



---

**Clase 6****Liderazgo y Comunicaciones**

---

**CONTENIDOS:**

Liderazgo – Definiciones y dilemas del rol directivo. Evolución de las Teorías sobre Liderazgo. El modelo de la Inteligencia Emocional: dominios y competencias.

Repertorio de Estilos de liderazgo resonante.

Cinco ideas claves para comprender el fenómeno del liderazgo y la conducción de equipos de trabajo.

1. Distinción entre roles directivos y operativos. La estructura
2. Evolución en los modos de programar y controlar. La función
3. Productividad y Calidad. Los imperativos del siglo XXI
4. Calidad de los liderazgos. Los estilos
5. Una propuesta emocional para el ejercicio del Liderazgo

Evolución sobre las Teorías sobre Liderazgo

6. Campos teóricos sobre Liderazgo: rasgos; conductas; contingencia y situación.

Teoría de la Inteligencia Emocional

7. La Resonancia.
8. Algunas notas sobre Liderazgo Primal

El modelo de la Inteligencia Emocional

9. Las competencias de la IE.: autogestión; conciencia social; gestión de las relaciones.

10. Repertorio del Liderazgo Resonante. Estilos: visionario; coaching; afiliativo; democrático.
11. Estilos de liderazgo Disonante. Su funcionalidad contingente.

## OBJETIVOS

Luego de la lectura de este Módulo, se espera que Ud.

- Conozca nociones y encuadres teóricos desarrollados para comprender el fenómeno del Liderazgo.
- Identifique rasgos presentes en distintos modelos y estilos de Liderazgo, apreciando su utilidad para la acción práctica.
- Comprenda e incorpore reflexivamente las nociones integradas al campo de la Inteligencia Emocional.

## HERRAMIENTAS

Para trabajar con el material, Ud. dispone de los siguientes complementos

### Bibliografía obligatoria

Stephen P. Robbins. **Comportamiento Organizacional**. Cap.11

<http://books.google.com.ar/books?id=MWb4f0tXb9IC>

Daniel Goleman. La inteligencia Emocional en la Empresa. Daniel Goleman.

Ediciones B. México,1999 . Disponible en versión digital **restringida en**

<http://books.google.com.ar/books?id=hDWm9zfFYtkC&printsec=frontcover&dq=inteligencia+emocional#PPA17,M2>

### 2. Síntesis temática

**3. Ejercicio de análisis y resolución del caso- Qué Hago con Mirta** para la identificación de estilos de acuerdo a rasgos y conductas presentes en los personajes analizados.

## Cinco ideas claves para comprender el fenómeno del liderazgo y la conducción de equipos de trabajo

---

La propuesta para esta clase es introducir 5 ideas básicas sobre la función de conducir equipos de trabajo y las cualidades de un liderazgo eficaz.

La estructura de una organización productiva distingue los **roles directivos** de los **roles operativos**.

Dependiendo de la **posición en la estructura de mando de una organización**, un rol directivo puede denominarse **Gerente, Jefe o Supervisor** y tienen en común la **responsabilidad y la autoridad formal para ejercer el "poder de dirección"**, es decir **planificar, organizar, dirigir y controlar**.

La **diferencia entre estos roles es el grado de complejidad que manejan y el alcance de sus órdenes o directivas**.



Las **posiciones Gerenciales** definirán las políticas y estrategias y planificarán para que se concreten en forma eficaz y eficiente.



Las **posiciones de Jefatura** tienen un alcance más acotado y sus decisiones deben encuadrar en las políticas y estrategias definidas por la Gerencia. En este nivel se define el campo de la relación con los colaboradores dado que el Jefe es quien tiene a su cargo la organización, la distribución, la programación y el control de las tareas de su área de resultados. Cuando el equipo de trabajo es numeroso o se distribuye en lugares o turnos diferentes es usual encontrar un nivel subalterno de jefatura – que denominaremos **Supervisor** - para hacer más operativa la conducción y más cercano el control.

Existe consenso en admitir que **en los últimos treinta años se han modificado en forma significativa los modos de programar y controlar el proceso de trabajo** y por ende, nuevos requerimientos aparecen para los roles directivos.

Por un lado, la incorporación de tecnología microelectrónica e informática a los procesos ha permitido incorporar mecanismos de programación y control a los equipos y herramientas.

Las **nuevas formas de organizar el trabajo** tienden a estimular la conformación de equipos polivalentes con mayor responsabilidad sobre la calidad del proceso que constituyen la base a partir de la cual emergen nuevos mecanismos de control social sobre el grupo y el trabajador individual, disminuyendo la necesidad de un control directo, tal como lo ejercería un capataz a principios del siglo pasado.

La incidencia de estos factores sobre la estructura de una organización no es menor. Se observa una tendencia al achatamiento de la pirámide de mando que tiene varias implicancias prácticas, como por ejemplo que existen menos roles directivos –en todos los niveles- y que los equipos operativos asumen responsabilidades compartidas en la consecución de los resultados del área de trabajo.

**La complejidad creciente de la sociedad desafía permanentemente la capacidad productiva de las organizaciones, requiriéndole mayores niveles de flexibilidad para adaptarse e incluso adelantarse a los cambios.**

Aunque con diferencias, cualquiera sea la actividad productiva de la organización; la producción de heladeras, la prestación de servicios de salud, el suministro de energía eléctrica o la provisión de bienes culturales de calidad, todas se encuentran expuestas a estos patrones más complejos de productividad y calidad.

---

**La calidad de los liderazgos ejercidos por las personas que ocupan posiciones directivas constituye un factor importante en el desarrollo de capacidades de adaptación y anticipación al cambio.**

---

Con las funciones Directivas sucede algo parecido a lo que pudimos revisar en la Clase 1 respecto a la evolución de la función de RRHH. Allí vimos cómo se desplaza – para ser efectiva en el actual contexto- desde un rol disciplinario a un rol de promoción y desarrollo de Capital Humano. Lo mismo puede decirse, e incluso, es todavía más importante para el caso de las funciones Directivas.

Tal como se señaló, las **funciones de programación y control** están pasando progresivamente a las máquinas y a los equipos operativos, de modo que el Directivo debe concentrar sus energías en las funciones más complejas de la gestión:

- la planificación estratégica y

- la conducción de personas,

Ambas dentro del concepto de Capital Humano.

De modo que, cada vez con mayor énfasis, se resaltan las cualidades del ejercicio de la posición directiva y por ello se resalta la capacidad de líder para nombrar con ella al conjunto de habilidades personales que alientan e influyen a otros para la consecución de los resultados esperados.

Los desarrollos en psicología, neurología y fisiología permiten sostener científicamente que el campo de **la inteligencia emocional abre oportunidades para un desarrollo efectivo y conciente de estilos de liderazgo emocionalmente beneficiosos** tanto para los empleados como para las organizaciones.

## Evolución de las Teorías sobre Liderazgo

---

Stephen Robbins en el capítulo 11 de su libro "Comportamiento Organizacional" presenta una interesante reseña de la evolución de las Teorías sobre Liderazgo.

Tomaremos estas referencias y luego las completaremos con el aporte de Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee sobre Liderazgo Resonante.

### Campos teóricos sobre liderazgo

A su manera, estas cinco perspectivas sobre liderazgo intentan analizar el fenómeno de la influencia con el fin de examinar cuáles son los factores determinantes –en relación a la persona que influye sobre otros- con el propósito de predecir y desarrollar los comportamientos más convenientes.

- ➔ **Teorías de los rasgos.** Desde los años 30 se busca conocer cuáles son los atributos personales, sociales físicos o intelectuales que distinguen a los **líderes innatos** de quienes no lo son.

Luego de más de cincuenta años de investigación sobre liderazgo gerencial se ha podido concluir que:

- **no existen rasgos universales** que garanticen **efectividad** en toda situación;
- **algunos rasgos** –como la ambición, la energía, la integridad y la confianza en sí mismo- **contribuyen** aunque **no garantizan éxito**;
- **no es posible discernir entre causa y efecto de estos rasgos.** Como cita Robbins, el éxito de un líder se basa en su autovalía o en el haber conducido una situación satisfactoriamente, alentando la confianza sobre sí mismo

- ➔ **Teorías Conductuales.** Alrededor de los años 50s., emerge una corriente de investigaciones que insiste en los **estilos de comportamiento de los líderes**, con la intención de que al predecirlas estas conductas puedan enseñarse y en consecuencia "formar" líderes eficaces.

**Estilos de orientación.** Las investigaciones desarrolladas en este campo identifican tres estilos:

- **Liderazgo orientado a las tareas.** Se manifiesta en conductas que tienden a organizar el trabajo, definir metas, monitorear los resultados, reencauzar las acciones, etc.
- **Liderazgo orientado a las personas.** Se manifiesta en conductas de "consideración" preocupadas por la comodidad, bienestar y armonía en las relaciones del grupo humano.
- **Liderazgo orientado al desarrollo.** Se manifiesta en conductas que promueven nuevas formas de hacer las cosas, alientan a las personas a presentar ideas, generan condiciones para el cambio.

➔ **Teorías de la Contingencia.** Este campo, continuador de las teorías conductuales, propone que un **liderazgo exitoso es aquel que considera las relaciones que existen entre el líder, el grupo de colaboradores y las situaciones concretas y dinámicas que se les presentan.**

El aporte más popular a este campo teórico es seguramente el que formulan Paul Hersey y Ken Blanchard.

**El Modelo de la Teoría del Liderazgo Situacional**, invierte la relación entre líder y seguidores al sostener que la eficacia de un líder se demuestra cuando los colaboradores aceptan ser influidos y conducirse en la dirección marcada. Entonces, el liderazgo debe ejercerse considerando la madurez de cada uno de los colaboradores y del colectivo de trabajo.

La **noción de madurez** presentada por el modelo alude a:

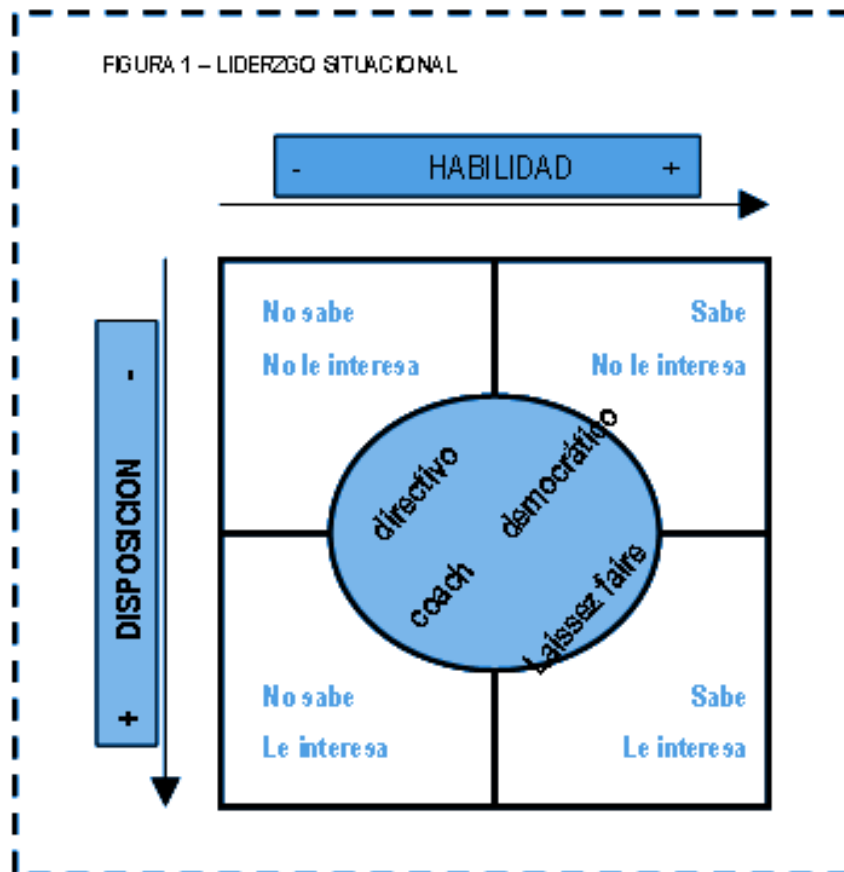
- la habilidad (conocimientos y destrezas) y
- la disposición (motivación intrínseca, sentido y valoración propio) para realizar la tarea.

En este caso la contingencia está puesta del lado del grupo, dado que es el jefe quien debe considerar la contingencia, adaptando su comportamiento a la dinámica de



las situaciones.

Si bien no ha podido validarse científicamente, lo interesante de este modelo es que ofrece indicaciones prácticas y convenientes para ejercer satisfactoriamente una posición directiva. Como se verá más adelante, este modelo también sirve de fundamento para la construcción de condiciones motivantes en el medio ambiente laboral.



Otra teoría del subgrupo de Contingencia es la **Trayectoria a la Meta**. Propone una combinación compleja aunque interesante de variables presentadas en otros modelos que hemos visto hasta aquí.

La propuesta consiste en **entender la influencia de dos variables situacionales**:

- que se encuentran **fuera del control del trabajador** (como ser el tipo de tarea, el grupo de trabajo, el sistema formal de autoridad) y
- aquellas **variables de tipo intrínsecas**, como son la experiencia, la habilidad y la disponibilidad hacia el trabajo.

Siguiendo al modelo, la eficacia del líder estará dada por una adecuada interpretación de estas variables, de modo que su comportamiento sirva de complemento a los factores ambientales y sea congruente con las características del colaborador.

## Teoría de la Inteligencia Emocional

---

El campo abierto por Daniel Goleman a partir de la presentación de su modelo de inteligencia emocional (IE) tiene una influencia decisiva en los actuales programas de Desarrollo Gerencial.

### La Resonancia

La **idea fuerza** que sostiene el modelo del **Liderazgo Resonante** se basa en la constatación de una realidad.

Tal como dice D.Goleman (2008) “poco importa lo que hagan, poco importa que se dediquen a planificar estrategias o se ocupen de movilizar la acción de un equipo, puesto que **su éxito no depende tanto de lo que hacen como del modo en que lo hacen**”.

Con esto se quiere resaltar que **la resonancia es la cualidad más importante del liderazgo y a la vez constituye la condición de su eficacia**; la habilidad para gestionar las propias emociones y las del equipo de colaboradores permitirán estar en contacto emocional y encauzar las energías hacia la tarea y así contribuir al éxito de su realización.

La **resonancia** implica –desde una perspectiva neurofisiológica- la sincronización de los centros emocionales de las personas. La risa, las expresiones positivas de entusiasmo y optimismo consiguen atraer como un imán las emociones de otras personas.

Un directivo emocionalmente inteligente desarrolla habilidades que le permiten gestionar sus propias emociones para **mantenerse en un registro positivo en relación a sí mismo y a los demás**, es decir, alienta la resonancia.

Para comprender más cabalmente estos enunciados se necesita trabajar algunas nociones básicas del modelo del liderazgo resonante: la noción de **liderazgo primal**, el **modelo de la IE** compuesto por cuatro dimensiones y dieciocho competencias y el **repertorio de estilos de liderazgo** –seis en total, cuatro de ellos que alientan la resonancia y dos más que en ciertas circunstancias pueden ser útiles y hasta necesarios.

Algunas notas sobre **liderazgo primal**.

Al respecto diremos que el avance en las neurociencias ha permitido comprender con mayor rigor el modo de funcionamiento del sistema límbico; el circuito abierto del centro cerebral que regula las emociones.

A partir de estos hallazgos se establece que la **estabilidad emocional** depende, en parte, de las relaciones que establezca la persona con los demás.

Por supuesto que estas inter-regulaciones operan de manera inconciente aunque en nuestra vida cotidiana podemos tener evidencias de que existe "contagio emocional".

Por eso, **un liderazgo emocionalmente inteligente será capaz de generar un efecto imán atrayendo buenas emociones y reencauzando estados de ánimos perturbados.**

Por el contrario, las personas que emiten registros negativos –por ejemplo irritación, frialdad, manipulación- son toleradas aunque difícilmente logren convocar y estimular el optimismo y el entusiasmo.

## El modelo de la inteligencia emocional

---

La contribución más importante de D.Goleman mediante el modelo de la inteligencia emocional es exponer desde una perspectiva científica las cualidades y habilidades que les facilitan a las personas una vida social de mejor calidad.

El planteo de base no desacredita la importancia de la inteligencia cognitiva, sino que al contrario, sitúa en un mismo rango otro tipo de habilidades que también provienen de la regulación cerebral y que en consecuencia no son innatas y por ello pueden desarrollarse mediante técnicas específicas.

El **nuevo modelo de la IE**, constituye una reelaboración del original y presenta cuatro dimensiones y dieciocho competencias asociadas.

En conjunto, son resultado de investigaciones realizadas a directivos mediante entrevistas, observaciones y evaluaciones.

En ningún caso pudo encontrarse una persona que reuniera todas las competencias, aunque sí se demostró que la mayor cantidad de ellas constituía un instrumental valioso para enfrentar distintas circunstancias que se presentan al momento de conducir equipos de trabajo.

## INTELIGENCIA EMOCIONAL

### CONCIENCIA DE UNO MISMO

- ✓ **CONCIENCIA EMOCIONAL DE UNO MISMO:** sinceridad y autenticidad; expresa con convicción la visión que lo guía.
- ✓ **VALORACIÓN ADECUADA DE UNO MISMO:** reconoce en forma sincera las propias fortalezas y debilidades; pide ayuda y aprende para mejorar.
- ✓ **CONFIANZA EN UNO MISMO:** se apoya en las fortalezas propias, se siente seguro para asumir tareas complejas.

## AUTOGESTION

- ✓ **AUTOCONTROL:** gestiona y encauza sus emociones e impulsos perturbadores. Se mantiene sereno en la adversidad.
- ✓ **TRANSPARENCIA:** íntegro; coherente entre la conducta y los valores expresados.
- ✓ **ADAPTABILIDAD:** hace frente a situaciones diversas, incluso ambiguas o inciertas.
- ✓ **LOGRO:** se orienta a la acción, se fija objetivos desafiantes.
- ✓ **INICIATIVA:** aprovecha y crea oportunidades para mejorar las posibilidades futuras.
- ✓ **OPTIMISMO:** afronta las circunstancias adversas como oportunidades o contratiempos para superar, más que como amenazas

## CONCIENCIA SOCIAL

- ✓ **EMPATÍA:** capacidad para conectar con un amplio abanico de señales emocionales
- ✓ **CONCIENCIA ORGANIZATIVA:** detecta las relaciones de poder y comprende las redes sociales que subyacen y configuran una determinada organización
- ✓ **SERVICIO:** establece una buena relación con el cliente o usuario, y se presenta disponible cuando se lo necesita

## GESTION DE LAS RELACIONES

- ✓ **INSPIRACIÓN:** moviliza a otros en torno a una visión convincente o un objetivo compartido
- ✓ **INFLUENCIA:** se adapta a cada interlocutor hasta construir una red de apoyo clave para llevar adelante una determinada iniciativa
- ✓ **DESARROLLO PERSONAL DE LOS DEMÁS:** muestra un interés genuino por sus colaboradores y comprende sus objetivos, debilidades y fortalezas por lo que da feed back constructivo y oportuno.
- ✓ **CATALIZADOR DEL CAMBIO:** reconoce la necesidad de cambiar y se pone al frente del proceso; encuentra la manera de superar las barreras que obstaculizan el cambio
- ✓ **GESTIÓN DE CONFLICTOS:** comprende los distintos puntos de vista y encauza la energía en la dirección del ideal compartido
- ✓ **TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN:** genera una atmósfera de colaboración amistosa; sabe conjugar el compromiso activo y entusiasta con el esfuerzo común

## Repertorio del liderazgo resonante

---

Como se ha podido ver hasta aquí, el ejercicio de un liderazgo resonante refuerza la idea de **empatía de los campos emocionales** de las personas que interactúan y de integración de datos del entorno relativos a las circunstancias.

Desde esta perspectiva también la teoría del Liderazgo Resonante pertenece al grupo de Teorías de la Contingencia, ya que define que "los mejores líderes –que también son los más eficaces- son aquellos que se sirven de las seis modalidades diferentes del liderazgo y saben pasar diestramente de uno a otro en función de las circunstancias".

Goleman explica que se valió de una investigación realizada con más de 3.800 ejecutivos para determinar la relación existente entre el clima generado por los distintos estilos de liderazgo y los indicadores de productividad y rentabilidad empresarial.

### ➔ Estilo Visionario

Este estilo se asienta principalmente en la **competencia de Inspiración** propia del dominio de la Gestión de Relaciones, combinada con la **confianza**, la **conciencia en uno mismo**, la **empatía** y la **transparencia**. Todas ellas permiten una adecuada sincronización de valores de los colaboradores en torno a la visión comprendiendo los puntos de vista de cada cual.

### ➔ Estilo Coaching

Este estilo se despliega sobre la base de la **competencia de conciencia de uno mismo y empatía**, a partir de las cuales es capaz de ejercer una **tutoría activa** trabajando con las personas para que identifiquen sus fortalezas y debilidades y las integren a su marco de aspiraciones más trascendentes.

## ➔ **Estilo Afiliativo**

Quien despliega este estilo es capaz de **compartir abiertamente sus emociones**, valorando a las personas y a sus sentimientos, manteniéndose atento a las necesidades emocionales de sus colaboradores por encima de los resultados que se esperan alcanzar.

Al basarse casi exclusivamente sobre la **competencia de colaboración**, la **empatía** y de una adecuada **gestión de los conflictos**, el liderazgo afiliativo puede concentrarse demasiado en los aspectos positivos sin hacer señalamientos, correcciones ni brindar consejos constructivos para un mejor desarrollo de la tarea. Este sesgo puede ser un mecanismo muy apropiado de reserva de capital emocional, aunque si opera como modelo único puede dar señales de que se tolera el desvío restándole eficacia a la resonancia lograda.

## ➔ **Estilo Democrático**

A diferencia del anterior, este estilo se asienta en la **competencia del trabajo en equipo**, la **gestión de los conflictos** y la **influencia**.


El liderazgo democrático (también denominado participativo) opera en el campo de las conversaciones, por lo cual debe desarrollar a buen nivel las habilidades comunicativas.

Quien despliega este estilo potencia la armonía del grupo al integrar respetuosa y responsablemente los puntos de vista, pensamientos y preocupaciones de las personas. Se siente más cómodo mostrándose como un miembro destacado del equipo que ejerciendo la autoridad formal de su posición.


## **Estilos de liderazgo disonante. Su funcionalidad contingente**

Goleman también señala que **dos estilos por naturaleza disonantes**, si son aplicados con cautela resultan apropiados en determinados contextos y en circunstancias precisas. Estos estilos son el **Autoritario** y el **Timonel**.



 El **estilo Autoritario funciona en emergencias o cuando la circunstancias obligan a un cambio abrupto de hábitos**. El lema "hágalo ya porque yo se lo digo", utilizado en circunstancias normales erosiona el campo emocional de los colaboradores y al **ejercer demasiada coersión** resulta altamente disonante.

Sin embargo, cuando se lo aplica con prudencia –es decir con un **alto grado de autocontrol emocional- las competencias de influencia, logro e iniciativa** sostienen la capacidad de **ejercer el mando de manera firme** canalizando la energía en la única dirección requerida.

 Por su parte, el **estilo Timonel** cuyo lema es "hágalo como yo, más y mejor" resulta altamente efectivo cuando se trata de estimular a que un equipo altamente hábil y dispuesto se esfuerce por conseguir todavía mejores resultados.

En entornos más normales este estilo -al concentrarse en el rendimiento y la ejemplariedad- erosiona el ánimo del equipo por **ejercer demasiada presión** y en definitiva resulta altamente disonante.

La Grilla que se presenta a continuación ofrece una síntesis de los atributos de estos seis estilos y las condiciones en que el VISIONARIO, el COACH, el AFILIATIVO, el DEMOCRATICO, el AUTORITARIO y el TIMONEL alientan la resonancia. También, mide su impacto sobre el clima laboral y ofrece indicaciones para que el despliegue de las competencias asociadas a cada estilo resulte pertinente a las circunstancias de la organización.

### REPERTORIO DEL LIDERAZGO

	Visionario	Coaching	Afiliativo	Democrático	Timonel	Autoritario

Cómo alienta la resonancia?	Esboza un objetivo común que resulta movilizador	Conecta objetivos personales con metas organizacionales	Garantiza un clima armónico en las relaciones	Estimula el compromiso mediante la participación	Establece metas desafiantes y estimulantes	Elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas
Impacto sobre el clima	Positivo ++	Positivo +	Positivo	Positivo	Positivo en ocasiones. Las metas poco realistas o difícil de alcanzar generan impacto negativo	Positivo en ocasiones. El excesivo control lleva a focalizar en errores, socavando el estado de ánimo de los colaboradores
Cuándo resulta apropiado	El cambio requiere de una nueva visión. Se necesita una dirección clara	Un colaborar requiere mejorar su actividad. Se necesita desarrollar el potencial de un trabajador	Las personas requieren estrechar vínculos. Se necesita encauzar las diferencias de un equipo	La tarea requiere consenso para cumplirse. Se necesita lograr la participación de todas las personas	Apropiado para conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes	Apropiado cuando se requiere realizar un cambio muy rápido o con colaboradores conflictivos

Fuente Cuadro extraído del libro "El líder resonante crea mas" (páginas 90 y 91) de Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee.

## Síntesis

En esta clase se han presentado distintas teorías sobre el Liderazgo y se ha podido apreciar cómo los últimos desarrollos retoman y enriquecen las perspectivas originales.

Nos hemos detenido un poco más al trabajar la Teoría del Liderazgo Resonante, cuyos fundamentos provienen de las neurociencias. Explora la relación de los sistemas límbicos en las personas que interactúan y también de los resultados de numerosas investigaciones con ejecutivos que tienen responsabilidades de conducción de equipos de trabajo.

**La eficacia de estos ejecutivos fue medida en relación al clima laboral y a los resultados económicos alcanzados.** Los resultados más impactantes sostienen la idea de que cuantos más estilos se puedan desplegar en función de las distintas circunstancias del entorno laboral, del grupo humano y de las metas a alcanzar, mejor gestión de las emociones y por ende más posibilidades de encauzar satisfactoriamente las energías del grupo hacia la tarea.

La fluidez en la transición de un estilo a otro en orden a las contingencias, incluso pasando de estilos resonantes al ejercicio de un estilo disonante como puede ser el Autoritario o el Timonel es una habilidad práctica asentada en las competencias de la inteligencia emocional, en particular aquellas vinculadas a los dominios de la Conciencia de uno mismo y el Autocontrol.

En síntesis, esta teoría no se asienta en las cualidades innatas –como podría hacerlo la Teoría de los Rasgos, ni en clasificar los estilos en función de orientaciones de la conducta más o menos permanentes.

El Modelo del Liderazgo Resonante propone la posibilidad de desarrollar las competencias necesarias para que los directivos amplíen su repertorio y alcancen niveles satisfactorios de habilidades resonantes. Sin embargo, dadas las dimensiones neuro fisiológicas del sistema límbico comprendidas en el modelo no es posible pensar que se trata de una capacitación para “entender” sino de una formación que compromete al individuo en su campo emocional y por ende se trata de una capacitación para “sentir” y “hacer” de un modo diferente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Stephen P. Robbins "Comportamiento Organizacional". Cap.11. Ed. 10°. Persona Prentice Hill. 2004.
- Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee "El líder resonante crea mas" Primera Parte y Apéndices. Editorial Sudamericana. 2008, Buenos Aires.
- Oscar Blake. "Quién tiene ganas de ir a trabajar? Ediciones Macchi. 2005, Buenos Aires.



### Actividad

#### Trabajo práctico 4

- [Clase 6 – Ejercitación caso qué hago con Mirta](#)

#### Liderazgo resonante

## Clase 7

### Comunicaciones y Conversaciones

---

#### **CONTENIDOS:**

La comunicación. Evolución de las teorías para una cabal comprensión de la comunicación humana.

1. Teoría de la Comunicación Componentes del proceso de transmisión de Información. Dirección y formalización de las comunicaciones en una organización.
2. Filosofía del Lenguaje. El poder generativo de la palabra.

Las matrices básicas del Hablar y el Escuchar

3. La matriz del HABLAR. Cinco tipos de actos lingüísticos.
4. La matriz del ESCUCHAR. Las inquietudes y los tres ámbitos de la acción.

La Organización como Unidad Lingüística

5. La estructura lingüística de las organizaciones: Declaraciones y promesas; ofertas y peticiones.
6. La cualidad conversacional del rol directivo.

## OBJETIVOS

Luego de la lectura de este Módulo, se espera que Ud.

- Conozca las distintas fases del proceso de comunicación y los factores determinantes de una comunicación efectiva. Incorpore nociones provenientes de la filosofía del lenguaje para reflexionar acerca de los dominios del hablar y del escuchar.
- Comprenda las particularidades de los procesos de comunicación interpersonal donde el lenguaje es acción (comprensión generativa del lenguaje), especialmente los aspectos vinculados a las condiciones y compromisos de los actos lingüísticos.
- Incorpore reflexivamente las nociones a la práctica y promueva en forma progresiva nuevas condiciones y habilidades para la comunicación interpersonal como fundamento para mejores prácticas de liderazgo.

## HERRAMIENTAS

Para trabajar con el material, Ud. dispone de los siguientes complementos

### 1. Bibliografía obligatoria

Stephen P. Robbins. **Comportamiento Organizacional**. Cap.10 <http://books.google.com.ar/books?id=MWb4f0tXb91C>

Rafael Echeverría. **Ontología del Lenguaje**. Cap. 5, 6 y 7 . Editorial Granica, Buenos Aires, 1994. Disponible en PDF, producción UNTREF.

### 2. Síntesis temática

**3. Ejercicio de análisis y resolución del Caso "El subsecretario conversa con Pía Lafría"** para la identificación de dominios y matrices del hablar y del escuchar en una conversación.

## La comunicación. Evolución de las teorías para una cabal comprensión de la comunicación humana

---

### Teoría de la Comunicación. Componentes del proceso de transmisión de Información. Dirección y formalización de las comunicaciones en una organización.

Por lo general para hablar de Comunicación se retoman ideas provenientes de la ingeniería que han establecido una teoría de la comunicación (Claude Shannon, 1948), entendiendo ésta fundamentalmente como proceso de transmisión de información.

Desde esta perspectiva, para que haya comunicación debe existir un emisor con una intención, manifestada como un mensaje que se transmite en un código específico a través de un canal hacia el receptor quien decodifica el mensaje, la última instancia del proceso, que se denomina comúnmente retroalimentación permite verificar que la intención originaria se haya realizado.

A partir de este encuadre, pueden analizarse distintas condiciones, especialmente si nos referimos a la comunicación en las organizaciones:

Veamos, por ejemplo, la cuestión de la dirección de las comunicaciones y sus propósitos o funciones:

- ➔ **Dirección Descendente.** Por lo general se le atribuye un carácter jerárquico cuyo principal propósito es el control del comportamiento. También puede cumplir funciones ligadas a la motivación, la toma de decisiones.
- ➔ **Dirección Ascendente.** Se le atribuye un carácter democrático y participativo ya que brinda un canal para la expresión de opiniones y emociones, retroalimentando el proceso comunicativo.
- ➔ **Dirección Horizontal.** Se le atribuye un carácter jerárquico no coactivo en tanto promueve acciones de coordinación entre pares, agilizando la toma de decisiones y la retroalimentación.

A su vez, las comunicaciones pueden analizarse en orden a su grado de formalización en la organización. La mayor o menor formalización, en este caso alude a la regulación por parte de la dirección de la organización de los distintos componentes del proceso.



**Un ejemplo de alta formalización** está dado por la organización burocrática donde todas las comunicaciones deben:

- ✓ ser escritas (regulación del canal),
- ✓ originadas en un agente autorizado (regulación del emisor),
- ✓ respetando un formato textual determinado (regulación del código) y
- ✓ dirigidas hacia la jerarquía inmediata inferior o superior según sea la dirección del mensaje (regulación del receptor).

### **Filosofía del Lenguaje. El poder generativo de la palabra**

Actualmente para el **estudio de las comunicaciones**, incluso al nivel de las organizaciones, se han ido paulatinamente abandonado las perspectivas teóricas de las ciencias duras para dar cabida a perspectivas más comprensivistas provenientes de la filosofía del lenguaje ordinario.

Uno de los principales exponentes de este movimiento es el filósofo norteamericano John Austin. El fue quien por primera vez realiza una diferenciación sistemática entre los **actos lingüísticos como modo de resaltar la naturaleza generativa del lenguaje**.

Con esta afirmación se resalta que al comunicarnos no sólo estamos describiendo la realidad sino y principalmente estamos actuando.

Porque resulta que, cuando se estudia la naturaleza problemática de la comunicación interpersonal, surge la cuestión del sentido, fenómeno que las teorías más mecanicistas no habían considerado especialmente. Y resulta aceptable que sea así si nos abocamos al estudio de la transmisión de información entre máquinas.



Diferente es cuando intentamos comprender mejor los procesos de comunicación interpersonal, especialmente si lo hacemos con el propósito de mejorar nuestras habilidades de comunicación y relación social.

Esto da lugar a destacar la importancia del escuchar. Tal como dice Rafael Echeverría "Es el escuchar, no el hablar, lo que confiere sentido a lo que decimos" (Ontología del Lenguaje, página 142). Y aunque suene poco sensato resaltarlo, conviene recordar que mientras **el oír es un fenómeno biológico, al escuchar el receptor se involucra en una función interpretativa**, atribuye un sentido al mensaje, aún –incluso- cuando no hay sonidos que oír. Con esto, me refiero a la capacidad humana de atribuir sentido al silencio o a la postura corporal del otro que interviene en la comunicación.

De modo que en el trasfondo de esta evolución de los marcos teóricos para abordar la problemática de la comunicación interpersonal, nos encontramos con una línea que parte de concebir el proceso comunicativo como un fenómeno de transmisión de información en el cual el receptor es un agente pasivo, a un fenómeno interpretativo que coloca tanto al emisor como al receptor en un horizonte de acciones posibles.

De allí esta noción de "**capacidad generativa del lenguaje**", como dice R. Echeverría "**cuando hablamos actuamos, y cuando actuamos cambiamos la realidad, generamos una nueva**" (op.cit, página 147).

## Las matrices básicas del Hablar y el Escuchar

---

Habiendo establecido que en la comunicación son tan importantes el hablar como el escuchar, corresponde ahora adentrarnos aunque sea brevemente en las matrices básicas de ambos fenómenos.



La matriz del HABLAR. Cinco tipos de actos lingüísticos.

**Identificar distintos tipos de actos lingüísticos nos permite distinguir las distintas acciones que se realizan cuando dos personas se comunican.** En cada acto lingüístico, también, se crean compromisos sociales diferentes.

De esta manera, ya estamos afirmando que el lenguaje no sólo describe la realidad. Veamos qué otras acciones puede realizar el hablante y qué compromisos se asume al afirmar, al declarar, al prometer, al ofrecer y al peticionar.

- ➔ **Las afirmaciones.** Asumen la forma de descripciones, aunque se trata más bien de proposiciones acerca de nuestras observaciones. Las personas compartimos –bajo determinadas circunstancias y condiciones biológicas- la capacidad de observar el mundo. Sin embargo, la única descripción que hacemos es la de nuestra observación. Las afirmaciones nos comprometen a ofrecer evidencia de la **veracidad** de los hechos que hemos descriptos.
  
- ➔ **Las declaraciones.** A diferencia de las afirmaciones que describen el estado del mundo ya existente y por nosotros observado, las declaraciones generan un mundo nuevo. Expresan poder, por lo tanto nos comprometen a ejercer la capacidad de cumplir con lo declarado. Consecuentemente, esta capacidad debe ser **válida** y nuestro **comportamiento consistente** con la nueva realidad declarada.

➔ **Las promesas.** Son actos lingüísticos que nos permiten coordinar acciones con otros. Implican un compromiso manifiesto mutuo, en el cual una de las partes puede esperar confiadamente que se cumpla aquello declarado. Por eso, también las promesas se integran al “espacio de las declaraciones” con la particularidad de que se componen de cuatro elementos: el orador, el oyente, la acción a llevarse a cabo y el tiempo en que se ejecutará la promesa.

Se desprende del análisis de las promesas, que el consentimiento de las partes puede provenir por dos vías que a su vez son actos lingüísticos. Nos referimos a las **Ofertas** y a las **Peticiones**.

Las promesas pueden surgir de una Oferta (originada en el emisor) o de una Petición (originada en el receptor), aunque solamente con el consentimiento del emisor y del receptor, es decir en sucesivas declaraciones de aceptación, podrá cerrarse el ciclo. Así, en la promesa, el acuerdo social se da en el dominio de la **sinceridad** y **competencia**, sustento de la confianza para coordinar acciones con otro/s.

👉 La matriz del ESCUCHAR. Las inquietudes y los tres ámbitos de la acción.

➔ De la INTENCION a la INQUIETUD. Una mirada inquietante sobre nuestras habilidades para la comunicación.

Llegamos al punto de volver a resaltar que el escuchar es el factor determinante del lenguaje y de la comunicación efectiva. Ya habíamos mencionado la distinción entre oír y escuchar, por lo que ahora nos toca es dilucidar, aunque sea exploratoriamente la noción de intención. De hecho esta “intención” está en la base de nuestra discusión acerca de la capacidad generativa del lenguaje.

Si **todo hablante es también ejecutor de una acción**, resulta entonces posible preguntarnos “el para qué de esa acción involucrada en el hablar” y a continuación nos preguntaremos acerca de “las consecuencias de esa acción”.

Siguiendo en este punto la propuesta de R.Echeverría, vamos a superar la noción de **intención** para desplegar la noción de **inquietud**.

Vayamos por parte. Desde esta perspectiva, la noción de **intención** se critica por cuanto supone la posibilidad de separar al sujeto de su acción y también porque la intención reside en quien actúa.

La noción de **inquietud**, integra superando la idea de intención, al concebir que no pueden separarse al sujeto de la acción y que –por su parte- la inquietud reside en quien escucha dado que en tanto oyentes activos somos capaces de escuchar y atribuir sentido a las acciones (propias y ajenas), incluso a las que aún no han sido ejecutadas.

**Definimos, entonces, a la inquietud como la interpretación del sentido de la acción, y como tal, constituye un relato construido a veces antes y otras después de la acción misma. Dirá R.Echeverría, "cada vez que actuamos podemos suponer que lo hacemos para hacernos cargo de algo (...) a este algo, le llamamos inquietud". (op.cit., página 155).**

Para completar este panorama algo complejo, por cierto, agregamos que una vez que hemos podido dilucidar el "el para qué de esa acción", inventando relatos acerca de las inquietudes del orador, también nos preocupamos sobre las consecuencias de esas acciones para nuestro futuro, de nuevo, en un proceso de construcción de juicios e historias acerca de las consecuencias sobre – esta vez- las propias inquietudes.

Dicho esto, ya estamos en condiciones de comprender mejor que una comunicación efectiva se fundará en la capacidad de ambos agentes –hablante y oyente- de encontrarse en una historia que integra y comparte los relatos de ambos sobre las inquietudes en juego. Desde la filosofía del lenguaje, a este movimiento se lo denomina fusión de horizontes.

 Los TRES AMBITOS de la acción

➔ **El ámbito de la acción.** Al escuchar identificamos las acciones comprometidas por el hablante al comunicarse.

➔ **El ámbito de la inquietud.** Al escuchar construimos un relato que nos permite interpretar aquello de lo que el hablante se está haciendo cargo al hablar.

- ➔ **El ámbito de lo posible.** Al escuchar podemos identificar nuevas posibilidades que se abren, o tomar conciencia de amenazas que no habíamos identificado antes. El abrir o cerrar alternativas se juega en este ámbito del poder de la palabra.
  
- ➔ **El ámbito del alma humana.** Al escuchar tenemos la oportunidad de conocer el ser del hablante. Trascendiendo lo dicho, puede escucharse "al ser que se constituye al decir aquello que se dice" (op.cit. página 168).

## La Organización como Unidad Lingüística

---

Hasta aquí hemos insistido en que en la comunicación es tan importante el hablar como el escuchar.

Identificamos componentes de las matrices de ambos, resaltamos la capacidad generativa del lenguaje especialmente al abordar los actos lingüísticos orientados al ámbito de lo posible.

Ahora vamos a abordar el fenómeno de la conversación. Comencemos por definir a ésta como lo hace R.Echeverría: **“la conversación es la danza que tiene lugar entre el hablar y el escuchar, y entre el escuchar y el hablar (...) es el componente efectivo de las interacciones lingüísticas”**

Dado que me interesa reflexionar acerca de las habilidades necesarias para una comunicación efectiva como forma de acompañar el desarrollo de buenas prácticas de liderazgo y conducción de equipos de trabajo, y dado que ya definimos a las conversaciones, voy a dedicarle unas líneas a trabajar la idea de que una organización es un fenómeno lingüístico, unidades construidas a partir de conversaciones.

**La estructura lingüística de las organizaciones: Declaraciones y promesas; ofertas y peticiones. La cualidad conversacional del rol directivo.**

La manera en que los individuos se integran como entidad a una unidad **“organización”** es a través de actos lingüísticos.

Mediante conversaciones, se construye una línea que da identidad propia a la red de individuos autónomos y también mediante conversaciones, la organización se asegura su existencia y una relación con el entorno.

Para analizar mejor estas cuestiones volveremos sobre los distintos tipos de actos lingüísticos y su impacto sobre la estructura conversacional de una organización:

Veamos el caso de las **declaraciones**. El acto fundacional de una organización es eminentemente

una declaración, tal como lo es la contratación de personal e incluso la decisión de ocuparse de producir bicicletas u organizar eventos culturales.

Luego podemos apreciar el impacto de las **promesas**. Los individuos se comprometen y se hacen cargo de cumplir con aquello que ofrecieron (su capacidad de trabajo, por ejemplo) y de responder satisfactoriamente por aquello que les fue requerido por la organización y que aceptaron al ingresar (la función asignada).

Sin promesas en estos dominios, la organización se vería impedida de cumplir con la promesa –que como entidad- ha ofrecido a su clientela.

Estos juegos de declaraciones y promesas construyen con el tiempo un entramado que llamaremos “cultura” que opera como **trasfondo compartido** desde el cual actúan las personas.

La cultura, entonces, funciona como un catalizador de prácticas sociales necesarias para el funcionamiento de la organización, direcciona la acción común y de algún modo permite fusionar la identidad del individuo con la identidad de la organización.

El cuarto elemento conversacional presente en la estructura de las organizaciones es el que refiere a la capacidad de construir y sostener una **visión compartida**.

En este punto se resalta el ámbito de lo posible, la creación de relatos que hacen que los individuos se comprometan a ejecutar las metas que permiten cumplir con dicha visión.

### **La cualidad conversacional del rol directivo.**

Los cuatro componentes conversacionales de la organización no hacen más que resaltar la importancia de las habilidades comunicativas del nivel directivo y gerencial.

Tal como apunta sabiamente R.Echeverría, “**lo que hacen los ejecutivos y gerentes es principalmente hablar, escuchar, comunicarse con otros, promover algunas conversaciones y evitar otras. Su trabajo no comprende sino conversaciones**” (op.cit.

página 264).

Por supuesto que en una organización hay dimensiones no conversacionales, por ejemplo:

- la infraestructura tecnológica,
- los insumos,
- el tiempo por sólo remarcar algunas.

Sin embargo, es posible analizar algunos imprevistos que ocasionan disfunciones o inconvenientes en estos campos desde la perspectiva de las conversaciones que se tuvieron o se evitaron.

Sólo para dar un ejemplo, pensemos cuántas veces se desoyen consejos o alertas; cuántas veces no se acuerda sobre la importancia de contar con buenas indicaciones para el caso de una falla; qué pasa cuando no se realiza una declaración rigurosa acerca de las responsabilidades de cada quien y podríamos seguir en la lista.

En la clase siguiente retomaremos en este punto de los eventos, entendidos como quiebre en el flujo normal de las acciones coordinadas y las prácticas sociales que subyacen al trasfondo compartido por los individuos que integran una organización. La idea de quiebre que trabajaremos, tendrá una intención eminentemente práctica: la de desarrollar habilidades para involucrarse en conversaciones difíciles y llegar a acuerdos satisfactorios para ambas partes.



## Síntesis

Quiero entonces concluir con esta clase repasando las nociones más importantes que hemos ido tratando.

El recorrido lo iniciamos desde las fuentes de la filosofía del lenguaje ordinario, para presentar la cuestión de la comunicación como un fenómeno humano complejo que se diferencia bastante de las visiones mecanicistas de las teorías de la comunicación o mejor dicho de la teoría de la transmisión de la información.

Mientras ésta última insistía con el análisis del proceso de transmisión y prometía efectividad de la comunicación en tanto se respetaran las funciones y cualidades de cada uno de los componentes, el campo de la filosofía del lenguaje va a señalar dos cuestiones que no se habían tenido en cuenta.

La primera, respecto a la capacidad generativa del lenguaje. Con esto queremos decir y hemos insistido bastante en que mientras hablamos, actuamos.

Bajo esta premisa, presentamos tres tipos de actos lingüísticos – las afirmaciones, las declaraciones y las promesas- que realizan actos diferentes y a su vez conllevan compromisos sociales diversos.

Desde la matriz del escuchar, fenómeno sin el cual el lenguaje carece de sentido, identificamos cuatro ámbitos de la acción: el de las acciones propiamente dicho, el de las inquietudes, el ámbito de lo posible y el del ser. Una buena escucha es aquella que explora conciente y reflexivamente los cuatro ámbitos para construir un relato interpretativo de la inquietud del hablante.

Este marco nos ha servido de referencia para abocarnos al tema que nos ocupa principalmente en este curso, que es el desarrollo de conocimiento y habilidades para una gestión adecuada de los recursos humanos.

Las cuestiones referidas al liderazgo y a las problemáticas de la conducción de equipos de trabajo, que habíamos comenzado a trabajar en la clase anterior, en ésta se complementan con un análisis profundo de la estructura conversacional de las organizaciones.

Las organizaciones son definidas desde esta perspectiva como unidades lingüísticas, en las cuales las conversaciones que se tienen (y las que se evitan) construyen un complejo entramado de declaraciones, promesas, trasfondos culturales y visiones compartidas que en cierto sentido fusionan los horizontes de los individuos con los horizontes e inquietudes de la organización al cual se integran.

La naturaleza conversacional del rol directivo es una consecuencia directa de estas premisas. Su trabajo "no comprende sino conversaciones".

El directivo se involucra en conversaciones que impactan el ámbito de la coordinación de acciones entre personas y aunque con matices, también las conversaciones intervienen sobre las dimensiones materiales de la organización.

Las conversaciones que se promuevan e involucren a los niveles directivos operan decididamente sobre la calidad de esta fusión de horizontes, la que –aunque temporal y dinámica- es lo que permite superar una coordinación de acciones de tipo mecánica (burocrática y coercitiva) y promover lazos de cooperación y colaboración que ofrezcan otros sentidos –más trascendentes- y mayor bienestar al trabajo conjunto.

Aceptamos, entonces, que la organización es una unidad lingüística generada por límites declarativos a los cuales se integran individuos unidos por una red de promesas que –en conjunto- generan prácticas sociales.

Estos hábitos –que operan como trasfondos compartidos que no requieren acuerdos ni revisiones permanentes nutren la cultura, facilitan la coordinación presente y también orientan la acción sobre lo posible, otorgando una dirección común hacia el futuro.

## BIBLIOGRAFÍA

- Austin, John. **Como hacer cosas con palabras**. Ed. Paidós, Buenos Aires, 2003.
- Rafael Echeverría. **Ontología del Lenguaje**. Cap. 5, 6 y 7. Editorial Granica, Buenos Aires,

1994

- Robbins, S. **Comportamiento Organizacional**. Cap.10.Ed. Pearson. México, 2004.



### Actividad

#### Trabajo práctico 5

- [Clase 7 – Ejercitación caso qué hago con Mirta](#)

#### Liderazgo resonante

## Clase 8

### Negociación

---

#### CONTENIDOS:

El dilema de las relaciones interpersonales

1. Noción de Transparencia y Quiebre de la realidad.
2. Conversaciones para restituir la transparencia.  
La Negociación Efectiva.
3. Matriz conceptual de los modelos de negociación. Posiciones o Principios

#### OBJETIVOS

Luego de la lectura de este Módulo, se espera que Ud.

- Conozca la matriz conceptual y metodológica relativa a los procesos de negociación interpersonal de acuerdo a la perspectiva del Proyecto de Negociación de Harvard.
- Profundice en la comprensión de las particularidades de los procesos de comunicación interpersonal y se familiarice con el lenguaje y sus sentidos.
- Incorpore reflexivamente las nociones a la práctica y promueva en forma progresiva nuevas condiciones y habilidades para la comunicación interpersonal como fundamento para mejores prácticas de liderazgo.

## HERRAMIENTAS

Para trabajar con el material, Ud. dispone de los siguientes complementos

### 1. Bibliografía obligatoria

- Rafael Echeverría. **Ontología del Lenguaje**. Cap. 7 . Editorial Granica, Buenos Aires, 1994. Disponible en PDF Producción UNTREF
- Roger Fischer y William Ury. **Sí, de Acuerdo**. Parte I El problema. Parte II El método. Editorial Norma, 1991. disponible en <http://d.scribd.com/docs/1vce4a2k6ugst2oxbscw.pdf>

### 2. Síntesis temática

## El dilema de las relaciones interpersonales

---

En la clase anterior concluimos afirmando que toda organización es una unidad lingüística integrada por individuos unidos por una red de promesas que –en conjunto- generan prácticas sociales.

Este trasfondo de realidad compartida, nos permite –no sólo en el ámbito del trabajo- coordinar acciones con otros sobre la base de unas hipótesis acerca del comportamiento del otro; del nuestro y de las cosas.

Sin este fluir, nuestra vida cotidiana nos requeriría un enorme esfuerzo de ofrecer y requerir promesas, acordar puntos de vista. Estaríamos entrampados en un presente que necesita reconfirmarse para poder dirigirse al siguiente paso.

Sin embargo, todos hemos experimentado la ruptura de este orden “natural”:

- un despertador que no funcionó como lo debido;
- un desvío que indica tomar un camino diferente al de todos los días;
- un esguince que nos obliga a usar muletas;
- el compañero del trabajo que se enfermó repentinamente;
- el pedido de aumento de sueldo que finalmente fue rechazada.

Todos estos sucesos que restringen mis posibilidades y experiencias.

Por supuesto que también hay quiebres “positivos” que suceden: podríamos ganarnos la lotería;

- encontrarnos con un amigo de la infancia;
- obtener el diploma que tanto anhelamos,
- etc...

Seguramente es mucho más sencillo lidiar con los imprevistos “buenos” de la vida (buenos para nuestra vida, comencemos por aclarar!) porque experimentamos una expansión de nuestras posibilidades.

Por eso en esta clase vamos a profundizar en el estudio de las **situaciones de “quiebre**

**negativo”** porque es allí donde podremos encontrar fundamento para explorar el marco que nos aporta el Proyecto de Negociación de Harvard y reflexionar acerca del rol que juegan las (buenas) habilidades de comunicación para alcanzar acuerdos satisfactorios que restablezcan la “normalidad” perdida.

## **Noción de Transparencia y Quiebre de la realidad**

La **transparencia** se encuentra en los postulados del filósofo alemán Martin Heidegger en relación a la actividad no reflexiva ni deliberativa que constituye la base y condición primaria de la acción humana.

Esta transparencia sucede cuando subimos una escalera, conducimos nuestro auto o damos gracias al recibir algo.

Es muy posible que al finalizar el día no podamos recordar exactamente (en cada mínimo detalle) cómo fue que realizamos estas acciones ni cuáles fueron los movimientos precisos ni su secuencia.

Nuestra mente está ocupada en otras cuestiones, generalmente las que habían sucedido o estarían por suceder. Diría Rafael Echeverría, que “no sólo no estamos pensando en lo que hacemos, tampoco estamos en un mundo que se rige por la relación sujeto-objeto” (Ontología del Lenguaje, página 193).

Ahora bien, existe un momento preciso en que tomamos conciencia de lo que sucede, nuestro pensamiento hace foco y ampliamos nuestro campo de atención.

A ese momento lo llamaremos **quiebre** y lo definimos –siguiendo a Echeverría- como “un juicio de que lo acontecido altera el curso esperado de los acontecimientos” (op. cit. página 195).

La importancia de esta distinción entre transparencia y quiebre y especialmente **definir al quiebre como un juicio respecto de lo acontecido** es vital.

En tanto nos asentamos en el campo del lenguaje –y al definir el quiebre como un juicio reafirmamos esta dimensión- podemos aprovecharnos de la capacidad generativa del lenguaje (cuestión que hemos visto largamente la clase anterior) y decir que mientras lo acontecido no puede transformarse como hecho de la realidad, el juicio sobre lo acontecido puede reconstruirse lingüísticamente promoviendo una acción de “disolución” más que de “resolución” del suceso.

**Mientras los quiebres habiten en el observador, podemos intentar transformar(nos) en observadores diferentes.**

Nuestras declaraciones de satisfacción o insatisfacción residen en nuestra interpretación sobre lo que acontece. Incluso, podemos considerar que el acontecimiento no ha roto la transparencia y seguir como si tal cosa...

### Por ejemplo

Basta ver de qué diferente manera los trabajadores pueden juzgar el traslado de unas oficinas del microcentro de la Capital al Barrio de Saavedra. Quienes viven en Avellaneda se muestran insatisfechos y presentan una queja a la Gerencia; quienes viven en Vicente López están más que contentos y colaboran en la organización de la mudanza. Mientras esto ocurre, el empleado José Pérez -que se jubila en una semana- está ocupado en pensar con qué palabras va a despedirse en la reunión del viernes venidero.



**En este ejemplo puede verse con más claridad la estructura del quiebre.**

- ➔ En primer lugar frente a un hecho que acontecerá, dos grupos de personas expresan juicios de satisfacción o insatisfacción –lo reconocen como quiebre- y a un tercero el hecho no le llama la atención. Vemos, entonces, que **lo positivo o negativo de estos juicios está relacionado con aquello que cada grupo interpreta sobre lo que está por suceder** (el traslado de las oficinas) **y las consecuencias –de restricción o expansión- que el hecho tendrá sobre su realidad “normal”**.



- En segundo lugar, el ejemplo nos permite darnos cuenta que **al juicio sobre el acontecimiento** (que como declaración ya es una acción lingüística) **le acompaña una acción sobre la realidad**. El grupo insatisfecho firma el petitorio, el otro colabora con la mudanza. Ambos responden al quiebre con una acción.

La cuestión que iremos viendo es que no todos los quiebres pueden responderse de este modo, no siempre puede "hacerse algo".

Sin embargo, dado que el lenguaje es acción podremos diseñar conversaciones (con uno mismo o con otros) que permitan disolver el status de quiebre recuperando –con ello- la transparencia perdida.

### **Conversaciones para restituir la transparencia**

Como decíamos entonces, podemos explorar distintas conversaciones que actúan como respuesta a los quiebres, que nos permiten –más tarde o más temprano- hacernos cargo del quiebre y evitar el inmovilismo que conlleva sufrimiento y da pasto al resentimiento.

Estas son:

- la conversación de juicios personales;
- la conversación para la coordinación de acciones;
- la conversación para posibles acciones y por último,
- la conversación para posibles conversaciones.

#### **→ La conversación de juicios personales**

Podríamos decir que es la primera e imprescindible ya que en ella declaramos que lo acontecido es un quiebre. Sin este juicio personal de quiebre, no habrá nada para hacer distinto porque la transparencia no se ha quebrado para nosotros.

Entonces, la conversación de juicios personales es una reacción frente al acontecimiento que atrajo nuestra atención, que quebró la transparencia. Podemos agregarle más juicios según nuestro **estilo explicativo**.

Si nos guiamos por el criterio de la **responsabilidad** nuestros juicios hablarán del culpable del quiebre (uno mismo, otros, el mundo o la suerte?).

Si nuestros juicios se emiten desde el dominio de la **inclusividad**, veremos al quiebre como un suceso atinente a un espacio particular de nuestra vida (la salud, el tiempo que insume ir a trabajar, los ahorros) o bien será una demostración cabal de lo enfermos e inútiles que somos.

Por último nuestras explicaciones pueden recurrir al criterio de la **temporalidad**: siempre, nunca o esta vez son tres modos de ver(nos) implicados en nuestros juicios personales.

Volveremos sobre este tipo de conversaciones más adelante cuando tratemos la estructura de las conversaciones difíciles.

**Veamos entonces, el tipo de conversación que trasciende la búsqueda de explicación y sentido a lo acontecido y que nos permite recuperar la transparencia perdida o bien transformar la realidad.**

### **La conversación para la coordinación de acciones**

Este tipo de conversación pretende –como su nombre lo indica- hacerse cargo del quiebre haciendo algo más que explicarlo.

**Su objetivo es lograr que algo suceda, que algo se transforme en el estado actual de las cosas.**

Por eso, la coordinación de acciones supone una apuesta a futuro y por ende se trata de una acción sobre el dominio de lo posible, haciéndose cargo de las consecuencias de la acción emprendida. Si resulta exitosa, se supone que el quiebre habrá sido superado.

Recordemos que los actos lingüísticos que exploran el dominio de lo posible son:

- las peticiones,
- las ofertas,
- las promesas y
- las declaraciones.

Sin embargo, no siempre sabemos qué pedir u ofrecer, en definitiva no siempre sabemos qué hacer. En estos casos podremos recurrir al siguiente tipo de conversación.

### ➔ **La conversación para posibles acciones**

Si es que no sabemos qué hacer frente al quiebre, entonces podremos iniciar una conversación de tipo especulativa.

No se dirige a coordinar acciones (al menos no todavía) sino a ampliar el horizonte de posibilidades.

Si bien en su estructura lingüística se asemeja a una conversación de juicios personales su fundamento es bastante diferente.

Mientras ésta última nos repliega de la acción, esta nos compromete con la acción futura. Si todavía no sabemos cuál es, tendremos que proseguir en la búsqueda de qué hacer.

### ➔ **La conversación para posibles conversaciones**

Por último podemos revisar qué ocurre cuando necesitamos de otros para coordinar o al menos dilucidar un curso de acción que nos permita reencontrar la transparencia perdida o modificar la realidad y no encontramos la disposición en esa otra persona para escuchar nuestra propuesta.

En este caso, podremos iniciar una conversación que de lugar a la emocionalidad reinante (la falta de disposición del otro, por ejemplo) y que la trascienda respetándola.

En definitiva se trata de generar algunas condiciones más favorables para que sucedan conversaciones de otro tipo, incluso la de juicios personales si es que la otra persona todavía no ha podido escuchar nuestra inquietud como un quiebre en "su transparencia".

## La Negociación Efectiva

---

Hasta aquí hemos presentado la noción de quiebre como juicio por el cual se ha declarado que el acontecimiento provocó una ruptura en el estado "normal" de las cosas.

Cuando esta declaración de quiebre sucede en el marco de una relación interpersonal –no importa si involucra a dos o más personas- en la cual se manifiesta la intención de restituir la transparencia o modificar el estado del "mundo compartido" y se supera la primera instancia de la conversación de juicios personales estaremos en presencia de un proceso de negociación.

Como venimos sosteniendo desde la clase pasada que la realidad no es más que una trama de redes de relatos individuales de aquello que observamos del mundo y que los quiebres se constituyen como tales mediante actos lingüísticos como son los juicios, proponemos como punto de partida pensar al **proceso de negociación como una trama de conversaciones que permite arribar a un acuerdo nuevo acerca de algo del mundo compartido.**

### Matriz conceptual de los modelos de negociación. Posiciones o Principios

Antes de proseguir quisiera aclarar el marco de referencia al que acudo para proponer estas definiciones y desarrollar este tema.

Encontré en el **Proyecto de Negociación de Harvard un hilo conductor entre el campo de la filosofía del lenguaje y las cuestiones que abordaremos en la clase siguiente sobre Motivación.**

De modo que, entraremos al tema de la Negociación directamente desde este marco presentando sus nociones fundantes y desplegando algunas indicaciones para la práctica que resultan interesantes para los objetivos de aprendizaje de esta unidad.

En primer lugar establezcamos cuáles son los **tres criterios** que debieran orientar un proceso de conversación/negociación y sobre los cuales pueda evaluarse objetivamente su eficacia.

## Veamos

La negociación debe:

- procurar arribar a un acuerdo posible (criterio de sensatez),
- resolver el quiebre (criterio de eficacia) y por último
- contemplar la satisfacción de los intereses de las partes y en lo posible mejorar (o al menos no deteriorar) la calidad de la relación que los involucrados mantenían antes de manifestarse el quiebre (criterio de equidad)

Teniendo en cuenta estos criterios, los mentores del Proyecto R.Fischer y W.Ury destacan las desventajas de la negociación con base en posiciones, proponiendo un modelo superador que es la Negociación con base en principios.

### ➔ I. Negociación con base en posiciones

Podría decirse que este tipo de negociación es el más común.

Cada cual asume una posición y presenta argumentos a su favor tanto como que presenta argumentos que descalifican al oyente.

Volviendo a las categorías anteriores, este tipo de negociación comienza en un duelo entre juicios personales, muchas veces desde una posición extrema para ir paulatinamente haciendo concesiones hasta llegar al acuerdo.

La figura clásica de este modelo de negociación es el regateo.

Las partes en el fondo desconfían de la posición contraria, lo que se agudiza si efectivamente se consiguen concesiones a partir de declaración de ofertas u amenazas.

- Las alternativas posibles dentro de este juego son sólo dos.
- Las alternativas "duras" donde se le exige al adversario concesiones como condición para la relación o bien las "blandas" donde se hacen ofertas como modo de cultivar la relación para

lograr un acuerdo.

## ➔ II. Negociación con base en Principios

El Proyecto que aquí presentamos parte de contemplar la naturaleza compleja de las relaciones interpersonales en general y de las comunicaciones humanas en particular.

Por lo general, dicen, "las emociones se entremezclan con los méritos objetivos del problema. La toma de posiciones acentúa ese problema porque los egos o la parte conciente de las personas se identifican con sus posiciones" (R.Fischer, página 17).

Si, al contrario, las personas que están participando pueden verse a sí mismas con la misma voluntad de atacar y resolver el problema y no como contrincantes, podrán involucrarse en las conversaciones desde una **emocionalidad libre de hostilidad compartiendo el objetivo de alcanzar un resultado sensato, en forma eficiente y amistosa.**

La ventaja de este modelo es que presenta una tercera alternativa de juego, que ni es blando ni duro –en los términos del modelo basado en posiciones- sino al separar la persona del problema, se concentra en los intereses básicos, explora opciones satisfactorias para las partes y basadas en criterios justos.

De esta manera las partes pueden construir gradualmente los términos del acuerdo de una manera más amistosa, reduciendo el costo del regateo desde la "trinchera de posiciones".

## Síntesis

Siendo las organizaciones unidades lingüísticas en las cuales quienes tienen responsabilidades de conducción asumen roles eminentemente comunicativos, conocer acerca de modelos de negociación y profundizar el análisis de las habilidades necesarias para intervenir en forma ética y a la vez eficaz, es un reto no menor en la construcción del campo profesional.

Con estos propósitos a la vista, hemos presentado los cuatro pasos del Modelo de la Negociación con base en Principios tal como los presentan el Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard.

Resaltamos la importancia de abandonar la estrategia de "regateo sobre las posiciones" por el altísimo costo que tiene sobre las relaciones.

Si la organización requiere compromisos cotidianos y visiones compartidas sobre el largo plazo, puede identificarse con claridad que un modelo de negociación que aliente el logro de resultados satisfactorios y que cuide el campo emocional y la autoestima de ambas partes, resulta altamente conveniente y éticamente más decente.

Los cuatro pasos que propone en Modelo de Negociación consisten en:

- a) Separar las PERSONAS del problema
- b) Concentrarse en los INTERESES, no en las posiciones
- c) Inventar OPCIONES de mutuo beneficio
- d) Buscar soluciones en base a CRITERIOS ajenos a la voluntad de los participantes y establecer PROCEDIMIENTOS equitativos para las partes.

Estos pasos contribuyen a crear condiciones para obtener acuerdos satisfactorios de largo plazo siendo decente, es decir manteniendo una buena calidad en las relaciones humanas.

Si bien estos tópicos continuarán profundizándose en la clase siguiente, vale resaltar la intención de trabajar en una matriz comprensiva del fenómeno de las relaciones interpersonales que partiendo de una búsqueda de fundamentos provenientes de la filosofía del lenguaje ordinario atraviesa nuevas construcciones teóricas y de modelos, busca contribuir a la construcción de lazos

emocionalmente responsables y satisfactorios por su capacidad de coordinar acciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Rafael Echeverría. **Ontología del Lenguaje**. Cap. 5; 6 y 7 . Editorial Granica, Buenos Aires, 1994.
- Rogers Fisher y William Ury. **Sí, de acuerdo**. Editorial Norma. Barcelona, 1985.



### Actividad

## Clase 8 – Lectura de material complementario

### Negociación

- [Cuatro Principios para una Negociación Efectiva: Personas, Intereses, Opciones y Criterios.](#)



## Clase 9

### Negociación y relaciones interpersonales

---

#### CONTENIDOS:

Estructura de las conversaciones difíciles

1. Estructura de las conversaciones difíciles
2. Habilidades para una comunicación efectiva

#### OBJETIVOS

Luego de la lectura de este Módulo, se espera que Ud.

- Profundice en la comprensión de las particularidades de los procesos de comunicación interpersonal y se familiarice con el lenguaje y sus sentidos.
- Incorpore reflexivamente las nociones a la práctica y promueva en forma progresiva nuevas condiciones y habilidades para la comunicación interpersonal como fundamento para mejores prácticas de liderazgo.

#### HERRAMIENTAS

Para trabajar con el material, Ud. dispone de los siguientes complementos

##### 1. Bibliografía obligatoria

- Oscar Blake. **¿Quién tiene ganas de ir a trabajar?**. Capítulo 6 . Ediciones Macchi, 2005, Buenos Aires. Disponible en PDF producción UNTREF
- Douglas Stone, Bruce Patton, Sheila Heen. **Negociación**: Una orientación para enfrentar las conversaciones difíciles. Parte 1 Distinga entre las tres conversaciones. Editorial Norma, 2002. **Disponible en**

[http://books.google.com.ar/books?hl=es&id=jIfIbhEeWzsC&dq=negociacion+conversaciones+dificiles&printsec=frontcover&source=web&ots=yBVaolorXD&sig=fRXJQPcH93uIMbRJsIW5mkIWWC4&sa=X&oi=book\\_result&resnum=3&ct=result](http://books.google.com.ar/books?hl=es&id=jIfIbhEeWzsC&dq=negociacion+conversaciones+dificiles&printsec=frontcover&source=web&ots=yBVaolorXD&sig=fRXJQPcH93uIMbRJsIW5mkIWWC4&sa=X&oi=book_result&resnum=3&ct=result)

## **2. Síntesis temática**

**3. Ejercicio de ampliación del análisis y resolución de Casos “Qué hago con Mirta” y “El subsecretario conversa con Pía Lafría”** para la identificación quiebres, conversaciones, de posiciones, intereses, criterios y habilidades comunicacionales.

## Estructura de las conversaciones difíciles

---

El último tema que trataremos en esta clase avanza un poco más en el campo de las conversaciones para la coordinación de acciones.

Habíamos visto que un quiebre se constituye a partir de un juicio por el cual se declara rota la transparencia de lo "que venía siendo" o bien se declara un "¡basta!" con el curso habitual de los acontecimientos.

Para recuperar o para transformar, tenemos las conversaciones para la coordinación de acciones, es decir las acciones propias de la negociación.

También exploramos la matriz del Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard que sugiere ser blando con las personas y duro con el problema.

**Nos acerca, a través de cuatro principios, ideas acerca de cómo puede llegarse a resultados satisfactorios de largo plazo siendo decente, es decir manteniendo una buena calidad en las relaciones humanas.**

En lo que sigue, haremos foco en la estructura de las conversaciones difíciles, queriendo con esto ofrecer más indicaciones prácticas para manejarse cuando se han declarado quiebres.

### Estructura de las conversaciones difíciles

Voy a tomar un párrafo de la introducción de libro Negociación para definir una conversación difícil.

Dicen los autores **"Siempre que nos sentimos vulnerables o creemos que nuestra autoestima está comprometida, cuando los asuntos de que se trata son importantes y el resultado es incierto, cuando tenemos un especial interés por lo que discute o por las personas con quienes discutimos, existe la posibilidad de que sintamos que una conversación es difícil"** (Introducción página1).

Como tales, son parte normal de la vida y entonces es bueno prepararse porque el trabajo es un

ámbito propicio y salvo que nos orientemos hacia la ineficacia, no podremos evitar las conversaciones difíciles.

### Las tres conversaciones dentro de la conversación difícil

El planteo básico de esta propuesta es hacer conciente que en una conversación vale tanto lo que se dice como lo que no se dice.

En lo que no se dice –por lógica, aquello que los participantes van pensando y sintiendo- es probablemente donde transcurre la acción principal.

En cada una de estas conversaciones están en juego las tres categorías básicas: percepción, emoción y comunicación. Veamos cómo operan en cada caso.



#### La conversación del “qué pasó”.

Digamos para no ser reiterativos que en esta conversación se conjugan los elementos ya vistos cuando hablamos de la **conversación de juicios personales**.

¿Qué fue lo que pasó?, ¿qué debería haber pasado?, ¿quién hizo que tal cosa sucediera?

Complementando los enfoques vistos antes, digamos también que en esta conversación se juegan fundamentalmente las **posiciones**, de modo que –como es lógico- la discusión versa sobre quién tiene la razón.

Y si no hay acuerdo ...

---

- Explore la versión que cada uno tiene sobre lo que pasó, la manera en que cada uno interpreta "la realidad".
- Conozca el grado de importancia que cada uno otorga a los distintos elementos de lo sucedido y de sus efectos sobre cada uno.
- Pregunte sobre la intención del otro, no la invente ni intente adivinarla.
- Identifique cómo las partes han contribuido a la situación problemática. No busque culpables, ni se eche la culpa.



### La conversación de los sentimientos

Cuando entablamos una conversación difícil estamos preguntándonos acerca de los sentimientos propios y de los ajenos.

¿Es válido que me enoje?, ¿debo reconocer que me siento frustrada? ¿Qué hago si la otra persona se siente herida?.

En definitiva nos preguntamos acerca de si somos buenas o malas personas y si la otra parte lo es a su vez.

Sepa que los sentimientos que no se expresan suelen esconderse y filtrarse a la conversación como:

- "juicios" ("si hubieras pedido la resma de papel podría haber terminado a tiempo el informe" oculta **enojo**);
- "suposiciones" ("porque vos ganás más podés ....", oculta **envidia**);
- "caracterizaciones" ("usted es un jefe desatento, nunca tiene tiempo para que hablemos" oculta **abandono**);
- "solución al problema" ("si todos entramos una hora antes podemos reunirnos para analizar este problema", oculta **temor**).

Y si no se puede ...

---

- Comience por exponer sus propios sentimientos e invite al otro a hablar de los suyos con sinceridad. Evite la catarsis.
  - Exprese todos los sentimientos los "buenos" y los hostiles. No los juzgue, ni sienta culpa, sólo descríbalos.
  - Haga conciente qué papel jugaron sus sentimientos en el sistema de contribución al problema que están atacando.
- 

### **La conversación de la identidad**

Si pudimos aceptar que en una conversación difícil se juegan sentimientos, el próximo paso es asumir que esos sentimientos se integran a nuestra identidad.

Cuando la otra persona se siente herida

¿Nos refleja que somos malas personas?; podemos reconocer que hemos sido desatentos o incompetentes. ¿Nos agrada sentirnos fuera de eje por la ira?

Ya dijimos al inicio que una conversación es difícil porque nos pone en situación vulnerable.

Mucho de nuestra autoestima e imagen está en juego, de lo contrario no sería una conversación difícil.

Es un hecho que la ansiedad y la angustia vienen porque estamos demasiado atentos a respondernos acerca de qué tan competentes, qué tan buenas personas y qué tan dignos de amor somos.

Y si pierde el equilibrio...

---

- Vuelva sobre sí mismo y afirme su identidad
  - Acepte que 1º) Ud. puede cometer errores; 2º) Sus intenciones nunca son simples; 3º) Ud. ha contribuido al problema
  - No trate de controlar las reacciones del otro. Si despedir a alguien le produce ansiedad, no espere que el otro le agradezca... probablemente se enojará y mucho, incluso con Ud. aunque sea el mensajero.
- 

## Habilidades para una comunicación efectiva

Hasta aquí hemos revisado las nociones, modelos y estructuras de las conversaciones.

**El último paso, es hablar sobre las habilidades que se juegan en una comunicación efectiva.**

Cómo manejarnos para que nuestro mensaje llegue lo más "limpio" posible y para que aquello que escuchamos refleje lo más fielmente posible lo que el otro tiene para decirnos, se relaciona con el ámbito del saber hacer más que del conocer la teoría.

Comenzaremos estableciendo siete dominios de la comunicación efectiva, estos son:

- Escuchar
- Responder
- Criticar constructivamente
- Colaborar en el desarrollo de ideas
- Manejar las diferencias
- Hacer señalamientos
- Manejar las resistencias a los cambios

Cada uno de estos dominios representa habilidades que resultan muy útiles en distintos momentos de una conversación difícil.

Decíamos, por ejemplo, que en la conversación sobre "el qué pasó" se necesita ampliar el marco

para conocer las distintas versiones.

Entonces, será necesario contar con una buena habilidad para **escuchar** aquello que el otro tiene para decirnos. Y podremos avanzar en tanto seamos hábiles en **pedir confirmación** de lo que estamos entendiendo o nos animemos a **pedir aclaración** de lo que nos falta por entender.

Por caso, la habilidad de **colaborar en el desarrollo de ideas** será sumamente útil para cuando tengamos que inventar opciones de mutuo beneficio y en la búsqueda de criterios para arribar a un acuerdo en una negociación.

Y así, podremos seguir. Sugiero continuar con una lectura atenta del cuadro que presento a continuación.







