



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

DIPLOMADO: LA EXCELENCIA DIRECTIVA EN NUESTRA ERA

DEL 30 DE AGOSTO DE 1994 AL 23 DE MARZO DE 1995

MODULO II

DESARROLLO DE HABILIDADES ESPECIALES DEL DIRECTIVO DE EXITO

LIC. ALFONSO NAVARRO L.
MEXICO, D.F.

1994

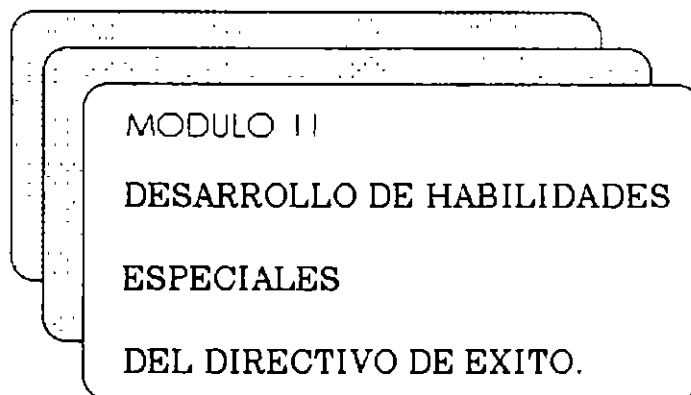
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

Facultad de Psicología

Facultad de Ingeniería

DIPLOMADO:

*LA EXCELENCIA DIRECTIVA
EN NUESTRA ERA.*



SEPTIEMBRE DE 1993.

**DIPLOMADO
 LA EXCELENCIA DIRECTIVA EN NUESTRA ERA
 CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL DIPLOMADO**

Nombre del participante: _____

El propósito de este cuestionario es el de obtener información que nos permita evaluar los diferentes aspectos del MODULO I del diplomado que usted cursa, a fin de conocer sus opiniones y atenderle cada vez mejor.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente los enunciados que se le presentan a continuación y conteste de acuerdo a como se solicite, en algunos casos escribiendo una X en las opciones que correspondan a su opinión, y en otros casos califique cada uno de los enunciados en una escala del 1 al 10 según sea el grado de su opinión. Le solicitamos la mayor sinceridad al responder.

I. EXPECTATIVAS DEL CURSO.

1. Desde una perspectiva general, ¿considera usted que el módulo I cubrió sus expectativas?

Si _____ No _____

Si su respuesta fue negativa, mencione ¿por qué? _____

II. CONTENIDOS TEMATICOS DEL MODULO I.

A continuación se enlistan los temas generales del presente módulo. Marque con una X la respuesta que considere más apropiada en relación al grado de conocimiento que ahora posee:

TEMA	Escaso	Reg.	Suf.	Elevado
1. Sensibilización hacia la modernización ind., comer. y serve.	___	___	___	___
2. Identificación y valoración del directivo	___	___	___	___
3. Perfil del directivo-dimensiones	___	___	___	___
4. Pensamiento estratégico	___	___	___	___
5. Cultura organizacional	___	___	___	___
6. Excelencia en la gestión dir.	___	___	___	___

En esta sección aparecen afirmaciones que deben contestarse para los 2 ponentes del módulo I: Ponente 1, Dr César Montalván, Ponente 2, Lic. Mario Martínez. Escriba una calificación en una escala del 1 al 10 dependiendo del grado en el que considera que la afirmación es cierta para cada uno de los ponentes.

III. CONTENIDO Y PROCESO DE ENSEÑANZA	PONENTES	
	1	2
1. Considero que en el Módulo I se cumplieron los objetivos propuestos en un grado ..	___	___
2. La organización y desarrollo de los temas fueron adecuado en ..	___	___
3. Dominio y claridad con que se expusieron los temas ..	___	___
4. Grado de actualización y profundidad del tema ..	___	___
5. Utilidad práctica y aplicación inmediata de los conceptos expuestos ..	___	___
6. El método de enseñanza empleado fue bueno ..	___	___
IV. PONENTES		
1. Al inicio de las sesiones el ponente presentó el objetivo de la sesión ..	___	___
1. El ponente llegó a la hora indicada ..	___	___
2. Expuso el contenido de manera clara ..	___	___
3. Demostró haber preparado las sesiones ..	___	___
4. Desarrolló el tema de manera amena ..	___	___
5. Desarrolló el tema en forma sistemática ..	___	___
6. Atendió a las inquietudes de los participantes ..	___	___
7. Condujo las actividades del grupo hacia el logro de los objetivos del tema ..	___	___
8. Promovió la participación del grupo ..	___	___
9. Retomó en cada sesión los puntos revisados anteriormente ligándolos con los siguientes ..	___	___
10. Congruencia con el tema ..	___	___

V. MATERIAL DIDACTICO

SI NO

- 1. El material didáctico fue congruente con los objetivos del tema ___ ___
- 2. El contenido del material didáctico es actual ___ ___
- 3. Pude comprender el tratamiento del tema ___ ___
- 4. La presentación es adecuada

VI. UTILIDAD DEL CURSO

1. Considera usted que el contenido del módulo 1 le será útil en grado:

--- --- --- --- ---
mínimo bajo regular medio máximo

2. Especifique en qué aspectos le será útil: _____

VII. LA ORGANIZACION GENERAL DEL CURSO (inscripción, disponibilidad de espacio, cafetería, etc.) fue:

--- --- --- --- ---
péxima mala regular buena excelente

SUGERENCIAS PARA MEJORAR: _____

DISEÑO DEL CUESTIONARIO: GLORIA MARRUENOA

ESTRUCTURA TEMATICA

MODULO II

DESARROLLO DE HABILIDADES ESPECIALES DEL DIRECTIVO DE EXITO.

DURACION : 44 HORAS

OBJETIVO GENERAL: Que el participante reafirme los diferentes modelos, estrategias y técnicas necesarias para el desarrollo de aptitudes y actitudes necesarias para la efectividad directiva.

1.- COMUNICACION ORGANIZACIONAL.

Conceptos. Importancia. Indicadores de gestión y sistemas de información organizacional. Comunicación efectiva del ejecutivo. Técnicas de comunicación gerencial. Presentación y venta de ideas.

2.- LIDERAZGO.

Marco conceptual. Estudio científico de liderazgo. Elementos básicos. Perfeccionamiento del propio estilo de liderazgo. Liderazgo de excelencia orientado a las metas.

3.- LA EXCELENCIA Y LOS MODELOS DE RESOLUCION DE PROBLEMAS.

Marco conceptual. Modelo Racional de Análisis de Problemas y Toma de Decisiones. Diferentes modelos participativos en la resolución de problemas. Procesos Creativo, Ishikawa, Pareto. Modelo de restricción y otros. El riesgo, la oportunidad y la responsabilidad del directivo en la toma de decisiones.

4.- **ESTRATEGIAS Y TECNICAS DE NEGOCIACION Y SOLUCION DE CONFLICTOS.**

CONCEPTOS DE CONFLICTOS. Análisis multifacético.
Expresiones y efectos. Personalidad y su manejo.
Conceptos de negociación. Negociación asertiva intra-
organizacional. Negociación efectiva organizacional.
Técnicas de negociación.

M O D U L O I I

DESARROLLO DE HABILIDADES ESPECIALES DEL DIRECTIVO DE EXITO

. C O M U N I C A C I O N O R G A N I Z A C I O N A L

C O N C E P T O S

P R O C E S O

I N D I C A D O R E S D E G E S T I O N

C O M U N I C A C I O N E F E C T I V A D E L E J E C U T I V O

L A C O N D U C T A D E L A S O R G A N I Z A C I O N E S Y L A C O M U N I C A C I O N

T E C N I C A S D E C O M U N I C A C I O N .

LA COMUNICACION

LA FALTA DE COMUNICACION CONSTITUYE EL MAS GRAVE PROBLEMA DE NUESTRA EPOCA. SOLO PENSAR QUE EL HOMBRE HA APRENDIDO A DESTRUIRSE ANTES DE COMPRENDERSE, ES INCONCEBIBLE Y DEBE SER CONSIDERADO EN EL HOMBRE DE CONCIENCIA

I.

CONCEPTOS

La Comunicación es un elemento esencial para el progreso humano, ya que hace posible la transmisión de experiencias entre los hombres, los cuales van constituyendo, a través del tiempo, el acervo cultural de los pueblos.

La comunicación, al desarrollar nuevas formas de convivencia y dar como resultado un cambio en las estructuras socio-económicas, asegura la supremacía del hombre sobre los demás seres de la naturaleza. Mientras que los animales no pueden transmitir sus experiencias y son gobernados por el instinto, el hombre, mediante la comunicación va adquiriendo un mayor dominio sobre la naturaleza, lo cual le asegura un desarrollo ilimitado de sus capacidades. Mientras se encuentran sumidos en una vida cíclica y sin posible desarrollo, el hombre encuentra, mediante la comunicación, un horizonte abierto hacia su progreso y realización.

Antiguamente, Aristóteles definía al hombre como a un animal político social; y puesto que la sociabilidad del hombre se hace posible mediante la comunicación, con todo derecho podemos, definir al ser humano como un animal comunicativo.

Estos factores, hace de toda relación entre los humanos, es lo que nos ha motivado a penetrar en la investigación de los problemas que implican la exposición de ideas y su interpretación, puesto que la habilidad que el individuo posee, no podrá ser benéfica sin la adecuada comunicación y captación de sus ideas que habrán de permitirle coordinar sus esfuerzos.

Concepto de Comunicación:

Etimología.- Proviene del latín "CUM"= con y "MUNUS"= dádiva, don; es decir, algo que se participa a otros en forma de don o regalo, algo que, antes de comunicarse era exclusivamente nuestro y después del dominio de todos los demás.

Definición.- Comunicación es un proceso por virtud del cual transmitimos nuestros conocimientos, ideas, habilidades y actitudes a otros.

Este proceso se completa cuando recibimos respuesta a los estímulos emitidos y, como resultado, comprendemos a los demás, los demás nos comprenden y obtenemos una acción.

II. PROCESO DE LA COMUNICACION

LA COMUNICACION ES EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL UN EMISOR TRANSMITE UN MENSAJE A UN RECEPTOR, OBTENIENDO UNA RESPUESTA DE ESTE ULTIMO.

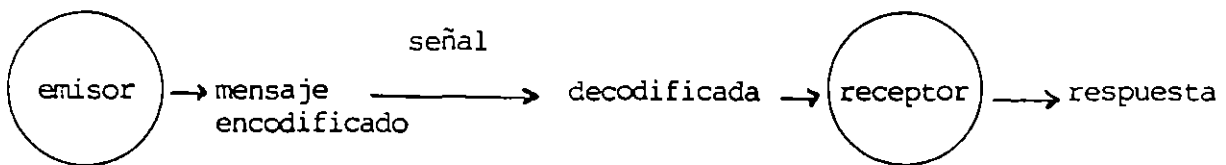
JUNTANDO LOS ESTUDIOS DEL DR. KURT LEWIN Y EL DR. HAROLD LASWELL, TENEMOS LOS 5 POSTULADOS BASICOS DE LA COMUNICACION:

1. LA COMUNICACION NO ES UNA COSA EN SI MISMA, SINO UN PROCESO. EN AMBOS CASOS SE SUPONE QUE LA COMUNICACION ES UN ASPECTO FORMAL DE LOS FENOMENOS, Y DE NINGUNA MANERA UN FENOMENO EN SI MISMO.
2. LA COMUNICACION PERTENECE A LOS FENOMENOS CIRCULARES, NO LINEALES, UN FENOMENO LINEAL, ES CUANDO NOS REFERIMOS A RELACIONES DE OBJETOS DE ANTECEDENTES A CONSECUENTES, O SEA, "A" ES ANTECEDENTE DE "B". LOS FENOMENOS CIRCULARES "A" ES ANTECEDENTE O CAUSA DE LO QUE SUCEDE EN "B" Y "B" DE LO QUE SUCEDE EN "A".
3. LA COMUNICACION ES UN COMPLEJO EN QUE, EN CONDICIONES NORMALES INTERVIENEN UN MINIMO DE 8 ELEMENTOS, LOS CUALES SON:
 - EL EMISOR EN SI MISMO
 - EL CONCEPTO QUE TIENE EL EMISOR DE SI MISMO
 - EL CONCEPTO QUE TIENE EL RECEPTOR DEL EMISOR
 - EL CONCEPTO QUE CREE EL EMISOR QUE TIENE EL RECEPTOR DE EL
 - EL RECEPTOR EN SI MISMO
 - EL CONCEPTO QUE TIENE EL RECEPTOR DE SI MISMO
 - EL CONCEPTO QUE TIENE EL EMISOR DEL RECEPTOR

- EL CONCEPTO QUE CREE EL RECEPTOR QUE TIENE EL EMISOR DE EL.

4. LA COMUNICACION ES IRREPETIBLE E IRREVERSIBLE, YA QUE, ANTE CUALQUIER FENOMENO DE COMUNICACION SE PRODUCE UN CAMBIO EN LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL; DE SUERTE QUE, SIEMPRE AFIRMAMOS QUE LOS ELEMENTOS QUE ESTAMOS TRABAJANDO, SON DIFERENTES A LOS ORIGINALES.

5. LA COMUNICACION ES UN FENOMENO QUE ENVUELVE A LA PERSONALIDAD TOTAL.



1) LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN SON:

EMISOR. ES UNA O VARIAS PERSONAS CON UN OBJETO O RAZON PARA TRANSMITIR ALGO, YA SEA UNA IDEA, UNA NECESIDAD, UNA INFORMACION, UN PROPOSITO, ETC. TIENEN QUE SER DADOS EN FORMA DE UN MENSAJE, QUE EN LA COMUNICACION HUMANA ES CONSIDERADO COMO CONDUCTA FISICA.

ENCODIFICADOR. ES EL ENCARGADO DE TRANSMITIR EL MENSAJE EN ALGO FISICO, SUSCEPTIBLE DE MANEJARSE Y DE DISPONERLO EN UN CODIGO. EN LA COMUNICACION DE PERSONA A PERSONA, EL CODIGO SON LAS PALABRAS, ADEMANES, ETC., EN COMUNICACIONES MAS COMPLEJAS COMO LA T.V. EL CODIGO SON LAS IMAGENES.

CANALES. ES EL MEDIO FISICO POR EL CUAL VIAJA LA SEÑAL. EL CANAL ES IMPORTANTE YA QUE DEBEMOS ELEGIR EL MAS APROPIADO PARA HACER LLEGAR NUESTRO MENSAJE AL RECEPTOR.

DECODIFICADOR. ES EL QUE INVIERTE LA SEÑAL DE LA FORMA QUE ES RECIBIDA, AL MENSAJE EQUIVALENTE. LA FUENTE Y EL RECEPTOR DEBEN SER SISTEMAS SIMILARES, SI NO LO SON, LA COMUNICACION ES IMPOSIBLE.

RECEPTOR. ES UNA O VARIAS PERSONAS QUE VAN A RECIBIR UN MENSAJE TRANSMITIDO POR EL PUNTO FUENTE O EMISOR. RECIBEN UNA IDEA, UNA NECESIDAD, INFORMACION, PROPOSITO, ETC. EN FORMA DE MENSAJE POR MEDIO DE UN DECODIFICADOR.

2. CLIMA DE LA COMUNICACION

LA COMUNICACION ESTA BASADA EN LA PREMISA QUE LAS PERSONAS DESEAN:

- CONOCER
- ENTENDER
- CONTRIBUIR

LAS PERSONAS TIENEN DIFERENTES CONCEPTOS CON LOS CUALES:

- DISTORSIONA
- AJUSTA y
- MANIPULA

LOS MENSAJES DE ACUERDO A LO QUE LES CONVIENE.

EL PROCESO DE LA COMUNICACION PARECE EXTERIORMENTE SIMPLE, Y PUEDE PENSARSE QUE COMUNICAR ES COMO VACIAR

UN LIQUIDO DE UN RECIPIENTE A OTRO. SIN EMBARGO, LA COMUNICACION ES SUMAMENTE COMPLEJA Y EN ELLA INTERVIENEN MUCHOS ELEMENTOS.

PARA QUE EXISTA UNA COMUNICACION ES NECESARIO CONTAR CON UN MINIMO DE DOS PERSONAS, UNA QUE EMITA, EL EMISOR Y LA OTRA QUE RECIBA, EL RECEPTOR. ENTRE AMBAS SE DESARROLLA EL PROCESO.

EN PRIMER LUGAR DEBE EXISTIR UNA IDEA O UN SENTIMIENTO QUE SE QUIERA COMUNICAR, SIN EL CUAL NO SE PRODUCIRA EL DESEO DE HACER LA COMUNICACION.

EN ALGUNOS CASOS, EL PROCESO DE COMUNICACION PUEDE INTERRUPIRSE AL NO TENER CONCIENCIA EL INDIVIDUO DE LA IDEA QUE TRATA DE COMUNICAR, QUEDANDO REDUCIDA SU COMUNICACION A UNA SENSACION DE MALESTAR O ACTITUDES QUE "DICEN" LO QUE EL QUIERE DECIR, PERO DE LAS QUE NO SE DA CUENTA

ESTO QUE TENEMOS QUE COMUNICAR Y QUE NO RECORDAMOS, QUEDA EN LO QUE LLAMAMOS "INCONSCIENTE".

CUANDO YA EXISTE LA IDEA, ESTA DEBE SER TRADUCIDA EN PALABRAS. EL CONJUNTO DE PALABRAS QUE USAMOS FORMAN UN CODIGO. NUESTRO CODIGO ES EL IDIOMA QUE HABLAMOS Y QUE PARA LA MAYOR PARTE DE NOSOTROS ES EL ESPAÑOL; SI HABLAMOS UN CODIGO, NUESTRO IDIOMA, CON UNA PERSONA QUE HABLA OTRO DISTINTO COMO EL CHINO, LA COMUNICACION NO SERIA POSIBLE POR LA DIFERENCIA DEL CODIGO ENTRE EL RECEPTOR Y EL EMISOR. DE ESTO SE DEDUCE QUE LA INTERFERENCIA COMUNICATIVA SE ELIMINA CUANDO EL TRANSMISOR Y RECEPTOR TIENEN SIMILAR CAMPO DE CONSCIENCIA.

DENTRO DE IGUAL CODIGO NO TODAS LAS PALABRAS SIGNIFICAN LO MISMO PARA LAS PERSONAS, SOBRE TODO AQUELLAS CUYA SIGNIFICACION ES MUY PERSONAL. POR EJEMPLO: AL HABLAR DE "AMOR" ESTAMOS HABLANDO DE LAS EXPERIENCIAS QUE NOSOTROS HEMOS VIVIDO Y PENSAMOS QUE ESTO ES LO QUE HA DE ENTENDER OTRA PERSONA, LO QUE RESULTA GENERALMENTE FALSO, PORQUE AQUELLA HA TENIDO SU PROPIA EXPERIENCIA Y NO LA NUESTRA. EN ESTO, COMO ES LOGICO, INTERVIENEN DETERMINADOS FACTORES UNIDOS A CIRCUNSTANCIAS, TIEMPO, REACCIONES ANIMICAS, ETC.

LO MISMO SUCEDE CON LAS PALABRAS QUE SON PROPIAS DE UN GRUPO DETERMINADO, QUE USAN PARA ENTENDERSE ENTRE SI, PERO QUE NO COMPRENDE OTRO GRUPO DIFERENTE (CALO).

CUANDO ENTRE DOS PERSONAS SE USA UN MEDIO DE COMUNICACION COMPLICADO ES MAS DIFICIL REALIZAR UNA COMUNICACION INTIMA.

A MEDIDA QUE LOS MEDIOS SE HACEN MAS COMPLICADOS, EXISTEN MAS PROBABILIDADES QUE ESTOS FALLEN E INTERRUMPAN LA COMUNICACION.

¿COMUNICAREMOS IGUAL, CON EL MISMO NUMERO DE DETALLES, A UNA PERSONA QUE SUPONEMOS CONOCE EL TEMA, DEL CUAL LE ESTAMOS HABLANDO, A UNA PERSONA QUE SUPONEMOS LO IGNORA? NATURALMENTE NO. ESTE EJEMPLO SE REFIERE A UNA PARTE DE LA SITUACION Y NO ABARCA LOS CASOS CUANDO UNA PERSONA PIENSA DE OTRA ALGO DESAGRADABLE, QUE NO LO COMUNICA.

ESTE PENSAMIENTO QUE NO SE DICE CON PALABRAS, SE TRADUCE EN UNA ACTITUD QUE EL EMISOR PUEDE VER AL MISMO TIEMPO QUE OYE SUS PALABRAS Y DE ESE MODO ENTRAN

LAS EMOCIONES ENTRE EL RECEPTOR Y EL EMISOR, PROVOCAN DISTORSIONES O INTERRUPCIONES DE LAS COMUNICACIONES CUANDO ESTAS NO SE EXPRESAN, Y SOLO LA COMUNICACION DE LAS EMOCIONES SUPRIMIDAS PUEDEN RESTABLECER Y CLARIFICAR LA COMUNICACION.

PARA MEJORAR LAS COMUNICACIONES ES NECESARIO LA CREACION DE UN CLIMA DE EXPRESION DE LAS EMOCIONES SUPRIMIDAS, CLIMA IDEAL QUE TRATA DE CREARSE.

LAS ENCUESTAS Y LOS CURSOS DE SENSIBILIZACION, TRATAN DE LOGRAR ESTOS PROPOSITOS.

ES INDISPENSABLE, ADEMAS, LA OPORTUNIDAD EN LAS COMUNICACIONES ESTO ES, LA INFORMACION DEBE ESTAR AL DIA, SIN ADELANTARSE NI SUFRIR RETRASO. LOS CAMBIOS BRUSCOS Y FRECUENTES DE INSTRUCCIONES O PERMANENCIA EXAGERADA, PROVOCAN DUDAS, DESORIENTACION E INDECISION EN LAS PERSONAS A LAS QUE SE DIRIGEN. ES TAL LA IMPORTANCIA DEL FACTOR TIEMPO, QUE LA ADMINISTRACION HA RECONOCIDO A TRAVES DE LA EXPERIENCIA, LA NECESIDAD DE MANEJAR LAS COMUNICACIONES OPORTUNAMENTE.

DEBEMOS CONSIDERAR QUE LA COMUNICACION PUEDE PROVOCAR DISTINTAS REACCIONES, LO QUE NOS CONDUCE A INVESTIGAR LOS ASPECTOS SICOLOGICOS, YA QUE SE PUEDE HABLAR DE MOMENTOS OPORTUNOS E INOPORTUNOS PARA TRANSMITIR UN INFORME, UN EJEMPLO: CUANDO EL ELEMENTO DE UNA ORGANIZACION CENTRA SUS PREOCUPACIONES EN UN PROBLEMA QUE PUEDE RESULTAR MAS VITAL QUE LA PROPIA INFORMACION, COMO SON LOS SALARIOS, EL ALZA DE LOS NIVELES DE VIDA, ETC.

3. MENSAJE

EL MENSAJE ES EL PRODUCTO FISICO DEL OBJETIVO DEL EMISOR.

CUANDO HABLAMOS, LAS PALABRAS SON EL MENSAJE; AL PINTAR, EL MENSAJE SERA LA IMAGEN.

PARA PODER DAR EL MENSAJE DEBEMOS TENER LOS ELEMENTOS NECESARIOS Y DARLES UNA ESRTRUCTURA:

1. CODIGO.- ES UN GRUPO DE SIMBOLOS QUE AL SER ESTRUCTURADOS TIENEN UN SIGNIFICADO PARA ALGUIEN. EJEMPLO: UN IDIOMA, EL BAILE, ETC. PARA APRENDER UN CODIGO TENEMOS QUE APRENDER LOS SIMBOLOS CON LOS QUE ESTA ESTRUCTURADO. CADA VEZ QUE ESCOGEMOS UN CODIGO TENEMOS QUE TOMAR EN CUENTA LO SIGUIENTE:
 - ¿CUAL ES EL CODIGO MAS APROPIADO?
 - ELEMENTOS DEL CODIGO QUE VAMOS A UTILIZAR
 - ¿QUE ESTRUCTURA LE DAREMOS?

2. CONTENIDO. ES EL MATERIAL QUE ESCOGEMOS PARA NUESTRO PROPOSITO, Y LO TENEMOS QUE DAR CON UN ORDEN Y UNA ESTRUCTURA.

3. TRATAMIENTO DEL MENSAJE.- LO PODEMOS DEFINIR COMO LAS DECISIONES QUE TOMA LA FUENTE AL SELECCIONAR Y ESTRUCTURAR LOS CODIGOS Y EL CONTENIDO, YA QUE EL EMISOR DEBE DE ESCOGER ENTRE UN GRAN NUMERO DE POSIBILIDADES. LA POSIBILIDAD DE LA FUENTE ES LA QUE DETERMINA LA FORMA DE TRATAR EL TEMA. CADA UNO DE NOSOTROS TIENE

FORMAS DE ENCODIFICACION QUE LE SON CARACTERISTICAS. IDENTIFICAMOS A UN INDIVIDUO, BASANDONOS EN SUS CONDUCTAS DE MENSAJE CARACTERISTICAS.

CUANDO DECODIFICAMOS HACEMOS INFERENCIA DE LA FUENTE. TRATAMOS DE ESTABLECER QUE TIPO DE PERSONA ES LA QUE EMITIO EL MENSAJE. PODEMOS LLEGAR A SABER QUE PERSONALIDAD TIENE.

CANAL

ES EL MEDIO FISICO PORTADOR DEL MENSAJE.

EN LA COMUNICACION HUMANA EL CANAL TIENE DOS FUNCIONES:

- EL HACER LLEGAR EL MENSAJE
- EL DE DECODIFICAR

EL DECODIFICADOR ESTA COMPUESTO POR LOS CINCO SENTIDOS. ESTOS SENTIDOS QUE TODOS POSEEMOS, NOS VAN A PERMITIR PERCIBIR LOS ESTIMULOS Y MENSAJES DEL EXTERIOR, QUE EN LA ACTUALIDAD, AUNQUE EL TRANSMISOR Y RECEPTOR PUEDAN ESTAR ALEJADOS FISICAMENTE, DISPONEN DE VARIOS MEDIOS DE COMUNICACION QUE LES PERMITE APROXIMARSE DIRECTAMENTE CON MAYOR O MENOR RAPIDEZ. LA ELECCION DEL CANAL ADECUADO DEPENDERA MUCHO SI LAS DECISIONES POR COMUNICARSE SON BREVES, SENCILLAS Y URGENTES, SI SE REQUIERE LA COMPRESION TOTAL DEL MENSAJE Y SI EL RECEPTOR ESTA PROXIMO O DISPONIBLE, O, POR EL CONTRARIO, LEJANO Y OCUPADO.

PERO ES MUY CONVENIENTE, ANTES DE USAR CUALQUIER MEDIO O CANAL DE COMUNICACION, REPASAR Y TOMAR EN CUENTA LOS SIGUIENTES PUNTOS:

"QUE" HAY QUE COMUNICAR
"CUANDO" HAY QUE COMUNICARLO
"DONDE" HAY QUE COMUNICARLO
"QUIEN" TIENE QUE COMUNICARLO
"COMO" HAY QUE COMUNICARLO
"CUANTO" CUESTA COMUNICARLO

BARRERAS

A TRAVES DEL PROCESO DE LA COMUNICACION NOS ENCONTRAMOS CON LOS SIGUIENTES OBSTACULOS LLAMADOS BARRERAS DE LA COMUNICACION, Y QUE DEFORMAN EL SENTIDO.

1. BARRERAS SEMANTICAS.- SE DERIVAN DEL PROBLEMA CONSISTENTE EN QUE LOS SIMBOLOS TRANSMITIDOS NO LLEGAN CON EL SIGNIFICADO CORRECTO. LA DEFORMACION DEL CONTENIDO PUEDE NO DEBERSE AL SIGNIFICADO EN SI MISMO SINO A LA INTERPRETACION QUE LE DA EL RECEPTOR.
2. BARRERAS FISICAS.- SE DEBE A LA DEFICIENCIA DE LOS MEDIOS FISICOS EMPLEADOS EN LA TRANSMISION O RECEPCION DEL MENSAJE.
3. BARRERAS PSICOLOGICAS.- SE REFIEREN AL FILTRO INDIVIDUAL QUE VA DEFORMANDO EL CONTENIDO DE LA COMUNICACION EN CADA UNA DE LAS ETAPAS DEL PROCESO.

EJERCICIOS

1. ORAL "LA ORDEN DEL CUARTEL"
 2. ESCRITA (PRUEBA DE LOS TRES MINUTOS)
 3. MIMICA Y ORAL (RECTANGULOS).
4. TIPOS DE COMUNICACION
- A. POR RAZON DE LOS CANALES QUE SIGUE Y DE SU CONTENIDO, SE DIVIDE EN FORMAL Y EN INFORMAL:

LA FORMAL ES LA QUE LLEVA UN CONTENIDO DESEADO U ORDENADO POR LA ORGANIZACION, A TRAVES DE LOS CANALES SEÑALADOS POR ESTA; EJEMPLO: ES COMUNICACION FORMAL: INFORMES DE TRABAJO, ORDENES, O BIEN QUEJAS DENTRO DE UN SISTEMA.

LA INFORMAL, POR EL CONTRARIO, NO SE REFIERE A LOS CONCEPTOS QUE LA ORGANIZACION DESEA COMUNICAR, NI SIGUE LOS CANALES FIJADOS. ALGUNOS EJEMPLOS DE COMUNICACION INFORMAL SON: COMENTARIOS, CHISMES, ETC. LA COMUNICACION INFORMAL ES MAS RAPIDA Y ENERGICA QUE LA FORMAL, PORQUE SUELE IR CARGADA DE ASPECTOS SENTIMENTALES O EMOCIONALES, UN EJEMPLO DE ELLO, ES LA BUENA O MALA VOLUNTAD DE EMPLEADOS HACIA JEFES O VICEVERSA.

- B. LA COMUNICACION PUEDE SER: INDIVIDUAL O GENERICA, SEGUN VAYA DIRIGIDA A UNA PERSONA CONCRETA O A UN GRUPO, SIN PRECISAR NOMBRES DE PERSONAS, EN CUYO CASO, LA PRIMERA RESULTA MAS DIRECTA Y ESPECIFICA.
- C. POR RAZON DE LA OBLIGATORIEDAD QUE SE ESPERA EN LA RESPUESTA, PUEDE SER: IMPERATIVA, EXHORTATIVA, O INFORMATIVA. LA PRIMERA EXIGE: UNA RESPUESTA PRECISA, UNA OMISION, UN CAMBIO DE ACTIVIDAD. LA SEGUNDA ESPERA ALGUNA ACCION, SIN IMPONERLA OBLIGATORIAMENTE. LA TERCERA, SIMPLEMENTE COMUNICA ALGO, SIN ESPERAR NADA, AL MENOS EN UN PLAZO INMEDIATO.
- D. POR RAZON DE SU FORMA PUEDE SER: ORAL, ESCRITA, O GRAFICA. LA PRIMERA PUEDE SER PERSONAL, TELEFONICA, POR INTERPHONE, ETC. ES NECESARIO ESCOGER EL TIPO DE COMUNICACION MAS ADECUADO EN CADA CASO.

E. POR SU SENTIDO PUEDE SER VERTICAL U HORIZONTAL, SEGUN SE REALICE DENTRO DE UNA LINEA DE MANDO, O ENTRE VARIAS LINEAS. LA PRIMERA SE SUBDIVIDE EN DESCENDENTE Y/O ASCENDENTE.

LA COMUNICACION VERTICAL DESCENDENTE ESTA FORMADA POR:

- POLITICAS
- REGLAS
- INSTRUCCIONES
- ORDENES
- INFORMACIONES

SIN PRECISAR DETALLES PODEMOS MENCIONAR COMO FORMAS CONCRETAS DE LAS CATEGORIAS ANTERIORES: MANUALES DE ORGANIZACION, GRAFICAS, AVISOS EN TABLEROS, ORGANIGRAMAS, SEMINARIOS, MEMORANDUMS, OFICIOS, MENSAJES, FOLLETOS, CARTAS DE LA SUPERIORIDAD, PERIODICOS O REVISTAS INTERNAS, PELICULAS, VISTAS FIJAS, ETC.

LA COMUNICACION VERTICAL ASCENDENTE PUEDE COMPRENDER ASPECTOS TALES COMO:

- INFORMES
- SUGERENCIAS
- ENTREVISTAS (DE INGRESO, DE AJUSTE, DE SALIDA)
- ENCUESTAS DE ACTITUD, ETC.

LA COMUNICACION HORIZONTAL COMPRENDE:

- JUNTAS
- COMITES
- CONSEJOS
- MESAS REDONDAS
- ASAMBLEAS, ETC.

III.

LA CONDUCTA DE LAS ORGANIZACIONES

INTRODUCCION

Ya hemos llegado a la edad del "shock del futuro". Todos nosotros estamos sometidos a los viajes, cambios y comunicaciones instantáneas. Hoy en día podemos observar con facilidad como un hombre puede llegar a la luna en menos tiempo del que se necesitaría para viajar del Suchiate a Río Bravo. En menos de cinco minutos podemos hablar telefónicamente con casi todas las partes del mundo. La red de satélites espaciales nos permiten ser testigos del funeral de un líder, del alunizaje de alguna nave espacial, o incluso de una guerra total.... Todo ello sin necesidad de movernos de nuestro cómodo asiento.

Sin embargo, a despecho de las victorias conseguidas en la era de las comunicaciones espaciales, seguimos siendo testigos del deterioro moral de nuestras instituciones y organismos empresariales, de la desintegración de nuestras familias, y de la bancarrota de nuestros negocios. Parece que los avances de de las comunicaciones tecnológicas no estan positivamente relacionados con el éxito de las comunicaciones interpersonales. De hecho, las relaciones entre ambas pueden ser a la inversa (Toffler, 1970).

Pero ¿es justo culpar a las "comunicaciones ineficaces" de los problemas que afecta a nuestras ciudades, instituciones y negocios?. Leethayer insinua que quizá simplificamos los problemas complejos al analizarlos como fracasos o brechas en las comunicaciones. Tal vez todos seamos culpables de abusar del término "comunicación". Uno de los propósitos de este

Operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones); reglamentarios (órdenes, reglas, instrucciones); y de mantenimiento-desarrollo (relaciones públicas e interpersonales, publicidad, capacitación).

Más recientemente Greenbaum (1972) percibe la comunicación organizacional como el flujo de comunicaciones formales e informales dentro de la organización. Prefiere separar las comunicaciones internas y las externas y considera el papel de la comunicación como de **coordinación** (de los objetivos personales y de la organización así como los de las actividades que generan problemas).

DEFINICION

Independientemente de los conceptos anteriores se pueden observar varios aspectos comunes:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Estas propuestas se ven claramente reflejadas en la siguiente figura:

curso es el de ayudar a limpiar y clarificar estas frases gastadas y destruir algunos de los mitos populares que acompañan a las comunicaciones.

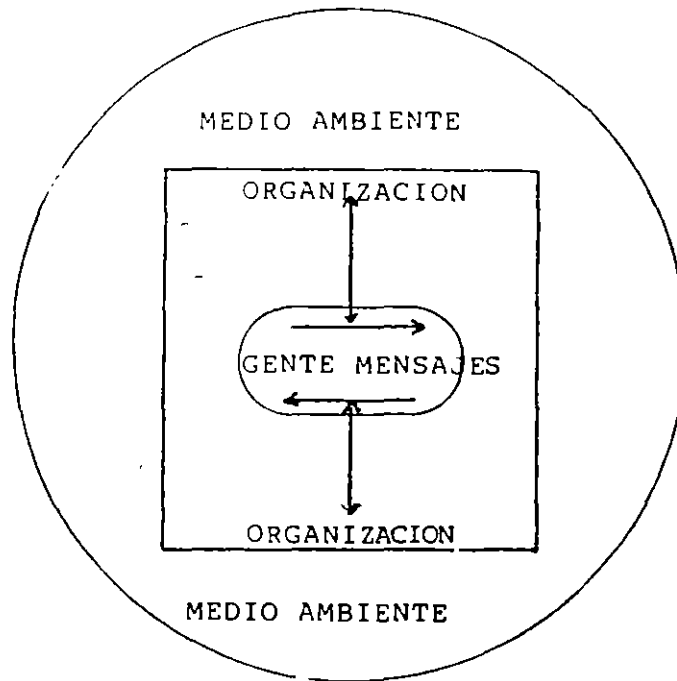
PERCEPCIONES DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Recientemente varios escritores han intentado ofrecer sus percepciones de la comunicación.

Redding y Sanborn (1964) definen a la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-subordinado, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir), y los programas de evaluación de las comunicaciones.

Katz y Kahn (1966) perciben a la comunicación organizacional como el flujo de información dentro del marco de la organización. Asimismo definen a las organizaciones como sistemas abiertos y discuten propiedades como la importación de energía procedente del medio ambiente, la transformación de dicha energía en algún producto o servicio, lo cual es característico de un sistema, la exportación de este producto o servicio al medio ambiente, y el refortalecimiento del sistema por medio de fuentes de energía encontradas una vez más en el ambiente.

Thayer (1968) define a la comunicación organizacional como "aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización". Dentro de la organización identifica tres sistemas de comunicación:



EJEMPLO DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL

El ejemplo anterior nos facilita establecer la siguiente definición de la comunicación organizacional:

LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL ES EL FLUJO DE MENSAJES DENTRO DE UNA RED DE RELACIONES INTERDEPENDIENTES.

Esta percepción de la comunicación organizacional incluye cuatro conceptos clave, que son: mensajes, red, interdependencia y relaciones.

2. CONCEPTUALIZACION Y EJERCICIO DE LA COMUNICACION EN LOS SERVICIOS

Cuentan que hace mucho tiempo existió un monasterio que se distinguía de los demás por el recibimiento que brindaba a los peregrinos que demostraban su habilidad en la comprensión de las grandes verdades. Dicha habilidad la manifestaban estableciendo un diálogo a base de señas, con algún representante del monasterio. Si el monje consideraba que el viajero era sagaz y comprensivo, éste recibía gratuitamente hospedaje y alimento; pero si perdía en el encuentro de sabiduría, se le invitaba a abandonar el lugar y seguir su camino.

En cierta ocasión, un peregrino se presentó en este lugar y pidió someterse a esta suerte de duelo de habilidades y comprensión; sin embargo, el monje que tenía a su cargo dicha función se encontraba ocupado en otros menesteres, por lo que su lugar en el combate de sabiduría fué ocupado por su hermano, quien además de ser tuerto, poseía la fama de ser muy tonto.

Un rato más tarde, el peregrino se presentó ante el hermano del monje con quien había competido y humildemente le dijo:

"Maestro, he competido con tu hermano y he sido derrotado por su gran sabiduría. 'No me queda más remedio que despedirme ahora". El monje, quien había tenido la seguridad de que su hermano sería derrotado, le pidió al viajero que le narrara lo sucedido, y ésto fué lo que oyó.

Pues bien, nos sentamos el uno frente al otro. Me decidí a iniciar el diálogo mostrándole un dedo, como símbolo de que,

en verdad, todo y todos somos uno. En respuesta, tu hermano me mostró dos dedos para indicarme que lo dicho por mí era cierto, pero que los seres humanos - al no reconocer este hecho- habíamos dividido al mundo en bien y en mal. Ante esta respuesta, tan sabia como audaz, le respondí mostrándole tres dedos para decirle que, en consecuencia, vivimos divididos entre la verdad, la ilusión y la ignorancia; fué entonces cuando tu hermano agitó su puño frente a mí, diciéndome con ello que sólo la fuerza de la fé y del amor sería capaz de solucionarnos ese dilema".

Después de una pausa, el viajero terminó diciendo: "Como puedes observar, gran maestro, ante la sabiduría de tu hermano no tengo más que decir y prefiero retirarme" y, haciendo una reverencia, salió. Sólo habían pasado unos minutos desde lo acontecido, cuando apareció el monje tuerto agitando un garrote sobre su cabeza y diciendo amenazador: "Dónde está el peregrino, voy a matarlo". Al verse inquirido por su hermano sobre el motivo de su enojo, le contestó:

"Pues, según tu pedido, fuí a dar la bienvenida a nuestro invitado. Apenas me había sentado cuando me mostró un dedo, indicándome con su ademán que soy tuerto. Sin embargo, no por ésto perdí la paciencia y, cortesmente le mostré dos dedos, para indicarle que por fortuna, él si disfrutaba de los dos; pero, a pesar de ésto, él insistió en ofenderme al mostrarme tres dedos como diciéndome que ese era el número de ojos que juntábamos entre los dos. Fué entonces cuando ya no pude contenerme y lo amenacé con el puño para indicarle que ahora si se las vería conmigo, y no te cuento más porque voy a buscarlo".

Algunos hábitos que dificultan el escuchar a nuestro interlocutor, comprende los siguientes:

- Cerrar la mente calificando el mensaje como poco interesante.
- Devaluar al que habla por su manera de expresarse de vestir, o por sus gestos.
- Planear lo que va a decir cuando sea "su turno", como refutarlo sobre su juicio.
- Tratar de organizar todo lo que la persona habla
- "Simular" que se está prestando atención a lo que la otra persona dice.
- Incurrir en distracciones diversas
- Disgustarse porque la otra persona tiene puntos de vista diferentes de los propios.
- Querer imponerse y dominar la conversación.
- Rechazar la crítica negativa en vez de analizarla aunque moleste.

Al escuchar caemos frecuentemente en barreras que nos impiden interpretar adecuadamente lo que se nos está comunicando, las más comunes son:

1. Pretender saber de antemano lo que nos dirán.
2. Interrumpir constantemente.
3. Querer dominar la conversación.
4. No aclarar dudas.
5. Alterarse por estados de ánimo.
6. Hacer juicios con solo parte de la información.
7. Falta de concentración.

Las habilidades fundamentales que necesitamos desarrollar para aprender a escuchar, comprenden las siguientes:

- a) ATENCION
- b) PERCEPCION
- c) CONCENTRACION
- D) RETENCION

IV. LAS 7 C'ES DE LA COMUNICACION

1. CREDIBILIDAD.- LA COMUNICACION HA DE COMENZAR EN UNA ATMOSFERA DE CREDIBILIDAD, Y ESTA DEPENDE DE LA FUENTE INFORMATIVA, QUE HA DE REVELAR EL FIRME PROPOSITO DE SER UTIL AL RECEPTOR. EL RECEPTOR HA DE TENER CONFIANZA EN EL INFORMADOR, CONSIDERANDOSELE COMO PERSONA CONOCEDORA DEL TEMA.
2. CONTEXTO.- EL PROGRAMA DE COMUNICACIONES HA DE ADAPTARSE A LAS REALIDADES DE SU MEDIO AMBIENTE. LOS MEDIOS MECANICOS SOLO REPRESENTAN UN SUPLEMENTO DE LAS PALABRAS Y ACTOS QUE TIENEN LUGAR EN LA VIDA DIARIA. EL CONTEXTO DEBE PERMITIR LA PARTICIPACION Y EL DIALOGO.
3. CONTENIDO.- EL MENSAJE HA DE TENER UN SIGNIFICADO PARA EL RECEPTOR. DEBE CONSTITUIR UNA REVELACION PARA EL. EN GENERAL, LOS EXPERTOS SUELEN SELECCIONAR LOS TEMAS INFORMATIVOS QUE CONSIDERAN MAS PROMETEDORES PARA ELLOS. EL CONTENIDO DETERMINA EL PUBLICO.
4. CLARIDAD.- EL MENSAJE HA DE REDACTARSE CON SENCILLEZ. EL SIGNIFICADO DE LAS PALABRAS HA DE SER EL MISMO PARA EL RECEPTOR QUE PARA EL TRANSMISOR. LOS TEMAS COMPLEJOS DEBERAN RESUMIRSE EN FORMA DE SLOGANS O ESTEREOTIPOS QUE POSEAN SIMPLICIDAD Y CLARIDAD. CUANTO MAS LEJANO SE ENCUENTRA EL PUNTO DE DESTINO DEL MENSAJE MAS CLARO DEBE SER ESTE. LA INSTITUCION DEBE HABLAR A TRAVES DE UNA SOLA VOZ Y NO DE MUCHAS.
5. CONTINUIDAD Y CONSISTENCIA.- LA COMUNICACION ES UN

PROCESO INFINITO. PARA LOGRAR PENETRACION HAY QUE PRACTICAR LA REPETICION. LA REPETICION, CON VARIACIONES, CONTRIBUYE A LA ENSEÑANZA DE ACTITUDES NO MENOS QUE A LA DE HECHOS. EL RELATO HA DE SER CONSISTENTE.

6. CANALES DE COMUNICACION.- DEBERAN EMPLEARSE LOS ESTABLECIDOS, QUE SON LOS QUE EL RECEPTOR USA Y RESPETA. LA CREACION DE OTROS NUEVOS NO ES COSA FACIL. LOS CANALES DIVERSOS TIENEN EFECTOS DIFERENTES Y SE EMPLEAN EN FASES DISTINTAS DEL PROCESO DE DIFUSION.
7. CAPACIDAD DEL AUDITORIO.- LA COMUNICACION HA DE TENER EN CUENTA LA CAPACIDAD DEL AUDITORIO. LA COMUNICACION TIENE LA MAXIMA EFECTIVIDAD CUANTO MENOS ESFUERZO SE REQUIERE DEL RECEPTOR. EN ELLO HAN DE INCLUIRSE CIERTOS FACTORES, COMO LA DISPONIBILIDAD, COSTUMBRES, CAPACIDAD PARA LEER Y CONOCIMIENTO.

V. ACEPTACION DE UNA IDEA

LA FASE DE COMUNICACION DEL PROCESO REQUIERE QUE SE INCLUYA LA OPINION TANTO DE LOS GRUPOS PROXIMOS COMO DE LOS DISTANTES. LOS SOCIOLOGOS APOYANDOSE EN SU LARGA EXPERIENCIA Y EN SUS NUMEROSAS EVALUACIONES, HAN LLEGADO A LA CONCLUSION DE LA ACEPTACION DE UNA IDEA PASA POR CINCO FASES:

1. PRIMERAS NOTICIAS.- EL INDIVIDUO SE ENTERA DE LA IDEA O LA PRACTICA, PERO CONOCE POCO ACERCA DE ELLA.

2. INTERES.- EL INDIVIDUO SE INTERESA POR LA IDEA. OBTIENE MAS INFORMACION Y CONSIDERA LAS VENTAJAS Y LOS INCONVENIENTES.
3. EVALUACION.- EL INDIVIDUO APLICA MENTALMENTE LA IDEA A SU PROPIO CASO, CONSIGUE MAS INFORMACION Y DECIDE HACER UNA PRUEBA
4. EXPERIMENTACION.- EL INDIVIDUO PONE EN PRACTICA LA IDEA O EL SISTEMA, GENERALMENTE, EN PEQUEÑA ESCALA. DE MOMENTO SE INTERESA SOLAMENTE EN LA APLICACION PRACTICA, TECNICAS Y CONDICIONES DE USO.
5. ADOPCION.- SI LA IDEA ES ACEPTABLE LA ADOPTA.

1) COMUNICACION EN UNA SOLA DIRECCION

GENERALMENTE UNO PIENSA EN LA COMUNICACION COMO UN SOLO PASO EL DE LA TRANSMISION DE UNA IDEA. LA COMUNICACION EN EL TRABAJO COMIENZA DE HECHO, CON EL ESCLARECIMIENTO DE LA IDEA PROPIAMENTE DE UNO, POSIBLEMENTE CON LA AYUDA DE OTRAS PERSONAS; LUEGO SE TRANSMITE LA IDEA A LAS PERSONAS QUE LA VAYAN A LLEVAR A CABO (DEBE SER SIEMPRE POR ESCRITO Y VERBALMENTE) Y FINALMENTE, ALENTANDO A ESAS PERSONAS A QUE ACTUEN.

EL TONO DE VOZ, SU EXPRESION, SU APARENTE RECEPTIVIDAD DE LAS REACCIONES DE LOS DEMAS, TODO ELLO TIENE UNA INFLUENCIA EN AQUELLOS CON LOS QUE DESEAMOS COMUNICARNOS, SIN EMBARGO, NOS OLVIDAMOS DEL RECEPTOR DE DICHA COMUNICACION Y HABLAMOS, EN MUCHAS OCASIONES, EN UNA SOLA DIRECCION. NO PERMITIMOS QUE EL RECEPTOR OBJETE, NO DESEAMOS QUE PIENSE.

2. ¿SABE USTED ESCUCHAR?

ESCUCHAR ES EN REALIDAD LA HABILIDAD MAS DESCUIDADA EN LA COMUNICACION.

"EL PROBLEMA NO CONSISTE EN HACER HABLAR A LAS PERSONAS. EL PROBLEMA ES LOGRAR QUE ESCUCHEN".

UNA BUENA PARTE DEL TIEMPO DE UN SERVIDOR PUBLICO ESTA EN ATENDER, POR LO QUE ESCUCHAR A MEDIAS ES COMO PONER EL MOTOR DE UN COCHE A TODA VELOCIDAD CON LA CAJA DE VELOCIDADES EN PUNTO MUERTO. SE UTILIZA MUCHA GASOLINA PERO NO SE LLEGA A PARTE ALGUNA.

LA MENTE DE UN BUEN OYENTE ESTA PREPARADA; SU ROSTRO Y POSTURA REFLEJAN, USUALMENTE, ESTE HECHO; MUESTRAN CON FRECUENCIA, SU INTERES CON PREGUNTAS Y COMENTARIOS QUE ALIENTAN AL EMISOR A EXPONER SUS IDEAS PLENAMENTE.

DE TODAS FORMAS, QUIERO INSISTIR EN ALGO QUE ES IMPORTANTE. CUANTO MAS CAPACES SEAMOS DE DESARROLLAR SATISFACTORIAMENTE ESTA LABOR, MAS ALTAS SERAN NUESTRAS CALIFICACIONES PROFESIONALES Y, POR TANTO, MAS AMPLIAS LAS PERPECTIVAS DEL EXITO.

3. MUCHO CUIDADO CON EL SENTIDO DE LAS PALABRAS

SE DICE QUE QUIENES HABLAMOS UN MISMO IDIOMA TENEMOS "UNA LENGUA EN COMUN". ESTO ES VERDAD, PERO SOLO PARCIALMENTE. LA MISMA GEOGRAFIA SE ENCARGA DE DEMOSTRARLO AL CREAR VERDADEROS "DIALECTOS" REGIONALES QUE EN OCASIONES SE DERIVAN DEL LENGUAJE NACIONAL.

EL IDIOMA ES, POR SUPUESTO, UN INSTRUMENTO DE EXPRESION CULTURALMENTE CONDICIONADO POR LA REGION, EL AMBIENTE, LA EDUCACION, LAS COSTUMBRES Y LA ACTIVIDAD DE CADA PERSONA. ASI PUES, AUNQUE EL DICCIONARIO DE UNA DEFINICION MUY CONCRETA DE CADA TERMINO EN SUS VARIAS ACEPCIONES, NO SIEMPRE PODEMOS ATENERNOS EXTRICTAMENTE A EL AL REDACTAR DETERMINADA COMUNICACION. POR EJEMPLO, SI USAMOS LA AHORA TAN EMPLEADA PALABRA "IDILOGIA", EL TERMINO NO SIGNIFICARA LO MISMO PARA UN FILOSOFO QUE PARA UN POLITICO. ENTRE UNA Y OTRA FORMA DE PERCIBIR E INTERPRETAR EL TERMINO SE INTERPONEN DIFERENCIAS QUE PUEDEN IR DE LO SUTIL A LO INFRANQUEABLE; DE LA ARMONIA A LA INCOMPENSION.

CUANDO ELIJA LAS PALABRAS QUE VA A EMPLEAR EN UNA COMUNICACION ASEGURESE DE QUE QUIEREN DECIR LO MISMO PARA USTED QUE PARA QUIEN VA A LEERLAS. LAS PALABRAS DE UNA COMUNICACION DEBEN SER UNIVOCAS, ES DECIR, DEBEN TENER UN SOLO SENTIDO UNA SOLA INTERPRETACION PARA QUIEN LAS ENVIA Y PARA QUIEN LAS RECIBA; ES DECIR, DEBEN TENER UN SOLO SENTIDO UNA SOLA INTERPRETACION PARA QUIEN LAS ENVIA Y PARA QUIEN LAS RECIBA; ES DECIR, PARA EL TRANSMISOR Y PARA EL RECEPTOR DEL MENSAJE, DE FORMA QUE SE ELIMINEN TODAS LAS INTERFERENCIAS POSIBLES; YA SEAN, DE ORDEN EMOCIONAL, INDOLE CULTURAL, ETC., ENTRE AMBOS EXTREMOS DE LA LINEA.

ASI PUES, CON EL FIN DE QUE LOS TERMINOS QUE USTED EMPLEA SEAN UNIVOCOS, NO PIERDA DE VISTA LA IMAGEN MENTAL DE SU RECEPTOR. ESA IMAGEN DEBE CONSIDERAR LA EDAD, JERARQUIA, CONDICIONAMIENTO CULTURAL, Y PSICOLOGIA DE LA PERSONA A QUIEN CORRESPONDE. HAY AL RESPECTO UNA ANECDOTA DE UNA RECITADORA QUE, INVITADA A DECIR POEMAS EN CIERTO PUEBLECILLO ELIGIO, MUY DESACERTADAMENTE EL "RESPONSO A VERLAINE" DE RUBEN DARIO, POEMA CARGADO DE TERMINOS ELEVADOS

QUE, OBTIAMENTE, NO IBA A ENTENDER AQUEL SENCILLO, RUSTICO AUDITORIO. LA RECITADORA EXCLAMO A TODA VOZ:

IMPUBERES CANEFORAS

TE OFRENDAN EL ACANTO.....

Y UNO DE LOS ASISTENTES COMENTO CON OTROS:

¡AY COMPA, YO NOMAS ENTENDI TE.....

PROCURE PUES QUE SU RECEPTOR ENTIENDA CADA UNA DE SUS PALABRAS PRECISAMENTE CON LA SIGNIFICACION QUE USTED QUIERE QUE LAS ACEPTE. CON ELLO HABRA GANADO EL "ROUND" MAS IMPORTANTE DE ESA ESPECIE DE LUCHA QUE SE ENTABLA ENTRE EL TRANSMISOR Y EL RECEPTOR CUANDO SUSCITAN DOS OPERACIONES QUE APARECEN COMPLEMENTARIAS Y AUN CASI SIMULTANEAS Y QUE EN OCASIONES, RESULTAN ANTAGONICAS; COMUNICAR Y COMPRENDER.

4. HABLE EN SENTIDO POSITIVO

AL TRATAR DE COMUNICAR UNA IDEA, EVITE LOS GIROS NEGATIVOS. UNA DE LAS PRIMERAS BASES QUE SE APRENDEN EN PUBLICIDAD, POR EJEMPLO, ES EVITAR SIEMPRE LOS CONCEPTOS NEGATIVOS. UNA BUENA FRASE PUBLICITARIA SUGESTIVA POR EXCELENCIA, JAMAS COMIENZA POR LA PALABRA NO. EL "NO" Y LO SABEMOS DESDE NUESTRA INFANCIA, LEVANTA SIEMPRE UNA BARRERA INVISIBLE ENTRE EL TRANSMISOR Y EL RECEPTOR. CADA FRASE SIN EXCEPCION, PRESENTA DOS CARAS, DOS OPCIONES RADICALES PARA EXPRESARLA: LA POSITIVA Y LA NEGATIVA. ASI PUES, LO MISMO EXACTAMENTE QUE SE DIRIA NEGANDO SE PUEDE DECIR AFIRMANDO Y ES EN ESTA ULTIMA FORMA, COMO OFRECE LAS MAXIMAS POSIBILIDADES DE COMPRESION Y ASIMILACION: "NO SEAS MALO" PUEDE CAMBIARSE POR "SE BUENO".

5. SEA BREVE EN SU COMUNICACION

GRACIAN, GRAN PENSADOR ESPAÑOL NOS OFRECE ESTE MARAVILLOSO CONSEJO, APLICABLE, CURIOSA Y ESPECIALMENTE A LAS MODERNAS COMUNICACIONES: " LO BUENO, SI BREVE, DOS VECES BUENO".

CUENTAN POR AHI QUE EL GRAN ESCULTOR ITALIANO MIGUEL ANGEL RESPONDIO ASI A QUIEN LE PREGUNTO COMO HACIA UNA ESTATUA PERFECTA: " SIMPLEMENTE, SE TOMA UN BLOQUE DE MARMOL Y SE LE QUITA TODO LO QUE LE SOBRA".

HAGA USTED ALGO SEMEJANTE CON SU ESCRITO: CUANDO LO HAYA TERMINADO, REVISELO CUIDADOSAMENTE, EN BUSCA DE LO QUE LE SOBRA, Y QUITESELO SIN MISERICORDIA, AUNQUE PUEDA SONAR BONITO, UNA DE LAS CUALIDADES APRECIADAS Y MAS RARAS DE CUALQUIER PIEZA ESCRITA, CON EL FIN DE COMUNICAR INFORMACION ES LA BREVEDAD CONCISA.

HABIA UN ESCRITOR QUE SE GANABA LA VIDA ESCRIBIENDO DISCURSOS PARA OTROS Y SU TARIFA SE ELEVABA A MEDIDA QUE EL DISCURSO TENIA QUE SER BREVE. ESTA REFERENCIA PUEDE BASTAR COMO INDICACION ACERCA DE LO MUCHO QUE HAY QUE INSISTIR EN UN ESTILO BREVE, CAPAZ DE REGISTRAR TODOS LOS HECHOS, TODAS LAS IDEAS, SIN SACRIFICAR LA CLARIDAD, LA PLENITUD DE LOS PENSAMIENTOS Y EL TONO HUMANO QUE NUNCA DEBEN FALTAR A LO QUE SE COMUNICA EN FORMA CLARA Y RAZONADA.

Y POR ULTIMO QUIERO DECIRLES QUE:

" LA COMUNICACION NO ES UN ARTE ES UNA NECESIDAD".

U N A M

DIPLOMADO

"EXCELENCIA DIRECTIVA EN NUESTRA ERA"

MODULO II

TEMA 2

LIDERAZGO

LIC. ALFONSO NAVARRO LOZANO.

CONTENIDO TEMATICO

- 1.- **MARCO CONCEPTUAL**
 - Importancia Actual del Liderazgo.
 - El Liderazgo a través de la Historia.
 - Concepto de Liderazgo.
 - Su ubicación en la Organización Moderna.

- 2.- **ESTUDIO CIENTIFICO DEL LIDERAZGO**
 - Principales Autores Modernos.
 - Liderazgo Situacional.
 - El Liderazgo Transformador.

- 3.- **ELEMENTOS DEL LIDERAZGO**
 - Trilogía de ingredientes básicos.
 - Factores que intervienen.
 - Marco de habilidades.

- 4.- **PERFECCIONAMIENTO DEL PROPIO LIDERAZGO**
 - Inspirar un ideal.
 - Ir por delante.
 - Desafiar los sistemas.
 - Potenciar el factor humano.
 - Saber motivar.

- 5.- **LIDERAZGO ORIENTADO A LAS METAS**

1.- MARCO CONCEPTUAL

Como su nombre lo indica, este primer capítulo tiene como objetivo el enmarcar el tema del Liderazgo. Antes de desentrañar la multifacética figura de líder, conviene ubicar la importancia de su función histórica así como el concepto inequívoco del mismo en el contexto de las organizaciones.

1.1.- Importancia Actual del Liderazgo.

Es un hecho incuestionable que el liderazgo ha sido una constante en la vida del hombre; un fenómeno que ha caracterizado Todas las etapas de la historia humana y que, como antes, está presente en nuestros días. Una realidad a la que ningún ser humano escapa.

Lo anterior es fácil de constatar tanto a nivel macro como micto. En efecto, sabemos de liderazgos fuertes y débiles entre naciones, así como lo interior de cada una de ellas. Conocemos liderazgos positivos y negativos. Los primero impulsan a los pueblos hacia el desarrollo, los segundos provocan su deterioro, depauperización e, incluso, luchas internas y externas.

En un nivel inferior, el fenómeno del liderazgo esta enraizado en organizaciones, sociedades menores, familia, escuelas... etc. Y en todos los casos es determinante para bien o para mal. Piénsese en la familia: el liderazgo paterno resulta definitivo, en la mayoría de los casos para el desarrollo del niño.

Apurando un poco la realidad, podría establecerse que, hoy en día más que nunca, el liderazgo, ya sea como realidad o como objeto de estudio, cobra especial importancia, sobre todo en las sociedades menos desarrolladas, como son las latinoamericanas.

Pues es el caso que estos países, a pesar de contar con grandes recursos naturales y humanos, viven en atraso social y tecnológico de importantes proporciones. Y en ello, ha incidido definitivamente la falta de liderazgos visionarios, honestos y transformadores.

Por otra parte, los tiempos actuales son testigos de tres circunstancias especiales, que hacen aún más apremiante el conocimiento y la práctica de liderazgos positivos:

- a) El desarrollo de las comunicaciones. En su momento se verá cómo el líder debe ser el gran comunicador.

- b) La gran competitividad que sufren las organizaciones. La experiencia diaria demuestra lo acertado de la afirmación de Peter Drucker en el sentido que la diferencia entre el éxito de unas organizaciones y el fracaso de otras, es el liderazgo. En el primer caso es dinámico y eficaz; en el segundo, o no existe o es ineficaz.
- c) Se vive una gran crisis de autoridad que arranca desde la Revolución Francesa y que se ha vuelto más crítica en nuestros días. Ahora no se venera al jefe. Se le exige serlo, se le observa y se le juzga. Sólo quien desarrolle las habilidades de talento podrá ser aceptado como jefe, y tal vez como líder.

Todo lo anterior demuestra la importancia histórica y, sobre todo, actual del liderazgo, el cual debe ser sabiamente practicado y manejado si se quiere triunfar en las actuales circunstancias y en cualquier ámbito, bajo la premisa de que la mayoría de los individuos se hayan el doble rol de líderes de unos y seguidores de otros.

1.2.- El Liderazgo a través de la Historia.

Para el desarrollo de este subtema nos apoyaremos en la excelente síntesis que Dr. Mauro Rodríguez ofrece en su libro: "Liderazgo, desarrollo de habilidades directivas", (CFR Bibliografía), quien a su vez se remite a los ya clásicos estudios del ilustre sociólogo alemán Max Weber (1864-1920).

La teoría Weberiana distingue tres formas de desarrollo social en la historia de la humanidad, mismas que corresponden a tres modelos o tipos de liderazgo: carismático, tradicional y racional-burocrático.

1.2.2.- Liderazgo Tradicional.

A medida que las sociedades fueron estructurándose, civilizándose, se presentó una doble situación: por una parte, se hacían más difícil la aparición y éxito del poder carismático; y por otra, el líder poseedor de este poder procuraba pasarlo a sus descendientes junto con el resto de sus bienes.

Para lograr esto, hubo la necesidad de compartir el poder con la nobleza, el ejército y el clero, cuyos exponentes impusieron el "Derecho divino de los Reyes", que prevaleció durante milenios. Así se impuso la estabilidad de un sistema que hacía depender directamente de la voluntad de Dios la existencia de la realeza.

La doctrina de los gobiernos sacralizados recibió un "golpe mortal", al decir del Dr. Rodríguez, con el advenimiento de la Revolución Francesa.

1.2.3.- Liderazgo Racional-Burocrático.

Al imponer la absoluta igualdad de los seres humanos, la Revolución Francesa abrió la puerta para la llegada de las modernas democracias que se afianzaron durante el siglo XIX.

Se invirtió el flujo del poder:

DIOS —————→ **PUEBLO** —————→ **GOBERNANTE**

Este último, elegido por el pueblo, en quien radica el poder, ya no es heredero ni vitalicio. Una vez terminado su período de gobierno, regresa al lugar del cual salió: la sociedad, el pueblo. Sin ningún poder adicional, al menos en el aspecto formal.

El liderazgo en este esquema y al menos teóricamente, no podrá incurrir en abusos de poder. Aunque la realidad, por desgracia, demiente a la teoría, en muchos espacios de la tierra.

1.3.- Concepto de Liderazgo

En numerales anteriores se expusieron algunas consideraciones sobre el liderazgo, en general. Algo así como quien observa los rasgos generales de un cuadro.

A partir de ahora, enfocaremos la atención sobre un escenario (la organización) en el que deberá aparecer más clara y en movimiento la figura del líder. Para inducir este prototipo, debemos empezar por la cuestión fundamental: ¿Qué es un Líder?, ¿En qué consiste y cómo se define el liderazgo?.

"Liderazgo es muchas cosas". Dice escuetamente Peters y Waltermán Jr. en su célebre libro "En busca de la Excelencia". Luego hilan una serie de actividades con las cuales describen, mas no definen, el liderazgo. ¿Cómo es posible que autores tan prestigiados no se atrevan a formular una definición o un concepto sobre el particular?. En realidad no son los únicos. Alguien dijo que el liderazgo es como el estilo fácil de apreciar, pero difícil de definir.

Algunos autores, en un esfuerzo laudable por conceptualizar el liderazgo, lo consideran como el intento o la actitud o el proceso de INFLUIR en las conductas de otros. Independientemente del término inicial, consideramos ciertamente que la esencia del liderazgo es la capacidad efectiva de influir sobre la conducta de otros, bien para modificarla, bien para fortalecerla. Por capacidad efectiva entendemos que ocurre una influencia real cada vez que el líder quiere.

Sin embargo, y como se verá con más detalle en capítulos posteriores, existen notables diferencias en cuanto a la conceptualización y, obviamente, práctica del liderazgo.

Indagando un poco más sobre el primer aspecto, nos encontramos con James Mc Gregor Burns quien nos ofrece una definición, no del todo satisfactoria. Afirma que el proceso fundamental del liderazgo tiene un carácter indirecto, en cuanto que consiste "en hacer consciente lo que yace inconsciente entre los seguidores".

Pero nos preguntamos, ¿acaso el inconsciente de cualquier individuo no es algo sumamente complejo?. Aún reconociendo el contexto que cobija la conceptualización de Burns, quedamos igualmente insatisfechos. Sin embargo, no dejamos de reconocer, su excelente aportación sobre el liderazgo transformador, del cual nos ocuparemos más adelante.

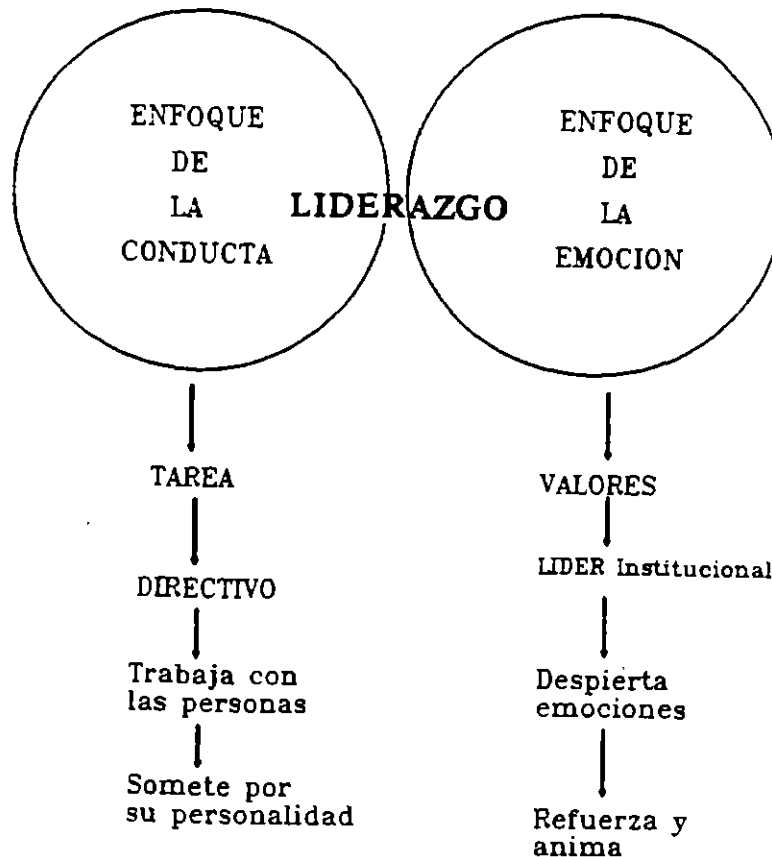
Por ahora nos interesa, más que una definición académica, una verdadera aprehensión del concepto de liderazgo. En este sentido advertimos dos enfoques: el de la conducta y el de la emoción.

1.3.1.- Enfoque de la Conducta.

En esta tendencia se inscriben los autores que ponen el énfasis en las acciones y actividades del líder dentro de una organización. En este contexto, las definiciones, suelen ser, en su mayoría, causales. Así, el líder es tal PORQUE: forma equipos efectivos de trabajo, hace posibles las coaliciones; se comunica efectivamente; promueve el desarrollo del personal...etc. Nos hallamos ante un liderazgo político, atento a las necesidades técnicas de la tarea inmediata.

1.3.2.- Enfoque de la Emoción.

En este grupo se enrolan la mayoría de los autores modernos, quienes hacen hincapié en la capacidad del líder para suscitar diversas emociones en los seguidores, como: fé, entusiasmo, confianza, etc., las cuales inevitablemente se traducen en valores (adhesión, lealtad, entrega, responsabilidad, sacrificio...) que elevan a la organización hasta el grado de excelencia. Estos líderes que, como dijo Abraham Saleznick, "despiertan emociones", tienen clara orientación hacia la promoción y protección de los valores institucionales.



1.4.- Su Ubicación en la Organización Moderna.

Se habrá vislumbrado ya la importancia del liderazgo en las organizaciones. En este sentido, el término "ubicación" no tiene referencia a ninguna estructura sea orgánica, funcional o física de la organización; sino a la trascendencia misma del liderazgo, a su importancia vital para la organización.

En su estupendo libro: "Productividad", el especialista en la materia David Bain, afirma que el factor clave del éxito en las empresas es el personal comprometido. Ninguna empresa, afirma el autor, puede salir airoso, si no cuenta con una fuerza laboral totalmente convencida y motivada para desempeñar en sumo grado de eficiencia y eficacia.

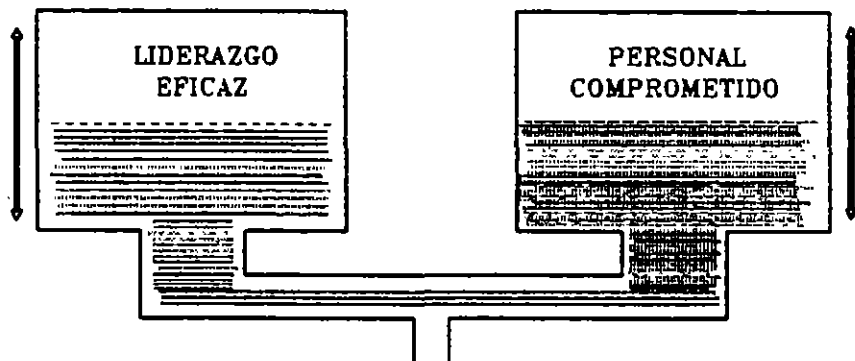
La pregunta es inevitable: ¿Quién convencerá, motivará y comprometerá a esa fuerza laboral?, ¿Por sí sola?. La experiencia nos asegura todo lo contrario.

La clave verdadera del éxito está en el liderazgo. Y esto lo han comprendido y expresado los grandes líderes. John D. Rockefeller afirmó: "Yo pagaría más por alguien que supiera manejar a la gente, que por cualquier otra habilidad bajo el sol".

Más contundentes, si cabe, son las afirmaciones de muchos estudiosos de la administración y desarrollo organizacional, como Peter Drucker, en cuya opinión la diferencia entre las empresas exitosas y las mediocres, es sencillamente el liderazgo. En las primeras es dinámico y eficaz; en las segundas, una dirección a mal llevar.

No se trata de condenar teorías...como la de Bain. Esta es, más bien complementaria. Nos da pié, no para indagar bizantinamente sobre que fue primero: el huevo o la gallina, sino para exponer, eclécticamente, lo que denominamos nuestra teoría de los vasos comunicantes.

1.4.1.- Teoría de los Vasos Comunicantes



En nuestra opinión, el grado de compromiso laboral es equivalente a la eficacia del liderazgo, de tal manera que:

- a) No puede darse una alta fuerza laboral, convencida y eficiente, si existe un liderazgo bajo en dinamismo.
- b) No puede existir un liderazgo verdaderamente eficaz, si la fuerza laboral permanece apática. Tal liderazgo, -aunque se afirme lo contrario- es sólo máscara o fachada.
- c) En una relación de causa-efecto, nuestra opinión es que el liderazgo siempre ocupará el rango de causa, en tanto que el compromiso laboral siempre será un efecto de aquél.

De todo lo anterior, se deduce la gran importancia, verdaderamente trascendente y determinante del liderazgo en las organizaciones.

1.4.2.- Algunas opiniones.

- Miguel Angel Cornejo:

"Existen tres razones básicas que justifican la presencia del liderazgo en las organizaciones:

- 1) Son responsables de la productividad; generan la riqueza que les asegura su continuidad y desarrollo.
- 2) Representan la guía a seguir, son el prototipo; marcan la conducta y el estilo que todos deben seguir.
- 3) Mantienen la integridad corporativa, dan significado al trabajo; llenan un vacío existencial en el campo laboral manteniendo y salvaguardando los objetivos de orden superior y los valores corporativos".

- Peters y Waterman Jr:

Indican que las empresas tienen gente común, "pero existe un campo en el que las empresas sobresalientes han sido verdaderamente favorecidas con un liderazgo fuera de lo común, especialmente sus primeros tiempos de vida".

- Kenneth Green y Danil Seymour:

"Simplemente no hay compañías exitosas que no estén repletas de líderes. Los líderes excitan e inspiran a otros. Son soñadores con una visión y una ética de trabajo muy firmes".

- Heberto Mahon:

"La excelencia promueve la optimización de la empresa a través del aporte de todos. Para ello se necesitan líderes que propicien el crecimiento de todos los componentes del grupo y que, a su vez, tengan la capacidad de aceptar esa participación".

2.- ESTUDIO CIENTIFICO DEL LIDERAZGO

Es obvio que el liderazgo es un tema apasionante en nuestros días. Sobre el particular existe bibliografía en grandes cantidades, con diferentes enfoques y en distintos idiomas.

Desde la antigüedad, los líderes y su abstracción: el liderazgo, fueron objeto de análisis. Desde el punto de vista filosófico y social deben mencionarse "La República", de Platón, y la "Política", de Aristóteles, a los cuales podrían añadirse los discursos de Demóstenes y los "Diálogos" de Jenofonte.

Posteriormente, en la Roma clásica encontramos la veneración a los grandes guías de la sociedad, en libros como los de Tito Livio, Suetonio y otros.

Más reciente, la época del Renacimiento europeo fue testigo de la aparición de libros como: "El Príncipe", de Maquiavelo; "Utopía", de Tomás Moro, y los escritos del teólogo español Francisco de Vitoria, precursor de las actuales teorías democráticas. En los escritos mencionados se analiza explícitamente la autoridad-sumisión, jefe-subordinado, pero no, obviamente, el moderno concepto de liderazgo.

El estudio científico de este fenómeno universal, inició en los Estados Unidos de Norteamérica a finales del siglo pasado y principios de éste, teniendo como ámbito de investigación a la ORGANIZACIÓN laboral, donde en principio se daba la relación de jefe-subordinado bajo un esquema de libertad, situación que era ajena a otras instituciones: iglesia, nobleza y ejército.

2.1.- Principales Autores Modernos.

A continuación se exponen las teorías más sobresalientes de los autores norteamericanos del siglo XX, señalando las limitaciones de cada una de ellas.

2.1.1.- Frederick Taylor (1856-1917) y Elton Mayo.

Estos autores ofrecen teorías opuestas. Taylor, autor del método de organización científica del trabajo (Taylorismo), realizó estudios sobre tiempos y movimientos de cada puesto de trabajo, llegando a la conclusión de considerar al trabajador como una pieza más del proceso industrial, una maquinaria que debería ser más eficiente. Su enfoque es totalmente inaceptable en nuestros días.

Mayo, por el contrario, dedujo sus investigaciones en la Western Electric de Hawthorne, la importancia de los aspectos psicológicos y motivacionales para el desarrollo del trabajo y, por lo tanto, la necesidad de que los directivos prestaran atención a las legítimas aspiraciones de superación humana que requerían los trabajadores.

Su aportación, que fue una reacción contra el "Taylorismo", es conocida como "Escuela de las Relaciones Humanas", a la cual se sumarían posteriormente Chris Argyris y Herzberg, entre otros.

2.1.2.- Douglas Mc Gregor.

Es autor de las célebres teorías X e Y, que corresponden a sendas filosóficas o formas de actuar de los dirigentes de una organización, de acuerdo a dos posibilidades:

- Si el trabajador es apático y no le gusta el trabajo, se le debe ordenar, controlar y fiscalizar; los estímulos son externos a base de premios y castigos (TEORIA X).
- Si el trabajador es laborioso, le gusta su trabajo y se responsabiliza, se le debe dar libertad y capacidad de decisión, ya que el trabajo por sí mismo los estimula.

Pareciera que Mc Gregor intenta una síntesis de las escuelas mencionadas en el numeral anterior. Advertimos un dualismo casi ajeno a la compleja realidad de las organizaciones laborales y, sobre todo, a la naturaleza humana.

2.1.3.- Rensis Likert

Este investigador y sus colaboradores de la Universidad de Michigan, fundamentan sus estudios en la premisa de que tanto los recursos humanos como los de capital son activos que demandan una administración bien realizada.

Sus investigaciones lo llevaron a establecer programas de cambio organizacional, cuyo propósito consistía en ayudar a las empresas a pasar de la teoría X a la Y. En la base de estos programas estableció la teoría del Sistema 4, del cual fue acucioso publicista y defensor.

Esta teoría de Likert encasilla a las organizaciones en cuatro supuesto que denomina Sistema 1, S.2, S.3 y S.4. El Sistema 1 se caracteriza por ser autoritario y altamente estructurado y rígido; en tanto que, en el otro extremo, el Sistema 4 se muestra como flexible y democrático. Entre estos rangos del 1 al 4 se intercalan los sistemas 2 y 3 como etapas de transición.

A continuación, se exponen los citados Sistemas en cuadro sinóptico.

	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
<i>Actitud básica del dirigente</i>	No confianza en los empleados	Cierta condescendencia, algo paternalista	Confianza, pero sin permitir decisiones importantes	Confianza
<i>Motivadores de los empleados</i>	El temor; las amenazas; el dinero	Las recompensas en general, más que los castigos	Las recompensas y castigos, pero tamb. la participación que implica el propio puesto	La participación; el interés por el trabajo mismo
<i>Interacción de directivos y empleados</i>	Muy escasa	Escasa; clima de cautela por ambas partes	Moderada; intentos de mutua apertura por ambas partes	Intensa y abierta

Likert utiliza el vocablo "Sistema", no en el sentido estructural-organizacional, sino como categoría o enfoque. Para transitar de un sistema a otro, se requiere de la adecuada planeación y coordinación de todos los procedimientos operativos.

Cabe señalar, que la visión global de Likert se centra en el grupo y en la organización en que trabaja el líder, y no tanto en éste.

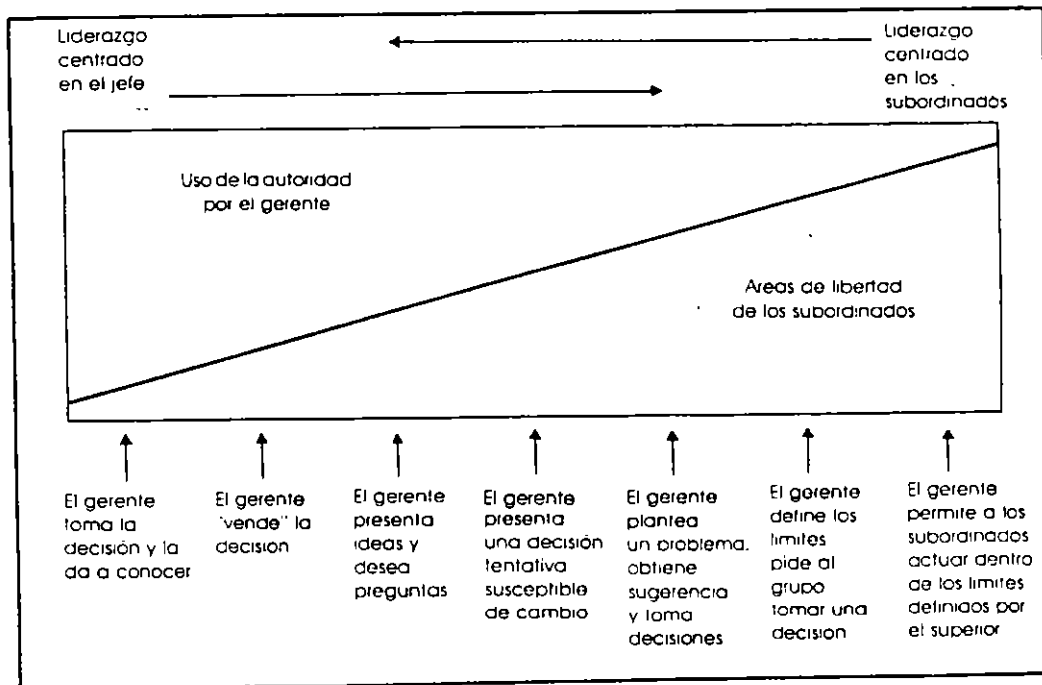
2.1.4.- Robert Tannenbaum y Warren Schmidt

Estos autores establecieron una distinción fundamental en la actuación de los líderes, que han servido en base a ulteriores y más sólidos estudios sobre el liderazgo organizacional. Distinguieron dos clases de conducta:

- conducta de tarea, y
- conducta de relación.

Por la primera se reconoce que el directivo tiene un objetivo que es la tarea común que conlleva planeación, administración, diversas actividades y preocupaciones; pero al mismo tiempo, se acepta que el logro de dicho objetivo debe realizarlo con personas o equipos de trabajo que, no sólomente no son máquinas, sino que tienen interés y aspiraciones dentro de un desarrollo personal con frecuentes altibajos.

Estos autores expresaron gráficamente su teoría de la siguiente manera:



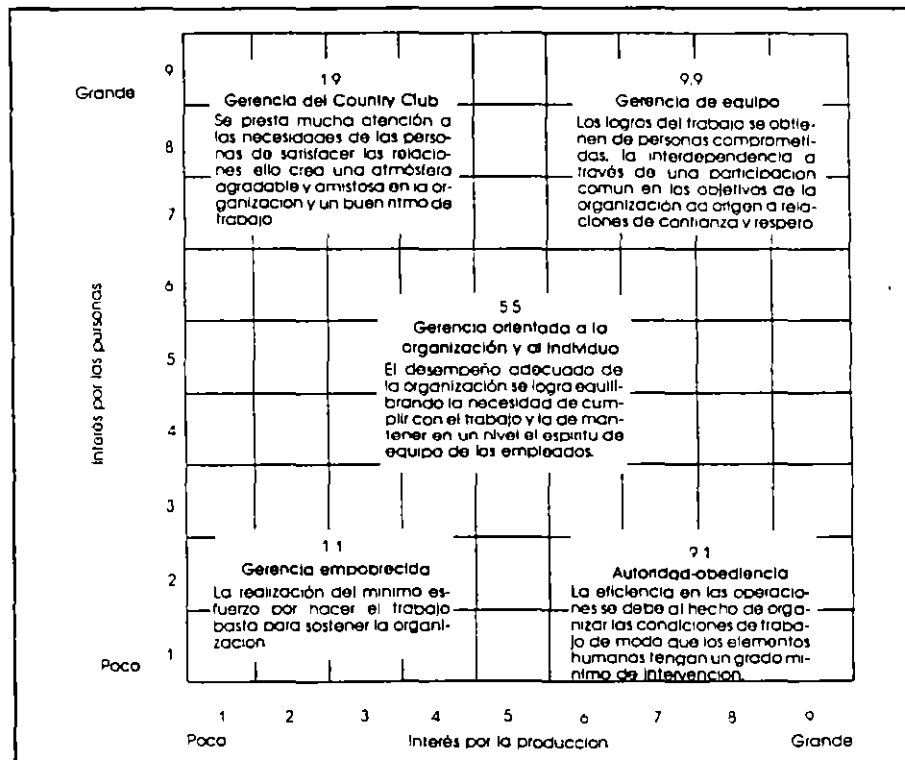
2.1.5.- Robert Blake y Jane Mouton

Estos autores coinciden con Tannenbaum y Schmidt en la distinción de la doble conducta, pero rechazan el supuesto de que el aumento de una produzca proporcional y necesariamente la disminución de la otra. (Proporcionalidad inversa).

Por el contrario, sostienen que ambas conductas son independientes y que pueden manifestarse con una gama amplia de combinaciones. Para graficar su teoría, desechan el paralelogramo de Tannenbaum y Schmidt, y lo sustituyen por las coordenadas cartesianas.

En el aspecto conceptual, describen el liderazgo bajo la expresión GRID, la cual alude varias características inversales de las organizaciones.

- 1.- Finalidad: toda organización tiene un sentido de finalidad u objetivo.
- 2.- Personas: Toda organización cuenta con personas que están comprometidas en alcanzar el objetivo de la misma.
- 3.- Jerarquía: Toda organización tiene niveles: jefes y seguidores.
- 4.- Interconexión: Se describen los distintos modos en que se interconectan estos principios universales:
 - Interés por la producción.
 - Interés por las personas.
 - Actuación del directivo para lograr la producción.



En modelo de Blake y Mouton indica que el interés por la relación (personas) y por la tarea (producción) puede variar entre muy alto y muy bajo.

A continuación se describen los 5 líderes típicos, con expresión del Dr. Mauro Rodríguez:

- Líder 1.1.- (Deficiente en la tarea y en las relaciones): No es líder más que de nombre. Se ha marginado por incapacidad o incuria; casi ha abandonado su papel.
- Líder 9.1.- (Eficiente en tarea y deficiente en las relaciones): Es el capacitaz explotador, que "cosifica" al personal, no viendo más que los objetivos de la empresa.
- Líder 1.9.- (Eficiente en las relaciones y deficiente en la tarea): Es el camarada sociable -algunos le llaman "líder country club"- tan interesado en que el personal se encuentre bien, que descuida la seriedad y eficiencia; subordina la tarea al "buen ambiente".
- Líder 5.5.- Es el mediocre que cumple con lo más indispensable para no crear crisis, se desempeña "sin pena ni gloria".
- Líder 9.9.- (Eficiente en la tarea y en las relaciones): Es el que imprime a sus equipos un sello de superación personal, respeto mutuo y, al mismo tiempo, disciplina y trabajo.

2.1.6.- Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

La investigaciones de estos dos autores, realizadas en diversas organizaciones e instituciones de diferentes países, concluyeron en la importante teoría denominada "Liderazgo Situacional", considerada por la mayoría de los estudiosos la teoría más completa y científica del liderazgo. Se expone sintéticamente en el siguiente numeral.

2.2.- El Liderazgo Situacional.

Como ya se indicó sus autores fueron Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

Esta teoría se basa en una relación de tres elementos básicos (no dos, como en Blake y Mouton)

- 1.- Cantidad de dirección (conducta de tarea) que debe dar el líder.
- 2.- Cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relación).
- 3.- Nivel de madurez de los seguidores (capacidad y actitudes).

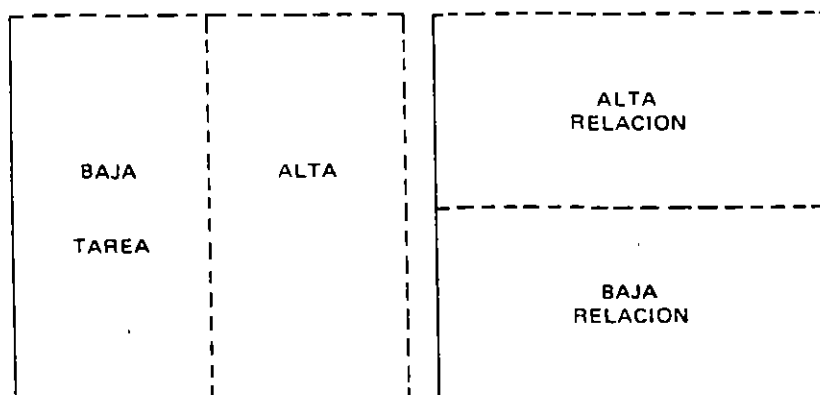
En efecto, y aún cuando existen otras variables que la teoría considera, son las tres citadas, las que conforman el núcleo teórico del liderazgo situacional.

- a) Conducta de Tarea: Se entiende la cantidad de dirección que el jefe debe de proporcionar a sus colaboradores.
- b) Conducta de Relación: Se entiende la cantidad de apoyo socio-emocional que el jefe debe dar.
- c) Madurez de los seguidores: Se entiende sus capacidades y actitudes.

Esta tercera variable, no tomada en cuenta por otras teorías, es una realidad muy importante ya que en cualquier situación de liderazgo las reacciones de los seguidores determinan el poder real que el líder ejerce sobre ellos.

2.2.1.- Génesis de la Teoría.

Tomando como punto de partida las coordenadas de Balke y Munton, nuestros autores Hersey y Blanchard dividieron el área total en dos zonas, y luego otra vez en dos.



resultado de la combinación de ambos esquemas, cuatro zonas que corresponden a diferentes estilos de liderazgo.

4	BAJA TAREA, ALTA RELACION	3	ALTA TAREA, ALTA RELACION
1	BAJA TAREA, BAJA RELACION	2	ALTA TAREA, BAJA RELACION

Hersey y Blanchard numeraron y definieron las cuatro zonas de la siguiente manera.

BT/AR	AT/AR
Participar E 3	Persuadir E 2
BT/BR	AT/BR
Delegar E 4	Ordenar E 1

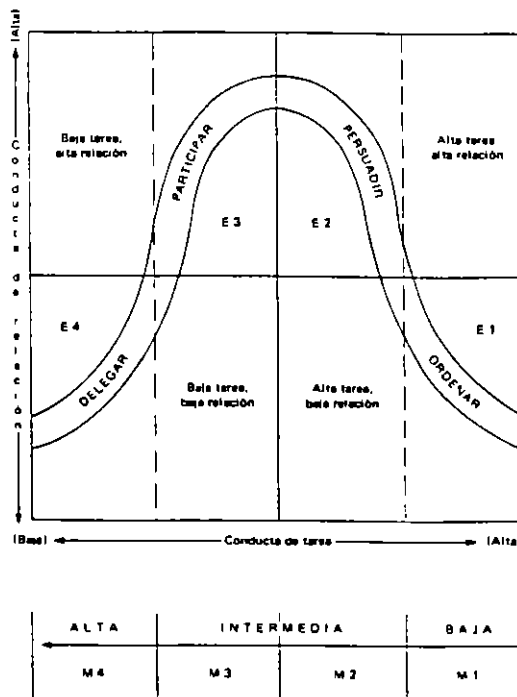
- 1.- Ordenar: El líder define qué, cuando, cómo y donde. La comunicación es habitualmente unilateral. El líder da las instrucciones.
- 2.- Persuadir: El líder explica su voluntad y decisiones tomadas, ponderando las ventajas y las facilidades de su cumplimiento. El líder admite la comunicación bilateral.
- 3.- Participar: El líder comparte sus ideas con el seguidor, permitiendo el diálogo y las propuestas de aquél, para tomar conjuntamente las decisiones. La comunicación es abiertamente bilateral.
- 4.- Delegar: El líder deja al colaborador tomar decisiones importantes correspondientes a sus funciones: confía en él.

Siendo tan distintos los cuatro estilos de liderazgo, Hersey y Blanchard descubrieron, en sus investigaciones, líderes eficaces en los cuatro estilos.

Elo indicaba que el liderazgo no podía explicarse en función de las dos variables conocidas, sino de tres o más.

Rápidamente descubrieron la tercera variable importantísima: las capacidades y actitudes de los colaboradores, que ellos conjuntaron en un sólo concepto: **MADUREZ**.

Así el diagrama teórico del liderazgo situacional quedó definido de la siguiente manera:



Es importante clarificar el concepto de madurez. Y, ante todo, debe aclararse que poco o nada tiene que ver con el concepto de madurez humana que manejan los psicólogos. En el contexto del liderazgo situacional la madurez consiste en:

- La capacidad (poder)
 - La disposición (querer)
- de establecer metas altas y alcanzables, responsabilizándose de ellas.

El grado de madurez, por lo tanto está en función de una tarea determinada puesta por el líder o la organización. En este sentido, y en relación a los cuatro estilos de liderazgo, conceptualizamos la madurez, de la siguiente manera:

LIDERAZGO	SEGUIDOR	MADUREZ
E.1.- Ordenar	No puede y no quiere	0%
E.2.- Persuadir	(NO) puede y (NO) quiere	33%
E.3.- Participar	Puede y quiere	66%
E.4.- Delegar	PUEDE Y QUIERE	100%

2.2.2.- Concepto Básico de la Teoría del Liderazgo Situacional.

- a) Relaciona en forma curvilínea la conducta de tarea y la conducta de relación del líder, en función del grado de madurez de los seguidores. (Ver figura)
- b) El líder debe tratar de disminuir su conducta de tarea y aumentar la de relación, cuando el grado de madurez de sus seguidores va en aumento en la ejecución de sus funciones habituales, o cuando crece el promedio del grupo.

En resumen, la teoría del liderazgo situacional centra efectividad de los estilos de dirección en relación con la madurez de tarea por parte de los seguidores.

2.2.3.- Otras variables.

Además de la tres básicas, ya comentadas, afecta la eficiencia del liderazgo:

- El temperamento y carácter del líder.
- Idem del seguidor.
- Idem del líder del líder.
- Las circunstancias de tiempo.
- Las circunstancias de lugar.
- las circunstancias de la tarea.

Por tanto la eficiencia, del líder también podrá ser afectada por la situación global en que se desenvuelve.

2.2.4.- La Maduración de los Seguidores.

Es obvio que ésta debe ser gradual de M1 a M4, así como paralelamente el estilo del líder debe moverse de E1 a E4 en la misma forma. Para ello el líder debe utilizar los reforzadores que ofrecen las modernas teorías de la motivación, involucrando a la institución y a sí mismo.

En los casos de regresión individual o grupal, de M4 hacia M1, el líder debe actuar de inmediato tratando al seguidor (es) en la etapa en que se encuentra, haciéndole sentir su comprensión y ofreciéndole todos los apoyos posibles.

2.3.- Liderazgo Transformador

En su libro: "Leadership", James Mc Gregor Burns postula dos tipos de liderazgo: el transaccional -que identifica con las actividades ordinarias que realiza el líder- y el transformador.

Esta es una forma menos frecuente de liderazgo. Se trata de un liderazgo "que nace de la necesidad humana de significados, un liderazgo que crea finalidad institucional". En este sentido al líder le interesa convertirse realmente en formulador de valores, en creador de significados. Su trabajo es consyante, expone sus propósitos -mucho más arduos que los del líder transaccional- en cualquier foro.

Burns recalca insistentemente sobre la necesidad que tiene el líder de hacer que sus seguidores trasciendan los asuntos cotidianos. Afirma que el liderazgo transformador "se produce cuando una o más se articulan con otras de tal modo que los líderes y los seguidores se elevan unos a otros a niveles superiores de motivación y moralidad... El liderazgo transformador se convierte, a fin de cuentas, en moral por cuanto que eleva el nivel de la conducta humana y de la aspiración ética tanto del líder como del seguidor y, por consiguiente, ejerce en ambos un efecto transformador... Es un liderazgo dinámico en el sentido de que los líderes se lanzan a una relación con los seguidores, los cuales se sienten "elevados" por ella y a menudo se convierten ellos mismos en miembros más activos, con lo que se crean nuevos cuadros de líderes".

La simbiosis entre líder y seguidores origina dos atributos especiales: la CREDIBILIDAD y el ENTUSIASMO. De estos nos ocuparemos en el capítulo cuarto no sin antes recalcar, como dice Burns, que "El liderazgo, a diferencia del puro ejercicio del poder, es inseparable de las necesidades y objetivos de los seguidores".

3.- ELEMENTOS DEL LIDERAZGO

En este tercer capítulo se analizan, bajo el amplio término de "elementos", aquellos factores concomitantes, favorables o convenientes al ejercicio del liderazgo, independientemente del estilo que se adopte o se deba adoptar.

Se trata de factores cuya presencia y manejo debe conocer quien aspire a ser un líder eficaz y transformador.

3.1.- Trilogía de Ingredientes Básicos.

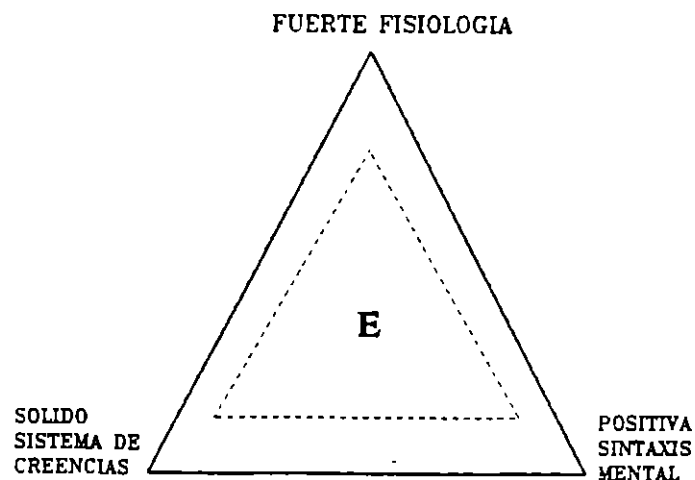
De nuestros estudios y análisis de las teorías más recientes sobre el tema del liderazgo en el marco del desarrollo organizacional, nos llamó la atención el planteamiento que ofrece Anthony Robbins a todos aquellos que deseen sobresalir del promedio común de los mortales.

Dinámico convencido de los principios de la Programación-Neurolingüística, A. Robbins afirma que, con fundamento en serias investigaciones, se han encontrado tres "ingredientes" básicos en todas aquellas personas que son consideradas como líderes o triunfadores en diversas escalas y actividades del ser humano.

Tales ingredientes básicos, -que él llama- del éxito, son:

- a) Fuerte fisiología.
- b) Sólido sistema de creencias.
- c) Positiva sintáxis mental.

De tal manera que el EXITO siempre estará protegido y corresponderá al equilibrio entre las tres variables.



2.1.1.- Fisiología Fuerte

De acuerdo a los principios de la Programación Neurolingüística, Robbins afirma que la "emoción viene creada por el movimiento. Todo aquello que sentimos es el resultado de como usamos nuestros cuerpos". Por ejemplo, el mantenerse erguidos o con los hombros bajos, son posturas que conllevan diferentes emociones.

En resumidas cuentas, una fisiología fuerte supone tener control de la salud física, de tal manera que no sólo se tenga un buen aspecto, sino que se proyecte una gran vitalidad, mediante el control del propio cuerpo.

Existe una interacción e interrelación entre la fisiología y la mente. Si se modifica una de ellas, se modifica la otra. Cuando la fisiología decae, también lo hace la energía positiva de nuestra mente.



La fisiología es la herramienta más poderosa de que disponemos para cambiar nuestros estados, para producir instantáneamente resultados dinámicos. Como dice un antiguo proverbio: si quieres ser fuerte, hazte el fuerte. Pocas verdades tan grandes como ésta. No puede existir una acción poderosa sin una fisiología poderosa.

2.1.2.- Sólido Sistema de Creencias.

Lo que una persona cree, en gran medida determina lo que es capaz de hacer o no. De ahí que se haya dicho que tanto si cree uno que es capaz de hacer algo como si cree que no es capaz de hacerlo, en ambos casos tiene razón.

Efectivamente, las creencias y convicciones son gobernadores del cerebro. Ninguna otra fuerza rectora del comportamiento humano resulta tan poderosa. La historia de la humanidad es, en esencia, la historia de las creencias humanas. Los hombres que han dejado huella en la historia son los que han cambiado o influido en nuestras creencias.

"Las creencias son la brújula y los mapas que nos guían hacia nuestros objetivos y nos inspiran la confianza en que sabremos alcanzarlos", afirma A. Robbins. Cuando falta la fé -no en sentido religioso, sino como principio, guía, convicción o pasión- el hombre va a la deriva. En cambio, cuando tiene unas creencias firmes que le sirven de guía, es capaz de emprender la acción y de dar forma al mundo en que desea vivir. La fé abre las puertas a la excelencia; ayuda a ver lo que uno quiere y confiere las energías para alcanzarlo.

Por algo John Stuart Miller escribió que "la persona que tiene fé -convicciones y creencias- posee más fuerza que otras noventa y nueve que sólo tienen intereses".

CREENCIAS

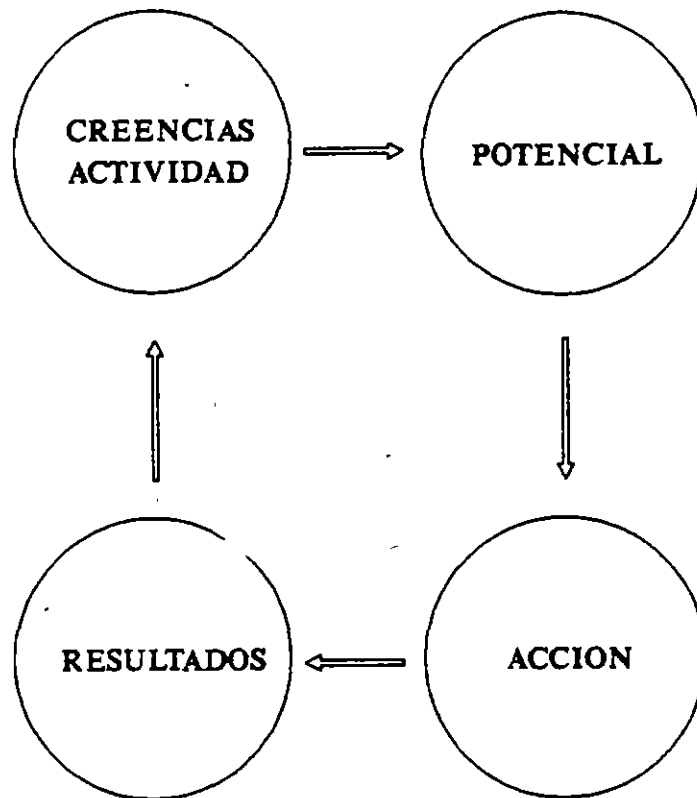
"Son planteamientos Preformados y preorganizados de la percepción, que filtran de una manera coherente nuestra comunicación con nosotros mismos".

SU ORIGEN

- 1.- El ambiente que nos rodea.
- 2.- Los acontecimientos, grandes o pequeños, pueden dar forma a las creencias.
- 3.- A través del conocimiento se pueden fomentar las creencias.
- 4.- Nuestros resultados anteriores confirman nuestras creencias.
- 5.- representarse mentalmente la experiencia futura como si ya se hubiese realizado.

El nacimiento de la excelencia empieza cuando nos damos cuenta que nuestras creencias son una opción. Podemos elegir las que nos estimulen al éxito permanente o las que nos mantengan en un estado de habitual limitación.

La determina la capacidad para liberar las inmensas potencialidades del ser humano. Esto ha sido comprobado completamente por las ciencias que estudian el comportamiento humano y aún por la medicina. Existen innumerables investigaciones y experimentos que garantizan la certeza de tal afirmación.



LAS SIETE MENTIRAS DEL EXITO

"Nuestra creencias son planteamientos organizadores de la percepción, específicos y coherentes. Son las elecciones básicas que hacemos acerca de cómo vamos a percibir nuestra vida y, en consecuencia, como vivirla".

- 1.- Todo ocurre por su motivo o razón, y todo puede servirnos.
- 2.- No hay fracasos; sólo hay resultados.
- 3.- Asumir la responsabilidad, pase lo que pase.
- 4.- No es necesario entender todo para poder servirse de todo.
- 5.- Nuestros mayores recursos son los recursos humanos.
- 6.- El trabajo es un juego.
- 7.- No hay éxito duradero sin una entrega personal.

(De los Triunfadores)

2.1.3.- Positiva Sintáxis Mental.

La sintáxis mental es el modo en que los individuos organizan sus pensamientos; la forma en que los "codifican" para comunicarse con el propio cerebro y con los demás.

Sin pretender exponer profusamente la teoría que sobre el particular ofrece la Programación Neurolingüística, esta nos revela que el lograr el éxito en cualquier circunstancia o función depende también de las estrategias sigamos en nuestra comunicación interna y externa.

No basta saber cuáles son los ingredientes de un pastel y las medidas que se deben poner, sino también las "sintáxis" de esa producción. Es decir, el orden en que deben llevarse a cabo las acciones.

Todo lo que producimos en la vida se ajusta a una estrategia. Si descubrimos cuáles son nuestras estrategias y cuales son las de los demás, estaremos en condiciones de comunicarnos perfectamente con nosotros mismos y con los demás.

En realidad, la diferencia en que estriba toda diferencia entre una vida aburrida e inútil, y otra triunfadora y vital, es la forma en que nos comunicamos, las estrategias que seguimos para obtener buenos o malos resultados, partiendo las señales que recibe nuestro cerebro.

Existen ciertos estímulos que, suministrados correctamente, ponen al individuo en un estado receptivo a algo, por ejemplo, en el caso de una compra.

Por el contrario, cuando falta la secuencia, el orden, la estrategia, "la sintáxis", aunque se disponga de la mayor información, no se obtienen los resultados esperados. Esto ocurre frecuentemente, en el proceso de enseñanza infantil. Muchas veces un niño tiene resultados bajos no porque no sea inteligente, sino porque no se aplican las estrategias correctas para su educación. No existe correspondencia de códigos entre enseñanza aprendizaje.

En resumen, así como un puente se construye de un modo concreto, también hay una sintáxis que es la mejor para cada tarea, y una estrategia que cualquier persona puede utilizar tenazmente hasta obtener los resultados que desea.

Consideramos conveniente exponer, en párrafos anteriores, las conclusiones a que llegaron los autores de la teoría de la Programación Neurolingüística (John Grinder y Richard Bandler) y que Anthony Robbins recoge en su libro ya citado.

A nuestro juicio, tales conclusiones "sacan a flote" tres elementos que no pueden faltar en quien aspire a proyectar un liderazgo fuerte en el campo que sea.

Claro está, que además de un gran vigor físico, de un sistema poderoso de creencias y de una aplicación inteligente de estrategias, debe conocer otros elementos que implica el liderazgo así como el marco de aptitudes en que debe desarrollarlo.

3.2.- Factores que Intervienen

Como ya apuntamos, existen factores concomitantes al liderazgo, es decir, que son inseparables del mismo, independientemente de donde se originen y de la forma en que sean utilizados.

Exponemos los principales en la siguiente manera gráfica, en virtud de las relaciones, más o menos amplias, que existen entre ellos.



Todo liderazgo real implica estos componentes, en mayor o menor grado. Sin embargo, uno entre ellos es señalado como la base del impacto del liderazgo: EL PODER. La mayoría de los estudiosos del fenómeno del liderazgo coinciden en ello.

En efecto, para que un liderazgo sea efectivo el punto clave está en que el seguidor perciba en quien intenta dirigirlo o influenciarlo, un poder. Otra cosa diferente es qué tipo de poder es el que manifiesta y de qué manera se pretende usar. De todo ello se tratará en los siguientes párrafos.

3.2.1.- Concepto de Poder Individual.

Con este subtítulo queremos aclarar algo que es fundamental: existen varias categorías de poder: el económico, político, sagrado, bélico...etc., pero para efectos de nuestro análisis sólo se tratará del poder de un individuo en el ámbito organizacional.

Por cuanto se refiere al concepto mismo de poder individual observamos que la mayoría de los autores rehuye dar una definición o al menos dar un esquema conceptual. Ciertamente se trata de un concepto difícil de expresar.

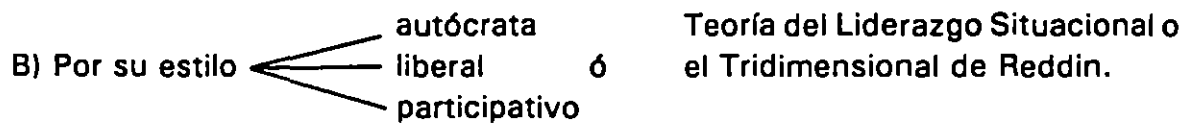
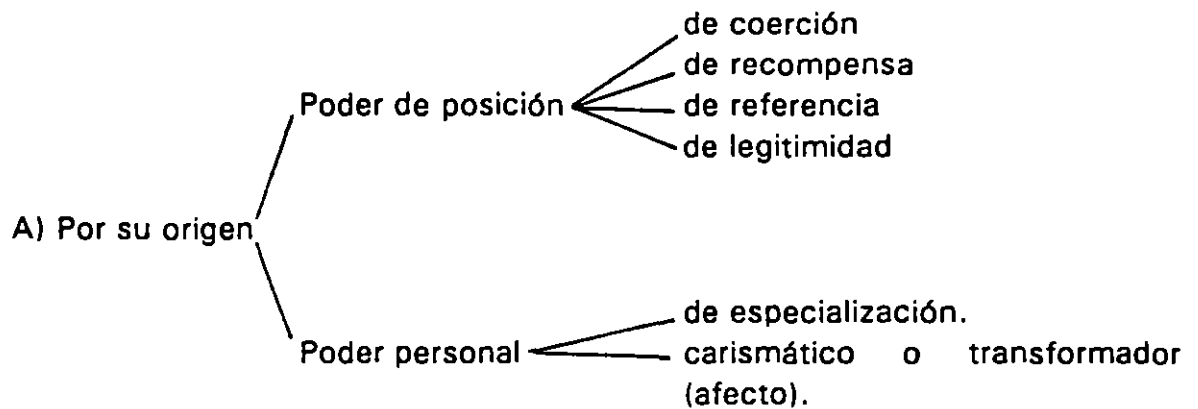
A nuestro juicio, Anthony Robbins logra una excelente conceptualización en los siguientes párrafos:

"La palabra poder es de las que suscitan emociones fuertes, y muy diversas por cierto. Para unos tiene una connotación negativa; otros no anhelan sino el poder. Algunos consideran que les mancharía, como cosa venal y sospechosa. Pero ¿que significa el poder, en realidad?.

Yo no veo el poder como una manera de adueñarse de las personas. No creo que la imposición sea buena. El poder de esa especie rara vez es duradero. Le aconsejo que entienda, sin embargo, que el poder es una constante de este mundo. Para mí el poder definitivo consiste en SER CAPAZ DE CREAR LOS RESULTADOS QUE UNO MAS DESEA, GENERANDO, AL MISMO TIEMPO, VALORES QUE INTERESEN A TODOS...El poder verdadero se comparte, no se impone. Esta es la aptitud para definir las necesidades humanas y para satisfacerlas, tanto las propias como las de las personas que a uno le importan. Es el don de gobernar el propio reino individual (pensamiento y conducta) hasta obtener exactamente los resultados que uno desea".

3.2.2.- Tipos de Poder Individual.

Podría decirse que existen tantas clasificaciones del poder del líder, como autores que han estudiado el tema. Pero digamos que, en términos generales, se acepta el siguiente esquema.



- Poder de posición: El líder llega de manera impuesta; alguien que tiene un poder superior le otorga un puesto con cierto poder. (Liderazgo formal, de jefe)

- Poder personal: El líder es aceptado por los seguidores; su poder deriva del reconocimiento que el grupo hace de sus cualidades y objetivos valiosos para el desarrollo social y organizacional.

Con frecuencia se refuerzan mutuamente ambos tipos de poder. A un individuo se le promueve a cargos directivos en virtud de sus cualidades y acciones, mismas que se "agrandan" al acceder a una posición más alta creándose así una especie de círculo virtuoso.

Por lo demás, es obvio que el poder personal es más sólido y duradero, además de obtener las mejores respuestas de los seguidores, como se ve en el siguiente cuadro sinóptico de los orígenes del poder.

PODER	ORIGENES	RESPUESTAS/S
Coercitivo	Fuerza física y moral	Descontento, hostilidad, sabotaje.
De recompensa	Premios, interés momentáneo, dinero.	Relación mercantil Mercenario Engaño
De diferencia	Recurre a una fuente externa de poder: influyentismo político, etc.	Se acaba cuando desaparece la conexión.
De legitimidad	La fuerza de la ley o de la norma.	Pérdida de respeto. Obligación de devolver un favor.
De especialización	Los conocimientos profundos sobre una o varias materias correlacionadas.	Mientras interese el tema o los resultado que arroja.
Carismático o Transformador.	Capacidad práctica y valores trascendentales. Inteligencia y entrega. (Conjunto de valores)	Fidelidad afecto admiración.

3.2.3.- Estilos de Liderazgo con Poder.

Sin renegar de la teoría del liderazgo situacional, se expone el esquema que David Bain ofrece los diferentes estilos de liderazgo relacionándolos con la productividad.

Estilo de Poder	Estilo motivacional	Potencialidad de productividad	
		A corto plazo	A largo plazo
Autócrata	Positivo (autócrata benevolente)	Alto	Alto
	Negativo	Alto	Bajo
Liberal	Positivo	Alto	Bajo
	Negativo	Alto	Bajo
Participativo	Positivo	El mayor	El mayor

3.2.4.- Poder, Influencia, Motivación y Control.

Existe estrecha relación entre estos factores. El líder debe saber de cual de ellos echar mano en el momento preciso. De saber qué sintáxis o estrategia seguir a fin de mantener su liderazgo efectivo. De lo contrario, los costos podrían ser grandes.

En ocasiones deberá controlar (dirigir) los procesos organizacionales, o poner énfasis en la motivación a fin de acelerarlos. Podrá usar, tal vez, el poder coercitivo o el de especialización. Pero siempre deberá estar atento a los costos del tipo de influencia que logre, aunque sea efectiva.

En su libro: "Influencia, Poder y Persuasión en los negocios, -cómo abrir su propio camino al liderazgo-", Quentin de la Bedoyere, asegura que la fuerza del líder radica fundamentalmente, en la proyección de una autoridad personal, basada en signos internos y externos de dominio.

3.3.- Marco de Habilidades

Anteriormente se pensaba que los rasgos personales eran la fuente principal del liderazgo con éxito, pero más recientemente, se ha hecho hincapié en la conducta del líder con el grupo. Dicho de otra manera, el liderazgo de éxito depende de los hechos y no de los rasgos.

El liderazgo exige una conducta que una y estimule a los seguidores hacia objetivos definitivos en situaciones específicas. Estos tres elementos, líder, seguidores y situación son variables que se relacionan mutuamente para determinar la conducta de liderazgo idónea.

Los líderes utilizan tres clases de habilidades técnicas humanas y conceptuales. Aunque estas son interdependientes en la práctica, pueden considerarse por separado.

La Habilidad Técnica:

Se refiere a la habilidad y al conocimiento que tiene una persona sobre cualquier tipo de procesos o técnicas. Esta capacidad es requisito para ejecutar un trabajo a nivel operativo; pero a medida de que los empleados ascienden a responsabilidades de liderazgo, sus habilidades técnicas disminuyen proporcionalmente. Dependen cada vez menos de las habilidades técnicas de sus subordinados y como sucede en muchos casos muy poco ponen en práctica las habilidades técnicas que supervisan.

La Habilidad Humanística:

Es la capacidad de trabajar eficazmente con las personas y llevar a cabo el trabajo de equipo.

La sensibilidad es la capacidad del ejecutivo para funcionar de manera efectiva como miembro de un grupo y de lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. Así como la habilidad técnica se relaciona fundamentalmente con el funcionamiento de las "cosas" (procesos u objetivos físicos), la habilidad humanística se relaciona con el tratamiento de la gente.

El líder lucha por crear un ambiente de aprobación y seguridad en el que los subordinados se sienten en libertad para expresarse, sin temor a la censura o al ridículo, alentándolos a participar en la planificación y ejecución de aquellos asuntos que los afecten directamente. Es lo suficientemente sensible a las necesidades y motivaciones de otros dentro de su organización para juzgar las posibles reacciones a, y resultados de, diferentes cursos de acontecimientos que pueda emprender. Con tal sensibilidad puede, y está dispuesto a comportarse de manera que toma en cuenta estas percepciones de otros.

La Habilidad Conceptual:

Es la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias tales como los planes a largo plazo.

La habilidad conceptual implica la capacidad de ver la empresa como un todo, comprende el reconocimiento de cómo las diferentes funciones de la organización dependen unas de las otras, y cómo los cambios en alguna parte afectan a las demás y se extiende a la visualización de la relación entre el negocio individual y la industria; la comunidad y las fuerzas políticas, sociales y económicas del país en general.

A continuación, estudiaremos algunas habilidades prácticas del líder, aquellas que consideramos como la quintaesencia del liderazgo. Algunas de ellas serán tratadas con mayor profundidad por otros expositores en los módulos siguientes.

4.- PERFECCIONAMIENTO DEL PROPIO ESTILO DE LIDERAZGO

El enfoque de este tema es eminentemente práctico. Pero antes conviene señalar algunos puntos.

1.- Los contenidos que siguen constituyen la síntesis de arduos estudios sobre el liderazgo. Se han analizado muchas teorías y autores, y se aportan las propias experiencias en el manejo de grupos.

2.- Llegamos a la conclusión -y en esto coincidimos con Kouzes y Posner- que son cinco acciones permanentes las que requiere desarrollar quien aspire a ejercer un liderazgo eficiente, e incluso, carismático.

3.- las cinco acciones aludidas son:

- Inspirar una visión poderosa y atrayente.
- Desafiar los sistemas establecidos, buscando permanentemente el cambio innovador.
- Desencadenar las capacidades de los seguidores.
- Motivar permanentemente.
- Mostrar el camino con el propio ejemplo.

4.- Sin duda existen otros planteamientos sobre la quintaesencia del liderazgo. A manera de ejemplo y con fines de análisis, exponemos los de:

a) Larry meares: Esta es su lista para el líder:

- Confiar en sus seguidores.
- Desarrollar una visión.
- tener temple ante las dificultades.
- Alentar el riesgo.
- Ser un experto.
- Invitar al desacuerdo.
- Simplificar.

b) Kewneth C. Green y Daniel T. Seymour:

Describen al líder como:

- El gran comunicador.
- El Jugador del equipo.
- El Maestro de la tecnología.
- El que resuelve problemas.
- El embajador extranjero.
- El Creador de los cambios.
- El Líder del siglo XXI

En fin, podrían llenarse páginas y páginas de citas sobre esquemas conceptuales acerca del liderazgo ideal. Nosotros nos abocaremos a las cinco acciones apuntadas inicialmente, considerando que conforman el núcleo más estructurado del liderazgo.

4.1.- Inspirar una Visión.

En la película pedagógica "El Poder de una Visión", queda de manifiesto que:

La Visión:

- es el resultado de nuestros sueños en acción
- imagen convincente del futuro
- sólo pueden darla los líderes
- debe ser compartida con su equipo
- debe ser amplia y detallada
- en tiempos de crisis es cuando más interesa

además,

- debe ser un ideal alcanzable
- expresado en imágenes
- que tiene un objetivo aceptable para todos.

"El hombre sólo puede vivir proyectándose al futuro"
(Victor Frankl: "El sentido de la vida").

4.2.- Desafiar los Sistemas.

El gran líder se caracteriza, también, por ser un asiduo "inconforme" con lo establecido. Existe consenso generalizado sobre esta cualidad del líder. En efecto, no es posible imaginar a un gran líder que permanezca habitualmente apolotrado en el statu quo de su organización.

El desafiador de sistemas:

- Se enfrenta sin temor a lo desconocido.
desarrolla una inconformidad sana y constructiva
- Mantiene un sentido de curiosidad.
- Asume riesgos moderados.
- Se responsabiliza de los éxitos y los fracasos.
- Aborda los problemas con optimismo.
- Acepta el cambio como un reto.
- Supera el temor al fracaso.
- Permanentemente descubre o crea algo nuevo.
- Disfruta el desafío de la novedad.
- Se mantiene abierto a las opiniones.
- Afina su sagacidad para detectar demandas de cambio.
- Rompe viejas normas, hábitos y rutinas caducas.
- Recopila ideas nuevas.
- Rechaza hacer "los negocios como siempre".

"No existe una sola verdad, ni una forma única de hacer las cosas. Muchas combinaciones o configuraciones de ideas diferentes también funcionan".
(Otra vez líderes" K. Green y R. Seymour)

4.3.- Desencadenar las capacidades de los Seguidores.

Con este enunciado hacemos referencia a una serie de conceptos como:

- Promover el trabajo en equipo.
- Fijar objetivos cooperativos.
- Organizar acciones conjuntas.
- Delegar responsabilidades.
- Compartir el poder y la información.
- Estimular el debate.
- Promover la capacitación permanente.
- Dar libertad de acción a los seguidores.
- Asignarles tareas importantes.
- Darles atención pública por sus triunfos.
- Apreciar y recompensar los esfuerzos.
- Relacionarlos con otras personas.
- Darles poder para tomar decisiones y riesgos.
- Darles respaldo organizacional.

"El líder conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas, no los usa como cosas. Sabe que la organización no es una colección de individuos en serie; respeta la personalidad, se apoya en el hombre concreto, lo dinamiza y lo impulsa constantemente".

(M.A. Cornejo: "Necesitamos Líderes, no Jefes". Pergamino)

4.4.- Motivar Permanentemente

"El hombre a la espera de motivación" es el sugestivo título del capítulo tercero del afamado libro: "En busca de la Excelencia", de Tom Peters y Robert Waterman Jr. En él como en otros tantos libros se reitera la importancia de la motivación en una organización.

Es obvio que al líder le compete en gran medida esta responsabilidad. Quizás la mejor definición del líder ideal sería "El gran motivador". La lucha diaria es difícil; la subida a la montaña es fatigosa. El líder debe inspirar valor y esperanza. Para ello:

- Es creativo al recompensar.
- Asesora.
- Comunica su agradecimiento.
- Hace que la gente se sienta heroica.
- "Encuentra" a la gente haciendo bien las cosas.
- Dedicar el tiempo a celebrar los éxitos del equipo.
- Establece programas de estímulos.
- Establece normas objetivas y mensurables de recompensa.
- Proporciona retroalimentación en cuanto al desempeño.
- Reconoce las aportaciones.
- Propicia un clima organizacional de confianza.
- Estimula el diálogo constructivo.

"Además del dinero, los empleados buscan ahora la compensación en forma de reconocimiento, respeto, una comunicación franca,...beneficios orientados a la familia y la oportunidad de influir en la empresa".
("Los empleados son primero" Charles Garfield).

4.5.- Mostrar el Camino

Por último, se acepta un rasgo inconfundible de la personalidad del gran líder, el "predicar con el ejemplo". Sólo de esta manera, el líder puede allegarse la credibilidad de sus seguidores; credibilidad que se basa en:

- Ser congruente entre lo que piensa, dice y hace.
- Ser constante manteniendo el rumbo a pesar de las adversidades.
- Ser íntegro al cumplir con lo que promete.
- Ser honesto en su comportamiento.
- Mostrar competencia no sólo funcional sino de líder.
- Saber y demostrar hacia donde se dirige.
- Ser entusiasta, vigoroso y positivo.
- Hablar siempre bien de la compañía.
- Sentirse orgulloso de su pertenencia.
- Identificar sus valores con sus seguidores.

"Los gerentes son nombrados; los líderes son elegidos por sus seguidores. El liderazgo se conquista; no se recibe. Los líderes existen sólo ante los ojos de sus seguidores. Si un líder no logra comunicar pasión por su causa ¿cómo puede aspirar a que lo sigan?.

(Kouzes y Posner)

5.- LIDERAZGO ORIENTADO A LAS METAS

Las organizaciones existen porque muchos objetivos valiosos para el ser humano se logran mejor en conjunto que con esfuerzos individuales separados. El principal conductor de ellos, es el primero de la organización: el jefe. Su trabajo exige habilidad para integrar los objetivos del grupo con los de cada individuo. No puede suponerse que éstos y aquéllos coincidan absolutamente; cada individuo que integra una organización tiene su propia historia, necesidades particulares, propósito y anhelos.

El dirigente institucional pondrá especial atención a todo lo que se relacione con el tema "objetivos", que constituyen la estructura de su función y responsabilidad. Verificará periódicamente los siguientes puntos:

- 1.- La existencia de objetivos bien definidos.
- 2.- Que todos o casi todos compartan los objetivos, lo que supone que éstos son confesables, valiosos y aceptables para el personal y presentados a todos.
- 3.- Que la dinámica sea "ganar-ganar", no que la organización gane cuando sus integrantes pierden y viceversa; es decir, se supone un clima de solidaridad, no de competencia interna.
- 4.- Que exista un clima de confianza de la dirección en su hombres y viceversa; porque si esta confianza falta, el manejo no será por objetivos, sino por sistemas de control.
- 5.- Que haya satisfacción en todos y cada uno de los hombres en el trabajo. Mencionaremos un tema que no podemos desarrollar aquí. pero que que exige consideración y estudio especial: Detrás de los objetivos están los valores. La gerencia, como sistema cultural, implica una filosofía de la vida y de la sociedad. El núcleo dinámico de esta filosofía es un conjunto de valores.

Los directivos orientados a las metas piensan y actúan en forma diferente a sus contrapartes, los directivos reactivos. Los directivos orientados a las metas tienden a tener más confianza en sí mismos. Centran su atención en los resultados más que en las actividades. Son capaces de ver el cuadro completo y logran obtener satisfacción de sus actividades diarias, debido a que comprenden su relación con los resultados. Reconocen que no poseen el monopolio de las buenas ideas y mantienen su mente abierta a las ideas y sugerencias de los demás. La administración por metas reconoce que el lugar de trabajo es un sistema humano. En consecuencia, su filosofía se centra en el elemento humano y en la creación de un medio laboral que gira alrededor del reconocimiento y las recompensas.

3. LA EXCELENCIA Y LOS MODELOS DE RESOLUCION DE PROBLEMAS.

.1 MARCO CONCEPTUAL

.2 MODELO RACIONAL DE ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

.3 DIFERENTES MODELOS PARTICIPATIVOS EN LA RESOLUCION DE PROBLEMAS: PROCESO CREATIVO. ISHIKAWA. PARETO. Y OTROS.

.4 EL RIESGO, LA OPORTUNIDAD Y LA RESPONSABILIDAD DEL DIRECTIVO EN LA TOMA DE DECISIONES.

MARCO CONCEPTUAL

En los últimos años se han utilizado diferentes formas o actividades para resolver problemas o para tomar decisiones con relación a éstos, o bien para desarrollar alguna nueva actividad; dentro de estas formas encontramos los llamados métodos de paso a paso, donde lo que se obtiene es una serie de actividades para resolver una situación no deseada; también es muy usual la solución creativa de problemas (lluvia de ideas) en donde básicamente lo que se hace es dar algunas ideas o alternativas de solución. En ambos casos existe la tendencia a pasar inmediatamente del problema a la solución y poco se hace para averiguar más acerca de la causa, ya que la decisión tomada puede o no estar relacionada con el origen del problema; un ejecutivo no puede ni debe someterse a riesgos, ya que está en juego la posibilidad de desperdiciar recursos y lo más importante, está de por medio su prestigio.

Resulta importante comentar otro hecho que se presenta cuando una persona trata de analizar una situación no deseable a fin de tomar las acciones correctivas pertinentes, en este caso ocurre frecuentemente que se acumulan una gran cantidad de datos y en este conglomerado es difícil distinguir, cuales son más importantes, cuales se pueden utilizar, cuales se relacionan directamente con el

problema y lo que es más, es muy común que se pase de un problema a otro de tal modo que después se tiene una franca confusión o en jambre de problemas; esta situación se manifiesta y se vuelve más objetiva en las juntas o reuniones de trabajo, donde se pasa con facilidad de un problema a otro, ya que cada quien los contempla de manera muy particular lo que favorece las diferencias de opi- nión, de aquí los clásicos comentarios como: "esto es como siempre, todo mundo habla y nadie hace nada" o "de que sirvió que comen- taramos, si finalmente se toma la decisión de fulanito", etc.

Hemos mencionado que un ejecutivo, jefe o supervisor no puede seguir corriendo riesgos; riesgos que a muchas empresas les ha representado pérdida de miles de millones de pesos, de mercado, de pres- tigio, etc. Es por ello que antes se debe reflexionar sobre los procesos de análisis que actualmente se están llevando a cabo a fin de valorarlos y de ser necesario, proponer un cambio substancial en éstos. Es necesario contar con un método que permita en- contrar las causas del problema en una forma ordenada y profunda, donde además se considere la experiencia y el criterio que son ma- teria prima importante, pero la solución de problemas y toma de decisiones; podemos resumir lo anterior diciendo que el ejecutivo requiere un método sistemático para el manejo de la información, donde al saber hacer las preguntas adecuadas para obtener los datos pertinentes, facilitan el análisis y la reflexión; de tal modo que podamos diferenciar las causas de los problemas y reconoz-

camos que la toma de decisiones no es la simple determinación de una actividad, sino el análisis sistemático de diferentes alternativas, a esta forma de analizar problemas y tomar decisiones se le conoce como el "METODO RACIONAL".

METODO RACIONAL = ANALISIS Y MANEJO SISTEMATICO DE LA INFORMACION +
EXPERIENCIA + CRITERIO.

LAS DEFINICIONES

¿Qué es un problema,

UN PROBLEMA ES UNA DESVIACION DE LA NORMA ESPERADA DE FUNCIONAMIENTO.

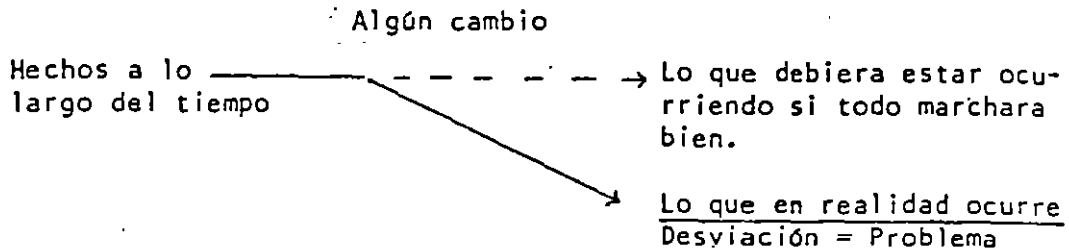
¿A qué se deben estas desviaciones?

ALGO OCURRIO DURANTE EL FUNCIONAMIENTO O DESARROLLO DE UNA ACTIVIDAD QUE PROVOCO UN EFECTO NO ESPERADO, ALGUN CAMBIO OCURRIO DE TAL MODO QUE SE PRESENTARA UNA DESVIACION EN LA NORMA ESTABLECIDA O EN LOS OBJETIVOS DESEADOS. De aquí obtenemos nuestro segundo concepto importante.

UN CAMBIO DE CUALQUIER NATURALEZA ES SIEMPRE LA CAUSA DE UN PROBLEMA.

Lo anterior nos conduce a tratar de racionalizar en forma sistemática cual cambio en el sistema provocó una desviación y por tanto ahora se convierte en un problema.

Gráficamente:



La toma de decisiones sigue una lógica diferente, aunque el proceso sigue siendo el uso de la información en forma racional.

UNA DECISION ES UNA ELECCION ENTRE VARIAS FORMAS DE HACER UNA COSA O LOGRAR UN FIN.

En cuanto a la toma de decisiones implica que para hacer tal elección se deben haber tomado en cuenta y por separado en cada alternativa una serie de criterios, de tal modo que una decisión constituye una transacción entre lo que se desea en un sentido ideal, y lo que en realidad puede hacerse.

CONCEPTOS BASICOS DEL METODO RACIONAL

Es conveniente anticipar que los conceptos por sí solos no bastan, que es conveniente proporcionar un método ordenado y eficiente que basado en los conceptos, indicará el que hacer; cuando hacerlo, - que información se deberá utilizar y como utilizarla. Por lo -

pronto analizaremos los conceptos en lo que se fundamenta el método y en las siguientes páginas de este texto, los métodos para análisis de problemas, para análisis de decisiones y el de análisis de problemas en potencia.

El ejecutivo que entiende los conceptos que fundamentan el análisis de problemas y la toma de decisiones y tiene un método sistemático para la aplicación de éstos, encontrará las siguientes importantes ventajas.

1. Sabrá donde se encuentra en cualquier momento del análisis, de tal modo que pueda saber que información le falta, cual es aplicable y cual no.
2. Debido a que este proceso lo entiende y le es visible, el ejecutivo dispone de información que puede manejar a fin de obtener la solución correcta.

Con estas ventajas el directivo, jefe o supervisor puede corregir sus propios errores y mejorar su actuación, y lo que es igualmente importante, podrá visualizar los errores de sus subordinados y así desarrollar sus habilidades en el manejo de estas situaciones.

Analizaremos 14 conceptos básicos en lo que se fundamenta el método racional; los primeros siete se relacionan con el análisis de problemas y los siguientes con la toma de decisiones.

CONCEPTOS BASICOS PARA EL ANALISIS DE PROBLEMAS.

1. El que analiza los problemas cuenta con una norma establecida de funcionamiento, un "debiera" frente al cual comparar la "realidad" del funcionamiento.

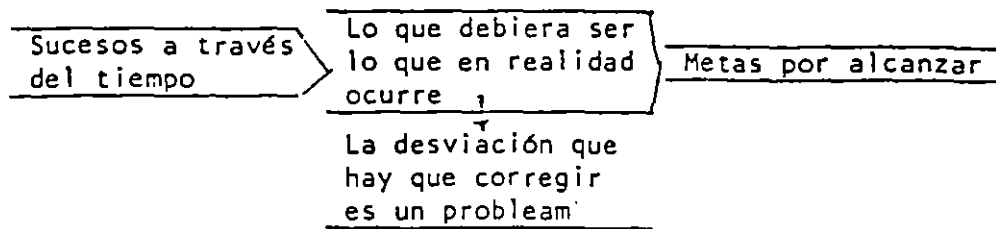
La primera acción que se requiere en el análisis de problemas con siste en reconocer las áreas de problema.

Esto se efectúa examinando la situación dentro de lo que constituye su responsabilidad, comparando lo que en realidad sucede con - lo que cree que debiera estar sucediendo.

2. Un problema es una desviación de una norma de funcionamiento

Generalmente se tiene que escoger entre varios problemas, a lo - cual se debe dar toda la atención y concentración para afrontarlo, estos se logra estableciendo prioridades de urgencia, gravedad y potencial de crecimiento.

Los conceptos 1 y 2 podremos representarlos gráficamente en forma de pasos como sigue:



Pasos 1 y 2 comparación del debiera con la realidad.

Exámenes y establecimiento de prioridades en cuanto a: GRAVEDAD; URGENCIA Y TENDENCIA.

3. La desviación de la norma tiene que identificarse, localizarse y describirse en forma precisa.

A fin de asegurar la precisión, el que analiza problemas especifica lo que constituye el problema describiéndolo exactamente en términos de cuatro dimensiones.

- IDENTIDAD - que es la desviación
- UBICACION - donde se encuentra el objeto y el defecto
- TIEMPO - desde cuando se presenta
- ALCANCE - cuanto tiempo tiene, cuantos objetos, cuantos defectos

Dentro de la descripción del problema es importante especificar lo que no es problema y así se delimita a fin de distinguir su área exacta.

Ejemplo de la especificación de un problema.

" Carbón depositado simultáneamente sobre los 480 filamentos de -
la máquina número 1 y no en las otras cuatro, que comenzó alre-
dedor de las 3:52 hrs. con una duración de 10 minutos "

4. Siempre hay algo que distingue lo que ha sido afectado por
la causa de aquello que no ha sido afectado.

Para descubrir tales distingos se analiza la especificación del -
problema comparando las características de lo que ha sido afecta-
do en relación lo que no lo ha sido; siempre hay algo que destaca
aquello que fué afectado de lo que no lo fué.

Del ejemplo anterior, es fácil suponer que existe algo distintivo
entre la máquina 1 y las otras, ya que de otro modo todas las má-
quinas debieron ser afectadas.

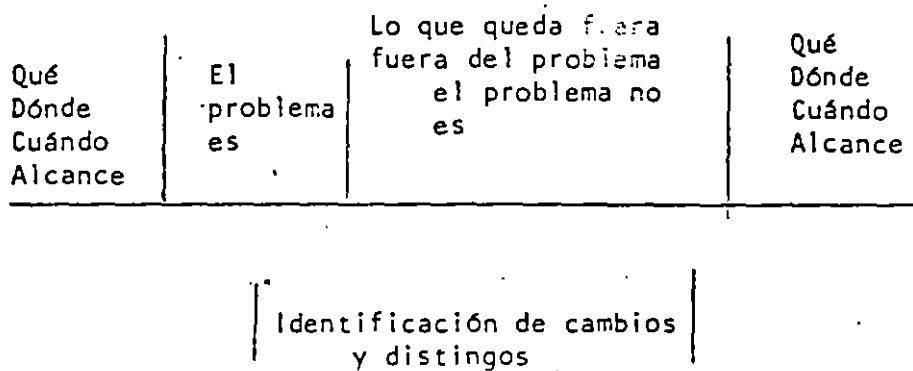
5. La causa de un problema es siempre un cambio que ha ocurrido
a través de alguna característica, mecánica o condición dis-
tintiva para producir un efecto nuevo no deseado.

Unicamente aquellos cambios conectados con las áreas distintivas
de la desviación son pertinentes y dignas de tomarse en cuenta.

En el ejemplo del hilo ennegrecido de carbón, es lógico suponer -
que sólo aquellos cambios en las características o funciones de la

máquina 1 son los pertinentes, ya que cualquier cambio en áreas - no distintivas hubieran afectado a todas las máquinas y no sólo a una.

Los conceptos 3, 4 y 5 podríamos representarlos gráficamente en - pasos como sigue:



Pasos 3, 4 y 5 comparación del
ES y NO ES

6. Las posibles causas de una desviación se deducen de los cambios pertinentes encontrados al analizar el problema.

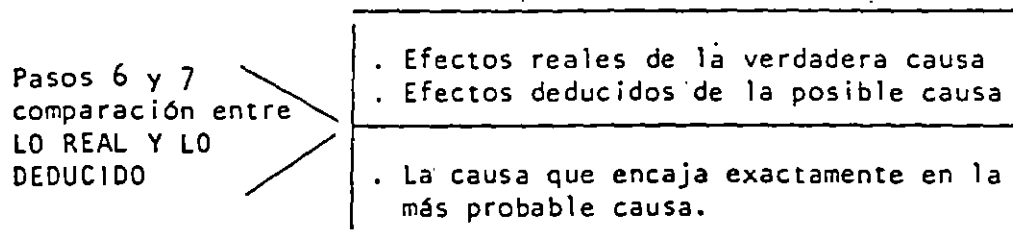
Tales deducciones permiten, al analizar problemas, establecer un - enunciado o proposición susceptible de provocarse como la posible causa de un problema.

7. La más probable causa de una desviación es aquella que explica exactamente todos los datos en la especificación del problema.

Ejemplo de comprobación.

En el ejemplo del hilo ennegrecido por carbón, encontrarón dos pro bables causas, una de ellas consistía en que el deshojón de la - caldera, operación que se realiza rutinariamente dentro del turno en el que ocurrió el incidente (entre las 12:30) y otra posible - causa el hecho de que una locomotora se había estacionado alrededor de las 4 horas y durante unos 10 minutos por debajo de la toma de aire de la máquina 1. Al probar estas causas se descartó la prime ra inmediatamente, ya que esta no explicaba el hecho de que el pro blema solo se hubiera presentado en la máquina 1 y no en las demás que estaban expuestas al mismo riesgo, además que no coincidía con el horario en que se presentó el incidente. Esto no ocurre al pro bar la causa de la locomotora, ya que ésta si explica todos los - datos especificados en el problema.

Los conceptos 6 y 7 podemos representarlos gráficamente en forma de pasos, como sigue:



PASOS PARA EL ANALISIS DE SITUACIONES (AS)

Esta parte consiste en escoger los problemas más importantes, donde se relacionan los objetivos, las normas y las funciones de una actividad con una realidad a fin de obtener desviaciones que no estén dentro de los límites de tolerancia normales y en tal caso sería conveniente tomarlas en cuenta.

De este análisis obtendremos situaciones que son de preocupación por que se exceden de los límites o bien porque no sólo a mí me preocupa, sino parece que molesta en general, en tal caso si representan desviaciones dignas de tomarse en cuenta.

Así obtendremos una serie de problemas que deberán resolverse, no obstante tendremos que fijar prioridades.

CONCEPTOS EN EL ANALISIS DE SITUACIONES:

1. RECONCOER SITUACIONES DE PREOCUPACION

2. SEPARACION DE SITUACIONES

3. FIJACION DE PRIORIDADES

4. COLOCACION Y ANALISIS DE SITUACIONES.

PASOS PARA EL ANALISIS DE PROBLEMAS (AP)

Es conveniente tomar en cuenta que existen situaciones donde sería difícil aplicar con todo rigor los pasos para el A P, sobre todo en aquellos llamados "solución de problemas bajo presión", sin embargo es importante que aunque sea en forma "mental" deberá hacer algunas consideraciones rápidas basándose en estos conceptos, por lo que es recomendable tratar de comprender y aprender bien los pasos del AP.

CONCEPTOS ANALISIS DE PROBLEMAS

1. ENUNCIADO

Por qué	Para mantenernos siempre sobre la pista de lo que buscamos
	Para tener bien definido nuestro objetivo
Cómo	ANOTANDO 1 Objeto + 1 Defecto
Ejemplo:	Película Rígida + Velada Objeto Defecto

2. ESPECIFICACION

Por qué	- Para describir con todo detalle el problema
	- Porque lo menos que nos podemos pedir es conocer con calidad cómo esta sucediendo el problema - que tratamos de solucionar.
Cómo	- Identificando el problema en 4 - dimensiones: Identidad - Qué Ubicación - Dónde Tiempo - Cuándo Magnitud - Cuánto

Usando las siguientes preguntas:

Cada pregunta puede tener ninguna, una ó varias respuestas.

ESPECIFICAR EL "NO ES"

Por qué

- PARA Poner límites al "ES"
- Tener el punto de comparación para buscar distingos
- Nos permite probar las posibles causas.

Cómo

Preguntando

¿Qué, dónde, cuándo, cuánto pudo haber sido pero "NO ES"?

- Un "no es" para cada "es"
- Lo más cercano, parecido, relacionado o similar que pudo haber sido pero "NO ES".

3. DISTINGOS

Por qué

- Nos reduce el campo de búsqueda de la causa más probable.
- Nos conduce a cambios significativos
- Nos proporciona nueva información.

Con la pregunta:

¿Qué distingue al ES del NO ES?

¿Qué es diferente en el ES comparado con el NO ES?

¿Qué es propiedad exclusiva del ES que no tiene el NO ES?

¿Qué es distintivo

Único
especial
propio
peculiar
características en el ES compa
rado con el NO ES?

4. CAMBIOS

Por qué

- Todos los problemas son causados por cambios
- Nos conducen a las posibles causas

Cómo

Con la pregunta:

¿Que ha cambiado en ó alrededor de cada distingo? ¿Qué más?

- Indicar siempre fecha y hora si es posible.
- Cambios solamente en los distingos.

SINONIMO DE CAMBIOS

ALTERADO	TRANSFORMADO	MEJORADO	RENOVADO	AUMENTADO
SUBSTITUIDO	PARADO	REVISADO	CORREGIDO	DIMINUIDO
REEMPLAZADO	ARRANCADO	CALIBRADO	AJUSTADO	AMPLIADO

5. POSIBLES CAUSAS

Por qué

- Nos reduce el campo de búsqueda de la más probable causa

Cómo

- Hipotetizando en cada cambio - con la pregunta:

¿Qué de (éste) cambio pudo producir el defecto en el objeto?

Cambio + Cambio
Cambio + Distingo

6. PRUEBA

Por qué

- Nos permite encontrar la causa más probable
- Nos permite reducir el número de posibles causas que tendremos que verificar

Cómo

- Probar destructivamente (Con intención de derrumbar y no de sostener las posibles causas). Las causas se deben sostener solas, que quede la más fuerte.

Usar la pregunta: _____

¿Si (esta) es la causa, es posible que suceda en el (ES) y no en el (NO ES)?

VERIFICAR

Por qué

- Para estar seguros que nuestra acción correctiva es la adecuada
- Para comprobar en la realidad que la más probable causa que encontramos en el papel es la verdadera

Cómo

En el lugar de los hechos

- lo más rápidamente
- lo más fácilmente
- al menor costo

CONCEPTOS BASICOS EN LA TOMA DE DECISIONES

De igual manera que en el análisis de problemas los siete pasos - que aquí analizaremos siguen una progresión racional, no obstante existentes marcadas diferencias, sobre todo en el hecho de que la toma de decisiones ofrece respuestas que no se pueden verificar, ya que las acciones ocurrirán en el futuro; esto no ocurre en el análisis de problemas, ya que las causas determinadas pueden ser verificables. Este hecho implica que al buscar alternativas de acción se haga en forma igualmente cuidadosa y sistemática a fin de tomar decisiones acertadas. Los conceptos a considerar son - los siguientes:

1. Se deben establecer primero los objetivos de una decisión.

Es conveniente para ello formularse las siguientes preguntas, ¿qué trata de lograrse?, ¿cuál es el trabajo que ha de hacerse?

2. Los objetivos se clasifican conforme a su importancia.

Los objetivos "obligatorios" es un requisito con el que no puede haber componendas; en el caso de los objetivos "deseados" no son requisitos y pueden estar sujetos a convenio para aquellos casos

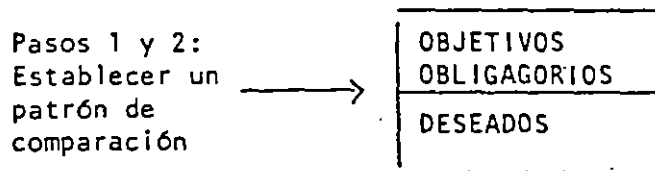
en los que se quiere tener la mejor realización posible de la decisión.

Por ejemplo: "Evitar que el carbón penetre en las máquinas", sería un objetivo obligatorio.

"Hacer esto a un bajo costo y con poco mantenimiento", serían dos objetivos deseados.

A los objetivos se les asigna su rango y peso, es decir, habrá que darles un valor que indique su importancia, por ejemplo, si la elección es que el bajo costo fuera lo más importante, éste llevaría un mayor peso es la discusión final que el de facilitar el mantenimiento.

El concepto 1 y 2 se representan gráficamente en dos pasos como sigue:



3. Se desarrollan acciones alternativas.

Estas son descripciones de diferentes formas de lograr que se haga un trabajo específico, y siempre se dispone de muchas alternativas, algunas más baratas o mejores que otras.

4. Las alternativas se valoran respecto a los objetivos establecidos.

Cada alternativa se valora para ver si satisface cada uno de los "obligatorios" (por ejemplo no dejar entrar el carbón) y para ver hasta que punto, en relación con cada una de las otras alternativas, logra cada uno de los "deseados" (por ejemplo, bajo costo y facilidad de mantenimiento).

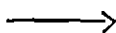
5. La elección de la alternativa con mejor capacidad para lograr todos los objetivos representa la decisión tentativa.

La mejor alternativa es siempre aquella que satisface los objetivos obligatorios y ofrece la mayor parte de los deseados con las menores desventajas.

La elección puede requerir una combinación de alternativas; así por ejemplo, en el caso del filamento, la mejor solución sería; probablemente, pedir una locomotora diesel y al mismo tiempo dar instrucciones a los tripulantes de la locomotora.

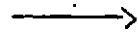
Representando los conceptos 3, 4 y 5 gráficamente en forma de pasos, quedaría como sigue:

Paso 3
Obtener lo que se
ha de comprobar



Crear alternativas para la
comparación

Paso 4 y 5
Comparación de
ALTERNATIVAS
frente a OBJETIVOS



Objetivos OBLIGATORIOS
DESEADOS

ALT. A	ALT. B	ALT. C
-----------	-----------	-----------

6. La decisión tentativa se examina para determinar las futuras consecuencias adversas posibles.

Una consecuencia adversa es un futuro problema resultante de una acción tomada. Por tanto es importante valorar en términos de probabilidad y gravedad tales amenazas.

Ejemplo: En el caso del filamento, bien podría ocurrir, que el ferrocarril no estuviera siempre en condiciones de suministrar locomotoras diesel, las instrucciones a los tripulantes pudieran molestarles y no seguirlas o bien olvidarlas.

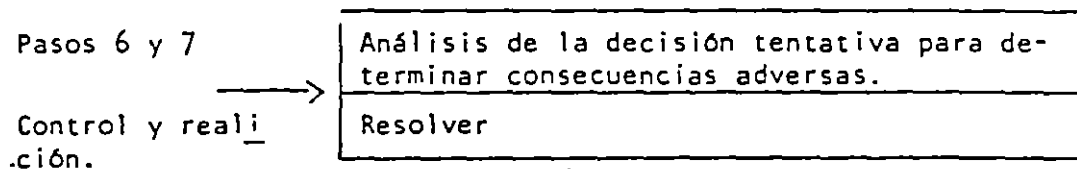
Si las amenazas que ofrece una acción propuesta son demasiado grandes puede ser necesario tomar otra decisión.

7. Los efectos de la decisión final se controlan tomando otras medidas a fin de evitar que las posibles consecuencias ad-

versas se transformen en problemas y además se asegura que las acciones propuestas se lleven a cabo.

Ejemplo: Las probables amenazas contempladas anteriormente podrían reducirse al mínimo adicionando a la decisión - las siguientes actividades; dando órdenes permanentes para que el encargado de patio prevenga a los conductores que entren ó poniendo avisos en los lugares donde sea necesario.

Los conceptos 6 y 7 se representan gráficamente, como sigue:



En las siguientes páginas profundizaremos más sobre cada uno de - estos pasos y en la forma como se desarrolla el método en cada una de las siguientes situaciones:

- Análisis de situaciones
- Análisis de problemas
- Toma de decisiones
- Análisis de problemas en potencia

Pero antes de esto no deberá olvidarse que para ser más eficiente en el análisis de problemas y toma de decisiones, deberán seguirse rigurosamente las siguientes etapas.

PASOS PARA TOMA DE DECISIONES (AD)

Casos donde se pueden utilizar el A.D.

- A - pueden ser para resolver problemas
- B - para mejor método
- C - nuevas metas

EL METODO

Consiste en una elección entre varias formas de hacer una cosa o .llegar a un fin.

Es una transacción entre lo que se desea en un sentido ideal y lo que realmente puede hacerse.

El propósito por lo tanto es:

Elegir aquella que logre más y que presente las menores desventajas.

LAS DECISIONES PUDEEN SER DE 3 TIPOS

INTERINAS

Cuando es necesario tomar una decisión mientras se conocen las causas sobre todo si el problema es grave.

DE ADAPTACION

Cuando se conoce la causa pero no se puede hacer nada respecto a ella ó bien, no está en su jurisprudencia tomar una decisión correctiva.

CORRECTIVA

Es la que elimina la desviación eliminando la causa que produjo el problema.

Sea cual sea deberá seguir los siguientes conceptos básicos.

ANALISIS DE DECISIONES

PASOS A.D.

Enunciado de propósito
Establecer objetivos
Clasificar objetivos
Producir alternativas
Evaluar alternativas
Evaluar riesgos

ENUNCIADO DEL PROPOSITO

Porqué

Para hacer visible el propósito de nuestra decisión.
Para no perder la pista.
Debe contener la palabra elegir.

Cómo

Escribiendo en una frase sencilla, breve y clara cual es el propósito de la decisión.

ELEGIR + LO QUE SE VA ELEGIR

Cosas que han de evitarse a la hora de hacer el enunciado del propósito (Tips).

- Meter más de una decisión y el enunciado del propósito
Ejemplo: Comprar un auto y pagarlo
- Poner alternativas en el enunciado del propósito
Ejemplo: Contratar a MARGARITA como secretaria
- Poner enunciados contradictorios
Ejemplo: Aumentar la cuota de producción o disminuirla
- Poner enunciados negativos
Ejemplo: Evitar que NO alcancemos la cuota de ventas

Establecer objetivos

Porqué Para definir con exactitud los resultados que esperamos y los recursos con los que contamos

Cómo Voy hacer lista de : Recursos
Resultados

Y posteriormente a: Redactar objetivos



Aplicar las siguientes preguntas:

- Para recursos ¿Con qué efectivamente cuento?
¿Qué recursos puedo involucrar en esta decisión!
- Para resultados ¿Qué deseo obtener con la decisión que voy a tomar?
- Para objetivos ¿Cómo deberá ser mi alternativa para que con estos recursos me dé estos resultados?

Clasificar objetivos

PORQUE Para separar aquellos que son indispensables para la decisión de los que no lo son pero nos gustaría tener.

COMO Clasificándolos en Obligatorios y Deseados

--- Características de los obligatorios.

- Deberán ser indispensables
- Deberán tener límites mínimos y máximos
- Deberán ser medibles, comparables
- Deben ser específicos

OBJETIVOS DESEADOS

Características	Que no son indispensables
Misión	Evaluar alternativas
Fuentes	De nuestra lista de: Recursos y - Resultados Para cada obligado máximo deberá existir un mínimo deseado Para cada obligado mínimo deberá existir un máximo deseado.
Acción	Se hace una lista colocando los - obligatorios en un lado y los dese <u>a</u> dos en otro. Se obtienen los deseados que se - desprenden de cada obligatorio Se dá peso a los deseados.
Dar peso a los deseados.	
Porqué	Para determinar el valor relativo de cada uno de ellos. Para definir el grado de intensidad con que lo deseamos.
Cómo	-Se califica del 1 al 10 dando la - calificación más alta que se dese más. Comparativamente se califica a los demás de acuerdo a su impor- tancia o valor. (Alguna calificación puede repetir se).

Misión o razón de ser obligatorios.

- Eliminar alternativas.

Fuentes de los obligatorios

- Listas de Recursos y Resultados.

PRODUCIR ALTERNATIVAS

- | | |
|---------|--|
| Porqué | <ul style="list-style-type: none">- Porqué son los satisfactores de nuestros objetivos- Para analizar el número y las posibilidades que tenemos para poder elegir lo mejor. |
| Cómo | <ul style="list-style-type: none">- Haciendo una lista con las diferentes alternativas detalladas - en ella. |
| Fuentes | <ul style="list-style-type: none">- Experiencia- Consultas que hacemos con otras personas- Por lógica |
| Tipos | <ul style="list-style-type: none">- Alternativas preparadas de antemano- Adaptación de la ya existente- Creación de las nuevas alternativas- Continuación de alternativas |

Evaluar alternativas con los obligados

- | | |
|--------|---|
| Porqué | <ul style="list-style-type: none">- Para eliminar alternativas que no satisfacen los requisitos - obligatorios |
| Cómo | <ul style="list-style-type: none">- Comparando cada alternativa con cada uno de los obligatorios, - usando la técnica PASA/NO PASA. Y eliminando de inmediato a lo que no pase. |

Con los deseados.

Porqué

- Para determinar que alternativas satisface mejor en forma general, los objetivos deseados.

Cómo

- Comparando las alternativas con cada uno de los objetivos deseados, calificando del 1 al 10 y otorgando la calificación más alta a la alternativa que mejor cumpla con el objetivo deseado y así comparativamente.
- Si hay igualdad de circunstancias se puede repetir la calificación.

Acciones

- Ahora, se multiplica el peso de cada deseado por la calificación obtenida por cada alternativa para obtener calificaciones sopesadas.
- Sumamos las calificaciones sopesadas para obtener el total de puntos de cada alternativa.

Evaluar riesgos

Porqué

Para considerar lo que podría salir mal de cada alternativa antes de tomar una decisión.

Para eliminar la subjetividad (alternativas favoritas).

Cómo

Preguntando.

- ¿Qué podría salir mal?
- ¿Qué riesgos hay?

Considerar las alternativas que hayan obtenido mayor puntuación.

Considerar la información de cada alternativa.

Se valoran los riesgos bajo dos -
criterios:

- Probabilidad de que suceda
- Gravedad si sucede que tan grave es?

La mejor decisión es la que satisface los objetivos y nos dá el mínimo de riesgos.

USO DEL PROCESO PARA DIRIGIR A OTROS

Implica hacer las siguientes preguntas:

- | | |
|---|--------------|
| ¿ Qué quieres lograr ? | Objetivos |
| ¿ De que diferentes maneras lo puedes hacer ? | Alternativas |
| ¿ Si lo hace así, que te puede salir mal ? | Riesgos |

ANALISIS DE PROBLEMAS EN POTENCIA

Dentro del contexto directivo, por lo general se tiene tendencia a la solución de problemas, así como a tomar acciones con vistas a lograr una meta. Sin embargo, poco se hace o se considera con relación a la protección de planes o decisiones ya tomadas; en otras palabras, sería conveniente contemplar e incluir dentro de nuestros hábitos de dirección la posibilidad de evitar los posibles problemas o eliminar los obstáculos que se pudieran presentar en el futuro.

Considerando que esta actividad lleva consigo un beneficio en costo humano y de tiempo, no podría pasar desapercibido en este texto el incluir los conceptos y técnicas que se consideran para el Análisis de Problemas de los planes y decisiones tomadas.

Antes de entrar en materia, es importante hacer algunas consideraciones con relación a los problemas o situaciones a los que se podría enfrentar un directivo al emprender acciones preventivas. La primera consideración nace del hecho de que se dispone de un gran número de incentivos para aquellas personas que resuelven problemas con éxito, de hecho en la práctica de la cultura gerencial los ascensos o aumentos en los ingresos de un ejecutivo se deben a esta situación, otro ejemplo de esto lo encontramos en la medi-

cina, donde sigue dándose más apoyo a aquellos médicos que curan enfermedades manifiestas (no queremos decir que no sea válido), - que el que se le da a la medicina social o preventiva, que no obstante ha demostrado su importancia al erradicar en muchos países algunas enfermedades. Con esto el directivo podrá darse cuenta - que es muy probable que al aplicar el análisis de problemas en potencia no obtenga el reconocimiento que se espera y que merece, - pero NO DEBE OLVIDAR QUE LO IMPORTANTE ES ASEGURAR EL EXITO DE SUS DECISIONES Y PLANES, para lo cual cuenta con un método sistemático y racional que a continuación describiremos.

DEFINICION DE APP:

Consiste en el análisis sistemático de un futuro curso de acción o actividad para descubrir aquellas cosas que pudieran marchar - mal y a partir de esto considerar las medidas necesarias de tal modo que obtengamos lo siguiente:

- Evitar que suceda una desviación no deseada.
- Reducir los efectos si a pesar de todo llegara a suceder una desviación.

El análisis de problemas en potencia nace de un plan (decisión tomada, actividades por desarrollar o proyecto); y un plan es:

Una descripción e itinerario de la forma en que se usarán los recursos para lograr los objetivos.

CUANDO SE USA EL APP:

- a. El objetivo de todo buen dirigente o ejecutivo es asegurar el éxito del curso de acción planeado, y como parte de esta planeación deberá considerar aquellas cosas que pueden marchar mal y para ello deberá analizar:
 - los objetivos
 - los recursos (físicos, financieros y humanos).
 - las actividades.

- b. El APP se puede utilizar también cuando los planes de otros pudieran afectar los nuestros.

No debemos olvidar que entre los departamentos y entre las personas que operan en una organización, existe una interdependencia, algunas con mayor o menor grado, pero de cualquier modo es conveniente tratar de anticiparnos para evitar que los cambios que se presenten en nuestro entorno nos afecten.

- c. Cuando alguien ajeno a la organización cambie sus estrategias (mercado, proveedores, gobierno, etc.)

La pregunta obligada que deberíamos hacer al emprender una acción preventiva en cualquiera de las situaciones antes descritas es:

¿Cómo se pueden buscar posibles causas a posibles problemas?

La respuesta a esta pregunta la obtendremos con la resolución a 7 planteamientos o cuestionrios, que nos llevan de una manera lógica y ordenada al análisis de problemas en potencia, así como a la planeación de actividades preventivas.

PREGUNTAS BASICAS PARA APP:

1. ¿Qué podría marchar mal?

Es conveniente que hagamos un cuidadoso análisis o estudio del plan que se va a poner en marcha y pensar en los probables problemas que pudieran surgir durante su desarrollo.

Este estudio se hace por cada una de las fases, etapas o pasos (según se tenga planteado), y encontraremos que existen algunas características que por la propia naturaleza de la actividad son fuentes de problemas en potencia.

"EXISTEN ALGUNAS CARACTERISTICAS DEL PLAN QUE SON
FUENTE DE FUTUROS PROBLEMAS"

AREAS CRITICAS DE UN PLAN QUE SON POSIBLES FUENTES DE PROBLEMAS
EN POTENCIA:

- Cuando en alguna parte del plan existe algo nuevo, complejo o desconocido.
- Cuando convergen operaciones o funciones, es decir, si el plan tiene impacto o depende de otros.
- Cuando la responsabilidad es difícil de asignar o queda fuera del radio de acción de los responsables del plan.
- Cuando alguna parte del plan es crucial y en consecuencia un fracaso en ésta sería de gran impacto.
- Cuando hay límites precisos de tiempo.

2. ¿Qué es específicamente cada problema?

Los posibles problemas que se hayan visualizado como probables, - deben especificarse en forma clara a fin de evitar "conglomerados o etiquetas", ya que esto facilitará la búsqueda de posibles causas. Para ello sería útil recurrir a la especificación de las - cuatro dimensiones ya conocidas: qué, dónde, cuándo y cuánto de un plan.

3. ¿Qué riesgo hay en cada problema?

La solución a esta pregunta nos conduce en forma sistemática a la selección de aquellos problemas que son dignos de tomarse en cuen

ta con mayor énfasis y cuidado, debida al riesgo que implicaría - el que se presentara. Este análisis de riesgo lo basamos en las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué gravedad tendría el problema si se presenta?
- b. ¿Qué probabilidad hay de que se presente?

$$a \times b = \text{RIESGO}$$

4. ¿Cuáles son las posibles causas de cada problema?

Esta cuestión es una de las partes más cruciales del APP, ya que sería difícil determinar la causa que provocaría una desviación, siendo ésta sobre la que tendríamos que actuar de manera preventiva, precisamente para que no se presente la causa y evitar así el problema. Debido a que no tenemos desarrollado el "don de las adivinanzas" es conveniente enlistar todas las posibles causas a fin de que no se nos escape aquella que pudiera provocar el problema.

5. ¿Qué probabilidad tiene cada posible causa?

Aunque deberíamos tratar con la misma importancia todas las causas probables, el CRITERIO y la EXPERIENCIA nos indican cuáles son aquellas que pueden ser un hecho de tal modo que podamos concentrar nuestros esfuerzos sobre las causas que son más probables de presentarse y de este modo asignar un valor de probabilidad a cada uno.

6. ¿Cómo puede evitarse una posible causa o reducir al mínimo sus efectos?

La mejor acción que se debe emprender para evitar que se presente una causa es la acción preventiva, lo que nos conduce al planteamiento de una serie de actividades que eliminen o reduzcan de antemano los efectos de ésta.

Estas acciones preventivas deberán variar según el riesgo del problema y la probabilidad de la causa; representan algo así como un plan adicional al plan principal.

7. ¿Cómo pueden manejarse los problemas en potencia más grave?

Cuando hablamos de problemas más graves nos referimos a aquellos cuyas causas son muy probables y que ya fueron visualizados en la quinta pregunta, y no obstante que ya se hayan tomado acciones preventivas, es posible que quede alguna PROBABILIDAD RESIDUAL, por lo que es importante determinar ésta, debido a que se podría presentar la causa y provocar el problema o desviación no deseada. En tal caso, es necesario reducir inmediatamente los efectos del problema, esto se logra mediante la planeación de ACCIONES CONTINGENTES las que su función es reducir los efectos de la causa si a pesar de las acciones preventivas se llegara a presentar.

Es importante que al mismo tiempo que se planeen las acciones contingentes se establezcan los mecanismos de aviso que nos indiquen que la situación indeseable se ha presentado, lo que provo

cará que en forma inmediata se ponga en marcha la acción contingente y así reducir el problema. A estos mecanismos de aviso - los llamaremos "disparadores" o "alarmas" y pueden ser los reportes de avance del plan o programa, o cualquier otro medio de control.

PASOS PARA ANALISIS DE PROBLEMAS EN POTENCIA APP:

PASOS:

IDENTIFICAR AREAS CRITICAS
IDENTIFICAR POSIBLES PROBLEMAS
PROBABLES CAUSAS
ACCIONES PREVENTIVAS
ACCIONES CONTINGENTES
DISPONER DE MEDIOS DE AVISO

ACCIONES PREVENTIVAS:

Son aquellas acciones que tomamos para tratar de evitar que una desviación se presente o cuando menos reducir al mínimo la posibilidad de que ocurra, o sea van contra la causa de los problemas.

Antes de que la desviación se presente:

ACCIONES CONTINGENTES:

Son todas aquellas acciones que voy a tomar una vez que la desviación se presente, para reducir al mínimo el daño que ocasiona.

DESCRIPCION:

PRIMER PASO. PARTE DE UN PLAN.

Establecer por escrito en forma precisa y ordenada el plan o actividad que se va a desarrollar a fin de estudiarlo en sus partes.

Cómo elaborar planes. Utilizando algunos de los conceptos aprendidos durante el curso, es decir, preguntándonos:

QUE	DONDE	CUANDO	CUANTO	QUIEN	COMO
Etapa o elemento del plan.	Se anota el lugar o lugares donde se va a realizar cada etapa.	Fechas de inicio y terminación de cada etapa gráfica de Gantt	Todo lo que involucra el plan: - personas - equipo - costos	Responsabilidad de cada una de las etapas.	Desglose de cada etapa.

2. CONCEPTO Y FASES DEL PROCESO CREATIVO

Antes de conocer las diferentes fases del proceso creativo, es conveniente analizar y contestar las siguientes preguntas:

¿Qué es la creatividad y qué no es?

¿Cómo y dónde se puede crear?

¿Por qué crea el hombre?

A) Concepto.

Anteriormente a los creativos se les llamaba genios, talentos, ingenios, sabios, inventores y hasta inspirados por los dioses. Hoy ya se usa el término de creatividad

Antes de analizarlo, ¿qué nos sugiere esta palabra?

- * Originalidad
- * Novedad
- * Transformación tecnológica y social
- * Asociaciones ingeniosas y curiosas
- * Sentido de progreso
- * Exito y prestigio
- * Audacia
- * Riqueza de alternativas
- * Riqueza de soluciones para los problemas
- * Poder de fantasía capaz de trascender la realidad
- * Talento para ver las cosas con ojos nuevos
- * Capacidad de desestructurar mentalmente la realidad y reestructurarla en formas diferentes y originales
- * Grupos de personas en intensa y abierta intercomunicación.

DEFINICION: La capacidad de producir cosas nuevas y valiosas.

La palabra cosas se toma en el sentido más amplio, que incluye prácticamente todo. Un método, un estilo, una relación, una actitud, una idea, pueden ^{ser} objeto de la creatividad; es decir, cabe considerar las creaciones no sólo por su fondo o contenido, sino también por la sola forma.

La novedad puede ser grande y trascendente, como la de quien inventó el transistor o la televisión a colores; o puede ser más modesta, como la de quien escribe un sencillo cuento , o la de quien diseña un pequeño aditamento para el automóvil Ford..

El tema del valor es aún más evasivo y subjetivo que el de la novedad.

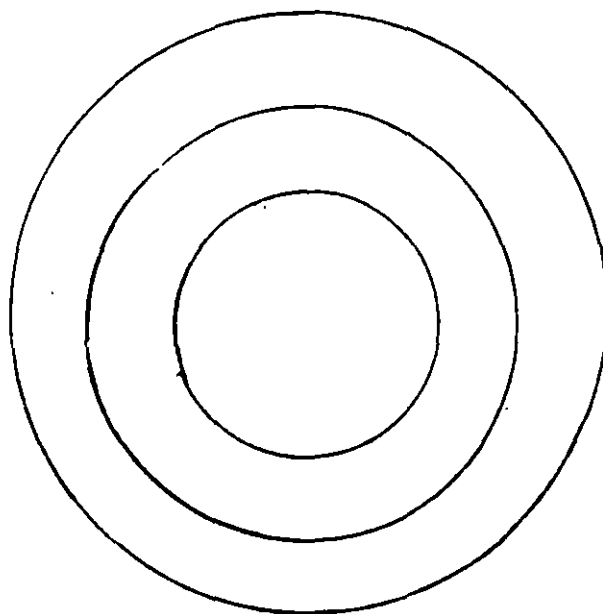
En términos generales podemos distinguir tres grados o niveles para valorar el producto:

- I. El producto es valioso para el círculo afectivo del sujeto creador.
- II. Es valioso para su medio social.
- III. Es valioso para la humanidad.

Resultan así tres niveles de creación, que podríamos llamar:

- I. El nivel elemental o de interés personal y familiar.
- II. El nivel medio o de resonancia laboral y profesional.
- III. El nivel superior o de la creación trascendente y universal.

Toda persona normal puede aspirar a aportar contribuciones muy estimables en los niveles I y II, y probablemente la mayoría, con un entrenamiento serio en creatividad, logren llegar a la zona III.



B) FASES DEL PROCESO CREATIVO

Los hombres de genio elevado, cuando están desarrollando el mínimo de trabajo es cuando están más activos.

. L. Da Vinci

Hay ciertas creaciones que podríamos llamar episódicas: parecen consistir en una iluminación y en la subsiguiente ejecución, dentro del esquema estímulo-respuesta. Por ejemplo, "se me ocurre" un nuevo arreglo de los muebles de mi sala, y en diez minutos todo queda listo; o bien, un reajuste en el organigrama de mi oficina; o un tema novedoso para un artículo de revista. Cada una de estas creaciones es tan breve que parece ser más un acto que un proceso.

Aunque aun en estos casos suelen existir procesos subconscientes que en un momento dado emergen a la luz, nos interesan aquí otras creaciones: las que son complejas, las que son fruto de larga elaboración, las que implican encadenar muchos elementos y vencer muchos obstáculos. Por ejemplo, escribir un libro, diseñar y elaborar un proyecto, etc.

Distinguimos en el proceso creativo seis etapas:

- I. El cuestionamiento
- II. El acopio de datos
- III. La incubación
- IV. La iluminación
- V. La elaboración (ejecución y/o verificación)

VI. La comunicación y/o publicación.

Cabe señalar que, en general, no se trata de un proceso, en singular, sino de una constelación de procesos de muy variable complejidad y duración.

Etapa I: Cuestionamiento

Todo empieza por el interés profundo de un tema dado. Es un "encuentro" a fondo con equis realidad. El sujeto descubre un problema o un aspecto que despierta su curiosidad: una curiosidad que se instala en la conciencia. Se crea una especie de compromiso entre el individuo y el tema.

Se abre un período de perplejidad, de dudas, de cierta ansiedad, pero también de expectativa y de deseo de aventura.

Algunas personas llegan a esta primera etapa y ahí se quedan, sin pasar adelante. Pudiendo ser creadores de alto nivel, sucumben a la apatía y se condenan a vegetar en la mediocridad.

Etapa II: Acopio de datos

Con su inquietud en la mente y en los propósitos, el individuo se lanza al campo de los hechos para procurarse toda la información pertinente. Es la hora de las observaciones sistemáticas, de las entrevistas, de las lecturas, de los viajes al lugar de los hechos. del examen de las tecnologías, etc. No puede ser de modo, ya que si la mente es la máquina con poder de transformar y procesar, los hechos son la materia prima, sin la cual el funcionamiento sería estéril y vano, como el de un molino que trabajara sin tener nada que moler. Antes de entregarse en alas de sus propios análisis y elucubraciones tendrá que coleccionar una infinidad de hechos: los hechos de la historia. Científica, política, social, religiosa, etc. De no hacer así fabricará un edificio sin cimientos.

Etapa III: Incubación

Si las etapas I y II son comparables al hecho de sembrar, la etapa III es como el inicio de la germinación, que se efectúa bajo tierra.

La incubación es concentración, es meditación, es conciencia vigilante, es asimilación intensa; es paradoja de encierro en sí mismo, y al mismo tiempo, de diálogo con el cosmos; de ubicación en mundos imaginarios, pero con puentes firmes anclados en el cosmos real; de aparente calma estéril, pero de intensa actividad productiva.

La incubación es también soledad; pero no una soledad cualquiera, sino la soledad del corredor olímpico que ha dejado muy atrás al grupo de competidores.

Y junto con la soledad, un resabio de culpa. Sería interesante en este punto un análisis de los mitos de Adán en el Paraíso, ante la ciencia del bien y del mal, y de Prometeo adueñándose temerariamente del fuego celestial para iniciar la civilización terrestre.

Etapa IV: Iluminación

De pronto, inesperadamente, se le ocurre algo a la persona. Ve analogías que durante años no había percibido; llega a la intuición de una posibilidad o de una solución como se llega a la salida de un túnel largo y estrecho; concibe una hipótesis; ata cabos que andaban muy sueltos.

En México decimos que "se le prende el foco a Fulano". Es la intuición que surge de repente como "reestructuración brutal del campo perceptivo.

La iluminación es el parto: el bebé que en un momento sale de la oscuridad y aparece en el mundo. Pero la etapa IV es inexplicable sin la etapa III.

Etapa V: Elaboración

Es la verificación de la hipótesis, o la realización de la obra, según los casos.

Aquí entramos al dominio de la lógica, de la técnica, de la organización, de la disciplina, de la ascesis. Aquí es cuando cobran relieve los detalles, la labor de pulido, la habilidad en el uso de los materiales y en el manejo de las personas.

Sirva de ilustración un caso clásico tomado de la biografía de T. A. Edison. Reflexivo por hábito y por sistema, un buen día tuvo una feliz intuición (iluminación): Si lo que causa la combustión de los materiales es el oxígeno, entonces si se logra encender una chispa en el vacío, se producirá una luz que no se consume: luz fija, luz limpia, luz manuable, luz permanente. Pero la etapa V fue la larguísima y trabajosísima para Edison. Tuvo que realizar cerca de tres mil pruebas infructuosas. Fue capaz, sin embargo, de mantenerse fiel a su convicción original. ¿El resultado? La bombilla eléctrica o foco, que en los últimos cien años, a partir de 1880, vino a revolucionar la vida urbana y toda la civilización moderna.

Etapa VI: Comunicación

Podríamos llamarla también publicación, al menos en muchos de los casos. El creador busca trascenderse a través de la aceptación por parte de su pequeño mundo, o del gran mundo que es el género humano y la historia.

Es la comunicación que se completa con la retroalimentación. Todo esto es tan natural, que el miedo al público, la vergüenza ante lo producido, el querer que la obra permanezca oculta, huele a anormalidad y a neurosis.

Es cierto que también el extremo opuesto puede ser anormal: el exhibicionismo, la necesidad compulsiva del aplauso, la preocupación por la comercialización de lo que uno produce. 48

La duración de estas seis etapas puede variar de un individuo a otro, y de un grupo a otro, y de una creación a otra. Además, es común que se alternen, no una sino muchas veces, períodos de intenso trabajo consciente con períodos de relajación.

Existe suma flexibilidad, suma subjetividad y suma libertad porque para el creador no hay ley de tiempo: él mismo se crea su tiempo.

* * *

Arthur Koestler, en *El grito de Arquímedes*, distingue en la creación científica tres fases:

= una fase lógica, que incluye la formulación del problema, la re-copilación de los datos y los primeros intentos de solución.

= una fase intuitiva, que incluye la incubación y la solución del problema o el encuentro de la forma buscada (iluminación);

= una fase crítica, que incluye la verificación o bien la elaboración del producto creado.

* * *

Alex Osborn, en su libro clásico *Imaginación Aplicada*, considera siete pasos:

= orientación (determinación del problema);

= preparación (recolección de datos);

= análisis (separación del material relevante);

= ideación (acumulación de alternativas);

= incubación;

= síntesis;

= evaluación.

2.5 CREATIVIDAD INDIVIDUAL, GRUPAL Y ORGANIZACIONAL

¿Qué es más efectivo: la creatividad individual o la del grupo?

El desarrollo más reciente de la tecnología en Estados Unidos, Alemania, Japón y otros países y, más modestamente, la experiencia de cuantos empleamos la técnica de la "lluvia de ideas", avalan en pleno la creatividad del grupo. A estas alturas de la historia humana, el motor del desarrollo es el equipo antes que el individuo.

Hay lugar para una complicada casuística, de acuerdo con la naturaleza de los problemas, las capacidades de las personas, los medios disponibles, etc. Sobre todo se requiere tener en cuenta:

- = La composición del grupo.
- = El objetivo.
- = La naturaleza de la tarea.

Además interviene el aspecto de las fases y etapas del proceso. Aun cuando la iluminación pueda reservarse a un individuo solo, en las etapas del cuestionamiento y de la elaboración pueden muy bien integrarse la labor individual y la labor de un equipo.

Finalmente, como la mayoría de los descubrimientos nacen de la aproximación de dos o más verdades, la interdisciplinariedad parece favorable a la creación.

* * *

En cuanto a las organizaciones, no son otra cosa que consideraciones de grupos intimamente trabados entre sí, y referidos a objetivos comunes.

La organización ideal es análoga al organismo biológico sano: ostenta un máximo de unidad de funcionamiento, a pesar de la máxima multiplicidad y diversidad de órganos y de sistemas. El organismo social conjuga las ventajas de la especialización con las de la interrelación.

Como maestro ejemplar puede servir cualquiera de las poderosas trasnacionales: Volkswagen, Siemens, Olivetti, Telefunken, Philips, Pan-Am, IBM; y en el sector gobierno: las Secretarías de Estado. Algunas Paraestatales.

Para formar el claroscuro, como ejemplo de lo opuesto, es decir, la organización conservadora y no creativa, ponemos los ferrocarriles, tal como funcionan en muchos países.

* * *

Por encima de la casuística, lo mejor es saber alternar y combinar la creatividad organizacional con la del pequeño grupo y con la individual. En último análisis, el sujeto pensante, el protagonista de la creación y el motor de los cambios es siempre la persona humana.

Práctica:

Escribe una posible reorganización de la sección o departamento en donde trabajas.

2.6 SOLUCION CREATIVA DE PROBLEMAS

"A menudo los descubrimientos se realizan por no seguir instrucciones; por salirse de la carretera; por ensayar lo no ensayado".

F. Tyger

Una de las novedades en la literatura científica y en la capacitación de los últimos decenios es el énfasis en el tema del análisis y solución de problemas.

En rigor todo el problema es un reto a la creatividad. Por definición, un problema implica la búsqueda de algo que no se tiene: de una luz que se nos oculta; de un algo que aún no existe. Este "algo" es nuevo, por lo menos relativamente, para la persona en cuestión. De lo contrario dejaría de existir el problema. Entonces, da lugar al pensamiento creativo.

El diccionario de la Real Academia define: Problema es:

- 1) "Cuestión que se trata de aclarar; proposición o dificultad de solución dudosa".
- 2) "Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin".

El diccionario Larousse define:

- 1) "Cuestión que se trata de resolver por medio de procedimientos científicos".
- 2) "Proposición dirigida a averiguar el modo de obtener un resultado, conociendo ciertos datos".

Es posible ir más a fondo. La palabra viene del griego. Es afín a em-ble-ma. Pro-blema es algo que se proyecta hacia adelante, o algo que está enfrente: Problema pontu es un promontorio que entra en el mar; problema petrón es una barda de piedras.

Sólo en una época posterior, problema fue dejando su sentido físico original, y tomó el sentido derivado, psicológico, que ha conservado durante dos mil años: una tarea por realizar; un conflicto por resolver; un nudo mental por desatar. La palabra griega pro-blemā viene a ser equivalente de la palabra latina pro-jectum o sea, proyecto, de la misma familia que ab-yecto, deyecciones, in-yectar, adjectivos, ob-jeto, ob-jección, sujetar, sujeción, etc.

Podemos diagramar así el proceso del manejo y solución de un problema complejo:

Los pasos II y IV proceden a base de pensamiento divergente. Hay que ir a la caza de indicios, de síntomas, de posibilidades, como va el detective en busca de los orígenes de un delito.

Es simplisista pensar que los problemas "están ahí" como realidades físicas tangibles. No; los problemas hay que descubrirlos y formularlos. La capacidad para detectar problemas es uno de los aspectos definitorios de la conducta creativa.

Los pasos III Y V manejan sobre todo el pensamiento convergente, porque de una panorámica amplia, requieren seleccionar evaluando, juzgando, sintetizando, descartando, hasta perfilar una solución muy concreta, o tal vez la solución correcta. El paso VI, el de la ejecución, es hasta cierto punto un apéndice, pero importantísimo. Puede incluir complejas actividades y largos procesos, que terminan con la confrontación de lo hecho con lo planeado y, eventualmente, con la aceptación o rechazo por parte de las personas involucradas.

* * *

En lo esencial, el proceso de la solución de problemas es natural al ser humano: es innato, espontáneo, instintivo, no aprendido. Pero obviamente se puede potenciar y afinar a través de la educación.

Uno de los pilares de todo el proceso es la información. No basta que ésta sea abundante, sino que debe ser verdaderamente plural y heterogénea: veinte fotografías de la fachada de un edificio son menos informativas que otras diez, si estas últimas captan los diversos ángulos del exterior y del interior.

Ahora fácilmente se entiende y se acepta que la información debe ser interdisciplinaria, para no correr el riesgo de estrechez.

Pero con la misma facilidad se olvida que en muchos problemas debe ser además interideológica, es decir, no limitada a la propia línea de pensamiento. Incontables personas dedican cándidamente muchísimo tiempo de estudio... a reforzar sus propios prejuicios y distorsiones. Piénsese en un teólogo musulmán que se pase años y más años estudiando algunas cuestiones religiosas y morales sólo en la literatura musulmana. Lo que sucede es que, en forma inconsciente, se tiende a confundir la defensa de los intereses con la búsqueda de la verdad. Si el conservador y tradicionalista no tiene en cuenta los puntos de vista del liberal (modernista, progresista); el capitalista los del marxista; el católico los del protestante; el religioso los del agnóstico; el anciano los del joven; el burócrata los del libre empresario; el patrón los del obrero...; entonces la misma erudición viene a ser paliativo de prejuicios, refuerzo de estrecheces y obstáculos del diálogo, de la creatividad y de la verdad.

Pero aquí está el busilis. Todo lo que es ideología es dominio no sólo de la inteligencia sino también de la emotividad; no sólo de la conciencia clara, si no también del inconsciente. Y de este modo nunca podrá ser automática la aceptación de la verdad ante el solo brillo de los argumentos categóricos.

Crear que la solución de problemas es mero asunto de lógica y de recetas, equivale a olvidar que el ser humano es un manojito de emociones y de prejuicios, y que en las biografías individuales suelen ser más importantes las actitudes que las habilidades, los conceptos y las técnicas.

* * *

Los ejercicios que se proponen a continuación tratan de llevar a la evidencia que la solución de muchos problemas exige superar clichés y romper esquemas convencionales que coartan la libre dinámica del pensamiento y que como tales, reprimen la creatividad.

GUIA DE PRACTICAS

Gufa para Describir y Colocar Situaciones Prioritarias de
Preocupación en su Trabajo

ANALISIS DE LA SITUACION

<u>Breve Descripción de sus</u> <u>Situaciones de Trabajo</u>	Prioridad	Coloque			Requiere Separación
		AP	AD	APP	

HOJA DE TRABAJO PARA ANALISIS DE PROBLEMAS

DESVIACION DE PRIORIDAD:

PREGUNTA DE ESPECIE	ES	NO ES	¿ Qué es distintivo en el ES ?	¿ Qué ha cambiado en relación al ES ? ¿ Qué ha cambiado en el DISTINGO ?
IDENTIDAD QUE:				
UBICACION DONDE:				
TIEMPO CUANDO:				
TAMARO O MAGNITUD CUANTO (S)				
POSIBLES CAUSAS de entre los cambios y distingos:			Prueba para hallar más probable causa. Cuáles datos específicos hacen que sea poco probable esta causa. Anote l su posiciones:	
PASOS PARA VERIFICAR LA CAUSA				

1. HOJA DE TRABAJO PARA ESTABLECER OBJETIVOS

PROPOSITO DE ESTA DECISION	3. CONSECUENCIAS ADVERSAS:			
	ALTERNATIVA			
		P	G	Px
<p>Anote los elementos que le son importantes en esta decisión en función de los RESULTADOS deseados, los RECURSOS por utilizar y de los límites que se han de respetar:</p>				
O B J E T I V O S :				
		P	G	Px
<p>59</p>				

U N A M

DIPLOMADO

"EXCELENCIA DIRECTIVA EN NUESTRA ERA"

MODULO II

TEMA 4

**MANEJO DE CONFLICTOS
Y
TECNICAS DE NEGOCIACION**

LIC. ALFONSO NAVARRO LOZANO.

CONTENIDO TEMATICO

- 1.- **CONCEPTO DE CONFLICTO.**
 - El conflicto como parte de la vida: su importancia.
 - Naturaleza del conflicto.
- 2.- **ANALISIS MULTIFACETICO.**
 - Areas del conflicto.
 - El conflicto en la organizaciones.
 - Tipos y clases de conflicto.
 - El proceso del conflicto.
- 3.- **EXPRESIONES Y EFECTOS.**
 - La agresividad.
 - Los valores del conflicto.
 - La retroalimentación en el conflicto.
- 4.- **PERSONALIDAD Y MANEJO DEL CONFLICTO.**
 - Madurez personal.
 - Manejos adecuados e inadecuados.
 - Técnicas y Estrategias.
- 5.- **CONCEPTO DE NEGOCIACION.**
 - Diversos enfoques.
 - El enfoque S.A.I.
- 6.- **NEGOCIACION ASERTIVA INTRAORGANIZACIONAL.**
 - Concepto de asertividad.
 - Enemigos de la asertividad.
 - La asertividad en la negociación organizacional.
(cinco artes básicas)
- 7.- **LA NEGOCIACION EFECTIVA EN LA ORGANIZACION.**
 - Los problemas y la negociación.
 - La negociación interindividual.
 - Estilos personales.
 - La negociación intergrupal.
 - Los papeles del liderazgo.
- 8.- **TECNICAS DE NEGOCIACION.**
 - Algunas opiniones.
 - Etapas de la negociación.
 - Las tres C.
 - El lenguaje del negociador.
 - Comportamientos ganadores.

1.- MARCO CONCEPTUAL

El conflicto, bien manejado, puede ser un factor de crecimiento de una empresa, porque no dá entrada al conformismo rutinario que podría hacerla ineficiente frente a la dura competencia que priva en nuestros días.

Es lógico, por otro lado, que en la confluencia de muchos individuos en una organización surjan los conflictos, en razón de muchas causas; lo importante es el manejo adecuado de esos "choques psicológicos" para extraer de ellos, lecciones para la vida y para el mejoramiento del funcionamiento organizacional.

En este capítulo se analizará brevemente, la importancia que reviste el conflicto en la vida del ser humano, a la vez que se procurará captar la naturaleza de esa realidad inevitable.

1.1.- EL Conflicto como parte de la Vida: Su Importancia.

El hombre vive en una lucha permanente entre opuestos: vida y muerte; calor y frío; amor y odio; esperanza y frustración... etc. Desde el mismo nacimiento del hombre, la vida implica un serio conflicto por la sobrevivencia.

El conflicto es, sin duda, un factor inherente a la vida humana. Solamente las "cosas" no tienen conflictos, como tampoco los cementerios.



Esta realidad, que es motivo primordial de muchas ciencias modernas, ha sido constatada a lo largo de la historia desde la aparición del hombre sobre la tierra. Piénsese en los libros y teorías más famosos de la antigüedad: La Biblia, la dramaturgia griega; la literatura romana y la de los siglos posteriores hasta nuestros días con Kafka, Dostoyewsky y García Márquez.

No coincidimos con algunos autores que colocan al conflicto en la esencia misma de la vida. Pero es obvio que ésta no es comprensible si se desconoce la realidad de las distintas confrontaciones que debe resolver a diario el ser humano.

En el campo de las ideas, es indiscutible que el estudio del conflicto es pieza clave en las modernas ciencias de la sociología e historia, y antes, de la filosofía.

En efecto, se reconoce al filósofo alemán Hegel como el iniciador del estudio científico del conflicto. El no analiza el devenir humano como una simple yuxtaposición de hechos, sino como un proceso dialéctico expresado en su célebre fórmula: tésis, antítesis y síntesis. Sin embargo, su planteamiento es absolutamente idealista.

Ludwig Feuerbach, discípulo de Hegel, aplica el planteamiento de éste al mundo de lo sensible, materialista. De esta reorientación, surge la dialéctica materialista propugnada por Marx y Lenin en cuyo centro está la sociedad con su inevitable y eterna lucha de clases. Por su parte, Freud la aplica a la vida psíquica, delineando al ser humano como un ente conflictuado entre el consciente y el inconsciente.

1.2 Naturaleza del Conflicto.

El Dr. Mauro Rodríguez finca el significado de la palabra conflicto, en un término compuesto del latín: con-flictum. En su simple acepción, "flictum" significa "choque". Por lo tanto, conflicto significa "choque con" o contra algo o alguien. Ello dá la idea de sinónimos como: lucha, antagonismo, tensión entre dos opuestos.

En efecto, el diccionario en psicología lo describe como un "estado emotivo doloroso producido por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios".

Al margen de los conceptos, interesa saber en realidad, si el conflicto, sobre todo en las organizaciones, es bueno o malo, evitable o inevitable.

Hasta la década de los sesentas -según F. Jandt- prevaleció la idea de que el conflicto en las organizaciones era inevitablemente malo, causado por personas con problemas emocionales, que debían salir de la empresa para ser atendidos por un siquiatra.

En la actualidad, el enfoque es diametralmente opuesto, gracias a las aportaciones de las ciencias sociales. Hoy se reconoce que el conflicto es inevitable pero no necesariamente dañino; puede ser, incluso, muy benéfico.

Vale la pena concluir esta idea y este capítulo con un parrafo muy esclarecedor de Jandt:

"Ciertamente, sin importar de qué tipo de organización se trate, el conflicto, si se administra en forma apropiada, es esencial para el crecimiento. Evitar los conflictos puede resultar aún más costoso para la organización que un conflicto amplio y descontrolado. Quite el conflicto y quita usted también el incentivo para progresar, para sobresalir. La situación ideal es aquella en la que exista un nivel saludable de conflicto CONTROLADO Y RESTRINGIDO".

¿Cómo lograr lo que propone el citado autor?

2.- ANALISIS MULTIFACETICO DEL CONFLICTO

Como todo lo humano, el conflicto puede ser observado desde diversos ángulos. Puede analizarse desde el punto de vista de su gestación o de sus efectos; de los diversos campos en que se manifiesta o de las distintas formas de resolución,...etc.

En este capítulo observaremos algunas caras de ese prisma tan complejo que es el conflicto. Cabe señalar que a partir de este punto nuestro estudio versará sobre el conflicto en las organizaciones. Y como una forma de entender esto mejor, veamos.

2.1 Las Diferentes Areas del Conflicto.

Así como observamos que las posibilidades de conflicto nacen con el hombre y perviven con él durante toda la vida, así también advertimos que se da en los diversos campos y órdenes del devenir humano: en la política, en el trabajo, en la familia, en las profesiones, en la religión, en el sexo, en la cultura, etc.

El saber "ubicar" los campos potenciales del conflicto nos permitirá conocerlo y manejarlo mejor. Veamos cuales son los campos principales:

- a) Lo biológico: causan conflicto los dolores, las enfermedades, la vejez, etc.
- b) Lo psicológico personal: las aspiraciones malogradas o truncadas; los anhelos de desarrollo personal imposibilitado, el querer y el poder...provocan conflictos internos en la persona que puede anclarse en la frustración.
- c) Lo interpersonal: oposición en gustos, intereses, necesidades, criterios y caracteres.
- d) Lo organizacional.
- e) Lo social: "por causa de" ideologías, sexo, religión, política, razas, jerarquías, etc.

2.2.- Los Conflictos en las Organizaciones.

Las organizaciones conforman uno de los campos más interesantes para el estudio del conflicto, ya que en ellas las fuentes inevitables de tensiones son inherentes a su estructura. En efecto, el simple concepto de "organizar" significa dar forma como un todo que conste de partes coordinadas o interdependientes. Esto es más obvio tratándose de un organismo biológico.

Sin embargo, en las organizaciones sucede frecuentemente que cada una de esas partes interdependientes se consideren así mismas como las más importantes del todo. Ejemplo típico: el departamento de producción siempre se considerará más importante que el de ventas o el de investigación y viceversa: Investigación dirá que sin ella los departamentos de producción no tienen nada que hacer. ¿Y ventas?. Sin esta área el producto no sale....etc.

Por lo demás, cada departamento, área o sección elabora sus objetivos, metas o procedimientos, que no siempre "acuerdan" con los de la áreas restantes. Surgen entónces las pugnas entre distintos bandos y facciones.

Por todo ello, es concluyente la afirmación de que los conflictos son inevitables en las organizaciones. Pero no se olvide, como dijimos, que aquellos no son necesariamente dañinos para una empresa. Todo dependerá de su manejo. Pero antes, conviene conocer:

2.3.- Tipos y Clases de Conflictos.

Cuando el logro de un objetivo de una facción se obtiene a costa del objetivo de la otra, o cuando las partes tienen valores diferentes, entónces el tipo de interacción social que resulta entre ellas propicia el surgimiento de un conflicto.

"Nuestra libertad -afirma Filley- nos permite advertir nuestros propios sistemas sociales. Por medio de ella:

- 1) Podemos descubrir los elementos que, dentro de nuestro sistema, aumentan la probabilidad de un conflicto.
- 2) Podemos prevenir ciertos acontecimientos azarosos que crean alteraciones.
- 3) Podemos producir y mejorar sistemas para resolver conflictos, que maximicen los beneficios y minimicen los costos de las facciones que entran en juego.

2.3.1.- Tipos de Conflicto

Obvio es, por tanto, el hecho de que no todos los conflictos son iguales. Partiendo de ello, la mayoría de los especialistas en desarrollo organizacional, coinciden en establecer, como punto de partida, dos tipos de conflictos: los perturbadores y los competitivos.

a) Conflictos Perturbadores:

Estamos en presencia de éstos, cuando las facciones no aceptan ni siguen una serie de reglas útiles para ambas, ni se preocupan esencialmente por vencer, sino que su único propósito es reducir, derrotar, aplastar o expulsar al contrario. Las facciones en el conflicto perturbador, no tendrán un comportamiento racional y actuarán en cualquier forma que sea necesaria para alcanzar su único objetivo: derrotar al contrario.

b) Conflictos Competitivos:

En una situación competitiva, la victoria de una parte no se dá a costa de la aniquilación total de la otra. Por el contrario, la forma en que se relacionan entre sí, está guiada por una serie de reglas. Cada una de las partes aspira a ganar, en lugar de dedicarse exclusivamente a acabar con el contrario.

Las características de una situación de conflictos, se puede resumir de la siguiente manera:

- Existen, por lo menos, individuos (o grupos) que participan en alguna clase de interacción.
- Las metas y valores que se excluyen mutuamente, pueden ser reales o percibidas como tales por las facciones que entran en juego.
- La interacción se caracteriza por un comportamiento orientado a derrotar al oponente, o bien a obtener una victoria mutuamente aceptada.
- Las facciones se enfrentan entre sí a través de acciones o reacciones mutuamente opuestas.
- Cada facción intenta crear frente a la otra un desequilibrio o una posición de poder relativamente favorable.

2.3.2.- Clasificación de los conflictos.

Existen tantas clasificaciones como autores sobre la materia. En obvio del tiempo, nos detendremos en la clasificación más comunmente aceptada por cuanto es aplicable a las organizaciones. Desde este punto de vista, los conflictos suelen dividirse en:

A) Horizontales (Entre iguales)

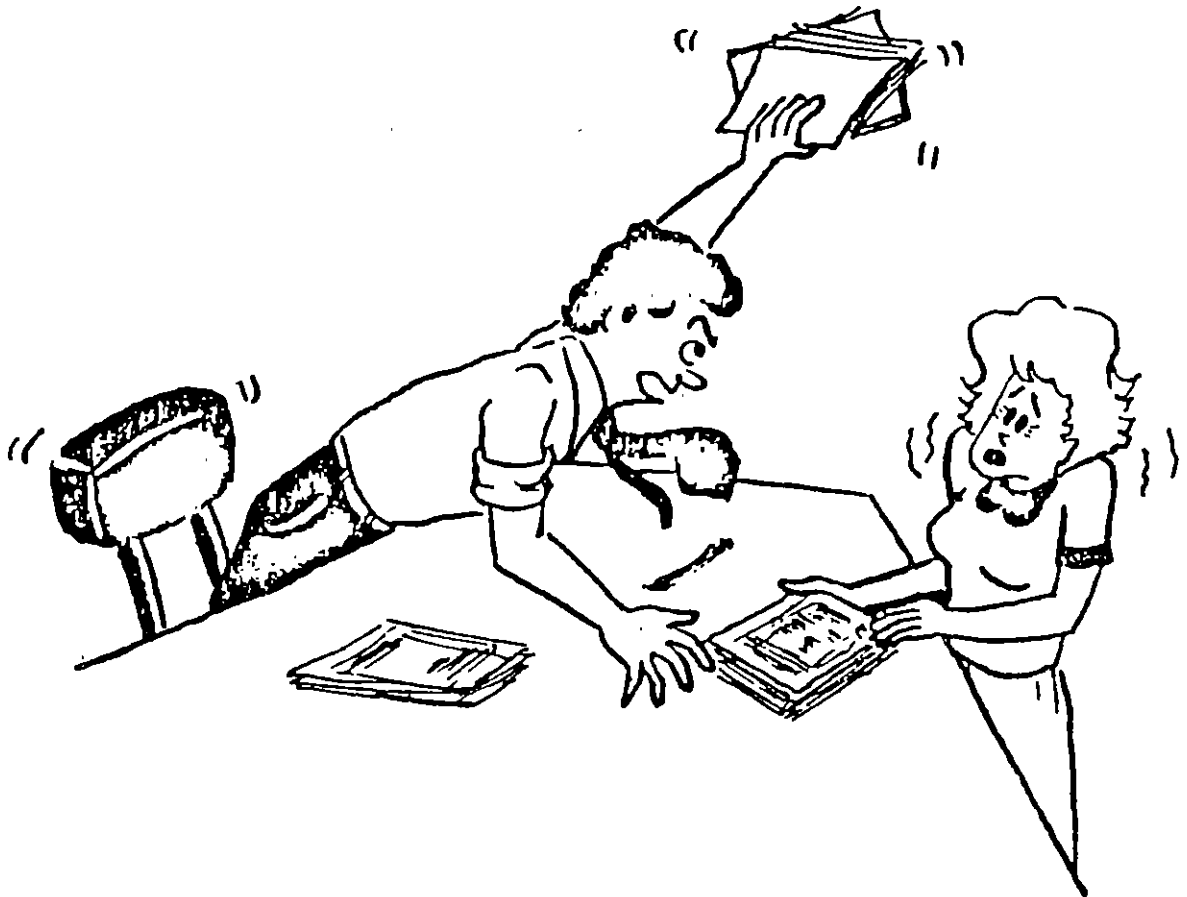
Enunciamos como causas de éstos, las siguientes:

- **Búsqueda del poder.**
- **Afrenta contra la jerarquía personal. (Real o imaginaria)**
- **Colisiones de personalidad.**
- **Conflictos de objetivos.**
- **Líneas de comunicación poco claras.**
- **Temperamento agresivo.**
- **Especialización y división del trabajo.**
- **Símbolos externos correspondientes a cada categoría, que se establecen claramente diferencias de clases.**
- **Antigüedad y experiencia que establece rangos.**

Es necesario pensar que las decisiones de un área tienen efectos en otras; por tanto, debe buscarse en todo momento un acuerdo de colaboración conjunta, a través de la discusión franca de problemas y de transigir en algunos aspectos.

B) Verticales (Entre superior y subordinado)

Algunos autores llaman "oblicuos" a esta clase de conflictos. Las causas que los originan son similares a las de los horizontales. Ello significa que el directivo deberá saber manejar a los subordinados "insubordinados" y direccionar su potencial agresivo canalizando sus intereses e incorporándolos a un sistema productivo.



2.3.3.- Causas del Conflicto.

De acuerdo con la definición presentada, el conflicto es un estado de tensión, un proceso "doloroso" que tiene lugar entre dos o más facciones, sean individuos, grupos u organizaciones.

En este sentido, no es posible señalar una causa única de su aparición. Podría decirse que tiene muchas raíces que lo nutren. El estudio del desarrollo organizacional nos presenta nueve características de relaciones asociadas con diversos grados de conducta conflictiva:

1) Jurisdicciones Ambiguas.

Cuando los límites jurisdiccionales de las facciones no están perfectamente definidos o cuando el ámbito de responsabilidades admite traslapes, aumentan las posibilidades de conflicto entre ellas.

2) Barreras ó fallas en la Comunicación.

No siempre se dan por causas voluntarias. Pueden tratarse de simples fallas naturales de entendimiento entre emisor y receptor debido a diferencias culturales o sociales.

3) Conflicto de/por intereses.

Podemos manejar dos hipótesis: primera, cuando los valores de dos facciones son opuestos entre sí; y segunda, cuando dos facciones aspiran a obtener un valor (poder, dinero...etc.) que sólo puede conseguir una de ellas.

4) Dependencia de una parte.

El hecho de que un individuo o grupo esté sometido a otro, puede ser el campo propicio para el conflicto.

5) Diferenciación en la organización.

Con frecuencia los grados de conflictos tienen relación estrecha con el número de niveles organizacionales, especialidades de trabajo y divisiones de funciones.

6) Asociación de las partes.

Cuando existe para las partes la obligación de tomar decisiones conjuntas ocurren grandes posibilidades de que se presente el conflicto. Esto provoca en muchos directivos, una gran renuencia a hacer partícipes de sus decisiones a los colaboradores.

7) Necesidad de consenso.

Esto significa que cuando una decisión no puede ser ejecutada si no ha sido autorizada por todos los integrantes de un grupo, entonces también surge la tensión conflictual. La decisión debe ser aceptable para todos.

8) Regulaciones del comportamiento.

Es obvio que las normas de comportamiento muchas veces no son aceptadas, lo cual provoca conflictos intraorganizacionales.

9) Conflictos anteriores no resueltos.

Cuando el poder o la fuerza se imponen para suprimir algún conflicto, lo único que logran es mantenerlo en estado latente, del cual surgirá con más fuerza y mayores complicaciones. Ejemplo clásico: las revoluciones.

2.4.- El Proceso del Conflicto.

El proceso del conflicto, según Stephen P. Robbins, se compone de cuatro etapas. Las resumimos de la siguiente manera:

ETAPAS

1ª Oposición potencial	Comunicación Estructura Variables personales	Condiciones
2ª Cognición y personalización	Conflicto sentido	
3ª Comportamiento (Conductas)	Competencia Colaboración Evitación Adecuación Compromiso	
4ª Resultados	Funcionales Disfuncionales	

Lo anterior, es sintetizado por S. Robbins en el siguiente cuadro que expone en su libro: "Comportamiento Organizacional".

2.3.3.- Causas del Conflicto.

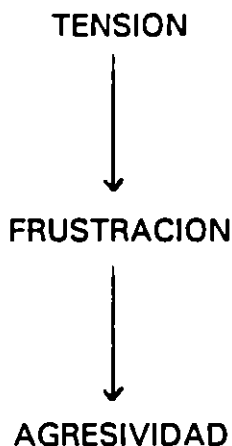
3.- EXPRESIONES Y EFECTOS

Rensis Likert afirma que la necesidad de manejar los conflictos en forma constructiva aumentará en importancia cada año. En efecto, a las viejas causas que provocan los conflictos en las organizaciones (véase el numeral 2.4), deben sumarse los que propicia la tecnología moderna a través del flujo inmediato de la información y la automatización de los procesos.

Lo anterior puede provocar tensiones interdepartamentales o crear un clima de inseguridad organizacional que puede manifestarse de diversas formas.

3.1.- La Agresividad.

Ante cualquier conflicto ocurre un proceso psíquico inevitable. Ya dijimos que el conflicto es choque, es tensión. Este es el inicio del proceso, al que le sigue la frustración que desemboca en agresividad.



Quede claro que al referirnos al mencionado proceso, no estamos emitiendo un juicio de valor sobre la agresividad.

En realidad, este fenómeno que es tan preocupante en la vida moderna y que es objeto de estudio por parte de muchos especialistas de diversas disciplinas, no puede apriorizarse como positivo o negativo. La agresividad con sus diversas manifestaciones de agresión, puede ser un factor útil o peligroso. Su manejo adecuado o inadecuado significa progreso y felicidad, o bien, destrucción y caos.

3.2.- Los valores del conflicto.

De acuerdo con lo anterior, el conflicto es un fenómeno social que asume diversas formas dentro de un proceso, y que alcanza determinados resultados, pero que en sí mismo no es bueno ni malo:

El proceso del conflicto sólo conduce a ciertos resultados y el valor favorable o desfavorable de estos resultados, depende de las medidas utilizadas, de quien emite el juicio y de otros criterios subjetivos.

A continuación se consideran algunos posibles "valores", positivo y negativos, del conflicto.

VALORES POSITIVOS	VALORES NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none">* Evita conflictos mayores y más serios, al liberar tensiones de las partes. * Puede estimular una actitud permanente de búsqueda de nuevas soluciones. * Puede aumentar la cohesión y el rendimiento del grupo. Durante el período competitivo los niveles de trabajo y cooperación dentro de cada grupo son elevados. * Aclara las ideas, los sentimientos, los caracteres y los objetivos.	<ul style="list-style-type: none">* Cuando se almacena la energía y la presión, se convierte en fuente potencial de violencia. * En caso contrario, el individuo puede sentirse impotente, bajará su rendimiento y la personalidad quedará bloqueada. * Puede resultar en la formación de subgrupos y bloques antagónicos. * En cuanto origina frustración, se manifiesta en hostilidad y sentimientos destructivos contra quien lo provoca o se le considera fuente del mismo.

* Proporciona un equilibrio del poder, al permitir la expresión y acción de los grupos.

* Cuando se institucionaliza, y además se "simboliza", provoca mayores tensiones e intransigencias. (Guerras Santas).

3.3. La Retroalimentación en el Conflicto.

La solución de los conflictos se facilita cuando los grupos rivales tienen la misma información. Es decir, para solucionar problemas se requiere el establecimiento de una relación de abierta entre las facciones.

A continuación se proponen siete reglas básicas de comunicación entre los grupos que pueden ser útiles para la resolución de conflictos:

- 1.- Ser descriptivo en lugar de juzgar.
- 2.- Ser específico más que generalizador.
- 3.- Tratar cosas que sean susceptibles de cambio.
- 4.- Proporcionar información cuando se solicita. Cuando no es posible, explicar satisfactoriamente las causas.
- 5.- Considerar los motivos por los cuales dar y recibir retroalimentación. (Motivos positivos o negativos)
- 6.- Proporcionar retroalimentación en el momento en que ocurre el comportamiento.
- 7.- Proporcionar retroalimentación cuando su exactitud puede ser comprobada con otras personas.

No se trata de pasos que deban seguirse secuencialmente, sino de reglas que deberán aplicarse con oportunidad en función de los resultados deseados.

Quizás una de las formas o técnicas más aceptables para la solución de problemas a través de la retroalimentación sea la "sesión de revisión".

Jandt la experimentó, entre otras ocasiones, en un hospital de California donde el comportamiento de los ejecutivos se caracterizaba por una cantidad extraordinaria de conflictos descontrolados por chismes, venganzas y negativismos.

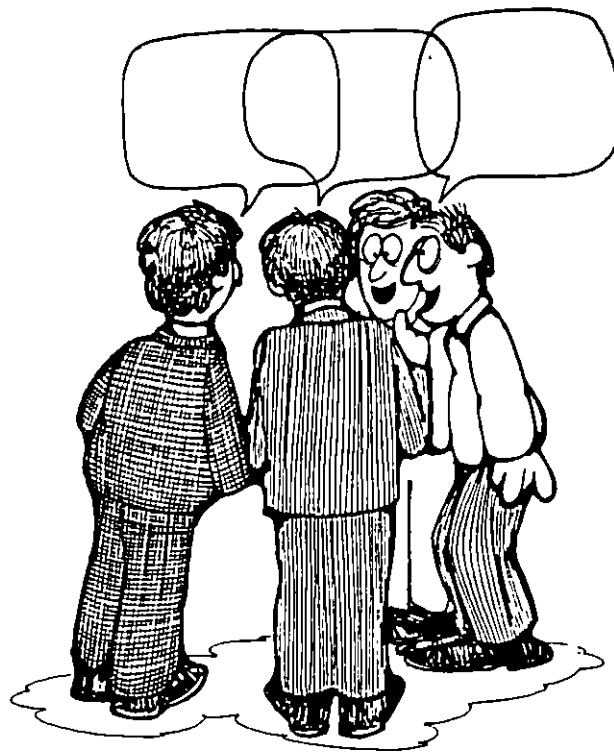
La mecánica de estas reuniones consiste en:

- Efectuarlas semanalmente, acortando los tiempos a medida que se suceden.
- Debe modelarlas un consultor externo imparcial y competente.
- Los participantes deben tener toda la libertad para hablar y criticar a los demás, sin que puedan ser castigados por ello.
- Se debe convencer a los participantes de que están trabajando juntos para resolver problemas en lo que ellos comparten algún interés.

A continuación se exponen los "mandamientos" de Jandt para el desarrollo de estas sesiones.

- 1.- Establezca una atmósfera en la que las personas se sientan libres de plantear objeciones pertinentes. De hecho haga creer a las personas que es parte de su trabajo plantear objeciones. Si no sienten la libertad de decir lo que consideran incorrecto, se pierde una invaluable oportunidad para identificar problemas antes de que se vuelvan críticos. También se fomenta una actitud de no preocuparse con respecto al desempeño individual "debido a que, de cualquier manera, nada de lo que haga por aquí importa".
- 2.- Cuando solicite opiniones, no defina los resultados que Usted espera. De hecho ni siquiera dé indicaciones con respecto a lo que espera o desea. Lo que menos desea Usted es hacer que las personas le digan lo que piensan que Usted desea oír. Lo que en realidad se desea es convencerlos de que es seguro, e incluso redituable, decirle a Usted lo que no desea oír.
- 3.- Establezca grupos paralelos e independientes para la elaboración de políticas. Aproveche el propiciamiento de la excelencia que se produce cuando los grupos compiten. Aproveche también la ventaja que se presenta con la reflexión independiente cuando dos grupos abordan un problema sin saber qué es lo que el otro grupo está haciendo.
- 4.- Si el personal es limitado, divida periódicamente el grupo de elaboración de políticas en dos o más subgrupos. En otras palabras, abarque tanto como sus recursos lo permitan al intentar lograr los objetivos del precepto tres.

- 5.- Haga que representantes de cada grupo actúen como enlace con los otros grupos. Es más eficiente canalizar la información a través de un representante, que hacer que cada miembro de cada grupo escuche a cada miembro de los otros grupos. El propósito más importante de la subdivisión es eliminar la dispersión que se presenta cuando demasiadas personas abordan el mismo problema al mismo tiempo. (Si no ha experimentado Usted los problemas inherentes en esa clase de dispersión, intente pedir a un grupo de cincuenta o sesenta personas sugerencias con respecto a dónde ir a comer. En realidad, si existen más de cuatro o cinco miembros en el grupo, por lo general dará mucho mejor resultado proponer diversas alternativas y permitir que los miembros voten. De otra manera, la discusión-debate podría bien durar hasta después del tiempo apropiado para la cena.)



- 6.- Invite a expertos que no sean miembros del grupo para que cuestionen los puntos de vista de los miembros principales. ¿Recuerda Usted el papel que yo jugué en las sesiones de revisión en el hospital? Es más probable que alguien independiente se sienta libre para opinar en forma abierta. También es probable que alguien externo plantee cuestiones importantes que las personas involucradas nunca consideran debido a que dan por hecho muchas cosas. Y es probable que los miembros del grupo ponderen en forma objetiva las opiniones de La persona externa, mientras que por lo general, las opiniones de los miembros del grupo se consideran en el contexto de lo que los otros miembros del grupo sienten con respecto a quien expresa sus opiniones.

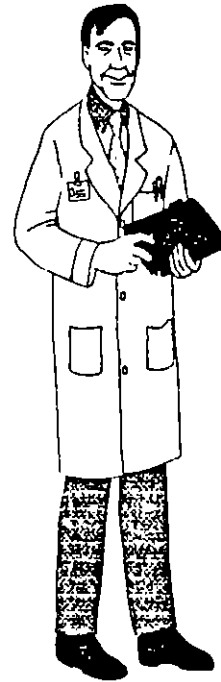
- 7.- Aliente a alguien para que juegue el papel de abogado del diablo. Por supuesto, existe un punto de rendimiento decreciente en el ejercicio del papel de abogado del diablo; si alguien cuestiona todo lo que se dice, muchas personas piensan pronto que es demasiado latoso decir cualquier cosa. Pero un abogado del diablo juicioso puede ser un extremo productivo, ya que propicia que los tímidos y retraídos expresen opiniones contrarias cuando ordinariamente no lo harían y, también fomentan a que quienes proponen ideas, las examinen en forma crítica.**

- 8.- Trate de pensar como sus competidores. No hay mejor forma de comprender los propios problemas que examinar la propia conducta desde la perspectiva de alguna persona que está tratando de superarlos aprovechándose de nuestras debilidades.**

- 9.- Antes de ratificar cualesquiera decisiones, lleve a cabo una segunda reunión para reconsiderar el punto y explotar cualesquiera dudas restantes. Recuerde a los persas antiguos que menciona Herodoto y que debatía cada punto dos veces; una vez estando borrachos y la otra estando sobrios.**

4.- PERSONALIDAD Y MANEJO DEL CONFLICTO

En el capítulo anterior, al tratar sobre algunas expresiones y efectos de los conflictos, se mencionaron algunas formas de resolución de los mismos. En las siguientes páginas intentaremos profundizar en lo último, acentuando la importancia de la actitud existencial del ser humano ante los conflictos.



4.1.- Madurez Personal.

Al enfrentar un conflicto podríamos descubrir muchas respuestas alternativas. Lamentablemente, casi siempre los manejamos por medio de respuestas habituales, que después solemos lamentar.

Las reacciones automáticas conducen al endurecimiento en las relaciones y actitudes. Se impone por lo tanto, reflexionar sobre nuestras reacciones naturales y actuar con madurez, desarrollando maneras alternativas de responder; las mejores respuestas son el fruto de la reflexión anticipada, de la madurez personal.

Sólo a través de ésta se puede dar un manejo de alto nivel a los conflictos ya que involucra asertividad, respeto, altruismo, condescendencia, autocrítica, disciplina y capacidad de renuncia.

Es obvio que estas cualidades requieren de mucha educación y re-educación personal; de la cual carece el egoísta manipulador, el inseguro y explotador que jamás será un buen negociador en el conflicto.

De hecho a la madurez personal se le denomina como tolerancia a la frustración.

4.2.- Manejos Adecuados e Inadecuados del Conflicto.

¿Cuál es la mejor solución a un conflicto? ¿Ganar todo, que el otro gane todo; ninguna de las dos cosas? Efectivamente, la tercera respuesta es la correcta. Podría plantearse de la siguiente manera: La mejor solución a un conflicto es aquella que NO DETERIORA LA RELACION.

(No se olvide que las ideas de este manual presuponen las relaciones permanentes, no las fugaces como pudiera ser el caso de los automovilistas que golpean sus carros el uno contra el otro y buscan, a toda costa, la culpabilidad del que está enfrente).

En realidad, la resolución de conflictos o no, es una cuestión de actividades independientemente de las percepciones o valores que un individuo ostente. La constatación de esta realidad nos permite ser optimistas en cuanto al desarrollo de las organizaciones, ya que las actitudes caen en el terreno de lo que se puede aprender.

En este sentido, bien podemos deslindar los campos opuestos del manejo de conflictos, a fin de aprender a evitar los manejos inadecuados y a practicar los adecuados.

4.2.1.- Manejos inadecuados.

- a) Utilizar la represión, que no solamente no resuelve nada, sino que puede orillar a actos depresivos o revolucionarios.
- b) Utilizar la comunicación explosiva, ofensiva, destructora y creadora de nuevas agresiones.
- c) Convertir los conflictos sobre cosas o intereses, en conflictos de personas.
- d) Aplicar el dogmatismo y la rigidez, que anulan toda posibilidad de diálogo.
- e) Recurrir a las "etiquetas", para negar flexibilidad y cambio.
- f) Disfrazar de diálogo a lo que realmente es un monólogo.
- g) Pretender resolver el conflicto sin tener información completa y exacta sobre el asunto.

- h) **Confundir la discusión objetiva con la polémica o el debate, tratando de aniquilar al contrario.**
- i) **Dramatizar la situación conflictiva.**
- j) **Anteponer la propia emotividad desbordada a la objetividad necesaria y conveniente.**
- k) **Actuar sobre la base de: Yo gano todo. Los demás no importan.**

Como se puede observar se trata de ACTITUDES.

4.2.2.- Manejo adecuado de conflictos.

Todos los estudiosos del tema concuerdan en señalar que el manejo adecuado de los conflictos requiere:

- **Actitudes positivas hacia el mismo, y**
- **Técnicas.**

Como actitudes podemos señalar:

- a) **Comprensión hacia la naturaleza humana, caracterizada por el conflicto. Bajo esta apreciación es posible entenderlo como factor para forjar el carácter y como un estímulo para el progreso y el desarrollo.**
- b) **Actitud de enfrentar el conflicto más que evitarlo.**
- c) **Cultivar el gusto por la vida, el trabajo, las relaciones, etc.**
- d) **No atribuir los conflictos a la mala voluntad de la gente, al menos mientras no conste de manera fidedigna; y aún en estos casos, buscar y atacar los motivos de esa mala fé, más que a ella misma.**
- e) **Aprender a dialogar, a tratar de entender antes de defenderse de él.**
- f) **Fomentar la actitud de ganar-ganar, ya sea individualmente o en grupo.**
- g) **Practicar la asertividad, que es firmeza, decisión, seguridad y fuerza constructiva, tan necesaria en las negociaciones. (Este punto será materia del capítulo 6º)**
- h) **Encauzar la agresividad, evitando los extremos de la represión y la explosión.**

Las organizaciones donde se practiquen las actividades descritas no solamente no sufrirán un daño ante la presencia de los conflictos, sino que saldrán aún más fortalecidas.

Existen, además ciertas herramientas que, aunadas a lo anterior, garantizan prácticamente la resolución exitosa de cualquier conflicto. El estudio de dichas herramientas es objeto del siguiente punto.

4.3.- Técnicas y Estrategias.

Antes que nada conviene apuntar los cuatro tipos de reacción o las cuatro formas en que las organizaciones enfrentan el conflicto:

- 1) Solución de problemas.
 - 2) Persuasión
 - 3) Negociación
 - 4) Política
- Procesos analíticos.
- Proceso negociador-- analítico
-

Es evidente que las técnicas en cuestión se refieren sobre todo a procesos grupales, en tanto que las actitudes de que hablamos se relacionan directamente con los procesos individuales.

En cualquier caso, por resolución de conflictos se puede entender la terminación del conflicto manifestado entre individuos o grupos. Los métodos de resolución de conflictos, son aquellos que encuentran la forma de cumplir metas o de superar obstáculos de tal manera que proporcionen decisiones de alta calidad, las cuales son admisibles para las facciones en juego o las afectadas por las determinaciones.

Se presentan a continuación tres estrategias básicas para tratar con el conflicto.

- A) Ganar-Perder.
- B) Perder-Perder.
- C) Ganar-Ganar.

En resumen los métodos de "Ganar-Perder" y "Perder-Perder" tienen varias cosas en común:

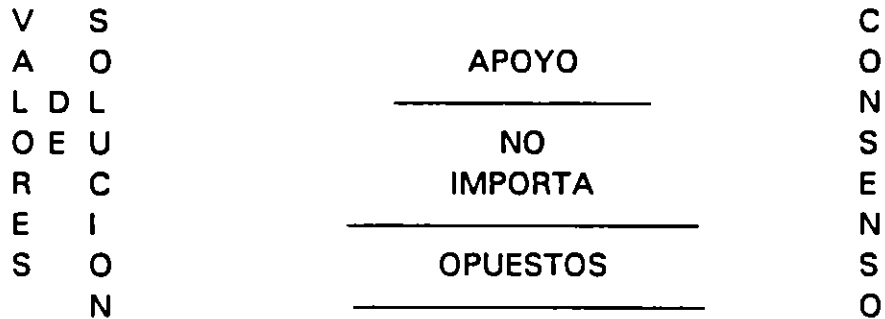
- 1.- Existe una clara distinción entre las facciones del tipo "nosotros-ellos", más que una orientación del tipo "nosotros frente al problema".
- 2.- Las energías se dirigen hacia la otra facción en una atmósfera de victoria total o derrota total.
- 3.- Cada una de las facciones ve el problema sólo desde su propio punto de vista, en lugar de definir el problema en términos de necesidades mutuas.
- 4.- El proceso tiene como finalidad el llegar a una solución, en lugar de obtener una definición de metas, valores o motivos que deban alcanzarse junto con la solución.
- 5.- Los conflictos se personalizan en lugar de despersonalizarse por medio de un análisis objetivo de los hechos y de los problemas.
- 6.- No existe una diferenciación entre las actividades de resolución del conflicto y otros procesos de grupos, ni tampoco existe una secuencia planificada de estas actividades.
- 7.- Las facciones están orientadas hacia el conflicto al recalcar el desacuerdo inmediato, en lugar de orientarse hacia una relación al destacar el efecto a largo plazo de sus diferencias y las formas en que estas se resuelven.

CONFLICTO=CHOQUE

ENFOQUE: LUCHA DE CONTRARIOS CLIMA: DESTRUCTIVIDAD ETAPAS: ENFRENTAMIENTO DESGASTE ANIQUILAMIENTO LEMAS: "Piensa mal y acertarás" "Si una pared te estorba, tumbala". RESULTADOS: TENSION FRUSTRACION. AGRESION DESTRUCCION.	CONCILIACION DE CONTRARIOS CREATIVIDAD ENCUENTRO IDENTIFICACION CONCILIACION-UNIFICACION "Juntos lo hacemos mejor". "Ambos podemos ganar". SERENIDAD SATISFACCION ENRIQUECIMIENTO EVOLUCION
--	--

Una persona que hace uso del método Ganar-Ganar expresa tres cosas a las demás facciones que entran en juego.

- 1.- "Quiero una solución que logre tus metas y mis metas y que sea aceptable para ambos". Como indica la siguiente figura, existen tres niveles de aceptación para ordenar todas las posibles soluciones de un problema.



- 2.- "Nuestra responsabilidad colectiva consiste en permanecer abiertos y honrados hacia los hechos, las opiniones y los sentimientos".
- 3.- "Controlaré el proceso por el cual llegamos a un acuerdo pero no determinaré su contenido".

La estrategia de solución de problemas denominada "Ganar-Ganar", subraya desde un principio los fines o las metas más que las alternativas obvias y en ocasiones innecesarias.

Esta estrategia asume dos formas básicas: métodos de consenso y métodos de toma de decisiones integrativa (TDI).

Las decisiones de consenso tiene lugar cuando, en una situación de criterio, se llega a una solución final que no es inaceptable para ninguna de las facciones.

El interés de los métodos integrativos está en secuenciar el proceso de decisión, asimismo, permite que se reúnan las metas o valores de las facciones después de que estas se polarizan.

Además de las estrategias descritas, podemos mencionar las siguientes técnicas para la resolución de conflictos.

- 1) **La conveniencia de una agenda conjunta.**
Sería ideal que los grupos se organizaran con el fin de evitar un conflicto para desarrollar una agenda conjunta de problemas que deben ser analizados, en lugar de reunirse cada grupo por su lado para preparar agendas separadas.
- 2) **Entrenamiento en la teoría y el comportamiento de resolución de conflictos.**
- 3) **Entrenamiento en laboratorio.**
- 4) **Conferencias de establecimiento de normas.**
- 5) **Sesiones de nivelación o de revisión.**
- 6) **Análisis de problemas.**

Hasta aquí se ha tratado todo lo relativo al conflicto y su solución, haciendo hincapié en la importancia de las actitudes y en la conveniencia de las técnicas. En los capítulos siguientes se analizará la técnica específica de la Negociación como herramienta, no sólo de solución de problemas, sino de integración de intereses y de desarrollo de grupos y organizaciones. Cabe señalar que algunos temas analizados en los capítulos anteriores serán recurrentes en los que siguen.

5.- CONCEPTOS DE NEGOCIACION

Se suele afirmar que toda negociación empieza en el momento en que las partes acuerdan ponerse de acuerdo sobre algo. Si esto es así, ¿En que consiste propiamente una negociación, que pueda aplicarse lo mismo a una relación de gerente con colaboradores, de vendedor con comprador, de hombres de negocios entre sí, etc...?

Partamos de un dato innegable: todo hombre, por el simple hecho de relacionarse con sus semejantes, está generando continuamente actos de negociación. Tal vez sus objetivos no sean muy conscientes en la mayoría de los casos, pero es obvio que en todo momento se propone conseguir algo, teniendo en cuenta las circunstancias que lo rodean.

5.1.- Diversos Enfoques.

Desde inicios de siglo ha cautivado el estudio y la práctica de la comunicación persuasiva, de la negociación.

Desde los años 20 prevaleció el "enfoque normativo" de negociación, que hacia depender el éxito de la misma de la aplicación de ciertas reglas y trucos durante el proceso de la "persuasión".

Se desatendía a los interlocutores, poniendo todo el énfasis en las reglas de conducirse. Se argumentaba una especie de eficacia intrínseca o connatural a las reglas, independientemente de las circunstancias y de la tipología de los negociadores.

Durante la década de los 50 aparece el enfoque "psicológico", impulsado por psicólogos clínicos como Maslow, Mc Gregor y Herzberg.

Básicamente esta escuela preconiza la apertura individual y la congruencia en la relación, lo que podría resumirse en la "escucha empática" formulada por Carl Rogers, ajena a todo prejuicio, es decir, sin juicio de valor.

Supone a los interlocutores aceptando la "proyección" del otro, y negociando a partir de ella. Es obvio que este enfoque es más apropiado para una relación psiquiatra/paciente, que para una negociación.

Más avanzado es el enfoque "psicotécnico", en el cual se da cabida tanto a los aspectos humanos como a los técnicos, es decir, se atiende a las circunstancias; se indaga sobre la posición y la problemática externa al sujeto de persuasión.

Todo ello orientará la forma y el fondo de la comunicación, así como las estrategias a emplear.

Recientemente, la Programación Neurolingüística, -una corriente psicológica no fácil de describir- tiene como eje central la "Reproducción del comportamiento", como forma de alcanzar lo que se pretenda en cualesquiera campos del quehacer humano.

Aplicando la negociación, diríamos que el mejor negociador será aquel que reproduzca o "modele" los comportamientos negociadores de quienes han triunfado en este campo. La PNL señala como "infalible" este camino. Técnica clásica de esta corriente es la del "espejo".

5.2.- El Enfoque SAI (Síntesis de Apertura Individual).

Los autores franceses, P.L. Criqui y E. Matarasso, concibieron la negociación como "toda relación que gane la adhesión de una o varias personas mediante la transmisión de la convicción del negociador".

Es importante destacar la aportación de estos autores modernos. Si bien aceptan que se trata de persuadir, de convencer, - lo cual es universalmente aceptado- difieren en cuanto a la forma de lograrlo. Su énfasis lo ponen en la emoción del negociador y no en las técnicas de negociación, sin que lleguen a menospreciar a éstas últimas.

Para los autores citados, "las situaciones de negociación (empresarial u organizacional) tienen una fuerte carga emocional; en esas condiciones un buen negociador es aquel capaz de proyectar con mayor fuerza la energía de sus sentimientos hacia los demás.

"Mas aún, a partir del momento en que logramos adquirir un dominio de nuestras emociones, salimos del contexto usual, y en suma bastante pobre, donde dos campos se oponen y se empeñan en imponer sus deseos al otro, para pasar a una relación mucho más directa, sin falsos pretextos, donde desaparece la dupla "vendedor/comprador" en una relación de igualdad y confianza recíprocas, debida a que las emociones se ponen en evidencia".

El pensamiento es muy claro. Tenemos dos voluntades enfrentadas, pero no necesariamente antagónicas e incompatibles en sus objetivos. A través del acto de negociación "con alma", se pueden superar más fácilmente las diferencias. Cuando la negociación es fría, calculada y calculadora, "sin alma", se torna difícil arribar a un estado de persuasión y convencimiento.

Resumiendo el enfoque SAI, "La clave del progreso se sitúa en la liberación de nuestro potencial emotivo y en el desarrollo de nuestra personalidad".

Este desarrollo, por su parte, sólo puede derivarse de:

- una actitud de Síntesis, más que de análisis, acerca de las cosas y de las personas.
- de una actitud de "quitamáscaras" para acceder a relaciones más directas y espontáneas con los otros (apertura).
- y todo ello, con la seguridad de que todo individuo tiene suficiente potencial para su desarrollo.

CUADRO RESUMEN

ENFOQUE	CONTEXTO	MEDIO
Normativo	Venta	Aplicación de reglas
Psicológico	Asistencia	Empatía Congruencia
Psicotécnico	Negociación	Técnicas de comunicación
Programación Neurolingüística	Negociación	Reproducción de modos de conducta
SAI	Implicación Persuasión	Irradiación Personal

6.- NEGOCIACION ASERTIVA INTRAORGANIZACIONAL

Uno de los rasgos más importantes, si no es el que más, del negociador es la asertividad. Es ésta una cualidad ecléctica; es decir, reúne una serie de características que hace de quien las posee un ser extra-ordinario.

6.1.- Concepto de Asertividad.

En su libro: "Asertividad para negociar", el Dr. Mauro Rodríguez, describe la asertividad como "afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, aplomo, fé gozosa en el triunfo de la justicia y de la verdad, vitalidad pujante, comunicación segura y eficiente".

Se podrían enunciar más cualidades afines, pero baste con lo anterior. Por eso decimos que es una cualidad ecléctica.

Quizás podría equipararse la asertividad a la libertad emocional; a esa capacidad de afirmar las propias emociones y sentimientos de los demás, en defensa de los propios derechos, aún al de equivocarse, sin caer en los extremos de la agresión o de la depresión.

Así el ser humano asertivo es y se siente libre para manifestarse, se comunica franca y respetuosamente con propios y extraños, pero también con seguridad; y, en suma, tiene una orientación activa en su vida, no es una gente pasiva que deje su vida a merced de los juicios ajenos. Todo lo anterior se resume en una sola ecuación: asertividad = autoestima.

El concepto de asertividad surgió y creció en los 60s y 70s cuando ocurrieron cambios sociales de gran trascendencia, bajo el común denominador de rechazo a lo establecido, lo cual tenía no pocos matices de hipocresía.

En esas décadas:

- Se comenzó a valorar a fondo las relaciones personales.
- Creció la aceptación social de modos y actitudes sociales diferentes, no tradicionales.
- El movimiento feminista impulsó la presencia de la mujer en la sociedad, bajo un enfoque de mayor libertad y eficiencia.
- La preocupación humanista por el verdadero desarrollo del hombre también motivó el estudio de la asertividad.

- En un mundo más competitivo, la asertividad surge como una respuesta a la necesidad de ser más eficientes como personas y como instituciones.

Para concluir, la asertividad no es un estado del que se posesiona el ser humano, sino una actitud abierta a los cambios, una actitud de sano desafío a la vida y a sus retos constantes.

6.2.- Enemigos de la Asertividad.

La Psicología nos enseña que existen cuatro pensamientos negativos universales, enquistados en el "Yo" profundo de cada individuo: odio, miedo, inferioridad y culpa.

- a) El odio: ¡Cúantas desgracias ha sufrido la humanidad e incontables particulares a causa del odio!. Este se nutre de agresión e impide la solución civilizada de los diferendos. Es el enemigo número uno de la comunicación.
- b) El miedo: Es la inhibición personal ante estímulos externos aparentemente amenazantes. En realidad se trata de pensamientos que significan absoluta falta de fé en nosotros mismos, en los demás y en un ser superior.

Frecuentemente el hombre sabe y quiere lo que es bueno y correcto, pero el miedo al rechazo, a la crítica...etc. lo inhiben para actuar o expresarse abiertamente.

- c) Complejo de inferioridad: Este es consecuencia de una visión equivocada de las cosas, de la realidad; no se valora al hombre por su ser, sino por su tener o "parecer".

En el fondo, NO TIENE CONFIANZA EN SI MISMO.

Esta carencia, que se traduce en complejo de inferioridad, es el tronco común de todos los seres no asertivos, quienes para ocultarla, recurren a las máscaras, como son, entre otras:

- querer tener siempre la razón.
- enojarse con suma facilidad.
- intolerancia a los desacuerdos.
- necesidad obsesiva de "ser más" y de "tener más" que los otros.
- tendencias a etiquetar negativamente a los demás.
- comportamientos rígidos e inflexibles.
- etc. (otros tipos de bloqueos mentales).

- d) Culpa: Este pensamiento conduce a insuficiencias de conducta, dado que el individuo sabe y puede pero no quiere actuar o expresarse correctamente ya que su mente siempre le está recordando "sus errores imperdonables".

Este individuo no asertivo reconoce que todo lo malo que le sucede es porque se lo merece. En lugar de aceptar el error como el medio más extraordinario para aprender y superarse en la vida.

6.3.- La Asertividad en la Negociación Organizacional.

Lo expuesto en los numerales anteriores, tiene su importancia a la luz del concepto y de la realización de la negociación en todos los ámbitos de la vida humana, pero sobre todo en las dos áreas básicas donde transcurre la mayor parte de la vida de una persona: la familia y el trabajo.

El grado de asertividad que tenga, determinará la forma de ubicarse en ellas. Por el momento, dejamos de lado los aspectos familiares, para fijarnos en los laborales.

Por lo que se refiere al trabajo, es indudable que el predominio o carga asertiva recae en el campo de la actuación antes que en el de los sentimientos.

En efecto, en una organización laboral el objetivo -precisado o no- es la productividad, los hechos, los resultados. De ahí que las relaciones interpersonales -a diferencia de lo que sucede en la familia- sean más bien superficiales.

En este contexto, cuanto más asertivo sea el individuo, cuanto más reafirme su "Yo" y su personalidad, mayor posibilidades tendrá de éxito y desarrollo personal en el trabajo.

Lo anterior se traducirá a la práctica en forma de lo que se ha denominado: las cinco artes básicas de la aserción en el trabajo, a saber:

- 1) Orientación activa: metas y estrategias.
- 2) Capacidad para hacer el trabajo: dominio de las artes necesarias, pero también de sí mismo.
- 3) Control de las ansiedades y temores. (Recuerdense los enemigos de la asertividad).

- 4) Buenas relaciones interpersonales, tanto con los iguales, como con los superiores e inferiores, saber decir "NO" ó "SI" cuando se deban decir.
- 5) El arte de negociar. Para ello se requiere antes que nada, conocer muy bien la comunidad laboral, a fin de poder alcanzar las propias metas, dentro, a través de o contra ella, respetando siempre a los demás.

En este punto, conviene aclarar una aparente contradicción: afirmamos anteriormente que la asertividad es una cualidad indispensable -no la única- para una buena negociación; ahora decimos que el arte de negociar es un arte básico de la aserción en toda empresa.

La aparente contradicción se diluye si se recuerda que la asertividad es una actitud, un proceso permanente; en tanto que la aserción es un acto de asertividad.

De lo cual se concluye que para que existan actos individuales de aserción se requiere de un actitud asertiva. Para mejor comprensión, se expone la siguiente comparación: sólo puede haber tunas, si hay nopales; y no al revés. Para finalizar la asertividad es la cualidad, en tanto que la aserción es el acto que se deriva de ella.

7.- LA NEGOCIACION EFECTIVA EN LA ORGANIZACION.

Analizado el importante tema de la asertividad en relación a la negociación, pasamos a estudiar algunos conceptos, cuyo conocimiento es indispensable para realizarla eficazmente.

En el capítulo 5 se reconoció que la negociación es un fenómeno constante en la vida del ser humano con diversos campos de aplicación: negociación intrapersonal (consigomismo), interpersonal, organizacional (familia, comunidad, empresa, escuela, iglesia...etc.), interorganizacional (empresas, organismos, instituciones...), e internacional.

Obvio es decir que el interés de nuestro estudio se centra en la negociación organizacional-empresarial, la que comúnmente enfrenta el individuo por las razones, ya comentadas, de los espacios en los que transcurre la mayor parte de su vida.

7.1.- Los Problemas y la Organización.

No siempre las negociaciones en una organización tienen su origen en un problema o, más específicamente, en un conflicto. Pero se reconoce que en la mayoría de los casos, sí se negocia para resolver un problema.

Diríamos que el primer supuesto corresponde a las negociaciones interorganizacionales, y el segundo, a las intraorganizacionales.

Dentro de una organización, la negociación se presenta bajo dos modalidades: interindividual e intergrupala.

7.2.- La Negociación Interindividual.

Para que se requiera, la negociación interindividual se necesita:

- a) Que cada participante individual tenga una alternativa aceptable de acción.
- b) Que los participantes diferentes prefieran alternativas diferentes.

Lo anterior puede dar origen a un conflicto en el que esté presente alguno de los siguientes factores:

- Incertidumbre.
- No comparabilidad.
- Inaceptabilidad.

En realidad se trata de los tres factores reconocidos como causales de conflictos, que someten a los miembros de una organización ante un problema de decisión.

Ya analizamos diversas estrategias y técnicas para la resolución de conflictos, que son diversas formas de acceder a la negociación. A continuación se consideran los patrones de comportamiento que los individuos utilizan durante el proceso de la negociación.

7.3.- Estilos Personales.

El estilo (9.1), ganar perder, "El luchador Rudo". Busca alcanzar sus propias metas a toda costa, sin preocuparse por las necesidades o la aceptación de otras personas, se empeña en arduas batallas. Este tipo de personas están dispuestas a sacrificar a las personas de un grupo si estas se niegan a cumplir con sus deseos, el conflicto es un engorro que sólo ocurre porque otros no ven lo correcto de su propia posición, así con los hechos que apoyan su propia posición demuestra a las personas, con las cuales no están de acuerdo, que están equivocadas.

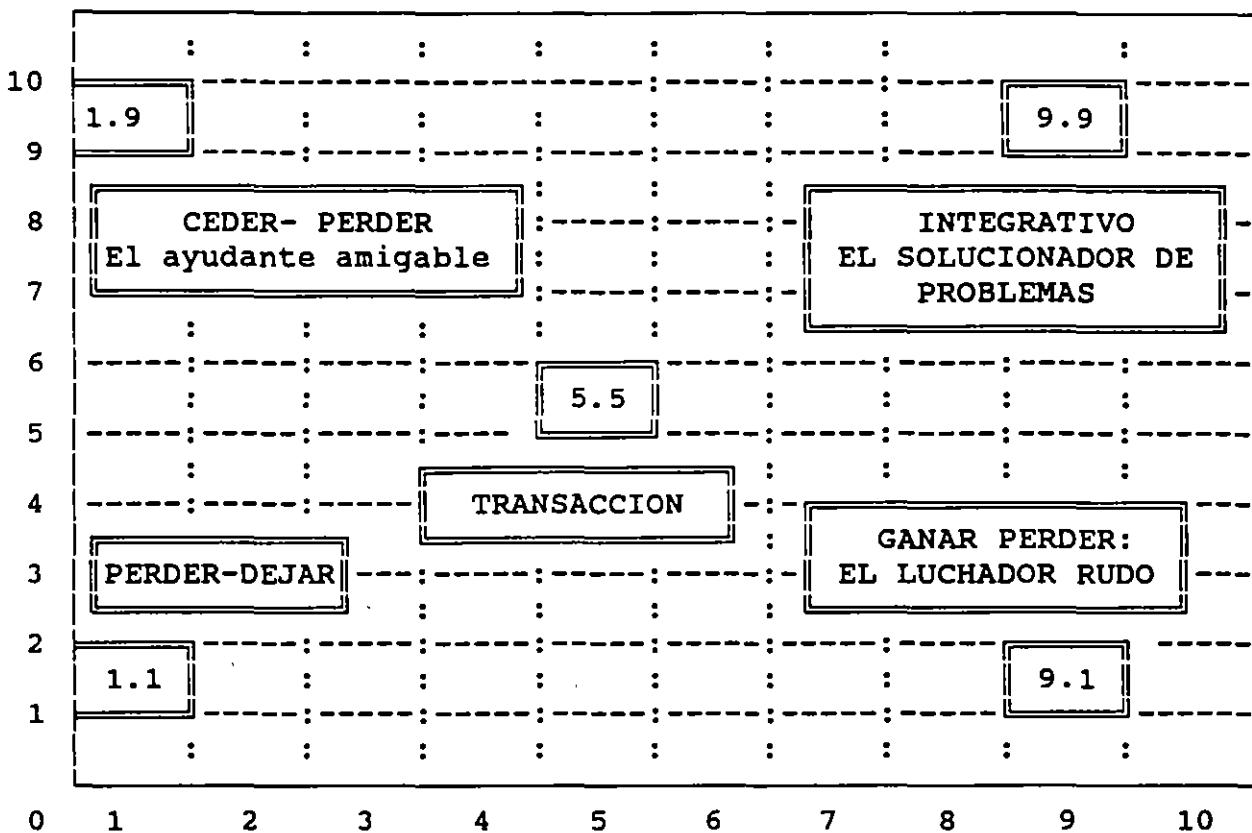
El estilo (1.9), ceder-perder, "EL ayudante amigable". Sobrevalúa el mantenimiento de las relaciones con las demás personas y menosvalúa la realización de sus propias metas. Desea la aceptación de otros y cede ante sus deseos cuando ellos mismos entran en conflicto con él.

El estilo (1.1), perder-dejar. Considera al conflicto como una experiencia desesperada, inútil y punitiva. En lugar de sufrir la tensión, sentirá poco compromiso respecto a la decisión que se llegue y no tomará abiertamente partido en un desacuerdo entre personas.

El estilo (5.5) transacción. Disfruta con realizar maniobras necesarias para resolver conflictos y buscará activamente algún campo intermedio y sólido entre dos posiciones extremas. Si se enfrenta con un desacuerdo serio, sugerirá algún mecanismo para encontrar solución que funcione, (votar o negociar) en lugar de trabajar en desacuerdo a fin de encontrar la mejor solución.

El estilo (9.9), Integrativo, "El solucionador de problemas". Busca activamente satisfacer sus propias metas, así como las metas de los demás. La persona (9.9) considera el conflicto como algo natural y útil, que incluso si se maneja apropiadamente, conduce a una solución más creativa; demuestra confianza e ingenuidad al tratar con otras personas y reconoce la legitimidad de los sentimientos al llegar a decisiones; piensa que las actitudes y las posiciones de cada persona deben ser ventiladas y reconoce como probable el compromiso con la solución cuando se resuelve el conflicto a satisfacción de todos; piensa

que cada uno juega el mismo papel en la resolución del conflicto y considera las opiniones de todos como igualmente legítimas; y no sacrifica a nadie simplemente para bien del grupo.



7.4.- La Negociación Intergrupal.

Esta es, sin duda, la más frecuente en las organizaciones, sobre todo en las grandes y altamente funcionalizadas, ya que es más difícil alcanzar en ellas una coordinación efectiva. Los productos nuevos y la información no pasan con la velocidad y coordinación requeridas a las áreas terminales (mercadotecnia) para capitalizar la demanda. Entonces los conflictos interdepartamentales ocasionan, con demasiada frecuencia, costosas demoras.

En cada uno de los niveles, el conflicto entre departamentos es casi siempre una batalla donde hay ganadores y perdedores. El departamento que tiene la influencia más poderosa sobre el ejecutivo es el que gana.

Y es un hecho, que mientras no se resuelvan los complejos problemas de coordinación ni los conflictos que los acompañan, las organizaciones tendrán un rendimiento poco eficiente.

En las relaciones intergrupales, como en las interindividuales, las formas básicas de acceder a la negociación para la resolución de dichos problemas, se reducen a tres:

- Ganar-Perder = COACCION
- Perder-Perder = TRANSACCION
- Ganar-Ganar = SOLUCION

No es el caso reiterar lo ya estudiado, pero si conviene no olvidar que en los debates que pretende la solución de problemas, los grupos interactúan libremente entre sí sin jerarquías. El control del proceso puede quedar depositado en uno de los miembros, pero el liderazgo de contenido cambiará espontáneamente, en la medida que se hable de problemas diferentes. El comportamiento dominante y el condescendiente, así como los mecanismos que evitan confrontar los hechos (votar, negociar recurrir a reglas) se evitan. El típico resultado de la solución de problemas es de alta calidad a la cual ambas partes se comprometen.

7.5.- Los Papeles del Liderazgo.

El liderazgo en un grupo puede residir en un sólo individuo o puede ser compartido por algunos miembros o por todos ellos. En cualquier caso, éste envuelve dos clases importantes de influencia.

Elementos de Proceso y de Contenido.

Llamaremos a la primera clase de influencia liderazgo de proceso; éste se refiere a la forma en que los miembros del grupo interactúan entre sí o con otras personas ajenas al grupo. La segunda clase de influencia, el liderazgo de contenido, tiene que ver con la sustancia de la influencia que los líderes ejercen.

El uso relativo del liderazgo de proceso y contenido parece variar en las situaciones conflictivas y en las que existe cooperación. El liderazgo como proceso y de contenido asumen a menudo formas totalmente diferentes y puede ser aconsejable separar la responsabilidad de cada uno de ellos en los grupos de solución de problemas.

El liderazgo de procesos frecuentemente es determinante y con poder de dirección, mantiene el grupo en línea a medida que se mueve a través de las diferentes etapas del proceso de solución de problemas. El liderazgo de contenido, a diferencia del liderazgo de proceso, no tiende a concentrarse o a dirigir. Cuando participan grupos relativamente pequeños, todas las facciones participan por igual y el liderazgo pasará de uno a otro de los miembros a medida que el problema cambia o el debate se desenvuelve.

8.- TECNICAS DE NEGOCIACION

Antes de abordar los aspectos técnicos de la negociación, que es el propósito de este capítulo, conviene recapitular brevemente lo expuesto anteriormente.

Partimos del hecho insoslayable, omnipresente, del conflicto, en la vida del ser humano; convinimos en que en si, el conflicto no es bueno ni malo; si resulta de provecho de negatividades será por el manejo que se le dé, tanto a nivel interpersonal como intergrupalo, sobre todo en las organizaciones.

Distinguimos las estrategias y las técnicas generales que la teoría del desarrollo organizacional y el estudio del hombre, en general, nos ofrecen para solucionar los problemas de forma civilizada, evitando los extremos de la huida, la agresión o la depresión.

Vimos, en suma, que la madurez psicológica, enmarcada en una actitud asertiva, es la mejor forma de llevar a cabo fructuosamente la solución de un problema o conflicto a través de la negociación.

Al tratar de conceptualizar a ésta, en el capítulo cinco, abordamos varias teorías que en el fondo tienen referencia a esa madurez humana comentada, si bien cada teoría tiene su "toque" o enfoque especial.

En este capítulo, se retomará alguno de esos enfoques y se expondrán, también, algunas herramientas prácticas y eficaces para la negociación, en general, de acuerdo a las enseñanzas de autores modernos, cuyas experiencias en este campo son plenamente calificadas.

8.1.- Algunas Opiniones.

Para comprender mejor algunos aspectos técnicos de la negociación, veamos algunas opiniones acerca de la misma.

Tom Batley, en su libro: "Técnicas de Gestión para Profesionales", afirma:

"La negociación es una técnica del regateo, en que ambas partes tratan de llegar a un acuerdo mutuamente aceptable. Ganar o perder no debe ser el objetivo más importante. Ambas partes deben sentir que han llegado a un compromiso razonable. Ganar o perder son sentimientos pasajeros que crean rivalidades. Estos sentimientos suelen arraigarse muy profundamente, causando conflictos destructivos y una gran frustración".

Con expresión más moderna y positiva, Lionel Bellenger nos dice en su fascículo "Negocie y Venda", lo siguiente:

"Negociar es una actividad de comunicación que compromete plenamente toda nuestra personalidad, nuestra energía, nuestra experiencia, nuestras aptitudes de razonamiento y de expresión.

Negociar tiende a convertirse en una capacidad especializada en todos sus atributos cuando se trata de vender o de comprar productos e ideas.

Comportamientos eficaces, métodos, técnicas, estrategias y tácticas no se improvisan.

Si bien nada reemplaza a las enseñanzas extraídas de la práctica, todo incita a formarse y perfeccionarse.

Negociar bien es como cantar bien. Hay que conocer la música".

Por su parte, Pierre Louis Criqui y Eric Matarasso, en su libro, "Cómo llegar a ser un Maestro de la Negociación", transmiten el siguiente mensaje: el maestro negociador no vende argumentos, ni objetos; ni siquiera ideas, sino sus emociones; y concluyen estos autores:

"Tenemos que aprender a liberar el enorme potencial emotivo que todos llevamos en el fondo de nosotros mismos, y utilizarlo para hacer de él una fuerza relacional. Esto pasa sobre una apertura sobre sí y una toma de conciencia de nuestra reserva de emociones no empleadas, de capacidades creadoras no explotadas".

Ahora bien, si se reflexiona un momento sobre las expresiones de los distintos autores citados, ¿no se vislumbra un perfil de actitud negociadora como el que describimos en términos de madurez humana imbuída de asertividad?

8.2.- Etapas de la Negociación.

Las opiniones anteriores revelan la importancia de la negociación y de su práctica bajo claros moldes racionales. No al "ahí se va" o "como salga".

Todos los estudiosos del tema señalan la necesidad de distinguir y aplicar diversas "etapas" en desarrollo de cualquier negociación, a fin de llevarla a cabo con éxito.

A tales etapas las denominamos "técnicas generales", para distinguirlas de las "técnicas particulares" que se aplican en cada etapa.

8.2.1.- Técnicas Generales:

Tom Batley propone el siguiente modelo:

- 1) Imaginar situaciones y preparar argumentos de réplica.
- 2) Tener objetivos claros y una estrategia antes de iniciar la negociación.
- 3) Escuchar cuidadosamente a nuestro oponente, para entender cuáles son sus objetivos.
- 4) Si es posible, negociar las ventajas antes de perderlas.
- 5) Discutir constructivamente, y evitar toda forma de agravio personal.
- 6) Estar preparado para llegar a un acuerdo.

En Marshall Reddick encontramos este otro modelo:

- 1) Determinar si hay bases para la negociación.
- 2) Prepararse para la negociación.
- 3) Establecer una base.
- 4) El encuentro en negociadores.
- 5) Las concesiones: cómo tratarlas.
- 6) Las ventajas: cómo adquirirlas.
- 7) Evitar las trampas.
- 8) El lenguaje del negociador.
- 9) Cómo tratar lo difícil y lo imposible.
- 10) Al término de la negociación, cómo poner el convenio en marcha.

Criqui y Matarasso proponen las siguientes etapas.

- 1) La preparación.
- 2) La escucha absorbente y la palabra espontánea.
- 3) La palabra, el acto que entraña la adhesión.
- 4) Alcanzar el objetivo.
- 5) La armonía.

Recordamos que la propuesta de estos autores se enmarca en la teoría de la "Síntesis de Apertura Individual", derivada de la cultura zen japonesa, que nos dá muestras de éxito en muchos terrenos de la actividad humana.

Finalmente, exponemos el proceso de la negociación que sugiere el Dr. Mauro Rodríguez:

- 1) Definición del asunto.
 - Establecer un objetivo general a lograr.
 - Análisis causal.
 - Acopio de la información pertinente.
- 2) Establecimiento de objetivos específicos.
- 3) Plan de acción.
- 4) La transacción propiamente dicha.
- 5) Evaluación de resultados parciales.
- 6) Plan de acción correctiva, si es el caso.
- 7) Solución.
- 8) Puertas abiertas para nuevas negociaciones.

Consideramos bastante académica esta propuesta, pero también bastante orientadora.

Sintetizando todo lo anterior, podemos fijar cuatro "grandes" etapas bien definidas, a saber:

- A) PREPARACION
- B) NEGOCIACION IN SITU
- C) TOMA DE ACUERDOS
- D) SEGUIMIENTO DE ACUERDOS

A continuación analizamos cada una de estas etapas con sus diferentes fases.

A) PREPARACION

No se puede acceder a la negociación "a pecho descubierto", aún cuando exista toda la intención de Ganar-Ganar y la mejor actitud asertiva. Es necesario e indispensable, acudir bien arropados. Esto supone:

- Fijarse objetivos claros, tanto general como particulares. No se va a la negociación para hacer una obra de caridad, sino para obtener un beneficio. Debemos saber exactamente qué es lo que queremos lograr.
- Disponer de la información completa.
Esto se aplica a:
 - el asunto en sí (dossier)
 - el grupo o compañía "de enfrente"
 - el interlocutor
 - el lugar de la negociación
 - la relación de fuerzas
 - los márgenes de maniobra

B) LA NEGOCIACION IN SITU

- Aplicar el método de las tres C. (Tres fases).
- Tomar la iniciativa de hacer respetar las tres fases.
- Prever un cálculo de tiempo para cada fase.
- Marcar el paso de las fases por medio de cambios en el tono de voz, los ademanes y las actitudes.
- Perseguir las concesiones y mantener las ventajas.
- Saber evitar las trampas y autogoles.

C) TOMA DE ACUERDOS

- Previa evaluación mental de los resultados y sus consecuencias.
- Establecer un plan de acción.
- "Satisfacción" por los resultados logrados.

D) SEGUIMIENTO DE ACUERDOS

- Ratificar la buena voluntad.
- Aclaración de puntos ambiguos en los convenios.
- Dejar puertas abiertas a futuras negociaciones.

8.3.- Las Tres C (o fases de la negociación in situ).

A continuación, se expone el esquema (a nuestro juicio, muy práctico) que nos ofrece Lionel Bellenger para el manejo eficaz de la negociación propiamente dicha.

8.3.1.- Consultar

Es descubrir, analizar las necesidades, la situación y los proyectos del interlocutor.

PREGUNTAS	EJEMPLOS	EFFECTOS
CERRADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Alternativa * ¿es que...? * ¿tiene Usted...? * ¿es Usted...? - Elección múltiple. * ¿paga Usted de contado, a crédito, o leasing? * ¿nos llamamos el jueves, el viernes o la próxima semana. - Informativa. * ¿quién es el encargado de..? * ¿cuándo compró...? * ¿dónde instaló...? 	<ul style="list-style-type: none"> - son precisas útiles. - sirven para obtener información o verificar algo.
ABIERTAS	<ul style="list-style-type: none"> - ¿por qué? ¿por qué razones...? - ¿cómo? ¿en qué forma? ¿de qué manera? - ¿qué es? ¿cuál? ¿qué piensa de ...? - ¿de qué se trata? - hábleme de... Explíqueme, dígame... lo escucho. 	<ul style="list-style-type: none"> - crean el diálogo - incitan a expresarse.
INCISIVAS	<ul style="list-style-type: none"> - ¿en qué? ¿en qué sentido? ¿bajo qué concepto? ¿por ejemplo? ¿en qué terreno? ¿es decir? - ¿ah bueno? ¿ah si? ¿de veras? 	<ul style="list-style-type: none"> - sirven para profundizar y para dar nuevo impulso partiendo de una respuesta a preguntas abiertas o cerradas.

ESPEJO	<ul style="list-style-type: none"> - las condiciones de financiación no son las que yo esperaba - ¿no son las que esperaba? 	<ul style="list-style-type: none"> - sirven para entrar en la lógica del otro llevándolo a expresar su punto de vista.
SUGESTIVAS	<ul style="list-style-type: none"> - lo mejor sería que empezáramos el 15 de este mes. - ¿no encuentra que los plazos son un poco cortos? - ¿no piensa que la competencia va a reaccionar muy rápidamente? - ¿nadie quiere agregar nada? 	<ul style="list-style-type: none"> - apuntar a influir - la confiabilidad de las respuestas no está asegurada

OCHO REFLEJOS A TENER

Para consultar bien hay que tener un clima de confianza.

- 1.- EVITAR SER RECTIVO: no discutir, criticar de entrada, juzgar las respuestas del interlocutor.
- 2.- CONECTAR CON EL OTRO: evitar ver exclusivamente a través del propio punto de vista.
- 3.- AVERIGUAR LOS HECHOS: adoptando una actitud interrogante.
- 4.- SER METODICO: avanzar en la consulta de acuerdo a un plan preparado.
- 5.- TENER UNA PROVISION DE PREGUNTAS: utilizar los cinco tipos de preguntas en forma alternada y variada.
- 6.- HACER UNA PREGUNTA CADA VEZ: evitar las ráfagas de preguntas que perturben al interlocutor.
- 7.- EVITAR QUE SE AHOQUE LA PREGUNTA CON UNA RESPUESTA: ¿por qué no lo hace? ¿por qué no le gusta?
- 8.- REGULAR Y CAPITALIZAR: reformulando de vez en cuando (considero que, por lo tanto...).

8.3.2.- Comparar

Tener una Estrategia.

La fase de consulta permitió comprender las necesidades y las expectativas. La comparación comienza con el enunciado de las propuestas.

Dos Estrategias Posibles:

1.- Salir (estrategia del compromiso)

- * Es enunciar su propuesta (he aquí lo que propongo).
- = por lo tanto tomar la iniciativa
- = en general se sale con una proposición "alta"
- * preparar argumentos para sostener su propuesta
- * observar la reacción del interlocutor
- * insistir y reforzar su argumentación.

2.- Dar luz (estrategia del "dejar venir")

- * Es incitar al interlocutor a hacer su propuesta (¿qué es lo que Usted me propone?)
- = por lo tanto, es tomar una actitud de espera
- = evaluar de inmediato la calidad de la oferta (inaceptable, interesante, muy válida)
- * preparar objeciones
- * preguntar sobre los puntos vagos o sensibles
- * emitir reservas o rechazar claramente determinados puntos.

Adaptar sus Tácticas.

Son posibles cinco técnicas en función de las estrategias "SALIR" y "ALUMBRAR"

ESTRATEGIAS

Salir (comprometerse)

TACTICAS

- 1.- Ataque Masivo (demostrar, probar, insistir, imponerse, lanzar una concesión).
- 2.- Regatear (argumentar, resistir, ceder, dar compensaciones, llegar a un compromiso).

Alumbrar (dejar venir).

- 1.- Rechazo Total.
- 2.- Hacer una Contrapropuesta.
- 3.- Enmendar (mejorar la calidad de la oferta del táctica ganador-ganador).

Dos Maneras de Argumentar con Solidez.

1ª Aportar Pruebas.

Hechos, testimonios, cifras, ejemplos de muestra, resultados de pruebas.

2ª Razonar con Claridad de Dos Maneras:

- Método causal (ventajas/inconvenientes) "estoy en esta solución, por tres razones..."
- Método deductivo (silogismo) "Usted busca mejorar la rentabilidad de su organización. AHORA BIEN, nuestra organización gana de un 10 a un 20% sobre las existencias. POR LO TANTO, este material es en su caso una inversión justificada".

8.3.3.- Conciliar

Tres Maneras de Hacerlo

= Si uno tomó la iniciativa (salir)

- * Según la resistencia del interlocutor, mantener su propuesta alta, acordar una o dos concesiones.
- * Vigilar el grado de adhesión o frustración del interlocutor.
- * Evolucionar eventualmente hacia un acercamiento de tipo compromiso (intercambio de compensaciones y situación en un interés común).

= Si uno cedió la iniciativa (alumbrar)

- * Dar vuelta el juego haciendo una contrapropuesta.
- * Minimizar algunos puntos de la propuesta.
- * Aportar nuevos elementos y hacerlos aceptar a cambio de un acuerdo global.
- * Regatear puntos de la propuesta.
- * Dar su acuerdo mediante el retiro "liso y llano" de un punto.

= Ya sea que haya salido uno u otro.

- * Descartar las propuestas presentadas.
- * Encuadrar el problema y buscar juntos una nueva solución.
- * Poner en común criterios aceptables.
- * Cruzar o acercar los datos nuevos.
- * Construir juntos una nueva solución.

Buscar el Mejor Arreglo

- * Evitar ser demasiado influenciable, demasiado "gentil", no saber decir no, fijar mal sus derechos, sus límites.
- * Evitar el egocentrismo , el querer todo para sí, ignorar al otro.
- * No pensar a corto plazo, preservar la calidad de la relación.
- * Dar pruebas de juego limpio y aceptar el resultado de la partida.
- * No querer ganar a cualquier precio.
- * Aceptar el espíritu de competición.

8.4.- El Lenguaje del Negociador.

Todos los libros y tratados sobre la negociación resaltan la importancia de la palabra, de la comunicación, en dicho contexto. Se señalan barreras psicológicas, sociales y otras; se proponen tácticas de comunicación; se ofrecen recetas para el manejo de objeciones, etc.

Para efectos prácticos, aquí proponemos los siguiente:

- a) Seis consejos para ser constructivo durante la negociación.
 - evitar la polémica (respuestas ping-pong)
 - nada de ataques personales.
 - no interrumpir al interlocutor.
 - distinguir los puntos de acuerdo y los de desacuerdo
 - poner energía y empeño para hacer fructificar su propuesta.
 - demostrar estima al interlocutor.

- b) Cinco claves para evitar el antagonismo.
 - no tratar de convencer demostrándole que está equivocado.
 - no mantener una tensión excesiva
 - no regatear
 - no razonar por vía del absurdo
 - evitar las amenazas y el chantaje

8.5.- Comportamientos Ganadores.

A) En clima de Consulta.

1) ESCUCHAR

- Dejar hablar, no interrumpir.
- Comprender el punto de vista del otro.
- Dar impulso con preguntas que exijan respuestas.
- Ver y observar.
- Reformular.
- Adoptar un estilo coloquial.

2) MANTENER LA CALMA

- Respirar bien, relajarse.
- Buscar comprender más que reaccionar.
- No precipitarse a responder.
- Saber esperar.

3) SER ABIERTO

- Aprender a oír todo.
- Aceptar escuchar puntos de vista divergentes.
- Encontrar interés en las cosas nuevas.
- Intentar ver con amplitud y perspectiva.
- Demostrar estima por los esfuerzos del otro.

4) MANTENERSE ATENTO

- Captar el máximo de indicios.
- Permanecer concentrado.
- Tomar notas.
- Preparar lo que se va a decir.
- Trabajar mentalmente para relacionar y asociar las ideas.

5) ESTAR DISPONIBLE

- Dedicar el tiempo necesario.
- Controlar las preocupaciones personales.
- Estar dispuesto a ofrecer informaciones.
- Manifestar una activa presencia física y mental.

B) En clima de Confrontación.

6) SER DETERMINADO

- Comprometerse con la propia solución.
- Posicionar su compromiso en función de valores o de principios claros.
- Clarificar sus propios objetivos.
- Dar muestras de firmeza.

7) ESTAR SEGURO DE SI

- Calmar la duda y la vacilación.
- Apoyarse en la experiencia propia.
- Programarse mentalmente de manera positiva.
- Hablar con claridad y franqueza.

8) SER PRECISO

- Distinguir argumentos y hechos.
- Aportar pruebas.
- Numerar sus ideas.
- No diluirse.
- Repetir sus conclusiones o los mejores argumentos.

9) ESTAR ALERTA

- Tener la mente siempre despierta.
- Ver rápidamente lo que hay detrás de una pregunta.
- Aprovechar las oportunidades.
- Reactivar con propuestas.

C) En clima de Conciliación.

10) TENER CONFIANZA

- Desprenderse de la idea de desconfianza.
- Dar muestras de atención.
- Creer en la posibilidad del acuerdo.
- Valorizar siempre lo positivo.
- Verificar siempre la propia autoconfianza.

11) ACERCARSE

- **Situarse con relación a otro.**
- **Buscar los puntos comunes.**
- **Reformular los puntos conseguidos.**
- **Incitar a construir juntos una solución de buena calidad.**

12) CONSERVAR UNA JUSTA MEDIDA

- **Dosificar sus sugerencias.**
- **Dar muestras de moderación.**
- **No tomar posiciones extremas.**
- **Llamar a la ponderación al otro.**

13) MOSTRARSE COOPERATIVO

- **Verificar la calidad de la adhesión al acuerdo establecido.**
- **Enunciar el interés común.**
- **Afirmar que se quiere tener éxito juntos.**



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

DIPLOMADO: LA EXCELENCIA DIRECTIVA EN NUESTRA ERA

DEL 30 DE AGOSTO DE 1994 AL 23 DE MARZO DE 1995

MODULO II

DESARROLLO DE HABILIDADES ESPECIALES DEL DIRECTIVO DE EXITO

LIC. ALFONSO NAVARRO L.

MEXICO, D.F.

1994

UNAM
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

DIPLOMADO

"EXCELENCIA DIRECTIVA EN NUESTRA ERA"

MODULO II

TEMA 1

LIDERAZGO

LIC. ALFONSO NAVARRO LOZANO

DIPLOMADO
LA EXCELENCIA DIRECTIVA EN NUESTRA ERA
CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL DIPLOMADO

Nombre del participante: _____

El propósito de este cuestionario es el de obtener información que nos permita evaluar los diferentes aspectos del MODULO I del diplomado que usted cursa, a fin de conocer sus opiniones y atenderle cada vez mejor.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente los enunciados que se le presentan a continuación y conteste de acuerdo a como se solicite, en algunos casos escribiendo una X en las opciones que correspondan a su opinión, y en otros casos califique cada uno de los enunciados en una escala del 1 al 10 según sea el grado de su opinión. Le solicitamos la mayor sinceridad al responder.

I. EXPECTATIVAS DEL CURSO.

1. Desde una perspectiva general, ¿considera usted que el módulo I cubrió sus expectativas?

Sí _____ No _____

Si su respuesta fue negativa, mencione ¿por qué? _____

II. CONTENIDOS TEMATICOS DEL MODULO I.

A continuación se enlistan los temas generales del presente módulo. Marque con una X la respuesta que considere más apropiada en relación al grado de conocimiento que ahora posee:

TEMA	Escaso	Reg.	Suf.	Elevado
1. Sensibilización hacia la modernización ind., comer. y servs.	___	___	___	___
2. Identificación y valoración del directivo	___	___	___	___
3. Perfil del directivo-dimensiones	___	___	___	___
4. Pensamiento estratégico	___	___	___	___
5. Cultura organizacional	___	___	___	___
6. Excelencia en la gestión dir.	___	___	___	___

En esta sección aparecen afirmaciones que deben contestarse para los 2 ponentes del modulo I: Ponente 1, Dr Cesar Montalván, Ponente 2, Lic. Mario Martínez. Escriba una calificación en una escala del 1 al 10 dependiendo del grado en el que considera que la afirmación es cierta para cada uno de los ponentes.

III. CONTENIDO Y PROCESO DE ENSEÑANZA	PONENTES	
	1	2
1. Considero que en el Módulo I se cumplieron los objetivos propuestos en un grado	___	___
2. La organización y desarrollo de los temas fueron adecuado en	___	___
3. Dominio y claridad con que se expusieron los temas	___	___
4. Grado de actualización y profundidad del tema	___	___
5. Utilidad práctica y aplicación inmediata de los conceptos expuestos	___	___
6. El método de enseñanza empleado fue bueno	___	___

IV. PONENTES

1. Al inicio de las sesiones el ponente presentó el objetivo de la sesión	___	___
1. El ponente llegó a la hora indicada	___	___
2. Expuso el contenido de manera clara	___	___
3. Demostró haber preparado las sesiones	___	___
4. Desarrolló el tema de manera amena	___	___
5. Desarrolló el tema en forma sistemática	___	___
6. Atendió a las inquietudes de los participantes	___	___
7. Condujo las actividades del grupo hacia el logro de los objetivos del tema	___	___
8. Promovió la participación del grupo	___	___
9. Retomó en cada sesión los puntos revisados anteriormente ligándolos con los siguientes	___	___
10. Congruencia con el tema	___	___

V. MATERIAL DIDACTICO SI NO

- | | | |
|--|-----|-----|
| 1. El material didáctico fue congruente con los objetivos del tema | --- | --- |
| 2. El contenido del material didáctico es actual | --- | --- |
| 3. Pude comprender el tratamiento del tema | --- | --- |
| 4. La presentación es adecuada | | |

VI. UTILIDAD DEL CURSO

1. Considera usted que el contenido del módulo 1 le será útil en grado:

---	---	---	---	---
mínimo	bajo	regular	medio	máximo

2. Especifique en qué aspectos le será útil: _____

VII. LA ORGANIZACION GENERAL DEL CURSO (inscripción, disponibilidad de espacio, cafetería, etc.) fue:

---	---	---	---	---
pésima	mala	regular	buena	excelente

SUGERENCIAS PARA MEJORAR: _____

DISEÑO DEL CUESTIONARIO: GLORIA MARRUENDA

CONTENIDO TEMATICO

- 1.- **MARCO CONCEPTUAL**
 - Importancia Actual del Liderazgo.
 - El Liderazgo a través de la Historia.
 - Concepto de Liderazgo.
 - Su ubicación en la Organización Moderna.

- 2.- **ESTUDIO CIENTIFICO DEL LIDERAZGO**
 - Principales Autores Modernos.
 - Liderazgo Situacional.
 - El Liderazgo Transformador.

- 3.- **ELEMENTOS DEL LIDERAZGO**
 - Trilogía de ingredientes básicos.
 - Factores que intervienen.
 - Marco de habilidades.

- 4.- **PERFECCIONAMIENTO DEL PROPIO LIDERAZGO**
 - Inspirar un ideal.
 - Ir por delante.
 - Desafiar los sistemas.
 - Potenciar el factor humano.
 - Saber motivar.

- 5.- **LIDERAZGO ORIENTADO A LAS METAS**

1.- MARCO CONCEPTUAL

Como su nombre lo indica, este primer capítulo tiene como objetivo el enmarcar el tema del Liderazgo. Antes de desentrañar la multifacética figura de líder, conviene ubicar la importancia de su función histórica así como el concepto inequívoco del mismo en el contexto de las organizaciones.

1.1.- Importancia Actual del Liderazgo.

Es un hecho incuestionable que el liderazgo ha sido una constante en la vida del hombre; un fenómeno que ha caracterizado todas las etapas de la historia humana y que, como antes, está presente en nuestros días. Una realidad a la que ningún ser humano escapa.

Lo anterior es fácil de constatar tanto a nivel macro como micro. En efecto, sabemos de liderazgos fuertes y débiles entre naciones, así como lo interior de cada una de ellas. Conocemos liderazgos positivos y negativos. Los primeros impulsan a los pueblos hacia el desarrollo, los segundos provocan su deterioro, depauperización e, incluso, luchas internas y externas.

En un nivel inferior, el fenómeno del liderazgo esta enraizado en organizaciones, sociedades menores, familia, escuelas... etc. Y en todos los casos es determinante para bien o para mal. Piénsese en la familia: el liderazgo paterno resulta de definitivo, en la mayoría de los casos, para el desarrollo del niño.

Apurando un poco la realidad, podría establecerse que, hoy en día más que nunca, el liderazgo, ya sea como realidad o como objeto de estudio, cobra especial importancia, sobre todo en las sociedades menos desarrolladas, como son las latinoamericanas.

Pues es el caso que estos países, a pesar de contar con grandes recursos naturales y humanos, viven en atraso social y tecnológico de importantes proporciones. Y en ello ha incidido definitivamente la falta de liderazgos visionarios, honestos y transformadores.

Por otra parte, los tiempos actuales son testigos de tres circunstancias especiales, que hacen aún más apremiante el conocimiento y la práctica de liderazgos positivos:

a) El desarrollo de las comunicaciones. En su momento se verá cómo el líder debe ser el gran comunicador.

b) La gran competitividad que sufren las organizaciones. La experiencia diaria demuestra lo acertado de la afirmación de Peter Drucker en el sentido que la diferencia entre el éxito de unas organizaciones y el fracaso de otras, es el liderazgo. En el primer caso es dinámico y eficaz; en el segundo, o no existe o es ineficaz.

c) Se vive una gran crisis de autoridad que arranca desde la Revolución Francesa y que se ha vuelto más crítica en nuestros días. Ahora no se venera al jefe. Se le exige serlo, se le observa y se le juzga. Sólo quien desarrolle las habilidades de talento podrá ser aceptado como jefe, y tal vez como líder.

Todo lo anterior demuestra la importancia histórica y, sobre todo, actual del liderazgo, el cual debe ser sabiamente practicado y manejado si se quiere triunfar en las actuales circunstancias y en cualquier ámbito, bajo la premisa de que la mayoría de los individuos se hallan el doble rol de líderes de unos y seguidores de otros.

1.2.- El Liderazgo a través de la Historia.

Para el desarrollo de este subtema nos apoyaremos en la síntesis que Dr. Mauro Rodríguez ofrece en su libro: "Liderazgo, desarrollo de habilidades directivas", (CFR Bibliografía), quien a su vez se remite a los ya clásicos estudios del ilustre sociólogo alemán Max Weber (1864-1920).

La teoría Weberiana distingue tres formas de desarrollo social en la historia de la humanidad, mismas que corresponden a tres modelos o tipos de liderazgo: carismático, tradicional y racional-burocrático.

1.2.1.- Liderazgo Tradicional.

A medida que las sociedades fueron estructurándose, civilizándose, se presentó una doble situación: por una parte, se hacía más difícil la aparición y éxito del poder carismático; y por otra, el líder poseedor de este poder procuraba pasarlo a sus descendientes junto con el resto de sus bienes.

Para lograr estos, hubo la necesidad de compartir el poder con la nobleza, el ejército y el clero, cuyos exponentes impusieron el "Derecho divino de los Reyes", que prevaleció durante milenios. Así se impuso la estabilidad de un sistema que hacía depender directamente de la voluntad de Dios la existencia de la realeza.

La doctrina de los gobiernos sacralizados recibió un "golpe mortal", al decir del Dr. Rodríguez, con el advenimiento de la Revolución Francesa.

1.2.3.- Liderazgo Racional-Burocrático.

Al imponer la absoluta igualdad de los seres humanos, la Revolución Francesa abrió la puerta para la llegada de las modernas democracias que se afianzaron durante el siglo XIX.

Se invirtió el flujo del poder:

DIOS-----»PUEBLO-----»GOBERNANTE

Este último, elegido por el pueblo, en quien radica el poder, ya no es heredero ni vitalicio. Una vez terminado su período de gobierno, regresa al lugar del cual salió: la sociedad, el pueblo. Sin ningún poder adicional, al menos en el aspecto formal.

El liderazgo en este esquema y al menos teóricamente, no podrá incurrir en abusos de poder. Aunque la realidad, por desgracia, demiente a la teoría, en muchos espacios de la tierra.

1.3.- Concepto de Liderazgo

En numerales anteriores se expusieron algunas consideraciones sobre el liderazgo, en general. Algo así como quien observa los rasgos generales de un cuadro.

A partir de ahora, enfocaremos la atención sobre un escenario (la organización) en el que deberá aparecer más clara y en movimiento la figura del líder. Para inducir este prototipo, debemos empezar por la cuestión fundamental: ¿Qué es un Líder?, ¿En qué consiste y cómo se define el liderazgo?.

"Liderazgo es muchas cosas". Dicen escuetamente Peters y Waltermán Jr. en su célebre libro "En busca de la Excelencia". Luego hilan una serie de actividades con las cuales describen, mas no definen, el liderazgo. ¿Cómo es posible que autores tan prestigiados no se atrevan a formular una definición o un concepto sobre el particular?. En realidad no son los únicos. Alguien dijo que el liderazgo es como el estilo fácil de apreciar, pero difícil de definir.

Algunos autores, en un esfuerzo laudable por conceptualizar el liderazgo, lo consideran como el intento o la actitud o el proceso de INFLUIR en las conductas de otros. Independientemente del término inicial, consideramos ciertamente que la esencia del liderazgo es la capacidad efectiva de influir sobre la conducta de otros, bien para modificarla, bien para fortalecerla. Por la capacidad efectiva entendemos que ocurre una influencia real cada vez que el líder quiere.

Sin embargo, y como se verá con más detalle en capítulos posteriores, existen notables diferencias en cuanto a la conceptualización y, obviamente, práctica del liderazgo.

Indagando un poco más sobre el primer aspecto, nos encontramos con James Mc Gregor Burns quien nos ofrece una definición, no del todo satisfactoria. Afirma que el proceso fundamental del liderazgo tiene un carácter indirecto, en cuanto que consiste "en hacer consciente lo que yace inconsciente entre los seguidores".

Pero nos preguntamos, ¿acaso el inconsciente de cualquier individuo no es algo sumamente complejo?. Aún reconociendo el contexto que cobija la conceptualización de Burns, quedamos igualmente insatisfechos. Sin embargo, no dejamos de reconocer, su excelente aportación sobre el liderazgo transformador, del cual nos ocuparemos más adelante.

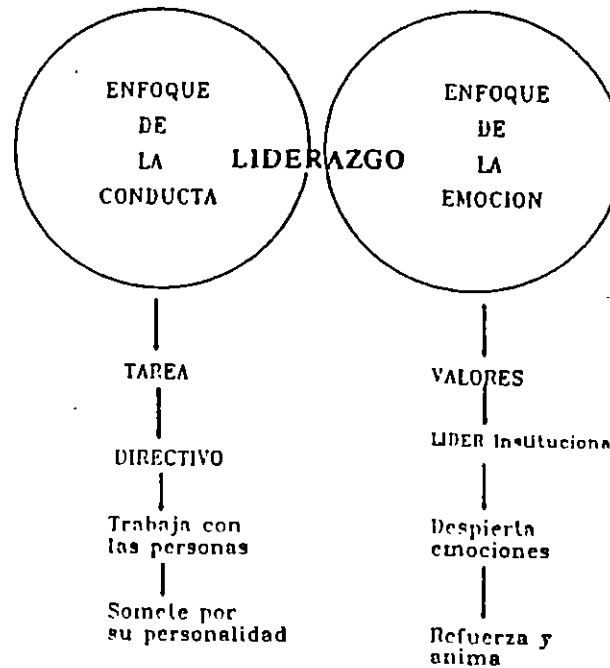
Por ahora nos interesa, más que una definición académica, una verdadera aprehensión del concepto de liderazgo. En este sentido advertimos dos enfoques: el de la conducta y el de la emoción.

1.3.1.- Enfoque de la Conducta.

En esta tendencia se inscriben los autores que ponen el énfasis en las acciones y actividades del líder dentro de una organización. En este contexto, las definiciones, suelen ser, en su mayoría, causales. Así el líder es tal PORQUE: forma equipos efectivos de trabajo, hace posibles las coaliciones; se comunica efectivamente; promueve el desarrollo del personal...etc. Nos hallamos ante un liderazgo político, atento a las necesidades técnicas de la tarea inmediata.

1.3.2.- Enfoque de la Emoción.

En este grupo se enrojan la mayoría de los autores modernos, quienes hacen hincapié en la capacidad del líder para suscitar diversas emociones en los seguidores, como: fé, entusiasmo, confianza, etc., las cuales inevitablemente se traducen en valores (adhesión, lealtad, entrega, responsabilidad, sacrificio...) que elevan a la organización hasta el grado de excelencia. Estos líderes que, como dijo Abraham Saleznick, "despiertan emociones", tienen clara orientación hacia la promoción y protección de los valores institucionales.



1.4.- Su Ubicación en la Organización Moderna.

Se habrá vislumbrado ya la importancia del liderazgo en las organizaciones. En este sentido, el término "ubicación" no tiene referencia a ninguna estructura sea orgánica, funcional o física de la organización; sino a la trascendencia misma del liderazgo, a su importancia vital para la organización.

En su estupendo libro: "Productividad", el especialista en la materia David Bain, afirma que el factor clave del éxito en las empresas es el personal comprometido. Ninguna empresa, afirma el autor, puede salir airosa, si no cuenta con una fuerza laboral totalmente convencida y motivada para desempeñar en sumo grado de eficiencia y eficacia.

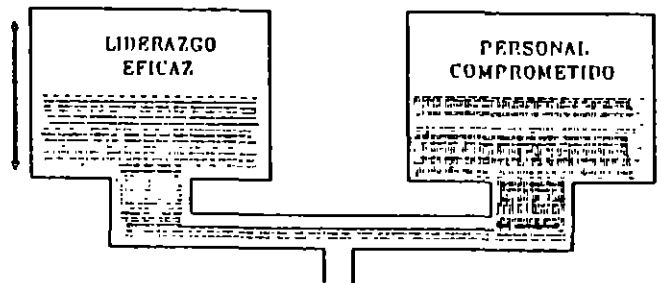
La pregunta es inevitable: ¿Quién convencerá, motivará y comprometerá a esa fuerza laboral?, ¿Por sí sola?. La experiencia nos asegura todo lo contrario.

La clave verdadera del éxito esta en el liderazgo. Y esto lo han comprendido y expresado los grandes líderes. John D. Rockefeller afirmó: "Yo pagaría más por alguien que supiera manejar a la gente, que por cualquier otra habilidad bajo el sol".

Más contundentes, si cabe, son las afirmaciones de muchos estudiosos de la administración y desarrollo organizacional, como Peter Drucker, en cuya opinión la diferencia entre las empresas exitosas y las mediocres, es sencillamente el liderazgo. En las primeras es dinámico y eficaz; en las segundas, una dirección a mal llevar.

No se trata de condenar teorías...como la de Bain. Esta es, más bien complementaria. Nos da pie, no para indagar bizantinamente sobre que fue primero: el huevo o la gallina, sino para exponer, eclécticamente, lo que denominamos nuestra teoría de los vasos comunicantes.

1.4.1.- Teoría de los Vasos Comunicantes



En nuestra opinión, el grado de compromiso laboral es equivalente a la eficacia del liderazgo, de tal manera que:

- a) No puede darse una alta fuerza laboral, convencida y eficiente, si existe un liderazgo bajo en dinamismo.
- b) No puede existir un liderazgo verdaderamente eficaz, si la fuerza laboral permanece apática. Tal liderazgo, -aunque se afirme lo contrario- es sólo máscara o fachada.
- c) En una relación de causa-efecto, nuestra opinión es que el liderazgo siempre ocupará el rango de causa, en tanto que el compromiso laboral siempre será un efecto de aquél.

De todo lo anterior, se deduce la gran importancia, verdaderamente trascendente y determinante del liderazgo en las organizaciones.

1.4.2.- Algunas opiniones.

- Peters y Waterman Jr:

Indican que las empresas tienen gente común, "pero existe un campo en el que las empresas sobresalientes han sido verdaderamente favorecidas con un liderazgo fuera de lo común, especialmente sus primeros tiempos de vida".

- Kenneth Green y Daniel Seymour:

"Simplemente no hay compañías exitosas que no estén repletas de líderes. Los líderes excitan e inspiran a otros. Son soñadores con una visión y una ética de trabajo muy firmes".

- Heberto Mahon:

"La excelencia promueve la optimización de la empresa a través del aporte de todos. Para ello se necesitan líderes que propicien el crecimiento de todos los componentes del grupo y que, a su vez, tengan la capacidad de aceptar esa participación".

2.- ESTUDIO CIENTIFICO DEL LIDERAZGO

Es obvio que el liderazgo, es un tema apasionante en nuestros días. Sobre el particular existe bibliografía en grandes cantidades, con diferentes enfoques y en distintos idiomas.

Desde la antigüedad, los líderes y su abstracción: el liderazgo, fueron objeto de análisis. Desde el punto de vista filosófico y social deben mencionarse "La República", de Platón, y la "Política", de Aristóteles.

Posteriormente, en la Roma clásica encontramos la veneración a los grandes guías de la sociedad, en libros como los de Tito Livio, Suetonio y otros.

Más reciente, la época del Renacimiento europeo fue testigo de la aparición de libros como: "El Príncipe", de Maquiavelo; "Utopía", de Tomás Moro, y los escritos del teólogo español Francisco de Vitoria, precursor de las actuales teorías democráticas. En los escritos mencionados se analiza explícitamente la relación de autoridad-sumisión, jefe-subordinado, pero no, obviamente, el moderno concepto de liderazgo.

El estudio científico de este fenómeno universal, inició en los Estados Unidos de Norteamérica a finales del siglo pasado y principios de éste, teniendo como ámbito de investigación a la ORGANIZACION laboral, donde en principio se daba la relación de jefe-subordinado bajo un esquema de libertad, situación que era ajena a otras instituciones: iglesia, nobleza y ejército.

2.1.- Principales Autores Modernos.

A continuación se exponen las teorías más sobresalientes de los autores norteamericanos del siglo XX, señalando las limitaciones de cada una de ellas.

2.1.1.- Frederick Taylor (1856-1917) y Elton Mayo.

Estos autores ofrecen teorías diferentes Taylor, autor del método de organización científica del trabajo (Taylorismo), realizó estudios sobre tiempos y movimientos de cada puesto de trabajo, llegando a la conclusión de considerar al trabajador como una pieza más del proceso industrial, una maquinaria que debería ser más eficiente. Su enfoque es totalmente inaceptable en nuestros días.

Mayo, por el contrario, dedujo de sus investigaciones en la Western Electric de Hawthorne, la importancia de los aspectos psicológicos y motivacionales para el desarrollo del trabajo y, por lo tanto, la necesidad de que los directivos prestaran atención a las legítimas aspiraciones de superación humana que requerían los trabajadores.

Su aportación, que fue una reacción contra el "Taylorismo", es conocida como "Escuela de las Relaciones Humanas", a la cual se sumarían posteriormente Chris Argyris y Herzberg, entre otros.

2.1.2.- Douglas Mc Gregor.

Es autor de las célebres teorías X e Y, que corresponden a sendas filosofías o formas de actuar de los dirigentes de una organización, de acuerdo a dos posibilidades:

- Si el trabajador es apático y no le gusta el trabajo, se le debe ordenar, controlar y fiscalizar; los estímulos son externos a base de premios y castigos (TEORIA X).
- Si el trabajador es laborioso, le gusta su trabajo y se responsabiliza, se le debe dar libertad y capacidad de decisión, ya que el trabajo por sí mismo lo estimula (TEORIA Y)..

Pareciera que Mc Gregor intenta una síntesis de las escuelas mencionadas en el numeral anterior. Advertimos un dualismo muy marcado, ajeno a la compleja realidad de las organizaciones laborales y, sobre todo, a la naturaleza humana.

2.1.3.- Rensis Likert

Este investigador y sus colaboradores de la Universidad de Michigan, fundamentan sus estudios en la premisa de que tanto los recursos humanos como los de capital son activos que demandan una administración bien realizada.

Sus investigaciones lo llevaron a establecer programas de cambio organizacional, cuyo propósito consistía en ayudar a las empresas a pasar de la teoría X a la Y. En la base de estos programas estableció la teoría del Sistema 4, del cual fue acucioso publicista y defensor.

Esta teoría de Likert encasilla a las organizaciones en cuatro supuesto que denomina Sistema 1, S.2, S.3 y S.4. El Sistema 1 se caracteriza por ser autoritario y altamente estructurado y rígido; en tanto que, en el otro extremo, el Sistema 4 se muestra como flexible y democrático. Entre estos rangos del 1 al 4 se intercalan los sistemas 2 y 3 como etapas de transición.

A continuación, se exponen los citados Sistemas en cuadro sinóptico.

	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
<i>Actitud básica del dirigente</i>	No confianza en los empleados	Cierta condescendencia, algo paternalista	Confianza, pero sin permitir decisiones importantes	Confianza
<i>Motivadores de los empleados</i>	El temor; las amenazas; el dinero	Las recompensas en general, más que los castigos	Las recompensas y castigos, pero tamb. la participación que implica el propio puesto	La participación; el interés por el trabajo mismo
<i>Interacción de directivos y empleados</i>	Muy escasa	Escasa; clima de cautela por ambas partes	Moderada; intentos de mutua apertura por ambas partes	Intensa y abierta

Likert utiliza el vocablo "Sistema", no en el sentido estructural-organizacional, sino como categoría o enfoque. Para transitar de un sistema a otro, se requiere de la adecuada planeación y coordinación de todos los procedimientos operativos.

Cabe señalar, que la visión global de Likert se centra en el grupo y en la organización en que trabaja el líder, y no tanto en éste.

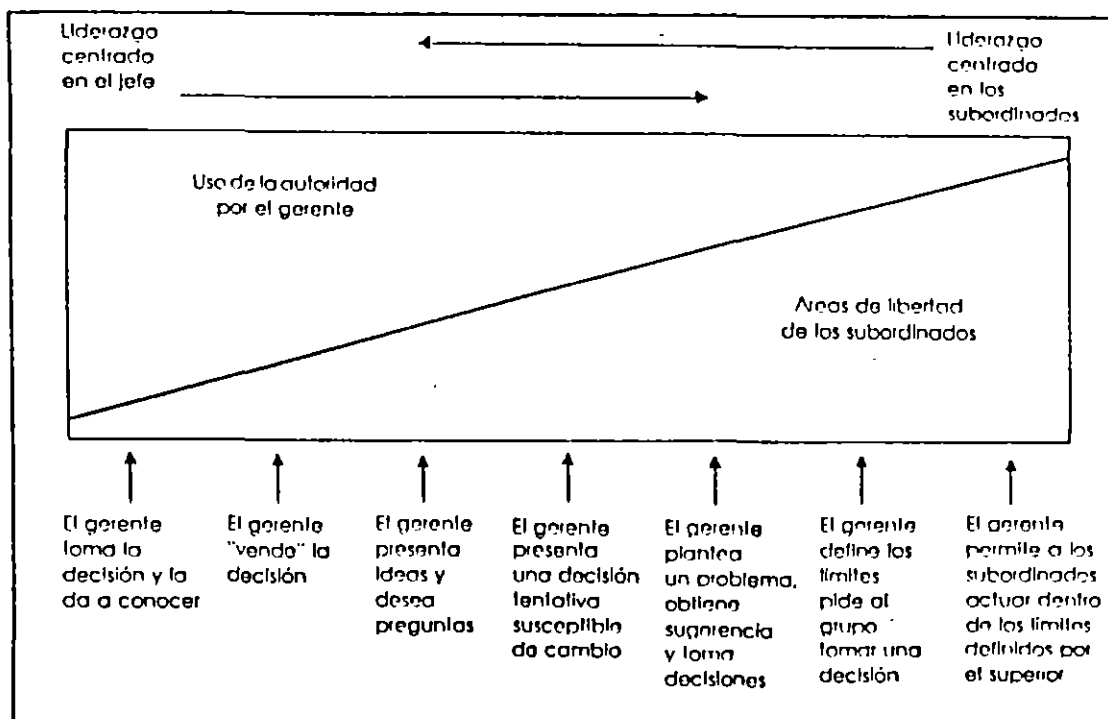
2.1.4.- Robert Tannenbaum y Warren Schmidt

Estos autores establecieron una distinción fundamental en la actuación de los líderes, que ha servido en base a ulteriores y más sólidos estudios sobre el liderazgo organizacional. Distinguieron dos clases de conducta:

- conducta de tarea, y
- conducta de relación.

Por la primera se reconoce que el directivo tiene un objetivo que es la tarea común que conlleva planeación, administración, diversas actividades y preocupaciones; pero al mismo tiempo, se acepta que el logro de dicho objetivo debe realizarlo con personas o equipos de trabajo que, no sólo no son máquinas, sino que tienen interés y aspiraciones dentro de un desarrollo personal con frecuentes altibajos.

Estos autores expresaron gráficamente su teoría de la siguiente manera:



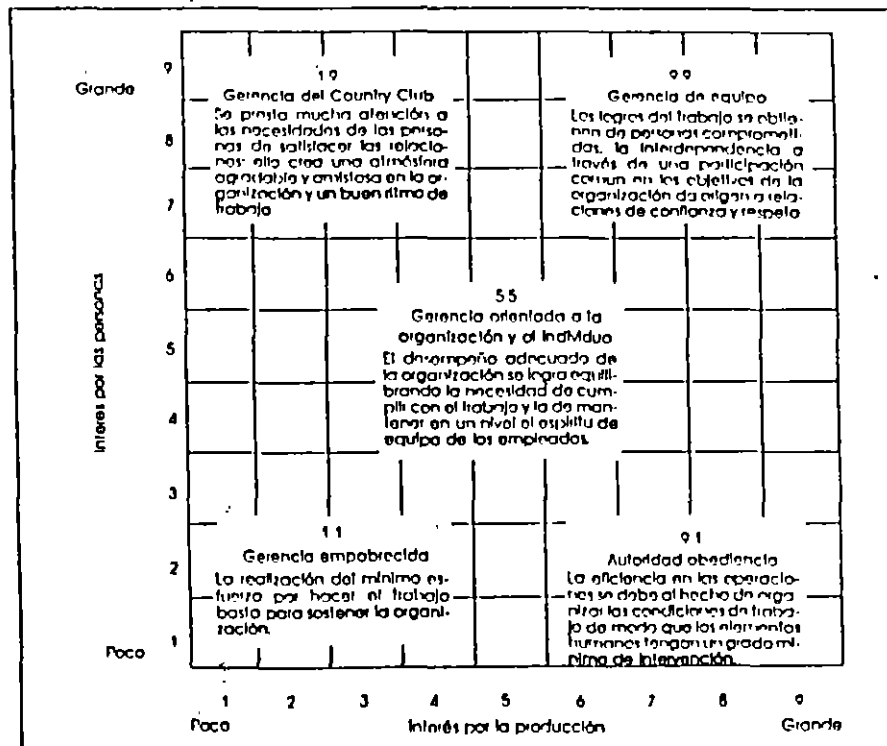
2.1.5.- Robert Blake y Jane Mounton

Estos autores coinciden con Tannenbaum y Schmidt en la distinción de la doble conducta, pero rechazan el supuesto de que el aumento de una produzca proporcional y necesariamente la disminución de la otra. (Proporcionalidad inversa).

Por el contrario, sostienen que ambas conductas son independientes y que pueden manifestarse con una gama amplia de combinaciones. Para graficar su teoría, desechan el paralelogramo de Tannenbaum y Schmidt, y lo sustituyen por las coordenadas cartesianas.

En el aspecto conceptual, describen el liderazgo bajo la expresión GRID, la cual alude varias características universales de las organizaciones.

- 1.- Finalidad: toda organización tiene un sentido de finalidad u objetivo.
- 2.- Personas: Toda organización cuenta con personas que están comprometidas en alcanzar el objetivo de la misma.
- 3.- Jerarquía: Toda organización tiene niveles: jefes y seguidores.
- 4.- Interconexión: Se describen los distintos modos en que se interconectan estos principios universales:
 - Interés por la producción.
 - Interés por las personas.
 - Actuación del directivo para lograr la producción.



El modelo de Blake y Mouton indica que el interés por la relación (personas) y por la tarea (producción) puede variar entre muy alto y muy bajo.

A continuación se describen los 5 líderes típicos, con expresión del Dr. Mauro Rodríguez:

* Líder 1.1.- (Deficiente en la tarea y en las relaciones): No es líder más que de nombre. Se ha marginado por incapacidad o incuria; casi ha abandonado su papel.

* Líder 9.1.- (Eficiente en tarea y deficiente en las relaciones): Es el capataz explotador, que "cosifica" al personal, no viendo más que los objetivos de la empresa.

* Líder 1.9.- (Eficiente en las relaciones y deficiente en la tarea): Es el camarada sociable -algunos le llaman "líder country club"- tan interesado en que el personal se encuentre bien, que descuida la seriedad y eficiencia; subordina la tarea al "buen ambiente".

* Líder 5.5.- Es el mediocre que cumple con lo más indispensable para no crear crisis, se desempeña "sin pena ni gloria".

* Líder 9.9.- (Eficiente en la tarea y en las relaciones): Es el que imprime a sus equipos un sello de superación personal, respeto mutuo y, al mismo tiempo, disciplina y trabajo.

2.1.6.- Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

Las investigaciones de estos dos autores, realizadas en diversas organizaciones e instituciones de diferentes países, concluyeron en la importante teoría denominada "Liderazgo Situacional", considerada por la mayoría de los estudiosos la teoría más completa y científica del liderazgo. Se expone sintéticamente en el siguiente numeral.

2.2.- El Liderazgo Situacional.

Como ya se indicó sus autores fueron Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

Esta teoría se basa en una relación de tres elementos básicos (no dos, como en Blake y Mouton)

- 1.- Cantidad de dirección (conducta de tarea) que debe dar el líder.
- 2.- Cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relación).
- 3.- Nivel de madurez de los seguidores (capacidad y actitudes).

En efecto, y aún cuando existen otras variables que la teoría considera, son las tres citadas, las que conforman el núcleo teórico del liderazgo situacional.

a) Conducta de Tarea: Se entiende la cantidad de dirección que el jefe debe de proporcionar a sus colaboradores.

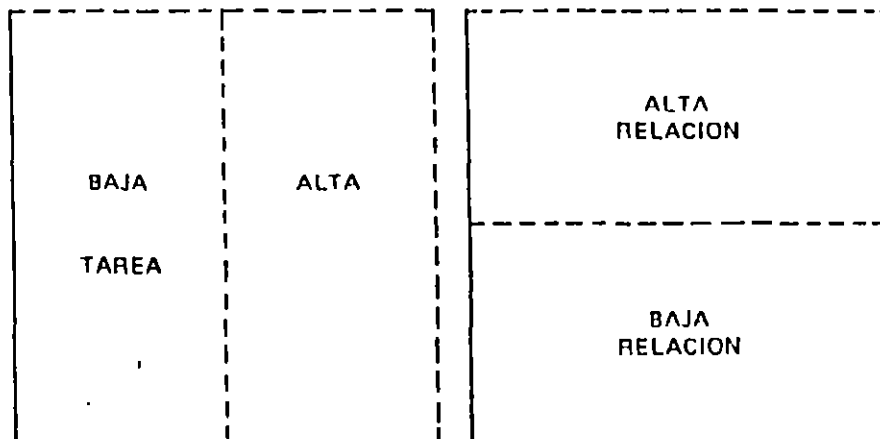
b) Conducta de Relación: Se entiende la cantidad de apoyo socio-emocional que el jefe debe dar.

c) Madurez de los seguidores: Se entiende sus capacidades y actitudes.

Esta tercera variable, no tomada en cuenta por otras teorías, es una realidad muy importante ya que en cualquier situación de liderazgo las reacciones de los seguidores determinan el poder real que el líder ejerce sobre ellos.

2.2.1.- Génesis de la Teoría.

Tomando como punto de partida las coordenadas de Blake y Munton, nuestros autores Hersey y Blanchard dividieron el área total en dos zonas, y luego otra vez en dos.



De la combinación de ambos esquemas, resultan cuatro zonas que corresponden a diferentes estilos de liderazgo.

4	BAJA TAREA, ALTA RELACION	3	ALTA TAREA, ALTA RELACION
1	BAJA TAREA, BAJA RELACION	2	ALTA TAREA, BAJA RELACION

Hersey y Blanchard numeraron y definieron las cuatro zonas de la siguiente manera.

BT/AR Participar E 3	AT/AR Persuadir E 2
BT/BR Delegar E 4	AT/BR Ordenar E 1

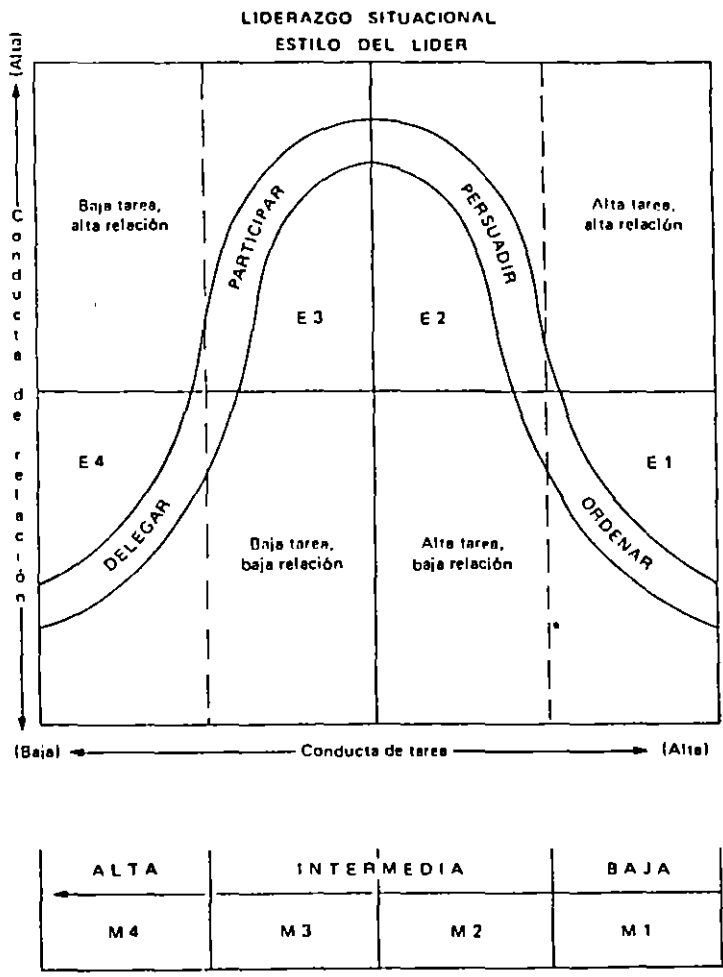
1.- Ordenar: El líder define qué, cuando, cómo y donde. La comunicación es habitualmente unilateral. El líder da las instrucciones.

2.- Persuadir: El líder explica su voluntad y decisiones tomadas, ponderando las ventajas y las facilidades de su cumplimiento. El líder admite la comunicación bilateral.

3.- Participar: El líder comparte sus ideas con el seguidor, permitiendo el diálogo y las propuestas de aquél, para tomar conjuntamente las decisiones. La comunicación es abiertamente bilateral.

4.-Delegar: El líder deja al colaborador tomar decisiones importantes correspondientes a sus funciones: confía en él.

Siendo tan distintos los cuatro estilos de liderazgo, Hersey y Blanchard descubrieron, en sus investigaciones, líderes eficaces en los cuatro estilos. Ello indicaba que el liderazgo no podía explicarse en función de las dos variables conocidas, sino de tres o más. Rápidamente descubrieron la tercera variable importantísima: las capacidades y actitudes de los colaboradores, que ellos conjuntaron en un sólo concepto: MADUREZ. Así el diagrama teórico del liderazgo situacional quedó definido de la siguiente manera:



Es importante clarificar el concepto de madurez. Y, ante todo, debe aclararse que poco o nada tiene que ver con el concepto de madurez humana que manejan los psicólogos. En el contexto del liderazgo situacional la madurez consiste en:

- La capacidad (poder)
 - La disposición (querer)
- } de establecer metas altas y alcanzables

El grado de madurez, por lo tanto está en función de una tarea determinada puesta por el líder o la organización. En este sentido, y en relación a los cuatro estilos de liderazgo, conceptualizamos la madurez, de la siguiente manera:

LIDERAZGO	SEGUIDOR	MADUREZ
E.1.- Ordenar	No puede y no quiere	0%
E.2.- Persuadir	(NO) puede y (NO) quiere	33%
E.3.- Participar	Puede y quiere	66%
E.4.- Delegar	PUEDE Y QUIERE	100%

2.2.2.- Concepto Básico de la Teoría del Liderazgo Situacional.

a) Relaciona en forma curvilínea la conducta de tarea y la conducta de relación del líder, en función del grado de madurez de los seguidores. (Ver figura)

b) El líder debe tratar de disminuir su conducta de tarea y aumentar la de relación, cuando el grado de madurez de sus seguidores va en aumento en la ejecución de sus funciones habituales, o cuando crece el promedio del grupo.

En resumen, la teoría del liderazgo situacional centra la efectividad de los estilos de dirección en relación con la madurez de tarea por parte de los seguidores.

2.2.3.- Otras variables.

Además de la tres básicas, ya comentadas, afecta la eficiencia del liderazgo:

- El temperamento y carácter del líder.
- Idem del seguidor.
- Idem del líder del líder.
- Las circunstancias de tiempo.
- Las circunstancias de lugar.
- las circunstancias de la tarea.

Por tanto, la eficiencia del líder también podrá ser afectada por la situación global en que se desenvuelve.

2.2.4.- La Maduración de los Seguidores.

Es obvio que ésta debe ser gradual de M1 a M4, así como paralelamente el estilo del líder debe moverse de E1 a E4 en la misma forma. Para ello el líder debe utilizar los reforzadores que ofrecen las modernas teorías de la motivación, involucrando a la institución y a sí mismo.

En los casos de regresión individual o grupal, de M4 hacia M1, el líder debe actuar de inmediato tratando al seguidor (es) en la etapa en que se encuentra, haciéndole sentir su comprensión y ofreciéndole todos los apoyos posibles.

2.3.- Liderazgo Transformador

En su libro: "Leadership", James Mc Gregor Burns postula dos tipos de liderazgo: el transaccional -que identifica con las actividades ordinarias que realiza el líder- y el transformador.

Esta es una forma menos frecuente de liderazgo. Se trata de un liderazgo "que nace de la necesidad humana de significados, un liderazgo que crea finalidad institucional". En este sentido al líder le interesa convertirse realmente en formulador de valores, en creador de significados. Su trabajo es constante, expone sus propósitos -mucho más arduos que los del líder transaccional- en cualquier foro.

Burns recalca insistentemente sobre la necesidad que tiene el líder de hacer que sus seguidores trasciendan los asuntos cotidianos. Afirma que el liderazgo transformador "se produce cuando una o más personas se articulan con otras de tal modo que los líderes y los seguidores se elevan unos a otros a niveles superiores de motivación y moralidad... El liderazgo transformador se convierte, a fin de cuentas, en moral por cuanto que eleva el nivel de la conducta humana y de la aspiración ética tanto del líder como del seguidor y, por consiguiente, ejerce en ambos un efecto transformador... Es un liderazgo dinámico en el sentido de que los líderes se lanzan a una relación con los seguidores, los cuales se sienten "elevados" por ella y a menudo se convierten ellos mismos en miembros más activos, con lo que se crean nuevos cuadros de líderes".

La simbiosis entre líder y seguidores origina dos atributos especiales: la CREDIBILIDAD y el ENTUSIASMO. De estos nos ocuparemos en el capítulo cuarto no sin antes recalcar, como dice Burns, que "El liderazgo, a diferencia del puro ejercicio del poder, es inseparable de las necesidades y objetivos de los seguidores".

3.- ELEMENTOS DEL LIDERAZGO

En este tercer capítulo se analizan, bajo el amplio término de "elementos", aquellos factores concomitantes, favorables o convenientes al ejercicio del liderazgo, independientemente del estilo que se adopte o se deba adoptar.

Se trata de factores cuya presencia y manejo debe conocer quien aspire a ser un líder eficaz y transformador.

3.1.- Trilogía de Ingredientes Básicos.

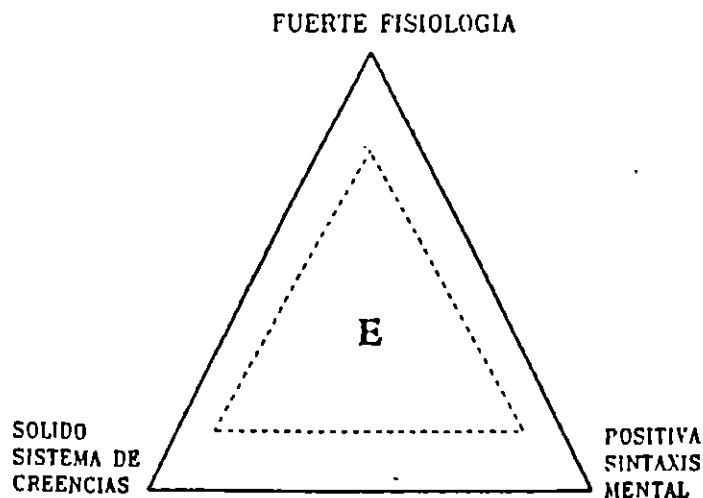
De nuestros estudios y análisis de las teorías más recientes sobre el tema del liderazgo en el marco del desarrollo organizacional, nos llamó la atención el planteamiento que ofrece Anthony Robbins a todos aquellos que deseen sobresalir del promedio común de los mortales.

Dinámico convencido de los principios de la Programación-Neurolingüística, A Robbins afirma que, con fundamento en serias investigaciones, se han encontrado tres "ingredientes" básicos en todas aquellas personas que son consideradas como líderes o triunfadores en diversas escalas y actividades del ser humano.

Tales ingredientes básicos, -que él llama- del éxito, son:

- a) Fuerte fisiología.
- b) Sólido sistema de creencias.
- c) Positiva sintáxis mental.

De tal manera que el EXITO siempre estará protegido y corresponderá al equilibrio entre las tres variables.



3.1.1.- Fisiología Fuerte

De acuerdo a los principios de la Programación Neurolingüística, Robbins afirma que la "emoción viene creada por el movimiento. Todo aquello que sentimos es el resultado de como usamos nuestros cuerpos". Por ejemplo, el mantenerse erguidos o con los hombros bajos, son posturas que conllevan a diferentes emociones.

En resumidas cuentas, una fisiología fuerte supone tener control de la salud física, de tal manera que no sólo se tenga un buen aspecto, sino que se proyecte una gran vitalidad, mediante el control del propio cuerpo.

Existe una interacción e interrelación entre la fisiología y la mente. Si se modifica una de ellas, se modifica la otra. Cuando la fisiología decae, también lo hace la energía positiva de nuestra mente.



La fisiología es la herramienta más poderosa de que disponemos para cambiar nuestros estados, para producir instantáneamente resultados dinámicos. Como dice un antiguo proverbio: si quieres ser fuerte, hazte el fuerte. Pocas verdades tan grandes como ésta. No puede existir una acción poderosa sin una fisiología poderosa.

3.1.2.- Sólido Sistema de Creencias.

Lo que una persona cree, en gran medida determina lo que es capaz de hacer o no. De ahí que se haya dicho que tanto si cree uno que es capaz de hacer algo como si cree que no es capaz de hacerlo, en ambos casos tiene razón.

Efectivamente, las creencias y convicciones son gobernadores del cerebro. Ninguna otra fuerza rectora del comportamiento humano resulta tan poderosa. La historia de la humanidad es, en esencia, la historia de las creencias humanas. Los hombres que han dejado huella en la historia son los que han cambiado o influido en nuestras creencias.

"Las creencias son la brújula y los mapas que nos guían hacia nuestros objetivos y nos inspiran la confianza en que sabremos alcanzarlos", afirma A. Robbins. Cuando falta la fé -no en sentido religioso, sino como principio, guía, convicción o pasión- el hombre va a la deriva. En cambio, cuando tiene unas creencias firmes que le sirven de guía, es capaz de emprender la acción y de dar forma al mundo en que desea vivir. La fé abre las puertas a la excelencia; ayuda a ver lo que uno quiere y confiere las energías para alcanzarlo.

Por algo John Stuart Miller escribió que "la persona que tiene fé -convicciones y creencias- posee más fuerza que otras noventa y nueve que sólo tienen intereses".

CREENCIAS

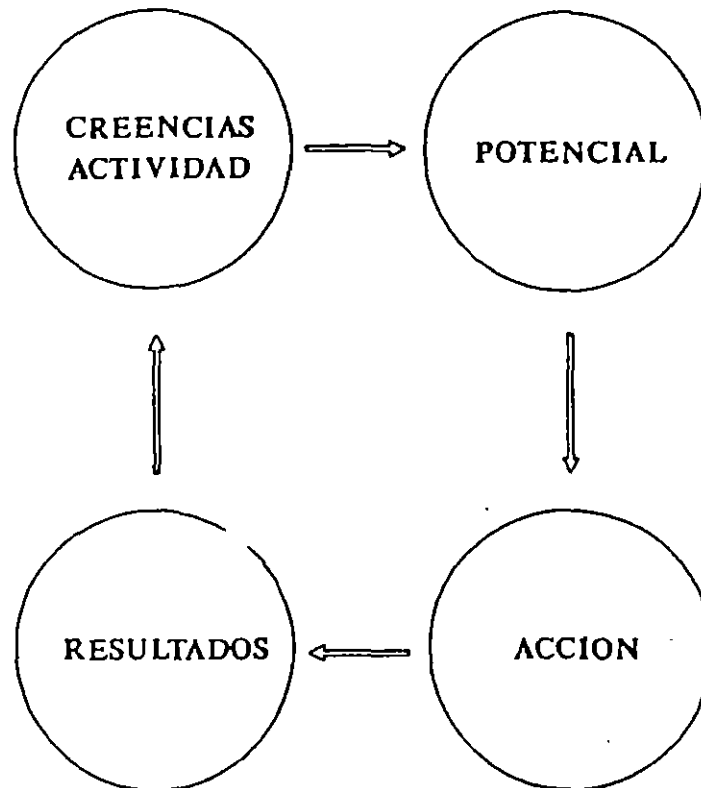
"Son planteamientos Preformados y preorganizados de la percepción, que filtran de una manera coherente nuestra comunicación con nosotros mismos".

SU ORIGEN

- 1.- El ambiente que nos rodea.
- 2.- Los acontecimientos, grandes o pequeños, pueden dar forma a las creencias.
- 3.- A través del conocimiento se pueden fomentar las creencias.
- 4.- Nuestros resultados anteriores confirman nuestras creencias.
- 5.- Representarse mentalmente la experiencia futura como si ya se hubiese realizado.

El nacimiento de la excelencia empieza cuando nos damos cuenta que nuestras creencias son una opción. Podemos elegir las que nos estimulen al éxito permanente o las que nos mantengan en un estado de habitual limitación.

La creencia determina la capacidad para liberar las inmensas potencialidades del ser humano. Esto ha sido comprobado completamente por las ciencias que estudian el comportamiento humano y aún por la medicina. Existen innumerables investigaciones y experimentos que garantizan la certeza de tal afirmación.



LAS SIETE MENTIRAS DEL EXITO

"Nuestra creencias son planteamientos organizadores de la percepción, específicos y coherentes. Son las elecciones básicas que hacemos acerca de cómo vamos a percibir nuestra vida y, en consecuencia, como vivirla".

- 1.- Todo ocurre por su motivo o razón, y todo puede servirnos.
- 2.- No hay fracasos; sólo hay resultados.
- 3.- Asumir la responsabilidad, pase lo que pase.
- 4.- No es necesario entender todo para poder servirse de todo.
- 5.- Nuestros mayores recursos son los recursos humanos.
- 6.- El trabajo es un juego.
- 7.- No hay éxito duradero sin una entrega personal.

(De los Triunfadores)

3.1.3.- Positiva Sintáxis Mental.

La sintáxis mental es el modo en que los individuos organizan sus pensamientos; la forma en que los "codifican" para comunicarse con el propio cerebro y con los demás.

Sin pretender exponer profusamente la teoría que sobre el particular ofrece la Programación Neurolingüística, ésta nos revela que el lograr el éxito en cualquier circunstancia o función depende también de las estrategias que sigamos en nuestra comunicación interna y externa.

No basta saber cuáles son los ingredientes de un pastel y las medidas que se deben poner, sino también las "sintáxis" de esa producción. Es decir, el orden en que deben llevarse a cabo las acciones.

Todo lo que producimos en la vida se ajusta a una estrategia. Si descubrimos cuáles son nuestras estrategias y cuales son las de los demás, estaremos en condiciones de comunicarnos perfectamente con nosotros mismos y con los demás.

En realidad, la diferencia en que estriba toda diferencia entre una vida aburrida e inútil, y otra triunfadora y vital, es la forma en que nos comunicamos, las estrategias que seguimos para obtener buenos o malos resultados, partiendo las señales que recibe nuestro cerebro.

Existen ciertos estímulos que, suministrados correctamente, ponen al individuo en un estado receptivo a algo, por ejemplo, en el caso de una compra.

Por el contrario, cuando falta la secuencia, el orden, la estrategia, "la sintáxis", aunque se disponga de la mayor información, no se obtienen los resultados esperados. Esto ocurre frecuentemente, en el proceso de enseñanza infantil. Muchas veces un niño tiene resultados bajos no porque no sea inteligente, sino porque no se aplican las estrategias correctas para su educación. No existe correspondencia de códigos entre enseñanza aprendizaje.

En resumen, así como un puente se construye de un modo concreto, también hay una sintáxis que es la mejor para cada tarea, y una estrategia que cualquier persona puede utilizar tenazmente hasta obtener los resultados que desea.

Consideramos conveniente exponer, en párrafos anteriores, las conclusiones a que llegaron los autores de la teoría de la Programación Neurolingüística (John Grinder y Richard Bandler) y que Anthony Robbins recoge en su libro ya citado.

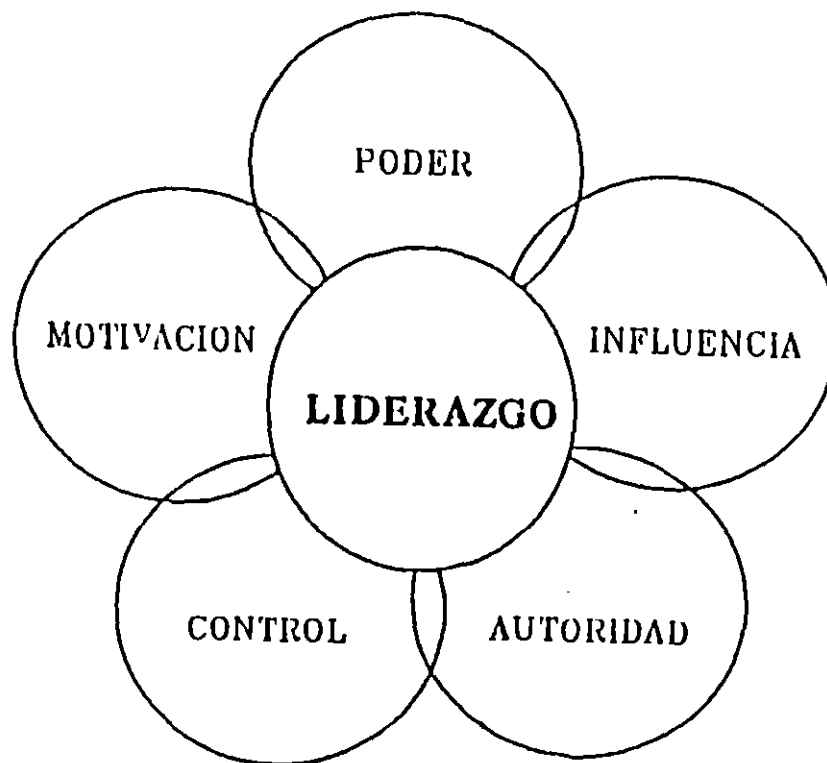
A nuestro juicio, tales conclusiones "sacan a flote" tres elementos que no pueden faltar en quien aspire a proyectar un liderazgo fuerte en el campo que sea.

Claro está, que además de un gran vigor físico, de un sistema poderoso de creencias y de una aplicación inteligente de estrategias, debe conocer otros elementos que implica el liderazgo así como el marco de aptitudes en que debe desarrollarlo.

3.2.- Factores que Intervienen

Como ya apuntamos, existen factores concomitantes al liderazgo, es decir, que son inseparables del mismo, independientemente de donde se originen y de la forma en que sean utilizados.

Exponemos los principales en la siguiente manera gráfica, en virtud de las relaciones, más o menos amplias, que existen entre ellos.



Todo liderazgo real implica estos componentes, en mayor o menor grado. Sin embargo, uno entre ellos es señalado como la base del impacto del liderazgo: EL PODER. La mayoría de los estudiosos del fenómeno del liderazgo coinciden en ello.

En efecto, para que un liderazgo sea efectivo el punto clave está en que el seguidor perciba en quien intenta dirigirlo o influenciarlo, un poder. Otra cosa diferente es qué tipo de poder es el que manifiesta y de qué manera se pretende usar. De todo ello se tratará en los siguientes párrafos.

3.2.1.- Concepto de Poder Individual.

Con este subtítulo queremos aclarar algo que es fundamental: existen varias categorías de poder: el económico, político, sagrado, bélico...etc., pero para efectos de nuestro análisis sólo se tratará del poder de un individuo en el ámbito organizacional.

Por cuanto se refiere al concepto mismo de poder individual observamos que la mayoría de los autores rehuye dar una definición o al menos dar un esquema conceptual. Ciertamente se trata de un concepto difícil de expresar.

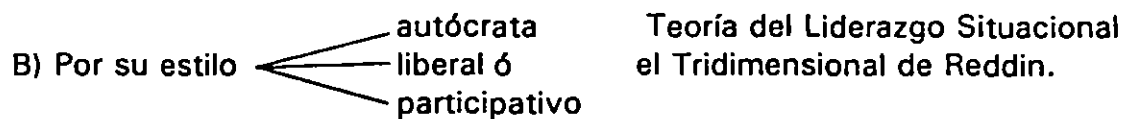
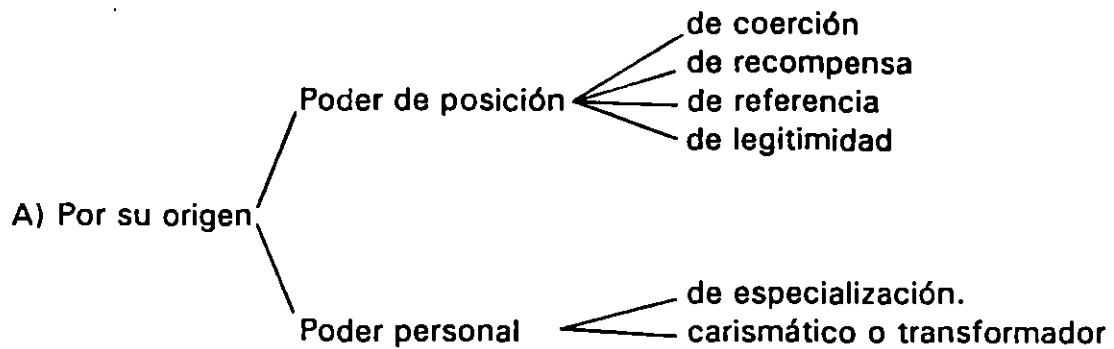
A nuestro juicio, Anthony Robbins logra una excelente conceptualización en los siguientes párrafos:

"La palabra poder es de las que suscitan emociones fuertes, y muy diversas por cierto. Para unos tiene una connotación negativa; otros no anhelan sino el poder. Algunos consideran que les mancharía, como cosa venal y sospechosa. Pero ¿que significa el poder, en realidad?.

Yo no veo el poder como una manera de adueñarse de las personas. No creo que la imposición sea buena. El poder de esa especie rara vez es duradero. Le aconsejo que entienda, sin embargo, que el poder es una constante de este mundo. Para mi el poder definitivo consiste en SER CAPAZ DE CREAR LOS RESULTADOS QUE UNO MAS DESEA, GENERANDO, AL MISMO TIEMPO, VALORES QUE INTERESEN A TODOS...El poder verdadero se comparte, no se impone. Esta es la aptitud para definir las necesidades humanas y para satisfacerlas, tanto las propias como las de las personas que a uno le importan. Es el don de gobernar el propio reino individual (pensamiento y conducta) hasta obtener exactamente los resultados que uno desea".

3.2.2.- Tipos de Poder Individual.

Podría decirse que existen tantas clasificaciones del poder del líder, como autores que han estudiado el tema. Pero digamos que, en términos generales, se acepta el siguiente esquema.



- Poder de posición: El líder llega de manera impuesta; alguien que tiene un poder superior le otorga un puesto con cierto poder. (Liderazgo formal, de jefe)

- Poder personal: El líder es aceptado por los seguidores; su poder deriva del reconocimiento que el grupo hace de sus cualidades y objetivos valiosos para el desarrollo social y organizacional.

Con frecuencia se refuerzan mutuamente ambos tipos de poder. A un individuo se le promueve a cargos directivos en virtud de sus cualidades y acciones, mismas que se "agrandan" al acceder a una posición más alta creándose así una especie de círculo virtuoso.

Por lo demás, es obvio que el poder personal es más sólido y duradero, además de obtener las mejores respuestas de los seguidores, como se ve en el siguiente cuadro sinóptico de los orígenes del poder.

PODER	ORIGENES	RESPUESTAS/S
Coercitivo	Fuerza física y moral	Descontento, hostilidad, sabotaje
De recompensa	Premios, interés momentáneo,	Relación Mercenario Engaño
De diferencia	Recurre a una fuente externa de poder: influyentismo político, etc.	Se acaba cuando
De legitimidad	La fuerza de la ley o de la norma.	Pérdida de Obligación de devolver un favor.
De especialización	Los conocimientos profundos sobre una o varias materias correlacionadas.	Mientras interese el tema o los resultado que arroja.
Carismático o Transformador.	Capacidad práctica y valores trascendentales. Inteligencia y entrega. (Conjunto de valores	Fidelidad afecto admiración.

3.2.3.- Estilos de Liderazgo con Poder.

Sin renegar de la teoría del liderazgo situacional, se expone el esquema que David Bain ofrece los diferentes estilos de liderazgo relacionándolos con la productividad.

Estilo de Poder	Estilo motivacional	Potencialidad de productividad	
		A corto plazo	A largo plazo
Autócrata	Positivo (autócrata benevolente)	Alto	Alto
	Negativo	Alto	Bajo
Liberal	Positivo	Alto	Bajo
	Negativo	Alto	Bajo
Participativo Positivo		El mayor	El mayor

3.2.4.- Poder, Influencia, Motivación y Control.

Existe estrecha relación entre estos factores. El líder debe saber de cual de ellos echar mano en el momento preciso. De saber qué sintáxis o estrategia seguir a fin de mantener su liderazgo efectivo. De lo contrario, los costos podrían ser grandes.

En ocasiones deberá controlar (dirigir) los procesos organizacionales, o poner énfasis en la motivación a fin de acelerarlos. Podrá usar, tal vez, el poder coercitivo o el de especialización. Pero siempre deberá estar atento a los costos del tipo de influencia que logre, aunque sea efectiva.

En su libro: "Influencia, Poder y Persuasión en los negocios, -cómo abrir su propio camino al liderazgo-", Quentin de la Bedoyere, asegura que la fuerza del líder radica fundamentalmente, en la proyección de una autoridad personal, basada en signos internos y externos de dominio.

3.3.- Marco de Habilidades

Anteriormente se pensaba que los rasgos personales eran la fuente principal del liderazgo con éxito, pero más recientemente, se ha hecho hincapié en la conducta del líder con el grupo. Dicho de otra manera, el liderazgo de éxito depende de diferentes variables no de los rasgos.

El liderazgo exige una conducta que una y estimule a los seguidores hacia objetivos definitivos es situaciones específicas. Estos tres elementos, líder, seguidores y situación son variables que se relacionan mutuamente para determinar la conducta de liderazgo idónea.

Los líderes utilizan tres clases de habilidades; técnicas, humanas y conceptuales. Aunque estas son interdependientes en la práctica, pueden considerarse por separado.

La Habilidad Técnica:

Se refiere a la habilidad y al conocimiento que tiene una persona sobre cualquier tipo de procesos o técnicas. Esta capacidad es requisito para ejecutar un trabajo a nivel operativo; pero a medida que los empleados ascienden a responsabilidades de liderazgo, sus habilidades técnicas disminuyen proporcionalmente. Dependen cada vez menos de las habilidades técnicas de sus subordinados y como sucede en muchos casos muy poco ponen en práctica las habilidades técnicas que supervisan.

La Habilidad Humanística:

Es la capacidad de trabajar eficazmente con las personas y llevar a cabo el trabajo de equipo.

La sensibilidad es la capacidad del ejecutivo para funcionar de manera efectiva como miembro de un grupo y de lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. Así como la habilidad técnica se relaciona fundamentalmente con el funcionamiento de las "cosas" (procesos u objetos físicos), la habilidad humanística se relaciona con el tratamiento de la gente.

El líder lucha por crear un ambiente de aprobación y seguridad en el que los subordinados se sienten en libertad para expresarse, sin temor a la censura o al ridículo, alentándolos a participar en la planificación y ejecución de aquellos asuntos que los afecten directamente. Es lo suficientemente sensible a las necesidades y motivaciones de otros dentro de su organización para juzgar las posibles reacciones a, y resultados. Con tal sensibilidad puede, y está dispuesto a comportarse de manera que toma en cuenta estas percepciones de otros.

La Habilidad Conceptual:

Es la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias tales como los planes a largo plazo.

La habilidad conceptual implica la capacidad de ver la empresa como un todo, comprende el reconocimiento de cómo las diferentes funciones de la organización dependen unas de las otras, y cómo los cambios en alguna parte afectan a las demás; y se extiende a la visualización de la relación entre el negocio individual y la industria; la comunidad y las fuerzas políticas, sociales y económicas del país en general.

A continuación, estudiaremos algunas habilidades prácticas del líder, aquellas que consideramos como la quintaesencia del liderazgo.

4.- PERFECCIONAMIENTO DEL PROPIO ESTILO DE LIDERAZGO

El enfoque de este tema es eminentemente práctico. Pero antes conviene señalar algunos puntos.

1.- Los contenidos que siguen constituyen la síntesis de arduos estudios sobre el liderazgo. Se han analizado muchas teorías y autores, y se aportan las propias experiencias en el manejo de grupos.

2.- Llegamos a la conclusión -y en esto coincidimos con Kouzes y Posner- que son cinco acciones permanentes las que requiere desarrollar quien aspire a ejercer un liderazgo eficiente, e incluso, carismático.

3.- Las cinco acciones aludidas son:

- Inspirar una visión poderosa y atrayente.
- Desafiar los sistemas establecidos, buscando permanentemente el cambio innovador.
- Desencadenar las capacidades de los seguidores.
- Motivar permanentemente.
- Mostrar el camino con el propio ejemplo.

4.- Sin duda existen otros planteamientos sobre la quintaesencia del liderazgo. A manera de ejemplo y con fines de análisis, exponemos los de:

a) Larry meares: Esta es su lista para el líder:

- Confiar en sus seguidores.
- Desarrollar una visión.
- tener temple ante las dificultades.
- Alentar el riesgo.
- Ser un experto.
- Invitar al desacuerdo.
- Simplificar.

b) Kewneth C. Green y Daniel T. Seymour:

Describen al líder como:

- El gran comunicador.
- El Jugador del equipo.
- El Maestro de la tecnología.
- El que resuelve problemas.
- El embajador extranjero.
- El Creador de los cambios.
- El Líder del siglo XXI

En fin, podrían llenarse páginas y páginas de citas sobre esquemas conceptuales acerca del liderazgo ideal. Nosotros nos abocaremos a las cinco acciones apuntadas inicialmente, considerando que conforman el núcleo más estructurado del liderazgo.

4.1.- Inspirar una Visión.

En la película pedagógica "El Poder de una Visión", queda de manifiesto que:

- La Visión:
- es el resultado de nuestros sueños en acción
 - imagen convincente del futuro
 - sólo pueden darla los líderes
 - debe ser compartida con su equipo
 - debe ser amplia y detallada
 - en tiempos de crisis es cuando más interesa

- además,
- debe ser un ideal alcanzable
 - expresado en imágenes
 - que tiene un objetivo aceptable para todos.

"El hombre sólo puede vivir proyectándose al futuro"
(Victor Frankl: "El sentido de la vida").

4.2.- Desafiar los Sistemas.

El gran líder se caracteriza, también, por ser un asiduo "inconforme" con lo establecido. Existe consenso generalizado sobre esta cualidad del líder. En efecto, no es posible imaginar a un gran líder que permanezca habitualmente apoltronado en el statu quo de su organización.

El desafiador de sistemas:

- Se enfrenta sin temor a lo desconocido.
- Se desarrolla una inconformidad sana y constructiva
- Mantiene un sentido de curiosidad.
- Asume riesgos moderados.
- Se responsabiliza de los éxitos y los fracasos.
- Aborda los problemas con optimismo.
- Acepta el cambio como un reto.
- Supera el temor al fracaso.
- Permanentemente descubre o crea algo nuevo.
- Disfruta el desafío de la novedad.
- Se mantiene abierto a las opiniones.
- Afina su sagacidad para detectar demandas de cambio.
- Rompe viejas normas, hábitos y rutinas caducas.
- Recopila ideas nuevas.
- Rechaza hacer "los negocios como siempre".

"No existe una sola verdad, ni una forma única de hacer las cosas. Muchas combinaciones o configuraciones de ideas diferentes también funcionan".
(Otra vez líderes" K. Green y R. Seymour)

4.3.- Desencadenar las capacidades de los Seguidores.

Con este enunciado hacemos referencia a una serie de conceptos como:

- Promover el trabajo en equipo.
- Fijar objetivos cooperativos.
- Organizar acciones conjuntas.
- Delegar responsabilidades.
- Compartir el poder y la información.
- Estimular el debate.
- Promover la capacitación permanente.
- Dar libertad de acción a los seguidores.
- Asignarles tareas importantes.
- Darles atención pública por sus triunfos.
- Apreciar y recompensar los esfuerzos.
- Relacionarlos con otras personas.
- Darles poder para tomar decisiones y riesgos.
- Darles respaldo organizacional.

"El líder conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas, no los usa como cosas. Sabe que la organización no es una colección de individuos en serie; respeta la personalidad, se apoya en el hombre concreto, lo dinamiza y lo impulsa constantemente".

(M.A. Cornejo: "Necesitamos Líderes, no Jefes". Pergamino)

4.4.- Motivar Permanentemente

"El hombre a la espera de motivación" es el sugestivo título del capítulo tercero del afamado libro: "En busca de la Excelencia", de Tom Peters y Robert Waterman Jr. En él como en otros tantos libros se reitera la importancia de la motivación en una organización.

Es obvio que al líder le compete en gran medida esta responsabilidad. Quizás la mejor definición del líder ideal sería "El gran motivador". La lucha diaria es difícil; la subida a la montaña es fatigosa. El líder debe inspirar valor y esperanza. Para ello:

- Es creativo al recompensar.
- Asesora.
- Comunica su agradecimiento.
- Hace que la gente se sienta heroica.
- "Encuentra" a la gente haciendo bien las cosas.
- Dedicar el tiempo a celebrar los éxitos del equipo.
- Establece programas de estímulos.
- Establece normas objetivas y mensurables de recompensa.
- Proporciona retroalimentación en cuanto al desempeño.
- Reconoce las aportaciones.
- Propicia un clima organizacional de confianza.
- Estimula el diálogo constructivo.

"Además del dinero, los empleados buscan ahora la compensación en forma de reconocimiento, respeto, una comunicación franca,...beneficios orientados a la familia y la oportunidad de influir en la empresa".

("Los empleados son primero" Charles Garfield).

4.5.- Mostrar el Camino

Por último, se acepta un rasgo inconfundible de la personalidad del gran líder, el "predicar y con el ejemplo". Sólo de esta manera, el líder puede allegarse la credibilidad de sus seguidores; credibilidad que se basa en:

- Ser congruente entre lo que piensa, dice y hace.
- Ser constante manteniendo el rumbo a pesar de las adversidades.
- Ser íntegro al cumplir con lo que promete.
- Ser honesto en su comportamiento.
- Mostrar competencia no sólo funcional sino de líder.
- Saber y demostrar hacia donde se dirige.
- Ser entusiasta, vigoroso y positivo.
- Hablar siempre bien de la compañía.
- Sentirse orgulloso de su pertenencia.
- Identificar sus valores con sus seguidores.

"Los gerentes son nombrados; los líderes son elegidos por sus seguidores. El liderazgo se conquista; no se recibe. Los líderes existen sólo ante los ojos de sus seguidores. Si un líder no logra comunicar pasión por su causa ¿cómo puede aspirar a que lo sigan?".

(Kouzes y Posner)

5.- LIDERAZGO ORIENTADO A LAS METAS

Las organizaciones existen porque muchos objetivos valiosos para el ser humano se logran mejor en conjunto que con esfuerzos individuales separados. El principal conductor de ellos, es el primero de la organización: el jefe. Su trabajo exige habilidad para integrar los objetivos del grupo con los de cada individuo. No puede suponerse que éstos y aquéllos coincidan absolutamente; cada individuo que integra una organización, tiene su propia historia, necesidades particulares, propósito y anhelos.

El dirigente institucional pondrá especial atención a todo lo que se relacione con el tema "objetivos", que constituyen la estructura de su función y responsabilidad. Verificará periódicamente los siguientes puntos:

- 1.- La existencia de objetivos bien definidos.
- 2.- Que todos o casi todos compartan los objetivos, lo que supone que éstos son valiosos y aceptables para el personal y presentados a todos.
- 3.- Que la dinámica sea "ganar-ganar", no que la organización gane cuando sus integrantes pierden y viceversa; es decir, se supone un clima de solidaridad, no de competencia interna.
- 4.- Que exista un clima de confianza de la dirección en su hombres y viceversa; porque si esta confianza falta, el manejo no será por objetivos, sino por sistemas de control.
- 5.- Que haya satisfacción en todos y cada uno de los hombres en el trabajo. Mencionaremos un tema que no podemos desarrollar aquí. pero que exige consideración y estudio especial: Detrás de los objetivos están los valores. La gerencia, como sistema cultural, implica una filosofía de la vida y de la sociedad. El núcleo dinámico de esta filosofía es un conjunto de valores.

Los directivos orientados a las metas piensan y actúan en forma diferente a sus contrapartes, los directivos reactivos. Los directivos orientados a las metas tienden a tener más confianza en sí mismos. Centran su atención en los resultados más que en las actividades. Son capaces de ver el cuadro completo y logran obtener satisfacción de sus actividades diarias, debido a que comprenden su relación con los resultados. Reconocen que no poseen el monopolio de las buenas ideas y mantienen su mente abierta a las ideas y sugerencias de los demás. La administración por metas reconoce que el lugar de trabajo es un sistema humano. En consecuencia, su filosofía se centra en el elemento humano y en la creación de un medio laboral que gira alrededor del reconocimiento y las recompensas.

UNAM

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

DIPLOMADO

"EXCELENCIA DIRECTIVA EN NUESTRA ERA"

MODULO II

TEMA 2

**MANEJO DE CONFLICTOS
Y
TECNICAS DE NEGOCIACION**

LIC. ALFONSO NAVARRO LOZANO

CONTENIDO TEMATICO

- 1.- CONCEPTO DE CONFLICTO.
 - El conflicto como parte de la vida: su importancia.
 - Naturaleza del conflicto.
- 2.- ANALISIS MULTIFACETICO.
 - Areas del conflicto.
 - El conflicto en la organizaciones.
 - Tipos y clases de conflicto.
 - El proceso del conflicto.
- 3.- EXPRESIONES Y EFECTOS.
 - La agresividad.
 - Los valores del conflicto.
 - La retroalimentación en el conflicto.
- 4.- PERSONALIDAD Y MANEJO DEL CONFLICTO.
 - Madurez personal.
 - Manejos adecuados e inadecuados.
 - Técnicas y Estrategias.
- 5.- CONCEPTO DE NEGOCIACION.
 - Diversos enfoques.
 - El enfoque S.A.I.
- 6.- NEGOCIACION ASERTIVA INTRAORGANIZACIONAL.
 - Concepto de asertividad.
 - Enemigos de la asertividad.
 - La asertividad en la negociación organizacional.
(cinco artes básicas)
- 7.- LA NEGOCIACION EFECTIVA EN LA ORGANIZACION.
 - Los problemas y la negociación.
 - La negociación interindividual.
 - Estilos personales.
 - La negociación intergrupal.
 - Los papeles del liderazgo.
- 8.- TECNICAS DE NEGOCIACION.
 - Algunas opiniones.
 - Etapas de la negociación.
 - Las tres C.
 - El lenguaje del negociador.
 - Comportamientos ganadores.

1.- MARCO CONCEPTUAL

El conflicto, bien manejado, puede ser un factor de crecimiento de una empresa, porque no dá entrada al conformismo rutinario que podría hacerla ineficiente frente a la dura competencia que priva en nuestros días.

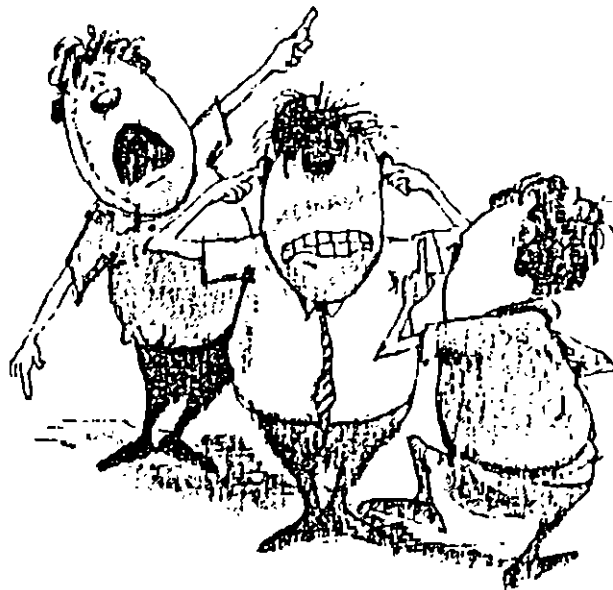
Es lógico, por otro lado, que en la confluencia de muchos individuos en una organización surjan los conflictos, en razón de muchas causas; lo importante es el manejo adecuado de esos "choques sicológicos" para extraer de ellos, lecciones para la vida y para el mejoramiento del funcionamiento organizacional.

En este capítulo se analizará brevemente, la importancia que reviste el conflicto en la vida del ser humano, a la vez que se procurará captar la naturaleza de esa realidad inevitable.

1.1.- EL Conflicto como parte de la Vida: Su Importancia.

El hombre vive en una lucha permanente entre opuestos: vida y muerte; calor y frío; amor y odio; esperanza y frustración... etc. Desde el mismo nacimiento del hombre, la vida implica un serio conflicto por la sobrevivencia.

El conflicto es, sin duda, un factor inherente a la vida humana. Solamente las "cosas" no tienen conflictos, como tampoco los cementerios.



Esta realidad, que es motivo primordial de muchas ciencias modernas, ha sido constatada a lo largo de la historia desde la aparición del hombre sobre la tierra. Piénsese en los libros y teorías más famosos de la antigüedad: La Biblia, la dramaturgia griega; la literatura romana y la de los siglos posteriores hasta nuestros días con Kafka, Dostoyewsky y García Márquez.

No coincidimos con algunos autores que colocan al conflicto en la esencia misma de la vida. Pero es obvio que ésta no es comprensible si se desconoce la realidad de las distintas confrontaciones que debe resolver a diario el ser humano.

En el campo de las ideas, es indiscutible que el estudio del conflicto es pieza clave en las modernas ciencias de la sociología e historia, y antes, de la filosofía.

En efecto, se reconoce al filósofo alemán Hegel como el iniciador del estudio científico del conflicto. El no analiza el devenir humano como una simple yuxtaposición de hechos, sino como un proceso dialéctico expresado en su célebre fórmula: tesis, antítesis y síntesis. Sin embargo, su planteamiento es absolutamente idealista.

Ludwig Feuerbach, discípulo de Hegel, aplica el planteamiento de éste al mundo de lo sensible, materialista. De esta reorientación, surge la dialéctica materialista propugnada por Marx y Lenin en cuyo centro esta la sociedad con su inevitable y eterna lucha de clases. Por su parte, Freud la aplica a la vida psíquica, delineando al ser humano como un ente conflictuado entre el consciente y el inconsciente.

1.2 Naturaleza del Conflicto.

El Dr. Mauro Rodríguez finca el significado de la palabra conflicto, en un término compuesto del latín: con-flictum. En su simple acepción, "flictum" significa "choque". Por lo tanto, conflicto significa "choque con" o contra algo o alguien. Ello dá la idea de sinónimos como: lucha, antagonismo, tensión entre dos opuestos.

En efecto, el diccionario en sicología lo describe como un "estado emotivo doloroso producido por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios".

Al margen de los conceptos, interesa saber en realidad, si el conflicto, sobre todo en las organizaciones, es bueno o malo, evitable o inevitable.

Hasta la década de los sesentas -según F. Jandt- prevaleció la idea de que el conflicto en las organizaciones era inevitablemente malo; causado por personas con problemas emocionales, que debían salir de la empresa para ser atendidos por un siquiatra.

En la actualidad, el enfoque es diametralmente opuesto, gracias a las aportaciones de las ciencias sociales. Hoy se reconoce que el conflicto es inevitable pero no necesariamente dañino; puede ser, incluso, muy benéfico.

Vale la pena concluir esta idea y este capítulo con un parrafo muy esclarecedor de Jandt:

"Ciertamente, sin importar de qué tipo de organización se trate, el conflicto, si se administra en forma apropiada, es esencial para el crecimiento. Evitar los conflictos puede resultar aún más costoso para la organización que un conflicto amplio y descontrolado. Quite el conflicto y quita usted también el incentivo para progresar, para sobresalir. La situación ideal es aquella en la que exista un nivel saludable de conflicto CONTROLADO Y RESTRINGIDO".

¿Cómo lograr lo que propone el citado autor?

2.- ANALISIS MULTIFACETICO DEL CONFLICTO

Como todo lo humano, el conflicto puede ser observado desde diversos ángulos. Puede analizarse desde el punto de vista de su gestación o de sus efectos; de los diversos campos en que se manifiesta o de las distintas formas de resolución,...etc.

En este capítulo observaremos algunas caras de ese prisma tan complejo que es el conflicto. Cabe señalar que a partir de este punto nuestro estudio versará sobre el conflicto en las organizaciones. Y como una forma de entender esto mejor, veamos.

2.1 Las Diferentes Areas del Conflicto.

Así como observamos que las posibilidades de conflicto nacen con el hombre y perviven con él durante toda la vida, así también advertimos que se da en los diversos campos y órdenes del devenir humano: en la política, en el trabajo, en la familia, en las profesiones, en la religión, en el sexo, en la cultura, etc.

El saber "ubicar" los campos potenciales del conflicto nos permitirá conocerlo y manejarlo mejor. Veamos cuales son los campos principales:

- a) Lo biológico: causan conflicto los dolores, las enfermedades, la vejez, etc.
- b) Lo psicológico personal: las aspiraciones malogradas o truncadas; los anhelos de desarrollo personal imposibilitado, el querer y el poder...provocan conflictos internos en la persona que puede anclarse en la frustración.
- c) Lo interpersonal: oposición en gustos, intereses, necesidades, criterios y caracteres.
- d) Lo organizacional.
- e) Lo social: "por causa de" ideologías, sexo, religión, política, razas, jerarquías, etc.

2.2.- Los Conflictos en las Organizaciones.

Las organizaciones conforman uno de los campos más interesantes para el estudio del conflicto, ya que en ellas las fuentes inevitables de tensiones son inherentes a su estructura. En efecto, el simple concepto de "organizar" significa dar forma como un todo que conste de partes coordinadas o interdependientes. Esto es más obvio tratándose de un organismo biológico.

Sin embargo, en las organizaciones sucede frecuentemente que cada una de esas partes interdependientes se consideren así mismas como las más importantes del todo. Ejemplo típico: el departamento de producción siempre se considerará más importante que el de ventas o el de investigación y viceversa: Investigación dirá que sin ella los departamentos de producción no tienen nada que hacer. ¿Y ventas?. Sin esta área el producto no sale....etc.

Por lo demás, cada departamento, área o sección elabora sus objetivos, metas o procedimientos, que no siempre "acuerdan" con los de la áreas restantes. Surgen entónces las pugnas entre distintos bandos y facciones.

Por todo ello, es concluyente la afirmación de que los conflictos son inevitables en las organizaciones. Pero no se olvide, como dijimos, que aquellos no son necesariamente dañinos para una empresa. Todo dependerá de su manejo. Pero antes, conviene conocer:

2.3.- Tipos y Clases de Conflictos.

Cuando el logro de un objetivo de una facción se obtiene a costa del objetivo de la otra, o cuando las partes tienen valores diferentes, entónces el tipo de interacción social que resulta entre ellas propicia el surgimiento de un conflicto.

"Nuestra libertad -afirma Filley- nos permite advertir nuestros propios sistemas sociales. Por medio de ella:

- 1) Podemos descubrir los elementos que, dentro de nuestro sistema, aumentan la probabilidad de un conflicto.
- 2) Podemos prevenir ciertos acontecimientos azarosos que crean alteraciones.
- 3) Podemos producir y mejorar sistemas para resolver conflictos, que maximicen los beneficios y minimicen los costos de las facciones que entran en juego.

2.3.1.- Tipos de Conflicto

Obvio es, por tanto, el hecho de que no todos los conflictos son iguales. Partiendo de ello, la mayoría de los especialistas en desarrollo organizacional, coinciden en establecer, como punto de partida, dos tipos de conflictos: los perturbadores y los competitivos.

a) Conflictos Perturbadores:

Estamos en presencia de éstos, cuando las facciones no aceptan ni siguen una serie de reglas útiles para ambas, ni se preocupan esencialmente por vencer, sino que su único propósito es reducir, derrotar, aplastar o expulsar al contrario. Las facciones en el conflicto perturbador, no tendrán un comportamiento racional y actuarán en cualquier forma que sea necesaria para alcanzar su único objetivo: derrotar al contrario.

b) Conflictos Competitivos:

En una situación competitiva, la victoria de una parte no se dá a costa de la aniquilación total de la otra. Por el contrario, la forma en que se relacionan entre sí, está guiada por una serie de reglas. Cada una de las partes aspira a ganar, en lugar de dedicarse exclusivamente a acabar con el contrario.

Las características de una situación de conflictos, se puede resumir de la siguiente manera:

- Existen, por lo menos, individuos (o grupos) que participan en alguna clase de interacción.
- Las metas y valores que se excluyen mutuamente, pueden ser reales o percibidas como tales por las facciones que entran en juego.
- La interacción se caracteriza por un comportamiento orientado a derrotar al oponente, o bien a obtener una victoria mutuamente aceptada.
- Las facciones se enfrentan entre sí a través de acciones o reacciones mutuamente opuestas.
- Cada facción intenta crear frente a la otra un desequilibrio o una posición de poder relativamente favorable.

2.3.2.- Clasificación de los conflictos.

Existen tantas clasificaciones como autores sobre la materia. En obvio del tiempo, nos detendremos en la clasificación más comúnmente aceptada por cuanto es aplicable a las organizaciones. Desde este punto de vista, los conflictos suelen dividirse en:

A) Horizontales (Entre iguales)

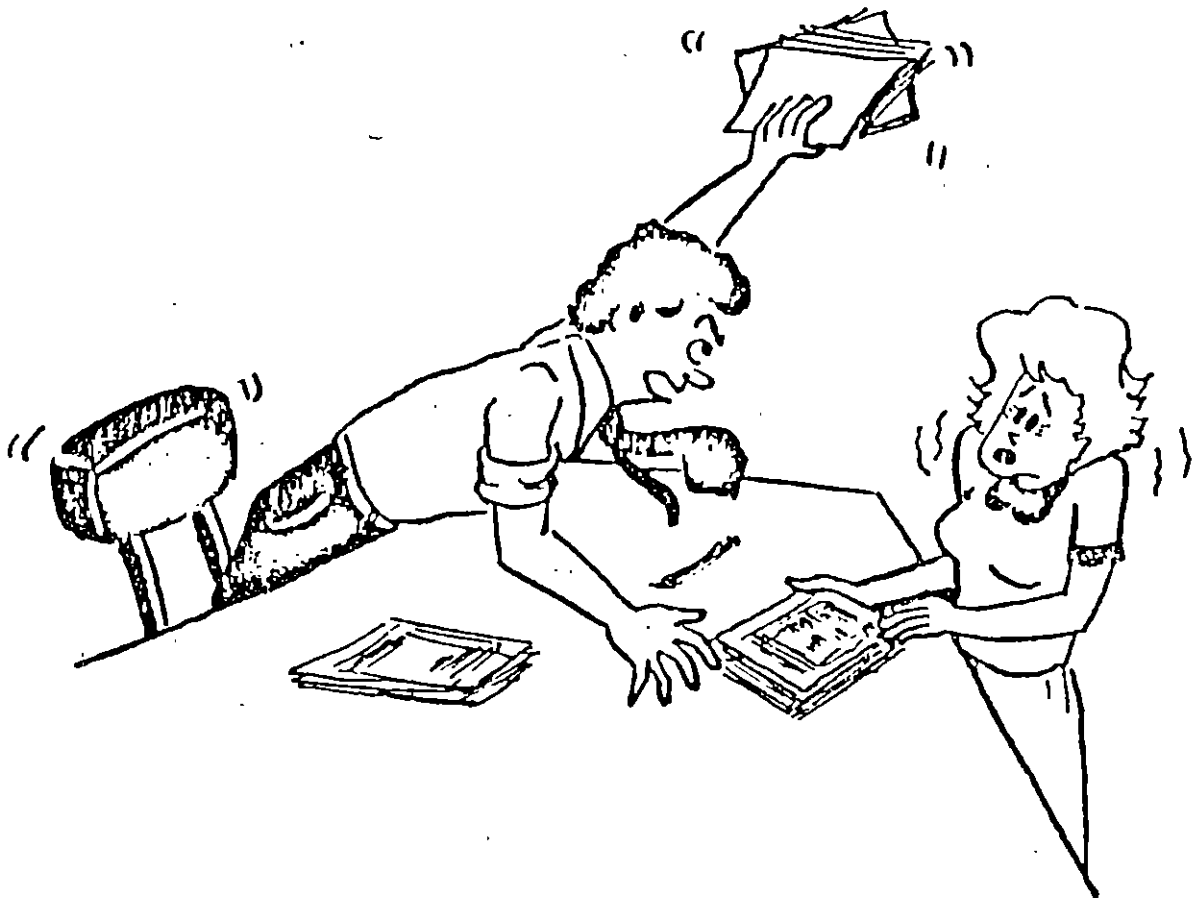
Enunciamos como causas de éstos, las siguientes:

- Búsqueda del poder.
- Afrenta contra la jerarquía personal. (Real o imaginaria)
- Colisiones de personalidad.
- Conflictos de objetivos.
- Líneas de comunicación poco claras.
- Temperamento agresivo.
- Especialización y división del trabajo.
- Símbolos externos correspondientes a cada categoría, que se establecen claramente diferencias de clases.
- Antigüedad y experiencia que establece rangos.

Es necesario pensar que las decisiones de un área tienen efectos en otras; por tanto, debe buscarse en todo momento un acuerdo de colaboración conjunta, a través de la discusión franca de problemas y de transigir en algunos aspectos.

B) Verticales (Entre superior y subordinado)

Algunos autores llaman "oblicuos" a esta clase de conflictos. Las causas que los originan son similares a las de los horizontales. Ello significa que el directivo deberá saber manejar a los subordinados "insubordinados" y direccionar su potencial agresivo canalizando sus intereses e incorporándolos a un sistema productivo.



2.3.3.- Causas del Conflicto.

De acuerdo con la definición presentada, el conflicto es un estado de tensión, un proceso "doloroso" que tiene lugar entre dos o más facciones, sean individuos, grupos u organizaciones.

En este sentido, no es posible señalar una causa única de su aparición. Podría decirse que tiene muchas raíces que lo nutren. El estudio del desarrollo organizacional nos presenta nueve características de relaciones asociadas con diversos grados de conducta conflictiva:

1) Jurisdicciones Ambiguas.

Cuando los límites jurisdiccionales de las facciones no están perfectamente definidos o cuando el ámbito de responsabilidades admite traslapes, aumentan las posibilidades de conflicto entre ellas.

2) Barreras ó fallas en la Comunicación.

No siempre se dan por causas voluntarias. Puede tratarse de simples fallas naturales de entendimiento entre emisor y receptor debido a diferencias culturales o sociales.

3) Conflicto de/por intereses.

Podemos manejar dos hipótesis: primera, cuando los valores de dos facciones son opuestos entre sí; y segunda, cuando dos facciones aspiran a obtener un valor (poder, dinero...etc.) que sólo puede conseguir una de ellas.

4) Dependencia de una parte.

El hecho de que un individuo o grupo esté sometido a otro, puede ser el campo propicio para el conflicto.

5) Diferenciación en la organización.

Con frecuencia los grados de conflictos tienen relación estrecha con el número de niveles organizacionales, especialidades de trabajo y divisiones de funciones.

6) Asociación de las partes.

Cuando existe para las partes la obligación de tomar decisiones conjuntas ocurren grandes posibilidades de que se presente el conflicto. Esto provoca en muchos directivos, una gran renuencia a hacer partícipes de sus decisiones a los colaboradores.

7) Necesidad de consenso.

Esto significa que cuando una decisión no puede ser ejecutada si no ha sido autorizada por todos los integrantes de un grupo, entonces también surge la tensión conflictual. La decisión debe ser aceptable para todos.

8) Regulaciones del comportamiento.

Es obvio que las normas de comportamiento muchas veces no son aceptadas, lo cual provoca conflictos intraorganizacionales.

9) Conflictos anteriores no resueltos.

Cuando el poder o la fuerza se imponen para suprimir algún conflicto, lo único que logran es mantenerlo en estado latente, del cual surgirá con más fuerza y mayores complicaciones. Ejemplo clásico: las revoluciones.

2.4.- El Proceso del Conflicto.

El proceso del conflicto, según Stephen P. Robbins, se compone de cuatro etapas. Las resumimos de la siguiente manera:

ETAPAS		
1ª Oposición potencial	Comunicación Estructura Variables personales	Condiciones
2ª Cognición y personalización	Conflicto sentido	
3ª Comportamiento (Conductas)	Competencia Colaboración Evitación Adecuación Compromiso	
4ª Resultados	Funcionales Disfuncionales	

Lo anterior, es sintetizado por S. Robbins en el siguiente cuadro que expone en su libro: "Comportamiento Organizacional".

2.3.3.- Causas del Conflicto.

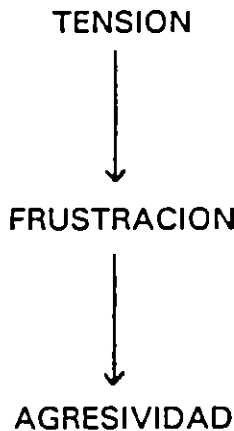
3.- EXPRESIONES Y EFECTOS

Rensis Likert afirma que la necesidad de manejar los conflictos en forma constructiva aumentará en importancia cada año. En efecto, a las viejas causas que provocan los conflictos en las organizaciones (véase el numeral 2.4), deben sumarse los que propicia la tecnología moderna a través del flujo inmediato de la información y la automatización de los procesos.

Lo anterior puede provocar tensiones interdepartamentales o crear un clima de inseguridad organizacional que puede manifestarse de diversas formas.

3.1.- La Agresividad.

Ante cualquier conflicto ocurre un proceso psíquico inevitable. Ya dijimos que el conflicto es choque, es tensión. Este es el inicio del proceso, al que le sigue la frustración que desemboca en agresividad.



Quede claro que al referirnos al mencionado proceso, no estamos emitiendo un juicio de valor sobre la agresividad.

En realidad, este fenómeno que es tan preocupante en la vida moderna y que es objeto de estudio por parte de muchos especialistas de diversas disciplinas, no puede apriorizarse como positivo o negativo. La agresividad con sus diversas manifestaciones de agresión, puede ser un factor útil o peligroso. Su manejo adecuado o inadecuado significa progreso y felicidad, o bien, destrucción y caos.

3.2.- Los valores del conflicto.

De acuerdo con lo anterior, el conflicto es un fenómeno social que asume diversas formas dentro de un proceso, y que alcanza determinados resultados, pero que en sí mismo no es bueno ni malo.

El proceso del conflicto sólo conduce a ciertos resultados y el valor favorable o desfavorable de estos resultados, depende de las medidas utilizadas, de quien emite el juicio y de otros criterios subjetivos.

A continuación se consideran algunos posibles "valores", positivo y negativos, del conflicto.

VALORES POSITIVOS	VALORES NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none">* Evita conflictos mayores y más serios, al liberar tensiones de las partes.* Puede estimular una actitud permanente de búsqueda de nuevas soluciones.* Puede aumentar la cohesión y el rendimiento del grupo. Durante el período competitivo los niveles de trabajo y cooperación dentro de cada grupo son elevados.* Aclara las ideas, los sentimientos, los caracteres y los objetivos.	<ul style="list-style-type: none">* Cuando se almacena la energía y la presión, se convierte en fuente potencial de violencia.* En caso contrario, el individuo puede sentirse impotente, bajará su rendimiento y la personalidad quedará bloqueada.* Puede resultar en la formación de subgrupos y bloques antagónicos.* En cuanto origina frustración, se manifiesta en hostilidad y sentimientos destructivos contra quien lo provoca o se le considera fuente del mismo.

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Proporciona un equilibrio del poder, al permitir la expresión y acción de los | <ul style="list-style-type: none"> • Cuando se institucionaliza, y además se "simboliza", provoca mayores tensiones e intransigencias. (Guerras Santas). |
|---|---|

3.3. La Retroalimentación en el Conflicto.

La solución de los conflictos se facilita cuando los grupos rivales tienen la misma información. Es decir, para solucionar problemas se requiere el establecimiento de una relación de abierta entre las facciones.

A continuación se proponen siete reglas básicas de comunicación entre los grupos que pueden ser útiles para la resolución de conflictos:

- 1.- Ser descriptivo en lugar de juzgar.
- 2.- Ser específico más que generalizador.
- 3.- Tratar cosas que sean susceptibles de cambio.
- 4.- Proporcionar información cuando se solicita. Cuando no es posible, explicar satisfactoriamente las causas.
- 5.- Considerar los motivos por los cuales dar y recibir retroalimentación. (Motivos positivos o negativos)
- 6.- Proporcionar retroalimentación en el momento en que ocurre el comportamiento.
- 7.- Proporcionar retroalimentación cuando su exactitud puede ser comprobada con otras personas.

No se trata de pasos que deban seguirse secuencialmente, sino de reglas que deberán aplicarse con oportunidad en función de los resultados deseados.

Quizás una de las formas o técnicas más aceptables para la solución de problemas a través de la retroalimentación sea la "sesión de revisión".

Jandt la experimentó, entre otras ocasiones, en un hospital de California donde el comportamiento de los ejecutivos se caracterizaba por una cantidad extraordinaria de conflictos descontrolados por chismes, venganzas y negativismos.

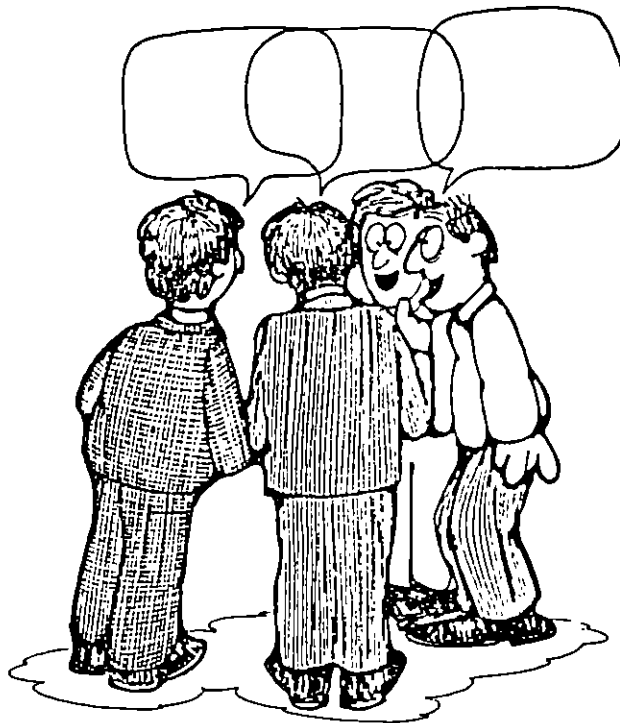
La mecánica de estas reuniones consiste en:

- Efectuarlas semanalmente, acortando los tiempos a medida que se suceden.
- Debe modelarlas un consultor externo imparcial y competente.
- Los participantes deben tener toda la libertad para hablar y criticar a los demás, sin que puedan ser castigados por ello.
- Se debe convencer a los participantes de que están trabajando juntos para resolver problemas en lo que ellos comparten algún interés.

A continuación se exponen los "mandamientos" de Jandt para el desarrollo de estas sesiones.

- 1.- Establezca una atmósfera en la que las personas se sientan libres de plantear objeciones pertinentes. De hecho haga creer a las personas que es parte de su trabajo plantear objeciones. Si no sienten la libertad de decir lo que consideran incorrecto, se pierde una invaluable oportunidad para identificar problemas antes de que se vuelvan críticos. También se fomenta una actitud de no preocuparse con respecto al desempeño individual "debido a que, de cualquier manera, nada de lo que haga por aquí importa".
- 2.- Cuando solicite opiniones, no defina los resultados que Usted espera. De hecho ni siquiera dé indicaciones con respecto a lo que espera o desea. Lo que menos desea Usted es hacer que las personas le digan lo que piensan que Usted desea oír. Lo que en realidad se desea es convencerlos de que es seguro, e incluso redituable, decirle a Usted lo que no desea oír.
- 3.- Establezca grupos paralelos e independientes para la elaboración de políticas. Aproveche el propiciamiento de la excelencia que se produce cuando los grupos compiten. Aproveche también la ventaja que se presenta con la reflexión independiente cuando dos grupos abordan un problema sin saber qué es lo que el otro grupo está haciendo.
- 4.- Si el personal es limitado, divida periódicamente el grupo de elaboración de políticas en dos o más subgrupos. En otras palabras, abarque tanto como sus recursos lo permitan al intentar lograr los objetivos del precepto tres.

- 5.- Haga que representantes de cada grupo actúen como enlace con los otros grupos. Es más eficiente canalizar la información a través de un representante, que hacer que cada miembro de cada grupo escuche a cada miembro de los otros grupos. El propósito más importante de la subdivisión es eliminar la dispersión que se presenta cuando demasiadas personas abordan el mismo problema al mismo tiempo. (Si no ha experimentado Usted los problemas inherentes en esa clase de dispersión, intente pedir a un grupo de cincuenta o sesenta personas sugerencias con respecto a dónde ir a comer. En realidad, si existen más de cuatro o cinco miembros en el grupo, por lo general dará mucho mejor resultado proponer diversas alternativas y permitir que los miembros voten. De otra manera, la discusión-debate podría bien durar hasta después del tiempo apropiado para la cena.)

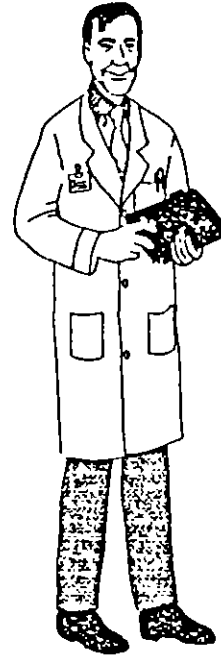


- 6.- Invite a expertos que no sean miembros del grupo para que cuestionen los puntos de vista de los miembros principales. ¿Recuerda Usted el papel que yo jugué en las sesiones de revisión en el hospital? Es más probable que alguien independiente se sienta libre para opinar en forma abierta. También es probable que alguien externo plantee cuestiones importantes que las personas involucradas nunca consideran debido a que dan por hecho muchas cosas. Y es probable que los miembros del grupo ponderen en forma objetiva las opiniones de La persona externa, mientras que por lo general, las opiniones de los miembros del grupo se consideran en el contexto de lo que los otros miembros del grupo sienten con respecto a quien expresa sus opiniones.

- 7.- Aliente a alguien para que juegue el papel de abogado del diablo. Por supuesto, existe un punto de rendimiento decreciente en el ejercicio del papel de abogado del diablo; si alguien cuestiona todo lo que se dice, muchas personas piensan pronto que es demasiado latoso decir cualquier cosa. Pero un abogado del diablo juicioso puede ser un extremo productivo, ya que propicia que los tímidos y retraídos expresen opiniones contrarias cuando ordinariamente no lo harían y, también fomentan a que quienes proponen ideas, las examinen en forma crítica.
- 8.- Trate de pensar como sus competidores. No hay mejor forma de comprender los propios problemas que examinar la propia conducta desde la perspectiva de alguna persona que está tratando de superarnos aprovechándose de nuestras debilidades.
- 9.- Antes de ratificar cualesquiera decisiones, lleve a cabo una segunda reunión para reconsiderar el punto y explotar cualesquiera dudas restantes. Recuerde a los persas antiguos que menciona Herodoto y que debatía cada punto dos veces; una vez estando borrachos y la otra estando sobrios.

4.- PERSONALIDAD Y MANEJO DEL CONFLICTO

En el capítulo anterior, al tratar sobre algunas expresiones y efectos de los conflictos, se mencionaron algunas formas de resolución de los mismos. En las siguientes páginas intentaremos profundizar en lo último, acentuando la importancia de la actitud existencial del ser humano ante los conflictos.



4.1.- Madurez Personal.

Al enfrentar un conflicto podríamos descubrir muchas respuestas alternativas. Lamentablemente, casi siempre los manejamos por medio de respuestas habituales, que después solemos lamentar.

Las reacciones automáticas conducen al endurecimiento en las relaciones y actitudes. Se impone por lo tanto, reflexionar sobre nuestras reacciones naturales y actuar con madurez, desarrollando maneras alternativas de responder; las mejores respuestas son el fruto de la reflexión anticipada, de la madurez personal.

Sólo a través de ésta se puede dar un manejo de alto nivel a los conflictos ya que involucra asertividad, respeto, altruismo, condescendencia, autocrítica, disciplina y capacidad de renuncia.

Es obvio que estas cualidades requieren de mucha educación y re-educación personal; de la cual carece el egoísta manipulador, el inseguro y explotador que jamás será un buen negociador en el conflicto.

De hecho a la madurez personal se le denomina como tolerancia a la frustración.

4.2.- Manejos Adecuados e Inadecuados del Conflicto.

¿Cuál es la mejor solución a un conflicto? ¿Ganar todo, que el otro gane todo; ninguna de las dos cosas? Efectivamente, la tercera respuesta es la correcta. Podría plantearse de la siguiente manera: La mejor solución a un conflicto es aquella que NO DETERIORA LA RELACION.

(No se olvide que las ideas de este manual presuponen las relaciones permanentes, no las fugaces como pudiera ser el caso de los automovilistas que golpean sus carros el uno-contra el otro y buscan, a toda costa, la culpabilidad del que está enfrente).

En realidad, la resolución de conflictos o no, es una cuestión de actividades independientemente de las percepciones o valores que un individuo ostente. La constatación de esta realidad nos permite ser optimistas en cuanto al desarrollo de las organizaciones, ya que las actitudes caen en el terreno de lo que se puede aprender.

En este sentido, bien podemos deslindar los campos opuestos del manejo de conflictos, a fin de aprender a evitar los manejos inadecuados y a practicar los adecuados.

4.2.1.- Manejos inadecuados.

- a) Utilizar la represión, que no solamente no resuelve nada, sino que puede orillar a actos depresivos o revolucionarios.
- b) Utilizar la comunicación explosiva, ofensiva, destructora y creadora de nuevas agresiones.
- c) Convertir los conflictos sobre cosas o intereses, en conflictos de personas.
- d) Aplicar el dogmatismo y la rigidez, que anulan toda posibilidad de diálogo.
- e) Recurrir a las "etiquetas", para negar flexibilidad y cambio.
- f) Disfrazar de diálogo a lo que realmente es un monólogo.
- g) Pretender resolver el conflicto sin tener información completa y exacta sobre el asunto.

- h) Confundir la discusión objetiva con la polémica o el debate, tratando de aniquilar al contrario.
- i) Dramatizar la situación conflictiva.
- j) Anteponer la propia emotividad desbordada a la objetividad necesaria y conveniente.
- k) Actuar sobre la base de: Yo gano todo. Los demás no importan.

Como se puede observar se trata de ACTITUDES.

4.2.2.- Manejo adecuado de conflictos.

Todos los estudiosos del tema concuerdan en señalar que el manejo adecuado de los conflictos requiere:

- Actitudes positivas hacia el mismo, y
- Técnicas.

Como actitudes podemos señalar:

- a) Comprensión hacia la naturaleza humana, caracterizada por el conflicto. Bajo esta apreciación es posible entenderlo como factor para forjar el carácter y como un estímulo para el progreso y el desarrollo.
- b) Actitud de enfrentar el conflicto más que evitarlo.
- c) Cultivar el gusto por la vida, el trabajo, las relaciones, etc.
- d) No atribuir los conflictos a la mala voluntad de la gente, al menos mientras no conste de manera fidedigna; y aún en estos casos, buscar y atacar los motivos de esa mala fé, más que a ella misma.
- e) Aprender a dialogar, a tratar de entender antes de defenderse de él.
- f) Fomentar la actitud de ganar-ganar, ya sea individualmente o en grupo.
- g) Practicar la asertividad, que es firmeza, decisión, seguridad y fuerza constructiva, tan necesaria en las negociaciones. (Este punto será materia del capítulo 6º)
- h) Encauzar la agresividad, evitando los extremos de la represión y la explosión.

Las organizaciones donde se practiquen las actividades descritas no solamente no sufrirán un daño ante la presencia de los conflictos, sino que saldrán aún más fortalecidas.

Existen, además ciertas herramientas que, aunadas a lo anterior, garantizan prácticamente la resolución exitosa de cualquier conflicto. El estudio de dichas herramientas es objeto del siguiente punto.

4.3.- Técnicas y Estrategias.

Antes que nada conviene apuntar los cuatro tipos de reacción o las cuatro formas en que las organizaciones enfrentan el conflicto:

- 1) Solución de problemas.
 - 2) Persuasión
 - 3) Negociación
 - 4) Política
- Procesos analíticos.
- Proceso negociador-- analítico
-

Es evidente que las técnicas en cuestión se refieren sobre todo a procesos grupales, en tanto que las actitudes de que hablamos se relacionan directamente con los procesos individuales.

En cualquier caso, por resolución de conflictos se puede entender la terminación del conflicto manifestado entre individuos o grupos. Los métodos de resolución de conflictos, son aquellos que encuentran la forma de cumplir metas o de superar obstáculos de tal manera que proporcionen decisiones de alta calidad, las cuales son admisibles para las facciones en juego o las afectadas por las determinaciones.

Se presentan a continuación tres estrategias básicas para tratar con el conflicto.

- A) Ganar-Perder.
- B) Perder-Perder.
- C) Ganar-Ganar.

En resumen los métodos de "Ganar-Perder" y "Perder-Perder" tienen varias cosas en común:

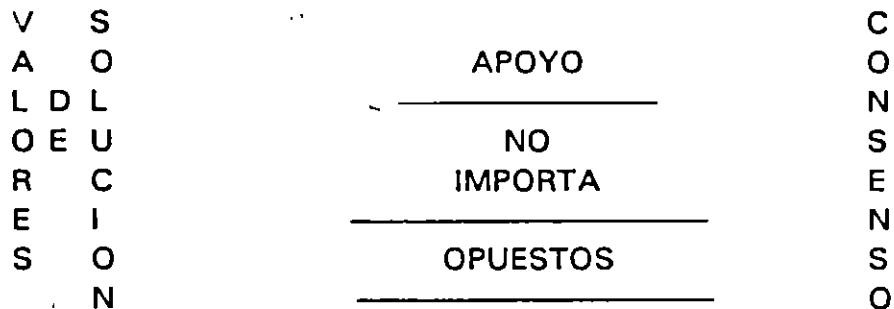
- 1.- Existe una clara distinción entre las facciones del tipo "nosotros-ellos", más que una orientación del tipo "nosotros frente al problema".
- 2.- Las energías se dirigen hacia la otra facción en una atmósfera de victoria total o derrota total.
- 3.- Cada una de las facciones ve el problema sólo desde su propio punto de vista, en lugar de definir el problema en términos de necesidades mutuas.
- 4.- El proceso tiene como finalidad el llegar a una solución, en lugar de obtener una definición de metas, valores o motivos que deban alcanzarse junto con la solución.
- 5.- Los conflictos se personalizan en lugar de despersonalizarse por medio de un análisis objetivo de los hechos y de los problemas.
- 6.- No existe una diferenciación entre las actividades de resolución del conflicto y otros procesos de grupos, ni tampoco existe una secuencia planificada de estas actividades.
- 7.- Las facciones están orientadas hacia el conflicto al recalcar el desacuerdo inmediato, en lugar de orientarse hacia una relación al destacar el efecto a largo plazo de sus diferencias y las formas en que estas se resuelven.

CONFLICTO=CHOQUE

<p>ENFOQUE: LUCHA DE CONTRARIOS</p> <p>CLIMA: DESTRUCTIVIDAD</p> <p>ETAPAS: ENFRENTAMIENTO DESGASTE ANIQUILAMIENTO</p> <p>LEMAS: "Piensa mal y acertarás" "Si una pared te estorba, túmbala".</p> <p>RESULTADOS: TENSION FRUSTRACION. AGRESION DESTRUCCION.</p>	<p>CONCILIACION DE CONTRARIOS</p> <p>CREATIVIDAD</p> <p>ENCUENTRO IDENTIFICACION CONCILIACION-UNIFICACION</p> <p>"Juntos lo hacemos mejor". "Ambos podemos ganar".</p> <p>SERENIDAD SATISFACCION ENRIQUECIMIENTO EVOLUCION</p>
--	---

Una persona que hace uso del método Ganar-Ganar expresa tres cosas a las demás facciones que entran en juego.

- 1.- "Quiero una solución que logre tus metas y mis metas y que sea aceptable para ambos". Como indica la siguiente figura, existen tres niveles de aceptación para ordenar todas las posibles soluciones de un problema.



- 2.- "Nuestra responsabilidad colectiva consiste en permanecer abiertos y honrados hacia los hechos, las opiniones y los sentimientos".
- 3.- "Controlaré el proceso por el cual llegamos a un acuerdo pero no determinaré su contenido".

La estrategia de solución de problemas denominada "Ganar-Ganar", subraya desde un principio los fines o las metas más que las alternativas obvias y en ocasiones innecesarias.

Esta estrategia asume dos formas básicas: métodos de consenso y métodos de toma de decisiones integrativa (TDI).

Las decisiones de consenso tiene lugar cuando, en una situación de criterio, se llega a una solución final que no es inaceptable para ninguna de las facciones.

El interés de los métodos integrativos está en secuenciar el proceso de decisión, asimismo, permite que se reúnan las metas o valores de las facciones después de que estas se polarizan.

Además de las estrategias descritas, podemos mencionar las siguientes técnicas para la resolución de conflictos.

- 1) **La conveniencia de una agenda conjunta.**
Sería ideal que los grupos se organizaran con el fin de evitar un conflicto para desarrollar una agenda conjunta de problemas que deben ser analizados, en lugar de reunirse cada grupo por su lado para preparar agendas separadas.
- 2) **Entrenamiento en la teoría y el comportamiento de resolución de conflictos.**
- 3) **Entrenamiento en laboratorio.**
- 4) **Conferencias de establecimiento de normas.**
- 5) **Sesiones de nivelación o de revisión.**
- 6) **Análisis de problemas.**

Hasta aquí se ha tratado todo lo relativo al conflicto y su solución, haciendo hincapié en la importancia de las actitudes y en la conveniencia de las técnicas. En los capítulos siguientes se analizará la técnica específica de la Negociación como herramienta, no sólo de solución de problemas, sino de integración de intereses y de desarrollo de grupos y organizaciones. Cabe señalar que algunos temas analizados en los capítulos anteriores serán recurrentes en los que siguen.

5.- CONCEPTOS DE NEGOCIACION

Se suele afirmar que toda negociación empieza en el momento en que las partes acuerdan ponerse de acuerdo sobre algo. Si esto es así, ¿En que consiste propiamente una negociación, que pueda aplicarse lo mismo a una relación de gerente con colaboradores, de vendedor con comprador, de hombres de negocios entre sí, etc...?

Partamos de un dato innegable: todo hombre, por el simple hecho de relacionarse con sus semejantes, está generando continuamente actos de negociación. Tal vez sus objetivos no sean muy conscientes en la mayoría de los casos, pero es obvio que en todo momento se propone conseguir algo, teniendo en cuenta las circunstancias que lo rodean.

5.1.- Diversos Enfoques.

Desde inicios de siglo ha cautivado el estudio y la práctica de la comunicación persuasiva, de la negociación.

Desde los años 20 prevaleció el "enfoque normativo" de negociación, que hacia depender el éxito de la misma de la aplicación de ciertas reglas y trucos durante el proceso de la "persuasión".

Se desatendía a los interlocutores, poniendo todo el énfasis en las reglas de conducirse. Se argumentaba una especie de eficacia intrínseca o connatural a las reglas, independientemente de las circunstancias y de la tipología de los negociadores.

Durante la década de los 50 aparece el enfoque "psicológico", impulsado por psicólogos clínicos como Maslow, Mc Gregor y Herzberg.

Básicamente esta escuela preconiza la apertura individual y la congruencia en la relación, lo que podría resumirse en la "escucha empática" formulada por Carl Rogers, ajena a todo prejuicio, es decir, sin juicio de valor.

Supone a los interlocutores aceptando la "proyección" del otro, y negociando a partir de ella. Es obvio que este enfoque es más apropiado para una relación psiquiatra/paciente, que para una negociación.

Más avanzado es el enfoque "psicotécnico", en el cual se da cabida tanto a los aspectos humanos como a los técnicos, es decir, se atiende a las circunstancias; se indaga sobre la posición y la problemática externa al sujeto de persuasión.

Todo ello orientará la forma y el fondo de la comunicación, así como las estrategias a emplear.

Recientemente, la Programación Neurolingüística, -una corriente psicológica no fácil de describir- tiene como eje central la "Reproducción del comportamiento", como forma de alcanzar lo que se pretenda en cualesquiera campos del quehacer humano.

Aplicando la negociación, diríamos que el mejor negociador será aquel que reproduzca o "modele" los comportamientos negociadores de quienes han triunfado en este campo. La PNL señala como "infalible" este camino. Técnica clásica de esta corriente es la del "espejo".

5.2.- El Enfoque SAI (Síntesis de Apertura Individual).

Los autores franceses, P.L. Criqui y E. Matarasso, concibieron la negociación como "toda relación que gane la adhesión de una o varias personas mediante la transmisión de la convicción del negociador".

Es importante destacar la aportación de estos autores modernos. Si bien aceptan que se trata de persuadir, de convencer, - lo cual es universalmente aceptado- difieren en cuanto a la forma de lograrlo. Su énfasis lo ponen en la emoción del negociador y no en las técnicas de negociación, sin que lleguen a menospreciar a éstas últimas.

Para los autores citados, "las situaciones de negociación (empresarial u organizacional) tienen una fuerte carga emocional; en esas condiciones un buen negociador es aquel capaz de proyectar con mayor fuerza la energía de sus sentimientos hacia los demás.

"Mas aún, a partir del momento en que logramos adquirir un dominio de nuestras emociones, salimos del contexto usual, y en suma bastante pobre, donde dos campos se oponen y se empeñan en imponer sus deseos al otro, para pasar a una relación mucho más directa, sin falsos pretextos, donde desaparece la dupla "vendedor/comprador" en una relación de igualdad y confianza recíprocas, debida a que las emociones se ponen en evidencia".

El pensamiento es muy claro. Tenemos dos voluntades enfrentadas, pero no necesariamente antagónicas e incompatibles en sus objetivos. A través del acto de negociación "con alma", se pueden superar más fácilmente las diferencias. Cuando la negociación es fría, calculada y calculadora, "sin alma", se torna difícil arribar a un estado de persuasión y convencimiento.

Resumiendo el enfoque SAI, "La clave del progreso se sitúa en la liberación de nuestro potencial emotivo y en el desarrollo de nuestra personalidad".

Este desarrollo, por su parte, sólo puede derivarse de:

- una actitud de Síntesis, más que de análisis, acerca de las cosas y de las personas.
- de una actitud de "quitamáscaras" para acceder a relaciones más directas y espontáneas con los otros (apertura).
- y todo ello, con la seguridad de que todo individuo tiene suficiente potencial para su desarrollo.

CUADRO RESUMEN

ENFOQUE	CONTEXTO	MEDIO
Normativo	Venta	Aplicación de reglas
Psicológico	Asistencia	Empatía Congruencia
Psicotécnico	Negociación	Técnicas de comunicación
Programación Neurolingüística	Negociación	Reproducción de modos de conducta
SAI	Implicación Persuasión	Irradiación Personal

6.- NEGOCIACION ASERTIVA INTRAORGANIZACIONAL

Uno de los rasgos más importantes, si no es el que más, del negociador es la asertividad. Es ésta una cualidad ecléctica; es decir, reúne una serie de características que hace de quien las posee un ser extra-ordinario.

6.1.- Concepto de Asertividad.

En su libro: "Asertividad para negociar", el Dr. Mauro Rodríguez, describe la asertividad como "afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, aplomo, fé gozosa en el triunfo de la justicia y de la verdad, vitalidad pujante, comunicación segura y eficiente".

Se podrían enunciar más cualidades afines, pero baste con lo anterior. Por eso decimos que es una cualidad ecléctica.

Quizás podría equipararse la asertividad a la libertad emocional; a esa capacidad de afirmar las propias emociones y sentimientos de los demás, en defensa de los propios derechos, aún el de equivocarse, sin caer en los extremos de la agresión o de la depresión.

Así el ser humano asertivo es y se siente libre para manifestarse, se comunica franca y respetuosamente con propios y extraños, pero también con seguridad; y, en suma, tiene una orientación activa en su vida, no es una gente pasiva que deje su vida a merced de los juicios ajenos. Todo lo anterior se resume en una sola ecuación: asertividad = autoestima.

El concepto de asertividad surgió y creció en los 60s y 70s cuando ocurrieron cambios sociales de gran trascendencia, bajo el común denominador de rechazo a lo establecido, lo cual tenía no pocos matices de hipocresía.

En esas décadas:

- Se comenzó a valorar a fondo las relaciones personales.
- Creció la aceptación social de modos y actitudes sociales diferentes, no tradicionales.
- El movimiento feminista impulsó la presencia de la mujer en la sociedad, bajo un enfoque de mayor libertad y eficiencia.
- La preocupación humanista por el verdadero desarrollo del hombre también motivó el estudio de la asertividad.

- En un mundo más competitivo, la asertividad surge como una respuesta a la necesidad de ser más eficientes como personas y como instituciones.

Para concluir, la asertividad no es un estado del que se posee el ser humano, sino una actitud abierta a los cambios, una actitud de sano desafío a la vida y a sus retos constantes.

6.2.- Enemigos de la Asertividad.

La Psicología nos enseña que existen cuatro pensamientos negativos universales, enquistados en el "Yo" profundo de cada individuo: odio, miedo, inferioridad y culpa.

- a) El odio: ¡Cuántas desgracias ha sufrido la humanidad e incontables particulares a causa del odio! Este se nutre de agresión e impide la solución civilizada de los diferendos. Es el enemigo número uno de la comunicación.
- b) El miedo: Es la inhibición personal ante estímulos externos aparentemente amenazantes. En realidad se trata de pensamientos que significan absoluta falta de fé en nosotros mismos, en los demás y en un ser superior.

Frecuentemente el hombre sabe y quiere lo que es bueno y correcto, pero el miedo al rechazo, a la crítica...etc. lo inhiben para actuar o expresarse abiertamente.

- c) Complejo de inferioridad: Este es consecuencia de una visión equivocada de las cosas, de la realidad; no se valora al hombre por su ser, sino por su tener o "parecer".

En el fondo, NO TIENE CONFIANZA EN SI MISMO.

Esta carencia, que se traduce en complejo de inferioridad, es el tronco común de todos los seres no asertivos, quienes para ocultarla, recurren a las máscaras, como son, entre otras:

- querer tener siempre la razón.
- enojarse con suma facilidad.
- intolerancia a los desacuerdos.
- necesidad obsesiva de "ser más" y de "tener más" que los otros.
- tendencias a etiquetar negativamente a los demás.
- comportamientos rígidos e inflexibles.
- etc. (otros tipos de bloqueos mentales).

- d) Culpa: Este pensamiento conduce a insuficiencias de conducta, dado que el individuo sabe y puede pero no quiere actuar o expresarse correctamente ya que su mente siempre le está recordando "sus errores imperdonables".

Este individuo no asertivo reconoce que todo lo malo que le sucede es porque se lo merece. En lugar de aceptar el error como el medio más extraordinario para aprender y superarse en la vida.

6.3.- La Asertividad en la Negociación Organizacional.

Lo expuesto en los numerales anteriores, tiene su importancia a la luz del concepto y de la realización de la negociación en todos los ámbitos de la vida humana, pero sobre todo en las dos áreas básicas donde transcurre la mayor parte de la vida de una persona: la familia y el trabajo.

El grado de asertividad que tenga, determinará la forma de ubicarse en ellas. Por el momento, dejamos de lado los aspectos familiares, para fijarnos en los laborales.

Por lo que se refiere al trabajo, es indudable que el predominio o carga asertiva recae en el campo de la actuación antes que en el de los sentimientos.

En efecto, en una organización laboral el objetivo -precisado o no- es la productividad, los hechos, los resultados. De ahí que las relaciones interpersonales -a diferencia de lo que sucede en la familia- sean más bien superficiales.

En este contexto, cuanto más asertivo sea el individuo, cuanto más reafirme su "Yo" y su personalidad, mayor posibilidades tendrá de éxito y desarrollo personal en el trabajo.

Lo anterior se traducirá a la práctica en forma de lo que se ha denominado: las cinco artes básicas de la aserción en el trabajo, a saber:

- 1) Orientación activa: metas y estrategias.
- 2) Capacidad para hacer el trabajo: dominio de las artes necesarias, pero también de sí mismo.
- 3) Control de las ansiedades y temores. (Recuerdense los enemigos de la asertividad).

- 4) Buenas relaciones interpersonales, tanto con los iguales, como con los superiores e inferiores, saber decir "NO" ó "SI" cuando se deban decir.
- 5) El arte de negociar. Para ello se requiere antes que nada, conocer muy bien la comunidad laboral, a fin de poder alcanzar las propias metas, dentro, a través de o contra ella, respetando siempre a los demás.

En este punto, conviene aclarar una aparente contradicción: afirmamos anteriormente que la asertividad es una cualidad indispensable -no la única- para una buena negociación; ahora decimos que el arte de negociar es un arte básico de la aserción en toda empresa.

La aparente contradicción se diluye si se recuerda que la asertividad es una actitud, un proceso permanente; en tanto que la aserción es un acto de asertividad.

De lo cual se concluye que para que existan actos individuales de aserción se requiere de un actitud asertiva. Para mejor comprensión, se expone la siguiente comparación: sólo puede haber tunas, si hay nopales; y no al revés. Para finalizar la asertividad es la cualidad, en tanto que la aserción es el acto que se deriva de ella.

7.- LA NEGOCIACION EFECTIVA EN LA ORGANIZACION.

Analizado el importante tema de la asertividad en relación a la negociación, pasamos a estudiar algunos conceptos, cuyo conocimiento es indispensable para realizarla eficazmente.

En el capítulo 5 se reconoció que la negociación es un fenómeno constante en la vida del ser humano con diversos campos de aplicación: negociación intrapersonal (consigo mismo), interpersonal, organizacional (familia, comunidad, empresa, escuela, iglesia...etc.), interorganizacional (empresas, organismos, instituciones...), e internacional.

Obvio es decir que el interés de nuestro estudio se centra en la negociación organizacional-empresarial, la que comúnmente enfrenta el individuo por las razones, ya comentadas, de los espacios en los que transcurre la mayor parte de su vida.

7.1.- Los Problemas y la Organización.

No siempre las negociaciones en una organización tienen su origen en un problema o, más específicamente, en un conflicto. Pero se reconoce que en la mayoría de los casos, sí se negocia para resolver un problema.

Diríamos que el primer supuesto corresponde a las negociaciones interorganizacionales, y el segundo, a las intraorganizacionales.

Dentro de una organización, la negociación se presenta bajo dos modalidades: interindividual e intergrupala.

7.2.- La Negociación Interindividual.

Para que se requiera, la negociación interindividual se necesita:

- a) Que cada participante individual tenga una alternativa aceptable de acción.
- b) Que los participantes diferentes prefieran alternativas diferentes.

Lo anterior puede dar origen a un conflicto en el que esté presente alguno de los siguientes factores:

- Incertidumbre.
- No comparabilidad.
- Inaceptabilidad.

En realidad se trata de los tres factores reconocidos como causales de conflictos, que someten a los miembros de una organización ante un problema de decisión.

Ya analizamos diversas estrategias y técnicas para la resolución de conflictos, que son diversas formas de acceder a la negociación. A continuación se consideran los patrones de comportamiento que los individuos utilizan durante el proceso de la negociación.

7.3.- Estilos Personales.

El estilo (9.1), ganar perder, "El luchador Rudo". Busca alcanzar sus propias metas a toda costa, sin preocuparse por las necesidades o la aceptación de otras personas, se empeña en arduas batallas. Este tipo de personas están dispuestas a sacrificar a las personas de un grupo si estas se niegan a cumplir con sus deseos, el conflicto es un engorro que sólo ocurre porque otros no ven lo correcto de su propia posición, así con los hechos que apoyan su propia posición demuestra a las personas, con las cuales no están de acuerdo, que están equivocadas.

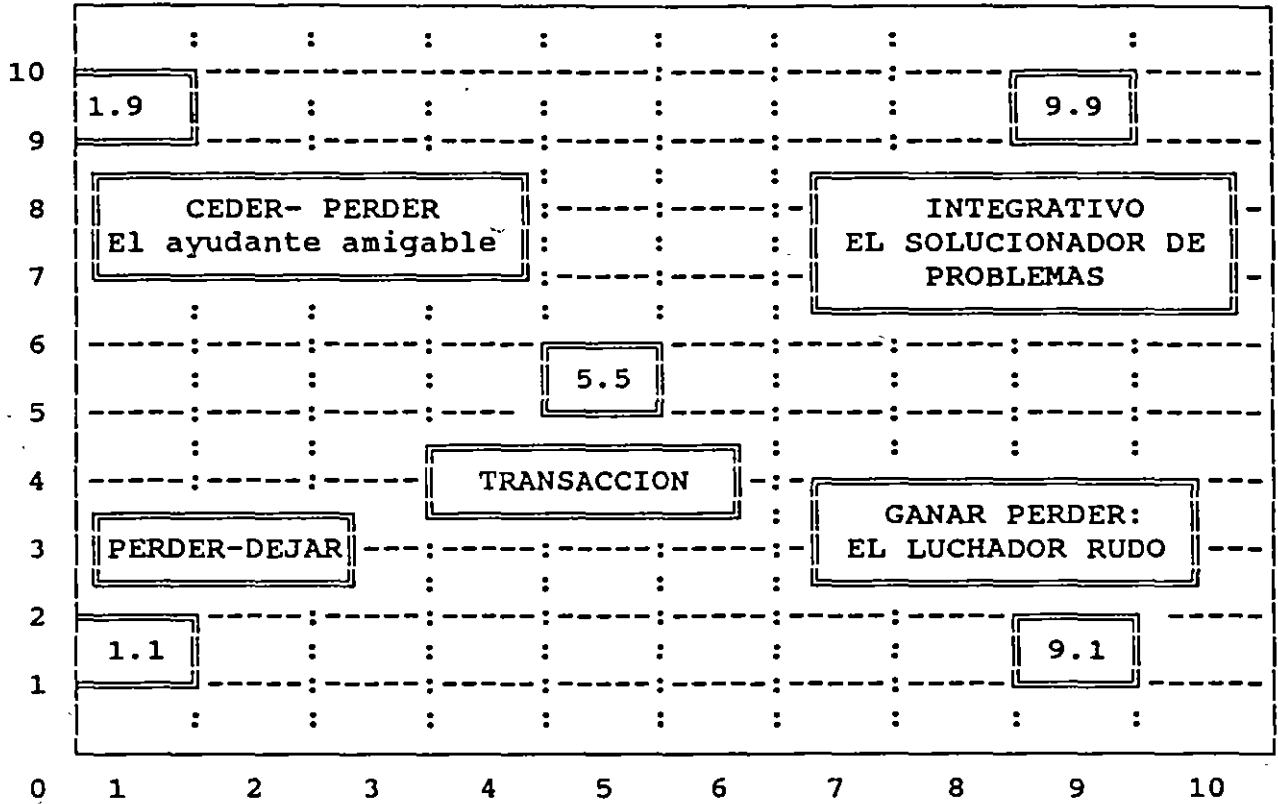
El estilo (1.9), ceder-perder, "EL ayudante amigable". Sobrevalúa el mantenimiento de las relaciones con las demás personas y minusvalúa la realización de sus propias metas. Desea la aceptación de otros y cede ante sus deseos cuando ellos mismos entran en conflicto con él.

El estilo (1.1), perder-dejar. Considera al conflicto como una experiencia desesperada, inútil y punitiva. En lugar de sufrir la tensión, sentirá poco compromiso respecto a la decisión que se llegue y no tomará abiertamente partido en un desacuerdo entre personas.

El estilo (5.5) transacción. Disfruta con realizar maniobras necesarias para resolver conflictos y buscará activamente algún campo intermedio y sólido entre dos posiciones extremas. Si se enfrenta con un desacuerdo serio, sugerirá algún mecanismo para encontrar solución que funcione, (votar o negociar) en lugar de trabajar en desacuerdo a fin de encontrar la mejor solución.

El estilo (9.9), Integrativo, "El solucionador de problemas". Busca activamente satisfacer sus propias metas, así como las metas de los demás. La persona (9.9) considera el conflicto como algo natural y útil, que incluso si se maneja apropiadamente, conduce a una solución más creativa; demuestra confianza e ingenuidad al tratar con otras personas y reconoce la legitimidad de los sentimientos al llegar a decisiones; piensa que las actitudes y las posiciones de cada persona deben ser ventiladas y reconoce como probable el compromiso con la solución cuando se resuelve el conflicto a satisfacción de todos; piensa

que cada uno juega el mismo papel en la resolución del conflicto y considera las opiniones de todos como igualmente legítimas; y no sacrifica a nadie simplemente para bien del grupo.



7.4.- La Negociación Intergrupala.

Esta es, sin duda, la más frecuente en las organizaciones, sobre todo en las grandes y altamente funcionalizadas, ya que es más difícil alcanzar en ellas una coordinación efectiva. Los productos nuevos y la información no pasan con la velocidad y coordinación requeridas a las áreas terminales (mercadotecnia) para capitalizar la demanda. Entonces los conflictos interdepartamentales ocasionan, con demasiada frecuencia, costosas demoras.

En cada uno de los niveles, el conflicto entre departamentos es casi siempre una batalla donde hay ganadores y perdedores. El departamento que tiene la influencia más poderosa sobre el ejecutivo es el que gana.

Y es un hecho, que mientras no se resuelvan los complejos problemas de coordinación ni los conflictos que los acompañan, las organizaciones tendrán un rendimiento poco eficiente.

En las relaciones intergrupales, como en las interindividuales, las formas básicas de acceder a la negociación para la resolución de dichos problemas, se reducen a tres:

- Ganar-Perder = COACCION
- Perder-Perder = TRANSACCION
- Ganar-Ganar = SOLUCION

No es el caso reiterar lo ya estudiado, pero si conviene no olvidar que en los debates que pretende la solución de problemas, los grupos interactúan libremente entre sí sin jerarquías. El control del proceso puede quedar depositado en uno de los miembros, pero el liderazgo de contenido cambiará espontáneamente, en la medida que se hable de problemas diferentes. El comportamiento dominante y el condescendiente, así como los mecanismos que evitan confrontar los hechos (votar, negociar recurrir a reglas) se evitan. El típico resultado de la solución de problemas es de alta calidad a la cual ambas partes se comprometen.

7.5.- Los Papeles del Liderazgo.

El liderazgo en un grupo puede residir en un sólo individuo o puede ser compartido por algunos miembros o por todos ellos. En cualquier caso, éste envuelve dos clases importantes de influencia.

Elementos de Proceso y de Contenido.

Llamaremos a la primera clase de influencia liderazgo de proceso; éste se refiere a la forma en que los miembros del grupo interactúan entre sí o con otras personas ajenas al grupo. La segunda clase de influencia, el liderazgo de contenido, tiene que ver con la sustancia de la influencia que los líderes ejercen.

El uso relativo del liderazgo de proceso y contenido parece variar en las situaciones conflictivas y en las que existe cooperación. El liderazgo como proceso y de contenido asumen a menudo formas totalmente diferentes y puede ser aconsejable separar la responsabilidad de cada uno de ellos en los grupos de solución de problemas.

El liderazgo de procesos frecuentemente es determinante y con poder de dirección, mantiene el grupo en línea a medida que se mueve a través de las diferentes etapas del proceso de solución de problemas. El liderazgo de contenido, a diferencia del liderazgo de proceso, no tiende a concentrarse o a dirigir. Cuando participan grupos relativamente pequeños, todas las facciones participan por igual y el liderazgo pasará de uno a otro de los miembros a medida que el problema cambia o el debate se desenvuelve.

8.- TECNICAS DE NEGOCIACION

Antes de abordar los aspectos técnicos de la negociación, que es el propósito de este capítulo, conviene recapitular brevemente lo expuesto anteriormente.

Partimos del hecho insoslayable, omnipresente, del conflicto, en la vida del ser humano; convinimos en que en si, el conflicto no es bueno ni malo; si resulta de provecho de negatividades será por el manejo que se le dé, tanto a nivel interpersonal como intergrupala, sobre todo en las organizaciones.

Distinguimos las estrategias y las técnicas generales que la teoría del desarrollo organizacional y el estudio del hombre, en general, nos ofrecen para solucionar los problemas de forma civilizada, evitando los extremos de la huida, la agresión o la depresión.

Vimos, en suma, que la madurez psicológica, enmarcada en una actitud asertiva, es la mejor forma de llevar a cabo fructuosamente la solución de un problema o conflicto a través de la negociación.

Al tratar de conceptualizar a ésta, en el capítulo cinco, abordamos varias teorías que en el fondo tienen referencia a esa madurez humana comentada, si bien cada teoría tiene su "toque" o enfoque especial.

En este capítulo, se retomará alguno de esos enfoques y se expondrán, también, algunas herramientas prácticas y eficaces para la negociación, en general, de acuerdo a las enseñanzas de autores modernos, cuyas experiencias en este campo son plenamente calificadas.

8.1.- Algunas Opiniones.

Para comprender mejor algunos aspectos técnicos de la negociación, veamos algunas opiniones acerca de la misma.

Tom Batley, en su libro: "Técnicas de Gestión para Profesionales", afirma:

"La negociación es una técnica del regateo, en que ambas partes tratan de llegar a un acuerdo mutuamente aceptable. Ganar o perder no debe ser el objetivo más importante. Ambas partes deben sentir que han llegado a un compromiso razonable. Ganar o perder son sentimientos pasajeros que crean rivalidades. Estos sentimientos suelen arraigarse muy profundamente, causando conflictos destructivos y una gran frustración".

Con expresión más moderna y positiva, Lionel Bellenger nos dice en su fascículo "Negocie y Venda", lo siguiente:

"Negociar es una actividad de comunicación que compromete plenamente toda nuestra personalidad, nuestra energía, nuestra experiencia, nuestras aptitudes de razonamiento y de expresión.

Negociar tiende a convertirse en una capacidad especializada en todos sus atributos cuando se trata de vender o de comprar productos e ideas.

Comportamientos eficaces, métodos, técnicas, estrategias y tácticas no se improvisan.

Si bien nada reemplaza a las enseñanzas extraídas de la práctica, todo incita a formarse y perfeccionarse.

Negociar bien es como cantar bien. Hay que conocer la música".

Por su parte, Pierre Louis Criqui y Eric Matarasso, en su libro, "Cómo llegar a ser un Maestro de la Negociación", transmiten el siguiente mensaje: el maestro negociador no vende argumentos, ni objetos; ni siquiera ideas, sino sus emociones; y concluyen estos autores:

"Tenemos que aprender a liberar el enorme potencial emotivo que todos llevamos en el fondo de nosotros mismos, y utilizarlo para hacer de él una fuerza relacional. Esto pasa sobre una apertura sobre sí y una toma de conciencia de nuestra reserva de emociones no empleadas, de capacidades creadoras no explotadas".

Ahora bien, si se reflexiona un momento sobre las expresiones de los distintos autores citados, ¿no se vislumbra un perfil de actitud negociadora como el que describimos en términos de madurez humana imbuída de asertividad?

8.2.- Etapas de la Negociación.

Las opiniones anteriores revelan la importancia de la negociación y de su práctica bajo claros moldes racionales. No al "ahí se va" o "como salga".

Todos los estudiosos del tema señalan la necesidad de distinguir y aplicar diversas "etapas" en desarrollo de cualquier negociación, a fin de llevarla a cabo con éxito.

A tales etapas las denominamos "técnicas generales", para distinguirlas de las "técnicas particulares" que se aplican en cada etapa.

8.2.1.- Técnicas Generales:

Tom Batley propone el siguiente modelo:

- 1) Imaginar situaciones y preparar argumentos de réplica.
- 2) Tener objetivos claros y una estrategia antes de iniciar la negociación.
- 3) Escuchar cuidadosamente a nuestro oponente, para entender cuáles son sus objetivos.
- 4) Si es posible, negociar las ventajas antes de perderlas.
- 5) Discutir constructivamente, y evitar toda forma de agravio personal.
- 6) Estar preparado para llegar a un acuerdo.

En Marshall Reddick encontramos este otro modelo:

- 1) Determinar si hay bases para la negociación.
- 2) Prepararse para la negociación.
- 3) Establecer una base.
- 4) El encuentro en negociadores.
- 5) Las concesiones: cómo tratarlas.
- 6) Las ventajas: cómo adquirirlas.
- 7) Evitar las trampas.
- 8) El lenguaje del negociador.
- 9) Cómo tratar lo difícil y lo imposible.
- 10) Al término de la negociación, cómo poner el convenio en marcha.

Criqui y Matarasso proponen las siguientes etapas.

- 1) La preparación.
- 2) La escucha absorbente y la palabra espontánea.
- 3) La palabra, el acto que entraña la adhesión.
- 4) Alcanzar el objetivo.
- 5) La armonía.

Recordamos que la propuesta de estos autores se enmarca en la teoría de la "Síntesis de Apertura Individual", derivada de la cultura zen japonesa, que nos dá muestras de éxito en muchos terrenos de la actividad humana.

Finalmente, exponemos el proceso de la negociación que sugiere el Dr. Mauro Rodríguez:

- 1) Definición del asunto.
 - Establecer un objetivo general a lograr.
 - Análisis causal.
 - Acopio de la información pertinente.
- 2) Establecimiento de objetivos específicos.
- 3) Plan de acción.
- 4) La transacción propiamente dicha.
- 5) Evaluación de resultados parciales.
- 6) Plan de acción correctiva, si es el caso.
- 7) Solución.
- 8) Puertas abiertas para nuevas negociaciones.

Consideramos bastante académica esta propuesta, pero también bastante orientadora.

Sintetizando todo lo anterior, podemos fijar cuatro "grandes" etapas bien definidas, a saber:

- A) PREPARACION
- B) NEGOCIACION IN SITU
- C) TOMA DE ACUERDOS
- D) SEGUIMIENTO DE ACUERDOS

A continuación analizamos cada una de estas etapas con sus diferentes fases.

A) PREPARACION

No se puede acceder a la negociación "a pecho descubierto", aún cuando exista toda la intención de Ganar-Ganar y la mejor actitud asertiva. Es necesario e indispensable, acudir bien arropados. Esto supone:

- Fijarse objetivos claros, tanto general como particulares. No se va a la negociación para hacer una obra de caridad, sino para obtener un beneficio. Debemos saber exactamente qué es lo que queremos lograr.
- Disponer de la información completa.
Esto se aplica a:
 - el asunto en sí (dossier)
 - el grupo o compañía "de enfrente"
 - el interlocutor
 - el lugar de la negociación
 - la relación de fuerzas
 - los márgenes de maniobra

B) LA NEGOCIACION IN SITU

- Aplicar el método de las tres C. (Tres fases).
- Tomar la iniciativa de hacer respetar las tres fases.
- Prever un cálculo de tiempo para cada fase.
- Marcar el paso de las fases por medio de cambios en el tono de voz, los ademanes y las actitudes.
- Perseguir las concesiones y mantener las ventajas.
- Saber evitar las trampas y autogoles.

C) TOMA DE ACUERDOS.

- Previa evaluación mental de los resultados y sus consecuencias.
- Establecer un plan de acción.
- "Satisfacción" por los resultados logrados.

D) SEGUIMIENTO DE ACUERDOS

- Ratificar la buena voluntad.
- Aclaración de puntos ambiguos en los convenios.
- Dejar puertas abiertas a futuras negociaciones.

8.3.- Las Tres C (o fases de la negociación in situ).

A continuación, se expone el esquema (a nuestro juicio, muy práctico) que nos ofrece Lionel Bellenger para el manejo eficaz de la negociación propiamente dicha.

8.3.1.- Consultar

Es descubrir, analizar las necesidades, la situación y los proyectos del interlocutor.

PREGUNTAS	EJEMPLOS	EFFECTOS
CERRADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Alternativa * ¿es que...? * ¿tiene Usted...? * ¿es Usted...? - Elección múltiple. * ¿paga Usted de contado, a crédito, o leasing? * ¿nos llamamos el jueves, el viernes o la próxima semana. - Informativa. * ¿quién es el encargado de..? * ¿cuándo compró...? * ¿dónde instaló...? 	<ul style="list-style-type: none"> - son precisas útiles. - sirven para obtener información o verificar algo.
ABIERTAS	<ul style="list-style-type: none"> - ¿por qué? ¿por qué razones...? - ¿cómo? ¿en qué forma? ¿de qué manera? - ¿qué es? ¿cuál? ¿qué piensa de ...? - ¿de qué se trata? - hábleme de... Explíqueme, dígame... lo escucho. 	<ul style="list-style-type: none"> - crean el diálogo - incitan a expresarse.
INCISIVAS	<ul style="list-style-type: none"> - ¿en qué? ¿en qué sentido? ¿bajo qué concepto? ¿por ejemplo? ¿en qué terreno? ¿es decir? - ¿ah bueno? ¿ah sí? ¿de veras? 	<ul style="list-style-type: none"> - sirven para profundizar y para dar nuevo impulso partiendo de una respuesta a preguntas abiertas o cerradas.

ESPEJO	<ul style="list-style-type: none"> - las condiciones de financiación no son las que yo esperaba - ¿no son las que esperaba? 	<ul style="list-style-type: none"> - sirven para entrar en la lógica del otro llevándolo a expresar su punto de vista.
SUGESTIVAS	<ul style="list-style-type: none"> - lo mejor sería que empezáramos el 15 de este mes. - ¿no encuentra que los plazos son un poco cortos? - ¿no piensa que la competencia va a reaccionar muy rápidamente? - ¿nadie quiere agregar nada? 	<ul style="list-style-type: none"> - apuntar a influir - la confiabilidad de las respuestas no está asegurada

OCHO REFLEJOS A TENER

Para consultar bien hay que tener un clima de confianza.

- 1.- EVITAR SER RECTIVO: no discutir, criticar de entrada, juzgar las respuestas del interlocutor.
- 2.- CONECTAR CON EL OTRO: evitar ver exclusivamente a través del propio punto de vista.
- 3.- AVERIGUAR LOS HECHOS: adoptando una actitud interrogante.
- 4.- SER METODICO: avanzar en la consulta de acuerdo a un plan preparado.
- 5.- TENER UNA PROVISION DE PREGUNTAS: utilizar los cinco tipos de preguntas en forma alternada y variada.
- 6.- HACER UNA PREGUNTA CADA VEZ: evitar las ráfagas de preguntas que perturben al interlocutor.
- 7.- EVITAR QUE SE AHOGUE LA PREGUNTA CON UNA RESPUESTA: ¿por qué no lo hace? ¿por qué no le gusta?
- 8.- REGULAR Y CAPITALIZAR: reformulando de vez en cuando (considero que, por lo tanto...).

8.3.2.- Comparar

Tener una Estrategia.

La fase de consulta permitió comprender las necesidades y las expectativas. La comparación comienza con el enunciado de las propuestas.

Dos Estrategias Posibles:

1.- Salir (estrategia del compromiso)

- * Es enunciar su propuesta (hē aquí lo que propongo).
= por lo tanto tomar la iniciativa
= en general se sale con una proposición "alta"
- * preparar argumentos para sostener su propuesta
- * observar la reacción del interlocutor
- * insistir y reforzar su argumentación.

2.- Dar luz (estrategia del "dejar venir")

- * Es incitar al interlocutor a hacer su propuesta (¿qué es lo que Usted me propone?)
= por lo tanto, es tomar una actitud de espera
= evaluar de inmediato la calidad de la oferta (inaceptable, interesante, muy válida)
- * preparar objeciones
- * preguntar sobre los puntos vagos o sensibles
- * emitir reservas o rechazar claramente determinados puntos.

Adaptar sus Tácticas.

Son posibles cinco técnicas en función de las estrategias "SALIR" y "ALUMBRAR"

ESTRATEGIAS

Salir (comprometerse)

TACTICAS

1.- Ataque Masivo (demostrar, probar, insistir, imponerse, lanzar una concesión).

2.- Regatear (argumentar, resistir, ceder, dar compensaciones, llegar a un compromiso).

Alumbrar (dejar venir).

1.- Rechazo Total.

2.- Hacer una Contrapropuesta.

3.- Enmendar. (mejorar la calidad de la oferta del táctica ganador-ganador).

Dos Maneras de Argumentar con Solidez.

1ª Aportar Pruebas.

Hechos, testimonios, cifras, ejemplos de muestra, resultados de pruebas.

2ª Razonar con Claridad de Dos Maneras:

- **Método causal (ventajas/inconvenientes) "estoy en esta solución, por tres razones".**

- **Método deductivo (silogismo) "Usted busca mejorar la rentabilidad de su organización. AHORA BIEN, nuestra organización gana de un 10 a un 20% sobre las existencias. POR LO TANTO, este material es en su caso una inversión justificada".**

8.3.3.- Conciliar

Tres Maneras de Hacerlo

= Si uno tomó la iniciativa (salir)

- * Según la resistencia del interlocutor, mantener su propuesta alta, acordar una o dos concesiones.
- * Vigilar el grado de adhesión o frustración del interlocutor.
- * Evolucionar eventualmente hacia un acercamiento de tipo compromiso (intercambio de compensaciones y situación en un interés común).

= Si uno cedió la iniciativa (alumbrar)

- * Dar vuelta el juego haciendo una contrapropuesta.
- * Minimizar algunos puntos de la propuesta.
- * Aportar nuevos elementos y hacerlos aceptar a cambio de un acuerdo global.
- * Regatear puntos de la propuesta.
- * Dar su acuerdo mediante el retiro "liso y llano" de un punto.

= Ya sea que haya salido uno u otro.

- * Descartar las propuestas presentadas.
- * Encuadrar el problema y buscar juntos una nueva solución.
- * Poner en común criterios aceptables.
- * Cruzar o acercar los datos nuevos.
- * Construir juntos una nueva solución.

Buscar el Mejor Arreglo

- * Evitar ser demasiado influenciable, demasiado "gentil", no saber decir no, fijar mal sus derechos, sus límites.
- * Evitar el egocentrismo, el querer todo para sí, ignorar al otro.
- * No pensar a corto plazo, preservar la calidad de la relación.
- * Dar pruebas de juego limpio y aceptar el resultado de la partida.
- * No querer ganar a cualquier precio.
- * Aceptar el espíritu de competición.

8.4.- El Lenguaje del Negociador.

Todos los libros y tratados sobre la negociación resaltan la importancia de la palabra, de la comunicación, en dicho contexto. Se señalan barreras psicológicas, sociales y otras; se proponen tácticas de comunicación; se ofrecen recetas para el manejo de objeciones, etc.

Para efectos prácticos, aquí proponemos los siguiente:

a) Seis consejos para ser constructivo durante la negociación.

- evitar la polémica (respuestas ping-pong)
- nada de ataques personales.
- no interrumpir al interlocutor.
- distinguir los puntos de acuerdo y los de desacuerdo
- poner energía y empeño para hacer fructificar su propuesta.
- demostrar estima al interlocutor.

b) Cinco claves para evitar el antagonismo.

- no tratar de convencer demostrándole que está equivocado.
- no mantener una tensión excesiva
- no regatear
- no razonar por vía del absurdo
- evitar las amenazas y el chantaje

8.5.- Comportamientos Ganadores.

A) En clima de Consulta.

1) ESCUCHAR

- Dejar hablar, no interrumpir.
- Comprender el punto de vista del otro.
- Dar impulso con preguntas que exijan respuestas.
- Ver y observar.
- Reformular.
- Adoptar un estilo coloquial.

2) MANTENER LA CALMA

- Respirar bien, relajarse.
- Buscar comprender más que reaccionar.
- No precipitarse a responder.
- Saber esperar.

3) SER ABIERTO

- Aprender a oír todo.
- Aceptar escuchar puntos de vista divergentes.
- Encontrar interés en las cosas nuevas.
- Intentar ver con amplitud y perspectiva.
- Demostrar estima por los esfuerzos del otro.

4) MANTENERSE ATENTO

- Captar el máximo de indicios.
- Permanecer concentrado.
- Tomar notas.
- Preparar lo que se va a decir.
- Trabajar mentalmente para relacionar y asociar las ideas.

5) ESTAR DISPONIBLE

- Dedicar el tiempo necesario.
- Controlar las preocupaciones personales.
- Estar dispuesto a ofrecer informaciones.
- Manifestar una activa presencia física y mental.

B) En clima de Confrontación.

6) SER DETERMINADO

- Comprometerse con la propia solución.
- Posicionar su compromiso en función de valores o de principios claros.
- Clarificar sus propios objetivos.
- Dar muestras de firmeza.

7) ESTAR SEGURO DE SI

- Calmar la duda y la vacilación.
- Apoyarse en la experiencia propia.
- Programarse mentalmente de manera positiva.
- Hablar con claridad y franqueza.

8) SER PRECISO

- Distinguir argumentos y hechos.
- Aportar pruebas.
- Numerar sus ideas.
- No diluirse.
- Repetir sus conclusiones o los mejores argumentos.

9) ESTAR ALERTA

- Tener la mente siempre despierta.
- Ver rápidamente lo que hay detrás de una pregunta.
- Aprovechar las oportunidades.
- Reactivar con propuestas.

C) En clima de Conciliación.

10) TENER CONFIANZA

- Desprenderse de la idea de desconfianza.
- Dar muestras de atención.
- Creer en la posibilidad del acuerdo.
- Valorizar siempre lo positivo.
- Verificar siempre la propia autoconfianza.

11) ACERCARSE

- Situarse con relación a otro.
- Buscar los puntos comunes.
- Reformular los puntos conseguidos.
- Incitar a construir juntos una solución de buena calidad.

12) CONSERVAR UNA JUSTA MEDIDA

- Dosificar sus sugerencias.
- Dar muestras de moderación.
- No tomar posiciones extremas.
- Llamar a la ponderación al otro.

13) MOSTRARSE COOPERATIVO

- Verificar la calidad de la adhesión al acuerdo establecido.
- Enunciar el interés común.
- Afirmar que se quiere tener éxito juntos.