



Wikilibro

Dirección de personas y habilidades

Óscar Cerro

Enero 2012



Este documento es una compilación del [Wikilibro de Dirección de personas y habilidades](#) (versión de Enero 2012). Para una mayor actualización, se recomienda consultar el wiki de EOI en <http://www.eoi.es/wiki>.



Reconocimiento – Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra). **Compartir bajo la misma licencia** – Si altera o transforma esta obra, o genera una obra derivada, sólo puede distribuir la obra generada bajo una licencia idéntica a ésta. <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/es/>

Índice

Capítulo 1. Presentaciones eficaces en dirección de personas y habilidades	3
Sección 1. Concepto y consideraciones generales en Dirección de personas y habilidades .	3
Sección 2. Análisis de la situación	5
Sección 3. Fases en el desarrollo de la presentación	10
Sección 4. Claves de comunicación	16
Sección 5. El manejo de Recursos en la presentación	24
Sección 6. Cómo gestionar las preguntas del auditorio	28
Capítulo 2. Liderazgo en Dirección de personas y habilidades	32
Sección 1. Concepto y consideraciones generales	32
Sección 2. Círculos de responsabilidad del mando	35
Sección 3. El manejo del poder	45
Sección 4. Estrategias de actuación	50
Sección 5. El desarrollo de los equipos	57
Sección 6. La motivación de los equipos	64
Sección 7. La influencia en la comunicación con el equipo	70
Casos prácticos	79
Capítulo 3. Negociación en Dirección de personas y habilidades	82
Sección 1. Concepto y consideraciones generales	82
Sección 2. Características de un buen negociador	85
Sección 3. La preparación de la negociación	88
Sección 4. El valor de la información	99
Sección 5. El desarrollo de la negociación	101
Sección 6. Estrategias de actuación	104
Sección 7. El manejo de tácticas	111

Capítulo 1. Presentaciones eficaces en dirección de personas y habilidades

Resumen

El objetivo del siguiente capítulo es aportar pautas para preparar y llevar a cabo presentaciones eficaces, entendiendo como tales aquellas en las que el ponente consigue influir en el auditorio de cara a la consecución de los objetivos establecidos.

Sección 1. Concepto y consideraciones generales en Dirección de personas y habilidades

Hablar en público nunca ha sido una tarea fácil, pero no siempre ha sido una habilidad tan valorada como hoy en día. Las organizaciones demandan profesionales capaces de liderar una reunión o una presentación delante de un auditorio (ya esté compuesto por clientes o por empleados). Las razones son bien sencillas:

- La persona que habla transmite la imagen de la empresa y el nivel de profesionalidad con que se trabaja dentro de la misma.
- Hablar delante de un grupo es un foro muy interesante (sobre todo si las personas que oyen la presentación son las adecuadas) para poder influir y modificar su punto de vista. De hecho, se dice que una presentación es un ejercicio de venta (ya sea de un producto o servicio, ya sea de una idea o de un proyecto).
- Cada vez son más frecuentes los equipos de trabajo multidisciplinares y el trabajar por proyectos. Esto hace que esté evolucionando la forma de trabajar y las reuniones y las presentaciones formen parte del trabajo diario. Ningún proyecto está terminado hasta que no se han presentado sus conclusiones y conseguido el Visto Bueno para su aplicación en la práctica.

Por estas razones, es necesario invertir esfuerzos en aprender y dominar las técnicas de presentación. Hoy en día se puede decir que un profesional debe tener conocimientos técnicos sobre su trabajo, capacidad para generar relaciones positivas con clientes y empleados y capacidad para influir en el interlocutor (saber vender sus ideas y puntos de vista), tanto en situaciones individuales (“cara a cara”) como grupales. Por tanto, un profesional debe sumar a su Saber (conocimientos), su Saber Hacer (habilidades).

En la jerga técnica de Recursos Humanos se dice que un profesional debe tener:

- Capacidad de impacto e influencia
- Capacidad de trabajo en equipo
- Tolerancia a la presión

- Orientación al logro (consecución de resultados)
- Identificación con la compañía
-

Cuando una persona hace una buena presentación demuestra tolerancia a la presión (sabe controlar la tensión emocional que supone hablar delante de un grupo en donde todos los ojos centran su atención en el ponente) y capacidad de impacto e influencia (sabe transmitir el mensaje para que éste llegue al auditorio y no pase desapercibido).

Lo más importante para hacer una presentación es tener muy claro el objetivo que se quiere conseguir. En caso de no tener claro el objetivo, se corre el riesgo de divagar y “dar vueltas en círculo” sin llegar nunca a conclusiones. He aquí una lista de posibles objetivos que se pueden pretender alcanzar:

- Formar al auditorio en algún tema o materia
- Informar sobre alguna novedad o noticia de interés
- Modificar el punto de vista del auditorio
- Vender una idea o proyecto
- Tranquilizar al auditorio (muy habitual en empresas que están en período de crisis o con muchos cambios internos)
- Motivar y animar a los asistentes
- Clarificar algún tema y resolver las dudas existentes
-

Conclusión: toda presentación es un ejercicio de influencia porque siempre se quiere conseguir un objetivo determinado. Y ese objetivo es el que determina el tipo de presentación a realizar y el nivel de éxito de la misma.

Por último, conviene poner “encima de la palestra” algunas de las dificultades que habitualmente aparecen y que conviene superar para alcanzar el objetivo de la presentación. Son las siguientes:

- Excesivo número de mensajes
- Falta de adaptación del mensaje a los intereses del auditorio
- Falta de ejemplos que ilustren los mensajes
- Excesiva velocidad en la exposición
- Falta de conexión entre el ponente y el auditorio
- Falta de claridad

Sección 2. Análisis de la situación

La manera más eficaz de evitar errores o malentendidos en la presentación consiste en preparar lo que queremos decir.

Normalmente, por condiciones culturales, por aprendizaje, por falta de tiempo o por comodidad, no solemos respetar los momentos de preparación de nuestras actividades o lo hacemos sólo parcialmente. Lógicamente, cuanta mayor trascendencia tenga una situación o cuanta mayor tensión nos pueda generar, más necesario se hace dedicar un tiempo a su preparación.

En el caso de la Presentación, la inexperiencia hace que nos centremos en el contenido, (¿qué voy a contar?), olvidando que a la hora de comunicar lo hacemos con una finalidad, que el mensaje que vamos a transmitir se lo tenemos que transmitir a alguien y en un contexto determinado.

Si nuestro objetivo es formar, entrenar, desarrollar... debemos realizar un análisis previo de los factores implicados en todo proceso de comunicación. Centrándonos en las ocasiones en que este objetivo se traduce en una comunicación en público, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ¿Para qué? Finalidad de la presentación
- ¿A quién? Análisis de la audiencia
- ¿Dónde y cuándo? Contexto
- ¿Qué? Desarrollo de contenidos
- ¿Cómo? Ensayo de la presentación

El Objetivo

El primer aspecto a considerar es la finalidad de nuestra intervención:

¿Vamos a informar a nuestro auditorio de algún nuevo procedimiento, de un proyecto novedoso, de una disposición reciente? ¿O bien deseamos convencer a nuestros oyentes de que adquieran uno de nuestros servicios, de que pongan en juego todas sus habilidades y experiencias en la consecución de un fin, de que modifiquen su forma de realizar una tarea?

Quizás lo que pretendemos es enseñar a nuestro auditorio a realizar un nuevo proceso, las características de nuestra última línea de productos, las habilidades necesarias para desempeñar un nuevo puesto de trabajo.

En función de cuál sea la finalidad del proceso de presentación, tendremos que estructurarlo de forma diferente, utilizar distintos medios y hacer énfasis en uno u otros aspectos.

Si queremos únicamente informar, el contenido de la exposición deberá centrarse en características y cualidades o en la forma en que se realiza (cómo es y cómo se hace) y podremos prescindir en mayor medida de medios de apoyo audiovisuales, será posible informar a una audiencia mayor...

Cuando estamos intentando convencer, el centro de la exposición deben ser beneficios, ventajas, soluciones y deberemos desplegar todos los recursos disponibles para hacer nuestra exposición y por ende el mensaje, lo más atractiva posible.

En caso de la presentación para enseñar, hay que poner en juego los dos aspectos anteriores. Debemos explicar a nuestra audiencia cómo son o cómo se realizan las cosas y debemos modificar su actitud ante el cambio, resaltando las ventajas que la aplicación de los nuevos conocimientos puede reportarles a ellos y a la organización.

Por tanto, podemos aplicar el refrán que dice: “No hay viento favorable para aquel marino que no conoce su puerto”.

Establezcamos primero a dónde queremos llegar y después tracemos el camino que vamos a seguir, seleccionando los recursos que vamos a necesitar para el viaje. En cualquier caso, es evidente que la mayoría de las presentaciones está ligada a un objetivo de influencia, ya que para hacer una mera transmisión de información existen muchos medios que permiten alcanzar dicha finalidad a un coste mucho menor.

El Auditorio

Todo mensaje, para que sea correctamente comprendido, debe adecuarse a las características del receptor. Si queremos evitar que las expectativas, experiencia, conocimientos, etc... del auditorio distorsionen nuestro mensaje, debemos adaptarlo a su perspectiva. Un requisito básico para un buen comunicador es hablar en función del oyente.

Son muchas las características de la audiencia que afectan el proceso de presentación, aunque su importancia relativa dependerá de la situación y el contexto a tratar. Como regla general, lo ideal es conseguir un auditorio homogéneo en el mayor número de características posible.

A la hora de valorar la audiencia, la información básica que debemos tener es la siguiente:

- Tipo de público: clientes, proveedores, empleados de una o varias empresas, etc.
- Responsabilidad que desarrollan: puesto de trabajo
- Nivel de estudios
- Edad
- Intereses en el tema que se va a presentar

•Historial: número de veces en que han estado en una presentación de este tipo o similar, para valorar el conocimiento que a priori pueden tener del tema a tratar y/o de la metodología que se va a utilizar

Lógicamente no siempre se dispone de toda esta información, pero toda la que se pueda conseguir es bienvenida. También es preciso saber el número de personas que puede asistir, ya que condiciona las necesidades de la sala, los recursos y la metodología que se puede utilizar.

Con esta información, podemos tomar dos decisiones básicas e importantes de cara al transcurso de la presentación:

Nivel de conceptualización de la presentación: es una línea continua que tiene dos extremos. Por un lado, transmitir mensajes muy sencillos, con pocos elementos teóricos y muchos ejemplos prácticos y en el otro extremo, transmitir conceptos apoyado en datos y estudios y con una alta orientación a resultados e impacto en el negocio.

Como casi siempre, encontrar el punto adecuado dentro de dicho continuo es la clave. Por simplificar el análisis, podríamos decir que a menor nivel de estudios y/o menor posición jerárquica que se ocupe, más cerca estaremos del extremo de transmitir mensajes sencillos apoyados en numerosos ejemplos.

Y viceversa, a mayor nivel de estudios y/o mayor posición jerárquica que ocupe la audiencia, más cerca estaremos del extremo de transmitir conceptos orientados a la consecución de resultados e impacto en el negocio.

Tipo de recursos a utilizar: es una línea continua que se mueve entre el uso exclusivo de recursos de carácter informal y el uso exclusivo de recursos de carácter formal. Más adelante hay un apartado exclusivo sobre este punto, si bien cabe señalar que siempre se produce una mezcla entre ambos tipos de recursos, siendo los recursos formales (por ejemplo, los gráficos de ventas) más propios de la primera parte de la presentación y los recursos informales (por ejemplo, el uso de anécdotas y del sentido del humor) más propios de la segunda mitad del partido.

Esto es así porque toda presentación debe llevar un desarrollo “in crescendo” en todos los aspectos y los recursos informales están más orientados a potenciar la cercanía con el auditorio.

Si aplicamos el criterio anterior, podemos decir que a menor nivel de estudios y/o menor posición jerárquica que se ocupe, mayor uso haremos de los recursos informales. Y viceversa, a mayor nivel de estudios y/o mayor posición jerárquica que ocupe la audiencia, mayor uso haremos de los recursos formales.

Existen tres errores muy frecuentes producidos por un deficiente análisis de la audiencia, y que debemos tratar de evitar en nuestra exposición:

1. Omitir detalles esenciales que nos son tan familiares que damos por supuesto que la audiencia también los conoce.
2. Utilización de un vocabulario especializado, sin molestarnos en explicar detalladamente qué significa cada uno de los términos.
3. Uso de demasiados detalles, bien porque el auditorio tiene conocimientos suficientes del tema, bien porque somos incapaces de omitirlos al parecernos interesantes aunque innecesarios.

En resumen:

El objeto de nuestro análisis debe ser conseguir dar al auditorio la información que necesite, ni más ni menos, sirviéndose de un lenguaje que todos entiendan.

El Contexto

Toda presentación forma parte de una situación más amplia que la rodea, fuera de la cual su significado y eficacia pueden variar. Si queremos comunicarnos eficazmente, debemos tener en cuenta el ambiente físico en el que se enmarca nuestra acción.

Entorno: Dependiendo de dónde se realice la presentación, existirán estímulos diferentes que pueden facilitar o entorpecer la atención y concentración de los asistentes. En general, debemos asegurarnos de que la sala sea agradable, con buena iluminación y ausencia de ruidos u olores molestos; y, fundamentalmente, evitar cualquier factor que pueda molestar a los oyentes (evitar las interrupciones, si el paisaje es muy atrayente tener las cortinas cerradas, etc.).

Un elemento que influye en gran medida en el control que como directores de la sesión podemos tener sobre los oyentes, y que, por otra parte, regula el flujo y frecuencia de las interacciones entre comunicador y audiencia, es la disposición de la sala.

Para pequeñas audiencias lo ideal es la disposición en forma de “U”, en la que el conferenciante pueda moverse libremente entre los asistentes acercándose a ellos cuando la situación lo requiera.

Si la audiencia es demasiado grande para permitir una disposición de ese tipo, lo normal es acudir a la estructura tradicional de la sala de conferencias, pero teniendo en cuenta que, en este caso, el éxito o fracaso de la exposición va a depender en gran medida de las capacidades personales del orador. La retroinformación de los oyentes, tanto verbal como no verbal, es muy limitada en estos casos, y el orador puede no guiarse por ella para escoger una u otra línea de exposición.

Tiempo: La hora en la que se produce la información influye en la capacidad de concentración de las personas.

Normalmente a primera hora de la mañana, después de comer o a última hora de la tarde, esta capacidad se ve disminuida, ya sea por no estar despiertos del todo o por estar excesivamente relajados o cansados.

Hay que evitar estas horas siempre que sea posible. En el caso de que el momento de la exposición nos venga impuesto externamente, debemos tenerlas en cuenta para programar durante ellas actividades o contenidos especialmente atractivos.

Otro aspecto importante es la duración de nuestro mensaje y el número de descansos que vamos a introducir. Según los estudios realizados sobre esta cuestión, lo más conveniente es realizar descansos breves de 5 a 10 minutos cada hora aproximadamente, y un descanso más amplio cada tres horas, sin olvidar que, después de éste, aunque la concentración vuelva a ascender nunca alcanza los valores de la primera etapa.

Asimismo, es conveniente comenzar con la exposición de los temas de dificultad media durante la primera media hora, continuar con los de máxima complejidad en la segunda, para terminar con los contenidos más fáciles en la última hora de exposición.

“El tiempo es algo muy subjetivo: cuando uno está entretenido las horas pasan sin darse cuenta, pero cuando uno está aburrido, hasta los minutos se hacen eternos”

Ensayo de la presentación

La mejor forma de asegurarnos de que nuestro desempeño va a ser adecuado, es ensayar previamente. Esto es especialmente cierto cuando se trata de habilidades que se adquieren o mejoran con la práctica.

Durante el ensayo de la presentación debemos controlar tres aspectos importantes:

Los contenidos: No es lo mismo escribir un texto que recitarlo en voz alta. Tal vez al hacerlo nos damos cuenta de que las frases son demasiado largas o demasiado complejas, o de que hay conceptos que no hemos conseguido expresar fielmente con palabras y, por lo tanto, debemos buscar otro canal para hacerlo.

Estos errores, que tienen difícil arreglo “en directo”, podemos preverlos y solucionarlos mediante el ensayo previo de la presentación completa, o de partes especialmente complicadas si ésta fuera demasiado larga.

Los medios: Hemos de asegurarnos de que los soportes que hemos diseñado son adecuados a los contenidos y al ritmo que deseamos imprimir a la exposición, y, por supuesto, que son claramente visibles y/o audibles desde todos los puntos de la sala.

Es también conveniente probar dichos medios para verificar si funcionan correctamente y si los sabemos manejar con soltura.

El tiempo: La presentación debe ajustarse exactamente al tiempo del que disponemos y aprovecharlo al máximo. Tratamos de evitar con esto caer en el error de extendernos demasiado en puntos irrelevantes sin que después podamos tratar otros de mayor importancia, o de exponer los contenidos de forma muy rápida o superficial, quedando tiempos vacíos que no sepamos con que llenar.

En definitiva, hemos de seleccionar muy bien los puntos que deben exponerse inexcusablemente y, tener además preparado un “colchón” con otros temas que nos permitan alargar o acortar la exposición en función del desarrollo de la misma, de la participación de la audiencia, etc.

Es mejor exponer únicamente dos ideas, pero que éstas queden claras, que empeñarnos en contar todos los puntos que habíamos preparado y que al final no se comprenda ninguno.

Sección 3. Fases en el desarrollo de la presentación

Una vez que está claro el objetivo de la presentación y se han analizado todos los factores anteriores, lo siguiente es prepararla y llevarla a cabo. Es importante diferenciar los tres momentos que tiene toda presentación y que son:

- **Apertura:** es el principio de la exposición. El objetivo es captar la atención del auditorio y ubicarle, para que sepan de qué se va a hablar y estén situados desde el primer minuto.
- **Base:** es el desarrollo de la presentación. Hay que ir “desgranando” los temas uno a uno, profundizando en cada uno de ellos.
- **Cierre:** es el final de la exposición. El objetivo es resumir las ideas más importantes y terminar con un mensaje positivo para dejar un buen “sabor de boca”.

Es útil pensar en una presentación como un libro con varios capítulos. Si la primera parte del libro no capta el interés del lector, éste deja de leerlo y si el final no está a la altura del resto del libro, el lector se queda decepcionado. Además, al igual que un libro, una presentación debe seguir una secuencia lógica y ordenada que facilite su seguimiento y comprensión.

Antes de continuar, es interesante leer algunas frases o citas que recogen muchas enseñanzas en materia de presentaciones:

- “Haz un buen principio, haz un buen final y mantenlos próximos en el tiempo”

Es decir: prepara especialmente bien la apertura y el cierre de la presentación, y sé concreto durante su desarrollo. No importa que una exposición dure bastante tiempo, siempre y cuando tenga contenido y esté justificada su duración. Pero siempre existe un riesgo de “perder el hilo” durante el desarrollo, con el consiguiente descenso en el nivel de interés y atención del auditorio.

- “Lo que has de decir, antes que a otro, dítelo a ti mismo”

Es decir: hablar en público no es algo que se pueda improvisar. Muchas personas centran todo su esfuerzo en diseñar las transparencias o el fichero de Power Point que sirve de base para hacer la presentación, pero no dedican apenas tiempo a entrenar el cómo lo van a desarrollar. Muchos expertos recomiendan la regla del 3 a 1. Implica hacer tres veces la presentación a modo de prueba antes de llevarla a cabo. Conviene hacer este entrenamiento con alguien delante para que pueda identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora y, de este modo, ajustar la presentación.

- “Orador es aquel que dice lo que piensa y siente lo que dice”

Es fundamental que el ponente personalice la presentación y la haga suya. Es la única forma de que realmente sienta aquello que está contando. Sólo se puede influir cuando se transmite ilusión y entusiasmo y para ello el orador debe sentirse cómodo con lo que dice y con la forma en que lo cuenta.

- “El que habla de modo que le entiendan siempre, habla bien”

Muchas veces el orador se preocupa en exceso de su estado de tensión y ansiedad. Mucho más importante que la tranquilidad o estado de nervios del que habla es la claridad con la que llega el mensaje a los oyentes. Es el objetivo y la claridad de los mensajes lo que determina el resultado final de la presentación.

El ponente debe saber adaptar el vocabulario y el tipo de ejemplos y anécdotas al perfil del auditorio que tiene enfrente. Tan negativo es “pecar” por exceso como por defecto. Este ajuste (así como en el nivel de formalidad que debe tener la presentación) es necesario para conseguir la premisa básica de toda exposición: ser claro y facilitar la comprensión del mensaje.

- “Hoy la verdad es esencial en comunicación, pero la verdad no es tal si la gente no cree lo que decimos; y no puede creernos si no sabe lo que decimos, y no puede saber lo que decimos si no nos atiende, y no nos atiende si no somos interesantes, y no se puede ser interesante a menos que se digan las cosas de una manera fresca, original e imaginativa”

Desde luego esta frase no tiene desperdicio. Señala la importancia de prestar atención al CÓMO se dicen las cosas y no sólo al QUÉ se quiere decir. Si el mensaje no tiene “chispa” y/o el orador no consigue generar una proximidad con el auditorio, el mensaje no llegará por mucho que esté muy bien estructurado.

A diferencia de una situación individual, en donde conseguir que la otra persona te preste atención es mucho más fácil, hablar en público implica un esfuerzo importante por captar la atención, conectar con el auditorio y presentar el mensaje de una manera atractiva y original.

La primera condición para comunicar un contenido es conocerlo y haberlo preparado a fondo. Si esto lo hemos conseguido, la comunicación será fluida y eficaz. Una manera de incrementar la calidad de la comunicación es estructurar los contenidos ya seleccionados, de forma que su comprensión para el oyente sea lo más fácil posible.

Como regla general, toda presentación debe constar de una introducción (decir lo que vamos a decir), un cuerpo (decirlo) y una conclusión (decir lo que hemos dicho).

Apertura

La introducción va a marcar el tono y el clima en el que se va a desarrollar el resto de la presentación. Por tanto, es fundamental planificarla cuidadosamente.

Mediante la introducción debemos alcanzar dos objetivos principales: captar la atención del auditorio y orientarle en el desarrollo posterior de los contenidos.

Las primeras palabras que pronunciamos deben captar la atención de cada uno de nuestros oyentes provocando en ellos una imagen positiva de lo que va a ser la exposición. Para conseguir este efecto debemos escoger muy cuidadosamente estas primeras frases, utilizando los datos obtenidos en el análisis de la audiencia.

Existen diferentes técnicas que aseguran en cierto grado esta primera llamada de atención:

- Comenzar con una frase de alto impacto que, para ser efectiva, debe ser breve, estar directamente relacionada con la materia y reflejar las expectativas o intereses de la audiencia.
- Utilizar ejemplos reales, que relacionen el tema con situaciones próximas a los oyentes.
- Comentar una anécdota cuya moraleja tenga una relación clara con los contenidos a exponer.
- Resaltar las ventajas o beneficios que pueden derivarse para la audiencia de nuestra exposición.

El segundo propósito de la introducción es orientar. Esta labor de orientación proporciona un esquema en el que ir insertando los diferentes contenidos y facilita el establecimiento de relaciones entre ellos y su posterior retención.

Orientar implica explicar de manera breve tanto el índice que se va a seguir como las reglas de juego principales que la audiencia debe tener en cuenta (como por ejemplo, duración de la presentación, descansos previstos, si se va a entregar o no documentación, si va a haber o no un turno final de ruegos y preguntas, etc.).

Es importante:

La Apertura es considerada un Momento de la Verdad porque es el momento en que el ponente debe legitimarse y legitimar igualmente el objetivo de la presentación. Esto implica ir más allá de las fórmulas clásicas de cortesía y educación.

La expectación del auditorio es máxima en ese momento y como dice el refrán, “la primera impresión es la que cuenta”. Traducido a pautas concretas, lo primero es indicar que el ponente debe ocupar el “centro del ruedo” en la apertura y desde ahí, lanzar sus mensajes iniciales. Es un momento en donde conviene que la comunicación sea directa entre ponente y auditorio, sin elementos que distorsionen la misma.

Cuando alguien realiza una buena apertura, lanza mensajes inequívocos de que conoce “el terreno que pisa” y las reglas a seguir para que la presentación sea de alto impacto. Por el contrario, cuando el ponente empieza a desarrollar el power point después de haber dado los buenos días, ha perdido una inmejorable oportunidad de explicar el objetivo de la exposición y de crear expectativas en relación con dicho objetivo.

Por tanto, la Apertura debe tener cuerpo propio dentro de la presentación y es el momento de exponer una serie de elementos, como son:

- Clarificar el objetivo de la ponencia.
- Ubicar dicho objetivo dentro de un contexto para que quede justificado.
- Despertar el interés de la audiencia, anticipando alguna ventaja.
- Exponer el índice y las reglas de juego.

Lógicamente, toda la información que hayamos recogido previamente de los participantes nos resulta de máxima utilidad, porque nos va a permitir ajustar cómo justificar el objetivo (selección del contexto) y cómo despertar el interés (determinar las ventajas que se pueden desprender para los oyentes del tema que vamos a desarrollar).

Una vez tenemos claro en nuestra cabeza las áreas de interés, las ventajas y las consecuencias que se pueden desprender para nuestros oyentes de la presentación que vamos a realizar, todo se vuelve más sencillo al haber visualizado el “terreno de juego” antes de saltar al campo.

Cuando la apertura queda estructurada de manera “maciza”, la impresión que causa en los asistentes es muy positiva. Y a menudo, en la realidad, se limita exclusivamente a saludar, presentarse y dar paso al power point o similar.

Base

La forma de estructurar el cuerpo de la información depende del estilo personal de cada uno, sin embargo sí existen unos patrones que podemos tomar como referencia:

- Secuencia temporal: Podemos organizar los contenidos en forma cronológica, bien separando épocas concretas como presente, pasado y futuro, o bien presentando la evolución en un determinado período de tiempo.

- Solución de problemas: La estructura en este caso consiste en presentar el problema, el diagnóstico y las soluciones.

Suele ser muy eficaz en comunicaciones de tipo persuasivo, siempre que consigamos acertar con los problemas que realmente preocupan a la audiencia y no nos centremos únicamente en lo que nosotros creemos que son importantes.

- Concretar: Se plantean los contenidos desde lo general a lo específico. Es decir, se empiezan por los puntos más generales del tema que se está presentando y se va “descendiendo” poco a poco, siendo cada vez más concreto y dando respuesta a las expectativas e intereses del auditorio.

Independientemente del estilo que usemos, nunca debemos exigir a nuestro auditorio un esfuerzo suplementario de atención y concentración por una deficiente organización del discurso.

Un aspecto que conviene destacar en la Base, es la asignación de tiempos por parte del ponente. Cuando uno estructura su presentación, divide el cuerpo de la misma en varios bloques o capítulos, cada uno de los cuales contribuye a la consecución del objetivo general. Es preciso decidir de manera adecuada respecto del tiempo que se va a dedicar a cada uno de dichos bloques, ya que a menudo sucede que la exposición se alarga en los capítulos iniciales y al final, hay que “correr” mucho en la última parte de la ponencia, que habitualmente es la que tiene mayor trascendencia y utilidad para los asistentes, quedando la sensación de que se ha quedado mucho “en el tintero”.

De ahí, que sea conveniente ajustar bien los tiempos para maximizar el interés de la presentación para la audiencia que tenemos delante.

Por último, recalcar la idea de que un asistente, con independencia del sabor de boca que le haya dejado la presentación, al final de la misma se hace su composición con las ideas principales que ha sacado. Lógicamente, cada ponencia tiene sus propios mensajes fuerza, también llamados ideas clave.

Dichos mensajes fuerza deben ser reforzados por parte del ponente, para que al final estén en la “cesta de la compra” que hace cada uno de los asistentes. Es decir, la presentación se debe estructurar para evidenciar dichos mensajes fuerza, haciendo uso de todos los canales y recursos que sean necesarios para reforzarlos. Se trata de diferenciar los puntos clave de aquellos que son accesorios o que sirven como medio para clarificar dichos punto clave.

Hay dos estrategias básicas para evidenciar los mensajes fuerza, que hay que combinar en su justa medida:

- Por una parte, repetirlos con cierta frecuencia. Evidentemente, cuanto mayor sea la duración de la presentación, más oportunidades tendremos de hacer este recordatorio de las ideas clave.
- Por otra parte, se deben asociar estos mensajes con recursos variados que sirvan para ilustrarlos. Es decir, no se trata de decir muchas veces las mismas palabras, sino de transmitir el concepto que hay detrás de las palabras a través de recursos de todo tipo: haciendo uso de anécdotas, contando casos reales de empresas, apelando a estudios de mercado, testimonio de expertos, etc.

Cierre

El objetivo de una buena apertura es crear una primera impresión favorable. El cierre deberá contribuir a crear una impresión duradera. Para conseguir una impresión duradera y positiva, el cierre debe estar preparado y orientado de manera que indique una finalidad, un resumen y que tenga un impacto motivacional.

El cierre debe incluir algún mensaje de movilización o de acción, que deje claro lo que se espera que los asistentes a la presentación hagan a partir de ahora.

Otro aspecto que conviene destacar es que no se debe aprovechar el cierre para incluir ningún tipo de información adicional que se nos haya olvidado exponer a lo largo de la presentación. El cierre es el momento de “redondear la faena” y debe incluir sólo mensajes que previamente se hayan dicho durante la ponencia.

Si uno hace memoria de muchas presentaciones a las que ha asistido, una de las características que se repiten con mayor frecuencia es que no se hacen cierres o éstos no tienen un cuerpo propio. Es como si el ponente llegará cansado o de repente, diera paso a la rueda de preguntas o agradeciera la atención prestada.

Para evitar esto, conviene introducir el cierre dentro de la presentación haciendo uso de alguna expresión tipo “resumiendo” o “ha llegado el momento de bajar el telón” y ocupando el centro de la sala para captar la atención de los asistentes y que la mirada de todos ellos se dirija hacia el ponente, momento en que éste aprovecha para aplicar la técnica específica del cierre que consta de cuatro pasos:

-
- Empezar recordando el objetivo de la presentación, que en su momento se clarificó en la apertura.
 - Resumir las ideas clave expuestas a lo largo de la ponencia, lo que se traduce en enfatizar los mensajes fuerza (se recomienda no sobrecargar el número de los mismos, siendo tres una cifra habitual y recomendada).
 - Invitar a la acción al auditorio, lo que implica dar pautas o pistas acerca de lo que esperas que hagan a partir de ahora (en el caso de que sea personal de la propia organización o colaboradores) o de lo que podrían hacer (en el caso de que sean clientes o personas no vinculadas).
 - Cerrar con un mensaje positivo y motivacional, que esté relacionado tanto con el objetivo de la presentación como con el auditorio al que nos hemos dirigido.

Sección 4. Claves de comunicación

Parece evidente que la comunicación es, al menos en apariencia, la primera herramienta que utilizamos para interrelacionarnos con el entorno que nos rodea. Este proceso no es privativo del ser racional, pero sí lo es cuando la comunicación se cierra sobre sí misma para alcanzar el grado de proceso, es decir, cuando sobre los distintos aspectos posibles de la comunicación se cierne una trama, cuya finalidad es conseguir una secuencia lógica en la transmisión de ideas, sentimientos, experiencias...

Se considera entonces la capacidad comunicativa como algo que todos tenemos presente en nuestras vidas, pero también como algo que es y debe ser susceptible de mejora continua.

Después de estimar el tiempo que se dedica a cualquier actividad diaria, se puede concluir que el 80% del tiempo lo ocupa la comunicación, dedicándole el 20% restante a otro tipo de tareas.

En el entorno profesional, debemos entender que la comunicación que se desarrolla es una Comunicación Eficaz. Por Comunicación Eficaz se entiende aquella que produce cambios en el interlocutor:

- Cambios en los conocimientos de la persona con quien me comunico.
- Cambios en las actitudes del interlocutor frente a determinadas situaciones.
- Cambios en los comportamientos o modos de actuación.
- Cambios en los sentimientos.

Hacer una presentación es un ejercicio complejo de influencia, pero que se vuelve bastante más sencillo cuando se conocen y se manejan un conjunto de técnicas, como son:

- Saber manejar la comunicación verbal.
- Saber manejar la comunicación no verbal.
- Saber manejar recursos y personalizar una presentación.
- Saber cómo actuar ante las preguntas del auditorio.

Es importante que cada persona que tenga que hablar en público sea consciente de sus puntos fuertes y de sus áreas de mejora, ya que en función de esta radiografía se puede ajustar la presentación para que el resultado sea el mejor posible.

Ejemplos:

- Una persona que desarrolle la presentación de una manera muy lógica pero al que le falte “chispa”, deberá centrar su esfuerzo en aprender a manejar recursos y personalizar la presentación haciéndola más amena y entretenida.

•Una persona que sea muy impactante y con grandes habilidades de comunicación pero no sea metódico en el desarrollo de la presentación (Apertura, Base y Cierre), deberá centrar su esfuerzo en preparar mejor la exposición y en no ser tan confiado respecto de sus propias habilidades porque cuando se encuentre con un auditorio poco motivado por su charla o con algunas deficiencias técnicas no serán capaces de seguir su presentación.

•Una persona que prepare muy bien la presentación pero que sea tímida, deberá centrar su esfuerzo en mejorar sus habilidades comunicativas para que su timidez no estropee la “puesta en escena”.

Comunicación verbal

Los elementos básicos a tener en cuenta son los siguientes:

La Voz:

- Hable con voz clara y suficientemente fuerte.
- Tome la medida de la sala y haga pruebas en relación a la persona más alejada.
- No olvide que una vocalización y una pronunciación clara son más importante que la potencia de voz. No deje caer los finales porque entonces no se oyen.
- Respire muy a menudo mientras habla.

La Locución:

Se trata ante todo de romper la monotonía y de hacer que el auditorio le escuche a usted con interés.

El caudal: Si la atención del grupo disminuye, hable más deprisa o más lentamente, pero siempre de manera que le siga a usted (al principio de la exposición se tiende a hablar demasiado deprisa porque se está intimidado).

Vaya más despacio cuando se trata de algo complejo, emplee alternativamente frases cortas y largas o rompa el ritmo con una pregunta.

El tono: Debe utilizar un tono adaptado a lo que usted diga (familiar, dinámico...)

También es indispensable colocar silencios con la finalidad de:

- Permitirle a usted reflexionar sobre sus ideas.
- Dejar al auditorio tiempo para que comprenda lo que usted ha dicho.
- Servir de advertencia al auditorio llamando su atención sobre lo que va a decirse.

“Es muy útil hacer inflexiones en el tono de voz. Debe subir el tono para destacar las ideas o palabras más importantes de su presentación”

El Vocabulario:

Adáptese al auditorio, utilice un lenguaje sencillo, palabras concretas, vivas, frases cortas, verbos activos,

“Un verbo activo es aquel que indica acción, como por ejemplo: hacer, poner en marcha, actuar, ...” (de este modo el auditorio percibe mayor dinamismo en la presentación)

El vocabulario debe ser: Rico, Preciso, Visual, Adaptado.

Una de las claves en el uso del vocabulario nace del análisis de la audiencia. En la medida en que usemos palabras cercanas a los asistentes, la comunicación y la conexión mejorará. Es lo que comúnmente se denomina el uso del argot.

Ejemplo: si la presentación está dirigida a personas que trabajan en la industria farmacéutica, es muy probable que en la presentación aparezcan términos como principios activos, moléculas, eficacia terapéutica, posología, efectos secundarios, etc.

Evitar ciertos defectos: Pedantería, abstracción, tópicos y frases hechas.

El Estilo:

- Es la manera de expresarse personalmente
- Debe ser natural, coloquial, como si se estuviese refiriendo a una persona, aunque en realidad se dirija a un grupo
- Frases concisas
- Debe ser personal

“La originalidad no está en cambiar el estilo personal de cada uno, sino en saber combinar de manera adecuada los recursos que se manejen en la presentación”

Junto con los anteriores elementos básicos, conviene llamar la atención sobre otros elementos que contribuyen igualmente a mejorar la eficacia en los procesos comunicativos:

El uso de las preguntas por parte del ponente:

Una de las herramientas que más contribuyen a “cambiar el ritmo” de una exposición es la introducción de preguntas por parte del ponente. En este caso, nos estamos refiriendo a dos tipos concretos de preguntas como son:

Las preguntas retóricas: son aquellas que el ponente hace sin ánimo de que sean contestadas por la audiencia, sino que son una forma de introducir un nuevo tema o dar una explicación adicional para aclarar algún punto de la presentación.

Ejemplo: “¿A qué me estoy refiriendo?”, “¿qué vamos a ver a continuación?”, “¿cómo afecta esta nueva estrategia en nuestro día a día?”, “¿qué ventajas presenta este nuevo software?”, etc.

Por tanto, son útiles para ubicar al auditorio sobre lo que viene a continuación, ya que centra la atención sobre la respuesta que se va a facilitar a continuación. Es recomendable hacer un breve silencio después de formular la pregunta, de manera que se cree una cierta expectativa y además permite oxigenar un poco la presentación. Se trata de una ruptura en el ritmo de la presentación, al cambiar la exposición continua de argumentos por la introducción de una pregunta.

En función del estilo y de la velocidad de exposición de cada uno, se recomienda hacer un mayor o menor uso de esta técnica. Existen dos reglas de carácter general:

- La primera es que, cuanto más rápido hable una persona, mayor número de preguntas retóricas debe formular. De esta forma, convierte la presentación en mini-presentaciones, siguiendo el esquema pregunta concreta-respuesta concreta. En definitiva, se trata de fragmentar la exposición para obligarse a ralentizar el ritmo y facilitar así al auditorio tanto el seguimiento como el entendimiento de lo que se está diciendo.
- La segunda es que, cuanto más complejo sea el tema o punto a desarrollar, mayor número de preguntas retóricas se deben formular. De esta forma, se simplifica la explicación al dividirla en varias partes. Esta subdivisión puede hacerse para exponer los diferentes apartados en que se desglosa el tema a tratar o bien para explicar las interrelaciones existentes entre los conceptos expuestos.

Las preguntas de control: son aquellas que el ponente realiza para comprobar la comprensión del mensaje por parte del auditorio.

Ejemplo: “¿Me estoy explicando?”, “¿se está viendo?”, “¿alguna duda?”, etc.

Normalmente no son respondidas por la audiencia, señal que se está siguiendo y entendiendo la presentación. Pero permiten que cualquier oyente que se haya quedado con alguna duda, pueda intervenir con facilidad para exponer su duda o inquietud.

Es útil hacer uso de estas preguntas de control, porque al igual que sucede con las preguntas retóricas, permiten oxigenar la exposición. Y también conviene acompañarlas de un breve silencio. Además son una técnica eficaz para manejar los tiempos de la presentación y facilitar el seguimiento de la misma por parte de los participantes. Así, se recomienda realizar una pregunta de control al final de la apertura para comprobar que ha quedado claro lo que se va a hacer a continuación y también como forma de dar paso a la base de la presentación, en donde habitualmente se va a compartir protagonismo con el power point o similar.

Las preguntas de control fomentan la conexión con el auditorio y son una invitación a la participación. El ponente demuestra voluntad de querer ser entendido, haciendo partícipe a toda la audiencia del mensaje que está presentando. También ayudan a pasar de un bloque o capítulo del desarrollo de la ponencia al siguiente y a solicitar comprensión del mensaje cuando se haya respondido a una pregunta directa formulada por parte de algún asistente.

Los resúmenes parciales:

Esta técnica ayuda a reforzar los mensajes fuerza o ideas clave de la presentación. Lógicamente, a mayor duración de la exposición, mayor número de resúmenes parciales habrá que realizar.

Como regla básica, se dice que un mensaje fuerza hay que evidenciarlo en el transcurso de la presentación y debe ser recordado en un resumen parcial y formar parte del cierre. De esta forma, aseguramos el decirlo un mínimo de tres veces, lo que contribuye a que la audiencia lo perciba como un mensaje significativo y destacado.

Anteriormente, se había señalado el hecho de que una presentación debe ir de lo general a lo concreto. Dentro de esta secuencia, el resumen parcial encuentra su momento y su sentido cuando queremos dar el paso de hablar de temas de carácter general a empezar a exponer temas concretos. El resumen parcial ayuda a cerrar la primera parte del partido y a dar paso al segundo tiempo. Es otra aplicación de la frase que señala que el ponente debe saber manejar los tiempos de la presentación y que el auditorio perciba este dominio.

Por último, el resumen parcial es una técnica eficaz cuando el ponente percibe que cierto número de participantes están distraídos o perdidos, ya que permite recuperar la atención y exponer los mensajes que deben estar claros, diferenciándolos de aquellos otros que son secundarios o anecdóticos.

Comunicación no verbal

El presentador tiene que superar el obstáculo que le supone establecer y conservar el contacto con el auditorio.

Ya se ha desarrollado el primer punto importante para realizar presentaciones eficaces: Qué voy a decir; con lo que poseemos sustancialmente las bases de nuestra seguridad en el tema frente al grupo. Pero todos sabemos que esto no basta, todavía es necesario superar otras barreras más sutiles, menos manejables.

Salvo que los argumentos sean realmente aplastantes para convencer al auditorio, hay que recurrir a sus sentimientos e impresiones.

Los sentimientos y las impresiones del auditorio se forman a nivel inconsciente procesando información procedente de cosas como los gestos, los tonos y los cambios de voz del presentador.

Algunos expertos dan consejos sobre las posturas que debe adaptar el presentador para lograr una expresión corporal adecuada, pero es casi imposible manipular los procesos inconscientes por esos procedimientos.

Afortunadamente hay un camino mucho más seguro y sencillo: basta con que el presentador esté convencido y se exprese con convicción y sinceridad para que automáticamente envíe a los oyentes un mensaje positivo.

Si el presentador no está convencido, el auditorio lo percibirá.

Es importante por lo tanto cuidar cómo se transmite el mensaje al auditorio, teniendo en cuenta la comunicación no verbal (C.N.V.) y la comunicación verbal (C.V.).

El presentador es el primer “audio-visual”, no simplemente se le oye, también se le ve. Es más, la verdadera estrella de toda exposición debe ser siempre la figura del presentador. Cada vez con mayor frecuencia se apoya la exposición en medios y materiales de apoyo, lo cual es positivo siempre que no deje al presentador “en un segundo plano”. Hay que tener en cuenta que estamos hablando de un proceso de comunicación entre varias o muchas personas y el único que puede “transmitir fuerza” al mensaje es la persona que lo está contando.

Muchas veces, además de fuerza, también se transmiten otros aspectos no tan positivos como puede ser un estado de nervios, carencias en la puesta en escena, desconocimiento de algunos temas, Aún en estos casos, el balance final es positivo porque nadie pide a un presentador que sea “don perfecto”, pero sí que muestre ilusión y despliegue energía en relación con el objeto de su presentación.

Además es muy importante que transmita confianza en lo que está diciendo y que no exista una “discrepancia” entre lo que se transmite con las palabras y lo que se transmite con los gestos y expresiones.

En ocasiones, lo que se ve no refuerza o no ayuda a percibir lo que se dice. Entonces nos encontramos ante gestos que podemos llamar “parásitos” o que no tienen sentido en el contexto donde se utilizan.

- Las manos en los bolsillos
- Las manos en las caderas
- Bascular de un pie a otro
- Movimientos de los pies in situ

Una gran parte de estos gestos y posturas lo que hacen es desahogar la tensión por medio de una actividad, pero son nulos en cuanto a la comunicación. Sin caer en una especie de obsesión por las apariencias, lo que se trata es de establecer y conservar el contacto con el auditorio, empleando todo tipo de recursos que lo favorezcan y evitando todo aquello que lo pueda perturbar.

Hay dos clases de gestos, los que convencen y los que pintan y describen las ideas.

Los que convencen se expresan con vigor y movimientos enérgicos; tienen que ver con las frases e ideas que implican creer en algo.

Y los que pintan y describen ideas, imitan formas, tamaños, movimientos y distancias con los dedos y las manos.

La Mirada:

El contacto visual debe establecerse mucho antes que el auditivo, lo contrario es antinatural.

Pasear la mirada por todo el grupo antes de empezar a hablar y durante todo el desarrollo de la comunicación.

Esto supone:

- Mirar a todos, al menos alguna vez. No intimidar sólo a unos cuantos.
- Percibir la reacción de cada uno.

Por tanto, conviene utilizar la mirada “en faro”, de manera que el ponente mira a todo el auditorio. Esta mirada faro encaja perfectamente con una sala dispuesta en “U”. Cuando el auditorio es más numeroso y la disposición de la sala es otra, habitualmente en filas, conviene mirar a las filas intermedias para evitar transmitir la sensación de que sólo se mira a las primeras filas.

Hay dos consideraciones que conviene hacer respecto de la mirada:

- Por un lado, hay ponentes que tienen tendencia a mirar la pantalla con mucha frecuencia, como si fuera más importante leer lo que pone que contárselo a la audiencia. Una presentación es un proceso comunicativo entre personas, en donde el power point o similar ocupa un papel secundario.

A la hora de explicar algo que también está en la pantalla, conviene no estar en medio para no dificultar a los asistentes la visión de la pantalla. Por tanto, es mejor posicionarse en un lado de la sala y nunca mirar de frente la pantalla, ya que ello implica dar la espalda al auditorio.

Y dado que desde una esquina de la sala, el contacto visual está condicionado por el lugar que se ocupa, es recomendable cambiarse de lado durante el transcurso de la presentación para equilibrar dicho contacto visual y así evitar “áreas ciegas” (se define como aquel espacio de la sala en donde hay asistentes y hacia el que el presentador nunca dirige su mirada).

- Por otro lado, hay ponentes que tienen tendencia a mirar al suelo o al techo cuando están exponiendo un concepto que les exige pensar o estar concentrados. Este comportamiento hace que se resienta la conexión con el auditorio y en la medida en que se produzca de manera reiterada, puede conllevar una pérdida en la transmisión del mensaje.

En caso de que uno se reconozca en cualquiera de estas situaciones, merece la pena hacer un esfuerzo por evitarlas y así mejorar en el contacto visual. Ya conocemos el dicho que dice que “los ojos son el espejo del alma”.

La Postura:

Es en lo físico y corporal, en cierta manera, una representación del pensamiento. La forma de estar y presentarse debe estar de acuerdo con lo que queremos decir.

Debe ser:

Respetuosa: con respecto al grupo y al papel que desempeñamos, aunque exista gran confianza.

Variable: postura monolítica es igual a pensamiento monolítico, sin flexibilidad ni apertura.

Natural: la naturalidad abre las puertas a la comunicación.

La postura de “brazos cruzados”, aunque cómoda, no es la más adecuada para realizar una presentación ya que indica falta de dinamismo y una falta de apertura del ponente hacia el auditorio.

Por tanto, una de las ideas clave respecto de la comunicación no verbal es tener los brazos abiertos y mover las manos acompañando el mensaje verbal (a través de gestos, ya sean para convencer o para “pintar” las ideas).

Hay dos consideraciones que conviene hacer respecto de la postura:

- En primer lugar, hay que evitar que haya objetos situados entre el presentador y el auditorio. Por tanto, en la medida en que sea posible, evitemos estar sentados detrás de una mesa, de un ordenador o situados detrás de algún objeto.
- En segundo lugar, el movimiento es un recurso que tiene el presentador para captar la atención de los asistentes. La regla general es hacer la apertura y el cierre en el centro de la sala y aprovechar el desarrollo de la presentación para “ganar distancia” al auditorio y aproximarse a las personas que nos están escuchando. A mayor proximidad, mayor conexión.

Lógicamente, esta proximidad se debe ir consiguiendo poco a poco a medida que vaya avanzando la presentación, ya que al principio es normal que todos guardemos las distancias hasta que nos vayamos conociendo. Otra cosa es cuando ya existe una relación previa de confianza entre el presentador y la audiencia. Es recomendable aprovechar el momento en que se cuenta algún ejemplo o anécdota para llevar a cabo este acercamiento.

Lo principal es que el grupo perciba este acercamiento de una manera natural. Cuando el ponente se precipita en este acercamiento o bien interpreta mal la sala, puede que el acercamiento sea percibido como una intromisión, lo cual va en perjuicio del resultado y de la consecución del objetivo.

Sección 5. El manejo de Recursos en la presentación

Un recurso es todo aquello que maneja el ponente para acompañar su exposición. Es evidente que si el único recurso que utiliza un orador es el uso de su palabra es muy difícil mantener la atención del auditorio durante el transcurso de la presentación. Cada día es más frecuente hacer presentaciones a través del cañón y del uso de programas informáticos específicos, de manera que se cumple el siguiente refrán:

“Lo que se oye se olvida.

Lo que se ve se recuerda.

Y lo que uno hace, te sorprende”

Por tanto, todo lo que sea acompañar la palabra de un refuerzo es positivo siempre que la presentación en power point no tape la figura del ponente o que éste se limite a leer lo que pone en la pantalla. Hay que tener muy claro quién es la estrella (el ponente) y quien el medio auxiliar (la presentación). Cuando se invierte el orden, el resultado no es positivo ya que la percepción con que sale el oyente es que hubiera dado lo mismo si ese fichero lo hubiera leído en su ordenador personal.

Partiendo de esta premisa, el orador debe aportar mayor información que la que aporta la pantalla y debe saber manejar un conjunto de recursos que apoye y justifique las ideas principales que quiere transmitir.

La finalidad de los recursos es que la presentación tenga un alto nivel de impacto, sumándose a las habilidades comunicativas que desarrolla el ponente. Por tanto, la primera reflexión que nos debemos hacer es qué elementos contribuyen a que el mensaje llame la atención de los oyentes, evitando que lo oigan como quien escucha algo que le es ajeno a sus responsabilidades y/o intereses.

Como regla general, el uso de ejemplos, la exposición de ventajas e invitar a la acción son tres elementos imprescindibles para conseguir que el mensaje tenga fuerza, impacte y llame la atención.

Los ejemplos son un recurso muy válido para explicar los conceptos que queremos transmitir. El requisito básico para poner ejemplos es conocer el auditorio que vamos a tener, lo que implica saber el sector en que desarrollan su actividad, las responsabilidades que desarrollan en sus respectivas organizaciones y en la medida en que sea posible, tener una idea lo más aproximada posible de la actividad que desarrollan en su día a día.

De esta forma, resulta sencillo que los ejemplos afloren en la cabeza del presentador y por tanto, aparezcan a lo largo de la presentación. De hecho, una de las mejores técnicas para responder a dudas planteadas por el auditorio, es apelar a ejemplos reales que ayudan a clarificar los conceptos expuestos.

Cuando los asistentes perciben que los ejemplos presentados encajan con su realidad, la comunicación es mucho más fluida y legitiman en mayor medida al ponente, al estar hablando “su mismo idioma”. Por tanto, ven al ponente no como un teórico sino como alguien mucho más pragmático, que es capaz de relacionar lo que dice con lo que sucede en la “vida real”.

Las ventajas son las consecuencias positivas que puede obtener la audiencia en relación con el tema objeto de la ponencia. Es responsabilidad del presentador el definir de manera correcta estas ventajas, ya que son el mejor recurso para movilizar a los asistentes y captar su atención.

Al final, las personas somos egoístas por naturaleza y cuando vemos que algo nos puede ayudar a obtener mejores resultados o hacerlo de manera más eficiente (con menos esfuerzo o con mayor comodidad), entonces prestamos un mayor nivel de atención.

Cuando uno está acostumbrado a hablar en público, se da cuenta que los asistentes tienen una gran capacidad para ver inconvenientes y/o riesgos respecto de lo que se está presentando (ya sea la incorporación de nuevos productos, el desarrollo de nuevos mercados o canales de venta, un nuevo software, etc.). Todos tenemos una resistencia natural al cambio, ya que estamos acostumbrados a actuar de un cierto modo.

Por tanto, conviene pensar a priori en dichos inconvenientes, pero es decisión de cada ponente el incorporarlos en su presentación o bien esperar a que los planteen los asistentes para aprovechar dicha objeción para dar la adecuada respuesta.

Pero no es tan habitual que los oyentes estén escuchando la ponencia y pensando de manera proactiva en las ventajas (consecuencias positivas) que pueden obtener. Y dada la importancia de que estas ventajas queden claras, es responsabilidad exclusiva del ponente el definir las a priori e ir las presentando a lo largo de la presentación, aprovechando aquellos momentos en donde estén mejor ubicadas.

Invitar a la acción implica definir las posibles vías de actuación que tiene el auditorio respecto del tema objeto de la presentación.

Cuando se trata de presentaciones internas (realizadas para personal de una única organización), invitar a la acción se puede materializar en compromisos de actuación. Es decir, exponer qué se espera que hagan los asistentes con aquello que se les ha contado.

Cuando el público asistente es heterogéneo (de diferentes empresas o personal no vinculado directamente con aquel que hace la presentación), invitar a la acción es un concepto más ambiguo porque no existe una relación jerárquica ni en muchos casos, ningún tipo de compromiso. Por tanto, invitar a la acción hay que entenderlo como sugerencias que el ponente lanza a los asistentes con la utilidad que pueden sacar con los conceptos y/o ideas que se están exponiendo. Se trata de animar a hacer algo y dar pistas sobre lo que se puede hacer. De esta forma, se consigue activar al auditorio, haciéndoles pensar en acciones y evitando que puedan asumir un rol pasivo en relación con el tema que están escuchando.

Recursos informales

Dotan de alegría y chispa a la presentación.

•Un primer tipo de recurso informal es el uso de imágenes en la presentación. Todos conocemos el refrán de que “una imagen vale más que mil palabras”. En este caso, nos referimos a imágenes gráficas que expresen conceptos o ideas a través de las mismas. Es decir, si queremos transmitir la idea de preocupación por la obesidad infantil, una forma de hacerlo es a través de una imagen en donde aparezcan un conjunto de niños de diferentes razas excedidos de peso.

•Un segundo tipo de recurso informal es el empleo de citas y/o refranes. Ya sabemos que el refranero español es muy amplio y, por tanto, da mucho juego. Lo importante en este caso es relacionar muy bien la cita o el refrán con el concepto que estemos presentando.

•Un tercer tipo de recurso informal es el uso de fragmentos de películas o bien, el empleo de frases célebres que hayan pasado a la hemeroteca del cine. Un ejemplo lo tenemos en la película “El club de los poetas muertos”, recordada en parte gracias a la expresión *carpe diem*. Esta expresión contextualizada dentro de una presentación es un ejemplo de uso de este tipo de recurso. O la frase de “todo gran poder conlleva una gran responsabilidad” que aparece en la primera película de la saga “Spiderman”.

•Un cuarto tipo de recurso informal es el uso de vivencias propias o experiencias de terceros que guardan relación con el objeto de la presentación. Lógicamente, este recurso (idéntico al expresado anteriormente como recurso formal) se convierte en informal cuando lo que uno cuenta son anécdotas, que entremezclan la realidad, el sentido del humor y una conclusión que permite establecer cierta vinculación con el tema objeto de la presentación.

Los recursos informales ayudan a oxigenar la exposición y generan proximidad entre el ponente y el auditorio. Su uso genera un ambiente más relajado y distendido, en donde la sonrisa tiene cabida sin que ello implique una pérdida en el nivel de atención de la sala o una pérdida del “hilo conductor”. Más bien, sucede justo lo contrario.

Reglas de uso de los recursos

Como es lógico el nivel de formalidad de la presentación viene dado por el auditorio que hay enfrente. Básicamente depende de:

- El auditorio está formado por clientes o por personal interno de la propia organización.
- Número de asistentes a la exposición.
- Tema a tratar

Un ejemplo claro de entorno formal sería el formado por 40 asistentes, todos ellos potenciales clientes y en donde el objetivo sea la presentación de un nuevo producto o servicio.

Un ejemplo de entorno informal sería el formado por un equipo de comerciales de la propia organización dentro de una Convención de empresa para celebrar los buenos resultados de ventas.

El ponente debe medir muy bien este nivel de formalidad para elegir el tipo de recurso más adecuado para su presentación. Además debe saber personalizar la presentación, de manera que su ponencia refleje su forma de ser. Es la única forma de que el mensaje suene natural y se transmita credibilidad. Se puede afirmar que una exposición es una sucesión de impactos medidos que ayudan a conseguir el objetivo definido. Y para que el resultado sea bueno, el orador debe sentirse cómodo con los recursos que emplea.

Por último, es recomendable aportar unas reglas a tener en cuenta respecto del uso de recursos:

- El recurso es un medio para ilustrar un mensaje relevante dentro de la presentación. Toda “idea fuerza” de la exposición debe ir acompañado del correspondiente recurso.
 - Hay que dar un sentido al recurso. Para ello es necesario ubicarlo dentro de la exposición y establecer una relación con el objeto y contenido de la presentación.
 - El recurso se puede utilizar también para
- * “Ligar” un contenido con el siguiente
 - * Hacer un resumen de la idea principal expuesta
 - * Oxigenar la presentación (“dar un respiro” al auditorio a través del empleo de un recurso informal)

Sección 6. Cómo gestionar las preguntas del auditorio

La capacidad para hacer frente a las preguntas que le hagan, es un factor determinante para el éxito de la sesión de presentación. ¿Qué ocurre si no se sabe contestar a una pregunta técnica o si alguien le hace una pregunta importante, pero usted piensa que la respuesta debe darse en una fase posterior de la presentación?

Sugerencias:

Repita o reformule la pregunta cuando sea preciso:

De esta manera, todos los participantes podrán oír la pregunta, usted tendrá más tiempo para pensar y podrá replantearla en términos más favorables. Esta técnica es aconsejable cuando la pregunta no haya sido escuchada por todo el grupo, sea compleja o poco precisa.

Reciba todas las preguntas con cordialidad:

Sea amable y educado. Es fundamental mantener la compostura al hacer frente a las preguntas, por muy difíciles que éstas parezcan.

Evalúe la importancia de la pregunta:

Si se trata de una pregunta importante, responda de la manera adecuada. Si no es importante, dé una breve explicación e invite al participante a hablar con usted en privado al término de la sesión.

Responda siempre a todas las preguntas que guarden relación con la presentación:

De una respuesta a todas las preguntas. Si no conoce una respuesta diga: No lo sé pero lo averiguaré.

Las únicas preguntas que no tiene sentido responder son las que no guardan ningún tipo de relación con el tema objeto de la presentación. En este caso, es conveniente clarificar el objetivo de la ponencia y desplazar la respuesta a un entorno informal fuera de la sala.

Cuando la pregunta guarde relación con algo que está previsto decir más adelante en la presentación, aplaza la respuesta explicando que se verá más adelante.

Sea Breve:

No es aconsejable romper el ritmo de una presentación con respuestas demasiado largas. Sea todo lo breve que pueda pero ofrezca una respuesta completa.

Consejos de carácter general

Anime a preguntar:

El grupo tiene conocimiento de inmediato, a través de signos no verbales, de si usted realmente desea que le formulen preguntas o si las teme. Anime a que surjan preguntas inclinándose hacia su grupo. Mire a varios individuos de enfrente mientras solicita preguntas.

Haga estallar la bomba si es necesario:

Ya que su grupo no ha tenido la oportunidad de pensar en una pregunta enseguida, tenga una preparada. Puede comenzar “déjeme empezar con lo que me han preguntado hoy al llegar”. Después, cuando se haya respondido a sí mismo, pida si hay otras.

Si es necesario, puede volver a hacerlo sólo (ejemplo: “muchas veces me preguntan ...”) pero si no hay respuesta después de su segunda pregunta, finalice. Conserve su cálido agradecimiento para el grupo en su conclusión.

Escuche y mire al que pregunta:

Escuche no sólo las palabras y su significado, sino también todo el contenido emocional expresado en la pregunta. Esté particularmente atento a cualquier signo de hostilidad o antagonismo que venga de quien pregunta para así poder responder acertadamente. Concéntrese totalmente en el que pregunta para determinar la verdadera cuestión. Ninguna pregunta debe ocupar más de un minuto en ser planteada. Si alguien obviamente se extiende, usted puede interrumpirlo correctamente preguntándole, “perdone, ¿podría plantear esto como una pregunta?” o “lo siento, pero me he perdido, ¿cuál es su pregunta?”.

Permanezca con la persona que pregunta hasta que ésta haya terminado. No importa lo que usted piense de la pregunta; no exprese una reacción negativa mientras se plantea la pregunta.

Responda a todo el grupo:

Si responde al grupo, psicológicamente va a mantener en la mente todas sus necesidades mientras disuelve cualquier hostilidad potencial en alguien que pregunte. Si bien respondemos a quien nos pregunta directamente, cuando estamos en una presentación es necesario dar la respuesta mirando a todo el grupo, ya que si se personaliza la respuesta da la sensación de que ésta sólo era de interés para aquel que la formuló.

Con los hostiles, sólo mirarlos puede ser un signo de aliento (o al menos de respeto y educación, ya que dejar de mirarlos puede potenciar su rechazo). Sólo los más desagradables persistirán después de que usted se haya vuelto a centrar en los otros. En una presentación se aplica la técnica de la “mirada en faro” (mirar a todo el auditorio haciendo un barrido de un extremo de la sala hasta el otro) y se personaliza la mirada sólo en personas concretas en momentos puntuales (desde luego, usted sólo debe centrar la mirada en aquellas personas que estén involucradas en la exposición y que muestren una buena actitud).

Recuerde que una presentación es proceso de comunicación grupal, en donde se empieza hablando a todo un conjunto de personas y se termina exactamente igual. Hay que evitar “perder” personas en el transcurso de la presentación, pero también hay que evitar centrarse en exceso en algunos participantes ya sea por ser quien más interviene, quien interviene con mayor precisión o por ser quien demuestra un mayor interés por lo que estamos diciendo.

Cuando el ambiente se vuelva tenso, recurra a su sentido del humor. Cuando algunas personas manifiesten cierta hostilidad o incredulidad con lo que está diciendo, manténgase tan entusiasmado e imparcial como siempre. El propio grupo acostumbra a encargarse de la persona que realmente es escandalosa. No se desanime y mantenga la misma actitud con la que comenzó la presentación.

Agunte la irresistible tentación de acabar mirando a quien ha preguntado. Usted quiere iniciar otras cuestiones no permaneciendo sólo con una persona. Haga una pausa cuando haya acabado, después pida la siguiente pregunta.

Sea breve y vaya al grano:

Manténgase en el objetivo con la pregunta y su propio punto de vista. No divague. Recuerde lo que quiere: una interacción dinámica y una amplia involucración del oyente. Cada pregunta significa una nueva oportunidad para usted de ampliar su punto de vista. Evite salirse por la tangente prolongadamente. Después de responder a la pregunta, retome el programa y continúe.

Incluya un final conclusivo después de la sesión de preguntas y respuestas:

Necesita una fuerte conclusión secundaria para finalizar una sesión de preguntas y respuestas. Agradezca con calidez la participación del grupo y refuerce su mensaje con un buen enunciado final. La técnica del resumen parcial es muy apropiada, ya que resume los mensajes fuerza o ideas clave expuestos hasta el momento y permite retomar la presentación en el punto en que se quedó.

Tenga preparado un final que sirva a sus propósitos, fomente la acción que desea que lleven a cabo sus oyentes y le devuelva a su punto de vista. Relacione esta conclusión con los objetivos de la presentación y refuerce la utilidad de la sesión de preguntas/respuestas realizada. El cierre es el mejor momento para mostrar el camino recorrido y demostrar cómo lo hemos realizado gracias a la colaboración de todos.

Sea prudente y esté dispuesto a cooperar:

En un grupo de 30 personas o más, está destinado a tener alguien a quien usted no guste, no le guste su punto de vista, esté celoso, se sienta inferior o simplemente trate de llamar la atención. Esté alerta hacia estas personas y no trate de cambiarlos. La razón por la que ha oído la expresión “siempre hay uno entre la masa”, es porque acostumbra a ser así. No le dé mayor importancia y asúmalo como una regla de juego de hablar en público.

Si en algún momento usted debe ceder o modificar su punto de vista en función de algún argumento de peso realizado por algún asistente, no tema hacerlo. Usted es el ponente, no el poseedor de la “verdad absoluta”. Agradezca dicha aportación, relaciónela con el objetivo de la presentación y muestre cómo dicho argumento contribuye a mejorar el resultado final (ya sea porque clarifica muy bien algún concepto, lo baja al terreno de la realidad del colectivo o aporta pautas concretas de actuación).

Capítulo 2. Liderazgo en Dirección de personas y habilidades

Resumen

El objetivo del presente capítulo es aportar contenido y pautas para que todo responsable jerárquico de una organización pueda desarrollar el liderazgo dentro de su equipo de colaboradores, legitimando su figura y maximizando el rendimiento del equipo para obtener los mejores resultados posibles.

Sección 1. Concepto y consideraciones generales

El liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de otras personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Sea cual sea la definición que uno quiera escoger, es evidente que el liderazgo está íntimamente relacionado con la ascendencia sobre otras personas. Por tanto, el manejo de la comunicación como herramienta para generar influencia es un elemento clave para ejercer dicho liderazgo.

Es importante destacar la importancia de la ética en el desarrollo del liderazgo, ya que la ascendencia es algo que uno puede utilizar para alcanzar todo tipo de fines y objetivos. Por tanto, la definición de los objetivos que uno quiera alcanzar es un tema capital en el desarrollo efectivo del liderazgo, ya sea en el marco de las relaciones profesionales o personales.

Si nos centramos en el terreno empresarial, existe la tendencia de asociar liderazgo con las personas que ocupan puestos de responsabilidad dentro de la organización. Es como si el responsable jerárquico de un equipo de profesionales fuera el líder del departamento o área en cuestión en razón al cargo que ocupa, que implica un mayor nivel de responsabilidad.

En este sentido, es cuando conviene diferenciar las dos posiciones que puede adoptar un responsable de equipo: una básica, de gestionar las personas del equipo de cara a la consecución de los objetivos establecidos y otra más amplia, que implica ejercer el liderazgo con el equipo además de dar respuesta al punto anterior. Esta segunda posición es la que corresponde con el desarrollo del liderazgo, pero como veremos más adelante, implica desarrollar una serie de comportamientos que muchas veces conllevan un sobreesfuerzo a la hora de aplicarlos en la realidad.

Saber delegar, inspirar confianza y seguridad, motivar y escuchar a sus colaboradores y, sobre todo, reconocer su valor en la empresa, son las claves de los Líderes.

¡¡Los gestores no saben ser líderes!!

Al menos eso es lo que piensan los expertos en la materia. Y lo cierto es que no es nada fácil. Hacer que una orden sin dejar de serlo, esté más cerca de una propuesta que de una imposición, conseguir que los colaboradores asuman y no sólo acaten los preceptos empresariales es todo un arte que puede aprenderse.

Sin embargo, este nuevo modelo de gestión, en el que los gestores tratan de sacar lo mejor de sus colaboradores, se impone en las empresas en las que la calidad del producto o servicio depende, en gran medida de que los colaboradores se sientan respaldados por grandes dosis de confianza por parte de sus superiores y sean conscientes de su gran valor dentro de la organización.

Esta es una de las asignaturas pendientes de los gestores de hoy en día. Numerosos estudios realizados por expertos de empresa han desvelado la incapacidad de muchos gestores para saber estar al frente de la nave. Pero esto es lógico si se tiene en cuenta que estos gestores, por lo general, no cuentan con ningún modelo verdaderamente eficaz para tratar con sus colaboradores.

Todo lo más, tienen las referencias de liderazgo que cualquier persona ha podido experimentar a lo largo de su vida, y que van desde la primera noción que se tiene del concepto de gestor, personificada en la figura del padre, pasando por la del maestro y los diferentes aprendizajes que uno va sacando a través de su experiencia.

Son modelos en los que predomina la faceta directiva y no suelen funcionar cuando se aplican al terreno empresarial. El uso de la autoridad, para dar órdenes y dirigir personas, tiene un recorrido limitado, máxime en los tiempos que corren en donde el cambio forma parte constante de nuestra vida y la motivación se convierte en una herramienta necesaria para adaptarnos a dichos cambios y, en ocasiones, anticiparnos a los mismos.

La idea de “tiempo nuevos requieren nuevas ideas” encaja muy bien con la situación actual que vivimos, en donde ha cambiado mucho la sociedad, el modelo educativo, las relaciones laborales y las reglas del mercado. A día de hoy, la iniciativa es un activo profesional que cotiza al alza, así como la responsabilidad y la adaptación. Todos estos valores encajan dentro del desarrollo de la función de liderazgo, pero tienen mucho menor encaje dentro de la función del gestor de equipos. Y al final, uno es y a uno le ve su equipo de una u otra forma en función de los comportamientos que desarrolla y de las habilidades que demuestra a la hora de resolver las situaciones que afronta.

Podríamos decir un rasgo del liderazgo es la capacidad para transmitir ilusión a los otros y motivarlos para que asuman los objetivos de la empresa como propios. Y eso es algo muy difícil de conseguir, sobre todo si se hace fundamentalmente a través del uso del poder formal, que es la autoridad que viene dada por la propia estructura legal de la organización.

Existe otra forma totalmente diferente de gestionar personas y equipos, se trata de un tipo de liderazgo que, curiosamente, se obtiene reconociendo que “los demás también tienen poder” y capacidad para aportar críticas, ideas y sugerencias, aunque estas no sigan la línea de pensamiento del responsable jerárquico.

Lo fundamental es que el trabajador se sienta respaldado por la confianza que el responsable ha depositado en él. Normalmente cuando se usa esta estrategia con las personas, éstas dan mucho más de sí. Incluso, existen estudios que revelan que las personas se descubren realizando tareas para las que nunca creyeron estar capacitadas.

Por tanto, el liderazgo implica considerar a las personas como parte de un todo, en donde cada uno debe tener su espacio y la oportunidad de hacer sus aportaciones y contribuciones. Para que esto sea posible, un aspecto básico para el responsable de equipos que quiera ejercer el liderazgo es conocer el perfil, la forma de ser y las capacidades de todos los miembros de su equipo, así como las interrelaciones existentes entre todos sus integrantes.

Para ello, es fundamental la observación de sus comportamientos y reacciones. De ahí, que una máxima para ejercer el liderazgo es ver in situ cómo actúan las personas del equipo y generar espacios y oportunidades de comunicación con el colaborador. De esta manera, uno tiene una foto bastante exacta de las motivaciones, intereses, temores, etc de cada uno de sus colaboradores, además de conocer sus rasgos de personalidad (tímido, reservado, extrovertido, nivel de seguridad personal, etc). Y todos estos factores subjetivos y cualitativos son los que sirven a responsable para ejercer la función de liderazgo con su equipo.

Hasta aquí, estamos haciendo referencia al liderazgo desde la posición de un responsable de equipo dentro de una organización, pero el liderazgo se caracteriza por ser libre. Es decir, siempre que hay un conjunto de personas, el grupo decide a qué miembro o miembros darle mayor peso o ascendencia dentro del colectivo.

Dado que esto es así, una labor importante del responsable jerárquico es saber si dentro de su equipo existe la figura del líder encubierto. La característica común de los líderes encubiertos es que sus opiniones pesan más que las de otros integrantes del equipo. Cuando los equipos son numerosos, es habitual que existan varios líderes encubiertos, cada uno de los cuales puede encabezar un subgrupo.

En donde no es posible establecer una característica común es en el motivo de elección de los líderes encubiertos. Los motivos son diversos: por ser la persona con más experiencia en la organización, por ser el profesional que obtiene los mejores resultados, por ser la “alegría de la huerta”, por ser el que tiene mayores conocimientos, por ser el que más ayuda a sus compañeros cuando éstos lo necesitan o por una combinación de todos o algunos de los factores anteriores.

El responsable de equipo debe identificar al líder o líderes encubiertos de su departamento o área y establecer estrategias de actuación para aunar esfuerzos y que todos remen en la misma dirección. Cuando los líderes encubiertos apoyan y refuerzan al líder formal, todo es mucho más sencillo, tanto la consecución de los objetivos como el ambiente en que se desarrolla el trabajo.

Sección 2. Círculos de responsabilidad del mando

Los círculos de responsabilidad definen los comportamientos que debe realizar un mando para ejercer su responsabilidad como líder de su equipo de colaboradores. Por tanto, centra la atención en el qué se debe hacer.

El círculo de la gestión

Está compuesto por aquellas tareas básicas que debe llevar a cabo todo gestor de equipos. Son las siguientes:

Planificar:

Implica establecer las prioridades de actuación que debe seguir el departamento o área de la organización de cara a la consecución de los objetivos. Como es habitual, siempre hay un exceso de trabajo y de frentes abiertos y es el gestor del equipo el que debe marcar estas prioridades de cara a rentabilizar los esfuerzos y decidir a qué temas asignar los proyectos disponibles.

Organizar:

Implica distribuir las prioridades establecidas en el punto anterior entre los colaboradores del equipo. A la hora de hacer esta asignación, el gestor debe tener en cuenta el perfil del colaborador en relación con la tarea que se le quiere asignar:

- a) Puede: la capacidad para realizar de manera satisfactoria la tarea en cuestión, así como el disponer de los recursos necesarios para llevarla a cabo.
- b) Sabe: el nivel de conocimientos en relación con la tarea en cuestión.
- c) Quiere: la actitud, más o menos favorable, en relación con la tarea en cuestión.

Hacer una adecuada asignación es clave a la hora de conseguir sacar adelante los objetivos de la manera más eficiente posible. De todos modos, esta reflexión conviene matizarla, ya que si siempre asignamos en función de criterios de eficacia y eficiencia, estaremos dejando de lado un aspecto importante como es el desarrollo de los colaboradores y por tanto, de su motivación a través del crecimiento profesional que experimentan a la hora de afrontar y resolver con éxito tareas nuevas y complejas.

El desarrollo y la motivación son elementos que forman parte del ejercicio del liderazgo individual, como se verán más adelante. Como casi siempre, la clave está en conseguir un equilibrio entre la necesidad de sacar adelante el trabajo y los proyectos, con las ventajas que conllevan el facilitar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional a las personas que forman parte del equipo.

Por fortuna, a lo largo del ejercicio económico hay momentos y coyunturas diversas. Hay momentos en donde hay que centrar el esfuerzo en sacar adelante el trabajo, por estar en un período “punta de trabajo” y hay otros momentos, en donde se puede dar prioridad al desarrollo de los colaboradores por estar en una época “valle”. En estos momentos de menor carga de trabajo, es conveniente aprovechar para incrementar la cualificación profesional del equipo, potenciar su polivalencia y darles la oportunidad de que desarrollen nuevas tareas que supongan un reto profesional.

Supervisar:

Es la típica función de seguimiento, para saber cómo van los objetivos, los proyectos y sus plazos, de acuerdo a tomar medidas correctoras en caso de ser preciso. Para ello, la comunicación es un elemento necesario, pero siempre está centrada en tareas concretas, problemas concretos y planes de actuación específicos.

Por tanto, este primer círculo guarda mucha relación con la consecución de objetivos. En este sentido, el gestor debe:

- Definir claramente los objetivos en función de:
 - * Importancia
 - * Urgencia
 - * Complejidad
- Asegurar que los objetivos están claramente vinculados a la misión del Departamento
- Establecer criterios de medida específicos para asegurar el cumplimiento del objetivo
- Modificar los objetivos para adaptarse a los posibles cambios que se produzcan en el Departamento
- Aportar una dirección clara indicando lo que hay que hacer, con qué medios y tiempo para hacerlo

El equipo debe:

- Estar orientado hacia el logro de resultados mejores
- Tener clara la función de lo que hay que hacer
- Autonomía progresiva en lo que se refiere a la forma de alcanzar las metas
- Participar, a medida que el esfuerzo gane en experiencia, en el proceso de fijar objetivos
- Pedir al Gestor una dirección clara indicando lo que hay que hacer, cómo y cuándo hacerlo

Las señales de alarma cuando no se realiza correctamente el establecimiento de objetivos son:

- Desmotivación por no ser consultados, ni participar en la definición de objetivos
- Confusión por no saber lo que hay que hacer
- Acomodar los objetivos establecidos a la práctica del día a día (no crecer)
- Preocupación por la actividad más que por los resultados

Junto con estos comportamientos, el responsable de equipo debe realizar otro tipo de comportamientos para ser reconocido como líder por sus colaboradores.

El círculo del liderazgo individual

Está compuesto por comportamientos que el responsable de equipo debe llevar a cabo con cada uno de sus colaboradores de manera individual. Implica entender la gestión del equipo como algo que va más allá de la asignación de tareas, funciones y responsabilidades. Cada persona tiene la suficiente importancia para ser considerada en sí misma como algo que merece la pena gestionar.

Es decir, las personas tienen cabida dentro de las organizaciones como algo más que recursos humanos necesarios para la realización de las tareas y la consecución de los resultados. La teoría es bonita, pero vayamos a descenderla al terreno de lo práctico.

Esta filosofía se traduce en tres comportamientos, detrás de los cuales hay un elemento común. El conocimiento de la forma de ser y de actuar de los diferentes colaboradores, el esfuerzo consciente por observarles para tener una opinión propia acerca de cómo se comportan y las motivaciones que les mueven y fomentar el diálogo como el mejor camino para entender a las personas que forman parte del departamento o área.

Está claro que todo lo anterior conlleva tiempo y dedicación de energía, de ahí que convenga afirmar que el liderazgo no es un “camino de rosas” ni algo que se pueda hacer en cinco minutos. Pero al igual que decíamos anteriormente, el día da para mucho y no todos los días son igual de complejos. A esto hay que añadir, que hay responsables de equipo que saben sacar mucho partido a los entornos informales, entendiendo como tales todos aquellos en donde se produce una interacción con los colaboradores fuera del despacho u oficina.

Los comportamientos de este círculo son los siguientes:

Orientar conductas del colaborador:

Hay un dicho que dice: “Jefe que no me aporta, poco me importas”. Orientar conductas va precisamente en dicha dirección, la de “dar luz” y consejo al colaborador para que mejore su rendimiento laboral, su imagen dentro de la organización o su relación con el resto de compañeros.

Es una tarea poco definida, ya que son muchos los comportamientos del colaborador que pueden justificar llevar a cabo esta orientación de la conducta. Podríamos citar algunos ejemplos para clarificar este concepto:

- * Llegar sistemáticamente tarde al trabajo
- * Realizar el trabajo con bajos niveles de calidad o de preparación
- * No relacionarse con el resto de compañeros, ejerciendo de “independiente” dentro del equipo
- * No prestar ayuda a los compañeros cuando les ve que “no dan a basto” para sacar el trabajo en plazo y/o forma
- * No compartir información con el resto de compañeros del área o de otros departamentos a los que dicha información podría ser útil
- * Ser un “cuello de botella” cuando trabaja en equipo o forma parte de un proyecto
- *

Como se puede observar la lista podría ser muy amplia. Lo importante, es que las personas muchas veces no somos conscientes de cómo nos comportamos ni de la imagen que transmitimos hacia el exterior.

De ahí, que muchas veces necesitemos que alguien nos ponga delante del espejo, para ser conscientes de la realidad y tener la posibilidad de adaptar nuestros comportamientos. Esa función es a la que nos referimos en este apartado.

Desarrollar al colaborador:

Como su propio nombre indica, es facilitar oportunidades de desarrollo a lo largo del ejercicio. En muchas organizaciones, la evaluación del desempeño es el momento en el que se definen estos retos, a los que posteriormente hay que dar forma traduciéndolos en situaciones concretas a las que el colaborador debe dar respuesta.

Es evidente que no todos los trabajadores desean con la misma intensidad tener oportunidades de crecimiento profesional. Pero también es cierto, que aquellos que no las tengan o las tengan en menor medida que otros, es muy probable que se comparen y verbalicen en algún momento el sentirse defraudados o decepcionados ante la falta de oportunidades.

Como criterio general, todo colaborador debiera tener alguna oportunidad de desarrollo, concretada y aplicada a una situación concreta, para que cada uno pueda “escribir su propia historia”.

La habilidad clave del responsable de equipo, es hacer una adecuada asignación, para que en ningún caso o en los menores posibles, se pongan en riesgo la consecución de los objetivos, el sacar adelante algún proyecto de especial relevancia o la captación de algún cliente especialmente significativo. Al final, podríamos decir aquello de “los experimentos, sin gaseosa”.

Por último, conviene destacar la idea de que el líder debe estar lo más libre posible de prejuicios, ya que en la vida real suelen estar muy presentes y cuando uno se ha hecho una foto del colaborador, a veces cuesta mucho modificarla. Las oportunidades de desarrollo nos deben servir para evaluar al colaborador en base a datos objetivos, dejando que sean éstos los que posicionen al trabajador y a partir de ahí, entrar a valorar de manera conjunta las razones que explican la consecución de los resultados alcanzados.

En todo lo relacionado con el desarrollo, el líder debe:

- Tener una actitud activa de apoyo
- Contar con los suficientes recursos que sirven de ayuda en los momentos de Desarrollo
- Crear un medio de trabajo que se caracterice por el intercambio mutuo de experiencias entre el equipo
- Establecer en el equipo de trabajo unas relaciones personales basadas en la confianza
- Crear un medio de trabajo que favorezca la autonomía y el aprendizaje

El equipo debe:

- Fomentar la creatividad y el intercambio de experiencias
- Acceder al apoyo sin miedo al menosprecio ni a las represalias
- Defender el desarrollo como parte de las relaciones de los componentes de un equipo
- Crear un clima de ayuda interpersonal dentro de la unidad de trabajo
- Participar en las diferentes actividades de la unidad de trabajo

Las señales de alarma cuando no se realiza correctamente el desarrollo son:

- Conformismo
- Excesiva dependencia del superior
- Justificación del equipo basada en el miedo y el fracaso
- Relaciones personales de competencia y destructivas
- La información no se comparte
- Falta de relación de colaboración

Motivar al colaborador:

Está claro que existe una relación directa entre motivación y rendimiento. Aunque es cierto que, en cada caso, esta relación se aplica de una manera particular. Hay personas a las que se les nota mucho cuando están desmotivadas y otras personas, en cambio, muestran un rendimiento mucho más estable aunque puedan estar pasando por una etapa de desmotivación. Una variable fundamental es la diferente tolerancia a la frustración que tenemos cada uno y la capacidad de aislar nuestras propias variables emocionales del rendimiento laboral.

De todos modos, es evidente que elementos como la iniciativa o la proactividad están directamente vinculados a un estado de ánimo e ilusión, que nos haga tener energía para plantearnos nuevos retos y/o nuevas formas de proceder.

En el terreno práctico, un responsable de equipo debe diferenciar cuando un colaborador está desmotivado de cuando no está especialmente motivado. Como señaló el psicólogo Herzberg en su día, la motivación es un extremo que va desde el polo negativo (estar desmotivado) hasta el polo positivo (estar motivado) y los factores que intervienen en cada uno de los polos son diferentes.

La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. Por el contrario, la insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Retomando entonces el terreno de las acciones, el responsable de equipo debe actuar cuando un trabajador esté insatisfecho, ya que su desmotivación puede (si no lo está haciendo ya) afectar a su rendimiento. En estos casos, el diálogo es el mejor remedio para entender la causa que se encuentra detrás de dicha bajada de rendimiento. Además, es fácil darse cuenta de que algo le está pasando al trabajador en cuestión ya que presentará signos, más o menos visibles, de que algo no marcha bien (ya sea relacionarse menos con los compañeros, distraerse con mayor facilidad, estar descentrado, etc.).

En este caso, el diálogo tiene por objeto conocer la causa real de su desmotivación y ayudarlo en la medida en que este en nuestra mano para que resuelva cuanto antes la situación y exista una vuelta a la normalidad. Pero junto con esta ayuda, el responsable de equipo está obligado a recordar la exigencia de un rendimiento mínimo aceptable, ya que un rasgo de madurez profesional es ser capaz de mantener unos estándares de calidad incluso en situaciones difíciles.

Pensemos ahora en el otro caso. Cuando un trabajador está normal. En este caso, si el responsable quiere practicar la motivación, tiene toda una serie de herramientas para hacerlo, como podría ser el reconocimiento, la subida salarial, dar tiempo libre, etc.

Más importante que el recurso, es cómo ponerlo en práctica. Es recomendable, anticiparse a las demandas del propio trabajador para sorprenderle y demostrarle que somos conscientes y conocedores de la buena labor que está realizando. Muchas veces hemos oído aquello de “el buen rendimiento no hay que premiarlo, para eso está la nómina”. ¿Por qué no hacer otra lectura? Si ya está la nómina, porque no sumar algo más a esa relación trabajo realizado/nómina cobrada, que seguro que tiene mucho mayor impacto y mucho menor coste.

El día a día otorga mucha información en cuanto a carga de trabajo que cada uno es capaz de sacar adelante, calidad del mismo, cumplimiento o no de plazos, nivel de satisfacción del cliente, capacidad de innovar, etc. Manejemos esta información para elegir un momento adecuado para destacar la labor realizada por un colaborador concreto y analicemos la posibilidad de reconocer dicha labor con algún recurso adicional a las palabras (como por ejemplo, otorgar un día libre a elección del trabajador como recompensa a la buena labor realizada).

Un último detalle. En este tipo de situaciones, es conveniente que quede clara la relación existente entre el recurso motivacional y el trabajo realizado que justifica el uso de dicho recurso. Es decir, debe existir proporcionalidad y no ser un recurso que se otorgue ni por nimiedades ni de manera discrecional. Siempre debe estar ligado a un desempeño superior al normal, ya sea por la calidad del mismo o por haber sido capaz de sacarlo adelante en una época de mucho trabajo teniendo que hacer uso del tiempo personal de cada uno.

En todo lo relacionado con la motivación, el líder debe:

- Establecer un sistema de recompensas que refuerce la creatividad y la colaboración
- Definir un sistema de recompensas que favorezca el aprendizaje
- Tratar de buscar factores de motivación individuales
- Identificar unos criterios de éxito claros, compartidos y objetivos
- Recompensar los esfuerzos por superar los viejos modelos de éxito

El equipo debe:

- Actuar en relación a unas metas definidas
- Colaborar con el equipo e innovar
- Compromiso con la calidad y resultados del trabajo
- Establecer y mantener una buena relación con el equipo

Las señales de alarma cuando no se realiza correctamente la motivación son:

- Falta de colaboración con el equipo
- Falta de iniciativa personal
- Falta de compromiso con la calidad del trabajo
- Tensión y agotamiento
- Sentimiento de bloqueo y de ser una pieza de la máquina

- Falta de entusiasmo

El círculo del liderazgo colectivo

Está formado por todos los comportamientos que el líder debe llevar a cabo con el conjunto de su equipo. Es la otra cara de la moneda del círculo anterior. Ahora se trata de, además de establecer dichas relaciones personales con cada uno de sus colaboradores, potenciar su cohesión como equipo con unas señas de identidad. Para ello, la comunicación grupal es esencial, ya sea juntar a todo el equipo para contarles los resultados del departamento o área, hacer una revisión del estado de los diferentes proyectos o presentar cualquier tipo de novedad.

Además, no tiene por qué ser el responsable de equipo quien lleve a cabo siempre todas las reuniones, sino que la figura del conductor de la reunión puede cambiar en función del tema concreto que se vaya a abordar.

Existen otras formas de crear grupo y generar participación en los equipos, como podría ser la creación de grupos de mejora. Y al igual que se ha indicado anteriormente, la gestión de los espacios informales también tiene su importancia a la hora de crear equipo. En este sentido, podemos ir desde el típico ejemplo de las cenas de empresa por Navidad hasta cualquier situación generada por el responsable de equipo que permita “hacer piña” fuera de la oficina.

Los comportamientos de este círculo son los siguientes:

Crear equipo:

Relacionado con lo expresado en los párrafos anteriores, crear equipo implica que el grupo es capaz de sacar adelante los proyectos y de conseguir los resultados dándose fuerza los unos a los otros, apoyándose y sabiendo organizarse para que cada uno de los integrantes del equipo pueda aportar sus mejores cualidades a la consecución del objetivo común.

Expresado de manera gráfica, es la situación que podemos ver en una cancha de baloncesto cuando se reúnen los cinco jugadores del equipo para animarse y reorganizarse mientras un jugador del equipo rival se prepara para ejecutar un tiro libre. Es evidente que ese equipo tiene un entrenador, pero en ese momento el equipo debe estar preparado para dar una respuesta por sí mismo a la situación problemática que están atravesando (más si cabe si el entrenador ha agotado los tiempos muertos de los que dispone).

Puesto en otro ejemplo de baloncesto, me gustaría destacar un caso real en donde un entrenador de mucho prestigio, dejó a sus jugadores que eligieran libremente la jugada de ataque que consideraban adecuada para jugarse la última posesión de cara a poder ganar el partido. Preguntado posteriormente por lo singular del caso, su respuesta fue contundente: “El equipo estaba preparado para tomar la mejor decisión posible”.

Ya sabemos que la realidad se encuentra siempre bastante alejada del mundo profesional del deporte, pero la idea sí que invita a reflexionar. Cuando existe un equipo, la figura del responsable de equipo no es necesariamente imprescindible.

Es más, una idea que se recomienda poner en práctica es fijar retos al equipo y que éste deba dar respuesta a los mismos sin la intervención del responsable. El propio equipo debe saber organizarse y buscar la fórmula para poder funcionar de manera eficaz y eficiente.

Transmitir valores:

Al igual que la sociedad tiene unas normas, las empresas tienen unas políticas y una cultura que se traduce en valores. Y a menudo sucede que los valores no llegan a toda la organización, quedándose como una declaración de intenciones.

Para que esto no sea así, es necesario transmitir dichos valores y tener la capacidad de relacionarlos con comportamientos concretos del día a día. Cuando se hace un ejercicio de este tipo, resulta más sencillo entender qué se entiende y cómo se puede aplicar el valor innovación desde un área concreta de actividad de la organización. Y lo mismo sucede con el resto de valores que forman parte de la cultura de la empresa, ya sea el servicio al cliente, la sostenibilidad, el compromiso, la creación de valor, etc

Es más, cuando uno entiende los valores de la organización, es capaz de aplicarlos a situaciones cotidianas dentro de su área de responsabilidad y los hace suyos, son una guía muy válida a la hora de tomar decisiones.

Por tanto, el responsable de equipo debe encontrar oportunidades para explicar dichos valores a todo el equipo y asegurarse de su correcta comprensión e interpretación. Y cuando algún colaborador se “despiste” a la hora de aplicarlo en la práctica, valorar si merece la pena reconducir la situación y proceder a orientar la conducta en cuestión.

La presunción de que los valores son conocidos y correctamente interpretados por los colaboradores por el mero hecho de que están puestos en la web o en algún documento interno, es el mejor camino para que no exista una concordancia entre la cultura definida “desde arriba” y las acciones que desarrollan los que están en contacto con la realidad.

La solución pasa porque el responsable de equipo haga suyos estos valores y sepa vincularlos a los objetivos y contenidos de su departamento o área.

Implicar en el proyecto:

Significa aunar voluntades o dicho de otro modo, alinear intereses. En la medida en que esto es posible, conseguimos que la consecución de intereses individuales de las personas que forman parte del equipo sume y contribuyan a la consecución de los intereses de la empresa, departamento o área de actividad.

Una regla básica para conseguir implicación es permitir y facilitar la participación de los colaboradores en las decisiones de trabajo. Ya sabemos que las finalidades o grandes objetivos casi siempre vienen definidos y no son negociables, pero existen múltiples vías para conseguirlos. Es ahí donde podemos incentivar la participación, lo que no necesariamente implica hacer caso de las propuestas recibidas.

Depende cada caso, podemos movernos en diferentes escenarios: limitarnos a informar al equipo, pedirles opinión, pedirles iniciativas y alternativas de actuación y, en determinadas situaciones, dejar al equipo decidir libremente.

Por tanto, favorecer la participación siempre contribuye a conseguir una mayor implicación. Sólo dos consideraciones: en primer lugar, el responsable jerárquico debe estar dispuesto a escuchar y valorar las propuestas recibidas, aunque no encajen a priori con su planteamiento inicial y en segundo lugar, hay que ser constante cuando se trata de potenciar la participación de los colaboradores, ya que no todas las personas somos iguales y a algunos les cuesta más entrar en esta dinámica, ya sea por su forma de ser o por experiencias pasadas.

Sección 3. El manejo del poder

El término “poder” es considerado por el diccionario de la Real Academia Española como el dominio, imperio, facultad y jurisdicción que alguien tiene para mandar o ejecutar algo. Así, este poder incluiría la habilidad o capacidad de forzar a alguien para que se comporte de una determinada manera (Mulder, DeJong, Koppelaar y Verhage, 1986), o, como se dice comúnmente, salirse con la suya en una situación social.

French y Bell (1996), tras una revisión de las distintas definiciones de poder que se pueden encontrar en la literatura sobre Psicología del Trabajo, identifican una serie de elementos comunes a todas ellas. Así el poder implica:

- Obtener un efecto (salirse con la suya).
- Se da durante una interacción social (dos o más personas).
- Supone la capacidad de influir en los otros.
- Los resultados favorecen a alguna de las partes.
- Tipos de poder
- Poder positivo y poder negativo

Una primera clasificación del poder dentro de las empresas, sería aquella que distingue entre el poder positivo y el poder negativo.

Por un lado, en la organización, el término poder se puede asociar a actividades tales como guiar, influir, persuadir o vender, e incluso el poder puede llegar a ser constructivo (Emans, Munduate, Klaver y Van de Vliert, 2003).

Pero el poder también puede asociarse a términos como forzar, oprimir o coercer. Así pues, en este escenario el poder es ambivalente si bien la cara positiva o poder colectivo como lo denominó Roberts (1986) es la que prevalece en las empresas como han demostrado diversos estudios frente a la cara más negativa o poder competitivo (Roberts, 1986; Patchen, 1984). Así por ejemplo, las tácticas de resolución de problemas y búsqueda de consenso son mucho más populares en las empresas que las tácticas coercitivas.

Poder formal e informal

Otra clasificación de los distintos tipos de poder deriva de la teoría Bifactorial del Poder Social propuesta por Meliá (Meliá y Peiró, 1984; Peiró y Meliá, 2003). Aquí se distinguen dos tipos de poder fundamentales: el poder formal y el poder informal.

El poder formal está referido al control que una determinada persona tiene sobre el intercambio de recursos dentro de la organización y está vinculado con la posición jerárquica que ésta ocupa dentro de dicha organización. Este tipo de poder se basa en la capacidad de intercambiar recursos escasos y es un tipo de poder vertical, descendente y también asimétrico, de forma que, cuanto más poder tenga una determinada persona X sobre Y, menos poder tendrá Y sobre X.

Frente a esto, el poder informal no está ligado necesariamente a la estructura formal de la empresa y sí deriva más de las fuentes propias de la persona; puede propagarse tanto vertical como horizontalmente y resulta de gran interés dado que se basa en el aspecto positivo de las relaciones dentro de la empresa teniendo efectos beneficiosos para ésta.

Así por ejemplo, se anticipan relaciones positivas entre el poder informal y la comunicación y contacto entre los trabajadores y relaciones negativas con los conflictos, ya que, a mayor comunicación, la cual viene facilitada por este tipo de poder informal, menor número de conflictos y mayor facilidad en la resolución de los conflictos existentes.

Precisamente, un área de estudio fundamental dentro de la Psicología Industrial es la relacionada con la gestión de los conflictos dentro de la organización. Puesto que los conflictos, en mayor o menor medida, siempre van a estar ahí, un interés primordial es evitar que se conviertan en elementos perjudiciales para la organización y aprender a resolverlos de forma productiva (Robbins, 1974).

Poder personal y de posición

Whetten y Cameron (1991), identifican dos fuentes de poder dentro de las organizaciones que son: a) el poder personal y b) el poder de la posición.

El primero, estaría relacionado con la experiencia de la persona, su atractivo personal, el esfuerzo y la legitimidad.

Por otra parte, el poder de la posición tendría cinco orígenes diferenciados que son:

- La posición que tiene la persona dentro de una red de información y comunicación.
- La importancia que tiene el trabajo que realiza esa persona.
- Su grado de discreción en el trabajo.
- La visibilidad que el trabajo que realiza esa persona tiene de cara a personas influyentes.
- El grado de importancia que tiene la tarea respecto a los objetivos de la empresa.

Cómo conseguir poder

Por otra parte, Mintzberg (1985) distingue cinco posibles fuentes de poder dentro de las organizaciones que son: la posibilidad de controlar un determinado recurso, el control de una determinada habilidad técnica, los conocimientos de un área específica, las prerrogativas legales y por último, la capacidad del trabajador de acceder a las personas que tienen poder en alguna de las primeras cuatro bases.

Así pues, no sólo resulta interesante tener poder sino también tener la capacidad de acceder a personas que tienen poder, esto es, la capacidad de relacionarse con personas que ejercen poder en alguna de las bases citadas.

No obstante, cuando se trata de identificar las bases de poder, es la propuesta de French y Raven (1959) la que mayor popularidad ha alcanzado. A pesar del paso del tiempo, estos tipos de poder social siguen siendo actores principales en cualquier manual de Psicología Industrial, y, también hoy en día, siguen siendo elementos a partir de los cuales desarrollar estrategias de Desarrollo Organizacional.

Concretamente estos autores distinguen cinco tipos de poder:

1. Poder de recompensa. Basado en la capacidad que dentro de la organización tiene una persona para administrar incentivos positivos con el objetivo de conseguir determinados resultados o conductas entre los empleados.
2. Poder coercitivo. Basado en la capacidad que tiene una persona para administrar sanciones y castigos. Esto es, capacidad de una persona para dar algo que una segunda persona valora de manera negativa.
3. Poder legítimo. Basado en la creencia de que quien posee el poder tiene un derecho legítimo a ejercerlo y quien recibe las consecuencias de este poder tienen una obligación legítima de aceptarlo. Este tipo de poder está respaldado por las normas de la organización, las cuales acatan los trabajadores.
4. Poder referente. Está basado en la posesión de determinados rasgos que resultan valiosos para otras personas. Así, la persona que recibe las consecuencias del poder siente una atracción o sentimiento de unidad respecto a la persona que está ejerciendo el poder.
5. Poder de experto. Basado en los conocimientos, experiencia o habilidades que posee la persona con poder y que desean los demás miembros de la organización. Otra forma de poder propuesta por estos autores, se sitúa dentro del poder de experto y es el denominado poder informacional. Éste tipo de poder se basa en la posesión de información, la capacidad de obtenerla y de administrarla. Este tipo de poder es muy importante en las organizaciones puesto que la información es la materia prima que se emplea en los procesos de toma de decisiones y tiene un gran peso sobre los procesos de influencia.

Evaluación del poder

Como se ha señalado, esta última propuesta ha gozado de gran popularidad, y fruto de ella, ha sido el desarrollo de distintos instrumentos para evaluar cada uno de estos tipos de poder dentro de las organizaciones. Concretamente, tres fueron las escalas más populares a las que se recurrió para evaluar los distintos tipos de poder: la escala de Student (1968), la escala de Thamhain and Gemmill (1974) y la escala de Batchman, Smith y Slesinger (1966) resultando esta última la más destacada.

No obstante, años después, diversos autores señalaron deficiencias psicométricas en estas primeras escalas (Rahim, 1988; Melia, Oliver y Tomas, 1993). Ante esta situación, en 1988 Rahim publica su Inventario de Rahim sobre el Poder del Líder (RLPI) el cual se ha mostrado válido y con adecuadas propiedades psicométricas en distintos estudios (Hess y Wagner, 1999; Rahim y Magner, 1996).

Este inventario evalúa la percepción del empleado respecto al poder que un supervisor o líder posee y está compuesto por un total de 29 ítems. Concretamente, se emplean cinco ítems para evaluar el poder coercitivo y seis para cada uno de los tipos de poder restantes propuestos por French y Raven: poder de recompensa, de experto, referente y legítimo. La escala de respuesta de este inventario es de tipo Likert con 5 opciones de respuesta donde los valores mayores representan una mayor percepción de poder.

En la siguiente tabla se propone una versión reducida de esta escala y adaptada al castellano para evaluar las cinco bases de poder de French y Raven. Ésta está compuesta por un total de 15 ítems (3 ítems para cada dimensión del poder). Para su aplicación, con la intención de evitar sesgos en las respuestas, es recomendable presentar los ítems de forma aleatoria.

Poder de recompensa

Respecto de mi jefe:

1. Si realizo bien mi labor, puede darme oportunidades de promoción
2. Si hago un esfuerzo extra, puede considerarme para recibir un incentivo
3. No puede conseguirme un aumento incluso si hago mi trabajo muy bien

Poder coercitivo

Respecto de mi jefe:

1. Puede despedirme si no rindo adecuadamente en mi trabajo
2. Puede penalizarme si habitualmente llego tarde al trabajo
3. Puede tomar acciones disciplinarias contra mí por insubordinación y desobediencia

Poder legítimo

Respecto de mi jefe:

1. Es razonable que mi superior decida lo que debo hacer
2. Debo hacer lo que él dice porque es mi superior
3. La posición que ocupa le da derecho a esperar que yo apoye sus medidas

Poder referente

Respecto de mi jefe:

1. Me gustan las cualidades personales de mi superior
2. Admiro a mi jefe porque trata a todos de una manera justa
3. No es el tipo de persona con el que disfruto trabajando

Poder de experto

Respecto de mi jefe:

1. Tiene una formación especializada en esta área de trabajo
2. Prefiero hacer lo que él dice porque tiene amplios conocimientos profesionales
3. Tiene suficiente experiencia como para ayudarme a hacer mi trabajo

Sección 4. Estrategias de actuación

Hace referencia a los diferentes caminos o estilos que puede utilizar el responsable de equipos con sus colaboradores. Conviene destacar la idea de que el líder debe adaptar el estilo en función de las personas de su equipo y de otro tipo de factores, como por ejemplo, la mayor o menor necesidad de conseguir resultados a corto plazo, el tiempo disponible, etc.

De ahí la importancia de hacer una correcta interpretación de la realidad para elegir el camino adecuado, evitando la tendencia natural que tenemos todas las personas a anteponer nuestra forma habitual de actuar. Por tanto, tener la capacidad de adaptarse en función de los parámetros anteriormente citados es clave para ejercer el liderazgo.

Liderazgo situacional

Un equipo de psicólogos de la Universidad de Ohio, identificó dos formas de liderazgos independientes entre sí:

- El liderazgo orientado a la tarea
- El liderazgo orientado a las relaciones.

La persona que ejerce el liderazgo orientado a la tarea entenderá que las metas propias de la dirección son:

- Organizar el trabajo.
- Definir actividades del grupo.
- Distribuir tareas.
- Tomar decisiones.
- Asumir responsabilidades personalmente.
- Conseguir los objetivos de la organización.

Por su parte, el responsable de un grupo que ejerce un liderazgo orientado a la relación, da mayor importancia al componente personal en el proceso de trabajo:

- Resaltar la colaboración de los miembros del equipo.
- Practicar una actitud receptiva frente a las necesidades personales y los sentimientos de sus colaboradores en el puesto.

- Procurar una relación de confianza mutua.
- Favorecer una comunicación bidireccional.

La eficacia de los líderes depende de la forma en que su estilo de dirección se interrelaciona con la situación en la que operan.

No existe un estilo de liderazgo bueno o malo en sí mismo, sino que la bondad o maldad depende del nivel de desarrollo de los colaboradores. Por tanto, el líder eficaz debe adaptar su estilo a cada uno de sus colaboradores en cada situación.

Los comportamientos que se describen en la Teoría del Liderazgo Situacional, están basados en las mismas dos dimensiones encontradas en los estudios del equipo de investigación psicológica de la Universidad de Ohio. Paul Hersey y Keneth Blanchard denominaron a estas dos dimensiones comportamiento directivo y comportamiento de apoyo. Blanchard define los estilos de liderazgo en base a la relación entre la cantidad de dirección y control (comportamiento Gestor) que ofrece un líder y la cantidad de apoyo o estímulo (comportamiento de apoyo) que da a sus colaboradores:

El comportamiento del directivo se orienta al cumplimiento de la tarea, incluye las instrucciones del gestor sobre lo que ha de hacer cada colaborador, cómo y cuándo ha de hacerlo y el lugar donde se desarrollará su trabajo.

El comportamiento de apoyo es la medida en que un responsable escucha, motiva, demanda sugerencias e implica a los colaboradores en el proceso de toma de decisiones.

Estos dos tipos de comportamiento los puede manejar en mayor o en menor medida un líder, dando lugar a cuatro estilos diferentes de gestionar a su equipo:

Estilo de Control (s1): Se caracteriza por la utilización de un elevado nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.

Estilo claramente orientado a la consecución de la tarea.

El responsable de equipo le dice a su colaborador cómo tiene que hacer la tarea. La comunicación se produce en una sola dirección.

Lo único que le interesa saber es si el colaborador ha entendido perfectamente lo que tiene que hacer. No terminará de dar instrucciones.

¿Cómo actúa este líder?

- Identifica problemas
- Establece metas y define roles
- Controla la toma de decisiones
- Inicia la resolución de problemas

- Anuncia soluciones
- Supervisa y evalúa el trabajo de cerca
- Proporciona muchas instrucciones y algunas explicaciones
- Programa órdenes del día muy precisos
- Habla mucho, escucha poco
- Es una referencia. Conoce bien el trabajo y puede explicarlo

Es eficaz si:

- a) Se percibe como algo temporal
- b) Se utiliza en situación de crisis y casos de emergencia
- c) Se utiliza con colaboradores poco experimentados

Estilo de Supervisión o Entrenamiento (s2): Supone utilizar ambos tipos de comportamiento, dirección y apoyo de manera intensa. Si bien, mantiene alta dirección, supervisión implica reconocer los avances que se producen en el rendimiento del subordinado y solicitar sugerencias.

En este estilo la comunicación se produce en los dos sentidos, se empiezan a discutir las posibles soluciones conjuntamente. El responsable de equipo debe saber vender bien sus ideas manteniendo la adecuada dirección como líder.

¿Cómo actúa este líder?

- Identifica problemas
- Establece metas y define roles
- Reconoce y alaba actuaciones y progresos
- Explica decisiones
- Pide ideas
- Sigue dirigiendo el trabajo.
- Es comunicador: da explicaciones (razones, causas y consecuencias)
- Anima a la persona y al equipo

- Expone sus ideas, convicciones y valores
- Responde a objeciones, suscita preguntas y las contesta. Se asegura que las personas han entendido correctamente lo que hay que hacer.
- Persuade, entrena y apoya

Es eficaz si:

- a) Es sincero, auténtico y no manipulador
- b) Permite crear un equipo
- c) Va acompañado de un mínimo de participación

Estilo de Asesoramiento o Participación (s3): Comportamiento de apoyo elevado, disminuyendo el comportamiento de dirección. Toma las decisiones conjuntamente con sus colaboradores y apoya los esfuerzos que éstos realizan.

A medida que aumenta la madurez del colaborador, este se sentirá capaz de realizar su trabajo sólo, de forma más independiente, pero requiere el apoyo del responsable de equipo.

La confianza mutua se va fortaleciendo. Comparte las decisiones limita la supervisión de la tarea y recompensa el esfuerzo.

¿Cómo actúa este líder?

- Involucra al colaborador en identificar problemas y establecer metas
- Escucha las opiniones y sugerencias de las personas de su equipo
- Facilita apoyo, recursos e ideas, si se le requiere
- Evalúa conjuntamente con el colaborador el trabajo de éste último
- Deja al empleado tomar decisiones a la hora de definir cómo hacer una tarea
- Apoya la resolución de problemas y la toma de decisiones hecha por el colaborador
- Anima al colaborador a ser creativo en el desempeño de su función

Es eficaz si:

- a) Se respeta lo pactado
- b) Las decisiones son efectivamente compartidas

c) Se puede escuchar y aconsejar

Estilo de Delegación (s4): El líder disminuye su nivel de intervención, delegando la toma de decisiones a sus colaboradores.

Es el estilo más adecuado cuando los colaboradores tienen una alta madurez tanto técnica como psicológica en esa tarea específica. Proporciona poca dirección o apoyo.

Es una coordinación difícil en la que se mezclan, por una parte el sentimiento de éxito en el desarrollo profesional de un colaborador y por otra parte la duda de que esté realmente preparado para desarrollar la tarea sólo.

¿Cómo actúa este líder?

- Define los problemas conjuntamente con el colaborador
- Coopera con el colaborador en definir metas
- Permite al colaborador establecer el plan de acción y control de toma de decisiones sobre cómo, cuándo y con quién deberá resolverse el problema o realizarse la tarea
- Acepta decisiones del colaborador
- Evalúa resultados sólo periódicamente
- Promueve la iniciativa
- Aporta una ayuda indirecta: contacto, apoyos, informaciones
- Define misiones, objetivos y proyectos que el colaborador llevará a cabo por sí mismo

Es eficaz si:

- a) Corresponde a una responsabilidad compartida
- b) Calibra correctamente la delegación
- c) Permite que crezca la experiencia del colaborador

Este modelo define la eficacia del líder en función de su capacidad para utilizar cada uno de los estilos de acuerdo con la situación de los colaboradores. Así pues, el líder más eficaz será aquel que demuestre una mayor flexibilidad de estilo y utilice el estilo adecuado a cada uno de sus colaboradores en función de la situación.

Estilos de dirección

A continuación se presenta otra lista de estilos de dirección, propuesta por Daniel Goleman, autor de las obras "Inteligencia emocional", "Inteligencia social", "Inteligencia ecológica" y coautor del libro "Liderazgo primario".

Coercitivo:

- El jefe da muchas instrucciones
- Ejerce un control estricto
- Motiva indicando las consecuencias negativas
- Eficaz en tareas sencillas y en situaciones de crisis

Orientativo:

- El jefe asume la responsabilidad pero demanda opinión de sus colaboradores
- Se utiliza el feedback positivo
- Eficaz cuando el jefe es un experto y cuenta con colaboradores con grandes conocimientos
- No es eficaz en el trabajo en equipo

Afiliativo:

- El jefe promueve un ambiente agradable
- Proporciona feedback positivo y evita confrontaciones
- Eficaz en tareas rutinarias y de consejo al personal
- Facilita el trabajo en equipo
- No es eficaz en situaciones de crisis o ante colaboradores de bajo nivel de desempeño

Participativo:

- El jefe confía en sus colaboradores y les invita a participar en la toma de decisiones
- Recompensa el rendimiento eficaz
- Útil con colaboradores competentes y cuando se carece de una visión clara de la decisión a tomar

Imitativo:

- El jefe dirige dando ejemplo
- Favorece el desarrollo de los colaboradores
- Eficaz ante equipos altamente motivados y para desarrollar personas de similares características al jefe
- Habitual en tareas de carácter técnico
- No es útil cuando el jefe no puede hacer el trabajo de forma personal

Capacitador:

- El jefe identifica puntos fuertes y débiles de sus colaboradores
- Facilita el establecimiento de objetivos a largo plazo
- Eficaz con colaboradores motivados, portadores de iniciativa y saber hacer
- No es conveniente su utilización cuando se carece de experiencia o alto grado de competencias
- Ineficaz en situaciones de crisis

Sección 5. El desarrollo de los equipos

Ser responsable de un equipo es tener en cuenta a las personas, cómo son, con sus habilidades, formación y experiencia.

¿Cómo? Transformarlas

- Incrementando sus conocimientos
- Mejorando sus habilidades
- Haciéndoles participe de experiencias nuevas

Para ello, tenemos tres herramientas útiles: la asignación de nuevas tareas, el coaching y la delegación de algunas tareas que a día de hoy realiza el responsable de equipo. Veamos estas dos últimas herramientas.

El coaching

Sócrates ayudaba a aprender haciendo preguntas y dejando al otro encontrar la respuesta. Creía que se puede ayudar a la gente a comprender, pero que no se puede hacer que la gente comprenda

Cada vez se valora más la capacidad de desarrollar personas, de hacer aflorar su creatividad, de aumentar su compromiso. El problema está en que eso no se consigue enseñando, sino ayudando a aprender. Y a lo largo de nuestra vida nos hemos encontrado con pocos modelos de los que aprender a aprender, ya sea en el ambiente familiar, académico o profesional.

El Coach o entrenador ha de ayudar a desarrollar habilidades, ¡sin olvidar que no es él quien las desarrolla, es su entrenado!

Esto último puede parecer algo obvio pero en la práctica no lo es tanto, porque obliga a actuar al entrenador de manera diferente a como suele funcionar el resto de las personas. Estamos acostumbrados a decir a los demás qué tienen que hacer (algunas veces hasta explicamos el cómo), suponiendo que lo que está claro para nosotros ha de estar igualmente claro para los demás. Y eso no es Coaching. Si nos limitamos a hablar, a dar instrucciones, nuestro objetivo de desarrollar personas se pierde por el camino.

Un coach puede ayudar a ganar un partido, pero no es quien sale al terreno de juego

Desde hace algún tiempo, la palabra “Coaching” viene sonando y haciéndose cada vez más familiar. Al principio muchos la confundían con algo alternativo para la Psicología o la terapia, y luego otros la equiparaban a los deportes y pensaban en algo así como un “entrenador personal”.

El Coaching es una forma de relación muy especial, en la que se conversa de una manera muy especial. El Coaching sólo existe cuando hay un compromiso por conseguir un resultado extraordinario. Esto significa un resultado en el que, si todo sigue como está, jamás aparecería, y que además requiere de acciones diferentes y hasta nuevas, que nunca han sido hechas hasta el momento.

En este tipo de relación, se supone que el empleado está buscando un resultado nuevo, nunca alcanzado. Su Coach debe escuchar, no tanto lo bien que hace las cosas, sino estar dispuesto a escuchar todo aquello que no está funcionando bien para poder ayudarlo. Esta asistencia se da a través de entrevistas o conversaciones de Coaching, que se focalizan en conocer qué está faltando en las acciones del Colaborador para que el resultado deseado no se produzca.

Para que esta relación se dé, los mandos deben ser capaces de generar relaciones de confianza, en donde sus colaboradores acudan para hablar de aquello que no consiguen, en términos de resultado o rendimiento, sin miedo a correr riesgos.

El Coaching es la herramienta clave para conseguir el desarrollo de las personas del equipo, ya que el punto de partida es la observación de la realidad y el objetivo es hacer consciente al colaborador de sus áreas de mejora, implicándole en un plan de desarrollo personal.

"No existe el enseñar, sólo el aprender"

¿Qué es el coaching?

El Coaching es un proceso en el que se utilizan entrevistas estructuradas para ayudar a las personas a mejorar su desempeño a corto y largo plazo. Sus características principales son las siguientes:

Proceso: para que puedan cambiar su comportamiento profesional, los miembros del equipo deben saber qué se espera de ellos, cuál es la diferencia entre su desempeño real y el esperado y qué pueden hacer para que coincida.

Entrevistas estructuradas: el Coaching se lleva a cabo mediante entrevistas diseñadas para potenciar el desarrollo de cada persona del equipo. Es importante que estén bien estructuradas para garantizar que las observaciones y los puntos de vista de ambas partes se planteen de modo adecuado y objetivo.

Ayudar a las personas: es un proceso útil para todos los miembros del equipo. Aunque es probable que aquellos que tengan menos experiencia necesiten y valoren más esta ayuda, no se debe excluir a nadie, ni siquiera a aquellas personas con más experiencia y éxito profesionales. Es importante recordar que el Coaching se utiliza tanto para consolidar los puntos fuertes como para responder a las áreas susceptibles de mejora.

Mejorar el desempeño: el propósito del Coaching es ayudar a cada persona a alcanzar niveles más altos de desempeño. Por este motivo, debe centrarse en los conocimientos y las actitudes de los que depende el desempeño y no en los resultados cuantitativos. Con el desarrollo de los conocimientos y las actitudes mejora el desempeño y ello permite obtener mejores resultados cuantitativos.

• A corto y largo plazo: el Coaching se ocupa de los resultados a corto y largo plazo. A corto plazo, el enfoque se centra en necesidades inmediatas que surgen de acontecimientos puntuales. A largo plazo, el enfoque del Coaching se amplía para hacer un análisis más global de la persona y ayudarle para que pueda asumir cada vez mayores responsabilidades.

¿Cuáles son las ventajas?

- a) Constituye una buena respuesta al rechazo creciente de la formación, basada en la mera imposición de unos conceptos e ideas elaborados por otros y no demostrados.
- b) Permite la modificación de las propias ideas y conceptos a la luz de nuevos conocimientos y habilidades aportados por alguien que conoce y ha vivido la misma realidad sobre la que está opinando.
- c) Asegura la aplicación de los nuevos conceptos evitando su “evaporación” y pérdida. Por consiguiente, aumenta y refuerza el aprendizaje al hacerse en el propio puesto.

¿Cuál es el ambiente propicio para el desarrollo?

Para modificar el comportamiento profesional, el mando debe crear y fomentar un ambiente de trabajo que anime a las personas a mejorar su desempeño. Para crear este ambiente propicio para el desarrollo, el mando debe hacer lo siguiente:

Adaptar un enfoque colaborador

Las actitudes pueden orientarse y modificarse mediante varios enfoques, desde el “muy autoritario” al “muy colaborador”. El punto más débil del enfoque autoritario, en el cual “se dice” a las personas lo que deben hacer, es que puede generar conformidad y dependencia aun en el caso de que llegue a producir algún cambio.

El enfoque colaborador fomenta la participación activa de las personas y tiene más posibilidades de generar un compromiso o aceptación del cambio y, al mismo tiempo, de desarrollar en las personas la capacidad de razonar por su cuenta. Por ello, el Coaching es más eficaz cuando se adopta un estilo colaborador.

En el entorno del Coaching colaborador, la información fluye en ambos sentidos, los objetivos se comparten y el cambio se basa en la comprensión y el acuerdo mutuos. Como consecuencia, se considera al mando como un aliado, alguien que presta ayuda y apoyo en un proceso de mejora del desempeño que es bien aceptado.

Tener muy claros algunos principios y conceptos del Coaching

Generalmente, los mandos que tienen éxito a la hora de crear un ambiente propicio para el desarrollo, tienen determinados principios y conceptos en común:

- a) Se dedican a ayudar a los miembros de su equipo para que tengan éxito.

- b) Demuestran constantemente el deseo de ser útiles para su equipo. Dado que para ayudar a otros, no sólo hace falta “querer” sino además “saber”, también dedican tiempo a su propio desarrollo profesional.
- c) Participan con su equipo y convierten el Coaching en una parte de su rutina diaria, aunque tengan otras obligaciones que atender.
- d) Controlan con prudencia, para animar a los miembros de su equipo a razonar por su cuenta, a probar cosas nuevas y a desarrollarse.
- e) Tienen una visión positiva de los miembros de su equipo. Son personas optimistas y mantienen una visión positiva de las posibilidades de cada miembro del equipo. Tienen una fe inquebrantable en la capacidad de las personas para mejorar (a veces superior a la confianza de cada uno en su propia capacidad), lo que permite, con frecuencia, conseguir grandes logros.

Tres sencillos pasos

La próxima vez que vaya a entrenar a alguien en una nueva habilidad para que solucione sus problemas o tome mejores decisiones, ¿cómo puede realmente “ayudar a aprender”?

Reflexionando sobre usted como Coach, antes de pensar sobre las muchas o pocas “luces” de la persona a la que va a formar.

1. Recuerde su papel

Usted no está ahí para enseñar nada, sino para ayudar a aprender. Sócrates creía que podía ayudar a la gente a comprender, pero no podía hacer que la gente comprendiera.

¿Qué piensa usted ante un error?

¿Y cuando alguien no ve lo que para usted es tan obvio?

2. Piense en el potencial y no en su ejecución pasada

Solemos valorar a las personas por lo bien o mal que ejecuten sus tareas, olvidándonos de que el ser humano aprende por ensayo y error. Eso significa que o acepta el verbo “fallar” como parte del aprendizaje y saca provecho de él, u olvídense del Coaching, no es para usted.

¿Piensa a menudo que las personas “no valen”? Entonces está olvidando que no hay caminos o atajos para el aprendizaje, el aprendizaje es el camino. No se adquieren habilidades o confianza en uno mismo por tener siempre la razón, sino por no tener miedo a equivocarse.

3. Cállese

Las personas que “enseñan”, piensan que por hablar mucho y decir qué hay que hacer, los demás van a comprender los objetivos y cómo alcanzarlos. Eso es de ingenuos. Ayudar a aprender no consiste en llegar y soltar “perlas de sabiduría”. El objetivo es que el formando aprenda a encontrar por sí mismo la solución a sus problemas. Cada vez que ofrecemos una solución sin dejar reflexionar, estamos obsequiando con perlas.... de ignorancia.

El deseo de hablar y transmitir nuestros propios pensamientos y soluciones es muy fuerte, sobre todo si hemos adoptado un rol de entrenador. Pero el potencial que hay que desarrollar no es el nuestro, se halla dentro del que está aprendiendo. Quizá lo más duro que un Coach debe aprender es a callarse y a centrar el esfuerzo en ayudar al colaborador a darse cuenta de sus propios errores y carencias.

Un consejo sólo sirve cuando es valorado de manera positiva por aquel que lo recibe

Algunas claves sobre Coaching

Unas sencillas recetas para aliviar el temor de los empleados a las entrevistas de Coaching:

a) Evitar las sorpresas: una revisión del desempeño no es el momento idóneo para que los colaboradores sepan que no estás contento con su trabajo. Ese "diálogo" debería haber empezado tiempo atrás. De hecho, este es tu trabajo como mando.

b) Estar preparados: la revisión comienza mucho antes de sentarte cara a cara con tu colaborador. Lo mejor es tener mucha información acerca de los resultados y de la forma de trabajar del empleado para no basar nada en sensaciones o impresiones, sino en información cierta. Esto nos ayuda a situarnos y además nos proporciona datos concretos con los que vamos a apoyar nuestros argumentos. Es interesante animar a los colaboradores a hacer sus propias listas de logros. Puede ocurrir que se nos hayan pasado aspectos importantes y, en ese caso, sus aportaciones nos darán más información. Conocer su visión de las cosas nos da una perspectiva más amplia, lo que nos ayudará a eliminar uno de los grandes temores de los mandos: no ser capaces de reconocer, como se merece, un logro que signifique mucho para nuestro colaborador.

c) No tratar a los empleados como niños: las entrevistas no deben usarse ni aprovecharse para echar broncas. Es interesante analizar los datos con anticipación, lo que implica que pueden discutirse con mayor conocimiento en el momento de la entrevista.

d) El feedback debe ser constructivo: identificar deficiencias en la actuación de los colaboradores es fácil, pero ser Coach significa descubrir cómo trabajar con ellos para manejar sus problemas. Es clave evitar hablar de lo "bien" o "mal" que se hacen las cosas: en las entrevistas hablamos de temas triviales y de oportunidades, lo cual elimina la sensación de juicio y nos puede ayudar a enfocar los temas. Las oportunidades de Coaching casi siempre benefician tanto al mando como al colaborador.

e) No esperes un "acuerdo" total: no todos los empleados estarán de acuerdo con todo lo que digamos, algunos incluso se enfadarán. Se trata de un intercambio de ideas y un acercamiento de posturas: nuestra visión frente a la suya.

f) Ser claros: la revisión del desempeño no debe dejar asuntos pendientes, ni cabos sueltos. No se puede decir que se ha hecho una evaluación correcta si al final el empleado no sabe qué ha hecho bien, qué hizo mal y en qué necesita mejorar y crecer profesionalmente.

La delegación

Delegar es demandar la ejecución de un objetivo dejando una cierta libertad en la elección de los medios.

Con ella ...

- Se confían (que no delegan) responsabilidades
- Se confía (que no delega) un poder
- Se desarrolla profesionalmente al delegado
- Se delegan tareas normales o secundarias
- Se controla todo proceso de delegación

Desarrollamos personas, depositando confianza en ellas.

¿Cómo es un proceso de delegación?

Es necesario diferenciar:

- Autonomía asistida: Delego pero dentro de unos límites o guías que establezco unilateralmente
- Autonomía controlada: No marco ningún límite, pero superviso constantemente la ejecución.
- Autonomía real: Me interesan solamente los resultados, no la forma en que se han conseguido.

Hay que evitar:

- a) Delegar negativamente: Usar la delegación como herramienta sancionadora, delegando las actividades más penosas, poco agradables, pero que son propias de mi puesto de trabajo.
- b) Delegar lo no delegable: las actividades creativas.
- c) Delegar a corto plazo y sin posibilidad de reacción.

Es necesario entender la delegación como un proceso estructurado con diferentes niveles.
¿Cuáles son las etapas de la delegación?

Como toda actividad bien organizada, la Delegación debe seguir una serie de etapas consecutivas, coherentes e interrelacionadas que no debemos olvidar.

1. Elegir una actividad delegable
2. Elegir al colaborador adecuado
3. Dar la información necesaria al colaborador
4. Si es necesario, formarlo y/o darle medios
5. Responsabilizar y dar autonomía
6. Controlar el desarrollo de la actividad

No confundamos delegar funciones con descargar responsabilidades sobre otros. ¿Qué es lo que no se puede delegar?

Los líderes tienen responsabilidades. Por tanto, no se puede delegar:

- a) La autoridad jerárquica de premiar y sancionar. La evaluación.
- b) El mantenimiento de la motivación y el ambiente
- c) El control del conjunto del equipo
- d) Las tareas desagradables para quien delega
- e) Los trabajos que exijan alta cualificación
- f) Las tareas que conllevan una parte de confidencialidad

Todo esto lo hace el líder. Sin estas responsabilidades, no se entiende la necesidad de un líder.

Sección 6. La motivación de los equipos

La motivación es la fuerza que impulsa a una persona hacia una actuación para lograr satisfacer una o varias necesidades personales.

Se trata de un concepto explicativo que utilizamos para dar algún sentido a los comportamientos que observamos.

En la motivación hay tres elementos a destacar:

- Un esfuerzo personal
- Una necesidad insatisfecha que nos mueve a actuar
- Una meta u objetivo a alcanzar

McClelland propuso una teoría de las necesidades aprendidas de la motivación que se relaciona estrechamente con los conceptos de aprendizaje. La necesidad insatisfecha provoca en el individuo un estado de desequilibrio que le dirige a la búsqueda de una meta que compense esa necesidad y le produzca satisfacción.

Según Maslow, el ser humano es un animal con necesidades. En cuanto una de sus necesidades es satisfecha aparece otra superior en su lugar.

Podemos encontrar diferentes tipos de necesidades:

- Fisiológicas
- De seguridad
- Sociales
- De estima y reconocimiento
- De autorrealización

En la empresa encontramos tres grupos de personas que se mueven por alguna de estas necesidades:

- Necesidades de logro:
- Trabajan arduamente
- Su proporción en una sociedad determina el crecimiento económico de la misma.
- Prefieren evitar las tareas fáciles o imposibles,
- Se responsabilizan gustosamente por solucionar problemas, corren riesgos calculados

- Les gusta recibir feedback y hacen uso de liderazgo participativo.

Necesidades de poder y estatus:

- Ven la empresa como un medio de alcanzar una posición de status y autoridad.
- Les motivan las tareas que les permiten alcanzar más poder.
- La mayoría de los cargos de alta dirección pertenecen a este tipo de personas.
- Vinculados a la compañía por el dinero, buscan alcanzar una determinada posición económica.

Necesidades de afiliación:

- Buscan en la organización un contacto humano y predomina en ellos el deseo de relaciones personales, de afectividad, apoyo, amistad.
- Huyen del trabajo en solitario, ya que lo que les motiva es trabajar en equipo.
- Están motivadas por aquellas tareas que les ofrecen la oportunidad de relacionarse.
- Ven la empresa como una oportunidad para conseguir amistades.

Los responsables de equipos deben conocer el grado de motivación del equipo y aumentarla. Los líderes que centran su atención en los colaboradores tienden a lograr departamentos más productivos que los que centran su atención en el trabajo y llevan una supervisión más estrecha.

Las empresas disponen de herramientas que producen satisfacción en los empleados. He aquí algunas de ellas:

a) Promoción de los colaboradores: permite el desarrollo tanto a nivel profesional como personal a medio y largo plazo, tienen en cuenta las expectativas de futuro del sujeto y la empresa.

b) Establecimiento de objetivos: la motivación y el desempeño aumentan cuando las personas tienen fijados unos objetivos, aunque éstos sean difíciles, y sobre todo cuando se da un feedback acerca de su rendimiento.

c) Evaluación del desempeño: fijar y evaluar objetivos laborales produce un estímulo en las personas fundamentalmente orientadas al logro.

d) Cambios de puesto: después de realizar muchas veces una tarea, ésta se domina plenamente, por lo que adquiere carácter rutinario. Un cambio de puesto supone para la persona un reto motivante, dado que ha de enfrentarse a tareas desconocidas que implican nuevas responsabilidades. Consiste en el cambio del colaborador a otro puesto de trabajo de igual o semejante categoría.

Cuando se produce insatisfacción en el trabajo, se originan serias consecuencias para el individuo y la organización, manifestadas a través de comportamientos de evasión.

Los líderes deben generar un clima de satisfacción en los colaboradores, fomentando la participación. Así, las personas se sienten comprendidas, reconocidas, aceptadas e integradas en el proyecto global de la compañía.

Sin embargo, no hemos de olvidar lo que supone el trabajo para cualquiera de nosotros y cuáles son los motivos por los que trabajamos: el trabajo es obligación y necesidad, el trabajo es compromiso de pertenencia, fuente de crecimiento personal y fuente de ingresos.

La motivación se produce cuando el trabajador vive su trabajo como cosa suya, cuando observa el producto de su trabajo como algo significativo para sí mismo. Nuestro colaborador ha de disponer de márgenes de libertad en su trabajo. Nadie acepta algo como suyo si no dispone de márgenes de libertad respecto de su área de responsabilidad.

¿Cómo se puede motivar?

Herzberg plantea, en su teoría sobre la motivación en la empresa, la existencia de dos tipos de factores distintos: los que producen satisfacción en el trabajo y los que producen insatisfacción.

Factores de higiene o de mantenimiento:

Son aquellos cuya falta produce insatisfacción en el trabajo. Cubrirían un grupo de necesidades que derivan de la naturaleza animal del hombre (evitar el dolor, el hambre,...). Se trata de factores que no están directamente relacionados con la actividad o el contenido de la actividad. Se hallan en el ambiente laboral de la empresa.

Estos factores serían:

- Política de empresa y administración
- Dirección
- Relaciones con los superiores
- Condiciones físicas en el puesto de trabajo
- Sueldos y salarios
- Relaciones con los compañeros
- Vida personal
- Status
- Seguridad

Estos factores reclaman motivos físicos y sociales, pero no psíquicos, por lo tanto, a través de la mejora de estos factores (condiciones periféricas de la empresa) no es posible posibilitar a los trabajadores la satisfacción en su actividad, pero si evitar las insatisfacciones a los trabajadores.

Factores de motivación:

Estos factores son causas de satisfacción en el trabajo. Cubre un grupo de necesidades que está relacionado con una característica específicamente humana: la capacidad de realización, mediante la cual se obtiene el desarrollo psicológico. Estos factores serían intrínsecos al trabajo, a la actividad y a su contenido. Son el contenido laboral y serían:

Estos factores serían:

- El logro, la realización
- El reconocimiento de la realización
- El trabajo en sí
- La responsabilidad
- El ascenso
- El desarrollo

Estos factores reivindican motivos sociales, pero preferentemente psíquicos. La manipulación de estos factores sería los que motivarían realmente a los empleados.

Por lo tanto, esta teoría sugiere como consecuencia que, en vez de racionalizar el trabajo para aumentar la eficiencia, se enriquezca para lograr el aprovechamiento efectivo del personal.

¿Qué es enriquecer una tarea?

Es configurar más ambiciosamente el trabajo, de modo que le resulte posible, a la persona que lo realiza, satisfacer motivos como los de crecimiento, responsabilidad y éxito.

En cuanto al término "enriquecimiento del trabajo" hay que distinguirlo de "ampliación del trabajo", ya que el enriquecimiento del trabajo significa la adición de tareas más ambiciosas y en cambio, ampliar un trabajo significa añadir tareas del mismo grado de dificultad. Para ello, tenemos las siguientes alternativas de actuación:

- Quitar algunos controles sin sustraer responsabilidad.
- Aumentar la responsabilidad del colaborador, respecto a su trabajo.
- Dar a la persona una unidad natural completa de trabajo.

- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar al colaborador sobre los informes mensuales.
- Repartir tareas nuevas y difíciles.
- Repartir tareas especiales que permitan al trabajador mejorar profesionalmente.
- La felicitación o reconocimiento como recurso motivacional
- La felicitación o reconocimiento es uno de los conceptos más importantes para “moldear” la conducta. Supone una visión positiva del colaborador.

Esta estrategia hace hincapié en las consecuencias del comportamiento más que en sus causas.

Las personas están más inclinadas a repetir una acción si sus consecuencias son agradables. Por tanto, aumentará la probabilidad de aparición de ese comportamiento y de la misma forma, no son muy dadas a repetirlos si las consecuencias son desagradables.

Podemos seguir una guía con pautas que nos ayudarán a felicitar al interesado:

- Identificar con claridad las conductas deseadas: es decir, determinar cuáles son las conductas específicas que darán por resultado aportaciones positivas a la unidad de trabajo. Y no dejar ninguna sin reconocer.
- Hacer saber a los colaboradores qué tareas deben efectuarse y cómo van a ser recompensadas.
- Procurar que el reconocimiento tenga impacto emocional y realmente sea gratificante para esa persona.
- Asegurarnos de que se otorga reconocimiento sólo cuando ocurra la conducta deseada.
- Ser oportuno, buscando el momento y lugar adecuados.
- Ser inmediato a la hora de dispensar el elogio, siempre y cuando sea oportuno. Los reconocimientos dispensados mucho tiempo después de haber ocurrido el comportamiento adecuado tienen menos valor que si se hacen después de que ocurran.
- El reconocimiento ha de argumentarse, aunque sea mínimamente, ha de ser creíble, evitando que éstos parezcan una mera fórmula social o como recurso para obtener algo.
- Ser discriminativo, sabiendo qué debemos recompensar y qué no.
- Que sea reconocido como propio y merecido. Es decir, que la persona perciba que el reconocimiento se debe a su esfuerzo y contribución personales.

¿Qué es aconsejable realizar para motivar a los colaboradores?

1. Fije niveles de estándares, comuníquelos y sea consecuente.
2. Sea consciente de sus prejuicios frente a sus colaboradores.
3. Haga saber a sus colaboradores cual es la posición que tienen.
4. Elogie cuando sea conveniente.
5. Mantenga informado a sus colaboradores de las oportunidades de desarrollo.
6. Preocúpese por sus colaboradores.
7. Esté dispuesto a aprender de los demás.
8. Sea flexible.
9. Demuestre confianza a los colaboradores.
10. Estimule la creatividad y aportación de ideas.

¿Qué es lo que no debe hacerse?

1. No ofenda nunca a un colaborador.
2. No critique nunca a un colaborador en público.
3. No deje de atender a sus colaboradores.
4. No permita que sus colaboradores piensen que usted trabaja para sus intereses.
5. No deje de impulsar el progreso de sus colaboradores.
6. No sea insensible a los pequeños detalles.
7. No haga alardes delante de sus colaboradores.
8. No disminuya el nivel de exigencia.
9. Mostrar falta de confianza en uno mismo.

Sección 7. La influencia en la comunicación con el equipo

Parece evidente que la comunicación es, al menos en apariencia, la primera herramienta que utilizamos para interrelacionarnos con el entorno que nos rodea. Este proceso no es privativo del ser racional, pero sí lo es cuando la comunicación se cierra sobre sí misma para alcanzar el grado de proceso, es decir, cuando sobre los distintos aspectos posibles de la comunicación se cierne una trama, cuya finalidad es conseguir una secuencia lógica en la transmisión de ideas, sentimientos, experiencias,

Se considera entonces la capacidad comunicativa como algo que todos tenemos presentes en nuestras vidas, pero también como algo que es y debe ser susceptible de mejora continua. Después de estimar el tiempo que se dedica a cualquier forma de comunicación diaria, se puede concluir que el 80% del tiempo lo ocupa la comunicación, dedicándole el 20% restante a otro tipo de tareas.

En el entorno profesional, debemos entender que la comunicación que se desarrolla es una Comunicación Eficaz.

Por Comunicación Eficaz se entiende aquella que produce cambios en el interlocutor:

1. Cambios en los conocimientos de la persona con quien me comunico.
2. Cambios en las actitudes del interlocutor frente a determinadas situaciones.
3. Cambios en los comportamientos o modos de actuación.
4. Cambios en los sentimientos.

Tipología de la comunicación mando-colaborador

Establecimiento de objetivos

- Tenga en cuenta las siguientes consideraciones:
 - Fije objetivos y normas de rendimiento exigentes y difíciles para los colaboradores:
 - a) Marque objetivos en función de la capacidad de cada individuo y de las necesidades de la organización.
 - b) Busque un equilibrio entre lo retador y lo posible.
 - c) Manifieste confianza en la capacidad de los colaboradores y determine el apoyo que necesitan.

- d) Establezca objetivos a corto y a largo plazo.
- o Establezca objetivos de rendimiento claros y concretos para los puestos de trabajo de los colaboradores:
 - a) Comunique la finalidad global de la unidad de trabajo.
 - b) Cerciórese de que los objetivos son mensurables, alcanzables, pertinentes y controlados.
 - c) Asegúrese de que usted y sus colaboradores comprenden los objetivos por igual y están de acuerdo con ellos.
- o Asigne tareas o programas, cerciórese de que se explican y comprenden con claridad y de manera completa. Defina de manera concreta las normas de excelencia exigidas, evitando normas confusas o conflictivas:
 - a) Explique la importancia de las tareas principales y el lugar del plan general en el cual encajan.
 - b) Fije expectativas concretas de calidad, cantidad y plazo de terminación; compruebe que se han entendido.
 - c) Ayude a los colaboradores a anticiparse a los obstáculos.
 - d) Identifique los vínculos clave necesarios entre las distintas partes de la organización para llevar a cabo la tarea.
 - e) Delege con claridad y en base al grado de preparación de los colaboradores.
- o Aclare por completo las dificultades y sus causas para que los colaboradores puedan corregirlas:
 - a) Desarrolle la capacidad de los colaboradores para resolver dificultades.
 - b) Cree un clima en el cual los colaboradores puedan debatir cómodamente las dificultades.
 - c) Anime a los colaboradores a explicar las dificultades que tienen para la consecución de los objetivos.

Comunicar y comprometer con la política de la empresa

Tenga en cuenta las siguientes consideraciones:

- Para definir la finalidad global de su unidad de trabajo, busque información sobre los objetivos de los departamentos, las divisiones y la empresa. Tenga en cuenta las siguientes fuentes:

- a) Discursos y escritos de la dirección superior; declaración de objetivos del grupo empresarial.
- b) Revistas, boletines, etc. del grupo o el departamento.
- c) Su responsable inmediato; pídale su opinión sobre la dirección del grupo y sobre la posición que ocupa la unidad de trabajo en el marco general.
- d) Los responsables de unidades de trabajo similares a la suya.
- e) Fuentes externas: revistas empresariales y del sector, sus clientes, etc.
- Pida a sus colaboradores opiniones sobre el objetivo de la unidad de trabajo:
 - a) Piense en los colaboradores con quienes debe hablar y en la forma de organizar la reunión o las reuniones que necesite celebrar.
 - b) Formule preguntas que inviten a reflexionar, como “¿qué ocurriría si ...?”, o “¿cómo podríamos ...?”, para estimular las ideas de los colaboradores.
 - c) Explique con claridad que está buscando aportaciones, no haciendo promesas.
- Redacte una declaración de finalidad que defina lo que hace la unidad y haga que su personal se sienta motivado por la dirección de la unidad. Considere los siguientes puntos:
 - a) Vincule estrechamente la dirección de la unidad al rendimiento de toda empresa.
 - b) Articule las prioridades de la unidad.
 - c) Declare lo que la unidad no hace, además de lo que hace.
 - d) Exponga con claridad por qué quiere usted que se conozca a su unidad.
 - e) Exponga con claridad las ventajas que los buenos resultados de la unidad tendrán para la organización y para los colaboradores.
 - f) Comunique las cosas en un lenguaje claro y directo.

Comunique a los colaboradores la declaración de finalidad:

- Convoque una reunión (o varias con menos gente) para comunicar y debatir la declaración de finalidad. Reflexione sobre los objetivos de la reunión y la forma de llevarla a cabo:
 - a) ¿Hasta dónde está dispuesto a negociar?, ¿quiere que sus colaboradores aporten muchas ideas?, ¿en qué medida está dispuesto a modificar la declaración de finalidad?
 - b) Piense en la forma de preparar y dirigir la reunión para lograr los objetivos que usted pretende.

c) ¿Qué cambios en el funcionamiento de la unidad deben surgir de la declaración y cómo se llevarán a la práctica?

Dar instrucciones de trabajo

Tenga en cuenta las siguientes consideraciones:

- Explique el objetivo de cada tarea, el motivo por el cual se hace, en qué benefician los buenos resultados a la organización, etc.
 - a) Especifique las condiciones en que se hace la tarea: tiempo escaso, falta de claridad, escasez de información, disponibilidad o no de recursos especiales, etc.
 - b) Especifique los resultados esperados, las limitaciones con que deberá realizarse la tarea y el esfuerzo necesario para llevarla a cabo.
 - c) Explique de qué manera beneficiarán los buenos resultados a su personal, a su unidad y a la organización. Si le es posible, sea concreto al explicar la utilidad de la tarea para la organización.

Solicitar iniciativas de los colaboradores

Tenga en cuenta las siguientes consideraciones:

- Solicite la opinión que tienen los colaboradores de sus responsabilidades y de la importancia relativa de éstas:
 - a) Pida a los colaboradores que describan sus obligaciones y asignen un valor de importancia a cada tarea.
 - b) Compare las respuestas con sus expectativas en cuanto a la dirección de la unidad de trabajo.
 - c) Discuta y resuelva las posibles discrepancias cambiando responsabilidades, asignando otras nuevas o explicando la importancia de las tareas a la luz de la dirección de la organización.
- Determine cómo deben ajustarse los colaboradores a sus puestos de trabajo:
 - a) Pregunte a sus colaboradores cuáles de las cosas que hacen en ese momento no deberían hacer. Confeccione una lista con las respuestas.
 - b) Pregunte a sus colaboradores por las cosas que deberían hacer y no hacen. Confeccione otra lista.
 - c) A partir de estas listas, defina qué cambios deben introducir los colaboradores en sus trabajos.

- Solicite abiertamente la opinión de sus colaboradores sobre el funcionamiento de la organización:
 - a) Establezca una política de puertas abiertas y un buzón de sugerencias; solicite con regularidad la opinión de los colaboradores.

Implicar a los colaboradores

Tenga en cuenta las siguientes consideraciones:

- Esfuércese por marcar objetivos de equipo o de grupo, además de individuales:
 - a) Refuerce el comportamiento de colaboración e insista en las ventajas del trabajo en equipo.
 - b) Utilice objetivos de equipo para concentrar el esfuerzo de la unidad de trabajo.
 - c) Cree una base sobre la que los colaboradores puedan trabajar juntos para resolver conflictos.
 - d) Incorpore a los colaboradores a la toma de decisiones cuando proceda.
- Organice reuniones de la unidad de trabajo que sirvan para aumentar la confianza y el respeto mutuos entre sus miembros:
 - a) Cerciórese de que todos los miembros participan en las reuniones de la unidad de trabajo.
 - b) Fomente los debates objetivos y abiertos de los problemas del equipo.
 - c) Utilice las reuniones para aumentar la motivación y la productividad.
 - d) Debata y defina la forma en que el equipo debe trabajar en común para alcanzar sus objetivos.
- Anime a los colaboradores a iniciar tareas o programas que consideren importantes:
 - a) Muestre interés por considerar y desarrollar las ideas de los colaboradores.
 - b) Esté abierto a ideas y opciones nuevas.
 - c) Anime a los colaboradores a identificar los fallos de la forma actual de trabajar.
 - d) Apoye a los colaboradores que intenten algo nuevo.
 - e) En circunstancias apropiadas, premie los fallos y reconozca el esfuerzo y la valentía.

- Destaque y demuestre compromiso con los objetivos y la tenacidad en su consecución:
- a) Debata y defina la forma en que el equipo debe trabajar en común para alcanzar sus objetivos.
- b) Demuestre un interés personal y constante por la consecución de los objetivos.
- c) Comparta sus objetivos personales y sus progresos en este terreno.

Canales de comunicación

Por tanto, todo responsable de equipo debe manejar tres tipos de canales de comunicación: uno descendente para bajar información, otro ascendente para recibir información y un tercero de tipo horizontal para favorecer la comunicación entre los miembros del equipo.

El canal descendente sirve para:

- Distribuir y dar instrucciones de trabajo.
- Informar sobre Objetivos y procedimientos de trabajo del departamento.
- Retroalimentar.
- Informar sobre la orientación y el desarrollo profesional.

El canal ascendente sirve para:

- Conocer sus inquietudes y sus problemas.
- Conocer lo que piensa sobre su trabajo.
- Conocer lo que hace y cómo lo hace.
- Percibir el Clima
- Recibir retroalimentación.

El canal horizontal sirve para:

- Crear cohesión del Equipo.
- Coordinar y solucionar problemas del departamento
- Potenciar la integración, el trabajo en equipo.

Es importante que el responsable de equipo desarrolle los tres canales de comunicación y los utilice de manera eficaz para la consecución de diferentes objetivos. Un rasgo que diferencia muy bien el nivel de liderazgo de un mando es el número de oportunidades que genera para comunicarse con su equipo, ya sea de manera colectiva o individual con cada uno de los colaboradores.

Hay muchas empresas que definen situaciones formales que el mando debe realizar con las personas de su equipo, como por ejemplo una evaluación del desempeño. Más importante que las situaciones tasadas a las que todo mando debe dar respuesta en función de su responsabilidad, son todas aquellas situaciones y oportunidades que el líder es capaz de generar para crear equipo, implicar en el proyecto, motivar, orientar conductas, etc.

La asertividad

El entrenamiento en asertividad tiene como objetivo dotar a las personas de las habilidades necesarias para desenvolverse eficazmente en un medio social y laboral normalizado. Esto implica:

- Procurar una adecuación entre el mensaje verbal y no verbal.
- Desarrollar las habilidades necesarias para iniciar, mantener y/o finalizar conversaciones.
- Aprender a expresar las opiniones y peticiones de forma asertiva y negarse a aquello que no se desea realizar.
- Aprender a hacer críticas y a aceptarlas.
- Desarrollar la capacidad para expresar y recibir valoraciones.
- Disminuir la ansiedad social.
- Disminuir la ansiedad ante situaciones laborales.

En la práctica, el entrenamiento en asertividad supone el desarrollo de la capacidad para:

- Expresar sentimientos o deseos positivos y negativos de una forma eficaz sin negar o desconsiderar los de los demás y sin crear o sentir vergüenza.
- Discriminar entre la aserción, la agresión y la pasividad.
- Discriminar las ocasiones en las que la expresión personal es importante y saber adecuarla a la situación.
- Defenderse sin agresión o pasividad frente a la conducta poco cooperadora o razonable de los demás.

¿Cuáles son los distintos tipos de conducta?

Conducta asertiva o socialmente hábil

Expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas. La aserción implica respeto hacia uno mismo al expresar necesidades propias y defender los propios derechos y respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas.

Las personas tienen que reconocer también cuáles son sus responsabilidades en esa situación y qué consecuencias resultan de la expresión de sus sentimientos. La conducta asertiva no tiene siempre como resultado la ausencia de conflicto entre las dos partes; pero su objetivo es la potenciación de las consecuencias favorables y la minimización de las desfavorables.

Pasos de un comportamiento asertivo:

1. Entiendo
2. Pero sin embargo
3. Le propongo

Conducta pasiva

Transgresión de los propios derechos al no ser capaz de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones o al expresarlos de una manera autoderrotista, con disculpas, con falta de confianza, de tal modo que los demás puedan de tal modo no hacerle caso. La no aserción muestra una falta de respeto hacia las propias necesidades. Su objetivo es el apaciguar a los demás y el evitar conflictos a toda costa. Comportarse de este modo en una situación puede dar como resultado una serie de consecuencias no deseables tanto para la persona que está comportándose de manera no asertiva como para la persona con la que está interactuando.

La probabilidad de que la persona no asertiva satisfaga sus necesidades o de que sean entendidas sus opiniones se encuentra sustancialmente reducida debido a la falta de comunicación o a la comunicación indirecta o incompleta. La persona que actúa así se puede sentir a menudo incomprendida, no tomada en cuenta y manipulada. Además, puede sentirse molesta respecto al resultado de la situación o volverse hostil o irritable hacia las otras personas. Después de varias situaciones en las que un individuo ha sido no asertivo, es probable que termine por estallar. Hay un límite respecto a la cantidad de frustración que un individuo puede almacenar dentro de sí mismo.

El que recibe la conducta no asertiva puede experimentar también una variedad de consecuencias desfavorables. Tener que inferir constantemente lo que está realmente diciendo la otra persona o tener que leer los pensamientos de la otra persona es una tarea difícil y abrumadora que puede dar lugar a sentimientos de frustración, molestia o incluso ira hacia la persona que se está comportando de forma no asertiva.

Conducta agresiva

Defensa de los derechos personales y expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada e impositiva y que transgrede los derechos de las otras personas. La conducta agresiva en una situación puede expresarse de manera directa o indirecta. La agresión verbal directa incluye ofensas verbales, insultos, amenazas y comentarios hostiles o humillantes.

El componente no verbal puede incluir gestos hostiles o amenazantes, como esgrimir el puño o las miradas intensas e incluso los ataques físicos. La agresión verbal indirecta incluye comentarios sarcásticos y rencorosos y murmuraciones maliciosas. Las conductas no verbales agresivas incluyen gestos físicos realizados mientras la atención de la otra persona se dirige hacia otro lugar o actos físicos dirigidos hacia otras personas u objetos.

Las víctimas de las personas agresivas acaban, más tarde o más temprano, por sentir resentimiento y por evitarlas. El objetivo habitual de la agresión es la dominación de las otras personas. La victoria se asegura por medio de la humillación y la degradación. Se trata en último término de que los demás se hagan más débiles y menos capaces de expresar y defender sus derechos y necesidades. La conducta agresiva es reflejo a menudo de una conducta ambiciosa, que intenta conseguir los objetivos a cualquier precio, incluso si eso supone transgredir las normas éticas y vulnerar los derechos de los demás.

La conducta agresiva puede traer como resultado a corto plazo consecuencias favorables, como una expresión emocional satisfactoria, un sentimiento de poder y la consecución de los objetivos deseados. No obstante, pueden surgir sentimientos de culpa, una enérgica contraagresión directa en forma de un ataque verbal o físico por parte de los demás o una contraagresión indirecta bajo la forma de una réplica sarcástica o de una mirada desafiante. Las consecuencias a largo plazo de este tipo de conductas son siempre negativas.

Casos prácticos

Situación 1:

Su amigo acaba de llegar a cenar, justo una hora tarde. No le ha llamado para avisarle que se retrasaría. Usted se siente irritado por la tardanza. Le dice:

Entra, la cena está en la mesa. Conducta pasiva.

He estado esperando durante una hora. Me hubiera gustado que me hubieras avisado que llegabas tarde. Conducta asertiva.

Me has puesto muy nervioso llegando tarde. Es la última vez que te invito. Conducta agresiva.

Situación 2:

Un compañero de trabajo le da constantemente parte de su tarea para que se lo haga. Decide terminar con esta situación. Su compañero acaba de pedirle que haga algo de su trabajo. Usted le contesta:

Estoy bastante ocupado. Pero si no consigues hacerlo, te puedo ayudar. Conducta pasiva.

Olvidalo. Casi no queda tiempo para hacerlo. Me tratas como a un esclavo. Estoy harto de ti. Conducta agresiva.

No, Pepe/Ana. No voy a hacer nada más de tu trabajo. Estoy cansado de hacer, además de mi trabajo, el tuyo. Conducta asertiva.

Situación 3:

Una persona (o familia) desconocida se acaba de mudar al piso de al lado. Usted quiere conocerles.

Sonríes al tiempo que tu vecino se acerca, pero no dices nada. Conducta pasiva.

Usted se acerca a la puerta de ellos y dice: ¡Hola! Soy Antonio/Luisa. Vivo en el piso de al lado. Bienvenidos a la casa. Me alegro de conocerles. Conducta asertiva.

Mira con frecuencia por la ventana y cuando ve salir a sus vecinos, les observa fijamente. Conducta agresiva.

Consejos básicos

Responda a los síntomas de ansiedad con acercamiento y no con huida o evitación.

Tenga presente dónde se encuentra y no piense que está en algún otro lugar.

Salude a la gente de una forma adecuada y con una mirada a los ojos.

Escuche atentamente a la gente y elabore mentalmente una lista de posibles temas de conversación.

Muestre que quiere hablar. Puede ser bueno hacerlo inicialmente con alguna pregunta (ya que concentra la atención en la persona que realiza la pregunta y en la que se espera que responda).

Hable alto y con una dicción adecuada. No susurre.

Intente soportar algunos silencios sin ponerse nervioso.

Espere señales de los demás al decidirse dónde sentarse, cuándo tomar una copa o de qué se va a hablar.

Aprenda a tolerar críticas a base de introducir la discusión deliberadamente en un momento determinado.

Algunos consejos más:

Tener un buen concepto de sí mismo. Mucha gente no es asertiva porque carece de autoestima. Es importante recordarse a sí mismo que se es tan importante como los demás y tomar en serio las propias necesidades.

Planificar los mensajes. Conseguir que todos los hechos y puntos estén aclarados con antelación, confeccionando notas de referencia si la situación lo permite. Esto ahorra tiempo, produce confianza y puede disminuir la intimidación por parte de los demás.

Ser educado. Enfadarse provoca confusión en uno mismo y hace que los demás vean al individuo débil, histérico y con una baja credibilidad. Hay que recordar que se deben tomar en consideración los puntos de vista de los demás y comunicarles que se entiende su punto de vista. Negar o ser testarudo no suele funcionar a largo plazo. Es mejor guardar la calma y educada, pero firmemente, exponer la opinión propia.

Guardar las disculpas para cuando sean necesarias. No se debe pedir excusas, a menos que sea necesario hacerlo. Si se reservan las disculpas para cuando sean apropiadas, no se disminuirá ni su valor ni el propio, y los demás tomarán al individuo en serio para otros asuntos.

No arrinconar a los demás. El hecho de hacer esto habitualmente provocará cólera y resentimiento, lo cual siempre dificulta las relaciones. Si uno se quiere asegurar la cooperación de los demás, siempre se les debe proporcionar, cuando sea posible, una salida (con suerte, la salida que uno desea) y se deben esbozar las consecuencias constructivas de tal alternativa para los demás y para uno mismo.

Nunca recurrir a las amenazas. Si se responde a cualquier injusticia con fuertes amenazas, la credibilidad y la cooperación que se pretenden desaparecerán. Una afirmación tranquila de los pasos que se está dispuesto a seguir es mucho más eficaz. También si se afirma que se seguirán una serie de pasos, hay que asegurarse de hacerlo, para que así las respuestas de uno sean tomadas en serio en el futuro.

Aceptar la derrota cuando sea necesario. La aserción comporta comprensión cuando las acciones subsiguientes no son constructivas, aceptando la derrota con elegancia, en buenos términos con el otro. Los malos sentimientos saldrán más tarde. Si se le ve aceptar situaciones cortésmente tras una discusión, la gente le respetará más. A nadie le gusta ser un mal perdedor.

Capítulo 3. Negociación en Dirección de personas y habilidades

Resumen

El objetivo del presente capítulo es aportar pautas para preparar y llevar a cabo todo tipo de negociaciones, interpretando las reacciones de la otra parte y estableciendo estrategias de cara a alcanzar el mejor acuerdo posible.

Sección 1. Concepto y consideraciones generales

La negociación es una actividad habitual en el ser humano. Según el diccionario, negociar es “tratar y comerciar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercaderías o valores para aumentar el caudal”.

En términos más sencillos, se puede afirmar que no es posible negociar si las dos partes no tienen algo en común que les una. Ese es precisamente el concepto de ventana y es el origen de toda negociación. No existe una negociación si una parte no está interesada en vender y la otra parte interesada en comprar el producto y tampoco si una parte no está interesada en contratar los servicios de un tercero que a su vez quiere formalizar dicha prestación de servicios.

Es importante diferenciar la venta de la negociación, ya que la primera siempre es anterior a la segunda. Lógicamente, cuanto mejor se venda el producto y/o servicio en cuestión, uno estará posteriormente en mejor posición a la hora de negociar condiciones para formalizar el acuerdo.

También conviene llamar la atención en que la venta, en muchas ocasiones, es capaz por sí misma de alcanzar el cierre de la operación. No hace falta más que ir a cualquier tienda de ropa o a cualquier cadena de hipermercados para ver que a menudo tomamos innumerables decisiones de compra sin poner a negociar absolutamente nada (en todo caso, elegir dentro de una gama o conjunto de posibilidades). Por tanto, la negociación es una ventana que se abre sólo en determinadas ocasiones.

La negociación se produce cuando hay un interés por el producto/servicio en cuestión, pero hay un desacuerdo en las condiciones para obtenerlo (ya sea por precio, forma de pago, plazo de entrega, etc.) y ambas partes se sientan a hablar para intentar lograr un acuerdo.

Cuando no se está interesado en el producto/servicio o bien se está totalmente de acuerdo en las condiciones de compra, no hay necesidad de sentarse a negociar.

Evidentemente, cuanto mayor sea el interés que une a ambas partes, más probable será el que se llegue a un acuerdo y cuanto menor sea dicha ventana, más compleja será la negociación.

En todo proceso negociador las partes implicadas buscan alcanzar sus objetivos individuales, de manera que cada parte negociadora busca que el acuerdo sea lo más beneficioso posible. Se puede definir negociación como el proceso a seguir para garantizar un acuerdo rentable para nuestros intereses.

El término rentable es importante, ya que implica que cada una de las partes debe saber interpretar correctamente la situación a la hora de plantear sus objetivos y las rebajas que está dispuesto a hacer en los mismos.

Hay dos criterios básicos a la hora de medir dicha rentabilidad, como son:

- El tipo de negociación presente. Esto implica diferenciar tres opciones: cuando negociamos algo puntual (como por ejemplo, la compraventa de un inmueble entre particulares), cuando negociamos algo recurrente (como por ejemplo, la prestación de servicios profesionales continuados en el tiempo entre una empresa contratista y otra subcontratista) o aquellas negociaciones que buscan abrir mercado. Estas últimas empiezan siendo puntuales (siempre hay un comienzo para todo), pero aspiran a mantenerse en el tiempo. Como ejemplo, el acuerdo alcanzado entre una entidad organizadora de formación y una empresa consultora que nunca antes habían colaborado juntas.
- El poder de cada una de las partes. En este caso, se trata de una línea continua con dos extremos. En uno, el caso en que el poder de ambas partes es similar (como ejemplo, la negociación entre dos empresas multinacionales) y en el otro, el caso en que el poder está muy desequilibrado (como ejemplo, la negociación entre una empresa de gran tamaño y un proveedor de servicios de tamaño reducido y escasa diferenciación dentro del mercado). En el caso del ejemplo recién comentado, es interesante destacar cómo el juego del poder no depende sólo de factores cuantitativos como número de plantilla o volumen de facturación, sino también de factores cualitativos como especialización o saber hacer.

Elementos presentes

La negociación es una disciplina compleja, sobre todo, porque uno sabe el acuerdo que alcanza pero nunca sabe el acuerdo que podía haber alcanzado. Por tanto, conviene prepararla bien para quedarse satisfecho del acuerdo alcanzado y dejar de pensar en lo que podía haber preguntado, ofrecido o rebatido una vez hayamos finalizado el proceso.

Por tanto, la negociación es una actividad que merece la pena preparar de antemano. La medida del éxito del acuerdo vendrá marcada por la mayor o menor consecución de los objetivos que nos hayamos establecido. Conviene tener marcado un rango en dichos objetivos, que sean coherentes con la situación del mercado y de las partes, de modo que tengamos definido a priori un objetivo máximo razonable y un objetivo mínimo que asegure que el acuerdo será rentable para nuestros intereses, ya sea en el corto plazo o en un plazo de tiempo superior.

Una de las ventajas de toda negociación es que, cuando pasa el tiempo, es fácil echar la vista atrás, repasar el acuerdo alcanzado, ver los beneficios que nos ha reportado, los costes que nos ha supuesto (tanto reales como en términos de coste de oportunidad) y la bondad de dicho acuerdo. Lo cierto, es que se aplica muy bien el dicho de que “después de visto, todo el mundo es listo”. Desde otra óptica más pragmática, conviene echar la vista atrás para analizar la experiencia y aprender de la misma sacando conclusiones que seguro nos serán de mucha utilidad en el futuro.

Por último, conviene tener presentes los tres elementos presentes en toda negociación:

a) Debe existir un Interés Común

Las dos partes deben tener en la mesa negociadora un punto común que les obliga a sentarse a negociar. También se define como Ventana negociadora y puede ser de dos tipos:

- Racional: cuando lo que nos une es la compraventa de un producto y/o la contratación de un servicio.
- Emocional: cuando también hay una relación que une a ambas partes, ya sea de carácter personal, profesional o institucional.

La Ventana es un elemento muy importante cuando el ambiente de la negociación se vuelve tenso y existe una posibilidad real de no alcanzar el acuerdo. Es un término muy gráfico, ya que cuando una habitación tiene un mal ambiente (denso, con humo y con malos olores), lo que hay que hacer es abrir la ventana y dejar que entre aire fresco y limpio, que nos permita a todos oxigenarnos y ver las cosas desde otra óptica.

b) Debe existir un Conflicto de Intereses

En toda negociación deben aparecer dos posiciones en las que los intereses que defiende cada posición sean diferentes, pero que a través de la negociación ambas partes puedan ver satisfechos sus intereses, aunque siempre habrá aspectos que no van a ser aceptados por la otra parte.

También se definen como Intereses Opuestos y son los que definen las distancias existentes entre las partes. Aparte de las dificultades que pueden aparecer en toda negociación, estos intereses opuestos reflejan las diferencias existentes tanto en el precio u honorarios que cada una de las partes quiere pagar/cobrar o abonar/ingresar como en todas las condiciones que giran alrededor del precio: plazo de pago, forma de pago, garantías de pago, descuentos y aplicación de los mismos, etc.

c) La ambigüedad está presente dentro de la negociación

En toda negociación aparece la ambigüedad como elemento característico. Dicha ambigüedad se da tanto por la dificultad del acceso a la información que nos gustaría obtener del otro interlocutor, como por nuestras dudas acerca de la veracidad acerca de lo expresado por aquel durante el transcurso de la negociación.

Tanto es así, que existe la frase hecha de que “un negociador debe saber cuándo es el momento de dar las largas”, estableciendo un símil con la conducción de un vehículo. La diferencia es que en la carretera es peligroso este comportamiento cuando viene otro coche enfrente, mientras que en una negociación es práctica habitual hacerlo ex profeso para desnublar a la otra parte y que no conozca tus verdaderas intenciones o necesidades.

Sección 2. Características de un buen negociador

Siempre que nos enfrentamos a este apartado en el que tratamos de las características necesarias para ser un buen negociador surge la eterna duda: ¿los buenos negociadores nacen o se hacen?

Nadie duda ya de que existen diferencias entre las formas de hacer en función de factores que se escapan a la posibilidad de aprendizaje, pero lo cierto es que, con mayor o menor potencial, nuestras posibilidades de éxito en la negociación, se verán incrementadas si nos desarrollamos y entrenamos en procesos, técnicas y habilidades concretas.

Un buen negociador debe:

Dominar técnicamente el problema

Es necesario que la(s) persona(s) que se sienten en una mesa de negociación dominen perfectamente el tema del que se está tratando. Si llegamos a un acuerdo sin dominar el tema específico del que trata la negociación, planteémonos al menos la duda de si la otra parte ha hecho de nosotros lo que ha querido.

El conocimiento técnico nos abre la puerta a la correcta interpretación de las intenciones de la otra parte, del alcance de un determinado acuerdo, de la valoración de alternativas, etc.

Hay que tener que el conocimiento técnico hay que entenderlo en sentido amplio, ya que incluye el conocimiento de la situación, del sector dentro del cual se desarrolla la negociación y también del objeto que se está negociando. Un ejemplo muy claro es cuando se negocia con un tercero que desarrolla un software o cualquier otro tema relacionado con la informática, en donde muchas veces es difícil para la otra parte el valorar el acuerdo así como las alternativas posibles cuando no se es experto en la materia.

Analizar la situación

Un buen negociador debe tener la suficiente capacidad para analizar la situación que se está viviendo en la mesa de negociación y las modificaciones que se pueden producir a lo largo de una negociación. Esto nos permite adaptar la estrategia a la situación, así como ir modificándola según las variaciones que vayan produciéndose en el proceso negociador.

Hay una cita que encaja muy bien dentro de este punto y que dice lo siguiente: “Interpretamos mal el mundo y luego nos quejamos de que nos engaña”.

Para hacer un buen análisis es fundamental mantener la “cabeza fría” o lo que es lo mismo, mantener una cierta distancia emocional con aquello que estamos negociando. Cuando uno se implica emocionalmente en exceso, llega un momento en que es difícil interpretar la situación y eso puede llevarnos a equivocarnos en los pasos a seguir.

Tener habilidades comunicativas

La negociación es, esencialmente, un proceso en el que hay que poner en juego la comunicación como elemento fundamental. Por ello, un buen negociador no debe olvidar, ni dejar de lado, las habilidades comunicativas que pueden ser tanto verbales como no verbales.

Las habilidades comunicativas las podemos resumir en argumentar, preguntar y escuchar. Estas dos últimas juegan un papel clave en el mundo de las negociaciones, ya que todos sabemos que información es poder. Hay numerosos autores que indican que el primero que obtiene datos clave de la otra parte, será quien lleva ventaja durante el resto de la negociación.

Y para ello hay que saber esperar y saber escuchar. Un aspecto que conviene destacar es la habilidad que debe tener el negociador para hablar sin transmitir datos clave de su posición e intereses, a la vez que ser capaz de obtener información de la otra parte sin que parezca que está llevando a cabo un interrogatorio. Cuando las preguntas son demasiado directas y no están bien enmarcadas o justificadas, pueden “chirriar” y hacer que la otra parte se ponga a la defensiva.

Saber interpretar las reacciones de la contraparte

Un proceso negociador no es algo estático y que se mantiene igual durante toda su duración. Por el contrario, se trata de un proceso que sufre muchas variaciones en la dinámica de su desarrollo, de manera que las posiciones de cada una de las partes evoluciona durante el proceso negociador.

Por tanto, hay que estar atento a los cambios en las posiciones y planteamientos de la otra parte y actuar en consecuencia. También hay que saber valorar el “recorrido” de toda la negociación, ya que es habitual que uno “fuerce la máquina” en el final de la negociación, dificultando en gran medida la consecución del acuerdo a cambio de pequeñas contrapartidas que no suponen una mejora sustancial.

A veces es conveniente ceder en el final de la negociación en puntos no clave para dejar que la sensación de victoria se la lleve la otra parte. En este sentido, es útil diferenciar el acuerdo objetivo alcanzado de la sensación con la que uno “sale por la puerta”.

Por último, cuando no conseguimos las reacciones esperadas en la otra parte, es preciso conocer las técnicas negociadoras para coger la iniciativa y ver de qué forma “podemos sacudir el árbol”.

Tener flexibilidad ante cambios

Estos cambios vienen determinados en la mayoría de las ocasiones por las diferentes alternativas y concesiones que a lo largo de la negociación hacen las partes negociadoras. Estas alternativas y concesiones van a producir una reacción en la otra parte, ya que son elementos nuevos que aparecen sobre la mesa y que pueden modificar todo el proceso, por ello hay que estar atento a las reacciones que producen estas alternativas y concesiones en la otra parte para poder establecer la estrategia a seguir.

En ocasiones, las alternativas planteadas pueden redefinir en gran medida la negociación en curso, por el impacto que pueden tener. Cuando es uno quien pone encima de la mesa este tipo de alternativas, conviene hacer valorar a la otra parte sus implicaciones para que no pasen desapercibidas.

Pero sucede exactamente lo mismo cuando es al contrario. En estos casos, uno debe medir bien las implicaciones de dichas alternativas para ver si pueden alterar los objetivos establecidos a priori en la negociación. Otra cosa es el valor que queramos reconocer a la contraparte, en donde es recomendable llamar la atención sobre la conducta extendida de que hay que quitar valor a todo lo que llega de la otra parte.

Como regla general está bien, pero puede que la otra parte haya obtenido información antes y/o durante el proceso negociador y sepa medir correctamente el valor que para nosotros tiene aquello que ha ofrecido. En estos casos, la negociación sistemática no sólo no ayuda sino que puede ir en perjuicio de nuestros intereses y objetivos.

Tener tolerancia a la presión

Toda negociación conlleva en sí mismo un mayor o menor grado de presión y toda persona que se enfrente a este tipo de procesos debe tener la suficiente capacidad para mantener sus emociones y saber valorar las situaciones sin cometer errores de precipitación como consecuencia de esta presión.

Saber valorar la importancia del acuerdo para la otra parte te permite hacerte una idea de hasta dónde se puede “tensar la cuerda”. A mayor importancia del acuerdo para la otra parte, mayor será la presión que se puede ejercer durante la negociación.

Igualmente, es útil conocer la posición y situación que tiene dentro de su organización la persona con quien estoy negociando, ya que la presión no sólo descansa en la importancia del acuerdo sino también en la necesidad del profesional que está enfrente de llegar a un acuerdo que poder presentar a su superior jerárquico y/o dentro de su propia empresa. Y en este caso, las razones pueden ser varias, como la de afianzarse en su puesto, alcanzar los objetivos, dar respuesta a una demanda exigida por la estructura de la organización, etc.

Sección 3. La preparación de la negociación

En la negociación puede haber una serie de elementos que de forma activa, porque los ponemos conscientemente en práctica, y/o de forma pasiva, porque son hábitos inconscientes, pueden determinar que la negociación o bien fracase, o bien dificulte el llegar a un acuerdo.

No busquemos ahora los motivos por los que aparecen estos elementos distorsionantes (falta de tiempo, desconocimiento...), simplemente analicemos algunos de estos elementos y los efectos que tienen sobre el proceso negociador:

- Falta de preparación
- No adaptarse a la situación
- No escuchar
- Presentar nuestra posición como la única
- Falta de respeto hacia la otra parte

Todas estas dificultades que se pueden presentar, conllevan un ambiente negativo y evitan el que se alcance un acuerdo, bloqueando la negociación.

No todas las negociaciones son iguales, por tanto, no podemos sentarnos en la mesa de negociación con los mismos parámetros de actuación determinados y fijos, e iguales a otro proceso de negociación.

En la preparación de toda negociación se debe realizar una recogida de información sistemática y concienzuda, ya que en muchas ocasiones el éxito de la negociación depende de la información que disponemos de la otra parte.

¿Cuántas veces nos hemos visto sorprendidos con información que no teníamos y nos hemos situado en una situación de inferioridad frente a la otra parte?

¿Cuántas veces, al finalizar una negociación, hemos pensado: “si hubiera sabido esto a tiempo”?

Debemos analizar tanto la información que estamos dispuestos a dar a la otra parte y cuándo vamos a realizarlo, como la información que necesitamos recoger de la otra parte. De ahí, que la negociación esté directamente vinculada con el análisis y su preparación en función del mismo.

Las variables clave en negociación, pretenden permitirnos:

- Identificar la situación
- Diseñar una estrategia de actuación
- Poner en juego acciones coherentes con dicha estrategia

“La mejor reflexión siempre nace del análisis”

La carta del Objetivo

Se puede definir a través de la siguiente pregunta: ¿Qué tipo de acuerdo pretendo conseguir? ¿Qué quiero obtener?

El peor enemigo de toda persona que se sienta en una mesa a negociar es la improvisación.

No nos presentemos a negociar, por muy fácil que ésta nos parezca, con la idea de “a ver qué pasa”. Si no tenemos un objetivo concreto antes de iniciar la negociación, la otra parte estará siempre un paso por delante de nosotros y seremos nosotros los que estaremos siempre intentando alcanzarle, lo que nos obligará a dar continuos saltos de un lado a otro sin tener claro cuál es nuestro objetivo final.

Cuando nos enfrentemos a un proceso negociador deberemos, como, primer paso, tener en cuenta unos principios básicos que tendremos que cumplir en relación con el objetivo marcado para la negociación:

- Tener fijado el objetivo antes de iniciar la negociación.
- Tener un objetivo que sea claro y concreto.
- Que el objetivo marcado sea alcanzable en el proceso negociador.
- Conseguirlo en un tiempo determinado.
- Que el objetivo se convierta en un compromiso de cumplimiento por ambas partes.
- Implicar a la otra parte en el objetivo.

Es importante destacar la idea de que la preparación es un ejercicio personal, en donde uno refleja realidades. Otra cosa son las tácticas que luego se emplean en el transcurso de la negociación. En relación con el objetivo, hay una práctica habitual que es “engordar” el objetivo en un primer momento, para que la rebaja inicial no afecte al objetivo máximo realista que uno ha establecido.

La carta de los Argumentos

Se puede definir a través de la siguiente pregunta: ¿Cómo presento de forma sólida mis objetivos? ¿De qué elementos dispongo que me permiten demostrar que mi objetivo de acuerdo es legítimo y sin fisuras?

Hemos visto e identificado las diferentes variables que podemos jugar en la negociación, pero no tenemos que olvidar que al final, lo vamos a conseguir teniendo unos argumentos preparados y sólidos que nos permitan en cada momento defender con la mayor posibilidad de éxito nuestra posición.

En definitiva lo que pretendemos con nuestros argumentos es defender nuestra posición y convencer a la otra parte para que acepte nuestros planteamientos.

Principios básicos de la argumentación:

- Es importante que los mensajes que demos en nuestra argumentación sean claros y concretos.
- Hay que resaltar más los intereses comunes que las características técnicas del acuerdo.
- En nuestra argumentación tenemos que comprometernos sólo a aquello que podamos cumplir. Incluso es mejor prometer algo menos de lo que podemos hacer.
- Tenemos que argumentar no sólo para la persona que tenemos delante en la negociación, sino también para la/s persona/s ante las que debe responder la otra parte.
- Sondar constantemente a la otra parte para ver cómo va la negociación e intentar en todo momento implicar en el acuerdo.
- No debemos olvidarnos de los momentos posteriores al acuerdo, hay que argumentar también para eliminar la ansiedad que pueda provocar el acuerdo (miedo a equivocarse, a ser engañado, a ser “vencido”....).

Lógicamente, cuántos más y mejores argumentos tenga, más sólido será mi objetivo. Entonces puedo “explayarme”, aunque siempre conviene guardar algunos para momentos posteriores de la negociación y/o para cuando la otra parte me lance barreras, en donde conviene contra argumentar antes de utilizar otro tipo de cartas negociadoras.

Cuando los argumentos no sean muy sólidos, mejor explotar los puntos fuertes y pasar rápido a otro punto.

La carta de los Riesgos

Se puede definir a través de la siguiente pregunta: ¿Qué perjuicios se me generan a mí y a la otra parte en caso de que no se llegue a un acuerdo?

O dicho de otro modo, podríamos definir esta variable como la capacidad de influir en la decisión de la otra parte, haciendo prevalecer nuestra posición, todo ello en función de la percepción de riesgo que tenga tanto él como nosotros.

El Riesgo en una negociación juega un papel fundamental y que nace directamente de la interpretación que tenemos ambos de la situación del otro. Si yo considero que el otro tiene mucho riesgo derivado de no llegar a un acuerdo, es decir, si creo que su riesgo es mayor al mío, mi posibilidad de forzarle, será mucho mayor que en el caso contrario.

Podemos hablar de dos tipos de riesgo: riesgo presente, que es el existente en el momento de la negociación y riesgo futuro, que es el que cualquiera de las dos partes puede tener de cara a posibles negociaciones posteriores.

Principios básicos del riesgo:

- El riesgo es relativo, depende de la interpretación que hacen ambas partes de la situación.
- Pocas veces existen en las que el riesgo existe sólo en una parte.
- El riesgo puede ser real o aparente: si no somos conscientes de nuestra ventaja y no la jugamos, realmente no la tenemos.
- No siempre tendremos que usar el riesgo, en ocasiones la otra parte lo acepta, sin necesidad de ponerlo en juego activamente.
- El riesgo sólo existe si la otra parte lo acepta.
- Explotar a la otra parte puede conducir a “victorias” por las que nos veamos obligados a “pagar” en posteriores negociaciones.
- Usar el riesgo de forma activa, siempre implicará coste y peligro.
- Los beneficios y contribuciones de la otra parte siempre alteran la relación de riesgo existente.

Es interesante destacar el hecho de que el riesgo no es la probabilidad de no llegar a un acuerdo, sino las consecuencias que la no consecución del acuerdo tiene para cada una de las partes. Es un ejemplo de la expresión citada anteriormente, que señala que “un negociador debe saber cuándo es el momento de dar las largas”.

Cuando una o ambas partes muestran la posibilidad real de no llegar a un acuerdo e insinúan las consecuencias negativas que esto podría acarrear, la negociación se puede volver más tensa, si bien a menudo son tácticas para que la otra parte flexibilice su postura y objetivos iniciales, poniendo encima de la mesa ya sea alternativas o concesiones.

Por tanto, conviene ser sutil a la hora de tocar los riesgos de la otra parte y haber interpretado de manera correcta tanto el estado actual de la negociación como la relación de poder existente entre las partes.

Las reglas de juego de esta carta difieren en función de que estemos hablando de “Mi Riesgo” o de “Su Riesgo”.

Cuando se trata de “Mi Riesgo”:

- No darlos nunca.
- Si salen a la luz trataremos de minimizarlos.
- Si mis riesgos son mencionados, negarlos.
- Si no puedo negarlos, minimizarlos.

- Si mi riesgo es mayor que el de la otra parte, no tocarlo.
- Lógicamente, a mayores riesgos, mayor predisposición para manejar alternativas y concesiones a lo largo del proceso negociador.

Quando de trata de “Su Riesgo”:

- Sacarlos cuando la otra parte te presiona.
- Y cuando te dice a todo que no.
- Cuando su riesgo es mayor que el mío, hacérselo notar de manera “responsable” (sin dejarle en evidencia) y hacerle ver que tiene que hacer concesiones mayores que las mías.
- Cuando su riesgo es menor que el mío, medir muy mucho el utilizar esta carta ante las consecuencias que puede tener la reacción de la otra parte.
- Tocar el riesgo de la otra parte genera tensión, así que lo utilizo cuando veo que no estamos siendo capaces de llegar a un acuerdo.
- Cuando se genera tensión, es necesario saber cuándo suavizar la situación. Es aplicar eso de “una de cal y otra de arena” (para ello disponemos de las alternativas).

Intereses y Barreras

Analicemos a continuación la utilidad de estas dos cartas que recogen el nivel de conflicto (bajo, cuando predominan los intereses y alto, cuando pesan más las barreras) de una negociación:

Intereses

Se puede definir a través de la siguiente pregunta: ¿Qué nos une en la negociación?

Podemos definirlo también como aquello que nos une a negociar y a lo cual puedo apelar en situaciones que la mesa negociadora se torna tensa. También se le conoce como ventana negociadora.

Los Intereses pueden ser de diferentes naturalezas:

- a) Técnicos
- b) Económicos
- c) De relación
- d) Personales

Aspectos a tener en cuenta:

- En el momento de la negociación, para que ésta pueda tener lugar, es necesario que ambas partes tengan una voluntad centrada en los intereses comunes, es decir que ambos interpreten que existe una posibilidad de llegar a un acuerdo.
- Los intereses son una de las variables que permite la movilización de la otra parte hacia el acuerdo.
- Se trata de una variable que presupone una interconexión importante con el resto de factores de negociación.
- La correcta identificación de intereses nos puede arrojar luz sobre la viabilidad del acuerdo y sobre la estabilidad del mismo en caso de conseguir llegar a él.

Hay dos consideraciones adicionales que conviene matizar:

- a) Por un lado, la necesidad de abrir la ventana cuando el clima se vuelve muy tenso para oxigenar la negociación y permitir la entrada de “aire limpio y fresco”.
- b) Por otro lado, la utilidad de la ventana a la hora de vender alternativas y concesiones, vinculando su puesta encima de la mesa negociadora como caminos o esfuerzos que se está dispuesto a hacer con tal de dar una respuesta efectiva a la consecución de los intereses comunes que tenemos ambas partes.

Barreras

Se puede definir a través de la siguiente pregunta: ¿Qué objeciones/resistencias me plantea la otra parte ante el acuerdo que pretendo conseguir?

Hablamos de barreras, cuando nos referimos a aquellos elementos que aparecen en una situación de negociación y que dificultan y/o impiden alcanzar una solución satisfactoria al proceso negociador, porque se perciben como necesidades importantes que no se cubrirán a través del acuerdo.

En términos sencillos y prácticos, las barreras están formadas por todo aquello que la otra parte va a presentarme en contra del acuerdo que pretendo conseguir, ya sea imposibilidad de llegar a una cifra concreta, de adelantar el plazo de pago, de cambiar la forma de pago, de cerrar unas fechas concretas, etc.

Al igual que ocurre en los intereses, las barreras pueden aparecer en relación con aspectos técnicos, económicos, personales, etc.

Aspectos a tener en cuenta:

- Existen diferentes tipologías de barreras. Podemos encontrarnos con auténticas barreras que conviertan la negociación en un intento inviable.
- Prácticamente siempre, la barrera cae sobre la mesa negociadora como un esfuerzo de la otra parte (una pérdida) que deberá compensarse en caso de llegar a un acuerdo.
- Las barreras existentes en una negociación nos permiten valorar el grado de conflicto que vamos a vivir durante el proceso.
- Las barreras no necesariamente responden a la realidad, pueden y suelen ser armas que se lanzan una parte a la otra con objeto de ganar posiciones o frenar intenciones.

Veamos a continuación algunas reglas de juego que conviene considerar con esta carta:

a) Tratar de anticiparnos a las mismas, elaborando contraargumentos que nos permitan dar una respuesta antes de poner encima de la mesa alternativas o concesiones.

b) Intentar rebatirlas dando peso a nuestros argumentos y haciendo ver que aquello que nos pide está fuera de nuestro área de responsabilidad (ya sean políticas de compañía, protocolos internos de actuación o responsabilidad de un tercero).

c) Indagar en las barreras para saber qué se esconde detrás de las mismas (son barreras reales o no). Cuando una barrera aparece todo el tiempo, puede ser una estrategia para que hagamos una concesión en el punto que realmente interesa a la otra parte. En este caso, saquemos partido a la situación.

d) Las barreras son un recurso muy eficaz para obtener información de la otra parte. Conviene pararse unos segundos a pensar qué tipo de información estoy facilitando a la hora de dar respuesta a las diferentes objeciones que me están planteando.

e) Como regla general, no acepte una batería de barreras y dificultades de manera continuada, porque como dice el dicho “cuidado con dar la mano, no sea que luego te coman el brazo” o “no dejes a los tiburones oler la sangre porque luego no les podrás parar”.

Alternativas y Concesiones

Analicemos ahora estas dos cartas que recogen el margen negociador presente:

Alternativas

Se puede definir a través de la siguiente pregunta: ¿Qué diferentes caminos existen que pueden llevarme a un acuerdo favorable?

Si al principio decíamos que es importante la preparación cuando nos vamos a enfrentar a una situación de negociación, es importante que preparemos varias alternativas que nos permitan la consecución de nuestro objetivo.

Hay que pensar que es difícil que con un único planteamiento consigamos llegar a un acuerdo con la otra parte, por tanto es importante tener preparadas varias alternativas que nos permitan llegar a donde nosotros queremos. La variedad en las alternativas nos va a permitir oxigenar la negociación, haciendo desaparecer o disminuyendo el nivel de tensión existente.

Principios básicos de las alternativas:

- La primera alternativa que se presenta en la negociación, generalmente no es aceptada por la otra parte.
- La carencia o escasez de alternativas bloquea el avance de la negociación (obligándonos a utilizar concesiones).
- Cuantas menos alternativas se pongan en juego en la mesa, mayor presión existirá en la negociación.
- Podemos utilizar alternativas reales o ficticias (lo que se denomina alternativas de “paja”).
- Conviene que sea la otra parte la que presente antes sus alternativas. Ello nos permitirá, al presentar las propias, presentarlas como algo aglutinador y novedoso.
- Es muy difícil, cuando estamos sentados en la mesa y con la presión de la negociación, improvisar alternativas; por tanto conviene prepararlas.

Concesiones

Se puede definir a través de la siguiente pregunta: ¿Qué esfuerzos (económicos, de tiempo, de medios,...) puedo realizar para forzar el acuerdo?

Si hacemos un esfuerzo de imaginación y equiparamos un proceso de negociación con un combate de judo, está claro que en un combate de judo no podemos ir con las manos atadas, pues bien cuando nos enfrentemos a otra u otras personas en un proceso de negociación no podemos ir tampoco con las “manos atadas”. Es necesario que tengamos un margen que nos permita maniobrar para poder llegar a ese acuerdo que en definitiva es el objetivo de toda negociación.

Esos elementos que nos permiten poder maniobrar es lo que podemos definir como concesiones.

Principios básicos de las concesiones:

- Cedamos inicialmente en los puntos menos importantes, dejando que sea la otra parte quien realice la primera concesión importante.
- Hagamos trabajar a la otra parte por las concesiones que consiga. Es importante hacer ver que las concesiones tienen un precio.
- Cuanto más tarde realicemos la concesión más valor le dará la otra parte.
- Es importante no hacer concesiones de forma gratuita, debemos obtener algo por cada una de nuestras concesiones. Tenemos que hacer comprender a la otra parte que “nada es gratuito”.
- Es importante identificar qué concesiones son las que más valora la otra parte, puede que para nosotros esa concesión sea poco relevante.
- La negociación no termina hasta el final con el apretón de manos, es decir, no debemos avergonzarnos de anular una concesión ya realizada si no recibimos lo que esperamos de la otra parte.

En ocasiones existe cierta confusión entre estas dos últimas cartas, que forman parte del margen negociador existente.

Ejemplo

Veamos un ejemplo ficticio para diferenciar las alternativas de las concesiones se encuentra en las negociaciones de las primas de cualquier equipo deportivo de alto nivel.

Véase el caso de un equipo en donde los representantes de los jugadores quieren obtener el mayor dinero posible por la consecución de algún título.

Objetivo de los jugadores:

- Título de Liga: 60.000€ por jugador de la primera plantilla
- Título de Copa del Rey: 40.000€ por jugador
- Título de Champions League: 90.000€ por jugador

Objetivo del Presidente:

- Título de Liga: 50.000€ por jugador de la primera plantilla
- Título de Copa del Rey: 30.000€ por jugador
- Título de Champions League: 75.000€ por jugador

Como se puede apreciar las diferencias son significativas. Dado que una plantilla está compuesta por cerca de 25 jugadores, es fácil cuantificar la diferencia entre ambos planteamientos.

¿Qué es una concesión?

Todo el esfuerzo económico que realice el Presidente para conseguir cerrar el acuerdo con los representantes de los jugadores. Es decir, el Presidente puede llegar a conceder

.... hasta 10.000€ por jugador por el título de Liga (250.000€ para el total de la plantilla) y la misma cifra por el título de Copa del Rey,

.... hasta 15.000€ por jugador por el título de Champions League (375.000€ para el total de la plantilla).

Cediendo todo este dinero y aún en el supuesto de que los representantes de los jugadores permanecieran inflexibles en su postura, el Presidente conseguiría cerrar un acuerdo (seguro que no el más rentable para los intereses del club, pero al menos sí un acuerdo).

Como se puede apreciar, la concesión tiene un elemento económico muy fácil de valorar. Al final es cuestión de que ambas partes cedan algo y lleguen a un acuerdo. En definitiva, se produce un “regateo”.

¿Qué es una alternativa?

Un nuevo enfoque que redefine el marco de la negociación. Una alternativa posible que puede poner el Presidente encima de la mesa es la siguiente: “250.000€ por jugador por el conjunto de los tres títulos” (algo posible teniendo en cuenta la altura de la temporada en que está el equipo y su marcha en las tres competiciones).

A priori es más costosa para el Presidente y puede ser especialmente interesante para los jugadores, ya que obtendrían más dinero que con su propio planteamiento.

¿Por qué es una alternativa? Porque en realidad no supondría un mayor gasto para el club, dado que las primas de los jugadores se aseguran y la prima por asegurar los tres títulos es muy baja en función de las tablas actuariales, ya que históricamente casi nunca ha sucedido que un equipo español haya ganado los tres títulos la misma temporada.

Sin embargo, las primas por asegurar los títulos por separado son mucho más altas, dado que la estadística dice que es habitual que este club gane alguno de estos títulos. Máxime teniendo en cuenta la marcha del equipo en esta temporada, que es especialmente buena en el momento actual en que se está desarrollando la negociación de las primas (el equipo sigue vivo en las tres competiciones y con posibilidades reales de alcanzar algún título).

Como se puede apreciar en el ejemplo, la alternativa planteada redefine el “terreno de juego” de la negociación y hace replantearse a los jugadores su posición inicial.

En caso de que la acepten, el club consigue un ahorro importante de dinero al asegurar las primas de manera conjunta y tener que hacer un desembolso económico de dinero mucho menor que asegurando cada título por separado.

Y en caso de que no la acepten, el Presidente está legitimado para exigir a los jugadores una rebaja en sus pretensiones económicas, dado que han rechazado una alternativa más beneficiosa para sus intereses que la que ellos mismos habían realizado. Por tanto, ahora les toca “mover ficha” a ellos y demostrar también su voluntad negociadora.

Moraleja:

Disponer de buenas alternativas es clave para tener siempre un “as” en la manga durante el proceso negociador. Pero no es fácil generarlas, así que hay que seleccionar muy bien el momento de ponerlas encima de la mesa y saber sacar un rendimiento de su puesta en juego.

La experiencia es clave para generar alternativas de valor durante el proceso negociador, así como tener un punto de creatividad para encontrar nuevos caminos que también pueden llevar al objetivo. Como suele decirse, en ocasiones la falta de alternativas válidas se debe a la falta de visión de alguna de las partes o de ambas.

Sección 4. El valor de la información

A lo largo del módulo anterior hemos visto y analizado las diferentes variables que intervienen en la negociación, pero no es suficiente con conocerlas, tenemos que saber identificar la información que debemos incluir en cada una de las variables.

Por tanto debemos estar alerta a la información que tanto antes de la negociación como en el proceso negociador nos hace llegar la otra parte. Esta labor de recogida de información se verá facilitada si previamente al momento de la negociación tenemos identificada la información que nos puede ser útil (embudos críticos de información).

En definitiva se trata de saber cuál es la información que queremos recoger para que no pase desapercibida a lo largo de la negociación o seamos nosotros los que busquemos de forma activa dicha información.

A la hora de extraer información de la otra parte, hay que evitar la percepción de interrogatorio para evitar que el otro se ponga "a la defensiva". Para ello, es conveniente no abusar de las preguntas, intercambiando información con la otra parte. La habilidad consiste en conseguir un intercambio favorable, obteniendo información relevante de cara al proceso negociador y facilitando información mucho menos útil de cara a su manejo posterior.

Obtener información es fundamental en toda negociación, entre otras cosas, para decidir qué recursos se pueden utilizar para conseguir el acuerdo. El uso de alternativas y concesiones está directamente relacionado con los intereses y necesidades de la otra parte. Por tanto, debemos conocer dichos intereses y necesidades para decidir qué recursos utilizar y saber decidir cuál es el momento adecuado para sacarles partido, de cara a obtener un acuerdo favorable para nuestros intereses.

Teoría de las necesidades

- El propósito de la negociación es satisfacer necesidades. Si se satisfacen por completo las necesidades de las personas, no será necesario que éstas se embarquen en un proceso de negociación.
- Ambas partes tienen necesidades. La negociación presupone que cada parte desea conseguir algún resultado de la negociación. Tenemos necesidades que deseamos satisfacer y lo mismo le sucede a la otra parte.
- Los negociadores hábiles buscan una comprensión completa de las necesidades de la otra parte, además de las suyas. En cuanto más sepamos sobre las verdaderas necesidades de la otra parte, más eficaces seremos puesto que podremos determinar el mejor enfoque para influir en el resultado de la negociación.

- La principal razón del fracaso de tantos negociadores es su incapacidad para comprender las necesidades de la otra parte. Cuando los negociadores toman en consideración sólo sus propias necesidades, están abordando sólo la mitad de la ecuación de la negociación. Es más, han perdido de vista la consideración más importante cuando se trata de influir en el comportamiento humano a saber: La otra parte tiene sus razones para actuar, ajenas a las nuestras. Los negociadores hábiles comprenden que existen muchos factores que influyen en las decisiones que toma la otra parte, siendo nuestro caso sólo uno de ellos.
- Hay muchas y variadas necesidades. Para reconocerlas, resulta provechoso clasificarlas de alguna manera. Una clasificación útil sugerida por Maslow indica que existe un orden concreto de fuerza relativa e importancia de las necesidades, y que una necesidad satisfecha deja de ser un factor que motive el comportamiento.
- El diagnóstico de las necesidades de la otra parte nos ayudará siempre a sugerir una estrategia de enfoque de la negociación y a hacer frente a las exigencias de la otra parte.

Podríamos clasificar las negociaciones en dos tipos principales:

- a) Interpersonales (esto, es, negociaciones entre individuos)
- b) Intergrupo (esto es, negociaciones entre organizaciones)

Las organizaciones no actúan independientemente; operan a través de las personas. Por tanto, conviene identificar los dos niveles de necesidades que intervienen en las negociaciones intergrupo:

- Las necesidades de grupo (por lo general manifiestas) de la organización
- Las necesidades personales (a menudo encubiertas) del individuo

Los negociadores hábiles toman en cuenta ambos niveles de necesidades, y al planificar su estrategia de negociación, se plantean en todo momento la pregunta más importante de cara a la planificación de la estrategia y el diagnóstico: “¿Cuáles son las necesidades de la otra parte?”

Una vez identificadas claramente las necesidades de la otra parte, resulta mucho más fácil hacer que converjan con nuestras propias necesidades y localizar una base de acuerdo.

Sección 5. El desarrollo de la negociación

Las etapas por las que debe discurrir una negociación son: Presentación, propuesta, discusión y cierre del acuerdo.

Presentación

- En ella, cada una de las partes expone sus ideas iniciales sobre el punto donde se encuentra. En esta fase hay algunas normas de comportamiento con buenos resultados:
- Escuche más de lo que habla, con lo cual conocerá antes la posición del contrario.
- Haga preguntas positivas, ganando la confianza del contrario.
- No se comprometa con sus propuestas o explicaciones, que éstas sean globalizadas
- Solicite aclaraciones y puntualizaciones, con lo cual conocerá la posición del contrario más profundamente.
- Resuma frecuentemente lo que entiende de la posición del contrario, lo cual afianza su conocimiento.
- Responda dando información sobre su posición, para que el contrario comprenda su postura.
- Las intervenciones iniciales exponen las posiciones más beneficiosas.
- No intente ningún progreso hasta que detecte señales de voluntad de avanzar.

Evite:

- Interrumpir al contrario.
- Sacar temas no tocados e inoportunos.
- Atacar.
- Culpar al contrario de temas pasados.
- Actuar con postura de superioridad.
- Monopolizar las intervenciones.
- Violentar o gritar al contrario.

- Sarcasmos a las intervenciones.
- Amenazar.

Propuesta

En esta fase se delimitan los temas en que pueden ser flexibles para un posible intercambio de concesiones, identificando prácticamente cuál es el campo de coincidencia.

Una vez delimitados los temas en que pueden ser flexibles cuantificando sus posiciones, aparecerá por iniciativa de alguna de las partes una propuesta, con la cual ya existe una oferta o una pretensión que ya es posible discutir.

- Ante la aparición de una propuesta es importante hacer las siguientes consideraciones:
- Ante una propuesta abusiva, no la descalifique. De una solución.
- Una propuesta es siempre un avance y elimina tensión en el grupo.
- Las propuestas deben ser tentativas, no comprometidas.
- No haga nunca usted propuestas totalmente indeseadas.
- Por el contrario, haga propuestas condicionadas. Es mejor decir “si ustedes hicieran..., nosotros consideraríamos”.
- Para recibir algo, también hay que dar algo.
- No mezcle las propuestas con las explicaciones, pues éstas pueden sonar como una excusa.
- Una propuesta es solo una solución, por lo que siempre deberá estar abierto a considerar otras.
- Las concesiones en un principio deben ser pequeñas, hay tiempo para hacerlas grandes.

Discusión

La etapa de propuesta abre a los negociadores la etapa de discusión, aunque ya en esta fase hay que hablar de paquetes de propuestas para su aprobación.

En esta etapa se debe mantener el mayor número posible de las opciones planteadas, no tomándose decisiones separadas sino en conjunto, y utilizando las propuestas de lo que le gustaría obtener como concesiones.

Es esencial mantener el control de la lista de propuestas que pueden formar el paquete, con las siguientes directrices:

- Identificando los objetivos del contrario, con sus prioridades y las posibilidades de concesiones de las que a lo largo de las propuestas haya dejado ver.
- Analizar las concesiones que buscamos del contrario.
- Analizar nuestras concesiones en el contexto de la negociación global, pensando en cada caso lo que deseamos a cambio.
- Mantener vinculados todos los temas en los que todavía no se ha llegado a un acuerdo.
- Considerar como regla inflexible hasta el final de la negociación que todo debe ser condicional.
- Cierre del acuerdo

El cierre de una negociación no es nada fácil de determinar, pues el paquete de cierre deberá cubrir una cantidad suficiente de las necesidades del contrario para que sea aceptado por éste.

El cierre puede realizarse con distintos planteamientos, siendo los más usuales los siguientes:

- a) Cierre de concesión. Finalizada la etapa de discusión, se ofrece una concesión para asegurar el acuerdo.
- b) Cierre de resumen. Finalizada la etapa de discusión, se hace un resumen de todo, destacando las concesiones y resaltando los beneficios de llegar a un acuerdo.
- c) Cierre de aplazamiento. Se resume la etapa de discusión, se resaltan los beneficios de llegar a un acuerdo con las concesiones ofrecidas, sugiriendo un aplazamiento a la parte contraria para que considere nuestra oferta.
- d) Cierre de alternativa. En este caso se ofrece la elección ante dos paquetes a considerar.

Ante la fase de cierre y con el propósito de llegar a un acuerdo, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Decidir el momento de detener las concesiones.
- Elegir el tipo de cierre.
- El cierre de aplazamiento es el más arriesgado.
- En el momento de aceptar el cierre, hacer una lista detallada de los acuerdos.
- Con la lista anteriormente confeccionada, elaborar un documento conjunto con la interpretación y comprensión de los puntos acordados.
- Una vez hecho el documento y con el acuerdo de la parte contraria, firmarlo.

Sección 6. Estrategias de actuación

La estrategia de la negociación es el conjunto de decisiones que cada negociador prepara de antemano para alcanzar el objetivo que persigue, utilizando para ello los medios más adecuados, es decir, las tácticas que más convengan en cada momento del proceso negociador.

En la negociación muchas veces la estrategia y la táctica se confunden dado que las distintas actuaciones de los negociadores raras veces obedecen a patrones preestablecidos que pueden ser conjeturados de antemano por cada oponente.

En cualquier caso, toda una estrategia de negociación se desarrolla a lo largo de todo el proceso negociador (preparación, desarrollo y acuerdo), mientras que las tácticas obedecen a momentos específicos dentro de estas fases.

En general, se conocen en negociación dos tipos de estrategias que condicionan las tácticas a utilizar durante toda la negociación: estrategia de ganar-ganar y estrategia de ganar-perder.

La estrategia de ganar-ganar ayuda a generar relaciones estables a lo largo del tiempo, por lo que resulta la más adecuada cuando ambos interlocutores esperan encontrarse más veces en la situación de negociación.

Mientras que la estrategia de ganar-perder busca conseguir la mayor rentabilidad en el acuerdo con independencia de cómo pueda quedar la otra parte. Es la estrategia habitual en negociaciones de carácter puntual, como por ejemplo la compra-venta de un piso.

Estrategia colaborativa

Este tipo de estrategia busca que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio. Por lo tanto, se intenta llegar a un acuerdo positivo para todas las partes implicadas.

De hecho, este tipo de negociaciones se definen también como colaborativas, al estar ambas partes buscando el beneficio común y no el suyo de manera exclusiva. Consiste en enfocar la negociación como si ambas partes estuviesen tratando de encontrar la mejor solución a un problema común.

El proceso a seguir es:

- Crear un ambiente distendido y de abierta colaboración.
- Empezar por listar todas las soluciones posibles. Se evitará la tentación de pensar que sólo hay una solución buena, que es la propuesta por una de las partes. Seguro que hay muchas soluciones y distintas formas de verlas.

- Una vez listadas todas las soluciones posibles, se analizarán sus inconvenientes y su incidencia sobre los intereses de cada parte. Se desecharán las soluciones claramente inadecuadas o injustas para alguna de las partes.
- Para la elección entre las restantes soluciones, se definirán unos criterios objetivos para su valoración.

Este tipo de negociación genera un clima de confianza. Ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones.

Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado óptimo, pero sí un acuerdo suficientemente bueno. Ambas partes se sentirán satisfechas con el resultado obtenido, lo que favorece futuras negociaciones entre ambas partes.

Características de la negociación colaborativa

- Los negociadores que aplican una estrategia colaborativa presentan los siguientes rasgos:
- Interactúan en pie de igualdad con la otra parte
- Ven a las partes como colaboradoras más que como adversarias
- Prefieren empezar por exigencias más razonables o realistas
- Tienden a ser más flexibles
- Son más racionales; recurren menos a las emociones
- Muestran reciprocidad llegado el momento de hacer concesiones
- Están dispuestos a compartir la información; son más abiertos y confiados
- Plantean preguntas, en lugar de hacer afirmaciones (comunicación en ambos sentidos)
- Discuten un compromiso, en lugar de utilizar la fuerza para coaccionar
- Buscan una solución encontrando una salida conjunta al problema
- Se muestran interesados por las necesidades de la otra parte
- Se concentran en las ganancias a largo plazo para ambas partes
- Piensan en términos de ganar/ganar o beneficio mutuo
- Se cercioran de que nadie salga perdiendo

¿Cuándo aplicar esta estrategia?

- Cuando se percibe que ambas partes pueden ganar
- Cuando esperamos que la relación continúe en el futuro
- Cuando se percibe que las fuerzas están equilibradas, es decir, el posicionamiento es parejo
- Cuando hay un alto número de alternativas
- Cuando las incertidumbres son bajas y no hay una excesiva presión de tiempo
- Cuando existe un clima de confianza entre las partes y existe no sólo una ventana racional sino también emocional

Estrategia competitiva

Este tipo de estrategia busca maximizar la ganancia priorizando e, incluso, anteponiendo nuestros intereses por encima de los de la otra parte. Por lo tanto, se intenta alcanzar el acuerdo más favorable posible sin tener en cuenta cómo puede afectar este acuerdo a la otra parte.

Este tipo de negociaciones se definen como competitivas, ya que ambas partes están enfrentadas buscando maximizar su ganancia. Dentro de este entorno, es fácil comprender el uso de información “falsa” o bien, el ocultar cierta información que pueda ser contraria a la consecución del mejor acuerdo para nuestros intereses.

Si se logra convencer al contrario de que por nuestra parte no es necesario llegar a un acuerdo porque se tienen otras soluciones alternativas, se podrá automáticamente a la defensiva. Si, además, se le hace ver que es él quien necesita llegar a un acuerdo con nosotros a cualquier precio, ya se tendrá ganada la negociación.

Por eso toda la estrategia negociadora se debe basar en ese objetivo: el de hacer ver al contrario que el acuerdo es mucho más importante para él que para nosotros y que para superar nuestro desinterés, tiene que realizar grandes concesiones.

No es una estrategia que siempre se pueda desarrollar, porque el perdedor puede acabar muy desgastado y con poco interés en otras negociaciones futuras, pero es un enfoque lícito en negociaciones puntuales o esporádicas.

En este tipo de negociaciones existe la figura del ganador y del perdedor, si bien existen verdaderos maestros en el arte de la negociación que siendo los claros vencedores, hacen verse a la otra parte como el ganador de la misma.

Características de la negociación competitiva

- Los negociadores que aplican una estrategia competitiva presentan los siguientes rasgos:
- Intentan dominar a la otra parte
- Consideran a la otra parte como un adversario
- Prefieren empezar por fuertes y a menudo excesivas exigencias
- Tienden a ser inflexibles
- Utilizan por lo general recursos emocionales y emociones premeditados
- Exigen concesiones importantes, siendo las suyas pobres
- Son evasivos y retienen información de forma intencionada; se tiran faroles
- Hacen afirmaciones, en lugar de plantear preguntas (comunicación en un solo sentido)
- Son coercitivos, obteniendo sumisión mediante el uso de la fuerza; amenazan
- Tienen una solución preconcebida desde el principio
- Muestran poco o ningún interés por las necesidades de la otra parte
- Se concentran en el beneficio a corto plazo
- Piensan en términos de ganar/perder
- Consideran que han perdido si no pueden vencer a su oponente

¿Cuándo aplicar esta estrategia?

- Cuando se percibe que la ganancia de una parte implica una pérdida o rebaja en la otra parte
- Cuando se trata de una negociación puntual
- Cuando se percibe que las fuerzas están desequilibradas, es decir, una parte tiene mayor poder que la otra. Cuando mayor sea este desequilibrio, con mayor fuerza se puede aplicar una estrategia de este tipo
- Cuando hay un bajo número de alternativas

- Cuando las incertidumbres son altas y existe una presión de tiempo importante
- Cuando existe un clima de desconfianza entre las partes o bien desconocimiento (es decir, sólo existe una ventana racional a la hora de llevar a cabo la negociación)

Estrategias ante posicionamientos desfavorables

¿Qué es el posicionamiento?

Es la situación en que uno se encuentra ante una negociación. Cuando la situación es cómoda, se dice que uno está en una posición favorable y cuando es incómoda, se dice que uno está en una posición desfavorable. Esta situación viene determinada por el conjunto de variables que están presentes en toda negociación.

Una posición concreta hace referencia a la mayor o menor fuerza que tiene una parte respecto de la otra. Cuanto más desequilibrio existe, tanto mayor será la presión que pueda ejercer el que tenga la posición de fuerza respecto de la otra parte. Véase por ejemplo la diferencia que existe para un fabricante cualquiera a la hora de negociar con una gran cadena de hipermercados de ámbito internacional respecto a negociar con un supermercado pequeño de ámbito regional o local. Lógicamente, la negociación es más difícil cuando no se está en una posición de fuerza.

De todos modos, a la hora de valorar esta situación conviene hacerlo de una manera rigurosa y no de un modo general.

¿Cómo analizar el posicionamiento?

A través de los indicadores. Existen cuatro posiciones de especial dificultad, como son:

BAJA SOLIDEZ: “Carezco de argumentos que respalden mi objetivo”.

Estrategia a seguir: Movilizar el acuerdo desde la flexibilidad de las condiciones.

Consideraciones a tener en cuenta:

- a) Siempre que uno esté en una posición desfavorable, es fundamental apelar a la ventana para hacer ver a la otra parte aquello que nos une.
- b) En esta situación, dado que los argumentos que respaldan mi objetivo no son muy sólidos, debo mostrar flexibilidad haciendo uso de alternativas y concesiones. Lógicamente, empezaré usando las alternativas y dejaré las concesiones como último recurso.

ELEVADO RIESGO: “No cerrar el acuerdo es más perjudicial para mi que para la otra parte”.

Estrategia a seguir: Apelar a la ventana para poder demostrar la solidez de tu objetivo y oxigenar con alternativas.

Consideraciones a tener en cuenta:

a) Siempre que uno esté en una posición desfavorable, es fundamental apelar a la ventana para hacer ver a la otra parte aquello que nos une. En este caso, dado que el objetivo está respaldado por argumentos sólidos que lo justifican, es importante presentarlos mostrando seguridad y apoyándose en datos y hechos que lo respalden.

b) Dado que tenemos más riesgo que la otra parte (es decir, las consecuencias de un no acuerdo son peores para nosotros que para la otra parte), debemos ofrecer alternativas que faciliten la consecución del acuerdo, dejando las concesiones como último recurso a emplear en caso de que sea preciso.

ELEVADO CONFLICTO: “Ventana estrecha. No soy capaz de hacerle ver la necesidad de llegar a un acuerdo”.

Estrategia a seguir: Utilizar los argumentos para advertir del riesgo del no acuerdo, dando solidez a tu objetivo y acercando con alternativas que oxigenen.

Consideraciones a tener en cuenta:

a) En este caso, no es posible apelar a la ventana porque por la propia definición de este posicionamiento, pesan más las barreras y las dificultades en la negociación que aquellos intereses que nos unen.

b) Dado que el objetivo está respaldado por argumentos sólidos que lo justifican, es importante presentarlos mostrando seguridad y apoyándose en datos y hechos que lo respalden.

c) Y antes de utilizar mis mejores alternativas o de dar paso a las concesiones, deberé mostrar a la otra parte que existe un riesgo real de un no acuerdo si seguimos por el mismo camino de poner trabas a la negociación. Además, conviene “mover la silla” de la otra parte y pedirle también alternativas que ayuden a sacar adelante el acuerdo.

BAJO MARGEN: “No dispongo de vías suficientes para movilizar el acuerdo”.

Estrategia a seguir: Construye una ventana fuerte con argumentos, insinuando el riesgo del no acuerdo.

Consideraciones a tener en cuenta:

a) Dado que tenemos poco margen negociador (es decir, pocas alternativas en número y/o calidad, así como escaso rango para hacer concesiones), es preciso hacer buen uso del resto de cartas negociadoras.

b) Los criterios de actuación los podemos encontrar en los posicionamientos anteriores, ya que primero será apelar a aquello que nos une (ventana), a continuación demostrar la solidez de mi objetivo a través de los argumentos y por último, mostrar el riesgo del no acuerdo en caso de que no se acepten las pocas alternativas o concesiones que podemos poner en juego.

c) Otra cosa es que la otra parte sí tenga alternativas en alto número y/o calidad, que puedan favorecer la consecución del acuerdo. Pero la otra parte debe ser consciente de nuestro bajo margen negociador para no llevarse a engaño y tener claramente definido el terreno de juego de lo que se puede y lo que no.

Lógicamente, la situación se complica cuando la posición que se tiene es negativa en más de un indicador, ya que se limitan las opciones existentes para avanzar en la negociación y alcanzar un acuerdo favorable.

Sección 7. El manejo de tácticas

Las tácticas definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia. Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia.

- El uso de tácticas que aparentemente pretenden “engañar” al contrario está justificado por varios motivos:
- La cordialidad y la franqueza pueden ser una ayuda inestimable, pero no son incompatibles con la firmeza y la determinación. Para obtener ventajas en cierto número de puntos de la negociación, es necesario que el otro acepte ceder en esos puntos, por lo que la “lucha” es necesaria. Además, hay que preparar al oponente para que pueda aceptar ciertas condiciones que expresadas de forma directa serían rechazadas sin contemplaciones.
- En muchas ocasiones, el negociador juega con una duplicidad de roles que le resulta muy provechosa. Por un lado, están los intereses de su organización y, por otro, sus intereses particulares, ya sean de carácter profesional (por ejemplo, quedar bien delante de su superior jerárquico) o personal. Lo difícil para la otra parte es saber cuál es el rol importante que está presente en la negociación en cuestión.
- Una comunicación de este tipo requiere cierta carga afectiva que generalmente lleva asociada conflicto. Las tácticas ayudan a eliminar o minimizar este conflicto, ya que uno tiene la sensación de “estar jugando una partida”. A veces, interesa racionalizar la comunicación y otras veces, justo lo contrario y llevarla al terreno de las emociones.
- La otra parte también puede utilizar tácticas y conviene conocerlas para estar preparado.

Táctica del Explorador:

Esta táctica se basa en crear cierto desconcierto en el oponente haciendo que negocie con personas con aparente poca autoridad y ninguna responsabilidad. Éstos logran obtener concesiones parciales e información valiosa de la otra parte.

El “falso” negociador tratará de obtener toda la información que pueda respecto al objeto de la negociación y a las intenciones del contrario. Para cuando esté descubra que no tiene ningún poder para negociar, la información se podrá transmitir al “verdadero” negociador, que es el que va a decidir finalmente y que lógicamente cuenta con mucha ventaja al haber estado viendo “los toros desde detrás de la barrera”.

Hay que recordar cuando se intuya esta situación, que “no se negocia con alguien que no tiene poder”. Y que toda concesión que se haya realizado al “falso” negociador ya está puesta encima de la mesa, pero que no será suficiente para cerrar el acuerdo con el “verdadero” negociador, ya que ésta querrá obtener alguna concesión adicional.

Táctica de la Falsa Pista:

Esta táctica consiste en mostrar durante la negociación interés en un objetivo ficticio y además, de difícil obtención. Con ello, el contrario centra todas sus fuerzas y movimientos en dicho objetivo ficticio. Este objetivo es habitualmente no asumible por la otra parte o, al menos, le genera bastante dificultad su asunción.

Para evitar el malestar de la otra parte (que obviamente no es tal, ya que para él se trata de un objetivo ficticio), se plantean alternativas y se hacen concesiones para mantener abierta la “ventana” negociadora.

Cuando llega el momento preciso, se muestra interés por otro objetivo opcional (que es el verdadero objetivo de la negociación), mucho más asequible para la otra parte, que ésta acepta de buen grado al ver el “cielo abierto” respecto a la situación anterior, donde no se conseguía llegar a un acuerdo por muchas concesiones que se pusieran encima de la mesa.

Para poner en práctica la táctica de la falsa pista, es preciso ponerse en lugar del contrario y entender qué criterios de negociación pueden ser más interesantes para él, así como la posibilidad e imposibilidad que tiene de aceptar determinados objetivos de negociación. De esta forma se tendrá más clara cuál puede ser la falsa pista o “cebo” de la negociación.

Esta táctica es especialmente útil cuando el que la pone en práctica es quien tiene una posición de fuerza en la negociación, ya que pone a la otra parte “entre la espada y la pared”. En estos casos, quien sufre esta táctica está pensando: “no puedo aceptar lo que me pide y necesito cerrar un acuerdo sí o sí”.

Lógicamente, cuando quien tiene la posición de fuerza cambia el objetivo “ficticio” por el “real” (mucho más asequible para la otra parte), ésta cede de manera rápida con tal de aprovechar la oportunidad de cerrar un acuerdo, sin centrar tanto la atención en la rentabilidad del mismo.

Táctica del Paso a Paso:

Decía el filósofo y matemático Descartes: “...dividir cada una de las dificultades que yo examinaría en tantas parcelas como fuera necesario para poder resolverlas...”.

De eso se trata con esta táctica. Se puede presentar la propuesta a negociar poco a poco, sin lanzarlo todo de golpe, e incluso con intervalos de tiempo en medio. Además, un pequeño objetivo puede servir de base para el siguiente pequeño objetivo.

Esta táctica tiene que prepararse muy bien antes de la negociación y conviene tener en cuenta ciertos aspectos:

- a) Elegir cuidadosamente el punto sobre el cual se puede conseguir más fácilmente un acuerdo, que es por donde se debe comenzar. Cuanto antes se consiga un “principio de acuerdo”, mejor.
- b) Elegir el orden de los pasos, para ir “encadenando” cada uno de los mismos. Ir planteando los temas en el orden de aparición que más convenga y que facilite la respuesta positiva de la otra parte.
- c) Dejar bien cerrado cada paso antes del siguiente, de tal forma que no haya posibilidad de retroceder.
- d) Ser paciente, lento pero seguro. Y ser consciente de que muchas veces, la mejor forma de seguir avanzando es haciendo una concesión a la otra parte para que tenga la sensación de que el acuerdo también es favorable para sus intereses.

Táctica de las Dos Caras:

Es una táctica bastante conocida gracias al cine. Es la típica escena de “poli bueno, poli malo” que se ha visto en infinidad de películas. El “poli malo” genera tensión y ansiedad y el “poli bueno” da la sensación de estar de parte del tercero, por lo que éste muestra una predisposición favorable hacia el “poli bueno”.

Cuando existe más de un negociador en un lado de la mesa, es frecuente que cada uno de ellos asuma un rol distinto, con comportamientos diferentes. Existe un negociador que se comporta ofensivamente contra el oponente, sin temor a la ruptura de la negociación, pase lo que pase. Esto se debe a que hay otro perfil de negociador que “suaviza” la postura del anterior, comportándose de manera más amable y razonable.

El perfil más agresivo busca desestabilizar al contrario con ataques bruscos, de tal forma que éste se encuentre más abierto después a la propuesta del perfil más moderado.

Y como suele decirse, “a río revuelto, ganancia de pescadores”. Cuánto más se consiga confundir a la otra parte, tanto mayor será la probabilidad de lograr un acuerdo más favorable.

Táctica de la Presa:

Esta táctica se basa en agarrar el objetivo y no soltarlo. Durante la negociación, este objetivo puede ser cualquier aspecto o argumento del oponente que pueda ser confuso o comprometido para éste y que le coloque en posición de desigualdad.

Al llevar a cabo la táctica, no se debe dejar pasar por alto ningún punto desfavorable para la otra parte. Se hará una labor concienzuda para sacar “todos los trapos sucios” y volverá incansablemente sobre ellos hasta que queden perfectamente aclarados, se pueda ver que hay detrás de ellos y se consiga obtener alguna contraprestación.

El resultado de esta táctica puede ser que el interlocutor demuestre carencias en su poder de decisión o que reconozca abiertamente lo desfavorable de ciertos puntos, lo cual dará origen a una búsqueda incansable de concesiones que compensen, de alguna forma, esos puntos tan desfavorables que la otra parte ha reconocido.

Táctica de la Presión:

Es una táctica “último recurso”, por lo tajante e imprevisible que puede resultar. Se basa en colocar al oponente en un punto sin retorno, perfectamente argumentado, en donde debe tomar ya una decisión “sin dar más vueltas”. O acepta la propuesta o la rechaza y se da por finalizada la negociación.

Mediante un discurso bien argumentado y a ser posible, formal y tranquilo, se hace ver a la otra parte que llegados a cierto punto, no queda más que una opción en la negociación. Los argumentos deben ser muy lógicos y razonados, basados en todo lo vivido durante el proceso negociador, de modo que al final, la otra parte se sienta totalmente presionada a la hora de decidir.

Es adecuada para presionar a la otra parte en negociaciones que se alargan mucho en el tiempo o cuando el interlocutor es muy indeciso, ya que se le fuerza a tomar una decisión.

Tácticas evasivas

Son tácticas defensivas que se utilizan cuando se está en una posición de inferioridad en la negociación, ya sea porque la otra parte tiene una posición de fuerza o bien por la debilidad de la posición propia.

También se recurre a ellas cuando la otra parte utiliza algunas de las técnicas anteriormente expuestas. Y, por último, también se pueden usar para “despistar” al otro y tratar de descentrarlo, al prestar más atención en el interlocutor y su comportamiento que en el tema objeto de la negociación.

La cortina de humo

Consiste en desviar la atención del interlocutor del asunto que éste tiene interés en tratar.

Resulta muy útil cuando la otra parte está empeñada en tratar un asunto contrario a nuestros intereses o bien, las posturas en el tema en cuestión están enfrentadas. En este momento, lejos de discutir acaloradamente el asunto, se intenta derivar el tema hacia aspectos más generales y más sencillos de abordar.

Se requiere cierta habilidad para derivar hacia otro tema, pero es una forma de ganar tiempo o de evitar “meterse en jardines” que en nada benefician la consecución de los objetivos propios en la negociación. Posteriormente, si es preciso, se encarará el asunto concreto desde otro punto de vista más favorable a nosotros.

Es una respuesta lógica y adecuada cuando la otra parte “pone en juego” la táctica de la presa.

Hacerse el loco

Es una táctica agresiva en cuanto a la ejecución, ya que consiste en “hacerse el loco” e ignorar ciertos temas, preguntas o comentarios hechos por la otra parte.

Se dará a entender al interlocutor que, respecto a un punto concreto, no va a haber respuesta. Esto se logra, lógicamente, con el silencio o con el cambio de tema descarado hacia aspectos totalmente intrascendentes. La forma de llevarlo a cabo debe ser, a pesar de todo, respetuosa y sin provocación, de tal forma que la otra parte tenga oportunidad de replantear el tema de otra forma.

La táctica es parecida a la anterior en el fondo, pero es más recomendable cuando el oponente se comporta de forma más agresiva o deshonesto, intentando llevar la negociación al terreno del conflicto, la discusión o los malos modos. Ahí es donde la eficacia de la negación a contestar o hablar sobre ciertos temas hace que el contrario se replantee su táctica y su proceder.

Disco rayado

Cuando no se tienen suficientes argumentos y el contrario lo advierte, se intentará evitar responder a todos sus ataques, porque si se respondiera, seguramente se entraría en improvisaciones y en vaguedades que sólo irían en contra de nuestros propios intereses.

Para estos casos, el “disco rayado” se aplica con gran eficacia. Consiste en mantener insistentemente un mismo argumento, diga lo que diga el contrario. Se corre el riesgo de hacer que éste se enfade y rompa la negociación, por lo que se aconseja utilizarla como táctica momentánea para llevar la discusión a otro punto o bien acompañarla del manejo de alternativas o concesiones para evitar llevar la negociación a un “punto muerto”.

Hacer la esfinge

Es la táctica del silencio y la neutralidad. Sirve para desconcertar al contrario, aunque también provoca irritación, por lo que se debe manejar con cuidado.

El silencio provocado hace que el oponente hable más y exponga más su posición. Y ya se sabe que “información es poder”. Máxime cuando se habla de una negociación, en donde es clave saber qué quiere conseguir la otra parte, por qué lo quiere y hasta dónde está dispuesto a llegar por conseguirlo.

Esta táctica precisa gran autocontrol y manejo de los tiempos, de tal forma que en un momento determinado se pase a otra táctica mucho más constructiva.

No obstante, lo principal de esta táctica es reflejar la idea de que todo negociador debe prestar especial atención a todo lo que dice, calla y expresa la otra parte. Es decir, tan importante como las palabras son los pensamientos (lo que piensa el interlocutor y no puede decir) y la interpretación de la comunicación no verbal.

Existen personas con gran capacidad para manejar el silencio, pero lo normal es que la otra parte “se ponga a la defensiva” cuando alguien con poca habilidad maneja esta táctica. Conviene recordar que lo principal en una negociación es hacer un “canje” favorable de información, obteniendo información útil de la otra parte a cambio de dar información poco relevante para el tema objeto de la negociación.

Es decir, que se puede hablar mucho y sin embargo estar aplicando la táctica de la esfinge, al obtener información muy útil a cambio de dar mucha información de tipo superficial.