzo. Parece evidente, pero si miramos a nuestro alrededor, veremos que la evidencia no se pone demasiado en práctica.

Para evitar la tensión, podemos disminuir o devaluar nuestra visión (objetivos); sin embargo, ello puede comportar un sentimiento de devaluación personal. La tensión puede tolerarse si progresamos, paso a paso, con paciencia.

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

"Demonios" El síndrome del sí: si mis padres me hubieran hecho estudiar, si no me hubiera casado tan joven, etc.

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

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

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

**Actividad:**

Dibujar nuestra visión personal.

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

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

Empezad el ejercicio de una manera relajada. Sin prisas. Al menos es preciso que dispongáis de una hora.

Naturalmente, no hay buenas respuestas ni malas. Es para vosotros.

### Etapa 1. **Crear un resultado**

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

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

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

### Etapa 2. **Reflexionar**

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

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

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

### **Me da miedo lo que quiero**

No podemos engañarnos a nosotros mismos; en ocasiones, no nos atrevemos porque tenemos miedo de las consecuencias. Cambiar de trabajo o de empresa puede crear inseguridad. El problema puede ser que nunca hemos plantado cara a todo ello. Es bueno, durante un instante, analizar la dimensión de estos miedos. Quizá se trata de nuestro hábito.

### **No es importante lo que quiero**

En ocasiones, el problema reside en el hecho de que pensamos que no nos merecemos algo. Entonces decimos que lo que queremos no es importante, y lo que hacemos es restarnos importancia, desvalorarnos.

En este caso, se trata de pensar que nos lo merecemos. Escribid: "Nos merecemos"...

**Sabemos lo que queremos; sin embargo, no es posible en nuestro trabajo**

Es una de las respuestas más corrientes. Debemos ser realistas, con frecuencia nuestra visión personal no puede cumplirse en el marco de la organización o la empresa donde trabajamos. Quizá en este caso debéis analizar las posibilidades de cambiar de empresa...

**No podemos tener lo que queremos**

Con frecuencia, hemos sido educados para evitar frustraciones, nos han enseñado que es mejor renunciar a deseos que sufrir porque no conseguimos lo que queremos. Asimismo, es posible que hayamos tenido experiencias negativas y que nos "hayamos quedado", o pueden haber contradicciones al elegir una cosa u otra.

Escribid como si fuera posible obtener lo que queréis. ¿Qué pasaría?

**Nosotros ya sabemos qué es lo que queremos**

Sentir que uno ya sabe lo que quiere no significa que sea así. Es una ocasión para redescubrirse a uno mismo y repensar la forma de vida. Escribid lo que ya sabéis y, a continuación, intentad averiguar si hay más de lo que parece.

**No sabemos lo que queremos**

Es posible que, a causa de las condiciones en que hemos sido educados, nos conformemos con lo que somos y con lo que tenemos. Es difícil creer que en el fondo no dispongamos de la esperanza de conseguir nuestros deseos. Puede ser otra manera de evitar responsabilidades.

Procurad escribir los motivos que os hacen pensar que sabéis lo que queréis.

**Etapas**

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

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

Deseos/objetivos

¿Cómo son?

¿Cómo os hacen sentir?

¿Cómo los podría describir?

1

2

3

4

5

6

7

8

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

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

#### Etapa 4

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

Si tuviera la oportunidad de tenerlo, ¿lo tomaría?

Si se hiciera realidad ahora, ¿qué me comportaría?

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

La visión es una imagen del futuro que deseamos. Es una pintura o una foto del futuro que queremos crear descrito en el presente como si fuera ahora mismo.

Nuestra visión nos indica dónde queremos llegar y cómo queremos estar cuando lleguemos.

Los valores son cómo esperamos "viajar", hacia dónde queremos ir y de qué manera. Los valores describen la manera en que queremos actuar, el día a día, para llegar a conseguir nuestra visión.

### 3. Motivación

---

#### 3.1. Motivación

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

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

#### 3.2. Definición y concepto

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

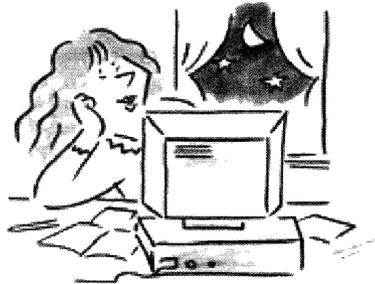
Conviene enfatizar el hecho de que esta fuerza efectivamente mueve a las personas a ejecutar acciones. Es decir, no consideramos motivación cuando existe un deseo de hacer algo, sino cuando este último se ha materializado en una acción concreta.

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



Desear, ilusionarse, etc.

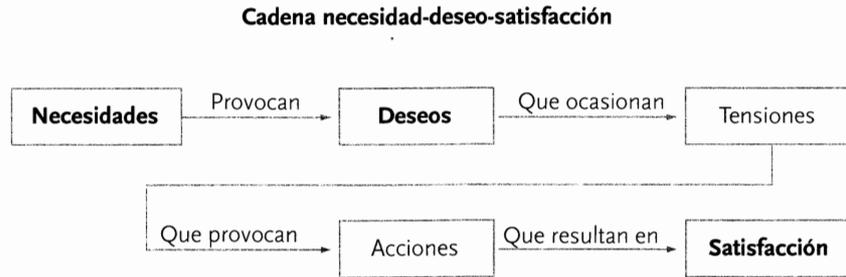
*La universidad en casa  
a cualquier hora*



Motivación.

### 3.3. Las teorías de la motivación

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



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

1. **Teorías sobre el contenido de la motivación.** También conocidas como "teorías de las necesidades". Se preguntan cuáles son los factores que influyen en la motivación; es decir, qué es lo que mueve a las personas a actuar. Pretenden identificar las necesidades de los individuos y la fuerza relativa de cada necesidad. Entre estas teorías, las más influyentes han sido **la jerarquía de necesidades de Maslow** y los dos **factores de Herzberg**, que estudiaremos más adelante.
2. **Teorías sobre el proceso de motivación.** La cuestión principal que se plantea este grupo de teorías es encontrar los procesos que llevan a la motivación; es decir, estudian cómo se motivan las personas. Buscan las relaciones y los patrones de comportamiento entre las diferentes variables que afectan a la motivación humana. Las teorías más conocidas de este grupo son **la teoría de las expectativas de Vroom** (que estudiaremos más adelante) y **la teoría de motivación, satisfacción y rendimiento de Porter y Lawler**.

### 3.4. La jerarquía de necesidades de Maslow

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

1. Las personas se motivan por el deseo de satisfacer toda una serie de necesidades.
2. Como seres "deseadores", las personas siempre quieren más, y lo que quieren depende de lo que ya tienen.
3. Las necesidades que motivan a las personas están ordenadas en una jerarquía que empieza en la base y va produciendo necesidades superiores a medida que se satisfacen las de orden más inferior.

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

La jerarquía de necesidades de Maslow:



- **Necesidades fisiológicas**

Las necesidades fisiológicas son aquellas necesidades básicas que las personas requieren cubrir para poder subsistir (comida, bebida, calor, etc.) En el entorno del trabajo, estas necesidades se pueden satisfacer básicamente con un salario que permita vivir al empleado.

- **Necesidades de seguridad**

Las necesidades de seguridad son aquellas que garantizan a la persona un entorno de seguridad, orden y predictibilidad, es decir, todo aquello que nos hace sentir libres de amenazas, los aspectos estables que valoramos.

En el entorno laboral, estas necesidades se pueden alcanzar mediante unas condiciones de trabajo seguras en el sentido físico, así como a través de contratos indefinidos a largo plazo, compromiso empresarial para evitar expedientes de regulación, planes de pensiones, etc,

- **Necesidades de afiliación**

Las necesidades de afiliación son todas aquellas que dan la sensación al empleado de pertenecer al grupo, y satisfacen las necesidades de afecto y socialización naturales de las personas.

En la empresa este aspecto se satisface a través del mismo contacto humano del día a día, y se pueden estimular mediante actividades sociales, permisos para actividades informales y un aliento hacia las comunicaciones abiertas.

- **Necesidades de estima/posición**

Las necesidades de estima o posición son aquellas que se derivan del deseo de tener una autoimagen valiosa y valorada. Comprenden tanto el respeto propio (confianza, independencia) como la estima de los demás (reputación, prestigio, reconocimiento).

Estas necesidades, en el entorno laboral, se pueden satisfacer cotidianamente mediante un *feedback* positivo frecuente, y en un ámbito más general, mediante una adecuada política de promoción, el reconocimiento de los buenos resultados e incluso con denominaciones de los cargos que reflejan un grado importante de responsabilidad u otros símbolos de estatus.

- **Necesidades de autorrealización**

Finalmente las necesidades de autorrealización, que son las más abstractas, representan el cumplimiento del desarrollo completo de los potenciales del individuo.

Dentro del entorno laboral, estas necesidades se pueden satisfacer mediante la representación de proyectos o tareas que representen un reto al empleado, animando su creatividad, o permitiendo altos grados de discreción o autonomía sobre la realización de su trabajo.

Tal como hemos apuntado con anterioridad, una vez se ha satisfecho una necesidad, ya no actúa como motivadora.

Ahora la motivación estará estimulada para dirigirse a las necesidades del nivel superior siguiente.

### Aplicación y problemas de la teoría de Maslow en el entorno laboral

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

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

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

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

- La gente no satisface sus necesidades sólo en el trabajo, sino también en su vida social y privada. Por tanto, por mucho que la organización se esfuerce en crear condiciones que faciliten la satisfacción de una necesidad, si los trabajadores ya la han cubierto en otro ámbito, estas condiciones no actuarán como fuerzas motivadoras.
- Asimismo, se han planteado dudas sobre el tiempo transcurrido entre la satisfacción de un nivel inferior y la emergencia de una necesidad superior.
- Es difícil comprobar la teoría empíricamente.
- El orden de prioridades puede ser diferente en algunos trabajadores o, incluso, algunas personas pueden no experimentar un grupo de necesidades.

.....

**EJEMPLO**

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

.....

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

Bibliografía sugerida:

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

### 3.5. La teoría de los dos factores de Herzberg

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

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

#### Teoría de los dos factores

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

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

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

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

**EJEMPLO:**

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

**2. Factores motivadores (satisfactorios o intrínsecos)**

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

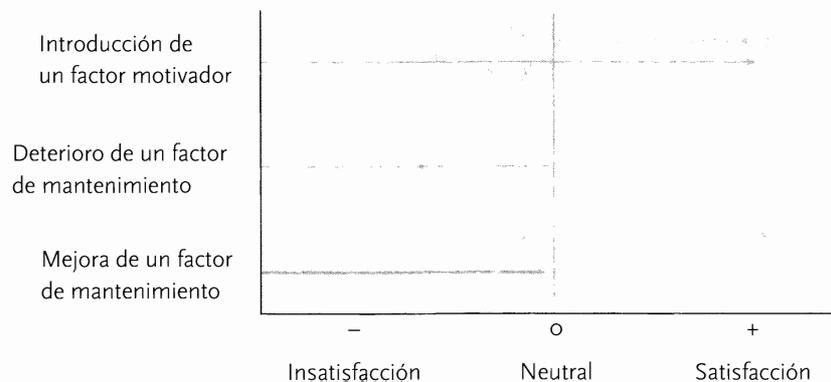
**EJEMPLO:**

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

Así pues, los factores motivadores pueden alentar una mejor calidad del trabajo y, en cambio, los de higiene no: por ejemplo, puede ser que un empleado se resigne porque está disconforme con algún factor de higiene.

Si este último hubiera sido adecuado o satisfactorio, habría conseguido retener al empleado, pero no que trabajara más o mejor.

**Comportamientos de los factores motivadores  
y de higiene de la teoría de Herzberg**



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

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

**Actividad:**

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

### Aportaciones y problemas de la teoría de Herzberg

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

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

- **De carácter metodológico.** La técnica del incidente crítico tiene el inconveniente de reflejar pobremente las situaciones no extremas; es decir, las que no causan una impresión, pero que quizá se dan a diario. Así, cuando se han intentado estudiar los factores de Herzberg con otras metodologías, ambos factores no se muestran visibles con tanta claridad.
- **De carácter conceptual.** Muchos autores consideran que poner el salario como factor de higiene es probablemente una sobresimplificación de la realidad y la complejidad de los procesos que motivan a las personas. Así, ha habido debates continuos sobre si la retribución debería formar parte de los factores de higiene o de los motivadores. Aunque no existe nada definitivo en este debate, sí que se ha reconocido que la retribución actúa como motivador al menos a corto plazo.
- **De carácter práctico.** El estudio original se llevó a cabo con profesionales que trabajaban como contables e ingenieros y, por tanto, tiene sentido que dichas personas estu-

vieran motivadas por las actividades de su propio trabajo. En cambio, la aplicación del modelo de Herzberg no ha tenido el éxito esperado en otros trabajadores que tienen tareas manuales o que son considerados trabajos de poca cualificación.

### 3.6. La teoría de las expectativas de Vroom

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

Bibliografía sugerida:

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

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

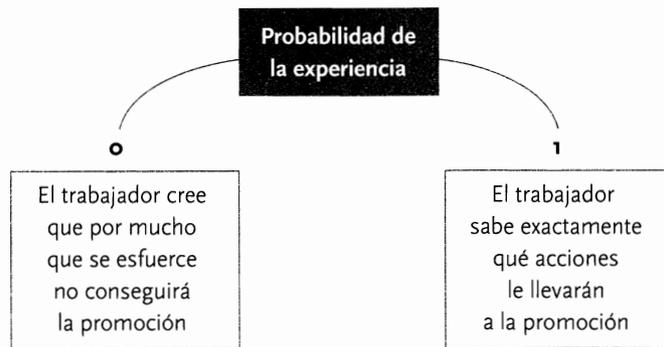
Las raíces de la teoría de Vroom se encuentran en los estudios cognitivos de Kurt Lewin y Edward Tolman durante las décadas de los años treinta y cuarenta. Estos investigadores rechazaron algunos de los conceptos principales de las teorías de refuerzo (las acciones premiadas tienden a repetirse, y las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

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

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

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

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



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

$$M = \sum \text{valencias} \times \text{expectativas}$$

### Evaluación del modelo de la teoría de Vroom

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

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

### Relevancia para la empresa

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

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

.....  
EJEMPLO

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

- Intentar **minimizar resultados indeseables como resultado de un alto rendimiento** (accidentes, sanciones de compañeros de trabajo, etc.).
- Dado que individuos diferentes asocian valencias distintas a resultados determinados, será preciso intentar **conocer a los empleados y sus preferencias** para poderlas satisfacer y no otras que los empleados no valoren.

### 3.7. Motivación, satisfacción y rendimiento. Porter y Lawler

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

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

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

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

Bibliografía sugerida:

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

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



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

- El empleado debe tener las características personales, las habilidades y los conocimientos (es decir, la capacidad) necesarios para rendir satisfactoriamente. Ello se consigue por medio de la formación y un buen proceso de selección de nuevos empleados.
- El empleado debe entender con claridad y aceptar los requerimientos de su trabajo. De este modo, los esfuerzos que pueda realizar el trabajador estarán dirigidos con más esmero a lo que necesita cumplir.
- Se dan oportunidades realistas de ejercer estos roles y estos potenciales al empleado y, asimismo, este último percibe con claridad que se le han conferido dichas oportunidades.

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

## Evaluación y aplicaciones del modelo de Porter y Lawler

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

Estudios subsiguientes han valorado algunos de los vínculos y las relaciones que presentan Porter y Lawler y, en general, los resultados han demostrado un grado de coherencia alto, sobre todo los que han demostrado que el rendimiento y la satisfacción están relacionados con mayor fuerza cuando las recompensas (tanto intrínsecas, como extrínsecas) se hacen depender directamente del rendimiento. La recomendación que se concluye de este vínculo es que las empresas deberían revisar sus políticas de recompensa y vincularlas al rendimiento. Asimismo, a partir de los vínculos entre variables identificados por el modelo, se pueden destacar toda una serie de puntos clave que la empresa deberá revisar para permitir que las relaciones entre motivación, rendimiento y satisfacción sean posibles.

Algunos de estos **puntos que será preciso revisar** de entre las diferentes políticas y prácticas empresariales son los siguientes:

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

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

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

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

### 3.8. Conclusión

En este apartado hemos presentado algunas de las teorías más influyentes sobre la motivación en el entorno del trabajo. A partir de su estudio se ha puesto de manifiesto la complejidad del tema, tanto por el gran número de variables que influyen en la motivación

humana, como por las diferencias interpersonales sobre lo que las personas desean y hasta qué punto. Sencillamente, no hay dos personas iguales y, por tanto, la búsqueda de una ley universal de la motivación es fútil.

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

A pesar de no haber encontrado todavía esta ley universal utópica, los avances que se han dado durante el último medio siglo en el conocimiento de la motivación se han contrastado y aplicado continuamente en el mundo empresarial. En este sentido, se han desarrollado dos cuerpos de conocimiento que hoy forman parte de las prácticas habituales de muchas empresas. Nos referimos a los siguientes:

- El **diseño de puestos de trabajo**, que intenta satisfacer las necesidades intrínsecas de los trabajadores organizando las tareas que componen un puesto de trabajo.
- Los **sistemas de recompensa**, especialmente la retribución, que intenta satisfacer principalmente las necesidades extrínsecas de los empleados.

## 4. Técnicas de negociación y resolución alternativa de conflictos (ADR)

---

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

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

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

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

- Existencia previa de un **conflicto de intereses** o de una necesidad.
- Existencia de un mínimo de **interés común** entre las partes para lograr un acuerdo.

- Existencia de una motivación entre las partes para lograr un acuerdo.
- Existencia de un **poder de negociación similar** y de **autonomía reconocida** entre las partes para poder llevar a cabo el proceso negociador.

De la definición ampliaremos los elementos siguientes:

- **Proceso de interacción estructurado.** Para que se produzca negociación, es preciso que las partes se relacionen, dialoguen, se comuniquen las posiciones; es decir, lo que hoy día se suele hacer de acuerdo con unas reglas que forman un proceso de interacción estructurado entre las diferentes partes.
- **Partes.** Es imprescindible que haya unos actores que formen parte en la negociación, que pueden ser individuos u organizaciones.
- **Objetivos contrapuestos.** Es preciso que se produzca un conflicto de intereses para que sea necesaria una negociación; las partes deben ser conscientes de que persiguen objetivos contrapuestos, y de que el **objetivo** de cada parte es conseguir unos resultados **tan exitosos como sea posible** para sus respectivos intereses.
- **Intención explícita de lograr un acuerdo.** Es conveniente que la intención sea clara e igualmente debe evidenciarse que se quiere negociar. Es preciso saber quién está dispuesto a negociar.
- **Posición común aceptable.** La negociación debería tener un resultado común que acepten todas las partes implicadas.

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

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

### Factores del éxito en las negociaciones

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

**a. Identificación de todas las alternativas disponibles**

Valorar exhaustivamente todas las alternativas disponibles (TAD).

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

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

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

**b. Identificación de nuestros verdaderos intereses**

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

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

**c. Identificación de todas las opciones posibles**

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

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

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

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

**d. Asegurar la legitimación de nuestras posiciones**

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

- Leyes y reglamentos.
- Regulaciones y normativas.
- Normas de la comunidad.
- Normas operativas o de procedimiento.

- Precedentes y prácticas habituales.
- Valoración de expertos.
- Precios en el mercado de valores.

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

#### e. **Fijar los compromisos con claridad**

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

Los grados de compromisos posibles pueden ser los siguientes:

- Esbozo o borrador de acuerdo.
- Recomendaciones en conjunto.
- Compromiso en principio.
- Contrato, obligaciones detalladas.
- Manera en que se sostendrá una relación.

La medida de este parámetro puede ser:

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

#### f. **Asegurar una buena comunicación**

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

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

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

#### g. **Mejorar las relaciones**

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

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

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

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

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

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

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

## Tipos básicos de negociaciones y de resolución alternativa de conflictos

Existen dos tipologías básicas de negociaciones: por un lado, una relacionada con el tipo de dinámica que se desarrolla y, por el otro, una vinculada con el número de partes implicadas.

### I. Negociaciones según la dinámica del proceso

Por lo que respecta a las negociaciones relacionadas con la dinámica del proceso, podemos distinguir los tipos básicos de técnicas de negociación siguientes:

### a. Técnica de regateo

Se basa en las promesas con condiciones y en las amenazas. El objetivo es obtener el máximo valor para lo que concedemos poco valor. Es un tipo de negociación que se desarrolla de una manera primordial en contextos comerciales. El ejemplo más claro son los regateos en bazares árabes o asiáticos.

### b. Técnicas de negociación ADR

#### • El arbitraje

Es el tipo de negociación en que un tercero establecido de una manera legal decide respecto del problema que se ha planteado. Las diferentes partes implicadas deben aceptar la decisión del tercero. Es un tipo de negociación que se desarrolla principalmente en el marco de disputas legales. Por ejemplo, un juez en un juicio, desde el punto de vista de la dinámica del proceso, es un árbitro.

En la actualidad, el arbitraje es un **método privado alternativo para la solución de conflictos** –ADR, como veremos más adelante, y que en inglés es *alternative dispute resolution*– regulado por la Ley de Arbitraje, en que las partes interesadas se someten por propia voluntad a la tutela de un tercero de su confianza, el árbitro, para que resuelva definitivamente sus diferencias de criterio.

El arbitraje es una **alternativa procesal** cuya legitimidad reside en la voluntad expresada libremente de las partes que eligen un curso procesal privado, más sencillo, más rápido y flexible y de menos coste para la Administración de Justicia.

Para ser válido, la Ley de Arbitraje establece que las partes pacten el arbitraje previa y libremente y que se **comprometan a acatar la decisión del árbitro**. Pueden acceder al arbitraje tanto las empresas como los particulares.

#### • La mediación

En este caso, un tercero se implica en una negociación o bien como correo, pasando mensajes entre las partes –lo que se conoce como "ejercer buenos oficios"–, o bien con más grado de implicación, discutiendo, opinando y presionando, o bien, finalmente, formando parte en la negociación con sus propias posiciones y objetivos. Este tipo se practica en el contexto político, diplomático, profesional y familiar.

La mediación constituye el **método privado alternativo por excelencia para la solución alternativa de conflictos (ADR)**, y es un proceso por el cual **un tercero, experto y neutral**, asiste a las partes en conflicto para **buscar soluciones negociadas**.

Por otro lado, es un método ADR que se fundamenta en la **voluntad de las partes de dialogar** aunque sus actitudes estén muy enfrentadas. Es preciso que las partes estén realmente dispuestas al diálogo de una manera completamente abierta como paso impres-

cindible para alcanzar posibles soluciones futuras que satisfagan a las partes. El objetivo central de la mediación es, pues, poder plantear abiertamente aspectos comunes sobre los que se pueda desarrollar un **acuerdo negociado** que satisfaga a las partes.

### c. La negociación como proceso de interacción estructurado

Este tipo de dinámica es la que asocia varias acciones a diferentes etapas de la negociación. Se distingue una etapa de **prenegociación**, durante la cual se organiza la negociación; se define quién tomará parte en la misma y el grado de responsabilidad y la personalidad de los interlocutores; se define la **agenda**, lo que significa establecer los temas negociables, igual que se define la manera como se adoptará el acuerdo, **el tema y la fórmula de la negociación**. Seguidamente, se pasará a la etapa propiamente dicha de la **negociación formal** y detallada. A continuación, vendrá la etapa del acuerdo, para acabar con la de la implementación, el desarrollo y las revisiones periódicas del progreso del acuerdo alcanzado.

## II. Negociaciones según las partes en conflicto

Por lo que respecta a los tipos de negociaciones, por la cantidad de partes implicadas podemos distinguir las negociaciones bilaterales de las multilaterales.

- a. La distinción entre una y otra depende básicamente del grado de complejidad vinculado a la multiplicación de actores.
- b. Como consecuencia de ello, también aumentará el número de **temas** objeto de negociación, la posibilidad de intercambio, la cantidad de negociaciones simultáneas o superpuestas dentro de la negociación principal, el margen para crear coaliciones y el número de papeles desarrollados por los diferentes actores.
- c. Existirán más **actitudes** competitivas o colaborativas y aumentará la variedad de soluciones posibles.
- d. Los diferentes **contextos** sociales y culturales serán más numerosos.
- e. La construcción del **foro** será más compleja.
- f. La necesidad de procesar más **información** y de estar al tanto de las posiciones de todas las partes y de sus modificaciones aumentará.
- g. Es muy posible que el **tiempo** se alargue, con el consiguiente riesgo de que otros elementos inexistentes en un principio se añadan y distorsionen la negociación.
- h. La naturaleza del **acuerdo**. En el contexto bilateral, puede llegarse a un acuerdo o no; en el multilateral hay varios grados de entusiasmo e interés y, por consiguiente, existe el riesgo de que el acuerdo que se obtenga sea el mínimo común denominador.

## 4.2. Resolución alternativa de conflictos (*alternative dispute resolution*, ADR)

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

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

### Resolución de conflictos por medio de métodos alternativos extrajudiciales

Bajo la denominación genérica de **métodos de ADR** que, de ahora en adelante, por convención, llamaremos ADR, sigla que corresponde al inglés *alternative dispute resolution*, designamos las modalidades alternativas de solución de conflictos en el ámbito del derecho civil y mercantil, tales como el arbitraje y la mediación.

Tanto el arbitraje como la mediación son métodos ADR ya conocidos desde hace mucho tiempo, si bien no existía una regulación internacional completa, y es hoy día cuando se aprecian las grandes ventajas inherentes a estas modalidades de justicia privada. Ello se debe en gran medida a la crisis de eficacia y a la saturación de los sistemas judiciales en muchos países adelantados, por lo que ha resurgido un gran interés por estos métodos de apaciguamiento de los conflictos más consensuales que el recurso al juez.

Durante los últimos años, las modalidades de ADR como alternativas extrajudiciales a la solución negociada de los conflictos han sido objeto de una atención especial por parte de muchos gobiernos e instituciones nacionales e internacionales por las grandes ventajas que comportan como alternativas.

En algunos países pioneros en la aplicación y la regulación de ADR, como Estados Unidos, se ha tomado conciencia de que, en la práctica, las ADR se traducen en un instrumento de servicios que redundará en un gran beneficio de los ciudadanos y empresas, cuyo acceso a un sistema alternativo y justo de resolución de conflictos ha mejorado.

Por otro lado, en muchos estados las ADR ya han sido objeto de una atención especial por parte de los gobiernos, que las han empezado a regular con carácter legislativo y a promover para procurar el mejor entorno posible para su desarrollo normativo y para garantizar la calidad y rigor necesarios al aplicarlas.

Para muchos países, el desarrollo de las ADR representa en la actualidad una prioridad política de gobiernos e instituciones, a los que incumbe promover dichas modalidades alternativas a la utilización excesiva de los recursos jurídicos ordinarios para la resolución de los conflictos.

## Resolución de conflictos en línea (*online dispute resolution*, ODR)

Paralelamente, en el desarrollo de las nuevas iniciativas gubernamentales de Estados Unidos y de la UE en el ámbito de la sociedad de la información, se reconoce y se recomienda potenciar el desarrollo de los nuevos servicios de **ADR en línea**.

Por consiguiente, tenemos una nueva modalidad de los **nuevos servicios en línea** de solución de conflictos, denominados en este caso **ODR**, por *online dispute resolution*, en materia de resolución de litigios nacionales e internacionales por la red de redes, Internet.

Sin embargo, en el nuevo marco regulador de las ODR en general han quedado excluidos los **sistemas de negociación automática** sin intervención humana, propuestos por algunos de los nuevos "prestadores" de servicios de la sociedad de la información, puesto que se considera que dichos sistemas no son procedimientos de solución de conflictos con intervención de un tercero imparcial, sino simples instrumentos técnicos destinados a facilitar la negociación directa entre las partes del conflicto.

### El marco de regulación global de ADR y ODR

En un mundo cada vez más globalizado, progresivamente se hace más patente la necesidad de una regulación legal internacional que permita establecer con rigor el marco de aplicación de las ADR y ODR.

Tanto Estados Unidos, como la UE y otros países ya han desarrollado, o bien desarrollan, el marco regulador de orden jurídico de las ADR y ODR en los aspectos determinantes de los procesos siguientes:

- Requisitos de confidencialidad.
- Cláusulas de recurso a las ADR/ODR.
- Plazos de prescripción.
- Problemas que plantean las cláusulas en conflictos internacionales.
- Validez de los consentimientos.
- Eficacia de los acuerdos derivados de ADR/ODR.
- Formación de los terceros que intervienen en el proceso.
- Acreditación de las partes que intervienen en el mismo.
- Régimen de responsabilidad.

En el nuevo marco regulador global de las ADR/ODR, se considera que los procedimientos de **peritación** y los **sistemas de procesamiento de demandas quedan excluidos como métodos ADR/ODR**.

En el caso de la peritación, ello se debe al hecho de que no es realmente un sistema de resolución de conflictos, sino un procedimiento consistente en recurrir a un perito para apoyar un procedimiento judicial o de arbitraje, por ejemplo.

En el caso de los sistemas de procesamiento de demandas, ello se debe al hecho de que se trata de un procedimiento puesto a disposición de los consumidores por profesionales del sector, y en los procedimientos no intervienen terceros, sino que de ello se encarga una de las partes del conflicto.

El marco actual de regulación legal de ADR a escala internacional es el siguiente:

- Para Estados Unidos, la UE y los países firmantes, el Convenio de Nueva York de 1958 para el reconocimiento y la ejecución de las sentencias de arbitraje extranjeras.
- En el ámbito de la UE:
  - Convenio Europeo de 1966, por el cual se establece una ley uniforme en materia de arbitraje para los Estados miembros.
  - En la Cumbre Europea de Lisboa de marzo de 2000 se trató de los métodos de ADR. En concreto, en la ponencia sobre el tema "Trabajo y sociedad de la información", el Consejo Europeo convidó a "la Comisión y al Consejo a reflexionar sobre los medios de promover la confianza de los consumidores en el comercio electrónico, en particular **por medio de nuevos sistemas de resolución de conflictos**". Este objetivo se confirmó en el Consejo Europeo de Santa María da Feira de junio de 2000, con motivo de la aprobación del Plan de acción eEurope 2002. Por último, en el ámbito de las relaciones laborales, el Consejo Europeo de Bruselas-Laeken de diciembre de 2001 insistió en "**la importancia de prevenir y resolver los conflictos sociales, y muy especialmente los conflictos sociales transnacionales, por medio de mecanismos voluntarios de mediación**".

#### 4.3. El proceso de negociación: estrategias y tácticas

*Ver el capítulo 5 referente al documento de Intermis de la signataria*

**Todd B. Carver; Albert A. Vondra** (1994). "La resolución alternativa de conflictos por vías alternativas y otras cosas". En W. Schmidt, P. Tannenbaum, S. Werhoffer, R. Blake, J. Moore, T. Folger, J. Kessler, D. Edul, S. Flower, J. Allison, T. Carver, A. Vondra. Harvard Business Review. Negociación y resolución de conflictos (cap. 8, pag. 231-260). Barcelona: Ediciones Deusto, 2001.

##### Estrategia y táctica: definición

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

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

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

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

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

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

### Teoría de juegos y estrategia

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

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

Con el desarrollo de la **teoría de juegos** y de los postulados que la sustentan (llamados postulados **N-M**, aludiendo a **Neumann-Morgenstern**), ambos pretendían modelar y resolver matemáticamente los problemas típicos del comportamiento económico y sus

estrategias en el ámbito global, que coincidían totalmente con los principios y las herramientas matemáticas aplicadas a los problemas generales de estrategia y toma de decisiones en circunstancias muy complejas.

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

Mediante la aplicación de ordenadores digitales potentes se pudieron llevar a cabo por primera vez simulaciones matemáticas de situaciones y decisiones estratégicas complejas, por ejemplo de estrategias militares, sin incurrir en ningún gasto en armamento, vidas y materiales. Un ejemplo real de ello son los famosos "juegos de la guerra" desarrollados para el Departamento de Defensa Estratégica (DODS, en el Pentágono) de Estados Unidos, que simulan confrontaciones militares a gran escala y donde la formulación **N-M** y sus desarrollos informáticos son de plena aplicación para la definición de estrategias óptimas de éxito en las confrontaciones.

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

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

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

### El proceso de negociación: aspectos previos

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

- **Número de partes o actores implicados en la negociación**

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

No obstante, cuando hablamos de actores, utilizamos una terminología más genérica, mientras que cuando hablamos de partes nos referimos a un actor implicado de una manera directa en la negociación, uno de los que deberá firmar el acuerdo final. **Cuantas más partes implicadas haya, más complejo será el proceso de negociación**, sin dejar de lado a todos los otros actores que hay en el entorno y que pueden tener un interés en juego en la negociación.

- **Agenda de temas objeto de negociación y temas colaterales**

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

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

- **Condicionamientos debidos a las agendas domésticas de las partes**

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

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

- **Historia previa de la relación entre las partes**

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

- **La dinámica propia de cada parte en el contexto de la negociación**

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

- **Justificación de la negociación**

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

- **Los medios de comunicación**

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

- **Las personas involucradas en la negociación**

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

- **Dinámica del grupo negociador**

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

- **El proceso de la negociación**

Una negociación es un **proceso interactivo** dinámico que circula en dos sentidos, de nosotros hacia el exterior –las otras partes– y del exterior hacia nosotros. Se produce una interacción que conduce a obtener conocimiento e información, y durante la cual revela-

mos conocimiento e información. Es un proceso durante el cual será conveniente que intentemos llevar hacia nuestra estrategia a las otras partes, acercando sus posiciones y, si es posible, detectar sus intereses. Conviene que las partes se reconozcan en los resultados de la negociación para favorecer la aceptación de los resultados. Ello implica saber lo que **sabe el otro, saber lo que sabe de nosotros**, etc.

### Desarrollo del proceso de negociación

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

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

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

#### • Definición de objetivo(s)

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

#### • Definición de los recursos

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

- **Definición del espacio de negociación**

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

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

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

- **Definición de nuestro margen de maniobra**

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

- **Conocimiento del tema y de los interlocutores**

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

- **Conocimiento del contexto**

Conocimiento del contexto –o estructura– en el marco en que actuamos y tiene lugar la negociación se refiere, por ejemplo en el marco de una empresa u organización, a si se

está en un período creciente o decadente de la misma, si el ambiente de trabajo es distendido o tenso, etc.; en el ámbito político, si negociamos en el marco de un organismo internacional o es una negociación ad hoc, si hay elecciones a la vista en alguno de los Estados que toman parte en la negociación, si hay tensiones entre las partes en otros ámbitos, etc.

#### • Distinguir con claridad la posición del interés

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

#### • Tipos básicos de estrategias negociadoras

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

Consideraremos los **tipos básicos de estrategia de negociación** siguientes:

- Estrategia de confrontación.
- Estrategia cooperativa.
- Estrategia de rendición.

### La estrategia de confrontación

#### 1. Definición

Con esta estrategia, **nuestro interés es mejorar nuestra posición relativa o absoluta respecto de los demás** y, asimismo, tenemos cierta intención de hegemonía futura.

El número de actores implicados es tan reducido, que casi haríamos la asimilación actor-parte. La interacción entre las partes se basa en el **miedo, la amenaza y el ejercicio del poder**. Con frecuencia el objetivo es distributivo, y seguimos procesos competitivos en los que buscamos compensaciones. La base de la interacción es la **percepción de rivalidad** con la otra parte y el proceso se basa en medidas coercitivas.

Nuestro objetivo consiste en conseguir lo máximo posible y mejorar nuestra capacidad y defensa relativas.

Para nosotros, **la negociación** constituye el instrumento para alcanzar mejor posición relativa.

## 2. Tácticas asociadas

Las tácticas que se asocian a esta estrategia son **argumentaciones persuasivas**, **compromiso total** con respecto a nuestras demandas y **amenaza de abandonar** las negociaciones o de **represalias** si la otra parte no cede.

## 3. Condiciones para la utilización de esta estrategia

Esta estrategia se suele practicar en los casos siguientes:

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

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

## La estrategia cooperativa

### 1. Definición

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

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

## 2. Tácticas

Las tácticas asociadas a la estrategia cooperativa suelen ser las siguientes:

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

## 3. Condiciones

Las condiciones para poder aplicar esta estrategia son las siguientes:

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

## La estrategia de rendición

### 1. Definición

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

### 2. Tácticas

No hay tácticas asociadas a la rendición.

### 3. Contexto

La rendición se puede producir principalmente en contextos que, entre otras circunstancias, se suelen caracterizar por lo siguiente:

- Gran presión de tiempo e imposibilidad de conseguir los objetivos.
- Evitación de daños mayores en caso de continuar la negociación, como circunstancias y/o el contexto de inferioridad ante situaciones extraordinarias de fuerza no previstas y no evitables ni controlables (por ejemplo, situaciones de coacción por el uso de la fuerza).
- Desarrollo de sentimientos positivos hacia la otra parte. Pueden ser por conversión o aceptación de los postulados de la parte contraria, o bien producto patológico de una agresión ambiental circunstancial. Por ejemplo, del tipo del síndrome de Estocolmo, consistente en el desarrollo de sentimientos positivos que acaban desarrollando algunos secuestrados hacia los secuestradores.
- Asunción de los intereses y objetivos de la parte contraria como la mejor alternativa posible.
- Existencia de compromiso previo, pacto secreto entre partes, "cuestiones de honor", etc. relativas a intereses negociados u ocultos.
- Humor, en situaciones límite o enojosas.
- Tener aspiraciones u objetivos demasiado elevados e inalcanzables y ser consciente de ello.

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

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

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

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

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

- a. Aplicar diferentes estrategias en distintos momentos. Por ejemplo, empezar la negociación con una estrategia de confrontación y acabarla con una estrategia cooperativa.
- b. Tener una posición pública más de confrontación y una oculta más cooperativa –es arriesgado, pero útil si nos encontramos en un contexto en el que el impacto de los medios de comunicación y de la opinión pública es muy relevante.
- c. Ejercer una dureza flexible, lo que significa ser de confrontación con intereses básicos y flexibles respecto de la manera en que los podemos lograr. Asimismo, es muy difícil, puesto que requiere una gran claridad respecto de nuestros intereses básicos, lo que con frecuencia no es posible.

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

#### 4.4. Las negociaciones en un mundo globalizado

##### Introducción

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

Bibliografía sugerida:

Os recomendamos la lectura del texto siguiente:

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

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

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

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

##### 1. Diferentes ámbitos de decisión implicados

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

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

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

### 3. Naturaleza de los actores

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

### 4. Impacto de las nuevas tecnologías

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

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

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

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

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

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

### 5. Desarrollo de relaciones cruzadas de múltiples temas

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

## 6. Negociaciones con soporte de sistemas informáticos en línea

La aparición de poderosos paquetes informáticos en línea con sistemas de información para el soporte en la toma de decisiones (*decision support systems*, DSS), al lado de los *executive information systems* (EIS), ayudados por el acceso a Internet en línea hacia potentes gestores de bases de datos y aplicaciones de servidores centrales constituyen una herramienta muy valiosa y nueva que permite al moderno equipo negociador disponer de información actualizada y privilegiada de última hora directamente en la pantalla del ordenador portátil o de la agenda electrónica de mano (PDA), en la misma sala donde tienen lugar las negociaciones.

### Características del negociador. El equipo negociador

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

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

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

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

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

Asimismo, es imprescindible que sean personas con una gran capacidad de concentración, de análisis y de trabajo, así como **comprometidas** con la tarea que llevan a cabo. Por otro lado, en el caso de negociaciones que comportan desplazamientos internacionales, es preciso considerar la capacidad de resistir largos períodos lejos del entorno

familiar y social conocido, de adaptarse a diferentes culturas tanto por lo que respecta al aspecto social y climático, como culinario, y de soportar bien los viajes largos y los cambios de horario.

### La negociación en entornos internacionales multiculturales

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

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

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

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

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

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

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

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

No obstante, todas estas características parecen muy abstractas. ¿Cómo se manifiestan? Pues bien, lo hacen durante la etapa de la definición de qué es negociable, lo que hemos denominado **elaboración de la agenda de la negociación**; en las características de la prenegociación, más o menos protocolaria o práctica; en los movimientos iniciales de apertura; en las tácticas –que en ocasiones se confunden con lo que en realidad son actitudes culturales o rasgos de la personalidad del individuo–; en los sonidos, señales, silencios; en las actitudes ante una presión se puede reaccionar de una manera agresiva o con calma; en el lenguaje del rostro y de las formas; en la definición del acuerdo y la

realización de cuándo un acuerdo es, en realidad, un acuerdo; en la búsqueda de armonía, que puede confundirse con una impresión falsamente conciliadora.

### La comunicación verbal y gestual en las negociaciones internacionales

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

- En primer lugar, que toda comunicación se compone de elementos verbales –las palabras, elementos paraverbales –la entonación– y elementos no verbales –gestos corporales y faciales (también denominados **comunicación no verbal**).
- En segundo lugar, que en la transmisión de un mensaje hay una pérdida de información: pensamos una cosa, decimos otra, se nos oye una diferente y se entiende otra.

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

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

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

En los países de una **cultura anglosajona** (por ejemplo, Inglaterra y sus países de influencia) por norma general se suele respetar una distancia mínima, aproximadamente de medio metro, en torno a nuestro cuerpo cuando nos acercamos a otra persona. Por tanto, en una conversación típica entre dos ingleses veremos que entre ambos suele haber un metro de distancia. Sin embargo, en España y en Hispanoamérica suelen reducir dicha distancia a unos treinta centímetros, lo que deberemos tener en cuenta, puesto que en otras culturas les puede parecer una invasión excesiva de su "territorio personal", y la comunicación a una distancia tan corta les puede resultar incómoda, molesta o enojosa.

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

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

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

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

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

Por ejemplo, en Occidente es frecuente que las esposas de los directivos occidentales, o los maridos de las directivas, viajen a los encuentros sociales colaterales de las negociaciones y participen en los mismos en pie de igualdad. Ello suele favorecer la creación de un mejor clima de confianza y de conocimiento mutuo de las personas, y se suelen obtener percepciones ampliadas e informaciones interesantes e, incluso, muy valiosas sobre la otra parte, que al final ayudarán al éxito de la negociación. Sin embargo, en el protocolo tradicional japonés no siempre está bien considerado que las esposas de los directivos, o bien los maridos de las directivas intervengan en actos de negociación y/o en actos colaterales, como cenas. Por este motivo, es probable que antes del viaje intenten sugerir a los occidentales que viajen solos, sin los cónyuges si las negociaciones son en Japón o, en caso de no ser así, es probable que organicen una agenda paralela para los cónyuges: sentándolos en mesas separadas de las de los negociadores, llevándoles a una visita turística o a otro local. Si la relación es muy antigua y hay mucha confianza, es posible, pero no muy frecuente, que ocasionalmente las mujeres de los directivos japoneses estén convidadas junto con sus contrapartes occidentales.

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

## 4.5. Preparación y estructuración de negociaciones

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

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

### Prenegociación o preparación previa

En esta etapa se llevan a cabo las actividades siguientes:

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

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

La diversidad cultural se manifiesta en la diversidad de puntos de vista sobre el mundo, las diferentes maneras de comunicarse y los distintos estilos de negociar. Por ejemplo, la tradición cristiana tiene una concepción lineal de la historia; sin embargo, la hindú, en cambio, es circular. En Occidente los mensajes tienden a ser directos, cortos y precisos, mientras que en Oriente el tiempo que se dedicaría a transmitir el mismo mensaje sería mucho más largo.

Por último, ya nos hemos referido a peculiaridades culturales de Japón, Estados Unidos, China, los países árabes, Inglaterra, Francia, España, Portugal, Italia, etc. con aspectos que es conveniente considerar a la hora de preparar una negociación.

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

La etapa de simulación del proceso de negociación (prueba seca de la negociación o *dry run*) se considera optativa; sin embargo, no por ello es menos importante, puesto que si

se hace bien, permite refinar nuestras estrategias y tácticas negociadoras, así como comprobar fortalezas y debilidades ocultas de nuestro equipo negociador. En esta etapa se hace lo siguiente:

- Se seleccionan diferentes equipos negociadores contrarios al nuestro (abogados del diablo o *evil's advocates*), a los que se les proporcionan las posiciones y todos nuestros datos conocidos y de la parte contraria, y se llevan a cabo diferentes confrontaciones simuladas para comprobar posibles fisuras (*flaws*), errores en las estrategias y tácticas, así como alternativas o situaciones no previstas.
- Se ajustan las acciones y estrategias de acuerdo con las pruebas y se refina el proceso hasta obtener una estrategia compacta y consistente, con todas las alternativas revisables previstas.

### **Proceso de negociación formal**

En esta etapa se hace lo siguiente:

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

### **Acuerdo formal**

En esta etapa se hace lo siguiente:

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

### **Desarrollo y revisiones periódicas del acuerdo**

En esta etapa se hace lo siguiente:

- Se establecen las fechas y los controles necesarios para la implementación práctica del acuerdo.

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

#### 4.6. Herramientas para la preparación y el desarrollo de negociaciones

##### Tablas y esquemas de análisis

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

##### a. Tabla de **premisas** y de **datos**:

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

b. Tabla de **percepciones** de las partes:

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

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

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

d. Tabla de **mensajes**:

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

e. Tabla de **pros** y **contras**:

**Consecuencias si digo "sí"**

- (Elaborad una lista de las consecuencias negativas por orden de importancia).

-  
-  
-

Sin embargo:

+ (Elaborad una lista de las consecuencias positivas siguiendo algún orden lógico).

+  
+  
+

**Consecuencias si digo "no"**

+ (Elaborad una lista de las consecuencias positivas con relación al orden de los temas de la izquierda).

+  
+

Sin embargo:

- (Consecuencias negativas listadas coincidiendo, si es posible, con las de la izquierda).

En este primer módulo se tratan los principales conceptos relacionados con las habilidades comunicativas, el liderazgo, la motivación y las técnicas de negociación.

En primer lugar, se enfatiza sobre la importancia de la **comunicación** como elemento clave en la vida de los seres humanos. Se entiende por comunicación la habilidad de proveer en el tiempo adecuado la información necesaria a los demás para lograr un objetivo determinado. Entre las habilidades para que exista una buena comunicación se han citado la eficacia en el hablar, la conducta adecuada según la audiencia, la comunicación abierta, la escucha activa y la eficacia en la expresión escrita. Comunicar consiste en mejorar nuestra capacidad de interactuar con los demás de una manera constructiva, por ello se han presentado una serie de principios básicos de la comunicación cuya vía principal es decidirse firmemente a hacer un **cambio en nuestra conducta**. Para mejorar nuestra habilidad en la comunicación debe tenerse en cuenta que nuestra capacidad de comunicación es consecuencia de lo que sucede en diversos ámbitos (**la identidad, las creencias, las capacidades, los comportamientos y el ambiente**). Asimismo, las personas poseen estilos de comunicación diferentes y, en este sentido, se han definido los siguientes perfiles: agresivo/concreto, agresivo/conceptual, pasivo/conceptual, pasivo/concreto. Finalmente, se ha analizado cómo en el proceso de comunicación existen una serie de factores que pueden determinar el efecto de nuestro mensaje

En el segundo apartado se ha profundizado sobre el **concepto de liderazgo**. Entre otros aspectos, se ha ilustrado cómo aprender a influir, se ha destacado la creatividad como un rasgo distintivo del líder y se ha propuesto un plan de desarrollo de nuestra capacidad de liderazgo. Se han enumerado tres preguntas básicas que debe plantearse uno mismo si quiere desarrollar su capacidad de liderazgo: ¿dónde estoy ahora?, ¿hacia dónde quiero ir? y ¿cómo puedo llegar allí?

La implicación del líder es fundamental en el replanteamiento del cambio a todos los niveles, hasta el nivel de las creencias y valores. La adecuada función de liderazgo tiene un papel decisivo en la configuración de la gestión del cambio. Compartir dichos valores aumenta el compromiso de los individuos y hace que éstos actúen de acuerdo a los valores y creencias de la organización. Para McLelland existen tres clases de valores externos en el liderazgo: éxitos/triunfos, pertenencia y poder.

En una sociedad del conocimiento, el valor de cada uno es progresivamente lo que más se precia en una organización. Por ello, el líder debe saber organizar y dirigir teniendo en cuenta a las personas y sus capacidades. Más aún, se trata de **potenciar el desarrollo de las personas** que pueden aumentar sus capacidades (*personal mastery: autorrealizarse con los demás*). En este contexto, la visión –imagen del futuro que deseamos– y los valores –cómo esperamos viajar– son elementos clave. Si las creencias básicas y las actitudes de los miembros de una empresa no son compatibles con la necesidad del cambio, por muy bien formulado que esté el proceso de implementación de la dirección estratégica, éste no funcionará, ya que los directivos seguirán dirigiendo según los patrones acumulados a lo largo de su experiencia

En el siguiente apartado del módulo, se ha definido la **motivación**, que se constituye como una figura central en el *management* de empresa y la cual tiene una especial importancia en relación al desempeño en el puesto de trabajo. La base para su estudio se ha definido a partir de la cadena necesidad-deseo-satisfacción y se han descrito las principales teorías que intentan recoger los **aspectos que motivan a los trabajadores** (teorías sobre el contenido de la motivación) y **cómo se da este proceso**, que consigue determinados comportamientos de los individuos (teorías sobre el proceso de la motivación). El éxito empresarial pasa por el conocimiento de aquello que valoran los empleados, un diseño del puesto de trabajo adecuado y unos sistemas de recompensa que refuercen los vínculos entre motivación, rendimiento y satisfacción.

Finalmente, se introduce al lector en las nociones más importantes de lo que conocemos como **técnicas de negociación en el marco de la resolución de conflictos** en las organizaciones, en el ámbito de las técnicas de gestión y de la comunicación.

La negociación es un mecanismo desarrollado con la finalidad de resolver los conflictos en las organizaciones, y alternativamente para canalizarlos hacia situaciones aceptables y más beneficiosas, en la medida que se pueda, para todos los implicados en el conflicto. Se han presentado diferentes técnicas de negociación, su contexto, sus elementos básicos, las estrategias que acompañan a una negociación profesional y los métodos de análisis. El estudio se ha centrado en algunas de las teorías y los desarrollos más importantes y recientes sobre negociación organizacional e institucional, y se ha revisado la definición y los elementos básicos de una negociación. Se han analizado las posibilidades que ofrece la resolución alternativa de conflictos (ADR, *alternative dispute resolution*), los métodos básicos de ADR y el tipo de negociaciones. Bajo la denominación genérica de métodos de ADR se designan las modalidades alternativas de solución de conflictos en el ámbito del derecho civil y mercantil, tales como el arbitraje y la mediación.

Se ha presentado el proceso que se sigue a lo largo de una negociación, las estrategias y tácticas negociadoras, la relación entre la estrategia y la teoría de juegos, el espacio de negociación, así como los tipos de estrategias negociadoras. Con posterioridad, se analiza el contexto social de las negociaciones en la actualidad, y las negociaciones en el mundo globalizado, las influencias personales, culturales y comunicativas.

Por último, se ha destacado la relevancia de preparar y estructurar adecuadamente una negociación, es decir, la consideración de la preparación previa y el desarrollo del proceso de negociación. Como aspectos previos se cita: número de partes implicadas en la negociación, agenda de temas y condicionamientos, historia previa de relación entre las partes, dinámica propia de cada parte, justificación de la negociación, personas involucradas y dinámica del grupo negociador. Sobre el desarrollo, se han considerado la definición de objetivos, de los recursos, del espacio de negociación y del margen de maniobra, el conocimiento del tema, de los interlocutores y del contexto y los tipos básicos de estrategias negociadoras: la estrategia de confrontación, la estrategia cooperativa y la estrategia de rendición.

Todos estos conceptos ayudarán al lector a establecer una primera base de conocimientos sobre técnicas de gestión y comunicación que es necesaria para la comprensión e integración correcta en el aprendizaje de los módulos siguientes.

## EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

101

### Ejercicio

Responde afirmativa o negativamente según estés de acuerdo o no con las siguientes proposiciones:

#### 1. Habilidades comunicativas

- a) La conjunción entre lo informativo y lo relacional es la esencia de la comunicación.  
Sí.  
No.
- b) En una situación de interacción entre individuos es posible que no exista comunicación.  
Sí.  
No.
- c) El tono y la calidad de la voz no determinan la efectividad del mensaje.  
Sí.  
No.
- d) Un buen conversador es un buen oyente.  
Sí.  
No.
- e) Es preferible utilizar palabras y frases indefinidas con el fin de evitar molestias.  
Sí.  
No.

#### Solucionario 1

- a)  
Sí. Correcto. Toda secuencia de comunicación tiene siempre dos funciones integradas: informar y definir el sentido de las relaciones que mantienen los comunicantes.  
  
No. Incorrecto. Según el contexto o el tipo de mensaje, la función informativa y relacional pueden aparecer de forma más clara que la otra, pero todo mensaje integrará ambas funciones aunque una de ellas esté encubierta
- b)  
Sí. Incorrecto. En una situación interaccional es imposible no comunicar.  
  
No. Correcto. Siempre que existe interacción entre individuos existe comunicación.

- c)  
Sí. Correcto. Hablar eficazmente requiere utilizar el tono, el volumen, la velocidad, la fuerza, el énfasis... adecuado al contexto.
- No. Incorrecto. No sólo debe tenerse en cuenta el lenguaje verbal (contenido, ideas, lenguaje...) para lograr la efectividad del mensaje sino que ha de ser congruente con el lenguaje no verbal.
- d)  
Sí. Correcto. La escucha es una de las habilidades comunicativas más importantes.
- No. Incorrecto. Para ser un buen comunicador es importante tener en cuenta y comprender los comentarios de los demás.
- e)  
Sí. Incorrecto. Uno de los obstáculos para una buena comunicación es no expresarse de forma abierta. Debe animarse a los demás a expresar sus puntos de vista discordantes y proporcionarles la información necesaria.
- No. Correcto. Una de las habilidades comunicativas es la comunicación abierta.

### **Ejercicio 2. Cómo mejorar nuestra habilidad en la comunicación**

Ordena la siguiente secuencia para mejorar la habilidad comunicativa:

- Experimentar en diferentes situaciones los diferentes aprendizajes.
- Trazar un plan para cada nivel.
- Analizar las propias dificultades al hablar en público.
- Elaborar un plan por niveles para superar las dificultades.
- Situar las propias dificultades en los niveles que correspondan.

### **Solucionario 2**

- Analizar las propias dificultades al hablar en público.
- Situar las propias dificultades en los niveles que correspondan.
- Elaborar un plan por niveles para superar las dificultades.
- Trazar un plan para cada nivel.
- Experimentar en diferentes situaciones los diferentes aprendizajes.

### Ejercicio 3. Estilos de comunicación

¿Cuál es el perfil de los siguientes personajes? Sitúa el nombre de cada personaje en la columna correspondiente.

- a) Isabel es creativa e imaginativa. Le encanta participar en tormentas de ideas en las que puede mostrar su creatividad e imaginación. Utiliza con facilidad el lenguaje: en sus discursos son frecuentes las analogías y las metáforas. Le motiva el deseo de explicarse y ser reconocido por ello.
- b) Javier está muy motivado por lograr objetivos, los obstáculos y las dificultades son para él retos que deben superarse. Se centra en los resultados a corto y medio plazo y el éxito es su principal motivación. Su premio es el reconocimiento y el prestigio.
- c) Ana es una persona metódica, analítica y meticulosa. Se motiva por la buena organización de las cosas y le gusta resolver entuertos. No se caracteriza por su expresividad pero es altamente efectiva.
- d) Vicente es servicial, le encanta sentirse útil. Evita siempre que puede las confrontaciones y los conflictos. Su principal motivación es el deseo de complacer y gustar.

Agresivo/concreto	Agresivo/conceptual	Pasivo/conceptual	Pasivo/concreto

### Solucionario 3

- a) AGRESIVO/CONCEPTUAL. Isabel
- b) AGRESIVO/CONCRETO. Javier
- c) PASIVO/CONCRETO. Ana
- d) PASIVO/CONCEPTUAL. Vicente

### Ejercicio 4. El lenguaje no verbal

Señala la alternativa correcta:

- a) Los aspectos verbales y los no verbales tienen una importancia similar en los procesos comunicativos.
- b) Los aspectos verbales de nuestras comunicaciones tienen mayor relevancia que sus aspectos no verbales.
- c) La comunicación no verbal tiene mayor relevancia que sus aspectos verbales.

**Solucionario 4**

- a) Incorrecto.
- b) Incorrecto.
- c) Correcto. El componente no verbal de nuestras comunicaciones es más relevante que el lenguaje. Los indicadores comunicativos no verbales transmiten aproximadamente los dos tercios de los contenidos comunicativos.

**Ejercicio 5. Visión de la empresa**

¿Cuál de estos enunciados corresponde a la visión de una empresa?

- A) “Hacer feliz a la gente” (Disney).
- B) “Nuestra ambición es llegar a desarrollar una organización humana capaz de ser la mejor en venta directa de seguros de toda España” (Regal Insurance Club).
- C) “Preservar y mejorar la vida” (Merck).

**Solucionario 5**

- A) Incorrecto. Este enunciado corresponde a la misión de la empresa, entendida como el conjunto de razones de ser de la empresa.
- B) Correcto. La visión es la formulación del futuro ideal que se desea para la organización.
- C) Incorrecto. Este enunciado corresponde a la misión de la empresa, entendida como el conjunto de razones de ser de la empresa.

**Ejercicio 6. Visión personal**

Ordena las siguientes acciones para formular tu visión personal:

- Retomar las preguntas ¿qué queréis?, ¿cómo os hace sentir? ¿cómo se puede describir con palabras? y escribir las respuestas.
- Crear un resultado: imaginar en presente qué queréis conseguir.
- Captar el significado real y la intensidad de lo que queremos.
- Reflexionar sobre qué dificultades os encontraréis para conseguir vuestros objetivos.

### Solucionario 6

- Crear un resultado: imaginar en presente qué queréis conseguir.
- Reflexionar sobre qué dificultades os encontraréis para conseguir vuestros objetivos.
- Retomar las preguntas ¿qué queréis?, ¿cómo os hace sentir? ¿cómo se puede describir con palabras? y escribir las respuestas.
- Captar el significado real y la intensidad de lo que queremos.

### Ejercicio 7. Concepto de motivación

Señala cuál de los siguientes referentes conceptuales designa el concepto de motivación:

- Fuerza o impulso interno de la persona.
- Organizar a uno o varios individuos para que realicen correctamente su trabajo.
- Dirigir e influir en los miembros de un grupo para que busquen con entusiasmo el logro de los objetivos definidos.
- Proceso de interacción entre sujetos que permite que se establezca relación entre ellos.

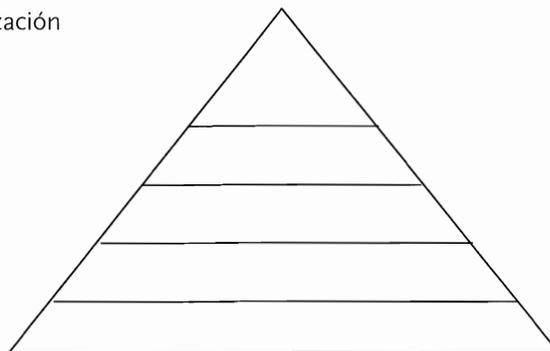
### Solucionario 7

- Correcto. La motivación es lo que energiza y direcciona hacia la realización de determinadas acciones.
- Incorrecto. La palabra motivación proviene del latín *movere*, es decir moverse.
- Incorrecto. La palabra motivación proviene del latín *movere*, es decir moverse.
- Incorrecto. La palabra motivación proviene del latín *movere*, es decir moverse.

### Ejercicio 8. Jerarquía de necesidades de Maslow

Completa el siguiente gráfico:

Necesidades fisiológicas  
Necesidades de autorrealización  
Necesidades de estima  
Necesidades de seguridad  
Necesidades de afiliación



**Solucionario 8**

- 1) Base pirámide: Necesidades fisiológicas. 2) Necesidades de seguridad
- 3) Necesidades de afiliación. 4) Necesidades de estima. 5) Necesidades de autorrealización

**Ejercicio 9. Teoría de los dos factores de Herzberg**

¿Cuáles de estos factores son factores de higiene o mantenimiento y cuáles son factores motivadores según la teoría de los dos factores de Herzberg:

	Higiene	Motivadores
Normas y reglas de la organización		
Responsabilidad		
Condiciones físicas del trabajo		
Salario		
Reconocimiento		
Políticas de la organización		
Variedad de tareas		
Posibilidades de desarrollo		

**Solucionario 9**

	Higiene	Motivadores
Normas y reglas de la organización	X	
Responsabilidad		X
Condiciones físicas del trabajo	X	
Salario	X	
Reconocimiento		X
Políticas de la organización	X	
Variedad de tareas		X
Posibilidades de desarrollo		X

**Ejercicio 10. La teoría de las expectativas de Vroom**

Señala las respuestas correctas.

- a) Establece que individuos diferentes están motivados por factores diferentes.
- b) Establece dos tipos de factores: los factores que permiten mantener cierto nivel de resultados si son los adecuados, y los factores que tienen la capacidad efectiva de motivar al individuo a trabajar más o mejor.
- c) Establece que la conducta de los individuos es la resultante de elecciones entre diferentes alternativas.
- d) Propone que la motivación se dará dependiendo de la valencia, pero no de las expectativas.

**Solucionario 10**

- a) Correcto. La teoría de las expectativas de Vroom tiene en cuenta y prevé diferencias interpersonales por lo que respecta a la intensidad y a los factores que pueden dinamizar la motivación de los empleados.
- b) Incorrecto. Este enunciado corresponde a la teoría de los dos factores de Herzberg.
- c) Correcto. Las personas están motivadas por factores diferentes, con una intensidad distinta y por procesos diferentes.
- d) Incorrecto. La motivación según esta teoría es la suma de los productos de las valencias por las expectativas.

**Ejercicio 11. El modelo de Porter y Lawler**

Señala la respuesta correcta. La aportación principal de este modelo es que:

- a) La satisfacción es la causa del rendimiento.
- b) La satisfacción es una consecuencia del rendimiento.
- c) El valor que los empleados atribuyen a ciertos resultados (valencias) y las expectativas de que un esfuerzo se transforme en un resultado, genera buen rendimiento.

**Solucionario 11**

- A) Incorrecto. No es esta la relación que se establece entre satisfacción y rendimiento.
- B) Correcto.
- C) Incorrecto. Deben darse además tres variables intermedias: habilidades, aclaración y aceptación del rol y oportunidades para demostrar potenciales.

**Ejercicio 12. Factores de éxito de la negociación**

Indica cuál de estos factores definen el éxito en una negociación:

- a) Asegurar la legitimación de nuestras posiciones.
- b) Identificación de todas las opciones posibles.
- c) Minimizar el valor de todas las partes.
- d) Asegurar una buena comunicación.
- e) Mejorar las relaciones.
- f) Mantenerse firme en los propios argumentos, es un riesgo ponerse en el puesto del otro.
- g) Identificación de todas las alternativas posibles.
- h) Identificación de nuestros verdaderos intereses.
- i) Fijar los compromisos con claridad.
- j) Analizar las formas u opciones que favorezcan a los propios intereses.

**Solucionario 12**

- a) Correcto.
- b) Correcto.
- c) Incorrecto.
- d) Correcto.
- e) Correcto.
- f) Incorrecto.
- g) Correcto.
- h) Correcto.
- i) Correcto.
- j) Incorrecto.

**Ejercicio 13. Preparación y estructuración de las negociaciones**

Ordena las diferentes etapas de preparación y estructuración de las negociaciones:

- Proceso de negociación formal.
- Prenegociación o preparación previa.
- Desarrollo y revisiones periódicas del acuerdo.
- Acuerdo formal.
- Simulación del proceso de negociación.

**Solucionario 13**

- Prenegociación o preparación previa.
- Simulación del proceso de negociación.
- Proceso de negociación formal.
- Acuerdo formal.
- Desarrollo y revisiones periódicas del acuerdo.

### COMUNICACIÓN

**Asertividad:** capacidad para transmitir opiniones, creencias y sentimientos con eficacia, con las mínimas consecuencias negativas para uno mismo y para los demás en situaciones de conflicto de intereses.

**Comunicación:** proceso de interacción entre sujetos que permite que se establezca relación entre ellos y que se transmita información e ideas de uno al otro mediante mensajes orales, escritos y/o no verbales.

**Comunicación no verbal:** transmisión de mensajes sin el uso de la palabra oral o escrita.

**Feedback:** retroalimentación de la comunicación, retorno de señales del receptor al emisor.

**Interacción humana:** influencia recíproca entre los individuos, a consecuencia de la cual se producen cambios de conducta, actitud u opinión en los sujetos.

**Ruido:** factor o conjunto de factores derivados del entorno, del canal, del emisor o del receptor que interfieren en el proceso de comunicación y que condicionan la efectividad del mensaje.

### LIDERAZGO

**Afiliación:** sentimiento de pertenencia a un grupo o comunidad. También, acto de incorporación de un individuo a un sistema o grupo que le convierte en titular de derechos y obligaciones.

**Autoridad:** influencia legitimada mediante consenso.

**Carisma:** cualidad que provoca un atractivo y una imagen de confianza y respeto derivada de la energía que transmiten determinadas personas.

**Creencias:** estructuras de pensamiento que sirven para explicarnos la realidad y que se configuran a lo largo del aprendizaje.

**Cultura organizacional:** suma de creencias, valores y formas de manifestarlas y transmitir las, así como la forma adecuada de actuar en situaciones concretas en una organización.

**Estrategia empresarial:** dirección o guía para la acción, orientada hacia el futuro y que permite ir desde donde se está hasta donde se desea ir (Mintzberg, 1994). Desarrollo de una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (Porter, 1980).

**Liderazgo:** capacidad de un individuo para dirigir e influir en los miembros de un grupo para que busquen con entusiasmo el logro de los objetivos definidos.

**Misión:** conjunto de razones de ser de la empresa

**Toma de decisiones:** proceso mediante el cual se produce la elección de una solución frente a otras.

**Valores:** convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta es personalmente o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta (Rockeach, 1973) para conseguir nuestros fines.

**Visión:** en el ámbito empresarial, formulación del futuro ideal que se desea para la organización. Imagen de lo que los miembros de la organización quieren que ésta sea o llegue a ser.

## MOTIVACIÓN

**Expectativa:** percepción individual de la probabilidad de que la realización de una acción determinada dé el resultado deseado.

**Motivación:** causa o razón que mueve a las personas a realizar ciertas acciones.

**Satisfacción:** conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo (K. Davis; J.W. Newstrom, 1991).

**Valencia:** es la preferencia o el atractivo que un resultado concreto o incentivo posee para un individuo.

## TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

**Arbitraje:** procedimiento en el que un tercero establecido de una manera legal estudia una situación de negociación, escuchando a las dos partes y recopilando información, para llegar a una decisión que suele ser vinculante para las partes.

**Conflicto:** choque de intereses entre dos partes.

**Empatía:** habilidad que posee un individuo de percibir los pensamientos y sentimientos de otros, lo que genera sentimientos de simpatía y comprensión.

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

**Mediación:** proceso por el cual un tercero, experto y neutral, asiste a las partes en conflicto para buscar soluciones negociadas.

**Métodos ADR:** (*alternative dispute resolution*) método privado alternativo para la solución de conflictos.

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

**Táctica (de negociación):** método elegido para desplegar nuestra estrategia, y que utilizaremos para lograr lo que deseamos en una situación determinada dentro del contexto de una negociación.

### Bibliografía básica

- Aguadero Fernández, F. (1999). *El arte de comunicar*. Madrid: Editorial Ciencia 3.
- Finkler, P. (1997). *Comunicar y dialogar: el arte de entender a los demás*. Madrid: San Pablo, DL.
- Heller, R. (1999). *Comunicar con claridad*. Barcelona: Ediciones Grijalbo S.A.
- Tierney, E. (1998). *101 Ways to Better Communication*. Londres: Kogan Page.

### Bibliografía complementaria

- Brinkman, R.; Kirschener, R. (intr.) (1994). *Dealing with people you can't stand: how to bring out the best in people at their worst*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Garner, A. (1981). *Con conversationally Speaking: Tested New Ways to Increase Your Personal and Social Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Prentice Hall's Get a Grip on Speaking and Listening: Vital Communication Skills for Today's Business World*. Corporate Classrooms.
- Silberman M., P.D. (2000). *People Smart*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Stone, D. y otros (1999). *Difficult Conversations: How to Discuss what Matters Most*. Nueva York: Viking / Penguin.

## Liderazgo

### Bibliografía básica

- Covey, S.R. (1992). *Principle Centered Leadership*. Nueva York: Simon&Schuster.
- Danzing, R.J. (1999). *El líder que vive en ti*. México DF: Editorial Selector.
- Lee, B. (2000). *El principio del poder. Cómo influir en los demás con honor*. Barcelona: Mondadori.
- Pedler, M.; Burgoyne, J.; Boydell, T. (1994). *A manager's guide to self-development*. Londres: McGraw-Hill Book Company.

### Bibliografía complementaria

- Buzzan, T.; Dottino, T.; Israel, R. (1999). *La inteligencia de líder*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Hillman, J. (1998). *El código del alma. La respuesta a la voz interior*. Barcelona: Ed. Martínez Roca.
- Sashkin, M. (1998). *El líder visionario: cuestionario sobre la conducta del líder*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

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

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

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

### **Técnicas de negociación y resolución alternativa de conflictos (ADR)**

#### **Bibliografía básica**

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

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

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

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

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

#### **Bibliografía complementaria**

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

# Comunicación corporativa

---

FRANCES VILAR CASALINAS

Introducción . . . . .	3
Objetivos . . . . .	5
<b>1. Comunicación corporativa. Definición y herramientas . . . . .</b>	<b>7</b>
1.1. Comunicación interna . . . . .	7
1.2. Comunicación externa . . . . .	14
1.3. Gabinetes de comunicación . . . . .	21
<b>2. Comunicación y gestión . . . . .</b>	<b>24</b>
2.1. Introducción . . . . .	24
2.2. El plan de comunicación corporativa . . . . .	26
<b>3. Comunicación en situaciones especiales . . . . .</b>	<b>32</b>
3.1. Comunicación de crisis . . . . .	32
3.2. Comunicación institucional . . . . .	36
Resumen . . . . .	39
Ejercicios de autoevaluación . . . . .	41
Glosario . . . . .	43
Bibliografía . . . . .	44

## INTRODUCCIÓN

La comunicación en las organizaciones tiene dos vertientes claramente diferenciadas. La primera, que hemos tratado en otros lugares de este módulo, se refiere a las habilidades personales de los profesionales y de los directivos que trabajan y se relacionan con los mismos. La segunda es la de la comunicación corporativa; es decir, cómo las organizaciones comunican con la sociedad a la que pertenecen, con sus propios trabajadores y con otras organizaciones con las que colaboran o compiten.

La comunicación no es un elemento aleatorio del entorno de la empresa, sino que es gestionable y planificable y, si se gestiona correctamente, pueden salir beneficiados los resultados globales de la organización. La comunicación no resuelve, al menos a largo plazo, otros problemas de calidad que pueda sufrir la organización; sin embargo, una buena comunicación bien planificada y producida sí que puede añadir un valor diferencial clave a los buenos productos y a los buenos servicios, así como devenir un elemento estratégico en su éxito. Sobre todo teniendo en cuenta que, cada día más, este éxito se basa, por un lado, en la implicación de las personas que trabajan en la organización y, por el otro, en la vinculación de carácter emocional que se pueda establecer con los clientes.

### Identidad e imagen

Hay un tópico que afirma que somos lo que los demás ven de nosotros. Aunque esta afirmación tiene una buena parte de razón, conviene introducir matices.

Las organizaciones poseen una **identidad** propia formada, básicamente, por la manera de actuar, la cultura corporativa, el posicionamiento en el mercado y la personalidad, marcada en buena parte por la de las personas que la representan, tanto los directivos como el personal que está en contacto con los clientes y con las otras organizaciones con que se relaciona.

Sin embargo, las organizaciones tienen, asimismo, una **imagen** pública, formada por las diferentes visiones que de las mismas tienen la sociedad en que se desarrollan. Dichas visiones son imágenes construidas en las mentes de una pluralidad de sujetos y se han formado a partir de diferentes estímulos (conocimiento, experiencia, sensaciones, referencias, publicidad, presencia social, etc.). Por consiguiente, **una organización, que posee una identidad única, por norma general no tiene una imagen única.**

Dado que la **imagen pública** de una organización se ha convertido muy claramente en uno de sus **principales activos**, y constituye un elemento relevante con total claridad a la hora de evaluar sus resultados finales, la disciplina de la comunicación corporativa y la gestión de la comunicación han ido alcanzando una gran importancia dentro de las técnicas de la dirección (*management*) moderna. Ello es así porque la comunicación puede producir mejoras sustanciales en dos sentidos.

- En primer lugar, es un elemento clave para transformar la identidad real de una organización. La comunicación, sobre todo la interna, como veremos, es uno de los ele-

mentos más potentes para la gestión del cambio en las organizaciones. Constituye un elemento clave para liderar con eficacia, motivar a las personas, transmitir las innovaciones y cambiar la cultura corporativa y, en definitiva, las maneras de hacer de una organización.

- En segundo lugar, la comunicación es una de las tareas esenciales de las corporaciones para convertir esta nueva identidad construida en una imagen percibida con claridad por la sociedad en que se desarrolla. Es la herramienta básica para transformar la imagen que constatamos que la sociedad recibe de la organización en la imagen que realmente queremos que reciba.

Como señalábamos con anterioridad, ésta es una tarea imposible de realizar sólo con comunicación –el maquillaje es inútil en una sociedad cada vez más informada y competitiva–; sin embargo, sin una planificación de la comunicación correcta, estos hitos resultan totalmente inalcanzables.

En este módulo veremos cuáles son las herramientas de la comunicación para lograr sus objetivos y cómo es preciso planificarlas para hacer un uso de las mismas eficiente y que beneficie a nuestra organización.

Para obtener información sobre la terminología básica de este módulo, podéis consultar las webs siguientes:

En catalán: Cercaterm, del Termcat: [www.termcat.es/](http://www.termcat.es/)

En español: [www.rppp.bz.tc/diccionario.html](http://www.rppp.bz.tc/diccionario.html)

En inglés: <http://advertising.utexas.edu/research/terms/>

Para información general sobre comunicación corporativa y medios de comunicación, podéis consultar el directorio de *El País*, "Guía de recursos", "Comunicación": [http://www.elpais.es/guiaderecursos/index.html?s\\_ruta=COMUNICACI%D3N](http://www.elpais.es/guiaderecursos/index.html?s_ruta=COMUNICACI%D3N)

O también el portal de comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona: <http://www.portalcomunicacio.com/>.

## OBJETIVOS

---

- Explicar qué es la comunicación en las organizaciones, por qué es útil y qué herramientas existen para comunicarse con los diferentes entornos por donde se mueve.
- Enseñar a elaborar un plan de comunicación corporativa que permita organizar las herramientas tratadas en la unidad anterior para lograr los objetivos de mejora comunicativa marcados.
- Mostrar algunas situaciones de comunicación corporativa con unas peculiaridades propias y cuáles son las técnicas y las herramientas para tratarlas.

## 1. Comunicación corporativa. Definición y herramientas

### 1.1. Comunicación interna

Las organizaciones de todo tipo constituyen elementos complejos formados por personas, equipos, grupos, con intereses y objetivos no siempre coincidentes. Cuanto mayor es una empresa o una institución de carácter público o privado, más variada es la composición de las personas y los colectivos que la forman: accionistas, directivos, técnicos de diferentes especialidades, administrativos, personal de taller, subalternos, comerciales, representantes de diferentes delegaciones. Personas que, con su trabajo, incorporan valor al conjunto de la organización, pero que la ven desde distintas ópticas y tienen un conocimiento diferente, en ocasiones muy diferente, de los objetivos, de las estrategias o, incluso, de lo que se espera de ellos en su tarea del día a día.

Por todo ello, conocer cuáles son las leyes que hacen más eficiente la aportación de las personas al trabajo es tanto o más importante que conocer el resto de los procesos productivos.

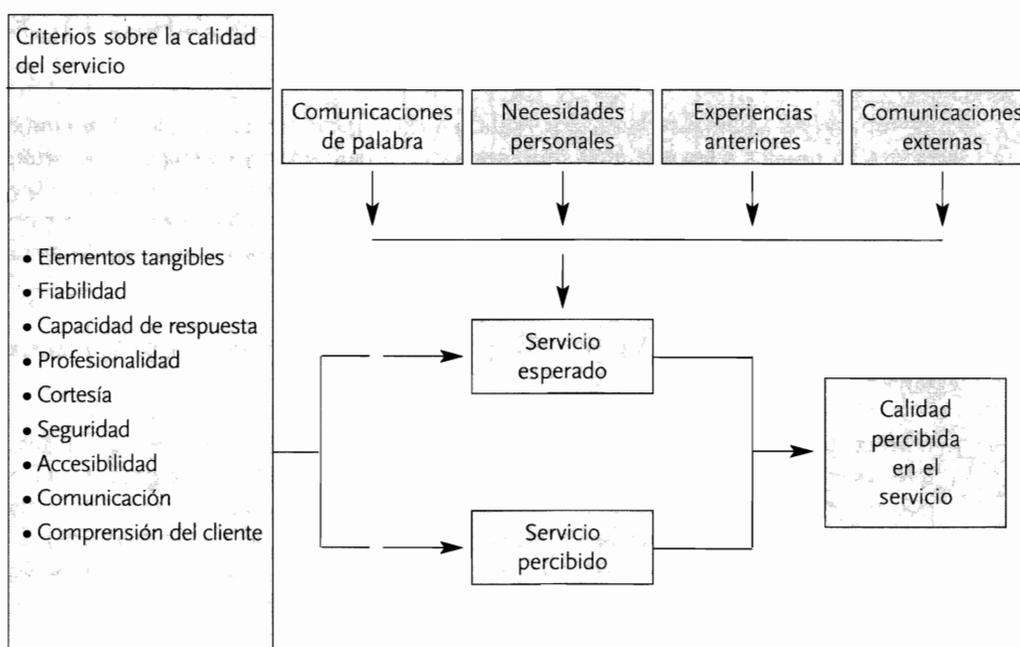
En el entorno de las organizaciones modernas –que se mueven en contextos altamente competitivos–, en que la información, el conocimiento y el activo humano –como poseedores de los mismos– han adquirido un papel fundamental, la comunicación interna ha devenido una herramienta clave de la dirección para conseguir unos resultados más eficientes.

La comunicación interna se basa, por tanto, en dos elementos principales: **transmitir información precisa a las personas que forman la organización y conseguir que estén motivadas**, para que el funcionamiento global de la entidad sea tan eficiente como sea posible y la aportación y los esfuerzos de todos los miembros sumen en la dirección estratégica marcada por la empresa. La comunicación interna es una herramienta imprescindible en la implementación de dicha estrategia.

Estos dos objetivos principales (informar y motivar) pueden precisarse de la manera siguiente:

1. **Motivar para implicar.** Ello es especialmente importante en situaciones de cambio que necesitan una gran implicación y aportación por parte de los trabajadores, pero que en general, y por una falta de información sobre los objetivos de la empresa y la incertidumbre característica de dichas situaciones, se generan unas situaciones de desconcierto que paralizan más que generan dinámicas positivas. La comunicación valora al receptor y le integra dentro de un grupo cohesionado.
2. **Compartir objetivos.** Para actuar en sintonía con los objetivos, la misión y la cultura corporativa de la empresa, sobre todo es preciso conocerlos. De este modo, se obtendrán equipos más cohesionados.

3. **Trabajar mejor.** La comunicación interna deviene una herramienta en los procesos de mejora de la calidad en las empresas: por un lado, porque hace que corra de una manera más fluida la información técnica y operativa necesaria para que los procesos productivos o los servicios mejoren; y, por otro lado, porque conociendo la dirección estratégica, la cultura y, en definitiva, lo que espera la organización de cada uno de los trabajadores, se pueden lograr unas ganancias cualitativas que pueden devenir una de las principales ventajas competitivas de la empresa.
4. **Dirigir mejor.** Puesto que la comunicación interna constituye la herramienta que le facilita a la dirección la recepción de ideas desde la base, el conocimiento sobre problemas de funcionamiento interno o sobre la aceptación de sus servicios y productos por parte del público (el personal comercial o de primera línea conoce perfectamente las reacciones del cliente y su sensibilidad). Permite focalizar mejor los problemas, formar equipos más ajustados a las necesidades y detectar necesidades formativas. Es la base de los estilos de dirección más participativos y democráticos.
5. **Ganar más.** Éste es el objetivo último de cualquier estrategia en la empresa, evidentemente, también de la estrategia comunicativa. Mejorar la productividad y la cuenta de resultados en el ámbito privado y la eficiencia y el reconocimiento social y político en el ámbito público son los objetivos de cualquier entidad y, si queremos implicar a la dirección en las políticas de mejora de la comunicación, no podemos olvidarlo. Ll. Balsells (1988). *Comunicación interna* (pág. 68). Apuntes. Barcelona: IDEC.



Fuente: Ll. Balsells (1988). *Comunicación interna* (pág. 68). Apuntes. Barcelona IDEC.

## Los flujos de la comunicación interna

En el seno de las organizaciones siempre se produce comunicación, desde la más natural, como las conversaciones entre compañeros sobre temas laborales, hasta la transmisión de una orden de un superior, pasando por la divulgación de rumores. Lo que se pretende desde la organización de la comunicación interna es organizar y gestionar este hecho natural para sacar provecho del mismo desde el punto de vista de la consecución de los objetivos de la entidad.

En este sentido, podemos clasificar las comunicaciones que se producen en la empresa en cuatro tipos básicos (Villafañe, 1998 y García, 1998), según quién sea el emisor y hacia dónde se dirijan los contenidos (ascendente, descendente, horizontal y diagonal, según el sentido de los organigramas). Es cierto que éste es un planteamiento que simplifica la complejidad del hecho comunicativo; sin embargo, es útil para ser conscientes de que, al contrario de lo que sucede con frecuencia, los mensajes no pueden ser como las notas lanzadas al mar dentro de una botella sin un destinatario concreto. La comunicación interna debe basarse, como veremos en la unidad siguiente, en la fijación clara de unos públicos o clientes internos y en unos mensajes bien definidos que utilizarán el canal más adecuado para llegar a estos últimos y despertar su interés y atención.

Seguidamente, haremos una descripción de las características básicas de cada una de estas direcciones de la comunicación y de los medios más utilizados.

### • Comunicación de la dirección hacia los trabajadores (descendente)

Conviene no confundirla ni limitarla a la pura transmisión de órdenes del superior al inferior propia de los modelos más autoritarios. La comunicación descendente en las organizaciones modernas constituye una cuestión mucho más compleja. En primer lugar, es comunicación y, por tanto, pretende una respuesta o *feedback* adecuado por parte de los destinatarios.

El **objetivo** principal es crear cohesión por medio de la transmisión de los principios de la cultura de la entidad, hacer llegar los objetivos con claridad, conseguir que todo el mundo conozca su papel dentro del grupo y del contexto de su actividad.

El principal obstáculo a la comunicación descendente es, con frecuencia, la falta de credibilidad por el uso que la dirección pueda haber hecho de la misma en alguna ocasión con la finalidad de difundir opiniones claramente favorables a sus intereses. Asimismo, se trata de una materia visiblemente sensible, puesto que va vinculada a la concepción que en cada lugar pueden tener de la relación del espacio privado con el laboral.

Sin embargo, esta información, bien gestionada y tratada con profesionalidad, veracidad y objetividad, puede ser el mejor elemento para reducir la incertidumbre, luchar contra la rumorología y fomentar la participación y la respuesta de los trabajadores en forma de comunicación ascendente.

Algunos de los **contenidos** más habituales en este tipo de comunicación son las informaciones sobre la evolución de la empresa (nuevos productos, resultados económicos, etc.), las actividades destacadas de algunos equipos (que consiguen mejoras ejemplares), la transmisión de la cultura de la organización (trato con los clientes, compromiso de calidad) y los contenidos de recursos humanos (salariales, de formación, de promoción). Asimismo, ésta constituye la dirección básica de la información de mando (criterios de trabajo, órdenes de tipo técnico, encargos), información clave que debe ser bien gestionada para que llegue correctamente a los destinatarios.

De entre los medios más utilizados para transmitir estas informaciones destacan los siguientes:

1. El **boletín interno** o periódico de empresa (*house organ*): publicación interna –en soporte papel o digital– que está dirigida a los empleados de una empresa u organización y que se orienta a informar, de puertas adentro, sobre actividades, políticas y orientaciones de la organización.
2. El **tablón de anuncios**: en su formato tradicional o por medio de la intranet, sirve básicamente para transmitir información de carácter operativo muy vinculada al día a día del trabajo (órdenes, horarios, noticias, servicios puntuales como servicios médicos, información de recursos humanos, etc.).
3. La **circULAR**: enviada de una manera personalizada en papel o por correo electrónico, sirve para proporcionar informaciones y criterios sobre procedimientos y servicios.
4. El **manual de acogida**: se trata de una publicación, en formato papel o electrónico, que recoge información organizativa de carácter interno (organigramas, servicios comunes, misión y objetivo de la entidad, sedes, direcciones, fuentes de información, etc.) y que se dirige al personal nuevo, para que adquiera de una manera clara y rápida los conocimientos básicos para moverse con facilidad dentro de la empresa.
5. La **publicidad interna**: es la transmisión de contenidos dirigidos a aumentar la implicación con la empresa y el orgullo por trabajar en aquella compañía. Los formatos pueden ser los tradicionales de la publicidad (vídeos, folletos, carteles, salidas para conocer productos o sedes de la empresa, etc.). Es importante que no se mezclen la publicidad interna con la transmisión de contenidos de tipo informativo, dado que podría producirse una pérdida de credibilidad y de eficacia tanto de una como de otra.
6. Las relaciones **cara a cara**: son las más efectivas, siempre que se haya conseguido crear un clima de confianza que confiera credibilidad. Es muy positivo que la dirección, en todos los niveles y no sólo la alta dirección, las prodigue en forma de reuniones, conferencias, visitas al puesto de trabajo, charlas o, en momentos de crisis, explicaciones concretas y asignación de tareas.

Se trata de las relaciones cara a cara con más detalle en el módulo "Técnicas de negociación y resolución alternativa de conflictos".

Es preciso insistir en que para que estas acciones sean efectivas, deben estar planificadas, responder a unas necesidades detectadas y, sobre todo, es necesario que estimulen la respuesta en los destinatarios. Por ello, es importante planificar también cuáles serán los caminos de retorno cuando hablamos de la comunicación en sentido ascendente.

#### • **Comunicación de la organización hacia la dirección (ascendente)**

Es clave en las organizaciones modernas y, sobre todo, en las que se basan en una cultura corporativa dirigida a la calidad y a situar al cliente como centro de atención de su actividad. La comunicación ascendente es imprescindible en liderazgos de tipo participativo y democrático, y es el mejor medio para introducir la innovación constante en productos y servicios.

El **objetivo** de la comunicación ascendente es la implicación de todas las líneas de los recursos humanos de una organización en las tareas de mejora constante. Se pretende que las personas se impliquen y se sientan protagonistas de los objetivos y retos alcanzados, que se sientan con libertad para aportar ideas innovadoras y de mejora de su puesto de trabajo y de los procesos en que participan, que reflexionen sobre los objetivos y su consecución.

Para conseguir un flujo ascendente positivo, es preciso que la dirección se haya ganado la confianza de los trabajadores por medio de un buen liderazgo y una buena credibilidad, y que haya sido capaz de crear un clima propicio que confiera seguridad y en el que prevalezca la participación.

Entre los **contenidos** de la comunicación ascendente se encuentran propuestas de mejora, conocimientos compartidos, críticas y propuestas para completar los objetivos. Es la manera de conocer necesidades de los clientes, enviadas por el personal comercial o de primera línea. Por otro lado, también permite conocer el clima laboral con el objetivo de anticiparse a crisis internas y adoptar medidas para evitar que se lleguen a producir. La comunicación ascendente permite también a la dirección llevar un control de la evolución de las tareas y del cumplimiento de los objetivos marcados, por medio del establecimiento de sistemas de control de gestión y de resultados.

De entre los medios más utilizados para generar y transmitir estas informaciones destacan los siguientes:

1. El sistema más eficaz es la organización de **reuniones y grupos de trabajo de mejora**: por medio de la creación por parte del líder de un ambiente propicio se pueden obtener aportaciones importantes. Es preciso que dichas reuniones sean planificadas y que no se lleven a cabo de una manera esporádica. Asimismo, es conveniente que los resultados y las propuestas aceptadas se lleven a cabo y que se premien las aportaciones. En estas reuniones pueden participar los líderes o no (grupos de mejora) y podrán tener un carácter más o menos formal (desde reuniones para despedir, hasta desayunos sin un orden del día prefijado); sin embargo, en todos los casos los trabajadores deberán sentir que sus propuestas son escuchadas y elevadas a la dirección para que las considere y, si procede, las implemente. Es preciso ser escrupulosamente respetuosos con la autoría de las propuestas, para que no se rompa la confianza.

2. Los **buzones de sugerencias**: en sus distintas formas, desde buzones físicos hasta buzones virtuales de una intranet. Permiten aportaciones más esporádicas y menos sistematizadas que en el caso anterior; sin embargo, pueden ser un medio para recoger, de una manera muy abierta, aportaciones de mejoras muy diferentes (desde sociales hasta técnicas).
3. Las **encuestas de clima interno**: son un medio bastante utilizado, sobre todo en grandes organizaciones con muchos trabajadores. Con frecuencia, se hacen de una manera anónima para facilitar que las aportaciones, sobre todo las de tono crítico, se produzcan sin miedo.
4. Las **relaciones con los representantes sindicales**: constituyen uno de los contactos clásicos de comunicación ascendente entre dirección y trabajadores. En las organizaciones modernas se han dejado de producir exclusivamente en momentos de conflicto laboral y se han convertido en una importante herramienta para la gestión de los recursos humanos, dado que aportan informaciones muy relevantes y permiten un contacto muy directo con la realidad laboral de algunos de los grupos profesionales más alejados física y laboralmente de la dirección.

#### • Comunicación entre diferentes equipos de la organización (horizontal)

Es la comunicación que se produce entre los diferentes departamentos de una entidad (por ejemplo, producción con comercial) o entre departamentos análogos de una macroentidad (por ejemplo, reuniones de directores de concesionarios de una marca de automóviles, o de responsables de gestión económica de los diferentes ministerios de un gobierno).

Los **objetivos** de esta comunicación consisten en propiciar los intercambios de tipo técnico (sobre procedimientos, innovaciones tecnológicas, nuevos productos, etc.) y la coordinación entre diferentes áreas de una entidad (para mejorar los flujos y los procesos de trabajo), para diseñar nuevos productos o nuevos servicios, incrementar la cohesión interna y fortalecer la identificación con la entidad y con unos objetivos comunes, proporcionar una visión más amplia o mejorar el clima de trabajo, y facilitar la creación de redes de comunicación informales que concedan agilidad a la gestión del día a día.

Es imprescindible para generar estructuras planas y bien relacionadas en la empresa, dado que por los canales que se generen correrán **contenidos** básicos en lo que se conoce como "organización del conocimiento". El objeto de intercambio en esta comunicación son conocimientos, tanto técnicos como de gestión, tanto relacionados con productos como relacionados con los clientes y sus demandas. Ayudará a crear los engranajes y los contactos imprescindibles para la solución automática de los problemas y la creación de aportaciones innovadoras que comprendan varias áreas de la entidad, y evitará el reduccionismo y la creación de la defensa corporativa de colectivos y departamentos. Facilitará la descentralización y el aprovechamiento de recursos.

De entre los medios más utilizados para generar y transmitir estas informaciones, destacan los siguientes:

1. Uno de los sistemas más representativos de la comunicación horizontal son los **equipos de proyecto**: se trata de equipos técnicos, formados por personas de diferentes departamentos y perfiles profesionales, que durante la duración del proyecto actuarán de una manera autónoma respecto de su departamento y deberán llevar a cabo un proyecto de mejora o de cambio con unos objetivos y un calendario concreto. Una vez acabado el proyecto y alcanzados los objetivos, el equipo se disolverá y los componentes volverán a los departamentos de origen. Por ejemplo, en el caso de la creación de una intranet de empresa, se crea un equipo con un técnico del área de sistemas de información, un documentalista, un grafista del área de marketing, representantes de las diferentes áreas de recursos humanos, departamento comercial, dirección financiera, etc.
2. La **formación** es también una de las principales herramientas para promover la comunicación horizontal, siempre que no se centre en los aspectos técnicos exclusivos de cada área técnica, sino en aspectos comunes (procedimientos, habilidades directivas y comunicativas, conocimientos instrumentales, etc.).
3. Las **convenciones, los simposios y las presentaciones de resultados** de un equipo concreto: todas estas actividades, además del hecho de compartir contenidos de tipo técnico, promueven la relación social y la creación de lazos personales que hagan aumentar la vinculación del individuo con sus compañeros y, por tanto, con la entidad. En este sentido, también son un medio de fomento de la comunicación horizontal todas las **actividades de carácter social y lúdico** fomentadas por la empresa o por grupos de trabajadores, desde la creación de equipos deportivos de la entidad, hasta las cenas o los encuentros con familiares.

#### • Comunicación integral (en red o diagonal)

Es la comunicación que se produce en las organizaciones más maduras desde el punto de vista de implementación satisfactoria de estructuras muy planas, basadas en personas altamente cualificadas y que aportan mucho valor añadido, de una cultura corporativa participativa y de unos valores basados en el compartimento del conocimiento y la innovación constante para llegar antes y mejor al cliente que la competencia.

Los **objetivos** facilitan el acceso a la información a todos los componentes de los diferentes equipos que integran la organización, de acuerdo con sus necesidades de conocimiento y maneras de operar. Asimismo, facilitan las aportaciones a las mejoras que hace todo el mundo, las visualizamos como reconocimiento a las personas y los equipos que las llevan a cabo, proporcionan la máxima transparencia a los resultados e implican a todo el mundo en la consecución de los objetivos marcados. Es decir, implantan sistemas de gestión basados en la calidad total.

Esta comunicación integra las tres anteriores y las potencia, a partir de crear una auténtica red de relaciones formales e informales que proporcionan una gran fluidez a todos los ámbitos de relación, hasta el punto de permitir vínculos y contactos al margen de la estructura jerárquica. Contactos que, si se producen en organizaciones con poca implan-

tación de sistemas de comunicación interna eficaces, suelen generar suspicacias y reacciones adversas.

Lógicamente, esta comunicación se basa en una mezcla de todos los medios utilizados con anterioridad. Sin embargo, existe un medio que, aplicado en toda su plenitud de posibilidades, se convierte en el paradigma de la comunicación interna en red:

---

#### EJEMPLO

La **intranet corporativa** es el medio capaz de integrar todos los demás. Permite flujos de comunicación descendente (por medio de la divulgación, por ejemplo, de órdenes y circulares), ascendente (con buzones de sugerencias o foros de aportaciones de mejora), horizontal (con la posibilidad de que cada unidad aporte contenido por medio de una herramienta de gestión de contenidos). Asimismo, permite la transmisión de informaciones abiertas o personalizadas (por medio de envíos de información selectivas).

---

## 1.2. Comunicación externa

Las organizaciones, como las personas, nacen, viven y mueren en un entorno social y, en consecuencia, tanto si quieren como si no, se relacionan y tienen interdependencias con otras organizaciones (proveedores, competencia, administraciones, medios de comunicación) y con personas (clientes, ciudadanos, públicos potenciales, empleados, socios, etc.). Ello hace que, como hemos visto en capítulos anteriores, y como nos sucede a las personas, todas las organizaciones tengan una imagen pública muy amplia, como la que puede tener Coca-Cola, o muy reducida, como la de algún grupo secreto, forjada por medio de un trabajo profesional consciente o puramente formada de una manera natural.

En este apartado trataremos de las distintas maneras que las organizaciones tienen de forjarse una imagen a medida ante la sociedad donde viven y actúan. Una imagen que les ayude a conseguir que sus productos sean más deseados y valorados que los de la competencia, que sus servicios tengan más prestigio, que su acción tenga más apoyo. En definitiva, buscan mejorar y sobrevivir. La comunicación externa es un elemento clave en esta lucha de las organizaciones para avanzar en el camino que se han marcado. Un camino que en cada caso será diferente y que, por tanto, exigirá estrategias de comunicación distintas, que pueden ir desde buscar una presencia constante en la calle, hasta pasar tan desapercibido como sea posible. Para conseguir los objetivos será preciso que cada una tenga su propio plan singular y que adopte las acciones de comunicación que considere más eficientes en cada caso.

Cuando hablamos de comunicación externa, no nos limitaremos a la publicidad. No podemos olvidar que en las organizaciones todo comunica. Analizaremos cómo se relaciona con la sociedad, cómo trata los medios de comunicación, cómo crea una imagen visual y, cuando sea preciso, cómo gestiona la publicidad.

## Las relaciones con la sociedad

Las organizaciones se relacionan constantemente con la sociedad en sus relaciones comerciales y económicas y en la prestación de sus servicios (tanto si son públicos, como privados); sin embargo, con frecuencia se involucran en actos sociales o, incluso, los organizan, para aproximarse a su público potencial o hacer que este último se aproxime a las mismas. Estos actos, organizados de una manera intencionada y con la finalidad de aumentar la notoriedad, vincularse a los intereses de las personas o transmitir una sensación de implicación en las inquietudes de la sociedad, pueden ser actos de **relaciones públicas** o acciones de **patrocinio**.

1. Las **relaciones públicas** se basan en técnicas comunicativas para transmitir a los públicos objetivos un conjunto de sensaciones y valores con el que la organización quiere ser identificada. Unos valores, naturalmente, que le confieren prestigio y le ayudan a conseguir los objetivos empresariales, políticos, sociales, religiosos, etc.

Consisten, básicamente, en acciones próximas que, a diferencia de la publicidad o la acción desde los medios de comunicación, tienen una respuesta inmediata del público, que la implican y la convierten en protagonista esencial.

Las acciones de relaciones públicas pueden ser muy variadas y dependen en buena parte de la capacidad creativa del equipo de comunicación de la organización. Van desde las presentaciones de productos, al punto de venta, las inauguraciones, las presentaciones de nuevos productos en las jornadas de puertas abiertas, hasta las reuniones con colectivos afectados por conflictos con la organización o los contactos con líderes de opinión. En el caso de grandes compañías, las acciones de relaciones públicas han ganado complejidad y se han centrado en la creación de productos y de entidades paralelas que ofrecen servicios de interés público, social o cultural vinculando a las mismas la marca de la empresa madre para **fidelizar** a los clientes de manera que tengan una relación tan próxima a la organización como sea posible.

Algunos ejemplos de acciones de relaciones públicas de fidelización por medio de creación de entidades paralelas de interés social son los siguientes:

- El Museo de la Ciencia de la Caixa.
- El sitio web de cocina de Gallina Blanca.

2. Otro tipo de acción dirigida a la mejora de las relaciones con la sociedad es el **patrocinio**. Entendemos por "patrocinio" el hecho de que una organización proporcione soporte económico o en especies a la realización de una acción (cultural, deportiva, social, medioambiental, humanitaria, etc.) promovida por otra organización, para identificar su marca con los valores que representa la acción patrocinada y beneficiarse de la misma, dado que confiere un alto grado de credibilidad y posiciona muy rápidamente a la empresa ante los clientes potenciales.

Lo que diferencia en gran medida el patrocinio de otras acciones comunicativas es el hecho de que la iniciativa de la acción siempre corresponde a otra entidad que tiene aso-

ciados unos valores sociales y culturales determinados o que está fuertemente vinculada a un grupo de personas concretas.

El patrocinio permite acciones de escala diferente: desde el soporte a una escudería de fórmula 1, hasta la financiación de un campeonato de dominó en un pueblecito. Según los objetivos que persiga la empresa patrocinadora, se distinguen tres tipos de patrocinio: de **notoriedad, de imagen y de credibilidad**.

El **patrocinio de notoriedad** es aquel que no pretende difundir ningún mensaje y que busca, sobre todo, una presencia muy masiva y claramente visible. Exige que ya exista un conocimiento previo de la marca y de los productos y las actividades que hay detrás, dado que es una técnica de comunicación que sólo nos permitirá mostrar la presencia masiva de nuestra marca, pero sin la posibilidad de explicar cuál es nuestro producto ni de destacar sus beneficios. Evidentemente, este tipo de patrocinio exige actos con una gran repercusión en los medios de comunicación, como por ejemplo la Liga de Campeones o el Rally París-Dakar.

El **patrocinio de imagen** actúa de una manera más sutil y busca que la vinculación con el elemento patrocinado le aporte unas asociaciones que beneficien la imagen de su organización. Es más selectivo que el anterior con la elección de los acontecimientos y, además de fijarse en los actos deportivos o culturales, también lo hace en acciones medioambientales o humanitarias que puedan beneficiar su imagen o limpiarla de connotaciones negativas por su actividad o por alguna acción realizada en el pasado. Es muy eficaz para ganar simpatías en un territorio concreto, tanto en el caso de que se trate del territorio donde tiene la sede la empresa, como cuando quiera ganar un mercado territorial nuevo. Es preciso no olvidar que, asimismo, el patrocinio de acontecimientos culturales o deportivos puede ir vinculado a otras acciones de comunicación, dado que con frecuencia, y como contraprestación, el patrocinador contará con entradas para acceder a los espectáculos que puede utilizar en sus campañas de relaciones públicas con clientes o en acciones de motivación del personal y, por tanto, de mejora de la comunicación interna.

Por último, hay el **patrocinio de credibilidad**. En este caso, es preciso que exista una fuerte relación entre la empresa patrocinadora y el producto o el acontecimiento patrocinado, dado que este último aporta credibilidad al producto y a su calidad.

Un ejemplo claro que muestra la diferencia de intereses en el patrocinio es, por ejemplo, el caso de la fórmula 1. A Ferrari, fabricante de coches, patrocinar una escudería le aporta credibilidad, mientras que a Benetton, del sector de la moda, le aporta sobre todo notoriedad y, en segundo lugar, imagen, dado que lo relaciona con una actividad que posee ciertas connotaciones sociales de estatus alto.

De entre los motivos por los que las empresas deciden llevar a cabo acciones de patrocinio (según la encuesta elaborada por la Agencia de Patrocinio y Mecenazgo de la Generalitat y Winterthur), destacan los siguientes, por este orden:

- Responsabilidad social.
- Beneficios de imagen.

- Identificación con el territorio o localidad.
- Publicidad implícita.
- Interés específico de la propuesta.
- Coincidencia del público con el de la empresa.
- Vinculación al sector público.

#### EJEMPLOS

Algunos ejemplos claros e interesantes de patrocinio empresarial son los siguientes:

**Patrocinio de notoriedad:** Movistar patrocina el equipo de *rally* de Carlos Sainz.

**Patrocinio de imagen:** Aigua de Ribes colabora con Unicef.

**Patrocinio de credibilidad:** Dodot patrocina una beca sobre pediatría.

### Las relaciones con los medios de comunicación

Una de las maneras más frecuentes que tienen las organizaciones de llegar a su público y a la sociedad en general son los medios de comunicación. Estos últimos (prensa, radio, televisión, Internet, etc.), además de servir como vehículo para hacer llegar la publicidad a los clientes –aspecto que analizaremos más adelante–, son una de las principales fuentes de información de las personas y tienen un alto grado de credibilidad entre los clientes, que confían en la misma. Por ello, son una vía excepcional para llegar a nuestros públicos y hacerles llegar nuestros mensajes. El grado de credibilidad y los efectos sobre la percepción de nuestra organización que tendrán serán muy superiores a los que podríamos obtener por medio de sistemas publicitarios que todo el mundo sabe que son pagados por un ente interesado.

Éste es el motivo por el cual muchas instituciones han desarrollado, antes que gabinetes de comunicación integral, gabinetes de prensa para gestionar la relación de la entidad con los medios. Las organizaciones aspiran a convertirse en fuentes legitimadas ante los medios, de manera que sus informaciones se hagan eco de las mismas y que sus puntos de vista, en caso de conflicto, se tengan en cuenta.

En este sentido, es básico considerar tres aspectos:

- Tener una **buena red de contactos** con los medios. Es decir, conocer los medios en sí (sus intereses, su línea editorial, sus necesidades informativas, etc.) y los profesionales de los medios con el objetivo de establecer una relación profesional próxima, basada en la confianza y la colaboración. Este hecho debe permitirnos la personalización de los envíos de información y tener una vía directa para obtener un *feedback* de cómo nuestros envíos han sido recibidos. Asimismo, en caso de crisis, nos puede avisar de la próxima aparición de una noticia negativa sobre nuestra empresa o darnos la oportunidad de replicarle o exigir el derecho de rectificación.

- Ajustarse a las **rutinas informativas de los medios**. Es decir, saber las horas y los días en que una información puede ser mejor recibida por varios motivos (tiempo para elaborarla en la redacción, períodos de noticias más flojos, coincidencia con temas que son moda o actualidad en un momento dado, etc.).
- Conocer los **géneros informativos y los materiales** más adecuados para tratar la noticia y facilitarlos en los formatos que sean explotables con mayor facilidad por el periodista. En este sentido, facilitar información gráfica (tanto fotografías como infografías o ilustraciones que hagan más atractiva la información y ayuden a la comprensión de lo que se quiere difundir). En la actualidad, el uso de la *web* corporativa puede ser un elemento de soporte muy importante en la tarea de facilitación de esta documentación, dado que nos permite colgarle cortes de voz, imágenes, textos y otros materiales que pueden aprovechar en la redacción de los medios.

Los géneros informativos básicos utilizados en la relación de las organizaciones con los medios son los siguientes:

- La **rueda o conferencia de prensa**. Consiste en convocar los medios a un acto en el que se les proporciona una información –por medio de una presentación oral de un portavoz– y un material de soporte, y se permite un turno abierto de palabras al final. Es preciso reservarla para noticias o acontecimientos que tengan muchas posibilidades de tener resonancia mediática, dado que si no es así nos podemos encontrar ante el fracaso que representa la sala vacía. Asimismo, es preciso analizar la agenda de los medios para tener la certeza de que no coincide con otro acto que nos pueda perjudicar. En cuanto al formato, puede ir desde las más tradicionales en una sala de actos de la sede de la institución, hasta puestas en escena más espectaculares, que facilitan la generación de imágenes del acto atractivas sobre todo a las televisiones y a los medios gráficos.
- El **dossier de prensa**. Puede ser un documento mucho más largo, que refleja de una manera muy clara la imagen y la cultura de la entidad que lo prepara. Habitualmente, se utiliza como complemento de las ruedas de prensa, o como material de difusión de la actividad de la empresa. Su formato y su estructura están mucho más abiertos y pueden incluir materiales de soporte como vídeos, CD, material gráfico en diferentes soportes, etc.
- La **nota o comunicado de prensa**. Es un documento escrito, con posibilidades de ir acompañado de documentación gráfica de soporte, con una estructura, de pirámide invertida, similar a la de la noticia. Esta estructura se basa en la redacción de un titular con el objetivo básico que se quiere comunicar y unos cuantos párrafos concisos que muestran en primer lugar la información más relevante de una manera sintética y clara y después la van desarrollando. Al contrario de lo que sucede con la estructura clásica basada en un planteamiento, un nudo y un desenlace, que por norma general es el hecho noticiable que nosotros destacaremos primero. Solemos ser muy eficientes cuando se dirigen de una manera adecuada a los medios y facilitan la tarea de la redacción.

## La publicidad

La publicidad es la técnica de comunicación que más basa su acción en la persuasión del público objetivo sobre una idea, un producto o un servicio. Su objetivo básico es transmitir una información, que puede ser racional, pero que con frecuencia es sobre todo emocional, que genere un deseo de uso o de compra. Ello hace que sea, de todas las técnicas de comunicación, la que tiene un componente más alto de creatividad y la que está próxima al arte. Sin embargo, conviene considerar que es muy difícil que un anuncio prospere, por muy ingenioso y original que sea, sin un planteamiento de planificación riguroso que tenga en cuenta los objetivos que se quieren alcanzar y una planificación inteligente de los medios.

Uno de los peligros de la publicidad es que, con frecuencia, los anuncios dejan de lado los objetivos generales y los intereses a largo plazo de la organización para convertirse en puros divertimentos. En este sentido, Bassat (1992) establece diez principios generales que debe cumplir cualquier buen producto publicitario:

1. La buena publicidad vende el producto hoy y construye marca para mañana.
2. Capta la atención del espectador inmediatamente.
3. Contiene una fuerte idea de venta y promete un beneficio interesante y alcanzable para el consumidor.
4. Debe tener una idea clara, simple y que se entienda a la primera.
5. Es preciso que destaque del resto de la competencia, del resto de la publicidad y del entorno.
6. Debe ser memorable. Fácil de recordar.
7. Es necesario que sea relevante para los posibles consumidores del producto.
8. La marca debe estar integrada en la idea central.
9. Los anuncios no deben estar aislados, sino que es conveniente que formen parte de una campaña y de un plan capaz de perdurar y de crear activo comunicativo.
10. El mensaje debe adecuarse a las características de los medios, aprovechar sus ventajas y aceptar sus limitaciones.

Aquí no analizaremos con detalle el proceso creativo. En este sentido, recomendamos la lectura siguiente:

**L. Bassat** (1992). *El libro rojo de la publicidad*. Barcelona: Folio.

Salvo el caso de pequeñas campañas que pueden ser concebidas y desarrolladas por los equipos internos de comunicación de una organización y compradas directamente a los medios donde se decida llevar a cabo las inserciones (por ejemplo, una pequeña campaña para difundir unas jornadas municipales con la publicación de un anuncio en la prensa local), por norma general será preciso contactar con agencias de publicidad para elaborar la creatividad y producir el anuncio, así como con centrales de compras para realizar de una manera centralizada la compra de espacios en los medios y el seguimiento de las emisiones o las publicaciones.

El equipo de comunicación de una organización que haya decidido llevar adelante una campaña deberá elaborar un **briefing**.

El *briefing* es el documento que suministra los datos básicos sobre el producto al equipo creativo de la agencia para que pueda desarrollar la campaña.

Para ser efectivo, será preciso que un *briefing* contenga, como mínimo, información sobre los aspectos siguientes:

- Descripción del producto o servicio que se quiere promover.
- Necesidades del ciudadano que cubre.
- Descripción de la situación del mercado y de la competencia.
- Objetivos comunicativos que nos fijamos.
- Público objetivo al que nos dirigimos.
- Qué queremos comunicar y por qué.
- Qué tono queremos que tenga nuestra publicidad.
- Medios que queremos utilizar (radio, televisión, prensa, vallas, etc.).
- Calendario.
- Presupuesto.

Por norma general, la agencia debe contestar con un contrabriefing que matizará los aspectos de orientación de la campaña que considera mal orientados, y a partir de aquí se acordará un *briefing* definitivo entre cliente y agencia que permitirá dar paso a la creatividad y producción de los anuncios. En este sentido, el papel de la agencia como asesor de comunicación externo es clave para ver las reacciones de personas no directamente vinculadas a la organización y sus productos.

Por norma general, en las campañas importantes se utilizan estudios para determinar comportamientos, intereses o percepciones de los diferentes públicos objetivos a los que nos dirigimos. Las encuestas, las entrevistas o las reuniones de grupo o *focus group* (grupos de personas que opinan sobre un tema o unos productos) son algunas de las técnicas de investigación más habituales. Por lo general, las agencias son quienes encargan dichas tareas a institutos de investigación demoscópica y estas últimas se convierten en un elemento básico a la hora de elegir cuál es la dirección óptima de una campaña.

Es importante que en el momento de iniciar una campaña dispongáis de la máxima información sobre los medios donde queráis incluir la publicidad de vuestra organización. En este sentido, existen varias fuentes que proporcionan información fiable sobre las tiradas, las audiencias, los públicos y otros aspectos de los medios de comunicación. Encontraréis más información al respecto en las webs siguientes:

- Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación (AIMC). Lleva a cabo el estudio general de medios. Se puede consultar el boletín trimestral en línea abierta.
- Oficina de Justificación de la Difusión (OJD). Obtiene y facilita información útil y puntual de la difusión y distribución de las publicaciones periódicas.

## La identidad visual

Entre los elementos que más ayudan a configurar la imagen de una entidad y de una marca o producto se encuentra la identidad visual. Está formada por logotipos, colores corporativos, tipografías, materiales de soporte, señalización, uniformes, vehículos o la disposición de la información, de manera que sea fácil reconocer que un producto o un documento determinado procede de una determinada empresa.

La importancia de la identidad visual es clave para instituciones y empresas. Una prueba de ello es el hecho de que muchas marcas copian la imagen visual de las marcas líderes de su sector para confundir a los clientes y aprovecharse del esfuerzo de consolidación y del prestigio ganado por la marca en el mercado.

Para fijar de una manera clara los criterios de uso de una identidad visual concreta, sobre todo en el caso de grandes empresas e instituciones, en que existe una ingente cantidad de agentes que elaboran productos que deben aplicar, los diseñadores preparan manuales que recogen estos elementos y sus normas de aplicación, con el objetivo de que todos los elementos visuales queden integrados desde el punto de vista gráfico.

La imagen gráfica de una empresa es clave a la hora de evocar algunos elementos simbólicos que configuran su personalidad (modernidad/clasicismo, estabilidad/dinamismo, innovación/tradición, etc.).

Las funciones de la identidad visual (Villafañe, 1998) son las siguientes:

- **Identificación** de una manera clara y concisa de los productos, el entorno y el equipo humano de una compañía.
- **Diferenciación** respecto de la competencia.
- **Memoria** por parte del cliente.
- **Asociación** de la imagen percibida con la marca o la entidad.

### 1.3. Gabinetes de comunicación

La complejidad que han ido adquiriendo las organizaciones modernas y la importancia que ha ganado la comunicación como elemento esencial a la hora de añadir a los productos y servicios unos valores –intangibles, pero que en muchos casos se convierten en una ventaja competitiva clave– ha hecho que la función de comunicación se haya ido concentrando en unidades cada vez más profesionales y capacitadas.

Estas unidades encargadas de gestionar los medios informativos de la organización (webs, intranets, revistas, publicidad, etc.), velar por la aplicación correcta de su imagen visual, establecer las relaciones informativas tanto externas como internas, preparar contenidos informativos o, en muchos casos, gestionar información y conocimiento, son los gabinetes de comunicación. Hoy día, un gabinete de comunicación va más allá en la globalidad de la visión comunicativa que los gabinetes de prensa, relaciones públicas o equipos de marketing clásicos, centrados sólo en aspectos parciales y concretos. La gestión de la comunica-

ción como un aspecto clave para la mejora de los resultados de cualquier organización ha dotado este tipo de unidades de un nuevo perfil más complejo e interesante.

### Objetivos y funciones

Naturalmente, la estructura y las actuaciones básicas de cada gabinete pueden variar de una manera sustancial según cuál sea la organización de que formen parte. Seguramente, un gabinete de un ayuntamiento medio estará más centrado en aspectos de información al ciudadano y de promoción de la ciudad, mientras que el equipo de una multinacional del sector químico se especializará más en comunicación de crisis y en actividades de marketing social y ambiental para apaciguar críticas sobre las repercusiones de su actividad industrial, al contrario de lo que hará el de una ONG ecologista.

Sin embargo, además de los objetivos más obvios de mejorar la cohesión interna y proyectar la organización externamente, existen cuatro facetas o dimensiones (García, 1998) características de cualquier gabinete de comunicación en una organización:

1. Debe **gestionar la información (función informativa)** y ser capaz de tratarla de una manera rápida y eficiente. Los profesionales del gabinete deben ser capaces de elegir la información más pertinente en cada momento y encontrar los mejores caminos para darle salida de acuerdo con los intereses y los objetivos de la organización. En este sentido, deben ser capaces de convertir informaciones de la organización en productos informativos interesantes, es preciso que presten el servicio de informar interna y externamente sobre los datos críticos para el personal o para los clientes, así como deben ser capaces de ofrecer un conjunto tratado de informaciones que sirvan como herramienta de análisis y toma de decisiones. Asimismo, los gabinetes deben recoger y canalizar adecuadamente el *feedback* de dichas informaciones.
2. Es el **responsable de la comunicación (función comunicativa)**, lo que hace que deba diseñar estrategias y políticas comunicativas tanto internas como externas y ser capaz de dar un tono a la información que la haga atractiva y fácilmente comprensible para los destinatarios, para implicarlos en los objetivos de la organización. Debe ser capaz de personalizar la información como valor añadido, bien haciéndolo directamente, bien siendo el órgano de contacto con los equipos profesionales externos con que colabore (publicistas, diseñadores, redactores, etc.). Asimismo, en el ámbito interno, debe intervenir en el diseño de políticas de formación que tienden a mejorar las habilidades comunicativas de los mandos y del personal de primera línea de la empresa (expresión oral y escrita, liderazgo, presentaciones, etc.). En el ámbito externo, es el responsable de crear y mantener una red de contacto con los responsables de los medios de comunicación que se consideren críticos para los intereses de la organización y con los representantes del resto de los públicos objetivos. También debe dominar la dinámica y las rutinas de los medios a los que quiere llegar para que las noticias que prepara lleguen al lugar deseado.
3. Debe gestionar con eficiencia la **documentación (función documental)**, a partir de la recopilación y gestión de datos procedentes tanto del entorno externo (noticias, publi-

caciones, anuarios, etc.), como interno, para aprovechar todas las ocasiones de proyectar de una manera positiva la imagen de la organización. En este sentido, es básico tener la información sistematizada por medio de bases de datos documentales, bancos de imagen y otros recursos al alcance. El equipo de comunicación debe entender los datos técnicos de todo tipo procedentes de la empresa y su entorno (balances, proyectos, planes, análisis financieros o de mercado, etc.) y es preciso que pueda convertirlos en documentos (textos, presentaciones, webs, notas de prensa, etc.) con un tono divulgativo. Es en buena parte el intérprete de la organización en el exterior.

4. Debe gestionar el activo intangible que representa la **imagen (función de mediación)**, a partir de la creación de las redes internas y externas de soporte. Para conocer la valoración de los diferentes públicos de la organización es preciso que realice auditorías que permitan averiguar los estados de opinión de los públicos internos y externos y el diseño de estrategias para mejorarlos. Asimismo, debe responsabilizarse de dotar la organización de un conjunto de signos de identidad, de una imagen de marca, y velar por su aplicación y su coherencia.

Todas estas dimensiones dotan a los gabinetes de comunicación de una posición central en las organizaciones que les aboca a una constante relación horizontal con el resto de las unidades. En este sentido, los responsables de los gabinetes deben ser capaces de crearse una red de personas muy completa, tanto de dentro de la organización como de fuera, que les faciliten regularmente información y que les sirvan como canales de salida de esta información hacia los destinatarios. Asimismo, por su actuación en representación de la organización, deben disponer de todo el apoyo de la cúpula directiva y mantener una relación de proximidad. En buena parte, el éxito de un gabinete de comunicación se fundamentará en la capacidad de establecer esta red de relación global entre todos los ámbitos y de ser un elemento de contacto entre los directivos, los equipos operativos internos y los agentes externos vinculados a la organización.

### El papel de los gabinetes de comunicación en el mercado de la información

Una de las estrategias más habituales de los gabinetes de comunicación y de las empresas y entidades públicas en general es la **creación de acontecimientos (seudoacontecimientos)** para obtener la máxima presencia, controlada y positiva, en los medios, dado que dicha presencia tiene una credibilidad muy alta ante los ciudadanos, clientes de un determinado medio de comunicación. Esta alta credibilidad hace que su eficiencia a la hora de crear imagen (relación coste-beneficio) sea muy superior a la conseguida por la publicidad, que todo el mundo sabe que es parcial y pagada.

**Actividad: Propuesta de debate sobre información y manipulación.** Uno de los aspectos más nuevos y, al mismo tiempo, más controvertidos de los gabinetes de comunicación es su papel como órganos activos en la emisión de informaciones. Está claro que una de las funciones más valoradas por la dirección de las organizaciones es la relativa a tener una presencia en los medios superior y más positiva –con frecuencia– que la que recibirían sin una política de comunicación activa. Una política activa que recurre con frecuencia a la creación de acontecimientos de carácter mediático que son

ofrecidos a los medios de una manera atractiva para ser publicados, pero que, lógicamente, son informaciones interesadas, dado que las produce una fuente que busca un eco positivo, la creación de una imagen positiva, y que conoce las técnicas y los recursos para hacer llegar a su público objetivo mensajes que repercutan en la mejora de su imagen.

Esta actuación, perfectamente legítima mientras se mantenga en los márgenes de la ética que afectan a cualquier profesión, no deja de representar una novedad en el mercado de la información y se han levantado algunas voces advirtiendo de sus peligros.

Bibliografía sugerida: **I. Ramonet** (1998). *La tiranía de la comunicación*. Madrid: Temas de Debate, que encontraréis en los documentos de lectura asociados a la asignatura.

Las principales características de dichos acontecimientos creados, que pueden ser ruedas de prensa, presentaciones de productos o servicios, inauguraciones, presentación de resultados económicos, jornadas, etc. son las siguientes:

- Son contruidos por los equipos de comunicación a partir de un hecho más o menos relevante, pero siempre positivo para la organización.
- Suelen tener un perfil mediático muy bueno. Permiten buenos titulares, van acompañados de información gráfica atractiva, muestran beneficios claros para el público objetivo, etc.
- Son simples y fácilmente inteligibles.
- Pueden ir acompañados de una escenificación más o menos espectacular que permita ofrecer imágenes atractivas de los líderes o de los servicios y productos ofrecidos.
- Tienen una repercusión de acuerdo con el peso de la institución y de la capacidad de convocatoria ganada a partir de las relaciones previas con los medios.
- Bien llevadas, tienen unos efectos muy positivos en la imagen de la organización.
- Por norma general, tienen un coste de organización elevado, pero con la creatividad y la originalidad de los equipos de comunicación también se pueden obtener unos resultados muy satisfactorios con una inversión baja.

## 2. Comunicación y gestión

---

### 2.1. Introducción

Como hemos comentado en el apartado anterior, la comunicación en las organizaciones es una red compleja de mensajes que se intercambian los diferentes representantes de la entidad entre sí y con el exterior. Esta ingente cantidad de mensajes, que acaban siendo un elemento fundamental en la creación de la imagen de la entidad y, por consiguiente, afectan al principal de sus activos intangibles, se pueden producir de una manera anárquica, sin que haya ninguna intervención planificada de la dirección para

conseguir mejoras. Sin embargo, en las entidades modernas mínimamente profesionalizadas responden a dos situaciones básicas (Balsells, 1998).

Estas dos situaciones se basan en el uso del conjunto de técnicas y herramientas para facilitar el flujo de la información y los mensajes e influir en las opiniones, las actitudes y los comportamientos de las personas, tanto si forman parte de la entidad, como si son receptores o receptores potenciales de sus productos y servicios, con la finalidad de mejorar los resultados económicos y sociales de la entidad. La primera de estas situaciones es la que conocemos como *comunicación reactiva*. Se trata de la *comunicación generada como respuesta a necesidades o acontecimientos puntuales de la organización* (dar respuestas ante una crisis, lanzamiento de un nuevo producto, mejora de resultados en un segmento o mercado concreto, etc.). Esta visión tiende a hacer un uso poco racional de los medios y a invertir en comunicaciones que, si bien pueden ser útiles para unos propósitos puntuales, no ayudan a crear marca, a mejorar la imagen global de la empresa.

Por norma general, la comunicación reactiva debe luchar contra rumores e informaciones de tipo informal que han creado una predisposición muy fuerte de los destinatarios contra la organización, que tendrá poca credibilidad de entrada (dado que no la ha trabajado). Por lo general, las empresas que han superado crisis de credibilidad importantes después de un accidente o de una información negativa son las que habían trabajado a fondo su imagen.

Las limitaciones más importantes de la comunicación reactiva son las siguientes (Balsells, 1998):

1. Se concentra en lo que ya ha sucedido.
2. Deja que los destinatarios especulen y deduzcan causas y motivos.
3. Reacciona sobrecargando a los destinatarios con información confusa, mezcla de rumores y opiniones.
4. Da una imagen de organización caótica y mal organizada.
5. La organización pierde las riendas de la dirección de su propia imagen.

La segunda de las situaciones es la que conocemos como **comunicación proactiva**.

La comunicación proactiva se basa en la planificación de la comunicación, dentro de la planificación estratégica global de la organización, para crear una imagen positiva de la misma que predisponga a personal y ciudadanos favorablemente y para prevenir posibles acontecimientos negativos y tratarlos de una manera rápida y eficiente con el objetivo de minimizar su efecto sobre la imagen.

Las organizaciones que practican una comunicación proactiva no consideran que la comunicación sea sólo un elemento de ornamentación (catálogos bonitos y logotipo moderno), sino que la consideran un elemento básico de su sistema de gestión global, que ayuda a sacar mejor rendimiento de las personas, a adecuar mejor los servicios y

productos a la demanda, y a solucionar una serie de situaciones complejas. En definitiva, una herramienta no para maquillar, sino para crear valor a partir de la motivación de las personas, la gestión de conocimiento y la orientación al cliente.

### **Las diez contribuciones de la comunicación a la gestión (Marcet, 2002)**

La comunicación es una herramienta para gestionar la complejidad; sin embargo, no puede ser gestionada desde la dispersión. Es preciso que se gestione de una manera integral, desde el vértice estratégico de la empresa, por los motivos siguientes:

1. La comunicación confiere visibilidad a los proyectos de cambio y de futuro de la organización y se convierte en motor de dicho cambio.
2. Permite vincular la función individual con el proyecto colectivo (gestiona expectativas).
3. Crea un discurso común de la organización con un estilo que la proyecta interna y externamente.
4. Contribuye a la eficacia y la eficiencia, al proporcionar cohesión a las decisiones, crear sinergias de información y conocimiento y optimizar recursos.
5. Es una herramienta básica en los procesos de modernización y cambio, para sensibilizar y convencer.
6. Armoniza las diferentes sensibilidades y velocidades en los procesos de cambio y las hace compatibles.
7. Es esencial para la gestión del entorno político interno y externo, dado que posiciona la organización y legitima sus actuaciones.
8. Nos permite detectar necesidades sociales y adelantarnos y ofrecer soluciones anticipándonos a la competencia.
9. Favorece la captación y fidelización institucional y la relación con los clientes.
10. Hace transparentes los objetivos globales y los compromisos de la organización con la sociedad.

### **2.2. El plan de comunicación corporativa**

Para llevar a cabo la política de comunicación en las organizaciones, tanto cuando queramos elaborar un plan global para gestionar su imagen, como cuando se pretenda actuar de una manera más sectorial para promover un nuevo servicio, un producto o mejorar el clima de un colectivo de trabajadores, es preciso aplicar una metodología propia de la planificación estratégica. Dicha metodología debe permitirnos el establecimiento de una diagnosis clara de la problemática, la fijación del público al que nos dirigimos, el establecimiento de unos objetivos en consonancia con los generales de la empresa, la decisión de las acciones más eficientes y el establecimiento de medidas de control que nos permitan conocer los resultados de nuestra actuación.

Evidentemente, cuanto más creativas, más ajustadas y más innovadoras sean las acciones que emprendamos, mejores pueden ser los resultados. Sin embargo, conviene huir

de la idea tópica de que en comunicación lo único importante es ser creativo. La aplicación de una metodología estricta a partir de un análisis correcto de la situación constituye un factor clave para lograr el éxito que buscamos.

Dividiremos el plan en cuatro fases básicas, aplicables tanto si se trata de un plan global, como parcial:

1. Diagnóstico.
2. Estrategia y objetivos.
3. Acciones.
4. Control de resultados.

## Diagnóstico

La diagnóstico es una fase imprescindible en la planificación, aunque con frecuencia los responsables de llevar a cabo alguna acción, sobre todo cuando conocen la organización, suelen considerar que con el conocimiento intuitivo o la información que han ido acumulando basta. Conviene considerar que buena parte de la culpa del fracaso de acciones de comunicación la tiene una diagnóstico poco esmerada. La diagnóstico nos proporcionará los parámetros básicos para nuestra actuación y los criterios que servirán de fundamento de las decisiones que se adopten durante el proceso.

En la fase de diagnóstico debemos analizar con detalle aspectos como los siguientes:

- a. **Análisis interno:** por medio de encuestas, entrevistas o cualquiera de los canales de recopilación de información que comentábamos en el capítulo de comunicación interna. Deben permitirnos la detección de problemas sobre flujos de información, implantación de cultura empresarial, problemas de asignación de recursos humanos según los volúmenes de trabajo, formación, etc. Asimismo, será preciso que conozcamos los planes vigentes o anteriores que tengan incidencia sobre la comunicación interna y deberemos inventariar los medios de comunicación interna por medio de una ficha en la que se establezca el canal, el objetivo, el público interno al que se dirige, y valorar su eficiencia y eficacia.
- b. **Análisis externo:** en primer lugar, pretende conocer de una manera clara y objetiva el grado de conocimiento y, en segundo lugar, la valoración que los clientes y los clientes potenciales tienen de nuestra organización (marca) y de lo que ofrecemos a la sociedad (que puede ser desde productos de consumo y servicios, hasta intangibles como ideas o líderes, como sucede en el campo de la comunicación política). Entre las herramientas de diagnóstico más utilizadas se encuentran las encuestas que proporcionan información cuantitativa (telefónicas, al final de la prestación del servicio, etc.), las reuniones de grupo, que proporcionan una información más cualitativa (se basan en la creación de pequeños grupos de personas que opinan libremente sobre varias opciones de productos, sin saber quién ha encargado el trabajo), o el análisis de información diferente (dossiers de prensa, *benchmarking*, etc.). Nos permitirá conocer aspectos como si nuestra publicidad llega al público objetivo o no, si nues-

tros canales de distribución son los adecuados, si los productos se ajustan a las necesidades de los clientes o si tenemos suficientemente dotados los equipos de personas que trabajan en la primera línea de servicios. Como en el caso anterior, analizaremos si sirven para cumplir los objetivos estratégicos de la empresa y elaboraremos un inventario crítico de los mismos.

- c. **Público objetivo:** una buena determinación de los públicos a quienes nos dirigimos nos permitirá ajustar al máximo las estrategias para llegar a los mismos y convencer, de manera que nuestras acciones comunicativas sean realmente eficientes.

Entendemos como público objetivo el grupo homogéneo de personas destinatarias de algunos de los objetivos de nuestra entidad (comunicar, vender, comprar, fidelizar, evitar, influir, convencer, etc.) (Marcet, 1998).

En esta fase de planificación será preciso que segmentemos los públicos de nuestra organización y prioricemos a quién queremos dirigirnos para planificar nuestras actuaciones. La **segmentación** básica debe tener en cuenta aspectos como los siguientes:

- **Públicos internos:** se trata de los diferentes segmentos del personal de la organización (directivos, personal de primera línea, comerciales, producción, etc.). Conviene considerar que el nivel jerárquico no es la única variable que es preciso tener en cuenta, sino que existen otros elementos como la franja de edad, el nivel de formación, la distribución territorial o el sexo que también pueden ser pertinentes.
- **Públicos externos:** clientes, clientes potenciales, pero también opinión pública en general y prescriptores, que son quienes pueden influir de una manera positiva o negativa en la percepción del cliente; por ejemplo, un tendero que desaconseja un producto.
- **Públicos institucionales:** se basa en la capacidad de relación de nuestra organización con otras (empresas clientes y proveedoras, Administraciones públicas, competencia, etc.). Es evidente que esta opinión se basa en la de las personas que forman dichas organizaciones, pero también es cierto que se crea por medio de otros canales.

Una vez fijados cuáles son nuestros segmentos de público, deberemos establecer su **perfil comunicativo** (Rubio i Puig, 1999). Es decir, cómo ven y valoran nuestra organización, cuáles son sus hábitos de información, qué intereses tienen, etc.

Todos estos elementos nos ayudarán a establecer qué públicos son el objetivo de nuestra comunicación, de manera que podremos definir muy ajustadamente productos comunicativos que les interesen y que les lleguen de una manera precisa.

- d. **Síntesis:** por último, será preciso sintetizar toda esta información en un documento claro y sencillo en el que estén muy identificados los puntos fuertes y los puntos débiles de nuestra organización, las oportunidades y las amenazas que se vislumbran y

los segmentos de público a quienes pretendemos dirigirnos. Esta información de síntesis es la que nos permitirá establecer los objetivos que queremos conseguir y la estrategia que se deberá seguir.

Bibliografía sugerida: **J. Villafañe** (1998). *Imagen positiva* (cap. 3, "La auditoría de imagen"). Madrid: Pirámide.

### Estrategia y objetivos

Llegados a este punto, debemos estar en condiciones de dar respuesta con bastante concreción a preguntas como las siguientes: ¿Qué queremos mejorar? ¿Quién debe percibir dichas mejoras? ¿Qué reacción esperamos de la percepción de estas últimas? En general, con las acciones de comunicación buscaremos que el público entre en un proceso racional (Rubio, 2002) en el que:

**Conozca** → **Sienta** → **Actúe**

Para conseguirlo, deberemos trabajar en tres aspectos:

- a. Estableciendo la **misión** de nuestro plan de comunicación. La misión constituye su objetivo básico, el motivo que confiere sentido a la realización de un plan. Debe ser genérica y dar sentido al conjunto de objetivos que se describirán.

.....  
EJEMPLO

Una empresa de servicios en las Administraciones públicas.

Coordinar las actuaciones para que nuestra empresa gane prestigio y cuota de mercado en Cataluña.

.....

- b. Fijando los **objetivos** que queremos lograr. Estos últimos se basarán en los escenarios de mejora donde queremos llegar y, en buena parte, su éxito se centrará en la capacidad de concretar el segmento o segmentos de público a quien nos queremos dirigir. En definitiva, qué queremos que conozca el público, qué pretendemos que sienta y, a partir de aquí, cómo queremos que actúe. Con los objetivos pretendemos reducir la distancia entre la identidad y la imagen de la organización. Por ello, deberán estar muy vinculados a los objetivos que marque el plan estratégico general de la entidad.

.....  
EJEMPLO

Hacer que los ayuntamientos pequeños conozcan y valoren nuestros servicios.

.....

- c. Marcando las **líneas estratégicas** que serán las actitudes básicas que nos ayudarán a conseguir los objetivos que nos hemos marcado y a posicionarnos como organización con una personalidad concreta. Pueden ir en la línea de fortalecer la implicación de los trabajadores, ganar nuevos mercados, fidelizar bolsas de clientes, tener un perfil de institución moderna y tecnológicamente avanzada, etc. Las estrategias nos ayudan a combatir las amenazas y a aprovechar las oportunidades.

.....  
**EJEMPLO**

Estar abiertos a líneas de colaboración con las Administraciones públicas para ir ganando presencia en el sector (patrocinios, jornadas, etc.).  
 .....

Estos tres aspectos deberán recogerse de una manera concreta en un documento que formará parte del plan.

### Acciones

Las acciones son el mismo plan de comunicación. Las fases de planificación anteriores nos habrán facilitado unos objetivos específicos que queremos alcanzar en unos públicos objetivos concretos, y las acciones son la manera física de lograrlos, dado que su función consiste en concretar estos objetivos en un conjunto de iniciativas. Es preciso planificarlas de una manera muy rigurosa, puesto que mientras que las partes anteriores del plan podían ser fruto de un esfuerzo puntual, las iniciativas requieren una aportación de recursos humanos y económicos constante y considerable. Ello hace que sea preciso ser especialmente estrictos con las previsiones de tiempo y recursos, la asignación de responsabilidades y el establecimiento de indicadores que permitan valorar su rendimiento y, si conviene, establecer las correcciones pertinentes.

Las acciones se deben presentar dentro del plan siguiendo un formato de ficha que recoja los conceptos siguientes:

- d. Nombre de la acción: creación de un foro en la intranet para aportaciones de los trabajadores, jornada de puertas abiertas, etc.
- e. Descripción breve de la acción.
- f. Objetivo que pretende lograr, vinculado a los objetivos del plan descritos con anterioridad.
- g. Público objetivo a quien se dirige, con concreción del segmento, que puede ser externo o interno.
- h. Medios con que se llevará a cabo la realización de la acción. Por ejemplo, si se trata de un boletín, si se encargará fuera o se llevará a cabo con medios propios.

- i. Calendario de la acción.
- j. Costes previstos y asignaciones presupuestarias.
- k. Recursos humanos implicados, tanto de dirección como de producción concreta. Es esencial establecer una persona responsable de cada acción.
- l. Barreras y peligros posibles.
- m. Coste de oportunidad, que valora lo que se perdería si se dejara de hacer.
- n. Indicadores de control de gestión (que indican si se lleva a cabo la acción en las condiciones previstas) y de impacto (que indican si se logran los resultados previstos en los objetivos).

**Control de resultados**

Es básico que un proceso de planificación estratégica riguroso prevea el establecimiento de un sistema de control de resultados que permita, durante el proceso, tener un flujo de datos constante para valorar su evolución y tomar decisiones en el sentido de introducir modificaciones y, una vez acabado, para valorar la relación entre el coste generado y el beneficio obtenido por la organización. Para lograrlo, es imprescindible disponer de los datos de partida que habíamos recogido en la fase de diagnosis y que nos permitirán conocer los progresos.

A grandes rasgos, debemos desarrollar tres tipos de indicadores de control básicos:

- o. Indicador de control de gestión: es el que nos muestra si una acción determinada o un conjunto de acciones se han llevado a cabo dentro de los parámetros de calidad, tiempo y coste previstos en el plan.

.....

**EJEMPLO**

En el caso de que se previera crear un teléfono de atención al cliente, si se ha hecho o no y, en caso que sí, si ha habido desviaciones.

.....

- p. Indicadores cuantitativos: son los que marcan el uso que ha alcanzado el producto comunicativo diseñado.

.....

**EJEMPLO**

Cuántas llamadas se reciben y si la tendencia es de aumentar o no.

.....

- q. Indicadores cualitativos: son los más importantes, puesto que realmente nos muestran si el público objetivo, una vez hemos llegado al mismo, ha sentido y actuado de la manera que nosotros pretendíamos.

---

#### EJEMPLO

Encuesta entre los usuarios para saber cómo valoran el nuevo teléfono de atención al cliente.

---

Al final del proceso, esta batería de indicadores debería permitirnos el establecimiento de una valoración global sobre el éxito de aplicación del plan de comunicación en términos de reducción del margen entre la identidad corporativa y la imagen que de la misma tienen los ciudadanos, que, en la práctica, se acaba transformando en una mejora de la cuenta de resultados económicos o sociales de la organización.

### **3. Comunicación en situaciones especiales**

---

#### **3.1. Comunicación de crisis**

A pesar de una buena planificación tanto de la acción general de cualquier organización como de su comunicación, las organizaciones están sometidas a crisis inesperadas.

Las crisis inesperadas de las organizaciones pueden dañar su imagen hasta el punto de que pierdan una parte importante del prestigio, la credibilidad y, en consecuencia, tengan un efecto que pueda llegar a ser definitivo en su supervivencia.

Justo por la trascendencia que puede llegar a tener la crisis de un producto, de un líder, de una actuación concreta de la organización en la totalidad de la misma e, incluso, en su sector de actividad, la comunicación en los momentos de crisis debe ser objeto de una rigurosa planificación.

#### **Tipología de las crisis**

El mundo de las empresas y las instituciones públicas está sometido a una gran variedad de crisis de tipologías y repercusiones variables. Tendemos a vincular crisis con grandes accidentes o quiebras de grandes organizaciones; sin embargo, en muchos casos estas últimas afectan a organizaciones pequeñas y, aunque su repercusión no se haga eco de ámbito global, su tipología y las actuaciones que es preciso tomar para evitar sus repercusiones negativas son en proporciones similares.

Las causas más habituales de una crisis son las siguientes (Villafañe, 1998):

1. **Errores humanos o técnicos** con consecuencias para los usuarios o consumidores.

.....  
EJEMPLO

El caso de Perrier, que sufrió la aparición de restos de productos nocivos en las botellas, o el del avión Concorde después del accidente en París.

.....

Estas crisis causan un impacto capital de pérdida de confianza por parte de los consumidores y, en consecuencia, una importante caída de las ventas. Comportan una gran presión mediática y por parte de la competencia para ganar la cuota de mercado perdida por la empresa afectada.

2. **Política social o ambiental negativa**, como puede ser el caso de explotación infantil en plantas de producción de países del Tercer Mundo o sistemas de producción o accidentes que afectan al medio ambiente.

.....  
EJEMPLO

El caso de Nike, que recibió ataques por la ocupación de menores en la fabricación de sus productos; el de la petrolera Exxon por las graves consecuencias ambientales del accidente de un petrolero en las costas de Alaska.

.....

Estas crisis representaron un importante deterioro de la imagen de las empresas y una fuerte presión por parte del mundo asociativo humanista y ecologista, además de las sanciones correspondientes.

3. **Catástrofes naturales**, que afectan sobre todo a las instituciones públicas con responsabilidades en la prevención y en la prestación de ayudas. En este tipo de crisis la comunicación no debe tener un carácter defensivo, sino que debe recuperar el sentido más informativo y de soporte de la auténtica comunicación institucional. Se caracterizan por una gran presión mediática para recoger informaciones, combinada con una importante predisposición de los medios a servir como elementos de difusión. Una mala planificación de los sistemas de información y comunicación en casos de fenómenos naturales deviene un elemento de crítica a los responsables públicos. Entre los ejemplos más habituales se encuentran las lluvias, las nevadas, etc.
4. **Crisis de honorabilidad**, que son causadas por la acción corrupta o impropia de los responsables tanto de empresas, como de instituciones públicas.

**EJEMPLO**

Constituyen ejemplos de ello el caso de Arthur Andersen, que colaboraba en la ocultación de datos contables negativos de empresas en Estados Unidos y que repercutió en la credibilidad de todas las filiales que tiene en todo el mundo, y el caso GAL, con graves repercusiones en la vida política española.

Como características de las repercusiones de estas crisis conviene remarcar la pérdida de liderazgo de los representantes públicos afectados y las consiguientes consecuencias de tipo electoral, además de la pérdida global de credibilidad que pone en peligro la continuidad de la organización.

5. **Crisis financieras**, que son las que afectan a la capacidad financiera de una entidad y que provocan la huida del capital. Se producen tanto en empresas que cotizan en bolsa, como en el sector bancario. El efecto psicológico de miedo es el gran desencadenante de dichas crisis que suelen tener un efecto de bola de nieve. Entre los efectos singulares que generan, se encuentra la pérdida de valor de la compañía.
6. **Crisis internas**, que son causadas por remodelaciones de plantillas, conflictos de tipo sindical o falta de comunicación interna. Tienen como característica que se producen comunicaciones cruzadas de las partes litigantes, por norma general empresa y representantes sindicales.

Son ejemplos de ello los conflictos entre empresas de servicios, como los de las compañías aéreas o las empresas de transporte público, y los pilotos u otros colectivos, dada su repercusión pública.

Pueden tener efectos negativos a medio plazo, con la creación de grupos enfrentados en el seno de la organización.

**Actuaciones de comunicación de crisis**

Las crisis comunicativas se declaran a partir del momento en que hay una demanda urgente de información por parte del público o de los medios de comunicación que no es atendida lo suficiente. En este momento, las organizaciones deben buscar los medios para reconducir la situación, dar una respuesta rápida, aunque bien planificada y medida, y recuperar la iniciativa informativa para llevar las riendas de la situación producida.

Obviamente, al margen de las actuaciones de comunicación, será preciso que se adopten las medidas técnicas adecuadas para dar una salida a la situación creada. No debe esconderse la realidad, es preciso explicar bien qué se hace para reconducir la situación.

En el caso de una crisis, es necesario haber tenido la visión de **anticiparse a la misma** y preverla para no tener que improvisar.

En este sentido, es conveniente lo siguiente:

- Disponer de actuaciones tipo previstas.
- Disponer de un sistema de alertas.
- Disponer de un comité de crisis con las tareas bien definidas previamente y una formación adecuada. En el comité debe haber representados miembros de la dirección, de los equipos técnicos y el portavoz.
- Disponer de un portavoz autorizado, con credibilidad y bien formado que permita centralizar la información en el exterior, para que no haya contradicciones.
- Haber redactado y distribuido convenientemente un documento con los pasos, las instrucciones y otras informaciones que se consideren necesarias.
- El hecho de haber comunicado con los públicos objetivos de la organización y que estos últimos tengan una imagen positiva de la empresa es clave para tener credibilidad en el momento de la crisis y ser capaces de remontarla.

Una vez declarada la crisis, será preciso diseñar un plan de actuación que constará de los elementos siguientes (Ramírez, 1995):

- **Análisis de la magnitud del problema.** Será preciso establecer sus causas de una manera clara, las posibles repercusiones, el grado de responsabilidades y los daños causados sin quererse engañar. A continuación, será preciso evaluar cuál es la visión que tanto los medios de comunicación como los portavoces o afectados externos a la institución proporcionan de la misma externamente.
- **Centralización de las comunicaciones.** Será preciso que el comité de crisis empiece a adoptar medidas de corrección y a elaborar los primeros mensajes. La única voz autorizada será la del portavoz o portavoces designados.
- **Establecimiento de un plan de actuación concreto.** Será conveniente fijar los objetivos que se pretenden lograr y los medios de que se dispone. Asimismo, será preciso establecer los argumentarios oficiales que debe tener el discurso de crisis y todos los soportes documentales, que es preciso que sean coherentes con los argumentos básicos.
- **Fijación del grado de información que se decide dar.** La mentira puede ser la peor trampa para gestionar una crisis. Es cierto que según cuál sea el grado de responsabilidad y el papel de la organización en la crisis, se puede optar por dar una información de mínimos o por ser totalmente transparentes, como suele suceder en los casos en que la actuación de la organización ha sido correcta o las soluciones han sido beneficiosas para todo el mundo.
- **Análisis continuo.** Durante toda la crisis, el comité debe actuar estudiando su evolución y adaptando la estrategia a las nuevas circunstancias que se vayan produciendo. No basta con la primera actuación, es preciso un seguimiento para evitar que se refuerce y anticiparse a los acontecimientos.

- **Balance y poscrisis.** Una vez acabada la crisis, es preciso elaborar un balance de la misma y extraer conclusiones y enseñanzas con vistas al futuro. No obstante, muchas crisis, si se resuelven positivamente, se acaban convirtiendo en oportunidades de cambio, de modernización. Las tensiones creadas y el vertido de energías que producen ayudan a encontrar nuevas visiones, descubrir nuevos líderes o cohesionar equipos.

### 3.2. Comunicación institucional

Entendemos por comunicación institucional la que emiten organismos públicos o parapúblicos y que tiene una función basada en el interés público. Se trata de comunicación sin interés comercial y que transmite información sobre servicios, actitudes o actividades y resultados de los órganos gubernamentales.

Esta comunicación debe basarse en la objetividad y los valores asumidos por norma general como positivos por la sociedad a la que se dirige, sin tratamientos sectarios ni interesados.

En este apartado no trataremos de la comunicación institucional de carácter estrictamente oficial, como es el caso de la publicación de normas en diarios o boletines oficiales, sino que entraremos en la comunicación utilizada por las organizaciones públicas para promover sus políticas.

El famoso publicista Lluís Bassat dice en *El libro rojo de la publicidad* (1992): "Conseguir que las amas de casa consoliden la buena imagen de un producto cualquiera del supermercado es siempre motivo de orgullo y satisfacción para un publicista. Pero conseguir que bajen los índices de accidentes mortales de jóvenes en la carretera un fin de semana, lo es aún más."

L. Bassat (1992). *El libro rojo de la publicidad* (pág. 251). Barcelona: Folio.

La comunicación institucional tiene, como mínimo, cinco rasgos que la diferencian del resto:

1. Tiene vocación de llegar a todo el mundo (lo que no sucede, por ejemplo, con un anuncio de coches de lujo o de ropa joven).
2. Quiere cambiar actitudes o informar y no vender.
3. A continuación lleva implícita una voluntad de notoriedad política, sobre todo cuando no se trata de campañas puramente informativas.
4. Por este motivo, también será sometida a una especial crítica por la oposición (forma parte de sus obligaciones).

5. Está regulada por una legislación específica que limita su uso y lo somete a un control mucho más estricto. En el caso de Cataluña, la Ley de Publicidad Institucional.

**Actividad:** Leed el texto de la Ley de Publicidad Institucional aprobada por el Parlamento de Cataluña.

Estos elementos hacen que la comunicación institucional, con frecuencia con muchos menos recursos que la gran comunicación comercial, pueda conseguir cuotas de notoriedad más altas que la de la mayoría de los productos publicitarios comerciales y que cree mucha más sensación de recuerdo.

De entre los objetivos de la comunicación institucional podríamos destacar los siguientes:

6. La difusión de servicios públicos, tales como equipos deportivos y culturales, teléfonos de información al ciudadano, ayudas y subvenciones, etc.
7. Cambio de actitudes y hábitos sociales por motivos sanitarios o de modernización social, como es el caso de las clásicas campañas contra el tabaquismo, la conducción en situaciones de riesgo, la transmisión de enfermedades, la prevención de incendios o la corrección de hábitos sexistas, racistas, etc.
8. La información sobre las tareas realizadas por organismos públicos, con el objetivo de pasar cuentas ante la ciudadanía.
9. La creación de una conciencia o una ideología colectiva y la promoción de sentimientos considerados positivos, como el autoorgullo o la vinculación social.
10. La información sobre obligaciones ciudadanas o sobre cambios trascendentes para la vida de las personas, como es el caso de las campañas fiscales, la integración europea y la implantación del euro.
11. La propaganda política en casos de crisis y conflictos. El ejemplo paradigmático sería el del control de los medios informativos en caso de conflictos bélicos.

Todos estos objetivos de la comunicación institucional se pueden llevar a cabo por medio de las técnicas de comunicación tratadas en los apartados anteriores: comunicación con los medios, publicidad, relaciones públicas, webs, etc. La comunicación institucional suele tener un eco muy importante en los medios de comunicación, sobre todo cuando los contenidos que se plantean tienen un alto interés para los ciudadanos.

Por último, es preciso no confundir la publicidad institucional con el marketing político con finalidades electorales, que tiene una clara vocación persuasiva y unos planteamientos subjetivos.

En este módulo se aborda el tema de la **comunicación corporativa**, es decir, cómo las organizaciones comunican con la sociedad a la que pertenecen, con sus propios trabajadores y con otras organizaciones con las que colaboran o compiten. Dado que la imagen pública de una organización constituye un elemento relevante a la hora de evaluar sus resultados finales, la comunicación corporativa y la gestión de la comunicación han ido alcanzando una gran importancia dentro de las técnicas de la dirección (*management*) moderna.

En el ámbito de la comunicación corporativa se ha distinguido entre comunicación interna y comunicación externa. **La comunicación interna**, que se constituye como herramienta clave de la dirección para conseguir unos resultados eficientes, se basa en dos elementos principales: transmitir información precisa a las personas que forman la organización y conseguir que estén motivadas para que la aportación de todos los miembros sumen en la dirección estratégica marcada por la empresa. Pueden clasificarse las comunicaciones que se producen en la empresa en cuatro tipos básicos según quién sea el emisor y hacia dónde se dirijan los contenidos: ascendente, descendente, horizontal y diagonal, según el sentido de los organigramas. Para cada uno de estos tipos de comunicación se han descrito el objetivo, los contenidos, los principales obstáculos que la dificultan y los medios más utilizados para generar y transmitir las informaciones:

- La **comunicación descendente** tiene como objetivo principal crear cohesión por medio de la transmisión de los principios de la cultura de la entidad, hacer llegar los objetivos con claridad, conseguir que todo el mundo conozca su papel dentro del grupo y del contexto de su actividad.
- La **comunicación ascendente** pretende la implicación de todas las líneas de los recursos humanos de una organización en las tareas de mejora constante. Se pretende que las personas se impliquen y que puedan aportar ideas innovadoras y de mejora de su puesto de trabajo y de los procesos en que participan, que reflexionen sobre los objetivos y su consecución.
- Los objetivos de la **comunicación horizontal** consisten en propiciar los intercambios de tipo técnico (sobre procedimientos, innovaciones tecnológicas, nuevos productos, etc.) y la coordinación entre diferentes áreas de una entidad (para mejorar los flujos y los procesos de trabajo). Permite incrementar la cohesión interna y fortalecer la identificación con la entidad, mejorar el clima de trabajo y facilitar la creación de redes de comunicación informales.
- La **comunicación en red** facilita el acceso a la información a todos los componentes de los diferentes equipos que integran la organización, de acuerdo con sus necesidades de conocimiento y maneras de operar. Esta comunicación integra las tres anteriores y las potencia, a partir de crear una auténtica red de relaciones formales e informales que proporcionan una gran fluidez a todos los ámbitos de relación.

Por otro lado, **la comunicación externa** es un elemento clave en la lucha de las organizaciones para avanzar en el camino de forjarse una imagen a medida ante la sociedad

donde viven y actúan. Se ha analizado como elementos de la comunicación externa, cómo la organización se relaciona con **la sociedad** y con **los medios de comunicación**, el papel de la **publicidad** y de la **identidad visual**.

Referente a las relaciones ya bien sean económicas o comerciales que la organización establece con la sociedad, se han considerado los actos de **relaciones públicas** y las **acciones de patrocinio (de notoriedad, de imagen y de credibilidad)**. Estos actos se organizan de forma intencionada para aumentar la notoriedad, vincularse a los intereses de las personas o transmitir una sensación de implicación. Sobre las relaciones con los medios de comunicación se han considerado tres aspectos importantes: tener una buena red de contactos, ajustarse a las rutinas informativas de los medios y conocer los géneros informativos y los materiales. Los géneros informativos básicos utilizados en la relación de las organizaciones con los medios son la rueda de prensa o conferencia de prensa, el dossier de prensa y la nota o comunicado de prensa.

La **publicidad** es la técnica que más basa su acción en la persuasión del público sobre una idea, un producto o un servicio, en este sentido, se presentan diez principios generales que debe cumplir cualquier buen producto publicitario. Finalmente, entre los elementos que más ayudan a configurar la imagen de una entidad y de una marca o producto se encuentra la **identidad visual** (logotipos, colores corporativos, señalización, disposición de la información...).

La complejidad que han ido adquiriendo las organizaciones modernas y la importancia que ha ganado la comunicación ha hecho que la función de la comunicación se haya ido concentrando en unidades cada vez más profesionales y capacitadas, como los **gabinetes de comunicación**.

Las organizaciones que practican una comunicación proactiva consideran que es un elemento básico de su sistema de gestión global, en este sentido se apuntan las diez **contribuciones de la comunicación a la gestión**. Para llevar a cabo la política de comunicación en las organizaciones es preciso aplicar una planificación estratégica que nos permita establecer una diagnosis clara de la problemática, la fijación del público al que nos dirigimos, el establecimiento de unos objetivos en consonancia con los generales de la empresa, la toma de decisiones de las acciones más eficientes y el establecimiento de medidas de control. En este sentido, puede dividirse el plan en cuatro fases básicas: diagnosis, estrategia y objetivos, acciones y control de resultados.

Al final del módulo se presentan dos breves apartados referidos a la comunicación en situaciones especiales; en primer lugar, se presenta la comunicación de crisis. Ésta se produce en aquellas situaciones de crisis inesperadas en las organizaciones las cuales pueden dañar su imagen, llevar a la pérdida de prestigio y hacer peligrar su supervivencia. En segundo lugar, la comunicación institucional o la que emiten los organismos públicos o parapúblicos y que tiene una función basada en el interés público, sin interés comercial, y que transmite información sobre servicios, actitudes y resultados de los órganos gubernamentales.

## EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

### Ejercicio 1. Concepto de comunicación corporativa

La comunicación corporativa se refiere a:

- a) La comunicación que establecen las organizaciones con otras organizaciones con las que colaboran o compiten.
- b) Las habilidades personales de los profesionales y directivos que trabajan y se relacionan.
- c) La comunicación que establecen las organizaciones con la sociedad a la que pertenecen, con sus propios trabajadores y con otras organizaciones con las que colaboran o compiten.

### Solucionario 1

- a) Incorrecto.
- b) Incorrecto.
- c) Correcto.

### Ejercicio 2

La comunicación que se produce en las organizaciones más maduras desde el punto de vista de implementación de estructuras planas, basadas en personas altamente cualificadas y de unos valores basados en el compartimiento del conocimiento, es:

- a) La comunicación horizontal.
- b) La comunicación ascendente.
- c) La comunicación integral (en red o diagonal).

### Solucionario 2

- a) Incorrecto.
- b) Incorrecto.
- c) Correcto.

### Ejercicio 3. Comunicación corporativa:

¿Cómo las organizaciones se forjan una imagen a medida ante la sociedad donde viven y actúan?

- a) A través de la comunicación externa.
- b) A través de la comunicación interna.
- c) Es suficiente gestionando la publicidad.

**Solucionario 3**

- a) Correcto.
- b) Incorrecto.
- c) Incorrecto.

**Ejercicio 4. Plan de comunicación**

En el plan de comunicación corporativa, segmentaremos los públicos de nuestra organización y priorizaremos a quién queremos dirigirnos, en la fase:

- a) Diagnóstico.
- b) Estrategia y objetivos.
- c) Acciones.
- d) Control de resultados.

**Solucionario 4**

- a) Correcto.
- b) Incorrecto.
- c) Incorrecto.
- d) Incorrecto.

**Ejercicio 5. Comunicaciones en situaciones especiales**

En los momentos de crisis:

- a) La comunicación debe planificarse de forma rigurosa.
- b) Es necesario haber tenido la visión de anticiparse a la misma.
- c) Analizarse de forma continua estudiando su evolución y adaptando la estrategia a las nuevas circunstancias.
- d) Todas las alternativas anteriores son correctas.

**Solucionario 5**

- a) Correcto.
- b) Correcto.
- c) Correcto.
- d) Correcto.

## GLOSARIO

---

**Briefing:** documento que suministra los datos básicos sobre el producto al equipo creativo de la agencia para que pueda desarrollar la campaña.

**Comunicación interna:** sistema de comunicaciones que se produce dentro de la organización que contribuye al logro de los objetivos y a la eficiencia del funcionamiento global de la entidad.

**Patrocinio:** soporte económico o en especies a la realización de una acción (cultural, deportiva, social, medioambiental, humanitaria, etc.) promovida por otra organización, para identificar su marca con los valores que representa la acción patrocinada y beneficiarse de la misma, dado que confiere un alto grado de credibilidad y posiciona muy rápidamente a la empresa ante los clientes potenciales.

**Público objetivo:** grupo homogéneo de personas destinatarias de algunos de los objetivos de nuestra entidad (comunicar, vender, comprar, fidelizar, evitar, influir, convencer, etc.) (Marcet, 1998).

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Balsells, Ll. (1998). *Comunicación interna*. Apuntes. Barcelona: IDEC.
- Bassat, Ll. (1992). *El libro rojo de la publicidad*. Barcelona: Folio.
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Barcelona: Díaz de Santos.
- Marcet, X. (2002). *Reflexiones sobre la comunicación corporativa*. Apuntes. Barcelona: LTC Project.
- Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de comunicación*. Barcelona: Bosch.
- Ramonet, I. (1998). *La tiranía de la comunicación*. Madrid: Temas de Debate.
- Rubio, L. (2002). *Conceptes bàsics de comunicació al sector públic*. Apuntes. Barcelona: ESADE.
- Sahnoun, P. (1990). *Com buscar un espònsor*. Barcelona: Pleniluni.
- Serrano, S. (2000). *Comprendre la comunicació*. Barcelona: Proa.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva*. Madrid: Pirámide.
- Westphalen, M.H. (1993). *La dirección de comunicación*. Madrid: Del Prado.

# Dirección de reuniones y presentaciones

---

MARTA PICH PIÑOL

Introducción . . . . .	3
Objetivos . . . . .	3
<b>1. El trabajo en equipo . . . . .</b>	<b>5</b>
1.1. Importancia y proceso del trabajo en equipo . . . . .	5
1.2. Equipos de alto rendimiento . . . . .	11
1.3. Atribución de roles a un equipo de trabajo. . . . .	14
1.4. Resolución de conflictos del equipo de trabajo. . . . .	15
<b>2. Dirección de reuniones . . . . .</b>	<b>18</b>
2.1. Tipos de reuniones . . . . .	18
2.2. Planificación y preparación de reuniones . . . . .	20
2.3. Conducción y dirección de reuniones . . . . .	23
<b>3. Presentaciones orales . . . . .</b>	<b>27</b>
3.1. Las presentaciones orales como recurso comunicativo . . . . .	27
3.2. Investigación previa a la presentación oral. . . . .	28
3.3. Estructuración y etapas de las presentaciones . . . . .	28
3.4. Puesta en escena de las presentaciones orales. . . . .	33
3.5. Los recursos visuales y las utilidades de Internet en la preparación y realización de presentaciones orales . . . . .	34

Resumen.....	37
Ejercicios de autoevaluación.....	39
Glosario .....	41
Bibliografía .....	42

## INTRODUCCIÓN

---

En este módulo se pone de manifiesto el papel relevante de los equipos de trabajo en la consecución de objetivos. Se espera que la productividad de un equipo de trabajo sea favorecedora por el efecto sinérgico del potencial de los miembros que la integran y devenga superior a la suma de los rendimientos de sus miembros. En este sentido, la sinergia de los esfuerzos de un colectivo se asocia a unas determinadas prácticas insertadas en lo que se denomina dirección o gestión de los equipos de trabajo, como veremos en los próximos apartados. Algunos inconvenientes potenciales del trabajo en equipo, como se verá, son la necesidad de tiempo para la planificación, desarrollo, dirección y revisión de los resultados conseguidos y la difusión de responsabilidad entre los diferentes miembros del equipo. Asimismo, la resolución de conflictos en el seno del equipo, la planificación y preparación de reuniones de trabajo, así como su conducción y dirección y la efectividad en las comunicaciones son algunos de los aspectos tratados en este módulo, relevantes para la conducción de equipos de trabajo.

## OBJETIVOS

---

- Evidenciar cómo el trabajo en equipo incrementa la eficiencia laboral.
- Practicar las técnicas y los procedimientos que optimizan el trabajo en equipo.
- Determinar el tipo de equipo adecuado a cada circunstancia.
- Conocer las diferentes etapas en la constitución, el desarrollo y la evaluación del trabajo en equipo.
- Aprender a distinguir los equipos de alto rendimiento.
- Seleccionar el tipo de reunión más adecuado al objetivo perseguido.
- Determinar los roles que se corresponden con cada miembro de la reunión.
- Seleccionar el estilo de liderazgo más apropiado para cada reunión.
- Practicar las diferentes técnicas optimizadoras de dirección de reuniones.
- Practicar la preparación, la consecución y la evaluación de reuniones eficaces.
- Evidenciar el valor persuasivo de las presentaciones orales.
- Determinar los ámbitos de análisis previos a la realización de una presentación oral.
- Analizar las diferentes partes y elementos discursivos de una presentación oral.

- Practicar la evaluación de las presentaciones orales.
- Constatar el valor informativo y persuasivo de los recursos iconográficos utilizados.
- Seleccionar la herramienta visual más apropiada a cada presentación.
- Descubrir la aplicación de las TIC como recurso de la preparación y puesta en escena de las presentaciones en público.

## 1. El trabajo en equipo

---

### 1.1. Importancia y proceso del trabajo en equipo

La práctica laboral diaria nos evidencia la importancia que tienen los grupos en el entramado social actual.

De la misma manera, la literatura existente sobre el trabajo en equipo nos plantea esta dinámica como el resultado de una planificación previa, que es preciso que comporte la implementación y el control de unas acciones dirigidas a mejorar los resultados conseguidos por los trabajadores en una tarea individual en la empresa.

La deseada **sinergia** de los esfuerzos de un colectivo, sin embargo, con frecuencia también la vemos asociada a unas determinadas prácticas, insertadas en lo que se denomina **dirección o gestión de equipos de trabajo**.

Acostumbrados como estamos a una distribución muy jerárquica de las atribuciones de tareas empresariales, es comprensible el hecho de que atribuyamos la gestión de grupos de trabajo a quienes tienen cargos de dirección en las organizaciones.

Y bajo esta perspectiva, podemos comprender que el conocimiento de las habilidades y técnicas necesarias para llevarla a cabo sea difícil de distinguir del tratamiento del liderazgo.

Ello no debe hacernos pensar que podemos estar excluidos del grupo de receptores deseables por este aprendizaje, puesto que –como sabemos– liderar no consiste únicamente en utilizar el ejercicio del poder.

La toma de decisiones ya no corresponde sólo a los directivos, sino que también implica a todos los colaboradores de la empresa y las soluciones adoptadas devienen ahora más próximas a las expectativas de los trabajadores.

Coincidiendo con los principios de la **dirección participativa**, prolifera el interés y la preocupación por lo que llamamos equipos de alto rendimiento, que tiene un conocido exponente en los **círculos de calidad** adoptados con fuerza en las empresas japonesas.

En este punto, es preciso preguntarse por la manera de conseguir equipos de trabajo que permitan mejorar los niveles y la calidad de la producción en la empresa que, como bien suponemos, tiene mucho que ver con las capacidades comunicativas y de interacción ya estudiadas en el módulo primero.

Para empezar, es preciso que acotemos el significado de algunos términos que se nos presentan con frecuencia como sinónimos.

Si por **grupo** entendemos un conjunto de profesionales que, a pesar de trabajar en el mismo espacio físico, no actúan realmente como un equipo, por **equipo de trabajo** nos referimos a un concepto más completo y complejo, que implica una confluencia de elementos:

- a. **Perfiles profesionales** complementarios.
- b. Una **misión** o proyecto para compartir, que con frecuencia es alcanzable con mayor facilidad con la conducción de un **líder**.
- c. Un **clima emocional** positivo, basado en unas relaciones de **confianza**.

Entendemos por equipo de trabajo un conjunto de personas que colaboran laboralmente en la consecución de uno o varios objetivos comunes.

La **productividad** del equipo se espera que sea superior a la suma de la de los miembros del grupo trabajando individualmente, puesto que como **ventajas** de este ejercicio colectivo enumeramos las siguientes:

- a. Una confluencia de diferentes **perspectivas**, experiencias y enfoques sobre un mismo tema que, junto con el bagaje de conocimientos de los componentes del grupo, confiere una calidad superior a las decisiones tomadas en la tarea de equipo.
- b. Una implicación positiva de los miembros del grupo en la **toma de decisiones**, que así serán aceptables con mayor facilidad como solución o propuesta de actuación.
- c. El reconocimiento de la **responsabilidad** y función de los miembros del grupo en el proceso de toma de decisiones que, muy posiblemente, incrementará la satisfacción de los componentes del equipo por el trabajo realizado conjuntamente.

Ahora bien, también existen algunos **inconvenientes potenciales** en las tomas de decisiones grupales, que citamos a continuación:

- a. La necesidad de destinar un **tiempo** a la planificación, el desarrollo, la dirección y la revisión de los resultados conseguidos hace más costosa la tarea grupal que la realizada de una manera individual.
- b. La **responsabilidad** en la consecución de objetivos concretos queda más **difundida**, puesto que se reparte entre los diferentes miembros del equipo.

Seguro que no nos será difícil pensar en una situación vivida en la empresa en que un fracaso quedó mal analizado porque ninguno de los trabajadores quiso asumir la responsabilidad que teníamos en el proceso que debía revisarse, invertimos tiempo y energías en "salvar" nuestra ejecución y nos olvidamos de mejorar el desarrollo ineficaz.

- c. El peso desigual de los distintos miembros del grupo en la toma de decisiones puede comportar posiciones poco medidas, consonantes con las opiniones de determinados participantes.

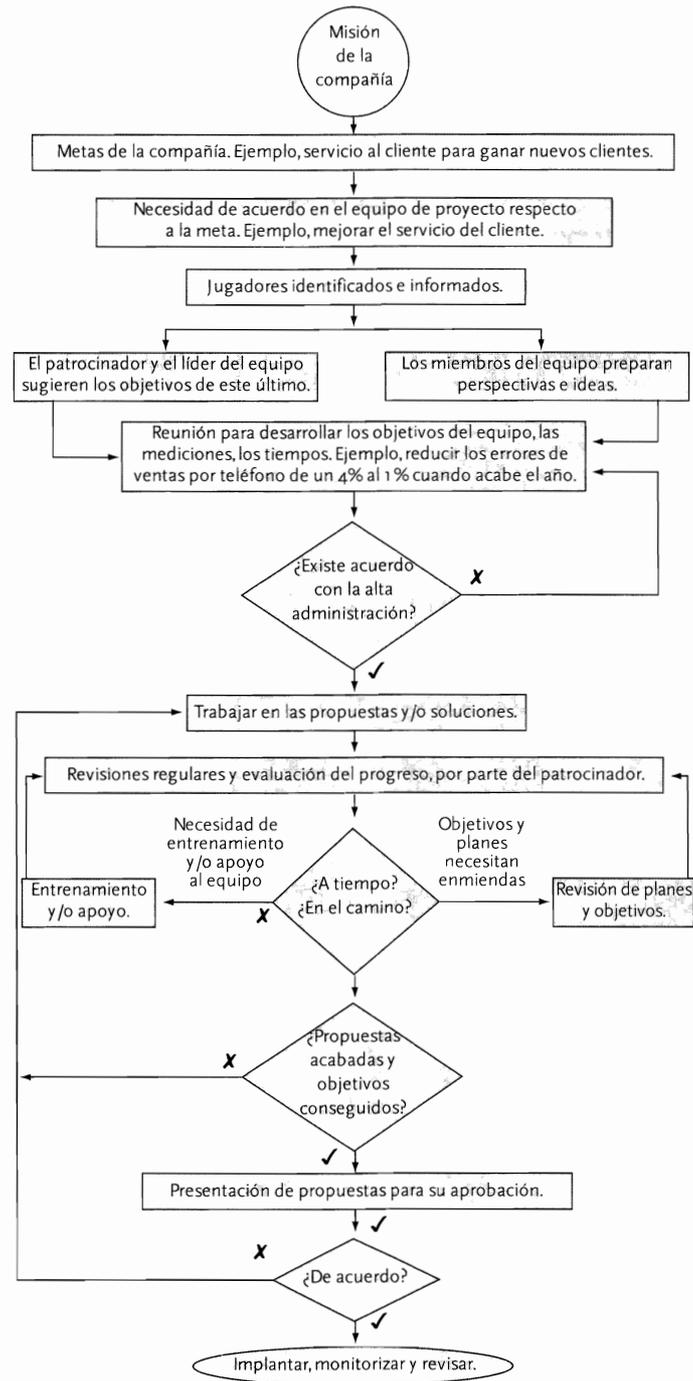
d. Un **exceso de cohesión** grupal puede desencadenar el deseo de llegar a un acuerdo por encima de encontrar una buena idea y aprovechar la profesionalidad de los presentes.

En estos casos, vivimos un fenómeno llamado *groupthink* que, como veremos, tiene implicaciones negativas en la eficacia del grupo.

Los efectos positivos que se esperan conseguir con el trabajo en equipo no están asegurados en todos los casos, puesto que dependen del éxito alcanzado en cada una de las etapas del proceso.

Trabajar en equipo significa superar la planificación, la formación, el desarrollo de la acción grupal, la revisión, la desintegración y la mejora del equipo.

## La planificación del trabajo en equipo comprende varias fases:



Establecimiento de metas y objetivos para un equipo de trabajo según Steve Smith.

- a. Seleccionar un **proyecto** bien definido, sencillo, motivador y de resultados alcanzables y mensurables con facilidad.
- b. Establecer una finalidad u objetivo general y unos propósitos más concretos, u objetivos efectivos.

Objetivo general: Propone una dirección o línea de actuación.

Objetivos efectivos: Nos retan a lograr unas determinadas cuotas de desarrollo y es preciso que sean específicas, cuantificables, consensuadas por los miembros del grupo, realistas y que se refieran a un período de tiempo determinado.

- c. Seleccionar los miembros del equipo y atribuirles el rol adecuado.

Será preciso que exista un **líder** o conductor de equipo, que podrá optar por cuatro orientaciones básicas: el rol de conductor, la **orientación a los resultados**, el rol de **cohesionador** y el que tiene como finalidad potenciar lo que llamamos agendas ocultas.

- d. Establecer las **normas básicas** –que será preciso que sean aceptadas por todos los miembros del grupo– que servirán como guía de la actuación del equipo.
- e. Efectuar una **primera reunión** con los miembros del equipo, en que se fomentará un clima de interacciones fluidas, se recogerán las expectativas y las sugerencias de los asistentes y se validarán los objetivos, los roles y las normas propuestas.

Modelo de agenda para la primera reunión		
1.	Explique las metas de la reunión.	2 min
2.	Revise la agenda.	2 min
3.	Haga las presentaciones personales.	5 min
4.	Explique los papeles de patrocinador, líder de equipo, miembros del equipo y consejero.	5 min
5.	Revise el resumen del patrocinador de equipo.	5 min
6.	Acuerde las reglas y cómo quiere que se trabaje.	5 min
7.	Revise las herramientas básicas de mejora que sean adecuadas a su tema: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Procesos clientes-proveedor.</li> <li>■ Ciclo de mejora planificar-hacer-revisar-actuar.</li> <li>■ Trabajo en equipo efectivo.</li> </ul>	10 min
8.	Empiece a trabajar en el tema de mejora, ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Acuerde los objetivos.</li> <li>■ Acuerde el plan general.</li> <li>■ Identifique los requerimientos de los clientes.</li> <li>■ Defina la situación actual.</li> </ul>	30 min
9.	Prepare para la reunión lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lo que es preciso hacer antes de la reunión siguiente.</li> <li>■ Esboce la agenda.</li> <li>■ Defina los papeles.</li> <li>■ Establezca fecha, hora, lugar.</li> </ul>	5 min
10.	Revise la reunión: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pida realimentación.</li> <li>■ Discuta cómo se puede conseguir que la reunión siguiente sea mejor.</li> </ul>	5 min
11.	Cierre: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Agradezca las contribuciones de la gente.</li> <li>■ Mire hacia adelante.</li> </ul>	2 min
<b>Tiempo total:</b>		<b>1 h - 1 h 30 min</b>

Modelo de agenda para la primera reunión según Steve Smith.

- f. Igualmente, de este primer encuentro puede salir la clave para redactar un **documento breve** que represente un **marco de referencia** para la actuación del equipo.

Modelo de contrato de equipo	
<b>Enunciado de misión de equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El propósito general o meta del equipo.</li> <li>■ Cómo contribuirá el equipo a las metas generales de la empresa.</li> <li>■ Un enunciado claro, simple y recordable que signifique algo para todos los participantes.</li> </ul>
<b>Objetivos específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qué resultados se esperan.</li> <li>■ Cómo se medirá el éxito.</li> </ul>
<b>Límites</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qué está incluido en el proyecto y qué no lo está.</li> <li>■ Restricciones de presupuesto.</li> <li>■ Puntos en que el proceso se iniciará y se acabará.</li> <li>■ Grados de autorización.</li> <li>■ Límites de tiempo en la participación o duración de las reuniones.</li> <li>■ Lugares, productos o departamentos incluidos.</li> </ul>
<b>Contactos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quién tiene probabilidades de ser contactado o convocado durante el proyecto (más allá del equipo mismo).</li> <li>■ Si el equipo incluirá clientes o proveedores externos.</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fechas de inicio y final.</li> <li>■ Fechas clave a lo largo del camino; ejemplo, presentar propuestas.</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tiempo.</li> <li>■ Personas.</li> <li>■ Presupuesto.</li> <li>■ Acceso a ayuda especializada.</li> <li>■ Cubrir el trabajo normal.</li> </ul>
<b>Papeles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quién hace qué.</li> </ul>

Un equipo de trabajo formado de una manera planificada nos permite disfrutar de la sinergia de fuerzas de trabajo de los miembros.

## 1.2. Equipos de alto rendimiento

En la actualidad, existe una preocupación creciente por aumentar el rendimiento de los esfuerzos laborales y, entre estos últimos, por formar y **liderar equipos de trabajo**.

Como consecuencia de esta preocupación por aumentar la productividad de los resultados del trabajo colectivo, surge el interés por lo que denominamos **equipos de alto rendimiento**, que tiene un conocido exponente en los **círculos de calidad** adoptados con

fuerza en las empresas japonesas. Siguiendo la definición que Francesc Borrell expone en el manual *Cómo trabajar en equipo*, **son los equipos que consiguen un nivel de productividad superior gracias a una optimización de los recursos.**

Los equipos de alto rendimiento optimizan los recursos de que disponen y consiguen cuotas de productividad superiores a la media.

Necesitaremos completar la definición apuntada con unos criterios concretos y diferenciados de este tipo de agrupamientos de rendimiento elevado, y es con esta finalidad que proponemos la sigla **CREA** y exponemos que un equipo de alto rendimiento está siempre vinculado a la creación, la invención y la aplicación de nuevos procedimientos.

La sigla mencionada, **CREA**, nos lleva a asociar a los equipos de alto rendimiento cuatro requerimientos intrínsecos a estos agrupamientos de productividad elevada:

- *Creatividad*

Los equipos de alto rendimiento son equipos que conviene que estén en un proceso de cambio constante, para aprovechar el potencial de los profesionales que hay en el grupo de cara a mejorar los procedimientos y las técnicas actuales.

- *Resultados*

Los equipos de alto rendimiento se caracterizan por su eficacia, gracias a la cual logran cuotas de productividad extraordinariamente elevadas.

- *Economía*

Estas agrupaciones también se distinguen por la eficiencia, puesto que la economía de recursos constituye uno de los principios que va asociado a la cuota de productividad elevada antes mencionada.

- *Amplitud*

La dinámica de dirección participativa generada en el grupo permite que todos los miembros estén implicados en la consecución de los objetivos. De este modo se logra un grado de cohesión grupal elevado.

Con frecuencia, encontramos referenciados algunos de los tres tipos de equipos de alto rendimiento que vemos contrastados en el gráfico siguiente: **círculos de calidad, grupos de mejora y grupos autónomos.**

	Círculos de calidad	Grupos de mejora	Grupos autónomos
<b>Objeto</b>	Mejora puntual del proceso.	Mejora del proceso.	Responsabilidad sobre el proceso.
<b>Composición</b>	Aleatoria.	Grupo de trabajo.	Grupos de trabajo (ya constituido).
<b>Rol del jefe</b>	No participa.	Participa.	Está integrado dentro del grupo.
<b>Reunión</b>	Fuera de la jornada.	Dentro de la jornada.	Dentro de la jornada.
<b>Recompensa</b>	Regalo.	Regalo o no hay.	Posible compensación variable.

En el gráfico hemos visto las características de los diferentes tipos de equipos de alto rendimiento según Josep Maria Orduña Ponti y Carles Heredia Sancho.

Ahora bien, llegados a este punto, es lógico preguntarse por el funcionamiento de estos equipos de alto rendimiento.

Como cualquier equipo, estos colectivos consiguen sus objetivos gracias al esfuerzo de un grupo de profesionales adecuados, motivados y dispuestos a crear interacciones fluidas y de confianza.

Un equipo de alto rendimiento debe disfrutar de unas relaciones interpersonales satisfactorias entre los componentes, basadas en el establecimiento de comunicaciones efectivas en el seno del equipo, para que pueda lograr las exigencias de productividad que le son asignadas.

Los equipos de alto rendimiento son agrupamientos en los que se otorga prioridad a los **objetivos productivos** por encima de los **relacionales** y en los que la sinergia de fuerzas conseguida se dedica a la consecución de los retos planteados en el seno del equipo, por lo que será necesario pensar en **sistemas de recompensa** adecuados a la carga de trabajo de los miembros del grupo.

En caso de que el esfuerzo realizado por el equipo en esta primera fase no se premie, el grupo se podría desestabilizar y desmotivar, lo que haría retroceder en la bondad de los resultados obtenidos.

La falta de **reconocimiento** de los retos alcanzados por los componentes del grupo comporta que los miembros del equipo tengan la impresión de **dar más de lo que reciben**, lo que hace que caigan en el **desánimo** y minoren el ritmo de trabajo.

Para conseguir que nuestro equipo sea considerado de alto rendimiento, será preciso asegurar unas relaciones internas y una política de reconocimiento para lograr objetivos satisfactorios.

### 1.3. Atribución de roles a un equipo de trabajo

La sinergia atribuida al trabajo en equipo no se puede producir sin una **distribución de tareas y funciones** correcta entre los miembros del grupo.

En la atribución de **responsabilidades y ámbitos de actuación**, es preciso definir con exactitud cuál es el papel que cada trabajador necesita tener para conseguir el buen funcionamiento del equipo.

Hay unos perfiles, o roles, que suelen estar presentes en cualquier agrupamiento. Roles o papeles de equipo según Belbin.

Es importante que el equipo no presente muchos papeles iguales, así como que exista un equilibrio entre el número de perfiles laborales orientados a la ejecución de tareas y el de profesionales que tienen como finalidad potenciar la cohesión grupal.

Estas dos orientaciones deben darse en el caso del **conductor** o **líder** que, como ya sabemos, puede adoptar diferentes posiciones y del que se espera una lealtad y profesionalidad elevadas.

Siguiendo las directrices que nos proporciona **Francesc Borrell** en su libro *Cómo trabajar en equipo*, hay unas **conductas tipo** que caracterizan los principales roles que puede adoptar el conductor de un equipo de trabajo:

#### 1. El rol conductor

- Está interesado en la estrategia, en el camino que es preciso seguir para conseguir los hitos propuestos.
- Fija los objetivos.
- Modera las reuniones y discusiones del equipo de trabajo.
- Vela por mantener un buen clima en la empresa.
- Se compromete y se anima a actuar en primer lugar.
- Dinamiza el grupo.
- Considera que todo el equipo, incluido él mismo, debe responsabilizarse de los éxitos y fracasos alcanzados.

## 2. El rol centrado en la consecución de resultados

- Se trata de un profesional de bagaje técnico importante.
- Es práctico y profesional.
- Su objetivo es alcanzar los resultados que tiene asignados el equipo.

## 3. El rol del cohesionador

- Se solidariza con los miembros débiles del equipo.
- Armoniza y dinamiza al grupo, y vela por la participación de todos los componentes.
- Anima las reuniones y organiza acontecimientos sociales.
- Emite reconocimientos verbales o "caricias psicológicas" a los miembros del equipo.

## 4. El papel orientado a fomentar las conductas soterradas o agendas ocultas

- Se trata de un perfil que muestra un descontento constante para con las conductas de los demás trabajadores, expresa opiniones muy negativas y cae en generalizaciones excesivas: "Esta empresa es un desastre", "otros lo harían mejor", "los jefes sólo nos quieren fastidiar", "esto no puede funcionar", entre otros.

Determinar los roles necesarios para un equipo y atribuírselos a los trabajadores adecuados deviene una norma básica para conseguir equipos de alto rendimiento.

### 1.4. Resolución de conflictos del equipo de trabajo

El funcionamiento de la empresa está vinculado estrechamente a los **flujos de comunicación** que se producen en su interior.

Como bien sabemos, una comunicación eficaz tiene como objetivo, además de informar y/o persuadir, crear y/o mantener unas relaciones interpersonales positivas.

El equipo de trabajo, como colectivo humano, no se escapa de esta pretensión comunicativa, y las relaciones grupales son primordiales para la consecución de un buen clima laboral que, evidentemente, puede contribuir a aumentar el cumplimiento de los objetivos productivos.

Una de las ventajas del mantenimiento de unas **relaciones interpersonales de calidad** en nuestro equipo de trabajo se sitúa alrededor del deseable **sentimiento de pertenencia**, de la **identidad grupal** necesaria que otorga a los trabajadores una **visión** entusiasta de la finalidad y razón de **ser** del equipo.

Si existe esta visión positiva, el equipo se puede enfrentar con mayor facilidad a su **misión**, la dimensión referida a las tareas asignadas para alcanzar unos objetivos concretos por medio de la ejecución de procedimientos adecuados.

Y si bien no es imposible imaginarse un equipo de trabajo que pueda desconsiderar el desarrollo correcto de la comunicación que se da en su interior, tampoco es insignificante preguntarse por las maneras de **optimizar** dichas **relaciones interpersonales**.

En primer lugar, es preciso "rescatar" y aplicar todos los principios que rigen una comunicación eficaz y que ya hemos estudiado en el segundo módulo.

Y después, deberemos esforzarnos para mejorar ciertas **habilidades comunicativas**, básicas para crear y mantener relaciones de calidad con los miembros de nuestro equipo de trabajo.

Nos referimos ahora a potenciar **la escucha activa**, la capacidad para generar **corrientes empáticas**, la pericia para formular **críticas positivas**, la erradicación de **generalizaciones inadecuadas** en nuestras conversaciones y parlamentos distintos y, especialmente, la voluntad para reconocer nuestros errores e iniciar el **desbloqueo** de relaciones deterioradas.

Ahora bien, en el transcurso de la vida de los equipos es inevitable la aparición de **conflictos**.

La misma diversidad en las personalidades de los componentes del equipo hace que haya muchas circunstancias que puedan desencadenar conflictos.

Sin embargo, la aparición de conflictos en el seno del equipo no siempre debe originar **problemas irresolubles**, puesto que tenemos la opción de resolver las discrepancias si actuamos adecuada y oportunamente y ayudar, en algunos casos, al hecho de que el equipo de trabajo salga más fuerte de esta experiencia.

Con frecuencia, el conflicto es el resultado de un problema que no se ha analizado con la serenidad y la objetividad que sería precisa.

El inicio del conflicto está en la **percepción negativa** de alguna situación que se vive en el equipo de trabajo –apropiación de responsabilidades, carencia de reconocimiento por la tarea realizada, **abuso de confianza**, **competencia amenazadora**, **usurpación de derechos**, etc.

Estas interpretaciones negativas, que pueden tener un referente más o menos real, nos llevan a cuestionarnos la manera de comportarnos con el resto del equipo y, si a consecuencia del malestar que sentimos, optamos por adoptar una manera de comunicarnos menos positiva, no conseguiremos establecer relaciones empáticas con nuestros interlocutores.

Es decir que, en cierta manera, no tendremos como objetivo conseguir y/o mantener relaciones positivas ni colaborar en la cohesión grupal, sino que nos comunicaremos para potenciar la aparición de un conflicto.

Sin embargo, en ocasiones, e intentando "congelar" la situación, mantenemos la relación en "suspense" y no nos decidimos a afrontarla.

En estos casos, pensamos que el tiempo puede ser un buen aliado del olvido de un desencadenante molesto o bien podemos iniciar una **relación interpersonal "bloqueada"**, en la que no se produce el acercamiento entre los que la forman.

No obstante, el conflicto no siempre es un proceso terminal, una experiencia fatal que no comporta ningún aprendizaje.

Más bien al contrario, de estas situaciones controvertidas el equipo se desenvuelve bien con algunas **estrategias nuevas de funcionamiento** y con una cohesión más fuerte.

Pensemos en un momento vivido en nuestro trabajo en el que, a partir del tratamiento de un conflicto en un equipo motivado por la tarea que tenía entre manos, se han conseguido liberar algunas tensiones que, de una manera u otra, eran un obstáculo para el funcionamiento correcto del grupo.

Sin embargo, ¿cómo es preciso tratar el conflicto para que no pase a ser un problema?

Llegados a este punto, es inevitable plantearse esta pregunta, de respuesta imprescindible.

Hay varios autores que apuntan técnicas y fórmulas –en ocasiones magistrales, otras demasiado mágicas para afrontar y resolver conflictos.

Desde aquí os proponemos prestar atención a la propuesta que nos hace **Steve Smith** en su práctico manual *¡Forme el equipo!*, que persigue la finalidad de **encontrar una solución positiva para todas las partes implicadas en el conflicto**.

**Steve Smith** propone que, para abordar un conflicto, es preciso desarrollar nueve pasos:

1. Analizar el motivo que ha originado el conflicto y determinar si ha sido causado por lo siguiente:
  - a. Una **indefinición** o inaceptación del **objetivo** grupal.
  - b. Una **percepción** de la situación excesivamente condicionada por experiencias vividas con anterioridad en el seno del equipo.
  - c. Una **falta de control emocional** de los miembros del equipo, que puede comportar una pasión excesiva o un distanciamiento insuficiente.

- d. **Interpretaciones** subjetivas de los flujos de comunicación establecidos.
2. Exponer el problema en primera persona, solicitar la ayuda del interlocutor y evitar perder el autocontrol, haciendo preguntas del tipo siguiente: "Necesitaría que me ayudas; no estoy satisfecha con la manera como han quedado las cosas..., ¿podríamos ponernos de acuerdo en este punto?".
3. Definir y acotar el tema y exponerlo con claridad.
4. **Ser empático:** ponernos en la piel del otro y entender su punto de vista que, con frecuencia, nos llevará a preguntar, pedir aclaraciones, escuchar, no emitir juicios precipitados, etc.
5. **Exponer nuestro punto de vista:** será preciso hablar en primera persona y comprobar que se ha entendido lo que hemos dicho.
6. **Plantearse como objetivo llegar a un consenso** en la solución propuesta, buscar un acuerdo satisfactorio para todas las partes implicadas.
7. Hacer una tormenta de ideas o *brainstorming* para buscar la alternativa válida.
8. Seleccionar, en un proceso consensuado, la alternativa que debe aplicarse.
9. **Establecer** conjuntamente los **mecanismos de control** que permitan verificar la validez de la solución que se ha decidido adoptar para resolver el conflicto.

Se trata de conseguir que todo el equipo gane en la resolución de conflictos, actuando de manera paralela a la aconsejada para llegar a acuerdos satisfactorios en los procesos de negociación.

Y para llevar a cabo una dinámica de resolución de conflictos en el seno del equipo de trabajo, será imprescindible la función de un líder que ejerza de árbitro con una actuación equitativa, directa y desprovista de un interés de reconocimiento personal.

## 2. Dirección de reuniones

---

### 2.1. Tipos de reuniones

Sabemos que se espera que la productividad de un equipo de trabajo sea favorecedora por el efecto sinérgico del potencial de los miembros que la integran y, por tanto, devenga superior a la suma de los rendimientos de sus miembros.

Esta **superioridad colectiva** se fundamenta en las ventajas atribuidas a los equipos de trabajo.

### Las reuniones de trabajo

Todos hemos asistido a diferentes reuniones de trabajo, probablemente hemos participado en las mismas y, quizá, incluso, hemos intervenido en su preparación.

Sin embargo, no es tan seguro que estemos convencidos de su eficacia y, más aún, de la **rentabilidad de los recursos** necesarios para llevarlas a cabo, de los que es preciso destacar el tiempo de los profesionales que intervienen en las mismas.

Es una cuestión prioritaria preguntarse sobre la viabilidad de las reuniones que es preciso convocar en la empresa, especialmente las que afectan a nuestro equipo de trabajo.

Empezamos recordando algunas **virtudes** atribuibles a una reunión de trabajo eficaz:

1. La reunión es una herramienta válida para reforzar la **identidad grupal** y, como consecuencia, servirá para homogeneizar la visión que tienen los miembros del equipo sobre la función y los principios que rigen su colectivo de trabajo, así como para aumentar la motivación por el trabajo que es preciso desarrollar.
2. Las reuniones de trabajo **constituyen el marco principal** que tiene la empresa para **debatir ideas**, cuestionar procedimientos y establecer discusiones que, si se plantean de una manera constructiva, pueden comportar una fuente de **propuestas creativas**.
3. Las reuniones son, además de un encuentro profesional, un **encuentro de trabajadores** que dispondrán de un espacio y un tiempo para interrelacionarse, que pueden reforzar los vínculos afectivos que les unen más allá de las relaciones formales que se establecen habitualmente en el tiempo laboral.

Según lo que hemos expuesto, deducimos que no podemos entender las reuniones de trabajo como un todo homogéneo, puesto que abarcan un amplio abanico de modalidades, entre las que será preciso elegir el tema que debe tratarse y los objetivos que se necesitan conseguir según el colectivo.

Si nos situamos en el colectivo grupal en que se llevará a cabo la reunión, deberemos posicionarnos según el tamaño que tenga.

De este modo, como es más habitual –y aconsejable!–, si se trata de un grupo pequeño, podremos afirmar que los propósitos de las reuniones versarán sobre los dos ámbitos que nos exponen los autores **J.M. Lahiff** y **J.M. Penrose**, y que se podrán encontrar combinados entre sí: compartir información y solucionar problemas.

Consideraremos las reuniones siguientes orientadas a transmitir información:

- La presentación de informes.
- Las sesiones formativas.
- La tormenta de ideas.

Y entenderemos dedicadas a la resolución de problemas:

- La toma de decisiones.
- El análisis de problemas.

Una reunión es efectiva cuando se han conseguido soluciones creativas y de calidad en su transcurso.

## 2.2. Planificación y preparación de reuniones

Continuando con la preocupación por la rentabilidad de las reuniones que vivimos en la empresa, y coincidiendo con el hecho de que ante la perspectiva de una reunión que no resulte **eficiente** será preciso elegir otra técnica de comunicación más adecuada –y quizá más personal, como es el caso de una comunicación particular con el interlocutor afectado–, el líder o conductor del grupo deberá pensar en la **manera más adecuada de preparar reuniones de eficacia**.

Esta tarea, que implica una planificación previa y minuciosa, se hará necesariamente extensiva a todos los miembros participantes en la comunicación grupal.

Quizá de esta manera conseguiremos diluir el **miedo** que determinadas empresas tienen **de las reuniones**, al considerarlas un "gasto" poco fructífero, en el que los asistentes cumplen un horario que tienen asignado en la agenda, sin haberse preparado de una manera específica y, por tanto, sin esperar sacar nada concreto ni **oportunidades de mejora**.

Es decir que, para conseguir reuniones provechosas, es preciso que apliquemos los principios de búsqueda de calidad, empezando por planificarlas de una manera minuciosa y pensando en lo siguiente:

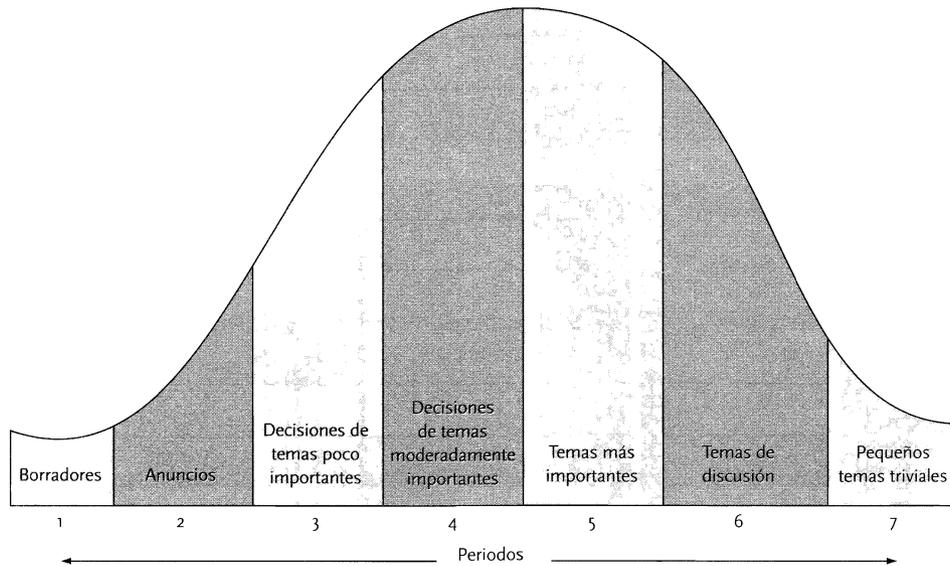
- Determinar los **objetivos** que se pretenden conseguir.
- Realizar una estimación de la **rentabilidad** de la reunión.
- Elaborar una **lista de los asistentes idóneos** para esta comunicación grupal.
- **Preparar los documentos** y los datos que es preciso revisar antes de participar en la reunión.

Después de esta planificación inicial, será necesario confeccionar un **orden del día**, que se determinará consensuadamente e incorporará los **temas urgentes**, respetando una

**gradación de dificultad creciente** en el planteamiento de los aspectos que deberán tratarse y dejando para el final del encuentro un tema que genere una **percepción positiva**.

Llegados a este punto, nos será útil recurrir a la "**norma del orden del día en forma de campana**", de **John E. Tropman**, que se basa en el principio siguiente:

La intensidad sinérgica del grupo es máxima en el período central del desarrollo de la reunión y, por tanto, es preciso reservar para este espacio temporal el afrontamiento de las decisiones más complejas.



El orden del día de Tropman en forma de campana.

Seguidamente, pasaremos a determinar el contenido de las reuniones, que incluirá lo siguiente:

- **Objetivos y recompensas.**
- **Cambios organizativos.**
- **Reglas y normas.**

Una vez tengamos clara cuál será la temática que deberá tratarse y cuando hayamos elaborado el orden del día, estableceremos y comunicaremos con antelación la convocatoria de la reunión, y precisaremos con claridad el **espacio**, la **fecha** y la **hora** del encuentro, que procuraremos que no tenga una duración superior a 90 minutos.

El autor **Steve Smith** nos propone una plantilla para elaborar un **registro de una reunión**.

Ejemplo de registro de una reunión		
Equipo: _____	Fecha: _____	
Miembros presentes: _____		
Visitantes: _____		
1. Tema/asuntos: _____		
Puntos clave: _____		
Decisiones	Responsable de las acciones:	Fecha límite:
_____	_____	_____
_____	_____	_____
1. Tema/asuntos: _____		
Puntos clave: _____		
Decisiones	Responsable de las acciones:	Fecha límite:
_____	_____	_____
_____	_____	_____
(Continúa para todos los temas)		
Fecha de reunión siguiente		Hora y lugar
_____		_____

Ejemplo de registro de una reunión según Steve Smith.

Para llevar a cabo la planificación correcta de una reunión, deberemos determinar de qué tema será preciso tratar, a quién se deberá convocar y cuáles son los resultados que esperamos obtener.

### 2.3. Conducción y dirección de reuniones

Las reuniones con éxito deben tener un buen **desarrollo** en el que, a pesar de que todos los participantes poseen un papel importante, la función del líder resulta capital.

El **conductor** del grupo es el responsable de garantizar el buen funcionamiento de las reuniones que se mantendrán entre los miembros de su equipo, y debe velar por dinamizar y equilibrar la participación, así como por la creación y el mantenimiento de un clima propicio al establecimiento de comunicaciones efectivas.

Por tanto, el comportamiento del líder con frecuencia será tomado como ejemplo y, como tal, deberá cumplir los principios que apuntamos, recogidos de la obra del autor **Steve Smith**:

- Empezar puntualmente el encuentro.
- Presentar a los miembros del grupo.
- Exponer y verificar la comprensión del propósito de la reunión.
- Velar por la comprensión completa de los temas tratados.
- Grabar las acciones y los acuerdos logrados.
- Recoger las aportaciones interesantes que no consten en el orden del día, para tratarlas en próximas reuniones.
- Insistir en llegar a un acuerdo sobre los puntos previstos o bien concretar bien el punto del desacuerdo.
- Controlar el tiempo.
- Concretar las acciones que se decida que deberán llevar a cabo los distintos asistentes a la reunión.
- Concretar la fecha, el horario y el lugar de la próxima reunión.
- Evaluar la reunión y proponer áreas de mejora para optimizar los próximos encuentros.

#### El proceso de los cinco pasos de Dewey

**John Dewey** propuso cinco pasos, que con frecuencia encontramos reflejados en el orden del día de la reunión, muy útiles para resolver problemas de los equipos de trabajo:

- a. El líder debería empezar **definiendo el problema**, del cual el grupo deberá determinar las causas potenciales y priorizar las más determinantes.

*Reflexión:*

*Situaos como jefes de una biblioteca municipal, al frente de un equipo de trabajo desmotivado y poco cohesionado, e intentad encontrar una posible causa de dicho problema. ¿Podría haber más de una? Razonadlo.*

- b. Establecer unas **condiciones** que deberán cumplir las soluciones acordadas. En el caso que comentábamos podríamos proponer como criterio el hecho de que no se podrá adoptar una política de incentivos económicos diferente de la que en la actualidad está en vigor en la biblioteca.

- c. Se trata de elaborar una **tormenta de ideas** con la finalidad de recoger el mayor número posible de soluciones, sin que se deban evaluar en esta misma fase.

*¿Seríais capaces de llevar a cabo una relación de posibles alternativas de solución, situándoos de nuevo como director del equipo de trabajo desmotivado de una biblioteca municipal?*

- d. Los miembros del equipo **evaluarán** cada una de las soluciones propuestas, e identificarán sus puntos fuertes y los débiles que podrían resultar de aplicarlas.

*En el ejemplo de la biblioteca que nos ocupa, ¿podríais desarrollar esta valoración de alternativas?*

- e. Será preciso realizar **evaluaciones sucesivas**, cada vez más selectivas, hasta que lleguemos a determinar cuál es la solución más adecuada a nuestro problema, que será posible reformular, siempre que precisemos bien todos sus detalles.

Pongamos, por ejemplo, que seleccionamos el establecimiento de una nueva política de comunicación interna para paliar la carencia de cohesión grupal y desmotivación que apuntábamos en el caso trabajado con anterioridad.

Se trata de determinar un método concreto para **ejecutar la solución seleccionada**, y atribuir los papeles necesarios a cada uno de los miembros del equipo.

*¿Cuál creéis que podría ser una distribución de funciones adecuada entre los diferentes trabajadores de la biblioteca, para conseguir aplicar la solución elegida al problema de desmotivación mencionado?*

## Otras técnicas para afrontar la dirección de reuniones

### 1. El formato de la solución ideal

Pretende encontrar una solución única, consensuada y satisfactoria para todo el grupo, por lo que es un método de resolución de problemas utilizado preferentemente en el ámbito de los negocios.

### 2. El formato de pregunta simple

Se evitan disgregaciones y se propone la formulación de una pregunta que nos lleve a conocer toda la información necesaria para solucionar el problema grupal.

### 3. El procedimiento de grupo nominal

Este procedimiento de resolución de problemas, para el que preveremos una duración máxima de una hora, se estructura en tres etapas y, bien resuelto, es una manera efectiva de paliar la influencia de personalidades acusadas que, con una intervención grupal inadecuada, obstaculizan el funcionamiento fluido del equipo.

Nos referimos a los interventores que pretenden llegar rápido a un acuerdo y, entre otros, a los que no respetan los temas acordados por el debate.

La estructura comentada del grupo nominal es sencilla, potencia la participación equitativa de los miembros del grupo, evita la evaluación prematura de las ideas y es válida para utilizar en grupos grandes.

Pasaremos a describirla posicionándonos en el rol de conductor, líder del equipo de trabajo que es preciso reunir en esta ocasión:

- 3.1. El primer estadio es una **"tormenta de ideas" personal**, en la que cada miembro del grupo se cierra –comunicativamente hablando– en sí mismo, busca una relación de todas las causas que pueda atribuir al problema que se intenta resolver en la reunión actual y las expone por escrito.
- 3.2. En una segunda fase, después de cumplir el tiempo establecido para la primera etapa y que procuraremos que no supere los 15 minutos, pediremos que uno de los participantes lea su relación de posibles causas del problema, que **recogerá por escrito** en una pizarra y leerá públicamente al grupo.

Tras llevar a cabo esta operación con las propuestas de los asistentes –procurando no duplicar soluciones–, pasaremos a la etapa final del proceso.

- 3.3. En esta fase, los miembros del grupo propondrán una **gradación de prioridades** para las aportaciones escritas en la pizarra, además de seleccionar cinco causas, en votación secreta, de entre todas las apuntadas.

Y para cerrar este estadio, nuestra función como líderes estará en la **recopilación e interpretación** correcta de los resultados del orden y la selección de causas solicitada.

### 4. La tormenta de ideas

Se trata de **la técnica de resolución de problemas más creativa** que conocemos, por lo que es especialmente utilizada en el ámbito de la publicidad.

La efectividad de dicha técnica está vinculada a la cantidad de nuevas propuestas que, apelando a una dinámica de **pensamiento lateral** –no lineal ni secuencial–, cada uno de los participantes es capaz de aportar al grupo.

### 5. El método de respuesta circular

Con este procedimiento **se consigue la intervención de todos los participantes** en la toma de decisiones, puesto que después de que el líder plantee el tema que debe debatirse, se van sucediendo las aportaciones de los miembros del grupo, una a una, en forma de cadena y sin ser permitido que un mismo trabajador emita dos comunicaciones.

Lo que debe cuestionarse en cada caso, sin embargo, es si este método de respuesta circular puede representar un freno para la creatividad de la solución conseguida, puesto que el mantenimiento de una pauta concreta en la dinámica de las intervenciones podría inhibir la espontaneidad de las comunicaciones y, por consiguiente, limitar su originalidad.

### 6. Método para paliar el *groupthink*

Un grupo sufre el fenómeno llamado *groupthink* cuando se traslada la prioridad de encontrar una solución óptima a llegar a un acuerdo tan pronto como sea posible, lo que hace que se puedan tomar decisiones colectivas demasiado arriesgadas, poco valoradas y que no se habrían tomado si los miembros del equipo hubieran actuado de una manera individual.

Este fenómeno, que tiene unos efectos negativos en la calidad y viabilidad de las decisiones adoptadas en el seno de los equipos de trabajo, es más probable que se lleve a cabo en **colectivos muy cohesionados**, que presentan un **exceso de confianza** en sus posibilidades y que, por este motivo, suelen decidir sin realizar un análisis riguroso de las diferentes alternativas.

De la misma manera, puede suceder que una **presión directa** sobre los miembros del equipo que expresen **disentimiento de lo que está establecido** normativamente, el control excesivo y la autocensura de las opiniones contrarias al consenso grupal supuesto, comporte la realización de **maniobras rápidas y tendenciosas**, con la finalidad de preservar la **"unidad"** del equipo.

El **conductor/líder** del grupo no tiene una función fácil en estas circunstancias; sin embargo, será preciso que actúe **introduciendo responsabilidades** en la crítica de los argumentos, con la finalidad de favorecer la emisión de discrepancias e, indiscutiblemente, será preciso que lleve a cabo una **dinamización grupal** totalmente imparcial.

La dirección efectiva de reuniones pasa por la aplicación correcta que el conductor del grupo debe hacer de diferentes técnicas, como es el caso del proceso por etapas de resolución de problemas de John Dewey, el formato de solución ideal, el formato de pregunta simple, el procedimiento de grupo nominal, la tormenta de ideas y el método de respuesta circular.

### 3. Presentaciones orales

---

#### 3.1. Las presentaciones orales como recurso comunicativo

Las presentaciones en público son el resultado de la **puesta en escena** de la **creación comunicativa** de un orador.

Implican, por tanto, el dominio de unas habilidades por parte de la persona que se enfrentará a la puesta en escena que, a pesar de que no siempre son concebidas en su totalidad, van mucho más allá de cualidades retóricas.

La importancia de estas facultades es reconocida en ámbitos muy diferentes, pero especialmente en el empresarial, en que **saber exponer en público ideas de una manera efectiva** es un valor cada vez más valorado.

Asimismo, conviene precisar cuáles son los criterios que determinarán la efectividad de las presentaciones orales, puesto que con frecuencia superan la simple transmisión de información.

Para conocerlos será preciso analizar los objetivos que pueden atribuirse a esta técnica comunicativa, que a menudo son relativos al ámbito de la **persuasión** de los receptores.

Después de lo que hemos expuesto, no nos extrañará el hecho de que se considere la capacidad para organizar y presentar argumentos en público como uno de los principales elementos positivos para muchos cargos de ejecución diferente en la empresa.

Gracias al potencial comunicativo de los trabajadores, la empresa mejora su conexión –y relación!– con el exterior y, naturalmente, con sus propios recursos humanos.

Por tanto, consideramos acertado atribuir una parte importante de la imagen institucional a la comunicación pública de algunos trabajadores de la empresa.

### 3.2. Investigación previa a la presentación oral

Como hemos visto, una de las finalidades de las presentaciones públicas es la de exponer ideas a la audiencia para que las evalúe.

Cuanta más información tenga el orador sobre el público y las fuentes de información disponibles sobre el tema, más posibilidades de éxito tendrá la presentación.

1. Para conocer a fondo a nuestro **público**, deberemos planificar un acercamiento que, si no es posible que comporte la entrevista de miembros de nuestra audiencia, incluirá necesariamente el **análisis de sus rasgos definitorios**.

Por tanto, es preciso que encontremos una respuesta muy aproximada al **tamaño del colectivo receptor**, el **nivel formativo y profesional** del público, **la media de edad** de los asistentes y sus **tendencias** políticas y de participación social.

Cuanto más homogéneos sean los resultados obtenidos, más sencilla será nuestra adaptación a la audiencia.

2. La **investigación del tema que deberá tratarse** es la otra tarea de esfuerzo de búsqueda obligado que es preciso que llevemos a cabo antes de iniciar la presentación.

Este trabajo empezará con la elaboración de un **inventario** exhaustivo de las **fuentes de información** a las que podemos recurrir para documentar nuestra exposición.

El número de fuentes elegidas es variable; sin embargo, en líneas generales, podemos decir que dependerá del perfil del público, de los conocimientos que tengamos sobre el marco conceptual de la presentación y del carácter que queremos que adopte.

Ahora bien, evitaremos quedarnos con un número reducido de fuentes, puesto que nos podría llevar a desarrollar una puesta en escena redundante, pobre y poco profunda.

El análisis previo a la preparación del discurso sobre el público destinatario y una prospección exhaustiva sobre el tema que deberá tratarse conferirán más calidad y efectividad a nuestra presentación oral.

### 3.3. Estructuración y etapas de las presentaciones

Decidir la **estructura del discurso** no es una cuestión menos importante que proveerse de la información necesaria para desarrollar los contenidos.

Más bien al contrario, se trata más bien de aspectos complementarios, que no es preciso priorizar en orden de importancia, si bien debe tenerse presente que la determinación del esquema de la presentación deberá ser posterior en el tiempo a la fase de prospección.

1. Lo primero que será preciso que hagamos para conseguir una organización correcta de nuestro discurso es **plantearnos los propósitos u objetivos de la presentación oral**.

Será conveniente empezar por distinguir los propósitos generales, que a grandes rasgos podemos afirmar que son tres –a pesar de que con frecuencia se tengan en cuenta combinados:

- Informar.
- Convencer / persuadir / potenciar la acción.
- Entretener.

Y, con posterioridad, centrarnos en los **objetivos más específicos** y concretos, que pueden ser referidos a potenciar el uso de determinadas **técnicas, solicitar** ciertas actuaciones al público, presentar **perspectivas** nuevas sobre un tema, etc.

2. En segundo lugar, será preciso pensar en la parte central del discurso, llamado núcleo.

Se aconseja que, en primer lugar, se resuelva el eje central de la presentación, si bien hay autores que determinan que es conveniente empezar por la entrada o introducción del discurso.

En esta parte central incluiremos la **idea principal** del discurso, la que queremos que quede en la memoria de los presentes e incluya los aspectos fundamentales de nuestra argumentación.

La idea central, que se espera que sea breve y concisa, necesitará un soporte más extenso, **razonamientos** también importantes que presentarán varias perspectivas de la conveniencia de aceptar la idea fundamental.

Para redondear el poder persuasivo de este corpus temático podremos recurrir a diferentes elementos de soporte, como es el caso de las citas de autor, los ejemplos, las analogías y las estadísticas.

Será preciso garantizar la representatividad, credibilidad, comprensión e importancia de los elementos de soporte utilizados.

3. Una vez tenemos definidas las ideas principales de nuestro discurso, será conveniente ponerse a trabajar sobre su **desarrollo**.

Y, ante este reto, deberemos empezar por **determinar** qué **secuencia** adoptaremos **para exponer** nuestros contenidos.

De entre las más habituales destacamos las siguientes:

- a. La **secuencia temporal o cronológica**, recomendada para exponer procesos y cualquier concepto que incluya el cumplimiento de diferentes fases o etapas.
- b. La **secuencia temática**.
- c. La **secuencia espacial**, que propone preparar el material de acuerdo con la localización física del referente conceptual y que incluye las presentaciones direccionales, las implicaciones de unas propuestas en unas zonas determinadas, la descripción de un espacio de una manera ordenada y, entre otras, la descripción de rutas e itinerarios.
- d. La **secuencia lógica**, que incluye la organización causal –hechos, consecuencias y el enfoque problema/solución.
- e. La **secuencia de motivación**, que se basa en el proceso mental que nos lleva a resolver un problema.

Este último método es aconsejable para presentaciones que persiguen una finalidad persuasiva y necesitan el cumplimiento de cuatro premisas básicas, recogidas en el **principio AIDA**, que tradicionalmente ha aparecido en las sesiones formativas dirigidas al personal comercial de la empresa.

AIDA:

**A de atención** –conseguir captar la atención del público.

**I de interés** –suscitar el interés del público tratando de un problema que le afecta directamente.

**D de deseo** –presentaremos soluciones al problema buscando potenciar el deseo de aceptación de nuestra propuesta.

**A de aprobación, actuación**, etc. –el orador pedirá que los oyentes actúen para resolver el problema planteado, y lo hará de una manera clara y concisa.

Como vemos, la determinación de la estructura de la presentación dependerá de diferentes variables y, entre estas últimas, de los objetivos perseguidos.

Sin embargo, será necesario elaborar un esbozo para nuestra presentación.

- **Esbozo de una presentación informativa que un director de formación entregó a una empresa de formación de profesionales sin titulación**

### **I. Introducción**

- A. Breve historia de la función de formación en la organización.
- B. Aumento de los cambios de especialización y de automatización como estímulo de la orientación.

### **II. Idea central**

El trabajo del director de formación es lo suficientemente variado para ser estimulante y muy importante para la organización.

### **III. Núcleo (ideas principales)**

- A. El director de formación debe conocer las necesidades de orientación de la organización:
  - 1. Por medio de la observación del funcionamiento de la organización.
  - 2. Por medio de entrevistas con la dirección general.
  - 3. Mediante entrevistas con algunos trabajadores.
- B. El director de formación debe desarrollar los programas de orientación para que cubran las necesidades organizativas:
  - 1. Determinar el público objetivo para el programa.
  - 2. Localizar a los instructores competentes para el programa y elaborar una lista de los mismos.
- C. El director de formación debe evaluar la efectividad de los programas de orientación:
  - 1. Examinar a los participantes sobre la materia en cuestión.
  - 2. Entrevistar a los superiores de los participantes y utilizar otros criterios para medir la mejora.

### **IV. Conclusión**

- A. Resumen de los núcleos de la presentación:
  - 1. El director de formación debe conocer las necesidades de formación.
  - 2. El director de personal debe desarrollar sistemas de formación adecuados.
  - 3. El director de personal debe evaluar la efectividad de los programas.
- B. El trabajo del director de formación es importante para la organización y estimulante para el individuo.

- **Esbozo de una presentación persuasiva que un director de producción entregó a un grupo de supervisores**

### I. Introducción (atención)

- A. Vosotros tenéis el poder de garantizaros un incremento salarial.
- B. Estáis en la posición de generar más negocio para la compañía.

### II. Núcleo (ideas principales)

- A. Las investigaciones del mundo industrial muestran que vamos detrás por lo que respecta a la competencia en dos factores significativos (**necesidad**):
  1. Tenemos el porcentaje más alto del sector de accidentes con repercusión en la productividad.
  2. Tenemos un porcentaje inferior a la media por lo que respecta a las reclamaciones de los clientes referentes a los defectos de los productos.
- B. Hay algunas acciones que podéis emprender para aumentar vuestras ganancias y que mejorarán la posición de la compañía dentro del sector (**satisfacción**):
  1. Velad para que se cumplan las normas de seguridad.
  2. Subrayad un control constante de la calidad y revisadlo en seguida vosotros mismos.
- C. Si seguís el manual de supervisión al pie de la letra, los accidentes se reducirán en un 50% y las reclamaciones de los consumidores en un 30%, como mínimo. Os beneficiaréis directamente por dos lados (**visualización**):
  1. vuestras ganancias aumentarán.
  2. Os ahorraréis el tiempo dedicado a rellenar papeleo relativo a los accidentes.

### III. Conclusión (acción)

- A. Informad de todos los incumplimientos de las normas de seguridad.

4. Por último, dotaremos el discurso de las dos partes que se aconseja que concentren el mayor **potencial de motivación**: la **introducción** y el **cierre del discurso**.

Los que ahora os proponemos esta pauta consideramos que es preferible determinar el corpus central del discurso antes de iniciar la redacción de la introducción, puesto que de este modo podremos pensar mejor en la manera como motivaremos sobre lo que los oyentes escucharán a continuación.

Siguiendo los consejos de los autores **J.M. Lahiff** y **J.M. Penrose**, proponemos las fórmulas siguientes para desarrollar las etapas discursivas mencionadas:

a. **Para la introducción** intentaremos captar la atención de los oyentes y establecer en la misma unas relaciones positivas, utilizando alguno de estos recursos:

- Hacer una sentencia inicial.
- Hablar con el público.
- Referirse al tema.
- Citar una autoridad reconocida.
- Hacer preguntas retóricas.
- Utilizar el humor como soporte.

b. Para enfocar la **conclusión del discurso**, elegiremos, entre las que siguen, la fórmula que garantice mejor el recuerdo de la idea principal:

- Resumir los puntos principales.
- Proponer una solución.
- Citar una autoridad reconocida.
- Desafiar a los oyentes para que cumplan algunos objetivos específicos.
- Visualizar el futuro según si nuestra propuesta es aceptada o no.

Una presentación oral de éxito se fundamenta en su estructura, la secuencia expositiva elegida y la redacción motivadora de la introducción y conclusión del discurso.

### 3.4. Puesta en escena de las presentaciones orales

Una vez acabado el proceso de investigación preliminar, la planificación de la estructura del discurso y la elaboración del esbozo previo, es preciso prepararse para el contacto directo con nuestro público, "**el momento de la verdad**", para algunos, o "**la puesta en escena**" de un largo proceso de trabajo, para otros.

Sea cual sea nuestra consideración de la ejecución de la presentación oral, es bien cierto que sin la resolución satisfactoria de esta etapa no se podrán lograr los objetivos asignados al proceso comunicativo.

Y es que en este momento desarrollamos todo lo que hemos preparado y ponemos a disposición del público –y de su crítico potencial– el resultado del trabajo de preparación realizado con anterioridad.

Por este motivo, todos los recursos de que disponemos deben servirnos como herramienta de soporte y no nos podemos permitir desaprovechar el potencial de ninguno de los mismos.

Nos referimos a lo siguiente:

- a. El aprovechamiento de las cualidades de la **voz** (tono, intensidad, ritmo, etc.), un universo completo de recursos que nos permitirán crear los entornos más adecuados para nuestros discursos, apelando a las potencialidades de las cuerdas vocales.
- b. ¡El uso de un **lenguaje** esmerado, positivo y comprensible y siempre adecuado al perfil del público que nos escucha!
- c. **Elementos que confieren coherencia** al desarrollo del discurso, como es el caso de la **enumeración** de los puntos que deberán tratarse y del **paralelismo**, que aportará ritmo y atractivo a nuestros argumentos.
- d. La consideración de una **comunicación no verbal** adecuada, que confiera a nuestras posturas, movimientos y expresiones un grado de naturalidad que no nos haga sentir incómodos ni a nosotros ni a nuestra audiencia.

Y, en la medida de lo posible, se aconseja dar una imagen relajada, lejana de la precipitación y el nerviosismo, que creemos que disminuirán si llegamos al momento de la "puesta en escena" después de haber dedicado tiempo, esfuerzo e ilusión a prepararla.

- e. La utilización correcta del espacio físico donde tendrá lugar la presentación.

*Recomendamos la lectura del capítulo siguiente en los documentos de lectura de la asignatura: A. Bradbury (2000) "Distribución del escenario". Técnicas para presentaciones eficaces (pág. 127-137) Barcelona. The Sunday Times.*

El uso correcto del espacio, el dominio de las habilidades comunicativas y la comunicación no verbal nos pueden ayudar a aumentar la calidad de nuestras presentaciones orales.

### 3.5. Los recursos visuales y las utilidades de Internet en la preparación y realización de presentaciones orales

El soporte visual es un recurso que, bien utilizado, nos puede conferir la posibilidad de mejorar los resultados de las presentaciones en público, al aportar más atractivo, capacidad de entretenimiento, claridad expositiva y facilidad para fijar los conceptos importantes en la memoria de nuestros oyentes.

Ahora bien, el soporte visual no debe considerarse como un "salvavidas", puesto que la parte discursiva de nuestra presentación, por sí misma, debe lograr una calidad satisfactoria y mostrar una estructura coherente.

Hoy día, sin embargo, la **diversidad** de recursos visuales y la **infinidad** de posibilidades que Internet les confiere hace difícil concebir alguna presentación oral sin la intervención de ayudas gráficas y tecnológicas.

*Hemos elegido el artículo "Soporte visual", de J.M. Lahiff y J.M. Penrose para ilustrar los diferentes tipos de recursos, así como para dar indicaciones de los que son más aconsejables para cada circunstancia.*

J.M. Lahiff; J.M. Penrose (1997). "Visual Support". Business Communication, Strategies and Skills (pág. 423-434). Nueva Jersey: Prentice-Hall.

*Podéis leerlo en el documento de lecturas de la asignatura.*

Para mostrar las grandes posibilidades que ofrecen la informática y el acceso a la red telemática a las presentaciones en público, os indicamos varios universos de creativos **recursos en línea:**

<http://www.ukans.edu/cwis/units/coms2/vpa/vpa.htm>

<http://www.cercat.com/lincaweb/recurscat/dissenygrafic.html>

Con el acceso a la red, los límites para la creatividad y el atractivo de las presentaciones en público que protagonizamos se encuentran en nosotros mismos y, probablemente, variarán tan rápido como lo haga el provecho que sacamos de la tecnología actual.

Los tres temas fundamentales del módulo son el trabajo en equipo, la dirección de reuniones y las presentaciones orales.

El módulo se introduce con los conceptos básicos relacionados con los *equipos o grupos de trabajo* y su papel relevante en la consecución de objetivos. Se enfatiza sobre la interdependencia entre las habilidades y conocimientos aportados por cada uno de los miembros del equipo para realizar de forma coordinada sus actividades y alcanzar sus objetivos y metas a través del apoyo mutuo. Así se espera que la productividad de un equipo de trabajo sea favorecedora por el *efecto sinérgico* del potencial de los miembros que la integran y devenga superior a la suma de los rendimientos de sus miembros. La sinergia de los esfuerzos de un colectivo se asocia a unas determinadas prácticas insertadas en lo que se denomina dirección o gestión de los equipos de trabajo. Algunos inconvenientes potenciales del trabajo en equipo son *la necesidad de tiempo* para la planificación, desarrollo, dirección y revisión de los resultados conseguidos y que *la responsabilidad queda difundida* entre los diferentes miembros del equipo. De la preocupación creciente por aumentar el rendimiento de los esfuerzos laborales surge el interés por los equipos de alto rendimiento que consiguen cuotas de productividad superiores a la media.

La planificación del trabajo en equipo comprende varias fases que son citadas en el texto. La formación de un equipo de trabajo de forma planificada permite disfrutar de la sinergia de fuerzas de trabajo de sus componentes. Esta sinergia no puede producirse sin una distribución de tareas y funciones correcta entre los miembros del grupo, por tanto, es importante determinar los roles necesarios para un equipo y atribuirlos a los trabajadores adecuados para conseguir equipos de alto rendimiento.

La dinámica de los grupos y la comunicación están íntimamente ligados. Ambos son dos factores que traspasan las relaciones de trabajo y se sitúan en un plano más personal y emocional influenciando en el día a día de la empresa. En este sentido, se analizan los conflictos de los equipos de trabajo que requieren para su resolución mejorar ciertas habilidades comunicativas y la función de un líder que ejerza de árbitro.

El segundo apartado del módulo se centra en la *dirección de reuniones*. Se incorporan orientaciones sobre la gestión de reuniones grupales, cuyas etapas son la planificación y preparación de reuniones en que se incorporan las diferentes técnicas para afrontar las reuniones, y la conducción y dirección de reuniones. La aplicación efectiva de reuniones pasa por la aplicación correcta que el conductor del grupo debe hacer de diferentes técnicas como es el caso del proceso por etapas de resolución de problemas de John Dewey, el formato de solución ideal, el formato de pregunta simple, el procedimiento de grupo nominal, la tormenta de ideas y el método de respuesta circular.

El último apartado está dedicado a las *presentaciones orales*. Se realizan orientaciones sobre la estructuración y etapas de las presentaciones: en primer lugar, será preciso plantear los propósitos u objetivos de la presentación, en segundo lugar será preciso pensar en la parte central o núcleo del discurso; posteriormente ya deberá empezarse a trabajar sobre su desarrollo determinando la secuencia que se adoptará para exponer los conte-

nidos y, por último, deberá dotarse al discurso de una introducción y cierre con un gran potencial de motivación. No debe obviarse la puesta en escena de las presentaciones orales a las que les confiere una mayor calidad los elementos de comunicación no verbal adecuados (entonación, gestos, posturas y movimientos, expresiones de naturalidad), la utilización de un lenguaje esmerado, la utilización correcta del espacio físico y el tiempo y la expresión de una imagen relajada. El soporte visual y las utilidades de Internet mejora asimismo los resultados de las presentaciones en público.

### Ejercicio 1. El trabajo en equipo

Ordena las fases de la planificación del trabajo en equipo:

- Seleccionar un proyecto bien definido.
- Redacción de un documento breve resultado del primer encuentro que represente un marco de referencia para la actuación del equipo.
- Seleccionar los miembros del equipo y atribuirles el rol adecuado.
- Efectuar una primera reunión con los miembros del equipo.
- Establecer un objetivo general y unos objetivos efectivos.
- Establecer las normas básicas o guía de actuación del equipo.

### Solucionario 1

- Seleccionar un proyecto bien definido.
- Establecer un objetivo general y unos objetivos efectivos.
- Seleccionar los miembros del equipo y atribuirles el rol adecuado.
- Establecer las normas básicas o guía de actuación del equipo.
- Efectuar una primera reunión con los miembros del equipo.
- Redacción de un documento breve resultado del primer encuentro que represente un marco de referencia para la actuación del equipo.

### Ejercicio 2. Dirección de reuniones

En el transcurso de una reunión de trabajo, la intensidad sinérgica del grupo es máxima:

- a) En el período inicial de la reunión.
- b) En el período central del desarrollo de la reunión.
- c) En el período final de la reunión.

### Solucionario 2

- a) Incorrecto.
- b) Correcto.
- c) Incorrecto .

**Ejercicio 3**

Entre las diferentes técnicas para afrontar la dirección de reuniones siguientes, cuál se considera la técnica más creativa:

- a) El procedimiento de grupo nominal.
- b) La tormenta de ideas.
- c) El método de respuesta circular.

**Solucionario 3**

- d) Incorrecto.
- e) Correcto.
- f) Incorrecto.

**Ejercicio 4. Presentaciones orales**

Ordena las etapas de preparación y estructuración de las presentaciones orales:

- Proceso de investigación preliminar.
- Definir las ideas principales del discurso.
- Dotar al discurso de una introducción y un cierre que concentre un gran potencial de motivación.
- Determinar qué secuencia se adoptará para exponer los contenidos.
- Planteamiento de los propósitos u objetivos de la presentación oral .

**Solucionario 4**

- Proceso de investigación preliminar.
- Planteamiento de los propósitos u objetivos de la presentación oral.
- Definir las ideas principales del discurso.
- Determinar qué secuencia se adoptará para exponer los contenidos.
- Dotar al discurso de una introducción y un cierre que concentre un gran potencial de motivación.

## GLOSARIO

---

**Brainstorming:** técnica de formación en creatividad mediante la cual se ofrece la posibilidad a los participantes de dar ideas según les vengan a la mente, sin tener miedo de ser juzgados.

**Cohesión grupal:** grado en que los individuos del grupo están motivados a permanecer en el grupo, cooperar y continuar compartiendo objetivos y perspectivas.

**Equipo de trabajo:** grupo de personas con una misión u objetivo común, cuyas habilidades se complementan entre sí, trabajando coordinadamente con la participación de todos sus miembros para la consecución de una serie de objetivos comunes, de los que son responsables (Hackma, 1987).

**Grupo:** colección de individuos que comparten un conjunto común de normas, que son conscientes entre los diferentes miembros de pertenencia al grupo y que interactúan entre ellos, normalmente con la finalidad de conseguir unos objetivos comunes.

**Habilidad:** capacidad de un individuo para realizar con pericia, precisión, facilidad y economía de tiempo y esfuerzo

**Rol:** papel que desempeña una persona en un grupo o equipo determinado.

**Sinergia:** habilidad de un grupo de personas para rendir más que la suma del rendimiento de cada uno de sus miembros trabajando individualmente.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Alcover de la Hera, C.M.; Gil, F. "La anticipación del cambio como estrategia para afrontar la flexibilidad en la composición de los equipos de trabajo". Centro de Estudios Superiores Sociales y Jurídicos "Ramón Carande" (documento digital del fondo de la UOC).
- Borrell, F. (1996). *Comunicar bien para dirigir mejor*. Barcelona: Gestión 2000.
- Borrell, F. (2001). *Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros*. Barcelona: Gestión 2000.
- Clark, C. *Cómo transmitir instrucciones con eficacia*. Bilbao: Deusto.
- DeBono, E. (1990). *Conflictos. Cómo resolverlos de la mejor manera*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Demory, B. *Cómo dirigir y animar las reuniones de trabajo*. Bilbao: Deusto.
- García-Clairac, S. (2000). *Presentaciones en público*. Madrid: Díaz de Santos.
- Hindle, T. (1998). *La reunión bien llevada*. Barcelona: Grijalbo (Biblioteca Esencial del Ejecutivo).
- Janner, G. *¿Cómo hablar en público?* Bilbao: Deusto.
- Kops, G. (2000). *Las presentaciones de negocios*. Madrid: Prentice-Hall (Guías de Bolsillo).
- Manchester Open Learning (1995). *¿Cómo hacer presentaciones eficaces?* Barcelona: Gestión 2000.
- Smith, S. (2000). *¡Forme el equipo!* Barcelona: Granica.

# La gestión del tiempo

---

JORDI ADELL HERRERA

Introducción . . . . .	3
Objetivos . . . . .	3
<b>1. Delegación y gestión del tiempo . . . . .</b>	<b>5</b>
1.1. Introducción . . . . .	5
1.2. El control del tiempo en el trabajo . . . . .	5
1.3. Proceso de gestión efectiva del tiempo . . . . .	7
1.4. Los principios que rigen el uso del tiempo . . . . .	9
1.5. La parábola de la gestión del tiempo . . . . .	10
Resumen . . . . .	13
Ejercicios de autoevaluación . . . . .	14
Glosario . . . . .	18
Bibliografía . . . . .	19

## INTRODUCCIÓN

---

Una actividad estrechamente relacionada con la gestión del tiempo es la delegación. Precisamente una de las opciones más idóneas que tenemos para optimizar la gestión de nuestro tiempo es delegar en nuestros colaboradores aquellas tareas que pueden ser asumidas por ellos con la debida garantía de su realización.

Si efectuando una adecuada gestión de nuestro tiempo no llegamos a realizar las tareas asignadas, cuando nuestro tiempo no nos da más de sí, tenemos que optar entre dos alternativas: eliminar tareas o delegarlas. De las dos opciones, salvo que las tareas sean de escasa importancia, la solución más conveniente, si no se quiere caer en el estrés, es la de delegar adecuadamente.

El directivo que no practica la delegación, que quiere "hacer" o solucionarlo todo por sí mismo, además de sufrir estrés, nunca podrá esperar dirigir proyectos de mayor nivel e importancia porque estará sumido en un profundo activismo sin sentido. Por eso, la delegación es indispensable para el ejercicio de una dirección eficaz.

Es bueno recordar que la misión de todo directivo es la de obtener resultados a través de otros, o sea, la de hacer, por lo que debe asumir la responsabilidad de lo que hagan los demás.

Es evidente que uno no puede hacerlo todo, para lograr nuestros propósitos, se requiere la colaboración de los demás. Un buen directivo es aquel que toma un trabajo, lo practica y analiza, lo delega, y vuelve a tomar otro nuevo.

## OBJETIVOS

---

Este módulo intenta proporcionar al estudiante una serie de conocimientos para que pueda conseguir los siguientes objetivos:

- Identificar los mejores procesos de planificación del tiempo, partiendo del análisis de los factores que motivan su pérdida.
- Reconocer la delegación como una de las funciones básicas del líder para la gestión del tiempo.

## 1. Delegación y gestión del tiempo

---

### 1.1. Introducción

Para poder utilizar cualquier tipo de recurso, debemos comprender antes su funcionamiento y naturaleza. El tiempo es un recurso que cada persona concibe de manera diferente.

#### Características

La buena organización se relaciona con la coordinación entre los colaboradores, definiendo bien sus funciones para que no se repitan tareas y sobre la base de una buena comunicación entre departamentos/personas.

1. **Rígido/ inelástico:** no permite manipulación, no se puede negociar sobre su acumulación o cesión ni tampoco estirarlo.
2. **Lineal/avanza:** siempre fluye hacia delante, sin posibilidad de retorno hacia el pasado.
3. **Igualitario/equitativo:** todos disponemos de la misma cantidad de tiempo en un día: 24 horas. La diferencia está en el uso que se le da a ese tiempo. El tiempo desconoce los privilegios y cualquier otro factor que marque diferencias entre las personas, definición que da pie a la siguiente característica.

Piensa por un momento quién de estos personajes tiene más tiempo en un día:

- el presidente del Gobierno,
- el director de una escuela,
- el empleado de una fábrica,
- tú

4. **Imprescindible y generalmente insuficiente:** deseamos o necesitamos tiempo para realizar lo que queremos y el plazo casi siempre puede parecer escaso.

Por todas estas razones, el tiempo es un recurso universal, único y muy valioso en cualquier situación, pero mucho más en entornos empresariales donde su correcta gestión se hace imprescindible para la eficiencia de las personas y de la organización.

### 1.2. El control del tiempo en el trabajo

Cuando se habla del "control del tiempo" en el trabajo, es hablar de cómo optimizar el tiempo que tenemos, utilizarlo según nuestras necesidades, es decir, gestionarlo. A lo

largo de la jornada laboral, siempre surgen situaciones imprevistas, llamadas, visitas que roban un tiempo y lo restan a otras actividades. Finalmente, queda poco tiempo para realizar lo que realmente se pretendía.

Antes de actuar hay que planificar cómo vamos a distribuir el tiempo y para ello se debe ser consciente de cuáles son los malversadores del mismo. Analicemos detalladamente cuáles son las causas de la escasez de tiempo en la jornada laboral.

### Causas propias

- Ausencia de objetivos o insuficiente definición de éstos.
- Carencia de un programa de actividades temporizado.
- Falta de determinación de prioridades. No distinguir entre importante y urgente.
- Intentar abarcar un campo de actividades demasiado amplio.
- No realización del programa previsto.
- La actividad intensa y descontrolada.
- Aceptación de interrupciones.
- Falta de delegación o delegación ineficiente.
- La mesa de trabajo: desalojar la mesa de papeles, para trabajar mejor sobre la tarea en curso, facilitando la concentración y organización de ideas.

### Causas ajenas

- Reuniones no preparadas o sin objetivos. Se debe evaluar la necesidad real de la reunión para conocer si nos va a ocasionar una pérdida de tiempo. Hay una serie de cuestiones que nos permiten realizar reuniones eficientes y productivas:

¿Se pueden conseguir los mismos resultados por otros medios que ahorren más tiempo?
Fijar objetivos para la reunión que sean realistas, que puedan ser cumplidos en un tiempo razonable.
Difundir la información a los participantes clave o implicados con suficiente antelación y garantizar su asistencia. (Se deben convocar con el tiempo de antelación adecuada. Si se convocan con mucho tiempo de antelación, se pueden olvidar, si se convocan con poca antelación, se rompe su ritmo de trabajo y asisten de manera desinteresada o se excusan).
Establecer un orden del día.
Limitar la duración de la sesión. Si se alarga demasiado, se pierde la concentración y se dificulta la consecución de objetivos.
Concluir realizando un resumen de la reunión y asegurándose de que los participantes han entendido las conclusiones.

- Despachos con superiores o colaboradores insuficientemente preparados. Valorar las capacidades de cada persona con relación a sus funciones diarias permite una gestión del tiempo eficiente. Por una parte se comprueba que haya una relación directa entre conocimientos/capacidades de cada persona respecto a las funciones que debe hacer

y se descartan aquellas funciones que otra persona podría realizar con mayor facilidad/eficiencia.

- Viajes. Son cada vez más necesarios en el ámbito laboral actual. Para gestionarlos, es bueno preparar los detalles de alojamiento, documentación, etc. y prever la agenda y el programa para rentabilizar el tiempo a invertir en el viaje.
- Visitas: se han convertido en una herramienta de contacto importante. Actualmente se valora el acercamiento del directivo a sus empleados, pero no quiere decir que se pueda estar a disposición de todos cuantos lleguen en cualquier momento.
- Actos de relaciones públicas.
- Informes.
- Teléfono: puede ocupar a un directivo medio unas dos horas diarias. Las llamadas a realizar se pueden agrupar en un período concreto del día para que el cambio de actividad no dificulte nuestra concentración sobre lo que estábamos haciendo. Respecto a las llamadas emitidas, se puede establecer un filtro, es decir, un responsable de las llamadas, pero si no existe, se puede acordar con el compañero una franja horaria donde cada uno recibirá las llamadas, rotando turnos periódicamente.

En resumen, los elementos que nos hacen perder el tiempo se pueden englobar en: una mala planificación, un exceso de compromisos, las intrusiones (llamadas, visitas, reuniones) y la falta de delegación (no se puede hacer todo, hay que aprender a delegar).

### 1.3. Proceso de gestión efectiva del tiempo

No hay un único modelo universal para gestionar el tiempo, ni siquiera hay dos personas que tengan exactamente la misma idea de lo que constituye la gestión del tiempo. Lo que realmente importa es si tu relación con el tiempo permite responder a tus obligaciones profesionales, personales y familiares, y cuidar bien lo más importante: la salud.

Gestionar el tiempo es gestionarse a sí mismo, los imprevistos y, sobre todo, trabajar en lo importante

Si bien no existe un único modelo para todos sobre cómo gestionar el tiempo, existen unos principios básicos que se pueden aplicar a una gran variedad de circunstancias.

1. **Saber qué se quiere hacer.** Tener las ideas claras y ordenadas sobre a dónde se quiere llegar. Establecer los objetivos. Si no se conoce la meta, lo mejor es parar antes de seguir avanzando. Existe el hábito de ir muy rápido, haciendo muchas cosas, sin

rumbo fijo. Pero la eficacia no consiste en hacer muchas cosas, sino en hacer la que tenemos que hacer en cada momento.

2. **Priorizar.** Diferenciar lo importante de lo que no lo es, lo urgente de lo que puede esperar. De modo que, antes de comenzar una actividad, hay que pararse a pensar para asignar prioridades y determinar cuál se va a realizar en primer lugar.
3. **Constancia.** Hay que adquirir el hábito de pararse a pensar, detenerse a reflexionar es algo que debe hacerse siempre, una de las claves para asegurar un proceso de mejora continua.
4. **Fraccionar** los grandes objetivos en pequeñas tareas a repartir en el tiempo. Se puede realizar un listado de tareas pendientes que se secuencian en el tiempo. Incluso se puede enumerar el orden de realización de cada una, ya que, aunque sea difícil, así se tiene cierto control sobre el trabajo y el tiempo del que se dispone.
5. **Realizar lo planeado.** Si no se realizan las cosas que se han decidido, se pierde el tiempo. Aunque en ocasiones no se podrán ejecutar las actividades programadas porque siempre surgirán imprevistos, llamadas, reuniones de urgencia, visitas...

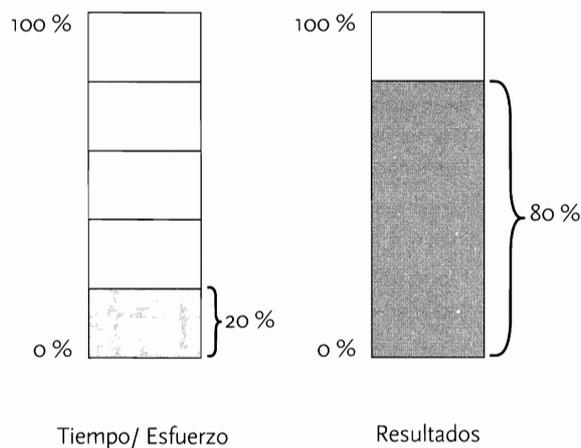
El hecho de detenernos a reflexionar con asiduidad es una gran base para afrontar nuestra vida profesional/personal con éxito.

6. **Flexibilidad.** En una realidad de constante cambio, a veces se hace necesario parar y readaptar nuestro trabajo según las circunstancias, pero siempre sin perder de vista el horizonte, e intentando seguir el modelo de trabajo previsto por nosotros mismos.
7. **Una cosa detrás de otra.** Si se realizan muchas cosas a la vez se potencia el estrés y la inseguridad, ya que comenzamos tareas sin haber terminado las anteriores. Aunque muchas tareas se prestan a ello, todos tenemos un límite.
8. **Asertividad.** Saber decir "NO" a tiempo y saber delegar las funciones evita una acumulación de tareas y en consecuencia un estrés innecesario.
9. **El camino más corto.** Aunque se lleve realizando la misma tarea durante años, hay que estar preparado para encontrar el camino más corto.
10. **Programar actividades de ocio.** Los mejores planes de gestión del tiempo acompañan a la persona dentro y fuera del trabajo. Planificar el tiempo personal y no dedicarles "el tiempo que quede", ayuda a equilibrar la vida profesional/personal.

#### 1.4. Los principios que rigen el uso del tiempo

PRINCIPIOS	ENUNCIADOS
Ley de Pareto*	"El 20% de trabajo de una persona contribuye al 80% de los resultados". Llenar el tiempo con lo que ayuda a conseguir los objetivos.
Ley del criterio ABC	"Una pequeña parte del tiempo de trabajo produce la mayoría de los resultados". Es una ampliación del principio anterior. Normalmente, coincide el criterio ABC con las prioridades que te has fijado. Son las tareas A las muy importantes y muy urgentes.
Leyes de Murphy	"Todo perdura más de lo que en principio se pensaba". Hay que prever eventualidades y planificar con cierta flexibilidad.
Ley de Parkinson	"Todo trabajo se dilata indefinidamente hasta llegar a ocupar la totalidad del tiempo disponible para su completa realización".
Leyes de Acosta	"El tiempo que requiere una tarea aumenta cuando la interrumpimos y la reanudamos. Será menos eficaz y consume más tiempo que si se realiza de manera continua". "Para una tarea corta siempre hay tiempo. Para una larga, nunca. Programar y realizar una tarea larga supone dificultades superiores a las de una corta". "Lo perfecto no resulta rentable. Llega un momento en que mejorar implica destinar mucho esfuerzo".
Ley de Illich	"Después de un cierto número de horas, la productividad del tiempo decrece primero y se hace negativa después".
Ladrones del tiempo	Existen actividades que reducen el tiempo productivo: desorden, desorganización, visitas, teléfono.
Ley de Swoboda o de ritmos biológicos	"Cada persona está sometida a múltiples ritmos biológicos que deben ser tenidos en cuenta para la programación de nuestras actividades". Si nos encontramos más fatigados por la tarde, es conveniente dejar ese período de tiempo a tareas que no requieran demasiado esfuerzo físico o mental.
Ley de Fraisse o de la dimensión subjetiva del tiempo	"El tiempo tiene una dimensión objetiva y otra subjetiva o psicológica, que está en función de la motivación que sentimos por la actividad ejercida".

Vifredo Pareto fue un famoso economista italiano que estableció, a principios del siglo XX, que la riqueza estaba desigualmente repartida en la sociedad italiana de su tiempo: un 20% de la población poseía el 80% de los bienes. Su ley ha sido ampliamente trascendida a otras cuestiones, a las que resulta perfectamente aplicable en cuanto a órdenes de magnitud.



### 1.5. La parábola de la gestión del tiempo

Un experto asesor de empresas en gestión del tiempo quiso sorprender a los asistentes a su conferencia. Sacó de debajo del escritorio un frasco grande de boca ancha. Lo colocó sobre la mesa, junto a una bandeja con piedras del tamaño de un puño, y preguntó:

– ¿Cuántas piedras piensan que caben en el frasco?

Después de que los asistentes hicieran sus conjeturas, empezó a meter piedras hasta que llenó el frasco. Luego preguntó:

– ¿Está lleno?

Todo el mundo lo miró y asintió. Entonces sacó de debajo de la mesa un cubo con gravilla. Metió parte de la gravilla en el frasco y lo agitó. Las piedrecillas penetraron por los espacios que dejaban las piedras grandes. El experto sonrió con ironía y repitió:

– ¿Está lleno?

Esta vez los oyentes dudaron:

– Tal vez no.

– ¡Bien!

Y puso en la mesa un cubo con arena que comenzó a volcar en el frasco. La arena se filtraba en los pequeños recovecos que dejaban las piedras y la grava.

– ¿Está lleno? –preguntó de nuevo.

– ¡No! –exclamaron los asistentes.

– Bien –dijo.

Cogió una jarra de agua de un litro que comenzó a verter en el frasco. El frasco aún no rebosaba.

– Bueno, ¿qué hemos demostrado? –preguntó.

Un alumno respondió:

– Que no importa lo llena que esté tu agenda, si lo intentas, siempre puedes hacer que quepan más cosas.

– ¡No! –concluyó el experto:

Esta lección nos enseña que si no colocas las piedras grandes primero, nunca podrás colocarlas después. ¿Cuáles son las grandes piedras en tu vida? Tus hijos, tus amigos, tus sueños, tu salud, la persona que quieres. Recuerda, sitúalas en primer lugar y el resto encontrará el suyo.

## RESUMEN

---

En este módulo didáctico hemos estudiado la **delegación** o atribución de funciones a otras personas como un factor para la resolución y mejora de la gestión del tiempo. Hemos remarcado cuáles son las ventajas para todos los integrantes de la empresa, si se tienen en cuenta las condiciones en que se deben llevar a cabo y si se aplican de manera correcta los procesos de delegación.

Este último apartado nos ayuda a recordar los principios o leyes de la gestión del tiempo enunciados por diversos autores a lo largo de la historia y que nos animan a reflexionar sobre nuestra propia gestión del tiempo.

Desde una visión externa, han surgido temáticas que se relacionan con el buen desempeño de las funciones del directivo como es la **gestión del tiempo**. Hemos analizado cuáles son los malversadores del tiempo que hacen al líder prescindir de él para realizar lo verdaderamente importante o urgente para el buen funcionamiento de una organización.

## EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

### Ejercicio 1. El control del tiempo en el trabajo

1. Identificad los principales malversadores del tiempo en la empresa y las recomendaciones para poder realizar una buena gestión del tiempo.

Causas propias o ajenas	Recomendaciones

- Desorganización en el lugar de trabajo
- Evaluar la necesidad real de la reunión y comprobar si se pueden conseguir los mismos resultados por otros medios. Fijar objetivos realistas, que puedan ser cumplidos en un tiempo razonable. Establecer el orden del día y el límite de duración. Concluir realizando un resumen de la reunión y asegurándose de que los participantes han entendido las conclusiones.
- Marcar metas ¿dónde queremos llegar?
- La valoración de las capacidades de cada persona en relación con sus funciones diarias permite una gestión del tiempo eficiente.
- Planificación de las funciones a realizar y disposición de un programa de actividades temporizado, con criterios de prioridad (importancia y urgencia).
- Reuniones o encuentros no preparados o sin objetivos.
- Desalojar la mesa de papeles, de manera que pueda concentrarse en la actividad que se está haciendo.
- Actividad intensa y descontrolada.

- Despachos o departamentos de organizaciones con colaboradores o superiores insuficientemente preparados.
- Ausencia de objetivos.

### Solución 1

Causas propias o ajenas	Recomendaciones
Despachos o departamentos de organizaciones con colaboradores o superiores insuficientemente preparados.	La valoración de las capacidades de cada persona en relación con sus funciones diarias permite una gestión del tiempo eficiente.
Reuniones o encuentros no preparados o sin objetivos.	Evaluar la necesidad real de la reunión y comprobar si se pueden conseguir los mismos resultados por otros medios. Fijar objetivos realistas, que puedan ser cumplidos en un tiempo razonable. Establecer el orden del día y el límite de duración. Concluir realizando un resumen de la reunión y asegurándose de que los participantes han entendido las conclusiones.
Desorganización en el lugar de trabajo.	Desalojar la mesa de papeles, de manera que pueda concentrarse en la actividad que se está haciendo.
Ausencia de objetivos.	Marcar metas ¿dónde queremos llegar?
Actividad intensa y descontrolada.	Planificación de las funciones a realizar y disposición de un programa de actividades temporizado, con criterios de prioridad (importancia y urgencia).
Etc.	

## Ejercicio 2. Principios que rigen el uso del tiempo

Relaciona los enunciados siguientes con cada uno de los principios que rigen el uso del tiempo.

PRINCIPIOS	ENUNCIADOS
Ley de Pareto	
Ley del criterio ABC	
Leyes de Murphy	
Ley de Parkinson	
Leyes de Acosta	
Ley de Illich	
Ladrones del tiempo	
Ley de Swoboda o de ritmos biológicos	
Ley de Fraisse o de la dimensión subjetiva del tiempo	

- "Cada persona está sometida a múltiples ritmos biológicos que deben ser tenidos en cuenta para la programación de nuestras actividades". Si nos encontramos más fatigados por la tarde, es conveniente dejar ese período de tiempo a tareas que no requieran demasiado esfuerzo físico o mental.
- "Todo perdura más de lo que en principio se pensaba". Hay que prever eventualidades y planificar con cierta flexibilidad.
- "El tiempo tiene una dimensión objetiva y otra subjetiva o psicológica, que está en función de la motivación que sentimos por la actividad ejercida".
- "El 20% de trabajo de una persona contribuye al 80% de los resultados". Llenar el tiempo con lo que ayuda a conseguir los objetivos.
- "Después de un cierto número de horas, la productividad del tiempo decrece primero y se hace negativa después".
- "Una pequeña parte del tiempo de trabajo produce la mayoría de los resultados". Es una ampliación del principio anterior. Normalmente, coincide el criterio ABC con las prioridades que te has fijado. Son las tareas A las muy importantes y muy urgentes.
- "Todo trabajo se dilata indefinidamente hasta llegar a ocupar la totalidad del tiempo disponible para su completa realización".

- "El tiempo que requiere una tarea aumenta cuando la interrumpimos y la reanudamos. Será menos eficaz y consume más tiempo que si se realiza de manera continua". "Para una tarea corta siempre hay tiempo. Para una larga, nunca. Programar y realizar una tarea larga supone dificultades superiores a las de una corta". "Lo perfecto no resulta rentable. Llega un momento en que mejorar implica destinar mucho esfuerzo".
- Existen actividades que reducen el tiempo productivo: desorden, desorganización, visitas, teléfono.

## SOLUCION 2

PRINCIPIOS	ENUNCIADOS
Ley de Pareto	El 20% de trabajo de una persona contribuye al 80% de los resultados". Llenar el tiempo con lo que ayuda a conseguir los objetivos.
Ley del criterio ABC	"Una pequeña parte del tiempo de trabajo produce la mayoría de los resultados". Es una ampliación del principio anterior. Normalmente, coincide el criterio ABC con las prioridades que te has fijado. Son las tareas A las muy importantes y muy urgentes.
Leyes de Murphy	"Todo perdura más de lo que en principio se pensaba". Hay que prever eventualidades y planificar con cierta flexibilidad.
Ley de Parkinson	"Todo trabajo se dilata indefinidamente hasta llegar a ocupar la totalidad del tiempo disponible para su completa realización".
Leyes de Acosta	"El tiempo que requiere una tarea aumenta cuando la interrumpimos y la reanudamos. Será menos eficaz y consume más tiempo que si se realiza de manera continua". "Para una tarea corta siempre hay tiempo. Para una larga, nunca. Programar y realizar una tarea larga supone dificultades superiores a las de una corta". "Lo perfecto no resulta rentable. Llega un momento en que mejorar implica destinar mucho esfuerzo".
Ley de Illich	"Después de un cierto número de horas, la productividad del tiempo decrece primero y se hace negativa después".
Ladrones del tiempo	Existen actividades que reducen el tiempo productivo: desorden, desorganización, visitas, teléfono.
Ley de Swoboda o de ritmos biológicos	"Cada persona está sometida a múltiples ritmos biológicos que deben ser tenidos en cuenta para la programación de nuestras actividades". Si nos encontramos más fatigados por la tarde, es conveniente dejar ese período de tiempo a tareas que no requieran demasiado esfuerzo físico o mental.
Ley de Fraisse o de la dimensión subjetiva del tiempo	"El tiempo tiene una dimensión objetiva y otra subjetiva o psicológica, que está en función de la motivación que sentimos por la actividad ejercida".

## GLOSARIO

---

**Delegación:** proceso de transferencia de autoridad de una persona a otra, conservando siempre la responsabilidad final por el resultado.

**Flexibilidad organizativa:** capacidad de adaptación, respuesta o reacción que posee la organización en su conjunto ante los cambios del entorno y de la propia organización, conseguida a partir de una actitud estratégica, un sistema productivo, una estructura organizativa y una fuerza de trabajo flexibles.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Abraham H. Maslow (1991). *Motivación y Personalidad*. Ed. Díaz de Santos.
- Acosta Vera, J.M. (1990). *Uso eficaz del tiempo*. CDN, Ciencias de la Dirección, S.A.
- Adell, J. (2002). *De Estratega a Archîctecto. Una nueva visión de la labor directiva*. Escola Universitaria d'Estudis Empresarials.
- Barrow, C. (1993). *The essence of small business*. UK: Prentice Hall Internacional.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Nueva York: Harper & Row.
- Goberna, R. (2001). *Aprender a liderar equipos*. Ed. Piados.
- Newstrom, D. *Comportamiento humano en el trabajo*. Ed. Mc. Graw Hill.
- N. Lussier, R.; Achur, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. Ed. Thomson Learning.
- Parry Scout, B. (1999). *El perfil del directivo*. Ed. Cerasa.
- Rex L. Meade (1995). *Delegar. Incremente la capacidad de sus colaboradores*. Ed. Centro de Estudios Ramón Aceres.
- Smith, J. (2002). "Cómo delegar responsabilidades". *The Sunday Times*.