

ÍNDICE DE CONTENIDO

El proceso directivo	1
Teorías del Liderazgo	20
La motivación laboral	24
La Comunicación	36
La negociación	79
La PNL	92

1. El proceso directivo

Concepto del sistema directivo

“Igor Ansoff”: (sobre el funcionamiento de la empresa). La empresa es una organización con unos objetivos a alcanzar, y para conseguir estos objetivos estructura sus actividades en dos procesos diferentes, pero relacionados entre sí, el proceso directivo y el proceso logístico.

El proceso logístico se encarga de la transformación de los recursos en bienes o servicios. Dentro de este proceso logístico se pueden diferenciar :

- el proceso logístico real : hará referencia a la entrada de los recursos, y a la salida de los bienes o servicios.

- el proceso logístico financiero: recogerá los flujos monetarios. Entrada /Salida para purgar.

El proceso logístico es el medio a través del cuál se incorpora valor y utilidad a los recursos que llegan a la empresa.

El proceso Directivo, va a utilizar como materia prima la información sobre el funcionamiento del proceso logístico. Una vez analizada esa información, el proceso directivo establecerá el plan de acción, dirigido a mejorar el funcionamiento del proceso logístico.

El proceso director, toda su actividad se va a basar en la información que llega sobre el funcionamiento general de la empresa.

En general podríamos decir, siguiendo este planteamiento, que la Dirección se basa en dar contenido a ambos procesos, y de establecer las relaciones entre esos procesos.

La función directiva supone hacer las cosas a través de otros, por tanto, se va a centrar en crear el ambiente adecuado, y hacer todo lo necesario para que los miembros de la organización, contribuyan con su esfuerzo a lograr los objetivos de la empresa. El objetivo de la función directiva es conseguir la máxima eficiencia y eficacia en la organización.

La eficiencia es un enfoque de la función o acción directiva orientado hacia una dimensión interna, la eficiencia se mide teniendo en cuenta los resultados obtenidos, considerando los recursos que se han utilizado para conseguir esa producción.

La eficacia nos dará un enfoque dirigido hacia la dimensión externa, y se mide en términos del cumplimiento de los objetivos planeados (cualitativa)

Funciones del proceso de Dirección

Las funciones que se pueden destacar del proceso directivo son cinco, y son:

1.- La planificación: es un proceso racional que concluye con la toma de decisiones, es una actividad de reflexión antes de la actuación. Consiste en establecer cuál es la situación futura deseable para la empresa, fijar los objetivos que nos llevan a esa situación, y establecer las líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Es un análisis de qué es lo que queremos.

2.- La organización: una vez que se tienen definidos los objetivos, será necesario establecer una estructura formalizada en la que queden determinados los papeles o funciones que han de asumir los miembros de la organización, de esta forma cada elemento que compone la organización tiene conocimiento de la función que tiene que desempeñar para conseguir los objetivos establecidos.

3.- La ejecución: consistirá en que se realicen las acciones planificadas. Dirigir esas actividades o acciones.

4.- La coordinación: es una función clave, consiste en lograr armonizar y sincronizar las actividades de los individuos que componen la organización. Asegurarse que todos ellos dirigen sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos.

5.- El control: es la actividad de seguimiento encaminada a conseguir las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos planteados, el control va a consistir en contrastar lo planeado, y lo conseguido para desencadenar si es necesario acciones correctoras que vuelvan a orientar las acciones hacia los objetivos.

Aparte de estas cinco funciones que hemos visto que están encadenadas, además tiene otra función destacable de la dirección, que es la de **liderazgo** es decir dirigir a las personas que forman la organización. La función directiva, vemos por tanto que, influye en el comportamiento humano, y en muchas ocasiones esta función se adentra en el campo de la psicología.

Esta función de liderazgo influye sobre el comportamiento, o las actuaciones de las personas. El líder intenta motivar a los empleados para impulsar sus actuaciones hacia los intereses de la empresa. Existen distintas formas de realizar esa influencia puede ser mediante:

- un poder de recompensa (económica),

- un poder de coacción (castigo o rebaja del complemento),
- un poder de referencia (en el caso de que el subordinado se identifique con el directivo),
- un poder legítimo (mediante la autoridad),
- un poder de experto (cuando el subordinado sabe que el directivo tiene conocimientos de la materia en que está realizando su actividad).

No tenemos que olvidar que existen dos tipos de liderazgo:

- el formal: el que tiene poder legítimo o autoridad,
- el informal: el que es aceptado porque tiene un poder de referencia o una autoridad social reconocida por los miembros de la organización.

También existe otro concepto importante relacionado con el proceso directivo de la empresa, que es el de la comunicación. La comunicación es la transferencia de información, y es el mecanismo a través del cuál se relacionan los miembros de la organización, por tanto lograr que esa comunicación sea buena, es imprescindible para los directivos, ya que va a ser el proceso a través del cuál ejercen su cargo.

Los objetivos de la empresa

Objetivos y metas de la empresa

El elemento principal para que exista una organización es que exista un objetivo. Se tiene que diferenciar entre lo que son objetivos a nivel global y lo que son objetivos particulares. Diferenciar entre lo que son metas y fines de la empresa, que como unidad económica desea alcanzar a largo plazo, y lo que son los objetivos que se formulan de forma operativa, o cómo expresión concreta de lo que se desea conseguir para lograr las metas o fines establecidos. Cuando se habla de objetivos, la importancia se encontrará en la operatividad, esta se logrará a través del análisis de los subobjetivos. Un objetivo será demasiado amplio para tener un significado efectivo, por tanto tendremos que realizar un proceso de descomposición de ese objetivo en subobjetivos.

Los objetivos generales o metas que pueden establecerse una empresa pueden ser:

- a) Obtener la máxima producción y el **máximo beneficio**.
- b) Procurar un **crecimiento** y un desarrollo económico de la empresa.
- c) Mantener una **estabilidad** entre los factores internos y externos de la empresa.

El punto a) hace referencia a lo que se establece como objetivo de la teoría económica (maximizar beneficios); pero conseguir esto no va a servir de nada si no va seguido de un crecimiento de la empresa. Para que el crecimiento pueda mantenerse tiene que existir estabilidad entre las fuerzas internas y las fuerzas externas.

Cómo establecer objetivos

Ahora vamos a plantearnos quién establece esos objetivos dentro de la empresa, son quienes dirigen la organización. El problema surge a la hora de establecer las metas de la empresa , y así es en el caso de las pequeñas empresas, pero en las grandes empresas donde los propietarios no son los que controlan la empresa, en este caso los encargados de establecer las metas serán los directivos.

Una vez ya sabemos quien establece los objetivos, vamos a ver el cómo.

Establecer lo que son las metas de una organización va a depender de la filosofía y la naturaleza de la empresa. También el establecer objetivos va a depender de cómo sea la dirección, es decir si es una dirección agresiva o una dirección conservadora, todo esto influye.

Cómo llegamos a plantear un objetivo no surge de un día para otro, sino que el objetivo será el producto de un estudio sobre la situación de la empresa, más o menos amplio dependiendo del nivel del objetivo. Ese estudio que se va a realizar, se pueden distinguir en él distintas fases:

1º - Se debe realizar un estudio de los antecedentes de la situación, recopilando para ello la mayor cantidad posible de información sobre la historia de la empresa, o de situaciones similares en otras empresas.

2º - Se debe realizar una identificación de los problemas que tenemos planteados en esta situación.

3º - Se tendrán que identificar las posibilidades de la empresa.

Una vez analizados estos puntos podremos ver cuáles son las necesidades de cambio, y las posibilidades de cambio.

Ahora tendremos definido cuál es el objetivo que queremos plantear.

El planteamiento de un objetivo, debería seguir una serie de características:

1) Cuando planteamos un objetivo, lo debemos orientar hacia unos resultados específicos. Cantidad y en el tiempo que queremos conseguir ese objetivo. (Cuantificar el objetivo)

2) El objetivo que se plantee debe ser realista y alcanzable.

3) Debemos intentar que al plantear el objetivo, éste sea aceptado por las personas que lo van a realizar.

4) Debemos plantear el objetivo de forma clara y de fácil comprensión.

5) El objetivo deberá ser flexible, es decir si es necesario deberá poder ser ajustado o corregido.

6) Deben ser objetivos importantes, o sea que los resultados que se obtengan justifiquen los recursos que se han utilizado para conseguirlos.

7) Los objetivos deben ser susceptibles de ser medidos y controlados.

Los objetivos también deben ser compatibles con el sistema de información de la organización.

Es muy importante que los objetivos sean operativos; el error que se comete en muchas ocasiones por muchas empresas es el dar un objetivo amplio y general, y no traducir ese objetivo a las distintas áreas de la empresa.

Un objetivo general puede ser que nos diga que debemos incrementar el Beneficio en un 10 % , deberá ser concretado definido como varios subobjetivos.

$B = IT - CT \Rightarrow$ Incrementar IT ó Decrementar CT

Si se decide Incrementar IT $\Rightarrow$ probablemente Incrementar Ventas

Para incrementar Ventas, se tiene que conseguir con:

- promoción
- mejorando los servicios posventa
- mejorando los canales de distribución.

También hay que tener en cuenta que al incrementar las Ventas se producirá un Incremento de Producción. Y este Incremento de Producción conlleva :

- Incremento de Materias Primas necesarias para producir esos productos,
- Incremento de Productividad o contratar más personal.

Una vez planteado el objetivo, otra cuestión importante es comunicárselo a los empleados que son los que tienen que conseguirlo.

Conflictos entre los objetivos

En la empresa se van a establecer distintos objetivos y por tanto se tendrá que establecer una jerarquización o priorización de esos objetivos. Los objetivos que se plantean se pueden agrupar en :

- **Rentabilidad** Desde el punto de vista de la teoría económica será la maximización de los Beneficios que puede conseguir la empresa. Pero al empresario le va a interesar más conocer cual es la rentabilidad, la relación que existe entre los Beneficios concebidos y el capital que se ha tenido que invertir para conseguir esos Beneficios.

Este objetivo va a ser un objetivo que se establezca todas las empresas, conseguir beneficios y rentabilidad, unos a corto plazo y otros a largo plazo, otros de forma

prioritaria, o de no prioritaria.

Para la empresa privada este es un objetivo prioritario, en cambio para las empresas públicas no es prioritario.

- **Crecimiento** Se va a traducir en cambios estructurales y en aumento de la dimensión de la empresa para conseguir un aumento de poder de mercado y por tanto beneficios futuros.

Se tiene que fijar un objetivo de **supervivencia** o permanencia en el mercado. Para conseguir el objetivo de supervivencia o crecimiento tendremos que conseguir la **estabilidad** o lo que es igual, la adaptación de la empresa al entorno.

- **Objetivos Sociales** Socio-Económico. Dirigidos a la creación de nuevos puestos de trabajo y estos objetivos, van a ser prioritarios en las empresas públicas.

Algunas empresas privadas también se fijan en colaborar en obras sociales.

Para que no surjan conflictos a la hora de establecer los distintos objetivos, en la empresa se deberá establecer un orden de prioridad, entre esos objetivos múltiples. Y por otra parte se deberá analizar la compatibilidad entre los objetivos. Utilizan métodos o procesos que ayudan a mitigar estos conflictos. Uno de los enfoques más importantes ha sido el de la dirección por objetivos.

Dirección por objetivos

Antes lo consideraban como un sistema de dirección, otros un sistema de liderazgo, y en otros como una filosofía de la administración de la empresa.

Todas las empresas se basan en una dirección por objetivos. Esta afirmación será parcialmente cierta ya que lo que se conoce va más allá del simple establecimiento de objetivos. El enfoque de esta dirección por objetivos es un proceso de dirección completo que comprende actividades administrativas.

Hay cuatro funciones básicas de dirección encaminadas a conseguir de forma eficaz y eficientemente los objetivos de la organización.

Establecer la dirección por objetivos

Los **objetivos** deben establecerse de forma clara y comunicarlos a los empleados.

El caso de la **participación**, se tiene que lograr la participación de todas las personas que realizan las tareas para lograr los objetivos.

Evaluación y control de las actuaciones y resultados en lo que se refiere a la consecución de los objetivos.

En la dirección por objetivos, al contrario que en la tradicional, donde los objetivos eran establecidos por la dirección, hasta llegar a la base operativa y comunicarlos a los empleados. Al contrario en la dirección por objetivos existe una participación de la base operativa, de los empleados en el proceso de establecer los objetivos.

La participación actúa como un poderoso instrumento de motivación, ya que permite a los miembros de la organización satisfacer las necesidades de autorrealización en lugar de trabajo.

La participación se puede conseguir mediante mecanismos individuales, que se basan en la interrelación, directa o individual entre los subordinados y los superiores en el trabajo diario, y por otra parte la participación también puede conseguirse mediante mecanismos colectivos que se corresponden a los grupos de trabajo. Por ejemplo con reuniones entre subordinados y empleados.

El éxito de esta participación va a depender de que los niveles directivos, mantengan una actitud abierta y positiva hacia esta participación.

La evaluación o control de las actividades o los resultados obtenidos en comparación de los objetivos que se había establecido, el directivo deberá proporcionar esta

información de los empleados en intervalos de tiempo establecidos. Va a tomar a los objetivos como baremos o puntos de referencia básicos para controlar y evaluar a las distintas unidades y personas que componen la organización. La información que se recopila de como se están cumpliendo o no los objetivos. Debe ser comunicada a los empleados, estimulando de esta forma, a los subordinados que no estén cumpliendo los objetivos, o que adopten medidas correctoras que permitan alcanzar esos objetivos. De esta forma el sistema de dirección por objetivos se convierte en un **ciclo dinámico**, que permite que la empresa se encuentre siempre dentro de los cauces establecidos.

Fases que se pueden distinguir en una dirección por objetivos.

- 1.- Establecimiento de los objetivos generales por la alta dirección.
- 2.- Poner en conocimiento de los subordinados los objetivos generales y tratar de establecer los objetivos específicos, mediante una negociación entre los superiores y los subordinados para concretar o fijar los objetivos específicos.
- 3.- Definición de los papeles y responsabilidades de los miembros de la organización. 4.- Se asignará un sistema de incentivos según el nivel de realización de los objetivos acordados. Para esto es importante seguir todo el proceso.
- 5.- Se realizará un análisis del cumplimiento de los objetivos en los tiempos que se hayan establecido.
- 6.- Se tendrá que realizar una formulación de medidas correctoras y un establecimiento de acciones de autocontrol para los que ejecutan los objetivos.
- 7.- Iniciar nuevamente el proceso de Dirección por Objetivos.

Todo este proceso va encaminado hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos de forma que se consiga un autocontrol y sea una técnica de motivación para las personas que participan en este proceso.

Ventajas de la Dirección por Objetivos

- Se mejora la asignación y gestión de los recursos. Cuando una empresa tiene unos objetivos claros, será mucho más fácil establecer prioridades entre los objetivos.

Además el tener claros los objetivos va a hacer que se puedan lograr que se asignen los recursos a las actividades que mejor nos permitan conseguir esos objetivos, y por tanto se puede realizar una mejor y más objetiva gestión de los recursos.

- Mejora la asignación de responsabilidades. El establecimiento de objetivos y su correspondiente priorización de objetivos, junto a la participación e implicación de los miembros de la organización en este proceso, permite distribuir mejor las tareas y responsabilidades entre quienes tienen a su cargo la realización y el cumplimiento de los objetivos.

- Mejora de la comunicación. El establecimiento dentro de la empresa de subobjetivos (objetivos específicos) integrados en unos objetivos más generales, comunes a toda la empresa, facilita y potencia la comunicación y también el entendimiento.

- Mejora de la motivación. Está demostrado que cuando los empleados conocen el por qué y el para qué de sus actividades, hace que se eleven los niveles de productividad ya que se sienten más implicados en la organización, y se comprometen más en la consecución de los objetivos.

- Mejora el control porque se utiliza como único elemento básico para medir los resultados conseguidos los objetivos. Y esto va a facilitar el control de las unidades y las personas que forman la organización.

- Mejoran los resultados. Todas las ventajas anteriores nos llegan de forma directa i/o indirecta hacia una mejora en los resultados que se van a conseguir.

Inconvenientes de la Dirección por Objetivos

Van a venir de la parte directiva que no asume la dirección:

- No comprender esta filosofía por parte de la Dirección, y no saber transmitirla al resto de los miembros de la organización.

- No dar normas adecuadas a quienes tienen que establecer los objetivos específicos. Estos dos inconvenientes han surgido porque la Dirección no asume la participación de los subordinados.

- Dificultad para establecer medidas de los objetivos. Que los objetivos no puedan ser medidos.

- Primar por parte de los subordinados el cumplimiento de objetivos que sean más fáciles de realizar o que estén más incentivados.

- Que pueda existir una cierta rigidez en la fijación de objetivos, debido a la costumbre. Todos estos inconvenientes vienen derivados sobre todo del momento de la

implantación de la dirección por objetivos. La implantación de la dirección por objetivos debe hacerse de forma gradual y en primer lugar debe ser asumida por los

niveles de mando. La implantación de una dirección por objetivos va a suponer un cambio importante en toda la organización, un cambio de valores y de creencias , un cambio en la cultura de la empresa.

La planificación y el control

El principal problema de las empresas (en España también) es que no se realiza una planificación , no se le da importancia.

Dentro de la función de dirección de la empresa, las funciones de planificación y control representan el verdadero contenido científico y práctico.

La planificación es el medio de fijar los objetivos y el control nos da la medida de la eficacia de la empresa.

Concepto de planificación

La planificación es el paso previo a la toma de decisiones de la empresa, proporciona un marco de referencia para la toma de decisiones. La función de planificación puede definirse también como la conexión entre objetivos, estrategias y decisiones. En el proceso de planificación se estudian los cambios del entorno, y el diseño de la estructura organizativa, según las estrategias formuladas.

Algunas definiciones de planificación:

“Koontz”: es dar respuesta a qué, cómo, cuándo y quién debe realizar algo en la empresa.

“Cañibano”: la misión del proceso de planificación por una parte es el planteamiento de los objetivos y la relación de éstos con las actuaciones para conseguirlas; y por otro lado es un proceso de elección que permite poner en funcionamiento la acción elegida.

El proceso de planificación se instrumentaliza en la formulación de planes donde se recogen los objetivos y las acciones con las que se pueden conseguir esos objetivos.

La característica principal de la planificación es la de suministrar información respecto a las condiciones internas de la empresa y de las externas, o sea del entorno de la empresa , para disminuir la incertidumbre a la hora de tomar las decisiones en la empresa

Requisitos de la planificación

Los requisitos de la planificación van a ser:

1) Contribuir a los objetivos, debe contribuir de forma positiva al cumplimiento de los fines de la empresa .

2) Conseguir la eficacia de la planificación, es decir el plan una vez puesto en marcha debe conseguir la obtención de los objetivos con el mínimo de consecuencias imprevisibles.

3) Generalización de la planificación, es decir que los subobjetivos lleguen a todos los niveles de la empresa, y se disponga de los medios necesarios para alcanzarlos.

4) Eficiencia en la planificación, en términos de conseguir el máximo rendimiento de los recursos utilizados. Es decir se tendrá que elegir aquel plan que permita alcanzar los objetivos empleando la menor cantidad de recursos.

Proceso de planificación

- **Clasificación de los planes** : La planificación se dirige a reducir la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones, estableciendo una serie de actuaciones dirigidas a la consecución de los objetivos, todos los planes que se proponen en la empresa tienen esta característica, pero pueden realizar sus funciones en distintos ámbitos.

Así se puede establecer la siguiente clasificación:

- Dependiendo del horizonte temporal. Planes a largo y corto plazo.

- Dependiendo de cuál sea la amplitud, y la importancia de los planes. Diferenciando entre:

- políticos : planes que se originan en los niveles altos de la organización y constituyen declaraciones que guían a los subordinados a la hora de adoptar decisiones. P.ej: "política de calidad"

- procedimientos: son planes que establecen las normas a seguir para realizar una determinada actividad. Ahora y en el futuro.

- métodos: son planes para aplicarse dentro de actividades específicas, y que sirven de guía a los resultados de cada individuo. P.ej: "método de cómo realizar una tarea: tiempo que se tarda en hacerla."

- Dependiendo de las funciones donde se realiza la planificación,

- Dependiendo de los grados de flexibilidad de los planes

- planes rígidos: aquellos que suponen que el futuro será suficientemente cierto o estable, y por tanto se pueden alcanzar los objetivos propuestos con las acciones definidas desde el presente.

- planes flexibles: aquellos en los que se considera la posibilidad de que aparezcan acontecimientos que lleven a una alteración de los planteamientos iniciales, considerando por tanto diferentes alternativas en el caso de que suceda algo imprevisto.

- **Planificación estratégica y táctica**

La planificación estratégica constituye el primer paso para concretar la estrategia a seguir por la empresa, es una planificación a largo plazo, y se basa en planes que van a marcar las directrices a seguir por la empresa. Serán planes poco detallados y que permitan gran flexibilidad.

La planificación estratégica se realizará por la alta dirección de la empresa, y afecta a toda la organización. Para poder realizar esa planificación estratégica se va a necesitar gran cantidad de información interna y externa de la empresa.

La planificación táctica se desarrollará por los mandos intermedios, y es un medio para desarrollar las estrategias , para definir planes específicos con los que alcanzar las metas o fines propuestos.

- Proceso de planificación

Primero se definen cuales son los objetivos o metas de la empresa, y se van a plantear diferentes alternativas o estrategias para conseguir esos fines. Se tendrán que llevar a cabo previsiones por parte de la empresa , con la información interna y externa.

Después se tendrá que decidir cuál es la alternativa o estrategia que se va a llevar a cabo. Esta decisión será recogida por el plan a largo plazo de la empresa.

Se tendrá que desarrollar la estrategia que se llevará a cabo, produciéndose una especificación de los objetivos a conseguir; se definirán también las actuaciones o diferentes alternativas para conseguir los subobjetivos. Normalmente se trata de un proceso de decisión.

Se realizará un plan en el que se recogerán las actuaciones a llevar a cabo.

Una vez definidas las actuaciones a llevar a cabo por la empresa se tendrá que evaluar cuales son los recursos necesarios , es la fase de Programación.. Intentar optimizar el desarrollo de esas actuaciones para conseguir de forma eficiente los objetivos planteados.

Por último se tendrá que realizar la Presupuestación, es decir adaptar esas actuaciones a la situación económica de la empresa.

Ahora ya podemos llevar a cabo esas actuaciones : Acciones. Aquí ha finalizado ya el proceso de planificación, y comenzará el proceso de control.

-Las PREVISIONES son la evaluación futura de aquellas variables que afectan directamente a la empresa. Este proceso de previsión será más complejo en cuanto que esas variables no son controlables por la empresa.

El proceso de previsión es un proceso de aproximación que de esa forma reduzca la incertidumbre para tomar decisiones.

Existen también limitaciones en el proceso de planificación. Toda empresa quisiera

realizar una planificación lo más exacta posible. Esto se ve **limitado** por una serie de circunstancias como pueden ser:

- definir con precisión los objetivos
- por las condiciones externas de la empresa.

El éxito de las actuaciones va a depender de la estabilidad de esas variables externas (como son la política económica, los cambios en los gustos de los consumidores).

El control

- Concepto

El proceso de control comienza cuando finaliza el proceso de Dirección. El proceso de control significa controlar una actuación (acción), tiene distintos significados.

- Ese control significa comprobar o verificar los resultados obtenidos con las actuaciones. Es como un proceso de refracción (feed-back) ya que intenta encauzar a la empresa hacia lo que se había preestablecido.

- También el control tiene el significado de comparación con una norma o un Standard, es decir con la medida que se haya establecido en los objetivos.

Todos estos significados definen el proceso de control de la empresa. El proceso de control se explica con todos y cada uno de ellos.

Podemos decir que el proceso de control es un proceso de comprobación, observación y medida en el que se establece un proceso de comprobación entre los resultados obtenidos y unos valores previstos de los objetivos establecidos (Standard o normas). Se analiza la existencia de desviaciones que sirven como información para tomar decisiones sobre las acciones a desarrollar para alcanzar los objetivos establecidos.

Por otra parte decimos que es un proceso con capacidad de mantener un sistema estable y asegurar la eficacia de las decisiones que se han tomado

- Proceso de control

Podemos clasificar ese proceso de control, bien siguiendo el criterio del momento en el que se desarrolla el control, y de esa forma podemos diferenciar entre:

-control previo: se dirige a evitar o prevenir que ocurran sucesos no deseados, y para ello se realiza un control antes de desarrollar o de ejecutar la acción.(P.ej. previsión de los materiales que se va a necesitar).

- control a posteriori: se encarga de comprobar las actuaciones , y analizar los resultados cuando son diferentes a los deseados.

- control actual (o permanente): se dirige a ajustar el resultado con el objetivo de

forma que se mantenga la estabilidad dentro del sistema.

Otra clasificación que se puede establecer, puede ser según la finalidad del control, así tendríamos:

- control de exactitud: persigue que las variables controladas cumplan con las normas preestablecidas, y la comprobación se realiza de forma individualizada para cada una de las variables. Este control se conoce también como control interno (P.ej. control de inventario, de calidad, de tesorería).

- control de eficiencia: se realiza de forma más general o global, y se encarga de medir la rentabilidad y productividad de los procesos económicos de la empresa. Como una forma de orientar esos procesos hacia conseguir la eficacia de la empresa.

Las etapas que se pueden distinguir en el proceso de control van a ser:

- 1) definición de las variables Standard o normas, como una medida de los objetivos que se quieren alcanzar.

- 2) obtener los datos sobre los resultados de las actuaciones que se han desarrollado. 3) realizar una comparación de los resultados con los valores de las variables que se han definido en el primer apartado.

- 4) Se realizarán las acciones correctivas de acuerdo a la evaluación realizada en 3).

- Definición de variables: esas medidas se establecen en base a estadísticas que reflejan situaciones pasadas similares, o a la experiencia subjetiva por parte de los directivos de la empresa.

- Obtención de datos, resultados: la medida de los resultados se ha de obtener en unidades de medida correctas que permitan ser comparadas con los Standard ó normas que se han establecido. Las medidas de esos resultados debe dirigirse a la persona oportuna (la 3) está aquí incluida).

- Acciones correctivas: esas medidas deben ser llevadas a cabo, determinadas por la persona adecuada, es decir por aquella que tenga autoridad sobre el asunto ó tarea correspondiente.

De forma general se puede decir que el control nunca va a ser total, ya que siempre van a existir desviaciones con respecto a los objetivos. Raramente se llega a la exactitud.

Las diferentes técnicas que se emplean en el control de las actividades reciben el nombre de control económico o control de gestión; éstas técnicas pueden clasificarse en lo que se conoce como control presupuestario, y control no presupuestario.

- control presupuestario: se basa y se apoya en la elaboración y ejecución de unos presupuestos, los cuales pueden servir como elemento de comparación y por tanto

como una técnica de control.

- control no presupuestario: pueden ser por ejemplo la observación personal que es la técnica más común, y se realiza por el superior sobre el subordinado. Otra puede ser las auditorias que tienden a asesorar respecto al funcionamiento de la empresa; otras pueden ser el análisis del punto muerto. Otras pueden ser el análisis de tiempos mediante grafos.

Todas estas técnicas nos van a proporcionar distinta información que se tendrá que ordenar y analizar para que ese sistema de control cumpla con su finalidad que es la de apoyar a la dirección en el proceso de toma de decisiones.

Las Decisiones de la Empresa

Concepto y estructura del proceso de decisión

- Concepto
- Fases o etapas
- Principales elementos
- Clasificación

Situaciones de decisión

Métodos cuantitativos de la toma de decisión.

Decisiones secuenciales

Toma de decisión en grupo

Importancia de la información.

Concepto y estructura del proceso de Decisión

En la Empresa, la información se transforma en actuación a través de un proceso de cambio orientado a conseguir un objetivo o una meta de la Empresa. Ese proceso de cambio es el proceso de toma de decisión de la Empresa. La relación que existe entre la información, la decisión y la actuación va a ser el eje central en la función de dirección.

- Concepto

El concepto de toma de decisión lo podemos definir como la elección racional entre distintas alternativas para conseguir un objetivo.

- **Fases o etapas** que se pueden diferenciar: (según "Simón")

- La actividad de inteligencia en la que se realiza una investigación del entorno de forma que se puedan definir las condiciones que configuran el problema.

- Se realizará una actividad de diseño, es decir una generalización y análisis de distintas alternativas que solucionen el problema.

- Se realizará una actividad de elección, es decir seleccionar una alternativa entre las que se habían planteado.

- Principales elementos

- La estrategia o alternativa, estará formada por variables controlables por la Empresa. - Los estados de la naturaleza o características del entorno. Estos estados están

formados por variables no controlables por la Empresa.

- La obtención de los resultados que se obtienen al realizar una estrategia y presentarse un estado de la naturaleza determinado.

- Las predicciones del entorno o la probabilidad de que se presente un determinado estado de la naturaleza o del entorno.

- Los criterios de decisión, es decir los métodos que utilizan la información disponible para seleccionar la estrategia a seguir.

Todos estos elementos quedan recogidos en la “MATRIZ DE DECISIÓN”

Estados de la naturaleza	N1 N2 N3 Nn
Probabilidades	P1 P2 P3 Pn
E1	R11 R12 R13 R1n
E2	R21 R22 R23 R2n
E3	Rn1 Rn2 Rn3 Rmn
En	

Pi: Probabilidad de que aparezca cada uno de los estados de la naturaleza i.

Ei: Estrategia

Rij: Resultado de que se escogiese Ei y se presentara el estado de la naturaleza Nj

- **Clasificación** de las Decisiones.

Las decisiones empresariales pueden presentar claras diferencias según cuáles sean los ámbitos, y las condiciones de los problemas que se intentan resolver.

Podemos realizar una clasificación atendiendo a distintos criterios:

-según la naturaleza de la decisión:

-decisiones explícitas: son aquellas decisiones conscientes y libres que se toman como parte de la gestión de la Empresa.

-decisiones implícitas: son aquellas decisiones que surgen como consecuencia de las condiciones del entorno (p.ej. la bajada de los precios por parte de la competencia, que nos lleva a bajar nuestros precios).

-según los niveles dentro de la organización en la que se toman las decisiones:

- decisiones estratégicas globales: tomada por la alta dirección.

- decisiones estratégicas específicas: tomadas por los mandos intermedios

- decisiones operativas: tomadas por la base operativa.

- según cuál sea la función sobre la que se está decidiendo:

-decisiones de ventas.

-decisiones de producción.

-decisiones de distribución.

-decisiones de personal, etc...

- según el horizonte temporal:

- decisiones a largo plazo,

- decisiones a corto plazo.

- según las características del problema sobre el que se esté tomando la decisión:

- decisiones programadas: se van a aplicar a la solución de problemas repetitivos (p.ej: renovación de bienes de equipo, maquinarias o reposición de mercaderías, existencias, materias primas).

-decisiones no programadas: son las que se adoptan en situaciones complejas y no repetitivas (p.ej. fusionarnos con otra Empresa).

Situaciones de decisión

Sobre todo la dificultad en el proceso de toma de decisión viene por el grado de información sobre los estados de la naturaleza, y en consecuencia sobre los resultados que se pueden obtener.

Según cuál sea la información que podemos disponer de esos estados de la naturaleza, podemos encontrarnos con tres situaciones diferentes:

-situación de información perfecta sobre los estados de la naturaleza. Es decir tener certeza de la característica del entorno que nos vamos a encontrar.

- situación de información imperfecta sobre los estados de la naturaleza, pero conociendo las probabilidades de que ocurra cada estado de la naturaleza.

- situación de información imperfecta total sobre los estados de la naturaleza. No conocemos las probabilidades de que ocurran.

- situación de competencia,

- situación de no competencia.

En todas estas situaciones persiste el problema de estimación de los resultados. Una forma de estimar esos resultados puede ser realizando previsiones (sobre las ventas que vamos a tener, sobre la variable que queramos). También se puede hacer mediante el conocimiento de relaciones que han existido anteriormente , es decir si tenemos información sobre los precios y ventas de ese producto.

Otra forma de estimación puede ser mediante la experimentación. En las ciencias sociales es muy difícil realizar una experimentación, aunque a veces se realizan como son los “*mercados de prueba*” que consisten en replicar las condiciones de un producto en un mercado pequeño, por ejemplo en una ciudad concreta se recrean las condiciones sobre distribución, publicidad, precio, etc,... que forma parte de ese producto y se observan cuáles son los resultados que se obtienen. (Zaragoza suele ser utilizada como mercado de prueba en bastantes ocasiones. Estos resultados son extrapolables al mercado total.

Métodos cuantitativos de la toma de decisión.

Ante distintas situaciones de información, vamos a utilizar distintos métodos o criterios de decisión.

Modelos en situación de certeza

En los que se conoce el estado de la naturaleza o la característica del entorno que se va a presentar. Por tanto la decisión se va a resumir en valorar monetariamente esos posibles resultados y elegir aquella estrategia más favorable para la empresa. Estos casos de situación de certeza se suelen resolver aplicando técnicas de optimización en los que el mayor problema será las variables (en número) que intervienen.

En las empresas se resuelven en situación de certeza, problemas como la asignación de recursos o la evaluación de inversiones. Un ejemplo puede ser si la empresa quiere tomar la decisión de qué cantidad producir para maximizar beneficios, y conoce con certeza que se encuentra en una situación de monopolio, conoce su función de demanda, su función de costes, y sabe que todo lo que se produce se vende:

$q \Rightarrow \text{Máx. Beneficios}$

Monopolio $\Rightarrow IM = CM$

Función de la demanda: $q = 1500 - 50 p \Rightarrow p = (-q + 15000) / 50 = 300 - 0,02 q$

Función de costes : $CT = 0,03 q^2 + 5 q + 150000$

Produce $\Rightarrow$ Vende

$IM \Rightarrow IT = p \cdot q = (300 - 0,02 q) q = 300 q - 0,02 q^2$

$$d IT/ dq = IM = 300 - 0,04 q$$

$$CM = dCT / dq = 0,06 q + 5$$

$$IM = CM \Rightarrow 300 - 0,04 q = 0,06 q + 5$$

$$300 - 5 = 0,02 q \Rightarrow \mathbf{q = 295 / 0,02 = 14750}$$

Modelos en riesgo

En el caso de que no nos encontremos en esta situación de certeza, tendremos que utilizar los modelos en riesgo, si el decisor no conoce el estado de la naturaleza, pero conoce la probabilidad de que se presente.

Esta situación a la que se enfrenta el decisor decimos que es una situación de riesgo, y el criterio que se aplica para tomar la decisión es el de calcular el valor esperado de cada alternativa.

2. Teorías del Liderazgo

Debido a la influencia que tiene el liderazgo en la consecución de objetivos o metas, ha sido objeto de múltiples estudios, de manera que existen diferentes opiniones, formas de explicar y por tanto diferentes **teorías sobre el liderazgo**. Las más destacadas son:

1. Teorías de los rasgos o características personales:

Consideran que el líder nace con unos rasgos, características o cualidades innatas. Mantienen que o se nace con cualidades como inteligencia, carisma, optimismo, espíritu de lucha, seguridad, etc., o no se pueden desarrollar por mucha formación que se reciba. Ejemplos de líderes innatos serían Martín Luther King, Ernesto Ché Guevara, Madre Teresa de Calcuta, Margaret Thatcher, Eva Perón, etc.

2. ~~Teorías del comportamiento~~ Teorías del comportamiento de la persona:

Se basan en la observación del comportamiento de diferentes líderes.

Aquí podemos destacar:

A. Teoría X y Teoría Y:

Douglas McGregor afirma que existen dos modelos radicalmente de personas en relación a su actitud frente al trabajo, lo que llevará a dos visiones diferentes en la dirección de personas:

- a. Por un lado están las personas a las que no les gusta el trabajo, no quieren asumir responsabilidades, prefieren que les manden, trabajan sólo para ganar dinero (**Teoría X**).
- b. Por otro lado están los que aman el trabajo, son activos, les gusta asumir responsabilidades, son creativos, independientes, etc. (**Teoría Y**).

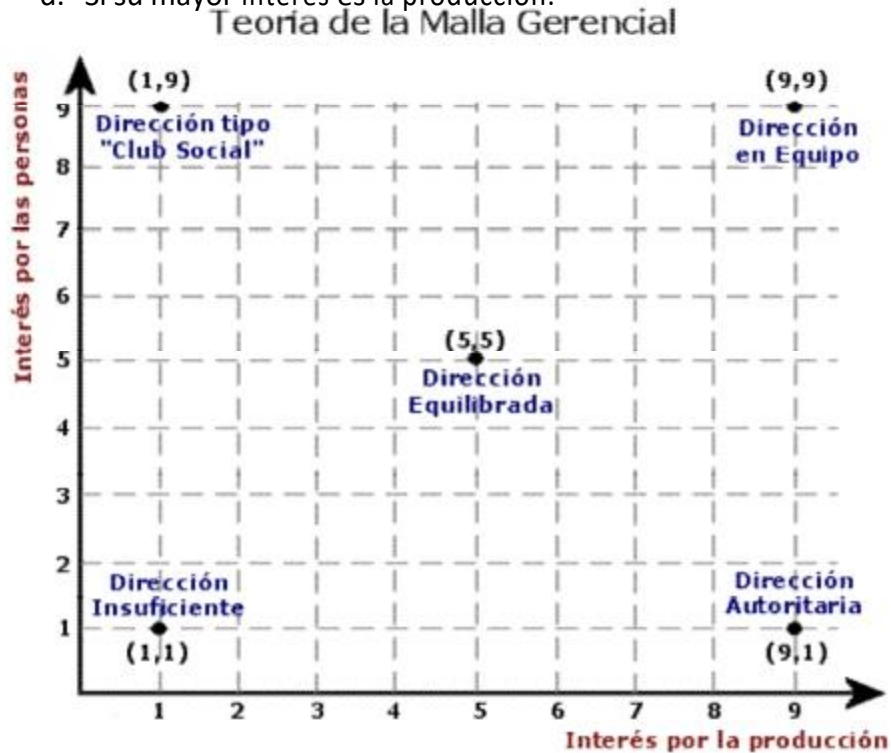
Dependiendo de la concepción que tenga el líder de los individuos (X o Y), ejercerá un estilo de liderazgo autoritario o participativo.

B. Teoría de la Malla Gerencial:

Robert Blake y Jane Mouton, partiendo de estudios anteriores, elaboraron una rejilla o malla gerencial en la que se pueden identificar hasta 81 estilos de liderazgo diferentes dependiendo de la conducta del líder:

- c. Si está más preocupado por las personas

d. Si su mayor interés es la producción.



Fuente: Schein y Bennis.

Gráfico: www.tiemposmodernos.eu

Teoría del Liderazgo Situacional:

Según esta teoría no existe un estilo de liderazgo mejor que otro. Lo relevante son las características específicas de cada situación laboral (empleados, actividad, lugar, etc.) para adaptarse a ella.

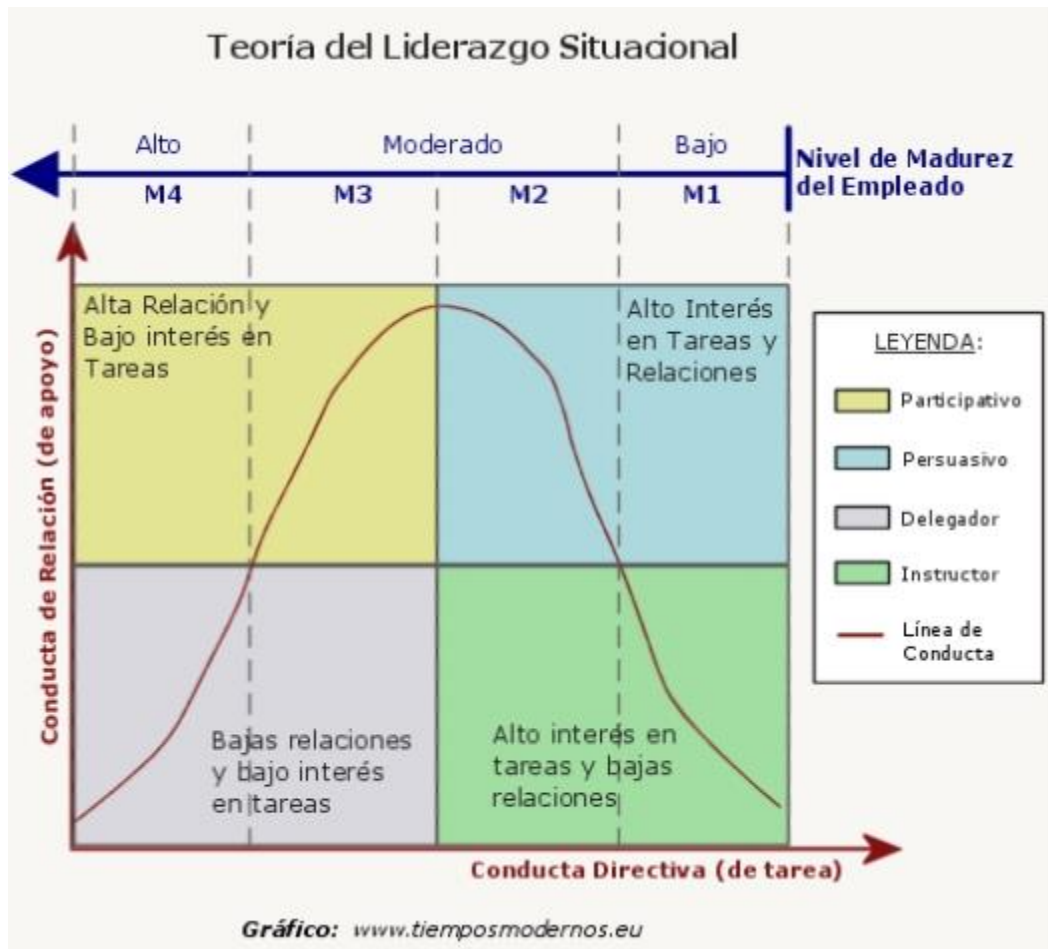
Paul Hersey y Ken Blanchard son los creadores de este modelo de liderazgo situacional.

Según ellos el estilo de liderazgo debe elegirse en función de la interacción entre:

- La **conducta directiva** de tarea: Alta o Baja (órdenes sobre cómo, donde y cuando hacer el trabajo).
- La **conducta de relación** o apoyo emocional que ofrece el líder a los empleados: Alta o Baja.

- La **madurez de los empleados** y su **nivel de preparación** (señalan 4 niveles de madurez: M1-Baja, M2-Moderada-M3, M4-Alta).

De esa interacción resultan **4 estilos de liderazgo** diferentes:



C. El líder Instructor:

Es el líder autoritario que dice a los empleados qué, cómo, cuando y donde realizar la tarea. La comunicación se realiza de forma unilateral descendente. Es necesario este liderazgo, ya que el nivel de madurez de los empleados (M1) es muy bajo, necesitan que les indiquen lo que deben hacer.

D. El líder Persuasivo:

Tiene un comportamiento directivo así como de apoyo. En este caso la comunicación circula en ambas direcciones, ascendente y descendente ya que el nivel de madurez de los empleados es moderado (M2), quieren pero no saben realizar la tarea.

E. El líder Participativo:

La toma de decisiones se realiza por el líder y los empleados, el líder se preocupa de facilitar el trabajo. El nivel de madurez del empleado es moderado (M3), los empleados saben pero no quieren asumir responsabilidades.

F. El líder que delega:

Proporciona poca dedicación a la tarea y a la relación de apoyo. Los empleados poseen alto grado de Madurez (M4), tienen confianza en sí mismos por lo que pueden y quieren responsabilizarse de su trabajo.

De acuerdo con la teoría de Hersey y Blanchard el líder debe conocer perfectamente el **nivel de preparación** (madurez) de sus trabajadores y el trabajo a realizar por cada uno para así poder adaptar su estilo de liderazgo a la situación concreta de su organización.

3. La motivación laboral

I. INTRODUCCION

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa. La motivación laboral está influenciada directamente por varios factores como la personalidad de la persona, su sistema de creencias, etc. La motivación laboral dependerá de gran manera de dos factores 1) como la persona se auto estimule y 2) como lo estimula el medio.

Palabras claves: Motivación laboral, sistema de creencias, ciclo motivacional, pirámide motivacional.

II. CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

El análisis de la trascendencia que pueda tener la motivación laboral empieza con un par de sencillas preguntas.

1) ¿Qué es lo que impulsa al hombre a dar lo mejor de sí?

2) ¿Qué es la motivación?

Para responder a la primera pregunta se debe de considerar la situación específica por la cual la persona está pasando, de cuyo contexto se podrá obtener la respuesta. En general lo que impulsa a las personas es su deseo de alcanzar su meta u objetivo, este deseo es mayor o menor dependiendo de cada persona individual y es fundamentado gracias a las creencias religiosas, enseñanzas familiares y experiencias propias de la persona lo que hace tan particular estos deseos o fuerzas que le ayudan a seguir adelante y en la mayoría de los casos se les llama motivaciones.

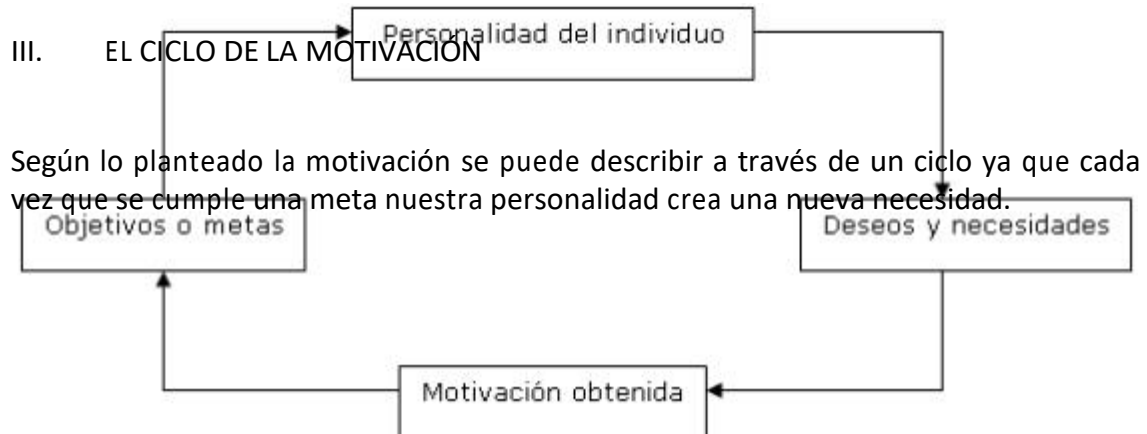
Para la segunda pregunta "La motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo" (Santos, 1993, p. 68), de aquí se puede destacar el hecho de que la motivación no es más que el fiel reflejo de la personalidad del individuo y el impacto que tenga la motivación en él será la manera en que la persona ponga de manifiesto lo profundo y compleja que pueda ser su personalidad, por ejemplo se puede analizar el caso de una persona que es cristiano evangélico muy devoto y tiene

todo su sistema de creencias basadas en la doctrina de la Biblia esta persona reaccionara de una manera totalmente diferente a una persona que sea atea ante la misma situación teniendo como única diferencia entre ellas la doctrina bíblica ya que la persona evangélica ante un problema laboral lo tomará con resignación, será sumiso ante su jefe y aceptará sus errores y los que no son suyos a fin de conciliar, todo esto lo hace por la doctrina de la Biblia que dice "hay que llevar la cruz para crecer en medio de la prueba" la persona lo vera de esta manera, pero el ateo lo que dirá es que el no tuvo la culpa que él desempeña bien su trabajo y se peleara con su jefe por que

es injusto, ahora al analizar lo complejo de la personalidad de cada uno de los casos (la persona evangélica y la persona atea).

¿Cuál es la motivación que moverá a cada una de estas personas? para el evangélico la motivación será seguir adelante ya que la prueba le permite acercarse cada vez un poco más hacia su señor y seguirá los mandatos de este; para el ateo su motivación puede ser demostrarle al jefe que el estaba equivocado y que es un gran empleado (en el mejor de los casos) sino sentirá resentimiento y frustración contra el jefe y su motivación en lugar de aumentar ira disminuyendo cada vez más.

Después de ver la estrecha relación que existe entre el tipo de personalidad del individuo y el tipo de motivación que recibe se puede estudiar más a fondo que tipo de personalidades llevan a una motivación laboral competitiva en lugar de una depresiva para que las personas rindan su máximo en la empresa y para que el jefe sea como motivarlos adecuadamente; para demostrar la personalidad del individuo se puede acudir al sistema de creencias de está, el sistema de creencias será el conjunto de ideas basadas en situaciones vividas y experimentadas por el individuo por medio de la cual este comparará con algo que el ya haya experimentado y de esta manera el decidirá acorde a su creencia personal si es bueno o no para él, es importante tener en cuenta que se pueden dar estímulos malos pero para la persona serán estímulos que lo motiven a seguir adelante por como esta configurado su sistema de creencia. Será de gran ayuda para un jefe que sepa identificar a grandes rasgos en que se basa el sistema de creencias de sus empleados por que al saberlo podrá interpretar los estímulos que este puede considerar como positivos y cuales como negativos.



En base al ciclo de que muestra la figura se explicara cada uno de los pasos:

1. Ahora hay ciertas conductas que te pueden dar parámetros de que su personalidad por más que se le den estímulos esta no tendrá la motivación que se espera de ella, "El hombre ve su medio como una tortura, un castigo y reacciona defensivamente, desconfiado ante cualquier señal extraña tanto en su comunidad

como trabajo" (Santos, 2005, p. 1), las personas que se comporten de esta manera no serán sujetos que se puedan estimular para lograr que su desempeño aumente ya que siempre lo verán como castigo y tendrán desconfianza de lo que ocurre a su alrededor y con una persona así es bastante difícil de tratar.

2. Personalidad del individuo: hay varios indicios de la personalidad de los individuos que pueden dar la pauta para saber que está se moverá con la motivación laboral adecuada independiente del estímulo que reciba ya sea un regaño o un elogio, "Renovarse demanda asumir el papel de aprendiz, salir del círculo de preocupación y entregar tu tiempo" (Santos, 2004) lo cual se puede interpretar como que la persona que quiere tener éxito aun cuando la regañen o la elogien siempre va a trabajar para hacer las cosas mejor, "Para las personas inteligentes no existe la suerte, pero si la oportunidad" (Santos, 2005, p. 1) plantea la idea que, entonces se puede ver que de alguna manera hay personas que ante la adversidad ven siempre una oportunidad de mejora y de poder demostrar toda su capacidad; también es importante que la persona presente otras características como "La responsabilidad representa la capacidad de elegir entre un conjunto de alternativas la mejor" (Santos, 2005, p. 8), al analizar esta idea se puede tener la percepción de que mientras descubre un característica de la personalidad se ve la necesidad de encontrar otra para que la anterior tenga algo en que basarse, del último pensamiento se puede tener la idea de concatenar la responsabilidad del individuo con la capacidad que pueda tener este para tomar las decisiones adecuadas por último pero no menos importante "El entusiasmo es el interés llevado a su máxima expresión" (Santos, 2005, p. 9), entonces si la persona es entusiasta existe la gran posibilidad de que tenga un gran interés en lo que se le diga o le toque hacer en el trabajo, esta persona se puede aprovechar dándole más trabajo y mayor salario y se sentirá apreciada por la organización.

3. Deseos y necesidades: las necesidades del ser humano pueden clasificarse de dos maneras 1) básicas y 2) personales según esta clasificación podemos incluir a como necesidades básicas lo que es el alimento, casa, agua, vestuario y últimamente incluyen salud y educación; las necesidades personales son todas aquellas que no son básicas (denominadas así por que son requisito para una vida decente) como por ejemplo una computadora, un carro, televisión, se podría decir que las necesidades personales son los deseos que manifiesta la personalidad de la persona para sentirse cómodo; dependiendo del tipo de necesidad que se quiera satisfacer así será y la personalidad del individuo para asignarle un valor prioritario de necesidad así será el deseo por obtenerlo.

4. Motivación obtenida: sabiendo que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacer la necesidad obtendrá motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad y la prueba laboral que imponen los jefes, para el caso se puede llegar a pensar en una persona que trabaja de operario en una planta en

donde los gerentes de producción le exigen que cumpla una meta diaria para poder mantenerse y el es el que lleva la comida a su familia, esta persona soportara la

presión que pueda llegar a ejercer el gerente sobre él ya que su motivación es la más fuerte de todas cumplir con las necesidades no solo de él sino la de su familia incluso se podría dar el caso de que la persona se desempeñe de una manera sobresaliente ya que necesita el empleo y tal vez de pasó le demuestra al jefe que es alguien confiable. Al ver que tan complejo y variable se hace el estudio ya que depende de muchos factores que van cambiando de individuo en individuo solo se deja la idea de cómo afecta la necesidad al tipo de motivación que se puede obtener.

IV. PIRAMIDE MOTIVACIONAL EN EL DESARROLLO HUMANO



El primer renglón refleja una necesidad básicamente biológica, la segunda una necesidad social, la tercera una necesidad psicológica y la cuarta una necesidad de tipo existencial (Santos, 1993, p. 75), al analizar todas las necesidades que se plantean en la pirámide el ser humano puede superarse a si mismo. Sí cada necesidad es superada de una manera satisfactoria ya que es necesario ir superando el nivel inferior para poder tener necesidades del nivel superior a continuación se analizará cada nivel de la pirámide para que se entienda que es lo que se quiere dar a conocer en cada nivel:

NIVEL 1: VIVIR VERSUS EXISTIR.

27

[HTTPS://CURSOS.TIENDA](https://cursos.tienda)

Necesidad planteada: seguridad.

Es un hecho innegable que en el momento en que se nace el hombre quiere vivir y quiere existir, la primera necesidad necesita de la ayuda de otras personas externas a ella (los padres) ya que no se puede valer por si solo pero el deseo de vivir esta latente en el y para ello necesita de las otras personas para que le proporcionen los medios para seguir viviendo; la segunda necesidad se solventa individualmente por parte de la persona ya que para existir solo necesita de los estímulos que recibe del medio y capta por medio de sus brazos y cuerpo para poder sentir y comenzar a tener la sensación de individualidad que caracteriza el existir como lo define el ser humano.

Al cumplir con estas metas la persona logra sentir la seguridad personal que esta requiriendo en todo sentido como por ejemplo seguridad personal (brindada por los padres hacia su hijo), seguridad existencial (brindada por el individualismo que fomenta su cerebro al recibir las percepciones que obtiene del medio).

NIVEL 2: CONFIAR EN OTROS VERSUS SER DIGNO DE CONFIANZA.

Necesidad planteada: afiliación.

A medida que el ser humano va creciendo va sintiendo la necesidad de afiliación la cual se caracteriza por que la persona busca asociarse en grupo con otras personas como por ejemplo su familia, grupos de personas de su misma edad en general con gente que lo considere importante y que sienta cariño hacia él.

Para realizar las metas planteadas en este nivel la persona debe desarrollar dos características en su personalidad y debe aprenderlas y nunca olvidarlas a lo largo de su vida la primera confianza en otros esta es una característica de la personalidad muy complicada de desarrollar ya que esta muy arraigada con lo que es el sistema de creencias de la persona por el simple hecho de que no depende solo de él poder desarrollar esta característica sino que debe de depender de otros y de cómo lo traten y lo hayan tratado en el pasado facilita o dificulta la posibilidad de que crezca la confianza en otros, el tener la predisposición sobre una persona dificulta tener confianza hacia ella por ejemplo en el caso de un pandillero salido de una cárcel como se le puede pedir a una persona que tenga confianza en el si a simple vista se creara un prejuicio basado en el sistema de creencias que tenga y más específicamente se basará en las experiencias previas que haya tenido con un pandillero antes y en base a ella emitirá un juicio de si tener o no confianza en él, es decir que esta habilidad estará basada en cuantas buenas experiencias haya tenido al relacionarse con otras personas y que no lo hayan decepcionado y en la capacidad que tenga para tener fe en las personas y creer en que puedan cambiar si cambian las circunstancias.

La segunda característica que debe desarrollar o aprender es la habilidad de ser digno de confianza, para algunos autores el ser digno de confianza es mucho más importante y difícil de lograra que tener confianza en otros y a la vez es más importante que llegar a obtener otras expresiones de sentimientos humanos hacia él; el poder llegar a ser digno de confianza implica que para las personas tú eres importante y una persona de

fiar que genera satisfacción cuando se le asigna una labor o incluso llevándolo al nivel familiar o de amistad una persona digna de confianza será aquella que con trabajo y con varias demostraciones a lo largo del tiempo a logrado desarrollar ese sentimiento en la persona que cuando este le dice algo le cree ciegamente lo que le dice por que nunca antes le ha mentido o le ha fallado, de esta manera se puede demostrar hasta que punto puede influir el hecho de desarrollar esa habilidad de que otros confien en ti por que de esta manera se tendrá gente que cree en lo que estas haciendo y en lo que les dices e incluso estarán dispuestas a correr riesgo contigo.

NIVEL 3: DEMPEÑAR ÉXITO.

Necesidad planteada: logro.

Luego de que el ser humano ha logrado adquirir las habilidades de confianza y ser confiable y de poder vivir y disfrutar de la existencia, la persona va desarrollando la necesidad del logro que no es más que el reflejo de sus habilidades para poder realizar una tarea en la cual él es muy destacado y por la cual la persona siente que ha tenido éxito y las demás personas reconocen que su desempeño es superior a los demás en esta área.

Viéndolo desde el punto de vista más profundo el hombre esta destinado al éxito en la vida ya que es el la imagen en carne y hueso de Dios, pero sin embargo ¿por que el hombre no es capaz de alcanzar el éxito para el cual fue creado?, la respuesta es muy sencilla y es la obvia realidad en la que se encuentra atrapado que no lo deja desarrollar todo su potencial para el éxito, por el contrario lo que hace es acomodarlo y que poco a poco pierda el deseo de despuntar ya que según la sociedad actual son pocos y con habilidades especiales aquellos que logran llegar a tener el éxito, pero eso no es así todos podrían tener éxito si estuvieran dispuestos a superar o cambiar la manera en que el mundo les a enseñado a percibir las cosas y crear para si mismo una forma de ver las cosas que se adecuó a sus capacidades y en la cual nadie le dirá que hacer ni lo obligara a reprimirse; para llegar a esto la persona debe de convencerse a si misma que sus capacidades exceden en mucho a sus logros y en ese punto buscara un motivo por el cual sus logros no van acorde a sus capacidades y es cuando la persona será capaz de ver todo lo que lo rodea y lo limita y tratara de hacer algo al respecto si este quiere tener éxito (que por naturaleza lo desea) tendrá buscar mecanismos que lo ayuden a reinventarse a si mismo y lograr el éxito que necesita.

NIVEL 4: LA TRASCENDENCIA TEMPORAL.

Necesidad planteada: autorrealización.

Cuando el ser humano alcanza el éxito en lo laboral este ha alcanzado la punta del iceberg de sus aspiraciones sin embargo en la mayoría de los casos cuando se llega a este punto lo único que se siente es un vacío enorme en el corazón y en el alma, ya que las personas son seres espirituales y sensitivos las cosas materiales a pesar de que le haya costado un montón y haya hecho muchos sacrificios al final no le deja nada de satisfacción y aquí surge la pregunta ¿qué es lo que el hombre busca en la vida?, por

ser un ser espiritual lo único que lo llenará son cosas espirituales que lo llevarán a la autorrealización como persona.

La autorrealización de la persona es un punto en el cual la persona esta bien consigo misma y con los demás y con el ambiente que lo rodea para algunas culturas este es el paso último en la escalada del hombre para sentirse lleno y pleno en su vida como por ejemplo la filosofía japonesa que lleva a un nivel superior la existencia del ser humano con los cuatro verbos: ser, hacer, tener, estar que dan origen al bien ser, al bien hacer, al bien tener y al bien estar, cada una representa un aspecto de la vida en la cual se debe de llegar al nivel máximo del éxito para optar a la autorrealización.

Otra filosofía japonesa nos dice que para que un hombre de, por bien vivida su vida este debe de: 1) tener un hijo, 2) sembrar un árbol, 3) escribir un libro, si se fijan en ninguna de las dos ideas que se presenta muestra en algún lado la necesidad por el dinero o por las cosas materiales y es por que el hombre con el paso de su vida se da cuenta de que a la larga hace lo que hace, dice lo que dice, actúa como actúa por una única razón, tratar de trascender que su existencia no llegue a su fin o un límite en el momento en que esta muera sino que por los siglos de los siglos por lo menos alguien recuerde de que esta persona existió e hizo algo por lo cual lo recuerdan, si observan detenidamente las filosofías japonesas van orientadas a este fin al analizar la segunda que se plantea que es lo que se logra con tener un hijo, simplemente que una parte de ti logre trascender ya que tú hijo siempre te recordará hasta el día en que muera, con sembrar un árbol se logra que un ser vivo al cual tú le distes vida con el que tuviste una relación sentimental (al protegerlo) siga allí durante mucho tiempo después de que tú te hayas ido y con el libro lo que logras es que tus pensamiento e ideas perduren aun después de tú muerte y que sean analizadas por otras personas en otros tiempos.

Al final de la vida la persona lo único que quiere la persona es lograr la autorrealización haciendo un cambio en el corazón de las demás personas a su alrededor para de esta manera poder trascender después de su muerte.

V. LA MOTIVACIÓN LABORAL

5. Objetivos y metas: en el momento en que se plantea una necesidad se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder lograra la meta y surge la fuerza (motivación) que ayuda a seguir por todo el camino hasta alcanzar la meta, pero este es el caso ideal en el que la meta se puede alcanzar con esfuerzo y sacrificio pero por lo general en la vida empresarial hay un gran abismo con respecto a estas aspiraciones, "Cuando los resultado no corresponden con nuestras expectativas, solo podemos renovarnos o reasignarnos" (Santos, 2004), según este autor en el momento en que llegamos al límite y no se logro conseguir el objetivo por más esfuerzo que se hizo, aquí es donde la personalidad del individuo resalta ya que tiene que adaptarse a

las nuevas condiciones que se le imponen y para superarlas y lograr su meta este debe de cambiar ante sus obvias realidades y reinventarse así mismo ya que si no lo hace es muy probable que no logre cumplir con sus necesidades de esta manera se cierra el ciclo de la motivación si no se logra obtener la meta se llega de nuevo a la

personalidad y aquí tiene lugar el cambio; otra manera de cerrar el ciclo es en el momento en que cumplimos con la necesidad y en ese instante nuestra personalidad origina una nueva necesidad ya sea básica o personal.

En este apartado se plantean dos preguntas fundamentales:

1) ¿Qué es la motivación laboral?

2) ¿Qué estrategia se puede usar para motivar a los trabajadores?

Con la ayuda de los conocimientos adquiridos recientemente en este documento se tratará de dar una respuesta satisfactoria a ambas interrogantes.

Motivación laboral: se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

Como ya se dio a conocer con anterioridad la motivación o la forma de reaccionar ante esta estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona de allí la necesidad de que el jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas esta no se rendirá e incluso debería de saber que estímulo dar para cuando se esta en una situación difícil de la persona para que esta se sobreponga lo más rápido posible y no afecte su desempeño.

Estrategias a adoptar para motivar a los trabajadores: la estrategia que se planteará estará basada en la pirámide motivacional y en el ciclo de motivación que se enseñan en este documento en las páginas anteriores.

Estrategia a seguir:

1. Identificar al sujeto que se necesita motivar.
2. Estudiar sus hábitos y su conducta ante las demás personas y tratar de indagar con las personas allegadas a él como es en su vida familiar.
3. Con el estudio de su conducta ya se puede dar un diagnostico de cómo es su personalidad y se ven cuales son sus necesidades al ver como se comporta en lo

personal y con las demás personas, además de que se identifica en cual de los niveles de la pirámide se encuentra el individuo en cuestión.

4. Al tener ya caracterizado al sujeto se prosigue a elegir el estímulo adecuado para que mejore su rendimiento los estímulos pueden ser: aumento de salario, más vacaciones, prestaciones extras, regalos de la empresa, ayuda a su familia, cambio de turnos a uno menos pesado, mandarlo a capacitaciones, etc. Este estímulo debe de estudiarse muy bien en base al ciclo motivacional y la pirámide de motivación.

5. Darle seguimiento al comportamiento de la persona para ver como esté a respondido al estímulo y saber si es necesario cambiarlo o seguir adelante con él.

Ciclo Orpru de la Motivación Laboral:



Análisis del Ciclo:

En I) la persona afronta su obvia realidad que sería estar desmotivado por su empleo ya que este no satisface sus expectativas y necesidades, en II) el individuo analiza su personalidad y se estudia a si mismo para que de esta manera piense en su trabajo y de que manera esté le puede ser de satisfacción para auto realizarse, en III) el individuo debe hacer un análisis a conciencia de lo que le gusta y lo que desea y de lo que realmente es vital para vivir dignamente según su sistema de creencia, luego de lo cual al haber puesto en prioridad sus necesidades se enfoca en la manera en como su empleo pueda llegar a cubrir con estas necesidades, en IV) en este punto la persona esta en busca de un estímulo que lo mueva a realizar las actividades que le demanda su empleo, esté estímulo puede ser auto impuesto o propuesto; con auto impuesto se refiere a que la persona se estimula de alguna manera por ejemplo con un pensamiento, al hacer las cosas por una persona, por que quiere algo que por el momento no puede comprar y por propuesto se refiere que el estímulo venga de otra persona por ejemplo el jefe, con el cual él espera que el desempeño del individuo suba y de esta manera obtener mayor producción, en V) aquí la persona dependiendo del estímulo puede o no sentir que el deseo de hacer las cosas salgan de lo profundo de su ser, por eso es importante el estímulo adecuado que provoque una aceptación inmediata, en VI) el resultado de todo el ciclo y lo que se andaba buscando, que es una persona que tiene una gran motivación laboral y que hace su trabajo con gusto.

IV. CONCLUSIONES.

- El tipo de motivación de las personas esta ligado directamente con su personalidad y sistema de creencias.

- El nivel de motivación que tenga la persona estará regido por como está se esta dejando manipular por su medio laboral.

- La motivación laboral es una de las herramientas más útiles en las empresas, de allí el interés en ver de que manera se puede estimular correctamente a los empleados.

4 Errores sobre la motivación

No es un secreto que la mayoría de los jefes se preguntan, actualmente, cómo motivar a sus trabajadores cuando la crisis se ha traducido en más carga de trabajo y recesión de puestos. El reto es claro: lograr la productividad deseada aún con un escenario laboral complejo, la pregunta es ¿cómo llegar a esa meta?

Está garantizado que la motivación y el compromiso no son sólo cuestión de actitud. Para que un empleado cumpla con sus tareas, y decida agregarle un plus a su desempeño influye lo que viven dentro de su organización, en su propio departamento y en la relación con sus jefes, dice la psicóloga del trabajo por la UNAM, Mónica Vidal Vallejo

Si se ubica a una persona con alto potencial en un área donde no valoren sus capacidades ni se tomen en cuenta sus ideas, o pueda tomar decisiones, se desmotivará y frustrará rápidamente, señala un estudio realizado por la consultora Towers Perrin - ISR, en más de 18 países.

Y aunque pareciera que este concepto debe tener relevancia en las oficinas, la mayoría de las empresas en España no son capaces de incentivar a su gente; siete de cada 10 empleados se siente frustrado en el lugar de trabajo, mientras que cinco de cada 10 cree que su área no valora sus capacidades, de acuerdo con una investigación desarrollada por la consultora de recursos humanos, Hay Group.

A decir de Vidal Vallejo, tras la crisis los negocios no "pueden darse el lujo" de basar la actividad de motivar sólo en mejorar las condiciones económicas, para lograr un cambio de actitud en el empleado hay que pensar en generarles mejores condiciones en su entorno diario. "Motivar va más allá de subir tarifas salariales, requiere involucrarse".

Establecer un clima organizacional agradable, en el que la gente quiera desarrollarse y no salir "corriendo a buscar otro trabajo", dice Vallejo, implica empezar por buscar en cuestiones personales; acciones a través de las cuales el trabajador sienta que puede tener un mejor equilibrio entre lo laboral y lo personal.

Cuatro mitos que son comunes en la empresa respecto a este tema:

1. Sólo el dinero funciona. Se piensa que una vez establecido el salario ya no es necesario valorar las necesidades extra-laborales, familiares y de calidad de vida del empleado. O bien, que es el único incentivo que mejora el desempeño laboral.

Realidad. Aunque el incremento salarial nunca está de más, no es el único factor que motiva. Puede despertar el interés del empleado por unos meses, pero una vez que la

persona ajuste sus gastos a ese nuevo presupuesto necesitará otro tipo de gratificaciones.

Hay prestaciones que son muy importantes para el empleado y no requieren de un gran desembolso, como el reconocimiento personalizado e inmediato. Esto representa el llamado 'salario emocional', que permite generar lealtad y compromiso. La ventaja más importante de estas acciones es propiciar trabajadores felices, menor rotación y disminución de la ansiedad y estrés en la persona.

Otra muestra de este tipo de reconocimiento es compensar a la persona por un logro obtenido a través de concesiones, tipo una tarde libre o disponibilidad de tiempo para tomar un curso.

2. Los problemas 'solitos' salen. Sin importar la cantidad de empleados que se tenga los problemas entre estos se resuelven por arte de magia; podría pensar el jefe de la organización. Pero dejarlos pasar puede traer graves consecuencias.

Realidad. Las dificultades dentro de una empresa son inevitables y si no se resuelven a tiempo resulta contraproducente, porque repercute en la productividad y en el ambiente laboral. Generalmente, el área de Recursos Humanos es la responsable de conciliar e integrar en situaciones complicadas, sin embargo no todo se puede dejar a este departamento, es necesario que los jefes directos mantengan la comunicación con sus empleados y analicen todas las vertientes del problema para poder enfrentarlo y darle una solución.

3 Capacitar ¿para qué? Hay muchos jefes que consideran que invertir en un empleado, a través de cursos y otras herramientas, es una arma de 'doble filo' porque una vez que la persona aprende todo lo necesario suele buscar otro trabajo y se va antes de retribuir esa capacitación.

Realidad. El proceso de actualizar al personal no puede sujetarse a esa visión. Tener a un empleado con mayores conocimientos siempre es una actividad positiva para el negocio. Primero porque es una herramienta que sirve para reforzar el desempeño de la persona y que ésta genere mejores resultados. Segundo, si alguien renuncia o lo ascienden de puesto puedes buscar un candidato interno, quien ya estará capacitado en las habilidades que el puesto requiere. Lo básico es diseñar capacitaciones con base en las necesidades de cada equipo de trabajo.

4. Los inteligentes no necesitan motivarse. Si los trabajadores entregan buenos resultados significa que están contentos en la empresa y que no hay que preocuparse por ellos, es mejor poner atención a quienes realmente necesitan ayuda para

desarrollarse.

Realidad. El talento, entendido como personas que marcan la diferencia y suelen entregar buenos resultados es un recurso escaso que no debes descuidar, pues tiende a aburrirse y, con el paso del tiempo, deja de esforzarse o busca mejores oportunidades en otra empresa. Lo ideal es mantener una comunicación estrecha con esas personas y

para incentivarlas se les puede ofrecer la oportunidad de participar en otros proyectos dentro del negocio.

Una clave en un plan de motivación es entender que las personas buscan en su lugar de trabajo cumplir con un deseo de superación y que sus esfuerzos sean reconocidos. Hacerles sentir que lo que hacen tiene sentido es una de las formas más rápidas de incentivar, puntualiza la psicóloga del trabajo.

4. La Comunicación

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.

Es una capacidad del sujeto que le hace capaz de comunicarse con los demás. Pero el sujeto vive la comunicación como una necesidad para desarrollar su personalidad.

Es necesario estar en contacto con los demás seres humanos y que las relaciones sean gratificantes y placenteras. Si no lo son, empiezan a funcionar en el individuo los mecanismos de defensa, porque no ha encontrado el bienestar.

El grupo social también tiene problemas porque la falta de comunicación es la causa de todos los conflictos. Y si no hay consenso, son incapaces de poner en común sus ideas.

Tema 1: “Necesidades y capacidades del ser humano para la Comunicación interpersonal”.

El ser humano necesita de otras personas para desarrollarse. Necesitamos las palabras, los conceptos para desarrollar nuestra capacidad intelectual. Si no estamos en compañía de otros no habrá tal desarrollo.

Con aquellos con los que vivimos desarrollamos vínculos afectivos. Cualquier persona sometida a una privación de toda relación con otras personas tendrá trastornos. Esta falta de relación impide un desarrollo normal.

La relación con los demás es obligatoria para tener un estado físico y psicológico normal. El 25% de las personas sufren problemas psicológicos. Los sentimientos de soledad impiden afrontar el mínimo problema social que pueda aparecer. Se pierde la comunicación.

Todo esto se resuelve con terapias de grupo, etc...si es a nivel personal, y lo mismo si es a nivel social. Esta falta de comunicación eficaz conduce a los conflictos, conflictos que impiden una comunicación eficaz. La falta de desarrollo personal y de comunicación conlleva a muchos problemas.

El ser humano ha de buscar el sentimiento de utilidad, lo que se consigue cuando se hacen las cosas por los demás.

El ser humano.

- No es un proceso condicionado por la naturaleza, no está determinado. El ser humano está preparado para la comunicación, pero necesita que el grupo le ayude.
- No está acabado, es un proyecto de futuro, avanza día a día, en esa interacción en el contexto social en el que vive.

El ser humano se presenta como:

- Persona con características individuales que están mediatizadas por los procesos de socialización.
- Persona activa, que busca estímulos y refuerzos sociales, personas con quien relacionarse. Busca socializarse porque lo siente como una necesidad. La persona que no se socializa no está integrada y no tiene el sentimiento de pertenencia al grupo.
- Persona con una enorme capacidad de aprendizaje social: costumbres, hábitos, habilidades sociales...Necesita el aprendizaje social para adaptarse al grupo social.

El grupo social se presenta como:

- Muy organizado (con muchos años de historia social, política y económica). Con capacidad de acumular tradiciones que posteriormente tiene que
- transmitir.
- Cuenta con instrumentos de transmisión muy cualificados.
- Dispone de agentes especializados en la socialización.
- Dedicar presupuestos económicos para ayudar a sus individuos a adaptarse al grupo.
- Dedicar profesionales específicos para la socialización.

¿Cómo se produce la comunicación?

La comunicación se produce a través de **la interacción**.

A un lado de la interacción se encuentra el ser humano, con características y necesidades específicas sin las que sería imposible relacionarse.

Necesidades.

Seguridad emocional para desarrollarnos, que se consigue perteneciendo a un grupo. Esta necesidad surge a lo largo del desarrollo. La persona integrada en el grupo sabe que no está sola, sabe que tiene personas con las que puede contar.

Establecer relaciones, que serán en función de la edad.

Contacto placentero, lo que nos hace sentirnos bien. Será diferente según la edad y las relaciones sociales. También están incluidas las relaciones sexuales.

Todas estas necesidades encuentran su respuesta en unas capacidades:

Capacidades.

Empatía: es el ser capaz de ponerse en el puesto del otro, de compartir sus sentimientos (buenos o malos). Es una capacidad que tienen todos los sujetos.

Razonamiento: es de tipo intelectual y favorece la comunicación. Hay que tener en cuenta los deseos de los demás. Esto es **la responsabilidad social**.

Actividad: el ser humano es activo, busca cómo y con quién se puede relacionar, compartiendo ideas, emociones o sentimientos. Necesitamos el rechazo y la aprobación del grupo social.

Estas características individuales son comunes a todos los individuos. Pero hay además, otras características específicas que constituyen nuestra identidad: minusvalías propias, temperamento, personalidad, inteligencia...

Al otro lado de la interacción está el grupo social, que se presenta a través de los **agentes socializadores**:

Agentes socializadores.

La familia, que realiza esos procesos de socialización estableciendo las primeras relaciones.

Iguales: los amigos y las pandillas también socializan.

Escuela: para que uno pueda incorporarse de modo adecuado.

Los medios de comunicación, que sirven como modelos.

Procesos de socialización.

- **Afectivos:** ayudarnos con las motivaciones, los deseos, los sentimientos...

- Cognitivos:** somos racionales para conseguir ideas.

-

- Conductuales:** respondemos con patrones de conducta para permanecer en un

- grupo social y satisfacer nuestras necesidades.

Tema 2: “Relaciones Humanas”.

Hay varios niveles de relaciones humanas:

1. **Vínculos de apego:** la establece el sujeto desde su nacimiento con los padres, especialmente con la madre. Los vínculos en estas relaciones son afectivos.
2. **Vínculos afectivos y sexuales** que se dan en la atracción y el amor.
3. **Vínculos de tipo afectivo** que se dan en la amistad.
4. **Vínculos cognitivos y afectivos** que se dan en las relaciones profesionales.

Vínculos de apego.

El ser humano, desde que nace, empieza a buscar con quién relacionarse, y lo hará con personas cercanas a él. Suelen ser los padres (madre), que se convierten en las figuras de apego. Los vínculos de apego se producen desde el nacimiento.

En los primeros años de vida tienen poco que ver con las relaciones amistosas y amorosas. Se trata de relaciones íntimas, rítmicas y asimétricas, ya que son los padres los que ofrecen y dan seguridad al niño, quién aún no les corresponderá en la misma medida. Estas relaciones no guardan entonces el código de reciprocidad.

Estas primeras relaciones son importantes porque constituyen el primer nivel en el que el sujeto comienza a relacionarse con los otros.

Requisitos para ser considerado figura de apego:

Estar disponible: los niños tienen que ver en sus padres una capacidad de entrega. Esta disponibilidad ha de ser incluso sensorial.

Tienen que ser percibidos como una persona con capacidad para resolver todos los problemas que se le presenten al niño.

Estos requisitos responderán a las demandas de los niños, que habrán de ser escuchados, interpretados y respondidos con prontitud y coherencia.

En las relaciones, escuchar supone por una parte interpretar, y por otra responder. Esto es una escucha activa (necesaria en toda relación humana).

Así, los niños se desarrollan teniendo el sentimiento de seguridad que les lleva a crear el sentimiento de pertenencia, obligatorio para su correcto desarrollo. Los niños que no establecen estos vínculos de apego en sus primeros años, tendrán problemas posteriormente en su vida adulta (inseguros, con miedo, con características negativas...) el entorno familiar le proporcionará esa seguridad.

En estos primeros años de su vida se configuran unos rasgos de la personalidad que son irreversibles. Las heridas afectivas son muy difíciles de curar.

Manifestación de los vínculos de apego.

Se manifiestan en los esfuerzos por mantener siempre la proximidad con la persona a la que se está vinculada.

Se manifiestan en el mantenimiento del contacto sensorial. Los niños necesitan mimos y caricias. El lenguaje sensorial es fundamental, ya que hace vivencial el clima emocional.

En las relaciones con el entorno más eficaces.

Ansiedad ante la separación, con sentimientos de abandono, de pérdida familiar.

Las conductas de apego se observan:

- En llamadas de atención: lloros, sonrisas, gestos, vocalizaciones.
Contactos táctiles.
-
- Vigilancia y seguimiento visual y auditivo de las figuras de apego
- Conductas motoras de aproximación.
-

Necesidades que satisfacemos a través de los vínculos de apego. Generalmente son de tipo biológico y social.

- Cuidados biológicos básicos: alimentación, temperatura adecuada.
- Protección ante los peligros reales o imaginarios.
- Un entorno rico que permita exploraciones variables.
- Condiciones que le permitan jugar con objetos físicos, con adultos y con otros niños.
- Posibilidad de establecer más relaciones afectivas y así poder establecer otros vínculos con otras personas de su entorno (tíos, vecinos, amigos...)

Estas son las necesidades que se satisfacen en los primeros años de vida. La seguridad que proporcionan los vínculos de apego permitirá a los niños evolucionar de forma correcta y crear un modelo mental absolutamente necesario para poder establecer relaciones sociales eficaces y un desarrollo adecuado de los sentimientos. Si ha habido problemas durante estos años, es imposible que tengamos buenas relaciones.

Los afectos son independientes del nivel económico y también a las cantidades. En la relación humana importa siempre la calidad.

Ese modelo mental construido por el niño es el que nos permite también un desarrollo adecuado de nuestros sentimientos. Necesitamos aprender a comunicarnos. En las relaciones de apego hay vínculos incondicionales que no aparecen de la misma forma en la amistad ni en lo profesional. Aprender a comunicarse se logra a través de la práctica. También se desarrolla la empatía (ponernos en el lugar del otro), el conocimiento social, y se aprende a aceptar las normas sociales.

Vínculos afectivos y sexuales.

Atracción interpersonal

La atracción interpersonal es un juicio de valor que una persona hace de otra. Siempre va acompañado de determinadas conductas tales como intentar estar cerca de ella, sentirnos felices compartiendo una situación, inferirnos que esa persona está dotada de características positivas.

¿Por qué nos atrae una persona? En esta cuestión radica la riqueza de las relaciones humanas. No hay criterios homogéneos, pero si existen explicaciones psicosociales.

Estas explicaciones tienen en común la búsqueda de consistencia cognitiva:

- La Teoría del Equilibrio (Heider).
- La Teoría de la disonancia cognitiva (Festinger).
- La Teoría de la congruencia (Osgood).
-

Estas teorías intentan explicarnos porque nos sentimos atraídos por otras personas y coinciden en que todos intentamos mantener una coherencia entre nuestras actitudes y conductas. A través de esto explican la atracción interpersonal.

Nos atraen aquellas personas que participan de nuestras ideas, gustos,...porque sólo así se puede tener una relación equilibrada.

Otro principio para explicar este interrogante es el de las consecuencias que tienen las asociaciones y los refuerzos, que se toman como las **teorías del aprendizaje por condicionamiento clásico y operante**.

Hay que recordar que el aprendizaje clásico decía que todo estímulo produce una respuesta y el operante, que las conductas del sujeto tienen unas consecuencias.

Así pues, según estas teorías, nos sentimos atraídos por personas con las que podemos realizar experiencias positivas, por aquellas que nos refuerzan positivamente, que nos recompensan, en cambio, no nos sentiremos atraídos por esas otras que nos refuercen negativamente. A través de la asociación nos inclinamos por unas personas u otras.

Factores que influyen en la atracción:

Proximidad.

Factor absolutamente necesario porque las personas más cercanas serán también las más accesibles. La proximidad es también un producto cultural (no debemos hablar con desconocidos).

La proximidad aumenta la familiaridad (factor que ayuda a la atracción). A mayor familiaridad, mayor posibilidad de atracción (aunque no siempre se da).

Características físicas.

Es un factor importantísimo, decisivo para que se produzca la atracción. Estas características físicas influirán decisivamente en que se establezca o no la relación.

Según **Rodin** (1987), esa primera impresión es lo que lleva a que se establezca una relación. El que una persona no nos atraiga físicamente lleva a la ignorancia cognitiva, que nos impedirá mostrar atención a gente que podría ser muy interesante.

Ford y Beach (1951) intentan encontrar las características de los atributos considerados como bellos, pero no lo consiguen. La belleza es un sentimiento propio del que la ve. En función del sexo, se da más o menos importancia al atractivo físico, siendo las mujeres las que menos se fijan en él.

Interacción positiva.

Las personas mantenemos interacciones de las que podemos obtener resultados positivos o negativos. Esa interacción es importante porque permite desarrollarse, entender el contexto social, resolver problemas y conocernos a nosotros mismos.

La interacción con alguien incrementa la atracción por medio de diferentes procesos por los cuales se satisfacen las necesidades individuales de dominio a través de la comparación social. La interacción positiva con otra persona crea sentimientos de conexión y de pertenencia, y da como resultado la atracción por esa persona.

Características personales socialmente valoradas.

Anderson señala los rasgos más valorados: sinceridad, honestidad, comprensión, lealtad y confianza; y los menos valorados: la mentira, la falsedad, la mezquindad, la crueldad y la deshonestidad.

En función de los factores que atribuimos a las personas nos sentiremos más o menos atraídos.

La semejanza.

Los resultados de la información psicosocial confirman que la semejanza es un factor positivo. A mayor semejanza, mayor atracción. Esto tiene su lógica, ya que una mayor semejanza favorece la relación. Nos atraen las personas que representen los mismos gustos que nosotros.

Para explicar estas teorías, las investigaciones vienen a confirmar que la edad es un factor importante. Parece que nos atraen personas de nuestra misma edad, raza, factor socioeconómico, etc.

La semejanza no es siempre positiva o reforzante, a veces funciona justo con el efecto contrario. En 1987, **Rofe** afirma que las personas que padecen alguna deficiencia física preferirían estar con personas diferentes, pues así no recordarían su situación. En este caso, la semejanza supondría un rechazo.

En la investigación de **Novark** de 1968 se habla de que en las personas semejantes a nosotros, pero con características negativas, tendrán más fuerza estos aspectos negativos contribuyendo al rechazo.

Reciprocidad.

Este factor también favorece la atracción, pero no es imprescindible en la relación interpersonal. En algunos casos nos sentimos atraídos por personas sin ser correspondidos.

Los amores y los odios suelen ser correspondidos, solemos sentirnos atraídos por aquellos que a su vez sienten atracción hacia nosotros. En psicología esto se viene a llamar la dinámica de la atracción.

En la investigación de **Gold** se demostró que cuando una persona respondía positivamente a otra (con la mirada, al hablar,,,) se sentía atraído hacia ella. Esto no sólo se da en las relaciones románticas, sino también en la amistad y en las relaciones laborales.

Dinámica de la atracción: los amigos de mis amigos son mis amigos y los enemigos de mis enemigos son también mis amigos.

Según **Aronson y Cope**, cuando dos personas comparten el disgusto hacia una tercera, la atracción entre ambos es mayor, porque comparten un sentimiento.

La reciprocidad es un factor que favorece la atracción, y es extendida hacia otras personas que forman parte del grupo.

El amor.

Se trata de un término poco estudiado desde el punto de vista de la ciencia.

Es una palabra utilizada con distintos significados que sirven para referirnos a conceptos como querer, amar, gustar... puede ser utilizada en diferentes situaciones según las cuales su significado (por ejemplo: te quiero) puede variar.

Hablamos de diferentes relaciones y niveles de implicación y compromiso. No todo el mundo entiende de la misma manera este término. La primera tarea que tiene que desempeñar la investigación psicológica es distinguir entre gustar y amar:

- **Gustar** es indicar que hay una actitud positiva de una persona a otra, pero implica poco compromiso. Se basa en dos elementos: afecto y respeto.
- **Amar** implica un gran compromiso íntimo que lleva implícita la búsqueda del bienestar de la otra persona. Se diferencia del conector anterior en cuestión de intensidad, de grado.

Según **Robin** (1973), no sólo existe una diferencia de intensidad, sino que son dos conceptos distintos. Este autor considera que gustar se basa en el afecto y el respeto hacia el otro y amar significa un compromiso tan íntimo que lleva a la preocupación por el bienestar del otro.

Conclusión: dos factores importantes:

Búsqueda de la compañía: es distinta a las otras relaciones. Se intentan compartir experiencias, sentimientos. Emociones e ideas con el propósito de crear un proyecto de vida en común con la otra persona.

Aceptación de la individualidad de cada miembro: hay que respetar las individualidades para conseguir un proyecto común. Si hay una relación de dependencia éste no se da..

En 1983, **Kelly** se atreve a analizar los **cuatro componentes básicos de la conducta amorosa, según un orden jerárquico:**

- **Necesidad del otro:** necesitamos el contar con una persona además de relacionarnos con todos. Esa necesidad del otro nos llevaría hasta el deseo.
- **Cuidado del otro:** es un factor muy importante que surge de la preocupación por el bienestar del otro.

- **Confianza:** satisface nuestra necesidad emocional. Alguien con quien compartir angustias, nostalgias, sensaciones y emociones que pertenecen al “yo” privado.
- **Tolerancia:** indispensable para que exista el respeto mutuo y para llegar a la aceptación del otro.

Si falta alguno de estos componentes, se dará un tipo de relación que no es amor.

Tipos de amor.

- **Amor compañero:** relación íntima con otra persona sin exigir la exclusividad. Puede incluirse dentro de la amistad.
- **Amor apasionado o enamoramiento:** estado de deseo intenso por la unión con otra persona.

Walter (1981) nos habla de los otros tipos de amor:

- **Amor como juego:** persona que se pone metas para demostrar que es capaz de enamorar a otro. Este tipo de amor está planificado y no es considerado por la psicología.
- **Amor altruista:** se predica en la religión (cristiana) y se define como la entrega de una persona a otros sin esperar nada a cambio. No es considerado como el enamoramiento por los psicólogos porque no se da la reciprocidad.

El enamoramiento se caracteriza por:

Estado del organismo cargado de emociones y excitaciones fisiológicas. Las neuronas actúan y se observan determinadas conductas como excitación sexual, atracción, deseo sexual, sentimientos negativos cuando el otro no está...

Aparecen pensamientos constantes sobre la otra persona (recuerdos, situaciones que nos traen a la mente al otro, dependencia emocional).

Aparecen conductas verbales, manifestaciones materiales (regalos) y expresiones físicas (besos, acaricias...).

Condiciones para que surja el amor o enamoramiento.

La persona debe haber aprendido que el amor es una conducta aprobada por la sociedad que permite conseguir placer y bienestar, desarrollando sus capacidades afectivas.

Ha de aparecer la persona con características adecuadas para ser un buen compañero. También, esa persona elegida tiene que provocar en nosotros un estado de excitación emocional además de física.

Stember (1986) señala en su **Teoría Triangular**, tres componentes básicos para que haya amor completo: la pasión, la intimidad y el compromiso.

GUSTAR

(sólo intimidad)

AMOR ROMÁNTICO AMOR COMPAÑERO

(intimidad + pasión) (intimidad + compromiso)

ENCAPRICHAMIENTO AMOR FATUO AMOR VACÍO

(sólo pasión) (pasión +compromiso) (sólo compromiso)

Con sus combinaciones pueden darse distintos tipos de amor. La suma de los tres componentes será el amor completo.

Investigaciones actuales.

Helen Fisher (1997) llega a la definición de las tres emociones que se dan en la conducta amorosa: deseo atracción vínculo. Según ella, estas sensaciones suponen una secuencia lógica que lleva hasta el enamoramiento y la constitución de una pareja estable.

Concluye diciendo que el deseo sexual nos lleva a elegir una pareja, la atracción a esforzarnos por conseguir una persona concreta y el vínculo nos permite permanecer unido a ella durante un tiempo bastante largo.

Esta secuencia lógica posibilita la unión de personas durante mucho tiempo, aunque hayan desaparecido el deseo y la atracción. El vínculo es el componente más fuerte. Ya que es el que lleva a la unión.

Por esto se explica que el comportamiento amoroso de las personas es distinto al de los animales, en el que no se llega al vínculo.

Vínculos afectivos: La Amistad.

Características específicas de la amistad.

□

Es voluntaria: los amigos los decidimos nosotros. Existe una libertad que lleva a la responsabilidad.

□

Es recíproca: los amigos tienen que establecer una dinámica por el bien de la relación. Ambos dan y reciben. La amistad es una relación basada en la amistad.

□

Suele perdurar en el tiempo: aunque hay que trabajarla. Necesitamos una cercanía y una comprensión. Si no existe esa infraestructura, la amistad se queda estancada, y debe evolucionar.

Comunicación íntima: no se puede establecer con los vínculos de apego. Se da entre personas iguales, entre personas que viven experiencias al mismo tiempo.

- **Lugar adecuado para que se den conductas pro sociales:** se dan en el grupo de los iguales, aquí se aprende. Se da una conducta de ayuda, de apoyo emocional, de altruismos...que sirve para definir los valores sociales.

La amistad es un vínculo voluntario y recíproco que se mantiene a lo largo del tiempo y que conlleva afecto e interacciones extensas e íntimas. Para tener relaciones de amistad, necesitamos tener desarrolladas **determinadas capacidades mentales:**

Tenemos que darnos cuenta y asumir el punto de vista del otro. Esto es lo que se llama la **descentralización**, es decir, salir de nosotros mismos y admitir otros puntos de vista distintos al nuestro.

Considerar que las otras personas tienen sentimientos, necesidades e intereses propios, es decir, que debe darse un **respeto a la individualidad**: necesitamos respetar al otro.

Tenemos que darnos cuenta y ser capaces de controlar y orientar nuestras conductas hacia conductas prosociales. Esto es la **madurez**: es menos importante para el sujeto su propio bienestar que el bienestar social.

Si estas capacidades no existen, se establecen otras que no llegan a la amistad, como por ejemplo las relaciones de dominio y sumisión, de distracción momentánea, etc.

Existen distintos niveles de amistad:

- **Conocidos:** es el primer nivel de la amistad.
- **Buenos amigos:** grupo amplio con el que compartimos aficiones.
- **Amigos más íntimos:** contamos con ellos en los momentos difíciles (3 o 4 como mucho).
- **Mejores amigos:** aquellos a los que seríamos de mostrar toda nuestra confianza.

Según **Weiss y Lowenthal**, para que exista amistad deben darse algunos requisitos:

-
-

- **Semejanza:** compartir valores ideológicos y también intelectuales, conductas y comportamientos.

-

Reciprocidad: ayuda, comprensión y posibilidad de compartir. **Compatibilidad:** los amigos deben sentirse a gusto los unos con los otros. **Modelado:** sentir

- admiración por las personas amigas valorando las cualidades

y las capacidades humanas.

Estructura: debe darse una estructura que permita la realización y el mantenimiento de esa relación. Debe ser una estructura en la que se comparta el espacio y el tiempo.

Evolución de la amistad.

La amistad cambia a lo largo del ciclo vital. Cambia también para satisfacer necesidades de la relación.

La amistad en la infancia (6 años).

Es una amistad centrada en las propias necesidades. En este primer nivel, se realiza un aprendizaje social por medio del que uno de se cuenta de que hay otras personas que ayudan a satisfacer necesidades.

Etapas escolar (6 a 14 años).

Aparece la primera capacidad mental y la descentración. Cambian las relaciones. Ahora duran más tiempo y se empieza a ver reciprocidad: si yo ayudo me ayuda el otro. Aún no hay proyecto de futuro.

Adolescencia.

Las personas buscan su identidad. Hay un rechazo a todo lo establecido y no se cree que los vínculos de apego sean incondicionales. Cada uno quiere construir su propia mentalidad y para ello, se busca a los amigos. Se llega a la amistad con una mayor sinceridad porque no hay intereses creados. Es una etapa de conflicto en la que el adolescente sufre para poder evolucionar.

En esta etapa de cambio el sujeto sufre una gran inseguridad y busca satisfacerla a través de otras personas. A los adolescentes les gusta mucho hablar y es en esa verbalización donde se comparten muchos sentimientos.

Edad adulta.

Se da sobre todo en la plenitud (30/40). La amistad suele pasar a un segundo plano por orden de importancia. En esta época, las personas están más concentradas en los hijos, la pareja y su vida profesional. Esto condiciona mucho la vida y la necesidad de pertenencia te la da la familia y los compañeros del trabajo, que suplen a los amigos.

Tercera edad.

La amistad vuelve a tener un papel interesante. Estará basada en la compañía. Hay un

sentimiento de soledad por no participar de forma productiva y se necesita de iguales para compartir experiencia entre ellos.

Importancia de los amigos.

Los amigos son un aporte afectivo que proporciona una base de seguridad.

Los amigos permiten la confianza y el compartir pequeños o grandes secretos.

Los amigos permiten una comunicación fácil y fluida.

Los amigos refuerzan los sentimientos de pertenencia al grupo.

Los amigos facilitan el conocimiento de la propia identidad y el desarrollo de numerosas destrezas sociales, especialmente las referidas a la comunicación interpersonal

Los amigos permiten desarrollar la autoestima, medirse con iguales, auto valorarse y conocerse a sí mismo.

Los amigos ayudan al control emocional y a manejar conflictos y rechazos.

Los amigos pueden ser un elemento compensador de conductas familiares.

En la amistad se da el desarrollo moral (sentimientos de justicia, lealtad y solidaridad).

Tema 3: “Conductas Prosociales. Altruismo”.

Se entiende como conducta prosocial aquellos comportamientos que realizan las personas y que causan beneficios a otra. Las causas de estas conductas son las siguientes:

- Para poder demostrar nuestra propia competencia.
Para esperar una reciprocidad.
- Por un sentimiento de culpa.
- Para evitar el aislamiento, el dolor.
-

El **altruismo** es la conducta prosocial más destacada porque beneficia a otros, es voluntaria y no espera ninguna recompensa del otro. Supone generalmente más coste para el sujeto que beneficios.

En el altruismo, aunque no se espera nada, siempre se obtiene un beneficio: **la satisfacción de ayudar**. En la convivencia continua han de darse muchas conductas altruistas.

La psicología se basa en la historia del pensamiento y estudia las diversas teorías que hablan del comportamiento humano:

Teoría representada por la filosofía de Confucio.

Según el pensamiento de **Rousseau** y **Schopenhauer**, esta primera teoría parte de que el hombre es bueno por naturaleza y presenta sentimientos de simpatía y de humildad, estando preparado por eso para realizar conductas prosociales, es decir, para trabajar por los demás.

Teoría de Kant (“Razón”).

Lo más importante de esta teoría es que se basa en el predominio de la razón. El hombre actúa de forma altruista de acuerdo a un imperativo racional. No se comparte el principio anterior. El hombre tiene sentimientos positivos y negativos y es la razón la que dice que es mejor actuar prosocialmente, ya que se favorece la vida de la sociedad.

Teoría del pensamiento de Hobbes.

Es opuesta a la primera, ya que dice que el hombre no es bueno por naturaleza. Según esta teoría, la moralidad se funda en el egoísmo, en el amor propio. Los hombres son originalmente egoístas y precisan de controles sociales para dirigir sus conductas hacia otros aspectos que beneficien a otras personas.

Mientras en la primera y en la segunda teorías se entiende el altruismo propio de la naturaleza humana, en esta tercera se afirma que nos mueve únicamente el interés propio.

Teorías psicológicas que estudian el altruismo.

Psicoanálisis de Freud.

Según Freud no existe motivaciones altruistas, sino que el ser humano actúa en beneficio propio, aprendiendo que para ese beneficio debe realizar conductas prosociales.

- Ello se rige por el principio del placer.
- Yo se rige por el principio de la realidad.
Super-Yo se rige por el principio del deber.
-

Los psicoanalistas dicen que el ser humano viene al mundo egoísta e intenta satisfacer sus necesidades buscando obtener el placer (ello).

?

Después aparece el Yo, que le pone en conocimiento de la realidad y que le dice que cosas puede y no puede hacer.

El Super-Yo le dirá lo que debe hacer y lo que no debe hacer. Aparece en el individuo a los 5 años, representado por los agentes socializadores.

El Yo tiene que nivelar las luchas entre lo que quiere (Ello) y lo que debe (Super-Yo) para lograr el equilibrio emocional.

Teorías del aprendizaje: estas teorías intentan explicar como los sujetos aprenden a

comportarse.

Por condicionamiento operante.

La persona realiza conductas seguidas de los refuerzos (K). Todas nuestras conductas tienen unas consecuencias y en función de si éstas son positivas o negativas, la persona aprenderá a ser altruista o no social.

Esta teoría se basa en la de **Kant**, ya que será la propia razón la que lleva al sujeto a comportarse de forma que tenga las mejores consecuencias (positivas). También se parece a la de **Hobbes** porque el sujeto siempre intenta obtener la máxima satisfacción. La razón y el propio interés pueden coincidir.

Por imitación.

Representado por la psicología social de **Bandura**, afirma que tomamos como modelos a personas que nos rodean e imitamos sus conductas. Aprendemos a realizar conductas prosociales si en nuestro contexto social existen personas que actúen de forma altruista a las que tomemos como modelos.

Esta teoría también se basa en la de **Kant** porque es la razón la que nos lleva a elegir unos modelos, y en la de la gratificación. Encuentra un propio interés porque si no, cambiaría de modelo.

Teoría del enfoque cognitivo.

Es la más actual y trata de estudiar las conductas altruistas centrándose en la teoría de **Kant**. Considera que se tienen conductas altruistas cuando el sujeto tiene un razonamiento moral.

Su razonamiento moral le lleva a actuar de forma altruista. Este razonamiento evoluciona con la edad igual que la capacidad intelectual.

El máximo representante del razonamiento moral es **Kohlberg**, que investiga sus fases, su evolución y habla de tres niveles distintos:

- **Nivel preconvencional:** donde la moralidad es externa al sujeto y coincide con las primeras etapas del desarrollo humano. Hasta los siete años son los agentes socializadores los que le dicen al niño lo que está bien o mal desde el punto de vista moral. El hombre actúa buscando el éxito o esquivando el fracaso.
- **Nivel convencional:** el sujeto llega al convencimiento de que es mejor realizar determinados comportamientos y que es necesario realizar conductas que benefician a los otros, porque los otros también realizan conductas que me benefician a mí.
- **Nivel posconvencional:** el sujeto puede llegar a elaborar principios propios de valor universal que están más allá de sus propios intereses individuales.

En este tercer nivel es cuando se realizan auténticas conductas altruistas.

Aquí ya no existe conflicto dentro del sujeto porque ha sido él quien ha construido

esos principios universales que están por encima de la norma.

El razonamiento moral existe en la persona como una capacidad que evoluciona con la edad y solamente seremos personas altruistas si llegamos al tercer nivel y descubrimos que hay razones de valor universal que nos llevan a actuar de esa manera.

Predictores de la conducta altruista, que se clasifican en tres niveles:

Primer nivel: Factores motivacionales (2).

Factores motivacionales afectivos: Nos basamos en la empatía, es decir, en la capacidad de reconocer y conectar (sentir y compartir) los sentimientos de otra persona. Podemos diferenciar dos tipos de empatía:

Empatía disposicional.

Capacidad de sentir con los otros, como rasgo estable en nuestra conducta.

Sujetos de alta empatía disposicional. Sujetos de baja empatía disposicional. Percibe más los hechos desde el punto de vista del otro. Percibe los hechos sólo desde un único punto de vista.

Es más probable la aparición de conductas que ayuden a los demás (empáticas). Es menos probable que aparezcan conductas que ayuden a los demás.

Están más motivados para ayudar. Están menos motivados para ayudar a los demás.

Empatía situacional.

No se refiere a un rasgo estable en la conducta, sino a un mayor o menor grado de experiencia emocional que una persona tiene en una situación concreta. La empatía favorece las conductas prosociales y beneficia a los demás y a uno mismo.

Ventajas de la Empatía. Inconvenientes de la Empatía.

-Se sabe ayudar a los demás. -Es más difícil tener amigos.

-Se comparte lo bueno y lo malo con los otros. -Los demás no nos pedirán ayuda.

-Sabemos ser amigos. -Es bastante probable que sean rechazados por otros.

-Los demás nos estiman y nos quieren más. -Uno resulta distante, frío y poco agradable para

los demás.

Además de la Empatía se dan otros factores:

- **La satisfacción**, que es el sentimiento de bienestar personal que el sujeto experimenta cuando realiza conductas que cree que debe realizar.
- **El orgullo**, que es el sentimiento de competencia de capacidad.
- **Sentimiento de culpa o vergüenza**, por el que el sujeto necesita reparar su propia imagen, y para ello tiene que realizar conductas prosociales o de ayuda.

Factores motivacionales cognitivos: Normas morales y de conducta que pretenden regular que elementos favorecen las conductas altruistas y reales. Los hay de tres tipos:

Reciprocidad.

Si nosotros vivimos en una sociedad, es lógico que prestemos ayuda a aquellos que nos la ofrecen. La reciprocidad es una exigencia que el sujeto conoce a través del razonamiento moral, es un aprendizaje necesario para que se den conductas prosociales.

Justicia.

Los individuos debemos mantener un balance equitativo entre las aportaciones que uno hace y las repercusiones que tenemos. Es un factor egoísta (si yo doy se me tiene que recompensar) que busca un reconocimiento.

Responsabilidad social.

Va más allá de la propia responsabilidad del individuo, hace referencia a la responsabilidad que tenemos cada uno como miembros del grupo social, ya que de ello depende que el grupo funcione.

Segundo nivel: Factores o variables personales.

- **Personalidad:** configuración prosocial.
- **Socialización:** Nada más nacer, iniciamos el proceso de socialización, de adaptación. Según vayamos construyendo nuestra historia (afectiva) nos orientamos hacia un tipo de conducta determinada.

Socialización Historia afectiva

Los niños nacen preorientados socialmente, es decir, necesitan vínculos estables con algunas personas, las más cercanas.

Si los adultos les ofrecen conductas adecuadas se vinculan con ellos por medio del apego.

En esta experiencia relacional adquieren una confianza básica que les lleva al aprendizaje de las formas de comunicación y relación.

Los niños generalizan estas experiencias a otras relaciones sociales.

Si a lo largo de su historia afectiva las necesidades de relación son satisfechas de forma gratificante, serán personas orientadas hacia las conductas prosociales y al altruismo.

La investigación de **Main y George** (1985) determina que los malos tratos condicionan las respuestas de los niños de modo que éstos tendrán respuestas que demuestran miedo. Los niños no maltratados no mostrarán actitud de consuelo hacia ellos, pero si lo harán otros que hayan sufrido lo mismo.

Tipos de disciplina.

Disciplina es el tipo de conducta que tienen los padres para regular las conductas de sus hijos. Los adultos, generalmente utilizan tres tipos de disciplina.

La afirmación de poder.

Se caracteriza por el uso de la fuerza física y la retirada de privilegios.

La retirada de amor.

Se caracteriza por una serie de técnicas que los padres utilizan, o bien ignorando al niño o diciéndoles que sólo dan problemas.

La inducción.

Es la más correcta y consiste en que el padre tiene que explicar al hijo por qué está mal esa determinada conducta. Sólo con el razonamiento se consigue una buena conducta.

Las conductas de inducción hay que aplicarlas desde la infancia, lo que conlleva que se desarrollen conductas prosociales. Por la inducción se nos permite aclarar la naturaleza del conflicto, permite ponerse en el lugar del otro.

Se fomenta la empatía y se favorecen los sentimientos de culpa de modo que se favorece la integración en el grupo. A través de esta técnica se desarrolla la responsabilidad social y personal.

El sujeto solamente se desarrolla mentalmente explicándole el porqué de las cosas. Así aprende a razonar. Sólo desde la inducción se resuelven los problemas.

La afirmación de poder y la retirada de amor no favorecen el desarrollo del niño, en cambio, las técnicas inductivas consiguen una mejor internalización del deber, y esto se relaciona de forma positiva y clara con la formación de la autoestima.

Tercer nivel: determinantes situacionales.

Es el nivel del que más estudios hay. Es el centro de interés más importante sobre las relaciones sociales.

□ Presencia o ausencia de espectadores.

La presencia de los observadores disminuye las conductas altruistas y su ausencia las facilita. La causa de la disminución está en que la presencia de observadores hace que

la responsabilidad se diluya en los otros y que no tomen la iniciativa. También puede ser por el miedo a hacer el ridículo.

Otra causa es que se nos ha educado para hacer lo que vemos, para ocupar segundos puestos, a esperar a que otro tome la iniciativa.

□ **Grado de ambigüedad y claridad de la situación de necesidad.**

En situaciones confusas no estaremos seguros de que la persona necesite ayuda y entonces, por miedo a equivocarnos, no se la prestaremos. En cambio, si la situación es clara y alarmante, será fácil mostrar una conducta de ayuda.

La ayuda aumenta cuando hay signos externos claros de petición de ésta.

□ **Factores relativos al beneficiario de la ayuda.**

Se refiere a las atribuciones que hacemos de por qué una persona necesita ayuda. En función de estas atribuciones le ayudaremos o no. Si al sujeto se le hace responsable de la situación, no se le ayudará. Cada uno tiene lo que se merece y viceversa.

La ayuda que prestamos tiene un carácter funcional: mejora la situación porque el otro no puede.

Si considero que él sólo puede hacerlo y no quiere, no me haré responsable de su situación y no estableceré relaciones empáticas.

La conducta altruista no es compasiva, se necesita vivenciar con él el propio sufrimiento o carencia.

□ **Relación entre el observador y la persona que necesita ayuda.**

Ayudamos más fácilmente a aquellas personas con las que convivimos, personas que pertenecen al grupo social en el que vivimos. También es frecuente cuando existe una relación de tipo afectiva.

Además, en esta relación afectiva, siempre existe la capacidad de empatía (padre e hijos, amigos, relación de pareja...).

□ **Personalidad, género y atractivo de la persona que necesita ayuda.**

Personalidad: las personas que son simpáticas, más abiertas, son las que reciben más ayuda por parte de los que se relacionan con ellas. También son ellos los que están más predispuestos a darla.

Género: cambia según la edad. Los chicos y chicas de 12/14 años suelen ayudar más a aquellos de su mismo sexo y edad. Asimismo, tratándose de hombres adultos, es más frecuente la ayuda en el caso de que la necesite una mujer. Las mujeres adultas ayudarán por igual a todos.

Atractivo físico: las personas percibidas por un atractivo físico según nuestros gustos nos pondrán en predisposición de establecer con ellos más relaciones de ayuda.

□ **Reacción previsible de la persona que necesita ayuda.**

La respuesta de la persona a la que ayudamos será un factor situacional importante en nuestra actitud altruista. Hay personas que al sentirse ayudadas se sienten infravaloradas, por lo que rechazan la ayuda. Hay otras que creen tener un sentimiento de dependencia hacia esa otra que antes las ayudó, impidiendo que activemos nuestra conducta altruista.

Las personas con estado emocional alto, que se sienten bien y contentas son personas que tienden a ayudar más, que están más pendientes de los demás. El estado de ánimo negativo nos hace estar más pendientes de nosotros mismos y olvidarnos de la situación de los demás.

Tema 4: “Los Procesos de Comunicación”.

La característica que mejor define al ser humano es la capacidad de comunicarse con los demás. La comunicación satisface el deseo de información y el de persuasión.

La necesidad de informar está dirigida al campo de la inteligencia o la razón. Y en cuanto a la persuasión, se está reforzando el campo de la afectividad, a los sentimientos y emociones.

En todo acto de comunicación se introducen los dos elementos en mayor o menor cantidad, por lo que puede haber comunicación más dada a la realidad y otra más orientada a la afectividad. Aunque ahora estamos en la “Era de la comunicación”, las personas cada vez se comunican menos con su entorno.

Comunicación: proceso por medio del cual el emisor se pone en contacto con el receptor a través de un mensaje. El emisor espera que el receptor le dé una respuesta (retroalimentación) que puede ser una opinión, una conducta o una actitud.

Elementos del proceso comunicacional.

El emisor: Para que el emisor tenga un papel eficaz, debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- ☐ Calibrar la importancia de la información: reconocer la necesidad de enviar ese mensaje.
- ☐ Ponerse en el lugar del receptor. Es muy importante. El emisor tendrá que conocer al receptor para tenerlo en cuenta a la hora de enviar el mensaje.
- ☐ Seleccionar los símbolos apropiados: se debe utilizar un lenguaje claro, preciso y común para que el mensaje sea comprensible.
- ☐ Seleccionar el canal adecuado.
- ☐ Determinar el momento adecuado.
- ☐ Esperar la actuación del receptor.

El resultado de la comunicación no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor, por lo que un buen comunicador será el que se haga entender.

La comunicación es un proceso activo. Resta idea de comunicación activa dio lugar a la publicidad activa, a la pedagogía activa e incluso a la medicina activa. Este fenómeno de la comunicación activa fue relevante y revolucionario en el campo de las ciencias sociales.

Receptor: para que sea eficaz debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- Verificar lo que se ha dicho: aprendizaje.
- Adoptar una actitud positiva ante la comunicación.

- ❑ No evaluar la importancia del mensaje hasta que éste haya sido recibido por completo.
- ❑ Demostrar interés y dejar hablar.
- ❑ Escuchar de forma activa: la escucha necesita de tanta actividad mental como el mensaje en sí.
- ❑ Compartir la responsabilidad de la comunicación.

El receptor cogerá la importancia del mensaje, pero utilizando para ello una serie de filtros:

Filtros que utiliza el receptor para organizar un mensaje.

Estereotipos: se trata de generalizaciones que hacemos para ordenar mejor nuestro conocimiento de la realidad, sobre todo con relación a las personas. Al ser tan generales, se puede llegar a caer en tópicos que nos hacen percibir la realidad de un modo distorsionado.

Efecto Halo: al recibir una información de una persona, utilizaremos un rasgo suyo, favorable o desfavorable, y lo proyectaremos a todas sus características.

Proyección: consiste en aplicar nuestras propias prioridades, sentimientos y características a otra persona, es decir, en proyectar todo eso sobre ella. Dotamos todo ello sobre la otra persona.

Percepción selectiva: seleccionamos de la información aquellos datos que nos interesan, abandonando aquello que consideramos poco útil.

Defensa perceptiva: una vez que el sujeto elabora el mensaje y lo hemos hecho nuestro, nos aferramos a él y nos negamos a volver a interpretarlo. Lo defenderemos como bueno.

Expectabilidad: Es subjetiva. Se trata del proceso por el cual la persona percibe como cierto o realmente ocurrido algo que ella quiere que ocurra, aunque puede que no haya ocurrido(se da sobre todo en la comunicación no verbal).

Mensaje: es el concepto, idea o sentimiento que se quiere comunicar. Para que llegue

al receptor y la información transmitida sea eficaz, es preciso atender al:

- **Contenido:** está en función del objetivo a cumplir con la comunicación y está condicionado por el conocimiento y el interés de los receptores.
- **Estructura del mensaje:** es la organización formal de los distintos elementos dentro de un mismo mensaje, y está compuesta por:

La argumentación se da en una o en dos direcciones:

Cuando la opinión previa de la audiencia coincide con la del emisor es mejor utilizar una sola dirección, ya que refuerza la opinión. En cambio, si no coincide, será mejor

usar dos direcciones, convendrá hacer especial hincapié en los inconvenientes para que escuche las ventajas.

El nivel de educación y cultura de los receptores va a hacer que la información sea expuesta de un modo u otro. Si es un receptor de bajo nivel será mejor dar la información en un solo mensaje, si es alto se la podremos dar en varias direcciones.

El orden de presentación dependerá de qué queremos transmitir en nuestra información. No hay reglas válidas. El núcleo informativo deberá estar situado según el objetivo que tenemos y del medio en que me expreso (oral, escrito...).

Conclusión explícita o deducible: depende del objetivo de la información y del nivel cultural del receptor: si su nivel es alto preferirá ser él quien llegue a la conclusión del mensaje. En cambio, los menos inteligentes preferirán que las conclusiones sean explícitas.

También depende de la idea que tiene el emisor acerca de la honestidad y la profesionalidad con que le recibe el receptor.

- **Código:** todo mensaje debe ser codificado en señales identificables y decodificables para el receptor. Hay dos tipos de código:

El verbal, que es el más utilizado en las relaciones humanas (oral y escrito). Ha de ser claro, correcto desde el punto de vista lingüístico y entendido por el receptor.

En el no verbal, que es la comunicación corporal, las miradas, las caricias...Entran en juego las características físicas del emisor, que producen una determinada actitud en el receptor...También está la paralingüística, que se refiere a los matices que acompañan a los signos lingüísticos (tono de voz, entonación...).

Los canales de comunicación, también llamados canales de información, son el conjunto de medios a través de los cuales se transmite el mensaje. Según **Kotler** hay:

- Canales personales de comunicación, que son aquéllos que representan un contacto personal o directo con las personas (los canales sociales, los miembros de un grupo u organización, expertos...).

- Canales impersonales de comunicación, que son aquéllos medios de comunicación que pueden funcionar sin establecer ningún tipo de contacto personal (más media, medios ambientales...).

- Retroinformación, que es la respuesta del receptor que permite hablar de comunicación activa. Es la respuesta sin la cual no existe la comunicación.
- Ruido, que es cualquier elemento que distorsiona el proceso de comunicación.

Tema 5: “La Comunicación como Base de la Actualidad”.

Cuando se habla del proceso de la comunicación se puede hablar de dos tipos:

Comunicación unilateral.

Transmisión de la información por parte de un emisor hacia un receptor, pero sin que se de un proceso interactivo entre ambos miembros.

Emisor Mensaje Receptor

Comunicación bilateral.

Es un proceso comunicativo en el que el emisor emite un mensaje que el receptor recibe, emitiendo a continuación una respuesta. La contestación del receptor se llama retroinformación o feed back.

Este proceso es el único que se considera como comunicación interpersonal.

Emisor Mensaje Receptor

Retroinformación

o feed back

La relación que se establece entre emisor y receptor modifica la información porque el receptor aporta/quita datos enviados por el emisor en el mensaje. Ambos, emisor y receptor, tienen oportunidad de expresar sus necesidades, deseos, opiniones, etc.

Leyes básicas de la comunicación.

“No es posible la comunicación”

Este axioma nos indica que aunque estemos solos, nos comunicamos con nosotros mismos y con el ambiente que nos rodea. Esta comunicación interna y con el medio es lo que determina todos los conocimientos que tenemos del mundo y de las personas. La percepción es la responsable de todos nuestros conocimientos.

Además, con sólo contactar con alguien ya establecemos comunicación con esa persona, porque nos hacemos una idea de ella y tenemos una predisposición hacia ella. Establecemos una primera impresión que nos condiciona.

La imagen es también una forma de ayuda para la comunicación.

La comunicación implica:

- Un aspecto de contenido (nivel cognitivo ¿qué quiero comunicar?)
Un aspecto de relación (nivel afectivo ¿cómo nos comunicamos?)
-

1ª Ley Básica de la Comunicación: lo importante no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor.

2ª Ley Básica de la Comunicación: cuando el receptor interpreta erróneamente el mensaje del emisor, la responsabilidad es siempre del emisor.

3ª Ley Básica de la Comunicación: el secreto de un buen comunicador es que la información llegue al receptor.

Factores que determinan la Comunicación eficaz.

1. La percepción, que es la forma que tenemos de observar y captar la realidad desde una perspectiva personal. La percepción depende de algunos aspectos personales como el estado físico, la constitución física, los factores psicológicos, las variables socioculturales...

2. La empatía, que es la capacidad de sentir y comprender las emociones ajenas a través de un proceso de identificación con el otro. Es el factor más importante para una comunicación eficaz porque implica escuchar con eficacia, es decir, reconocer y comprender los deseos de los demás. Además, implica reconocer los sentimientos, motivaciones, ideas y conductas.

3. El lenguaje verbal, que es el vínculo principal de comunicación, especialmente referido a la transmisión de contenidos. Desde el punto de vista formal, si queremos expresarnos con eficacia es necesario tener presente el hablar con entusiasmo, hacer inflexiones con la voz evitando la monotonía, destacar las palabras importantes con pausas, hablar relajadamente, evitar las muletillas...

4. El lenguaje no verbal, que puede actuar como reforzador, como sustituto o como contrario al lenguaje verbal.

Factores que intervienen:

- Distancia física: el espacio físico que se establece cuando dos personas interactúan.
- Postura: nuestro cuerpo adopta posturas que se relacionan con aspectos emocionales (placidez, nerviosismo, preocupación...).
- La mirada: es uno de los componentes más importantes de la comunicación no verbal y su factor fundamental es la dirección, es decir, el dirigir la mirada con un significado de atracción, afecto, interés, vergüenza...

Las miradas pueden ser de negocios (entrecejo), social (sin planificar, no es formal) y la íntima (se permite al otro que mire fijamente sin sentir rubor, puede ser de enamorados, de enfrentados...).

- Movimiento del cuerpo: es distinto a la postura corporal y se relaciona con la atención y la retroalimentación.

La inconsistencia entre los dos canales se da cuando no existe relación entre lo que decimos y nuestros movimientos. Nos pone alerta para no creer lo que se está diciendo.

5. La autoestima, que es el resultado de la percepción evaluativa de la persona y la resultante de juicios de valor sobre uno mismo. Las personas con alta autoestima son buenos comunicadores.

Es el concepto que se tiene de sí mismo en términos de capacidad y gusto. Es un concepto construido, aprendido, no innato, y está influido por las relaciones que los niños establecen con la familia y con la escuela. La disciplina se construye a través de la historia afectiva y las normas de disciplina que adoptan los grupos sociales.

Aspectos que comprende la autoestima.

- Tener una imagen positiva de sí mismo.
Aceptación de la propia personalidad.
- Valoración de los dotes y talentos propios.
- Se asume dinámicamente las propias limitaciones.
- Aprecio por uno mismo.
-

Todos debemos formar una imagen favorable de nosotros mismos. Nos debe gustar nuestra forma de ser, sentir y actuar, porque sólo desde la aceptación de nuestro propio yo podremos crecer y madurar.

Autoestima baja.

La autoestima excesivamente baja es incompatible con una vida feliz y mentalmente sana, pues desemboca fácilmente en la depresión.

La persona de baja autoestima comunica su inferioridad causando el rechazo y la desestimación de los demás, con lo que el proceso sigue interminablemente en aumento.

Autoestima alta.

La persona con alta autoestima coloca el centro de evaluación dentro de sí mismo. Esta persona no vive en función de las expectativas de los demás, ni representa roles o papeles que éstos le asignan, ni está pendiente de su aprobación.

Esta persona es autónoma, aunque sin dejar de importarle lo que piensen los demás actúa según sus propias convicciones.

□ **Personas de autoestima negativa.**

Las personas de autoestima negativa se caracterizan por evitar determinadas situaciones, se sienten inseguros y asustados y responden con agresividad. Estas personas desprecian sus dotes naturales y culpan a los demás de sus limitaciones. Se dejan influir fácilmente por los demás y tienen poca resistencia a la frustración, se sienten impotentes.

□ **Personas con autoestima positiva.**

Estas personas se sienten orgullosas de sus logros y actúan con independencia asumiendo sus propias responsabilidades. Saben asumir la frustración y afrontar nuevos retos. Conocen bien sus capacidades y sus limitaciones, por lo que están

abiertos a sentir y temen poco el ridículo. Les gusta compartir sus ideas y sentimientos con los demás y se sienten felices.

6. Retroalimentación o feed back: el recibir retroalimentación nos ayuda a mejorar nuestra capacidad de comunicación porque obtenemos más información. Permite (al receptor) considerar una información que antes no había tenido en cuenta. Se da en dos sentidos: del comunicador y del receptor.

7. Lenguaje positivo, que está compuesto por tres niveles que actúan en las conductas del ser humano:

- El pensamiento, que es el más importante, ya que modifica a los otros dos. Pensamos con palabras y así nos expresamos.
- El sentimiento, que va con los afectos y no con la razón.

La actuación, que también influye sobre el pensamiento, pero en menor medida.

Se llama lenguaje positivo al lenguaje que nos lleva a una actuación y hace que nos sintamos bien al realizarla. Es un lenguaje interno, nos habla a nosotros mismos y es el responsable de nuestros comportamientos. Mantenerlo es difícil, ya que tenemos que hacer un esfuerzo para escucharlo. Lo adquirimos, no es natural y tenemos que aprenderlo para experimentar esa sensación de bienestar.

Está relacionado con la autoestima, ya que es base y fuente de satisfacción personal.
ESTOS SON LOS FACTORES MÁS IMPORTANTES DE LA COMUNICACIÓN.

Es muy importante lo que el emisor pensó y como lo pensó, ya que puede pensar algo y comunicarlo luego de otra manera. Se produce pérdida de información desde lo que se quiere decir, a lo que se piensa, a lo que se dice, a lo que se oye, a lo que se escucha y a lo que finalmente se interpreta.

-
-
-
-
-
-

quiere decir Lo que se
L piensa
o
Lo que se dice
q
u
e Lo que se oye
s
e Lo que se escucha
Lo que se interpreta

Información Perdida

Tema 6: “Obstáculos en la Comunicación”.

En la comunicación intervienen muchos factores que son difíciles de controlar incluso por nosotros mismos, pero en el caso de la comunicación interpersonal lo es aún más, porque las variables de los demás si que son imposible de controlar.

Obstáculos corrientes.

Rumor, aislamiento y exceso de información: son importantes dentro de un proceso de comunicación.

Normas o cualidades que tiene la información para ser transmitida.

La información tiene que ser sincera, no se puede comunicar aquello que no se siente.

La información ha de ser completa, de modo que cuando un tema no puede ser expuesto en su totalidad, han de ser expuestas las causas.

La información ha de ser permanente, es decir, que la comunicación ha de ser actual y darse en el momento oportuno.

La información tiene que ser comprensible, lo que no implica que sea sencilla.

La información tiene que ser necesaria. Hay que prescindir de lo que no interesa porque así no prestarían atención y no comprenderían bien el mensaje.

La información debe ser general. Hay que interpretarla dentro del contexto en que se da.

La información ha de ser oportuna, tiene límites que pertenecen al ámbito privado. A veces no es conveniente contar todo lo que se siente o se piensa.

El rumor.

Es aquella información que es transmitida por los canales informales de un grupo de personas o de una organización. Es una información de la que no existen evidencias de que sea cierta o falsa. Es el resultado del interés de una persona que se encarga de transmitirlo.

Los rumores son el resultado de dos variables:

□

□

ya que siempre ha de haber una persona interesada en que surja un rumor.

El
inte
rés,

La ambigüedad, ya que si la situación es clara y concreta no dará lugar al rumor.

El rumor además, se va completando con detalles superfluos que cada uno de los que escucha el rumor va incluyendo.

Formas de controlar el rumor.

Reducción de las causas: la mejor forma de controlar el rumor es llegar a las causas que lo provocaron. En general se debe a la falta de información.

Uso de los hechos: consiste en dar a conocer la verdad de la situación haciendo que el rumor pierda sentido.

Empleo de líderes informales: los líderes gozan del respeto y credibilidad. Por esta razón, pueden ser bastante efectivos para acallar rumores.

Escuchar el rumor: para poder concederle la importancia que se merece.

Con los rumores se deterioran las relaciones personales. Los rumores, generalmente son producidos por personas que intentan debilitar las relaciones humanas.

No se pueden evitar todos los rumores, pero si hay que tratar de controlar los que pueden resultar dañinos.

El aislamiento.

Es uno de los problemas más comunes en la comunicación de grupos informales.

El aislamiento es la falta de integración de algunos o todos los miembros que componen el grupo. Está provocada por la falta de apertura, de comunicación o de confianza, que hace que el grupo funcione por debajo de sus posibilidades. Esta falta de comunicación lleva consigo la no consecución de los objetivos o que se tarde más en alcanzarlos.

El resultado final está por debajo de las capacidades de los miembros, que no encuentran satisfacción en su tarea. Al no solucionarse los conflictos, los miembros están más preocupados del mantenimiento de la relación que del trabajo mismo.

Para comprender el problema de la autoapertura vamos a basarnos en el modelo **Johari**, que nos dice que nuestra comunicación está comprendida en cuatro áreas. En función de dónde nos encontremos tendremos una mejor o peor comunicación.

- **Área libre:** donde mejor se conoce la información. Dentro de esta área no ocultamos nada a los demás.
- **Área oculta:** aquí la información es conocida por nosotros, pero no por los demás. Se incluyen errores cometidos, temas personales...cosas del pasado.
- **Área ciega:** presenta una información desconocida para nosotros mismos, pero que es conocida para los demás. Se trata de conocimientos sobre nuestras actitudes y los comportamientos de los que no somos conscientes. A veces la idea que tenemos de nosotros mismos no coincide con la que tienen los demás.
- **Área desconocida:** información desconocida para todos, pero que se sabe que existe porque a veces se pone en evidencia.

Para que la comunicación sea más fluida hay que aumentar el área libre. Así habrá más posibilidad de comunicación y de eficacia de trabajo. Esta técnica se conoce como autoapertura. Cuando en grupo se percibe el aislamiento, se debe llegar a la autoapertura para lograr el avance de dicho grupo. Esta autoapertura se llevará a cabo por medio de los miembros conscientes de la situación.

Psicoanálisis de Freud.

El psicoanálisis intenta resolver todos los problemas y considera que estos surgen por las relaciones sociales en las que el sujeto no encuentra satisfacción como consecuencia de un desequilibrio emocional.

Distingue tres niveles en las relaciones sociales:

- El Yo íntimo, que es el nivel más cerrado, ya que en él, las relaciones son más profundas y se comparten los valores más personales. Está representada por círculos concéntricos.
- El Yo social, en el que están los grupos de trabajo y las organizaciones. El grupo tiene un objetivo común que es la tarea a realizar mediante la unión. Contiene los valores compartidos con las personas con las que se está integrado.
- El Yo público, que corresponde a las relaciones más superficiales. Momentáneas y poco intensas. Es donde se dan aquellos valores que no importa que sean conocidos por los demás.

En función de dónde se establezca la relación habrá una mayor o menor intensidad y será racional o emocional.

Lo ideal para el grupo de trabajo es el segundo nivel porque las relaciones tienen mucho componente cognitivo.

En el primer nivel no se consigue un nivel de trabajo con el mismo éxito, pues tiene un componente afectivo. El sentimiento es tan complejo que a veces dificulta la producción. Este nivel suele darse más para las relaciones de tipo personal.

Sobrecarga de información.

No es cierto que a más información, mejor comunicación porque una sobrecarga de información afecta a la atención, nos provoca una pérdida de atención que afecta tanto a los accesorios de la información como al núcleo de ésta. Generalmente se pierde idea principal.

Por eso, la clave para una buena comunicación está siempre en la calidad y no en la cantidad, que es el principio fundamental para todas las relaciones interpersonales.

Cuando hablamos de comunicación nos tenemos que centrar siempre en la argumentación, que tiene como finalidad resaltar las ventajas de las ideas que transmitimos.

Consejos para construir argumentaciones.

- Pocos argumentos fuertes convences más que muchos débiles.
- Deben ser expresados de forma concisa y clara, de manera que sean fácilmente grabables en la memoria.
- Cada argumento debe estar claramente separado del anterior y del siguiente. Si existen varios argumentos, se debe empezar por el más importante y seguir
- hasta el menos significativo.
- No hay que olvidar que una sobre argumentación da como resultado justo lo contrario a una convicción.

La comunicación es una característica fundamental de los seres humanos. Es indispensable para desarrollarse y para evolucionar, y también para el desarrollo social formado por individuos.

La comunicación es la responsable de la historia de la humanidad.

Para ser unos buenos comunicadores tenemos que fijarnos en:

El mensaje, que es el núcleo central de la comunicación y debe ser breve y conciso porque si no, no se sabrá bien cual es el mensaje. No se debe argumentar sobre la marcha.

Esa precisión es necesaria en la creatividad publicitaria. No se deben utilizar tampoco recursos estilísticos y metáforas que dificulten la comprensión del mensaje.

Principio de contraste: es lo que da valor a la información. Las informaciones que recibimos siempre nos hacen establecer comparaciones con otras, y el resultado de esa comparación es lo que da valor a la información.

Tema 7: “La Comunicación dentro del Grupo”.

Dentro de los grupos organizados se pueden dar distintos tipos de comunicación.

Comunicación formal.

Planificada por la organización dentro de la que coexisten la comunicación descendente, la ascendente y la horizontal.

Comunicación descendente es la utilizada por los miembros superiores del grupo para realizar la comunicación con las personas que están en los diferentes niveles. Por lo general, esta comunicación se relaciona con los siguientes temas: informar sobre las políticas, estrategias y objetivos de la organización, las instrucciones del trabajo, la retroalimentación que cada miembro recibe del trabajo que realiza, etc.

Este tipo de comunicación no es siempre efectiva, sobre todo en organizaciones de gran tamaño y con muchos niveles jerárquicos.

Comunicación ascendente es la que parte de los órganos inferiores de la organización y llega hasta la dirección. Es un tipo de comunicación escasa, pero muy importante porque la dirección debe conocer las opiniones de los miembros. Se utiliza para

exponer problemas y excepciones, para dar informes del trabajo, quejas y desavenencias, sugerencias de mejora...

La comunicación ascendente prevé datos a la dirección sobre las actividades y el funcionamiento de toda ella.

Comunicación horizontal es el flujo lateral de información que se produce en una línea de igualdad entre departamentos o empleados del mismo nivel. Usualmente, este tipo de comunicación se clasifica en tres tipos:

- Resolución intradepartamental del problema.

Se lleva a cabo entre los miembros de un mismo departamento y busca la coordinación y realización de las funciones que requieren actividades conjuntas.

- Asesorías de departamentos de apoyo.

Comunicación que es llevada a cabo por expertos y es facilitada a los departamentos. El propósito de esta comunicación horizontal es básicamente la coordinación de las

actividades de las organizaciones para poder alcanzar metas globales.

Comunicación informal.

Es natural y surge siempre que hay un grupo. Es tan variada y dinámica como las propias relaciones sociales. Generalmente se produce a través del lenguaje oral, aunque también de notas escritas.

Tiene aspectos positivos y negativos:

- **Positivos:** es muy rápida, facilita la interacción social, hace circular una información no disponible por las otras fuentes formales y permite a los miembros de la organización un mejor conocimiento de lo que está pasando allí.
- **Negativos:** es incompleta, se transmite por medio de rumores perjudicando la organización global.

Otro aspecto negativo es que se transmite a través de lo que se llama distintos tipos de cadena:

-**En cordón:** cada uno se lo dice a otra persona. No es frecuente

-**El chisme:** una persona se lo dice a todos los demás.

-**Cadena de probabilidad:** uno se lo dice a los demás, pero de forma aleatoria.

-**Por grupo:** algunos se lo dicen a otros en particular. Es la más típica.

La estructura dentro del grupo se estructura formando redes:

Redes centralizadas: todos los miembros del grupo tienen que dirigirse a un miembro central que tiene la información de todos los demás y será el máximo responsable de tomar las decisiones.

Ventajas: facilitan la aparición de un líder que asuma toda la información. El grupo se organizará con mayor rapidez y será más eficaz a la hora de resolver problemas sencillos, de naturaleza simple.

Inconvenientes: el porcentaje de error en la realización de la tarea es mayor y el líder tiene dificultad para manejar toda la información que pasa por él. Los miembros del grupo son menos independientes y es menos eficaz cuando los problemas son complejos.

Redes descentralizadas: los individuos se comunican sin figura central, por sí mismos y entre todos. La comunicación es más fluida porque todos los sujetos tienen la información.

Ventajas: la posibilidad de error en el desarrollo de tareas es menor y la información está a disposición de todos y es más fluida. Los miembros del grupo están más satisfechos, ya que disponen de mayor independencia. La eficacia es mayor para la resolución de problemas complejos y para la consecución de objetivos para los que se necesita una división de trabajo.

Inconvenientes: dificulta la aparición de un líder y el grupo se organiza más lentamente. Su eficacia disminuye cuando se trata de resolver un problema sencillo.

El grado de centralización o descentralización influye en la eficacia de resolver problemas, en la precisión en la toma de decisiones y en la satisfacción que experimentan los miembros del grupo.

Tipos de redes de comunicación.

□ Rueda.

Son las más centralizadas y las más eficaces en tareas rutinarias. La decisión depende de un único sujeto que conoce la información. Agiliza el proceso de toma de decisiones.

□ Círculo.

Son las más descentralizadas y las más eficaces para la resolución de tareas que requieran creatividad. Todos los miembros del grupo deben tener la misma información. Ralentiza el proceso de toma de decisiones.

□ Canales.

Es la red con mayores posibilidades, ya que existe interacción entre todos los miembros del grupo. En general no resulta más eficaz que la rueda.

□ Cadena.

Es la red con menores posibilidades, ya que restringe la comunicación por que no

permite acceder a otras personas.

Para que pueda existir un grupo deben existir unas normas o pautas compartidas por los miembros del grupo, ya que si no será difícil el entendimiento. Estas normas son de percepción y pensamiento, además de comunicación, interacción, apariencia...lo que nos dice el estilo del comportamiento del grupo que determina el grado de rendimiento.

Nos encontramos con distintos tipos de normas que dictaminarán el estilo del grupo:

- Tarea: como se organiza el grupo para conseguir el objetivo.

Interacción social: si hay conflictos y cómo se resuelven, quién hace de líder, etc.

- Actitudes y creencias: debe haber un consenso compartido que permita la convivencia para conseguir el objetivo.
- Apariencia física: proyecta la identidad del individuo y del grupo.

Estas normas son particulares para la comunicación y sin ellas el grupo no funcionaría.

Tema 8: “Trabajo en Equipo”.

La importancia del trabajo en equipo es obvia. Por medio del trabajo en equipo es posible alcanzar objetivos que no se alcanzarían como miembros independientes. El concepto de equipo permite:

- Una mayor competencia.
- Una metodología distinta.
- Una mejora en el clima de trabajo.
- Fomenta la “cultura corporativa”.
- Una mayor satisfacción personal de los miembros del grupo.

El equipo del trabajo es una necesidad provocada por el desarrollo tecnológico y los cambios sociales. Ninguna empresa trabaja formando a todos los miembros de su personal en todas las áreas de trabajo, sino que hay cada vez una mayor especialización por grupos de trabajos.

Existen también motivos sociales que justifican la existencia de estos grupos de trabajo dónde no sólo se busca la compensación económica, sino también las relaciones sociales, el reconocimiento y la aprobación de los miembros que forman el grupo. Esto nos lleva a la colaboración con ese grupo y a alcanzar una mayor calidad de vida, porque dentro del grupo damos respuestas a las necesidades del ser humano. Este trabajo en equipo favorece el desarrollo personal y social.

Equipos de alto rendimiento.

Se refieren al conjunto de personas que trabajan juntas y consiguen ser creativos, productivos y capaces de resolver más eficazmente los problemas en ese trabajo. El

resultado final no sería la suma de las aportaciones de cada uno, sino mucho más. Este resultado final pertenece por igual a cada uno de los miembros.

Para que un equipo alcance un máximo rendimiento ha de haber las siguientes características:

- Tomar un **objetivo común**: se debe tomar un punto de partida que permita aunar todos los esfuerzos posibles para alcanzar la meta. El objetivo tiene que ser compartido y conocido por todos. Debe estar centrado en la tarea.

- Los miembros tienen que tener **capacidad y confianza**. Tienen que confiar tanto en ellos mismos como en los demás. Debe haber un respeto mutuo que

permita compartir las responsabilidades para tomar iniciativas importantes, conociendo las capacidades y limitaciones de los otros.

□

La relación y comunicación: dentro del grupo debe haber una comunicación abierta. Si los miembros no sienten la libertad de expresión sin temor, muchas de sus capacidades se perderán. El clima de la relación debe permitir una comunicación en la que se de una escucha activa por parte de todos. Se producirá entonces un proceso continuo de retroalimentación que garantiza la permanente comunicación de los miembros del equipo.

□

La flexibilidad también es importante por que permite a los miembros asumir diferentes roles para dar respuestas a las demandas del entorno. Tenemos que ser flexibles para adaptarnos a ese cambio inevitable.

□

Resultados óptimos: estos resultados tienen que demostrar que el grupo de trabajo es de alto rendimiento, que tiene éxito en las tareas a realizar. Si no hay éxito hay que plantearse nuevas metas.

□

El reconocimiento: todos tenemos la necesidad de que se nos reconozca. Cada representante del grupo tiene que reconocer los éxitos de los demás, reconocimiento que se tiene que dar de forma ascendente, descendente y horizontal. Sólo si se da este tipo de reconocimiento habrá una satisfacción personal.

□

El orgullo de pertenecer: es la conclusión de todas las demás características puestas en funcionamiento. Esa pertenencia nos da un sentimiento de seguridad que permite al grupo afrontar retos nuevos. Sin ese sentimiento de pertenencia se produce inseguridad y agresividad.

Condiciones para crear un grupo de alto rendimiento: hay que desarrollar dos habilidades básicas:

Observación: nos permite conocer cuál es la situación real del grupo. Nos dice cuál es el lugar en el que se encuentra en equipo y para que sea eficaz se deben tener en cuenta:

□

□

La
dist
anci
a:
tene
mos
que

distanciarnos del grupo para observar de forma objetiva de forma que nuestra observación no se vea mediatizada por él. Es una tarea difícil que requiere preparación. Se realiza a través de personas externas al grupo.

La diversidad de perspectivas: tiene que tener en cuenta todos los puntos de vista. Desde el líder hasta el último miembros, llegando a pasar por la opinión de personas ajenas al equipo.

Cosas que hay que observar.

Contenido: es la razón de ser del grupo. Responderá al ¿qué hace? ¿qué función tiene?.

Dentro del contenido hay que observar la toma de decisiones (si son de consenso) y las implicaciones de los miembros en la toma de decisiones. También hay que tener en cuenta las metas, los roles y los comportamientos individuales.

El proceso: contesta más al funcionamiento del grupo. Responde al ¿cómo lo hace?

Dentro del proceso hay que analizar la comunicación y participación dentro del grupo,

las reglas informales...

Diagnóstico: por medio del diagnóstico podemos establecer el grado de madurez del grupo y decidir qué actividades programar para que funcione mejor. Hay que observar las diferentes fases del proceso de trabajo.

La orientación, donde el nivel de desarrollo es bajo, los objetivos y las metas aún no están claros y el nivel de producción es muy bajo. La motivación es alta.

La insatisfacción, donde el nivel de desarrollo y de productividad aumenta y el de motivación disminuye considerablemente. Empieza el recelo, los conflictos, la competitividad...

La resolución, donde el nivel de desarrollo es moderado/alto y se ponen en marcha las habilidades de cada uno. De este modo vuelve a subir la motivación y aparece el reparto de funciones.

La producción, donde se alcanza el mayor nivel de desarrollo. El equipo ha desarrollado todas sus habilidades y han sido utilizados todos los recursos. Cada uno adquiere un nivel de responsabilidad y la motivación aumenta en función de los éxitos.

La finalización, que es la única fase que no se da en todos los grupos, sino sólo en aquellos que terminan el trabajo.

Funciones que cumplen los grupos humanos.

□

□

□

Integración ambiental.
Resultado

de los grupos que se forman. El ambiente pone los recursos para que se cree el grupo.

Integración conductual: cuando los miembros del grupo se organizan para alcanzar unos objetivos concretos.

Integración afectiva: da lugar a los grupos donde los miembros desarrollan sentimientos compartidos.

Sólo podremos desarrollarnos como personas si pertenecemos a un grupo.

Tema 9: "Liderazgo".

¿Son necesarios los líderes? La razón de que el liderazgo sea un tema estrella dentro de los estudios de las organizaciones es que son inevitables y absolutamente necesarios en nuestra sociedad.

La palabra “Liderazgo” viene de la raíz inglesa lead, que viene a significar conducir, guiar, mandar...Se asocia a la palabra carisma, ya que las dos poseen un atractivo e irradian una energía positiva a las demás personas.

Definición: líder es la persona capaz de provocar cambios más efectivos en el desempeño del grupo para establecer y alcanzar metas.

¿Las características del líder son innatas o adquiridas?

- **Enfoque personalista o determinista (Líderes naturales):** se trata de personas cuya personalidad presenta rasgos innatos que les preparan para desarrollar el rol social del líder. Nuestros genes nos condicionan.
- **Enfoque ambientalista o situacionista (Líderes situacionales):** los determinantes de la situación favorecen que haya personas que desempeñen el rol de líder. Sus características no son innatas, sino aprendidas.
- Entre estas dos teorías se sitúa una diferente llamada **enfoque interaccionista**, que sostiene que los líderes nacen y se hacen. El líder posee unas aptitudes que le facilitarán su trabajo, pero deberá aprender unas actitudes para llevarlo a cabo de un modo adecuado.

Funciones del líder: tienen cuatro funciones que se utilizarán según las fases de los grupos.

Control: se usará en la fase de orientación del grupo. Se necesita un alto comportamiento en la dirección y uno bajo en el mantenimiento. Es una fase de expectación que necesita al líder para aclarar la tarea a realizar, las fases y las metas.

Supervisión: se lleva a cabo en la fase de insatisfacción. Se necesita un comportamiento alto en dirección y apoyo para la producción. El líder tendrá que buscar el equilibrio entre la aportación de jefes y subordinados y volver a definir las metas y objetivos.

Asesoramiento: se utiliza en la tercera fase de resolución, donde el líder valorará los trabajos personales del grupo.

Delegación: se lleva a cabo en la fase de producción. El líder dejará que los miembros se autodirijan.

Estilos clásicos de liderazgo.

Autoritario.

El líder determina todas las normas, las fases de actividad aisladas y las técnicas que se utilizan corto plazo.

El líder determina las tareas de los miembros aislados del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos. Está personalizado para la alabanza o la crítica del trabajo de los miembros del grupo, no toma parte en su trabajo.

Democrático.

Todas las normas se discuten y se determinan en el grupo y el líder da orientaciones y apoyo. En la primera discusión se define un ámbito general del complejo de actividad conjunto y se muestran los pasos más importantes para la consecución de los objetivos. En caso de necesidad, el líder propone 2 o más procedimientos y el grupo decide.

Los miembros del grupo se dividen espontáneamente en subgrupos y autodeterminan sus tareas individuales. El líder juzga objetivamente los trabajos individuales e intenta valer como miembro regular del grupo sin realizar personalmente demasiadas tareas.

Permisivo.

Los miembros del grupo toman decisiones libres sin la participación del líder, que reúne todas las informaciones necesarias y las mantiene disponibles por si se necesitan sin influir sin embargo en la discusión propiamente dicha.

El líder no interviene en la formación de grupos ni en la división de tareas. Si no se solicita, raramente hace comentarios sobre los resultados de los miembros del equipo, ni intenta formar parte del mismo o participar en su actividad.

Douglas Mc Gregor (Teoría de modelos de liderazgo), estableció dos estilos que se corresponden a las dos culturas para concebir las organizaciones:

Estilo X: autoritario, modelo tradicional.

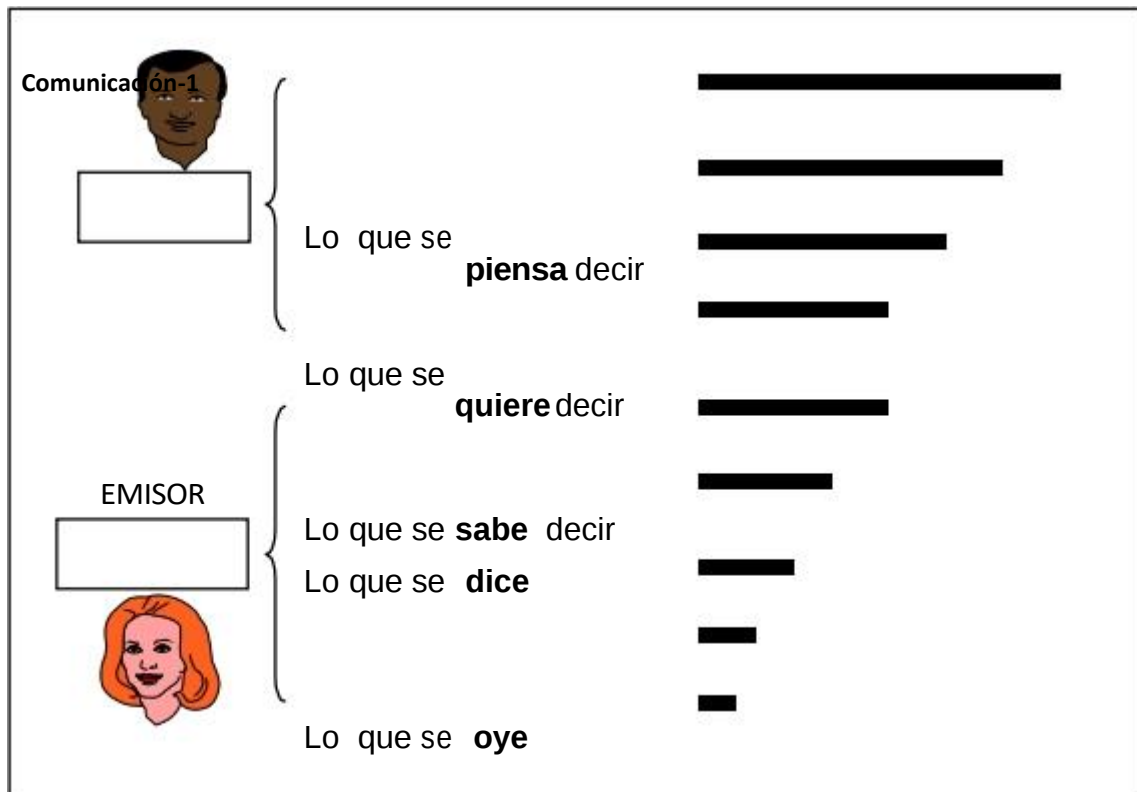
- [illegible]

Las personas son vagas por naturaleza.	fuerza principal que las mantiene en sus tareas es el temor a que las despidan.
	Las personas, aunque maduras, dependen por naturaleza de los líderes.
	Esperan ser dirigidos, no quieren pensar por su cuenta.
	Necesitan que les digan las cosas, que se las demuestren, que se les adiestre.
	Necesitan supervisores que les vigilen estrechamente y corrijan sus errores. No se preocupan por aquello que no se refiera a sus intereses materiales inmediatos.
Trabajan por recompensas y razón de status.	Necesitan instrucciones específicas.
	Están naturalmente separadas.
La	Se resisten al cambio.

Estilo Y: igualitario, modelo democrático.

- Las personas son por naturaleza activas, se fijan metas y disfrutan en su empleo.
- Buscan satisfacciones en su trabajo.
- La fuerza principal que las mantiene unidas es el deseo de alcanzar metas personales y sociales.
- Maduran, y aspiran a la independencia, la autorrealización y la responsabilidad. Son capaces de autodirigirse.
- Comprenden y se interesan por su trabajo y pueden mejorar sus métodos.
- Necesitan la sensación de que se las respeta y de que son capaces de aceptar responsabilidades y autocorregirse.
- Procuran dar sentido a su vida.
- Necesitan captar el significado de las actividades a las que se dedican.
- Ansían respeto de sus congéneres.
- Están naturalmente integrados.
- Se cansan de lo rutinario.
-

ESQUEMAS DE COMUNICACION



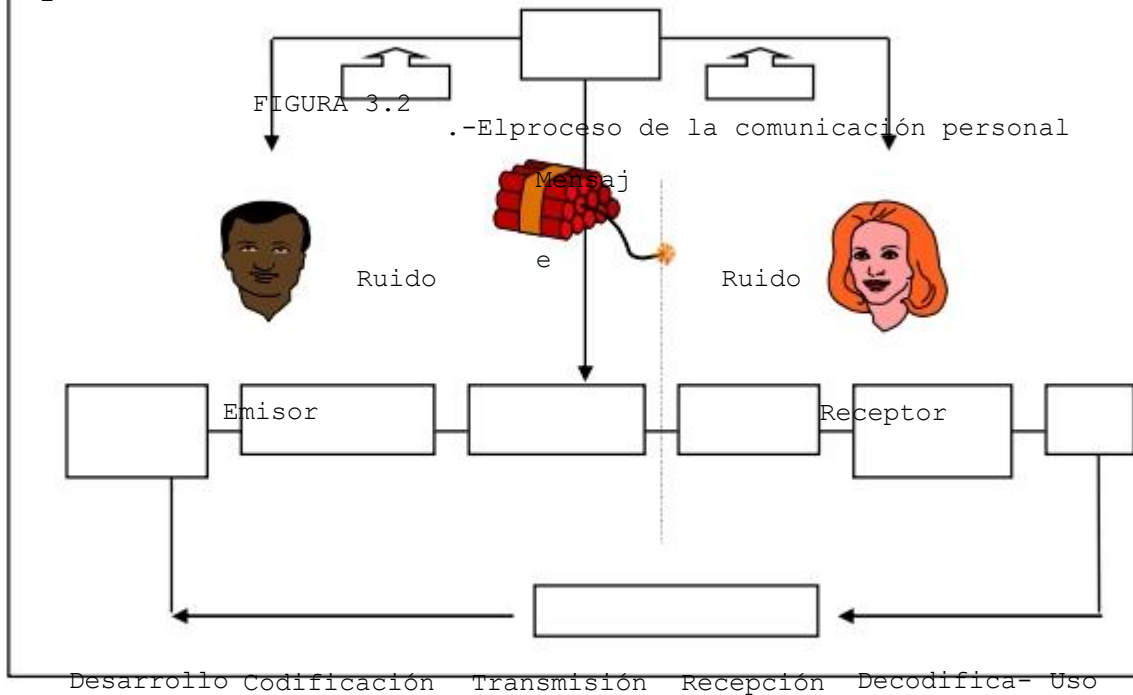
Lo que se **escucha**

RECEPTOR Lo que se **comprende**

Lo que se **retiene**

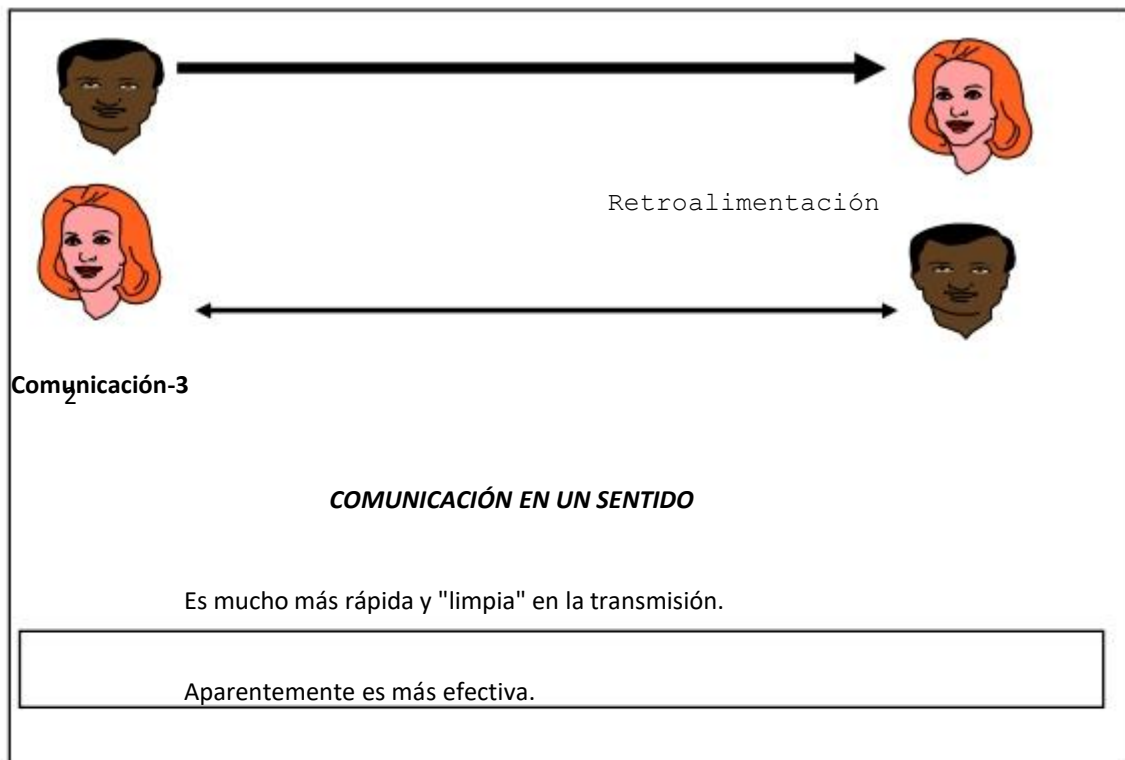
Lo que se pone en práctica

-2



De la idea

ción



El receptor puede tener dudas o se puede sentir angustiado.

El emisor se siente tranquilo.

COMUNICACIÓN EN DOS SENTIDOS

1. Transcurre con más lentitud y puede ser más ruidosa.

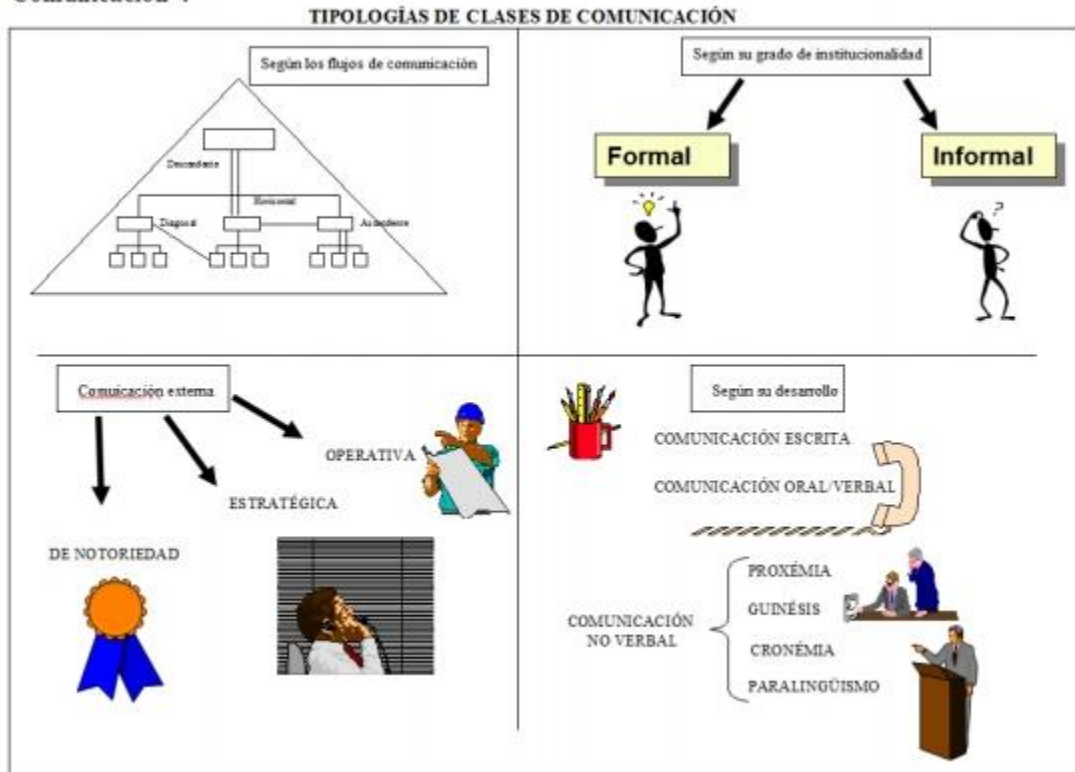
Es más precisa que la que transcurre en uno solo si la retroalimentación permite al E. refinar su comunicación.

3. Los receptores se sienten más seguros de sí mismos y de sus juicios. El hecho de que se les permita hacer preguntas incrementa su autoconfianza. Además, pueden utilizarlas para aclarar cualquier duda que tengan.

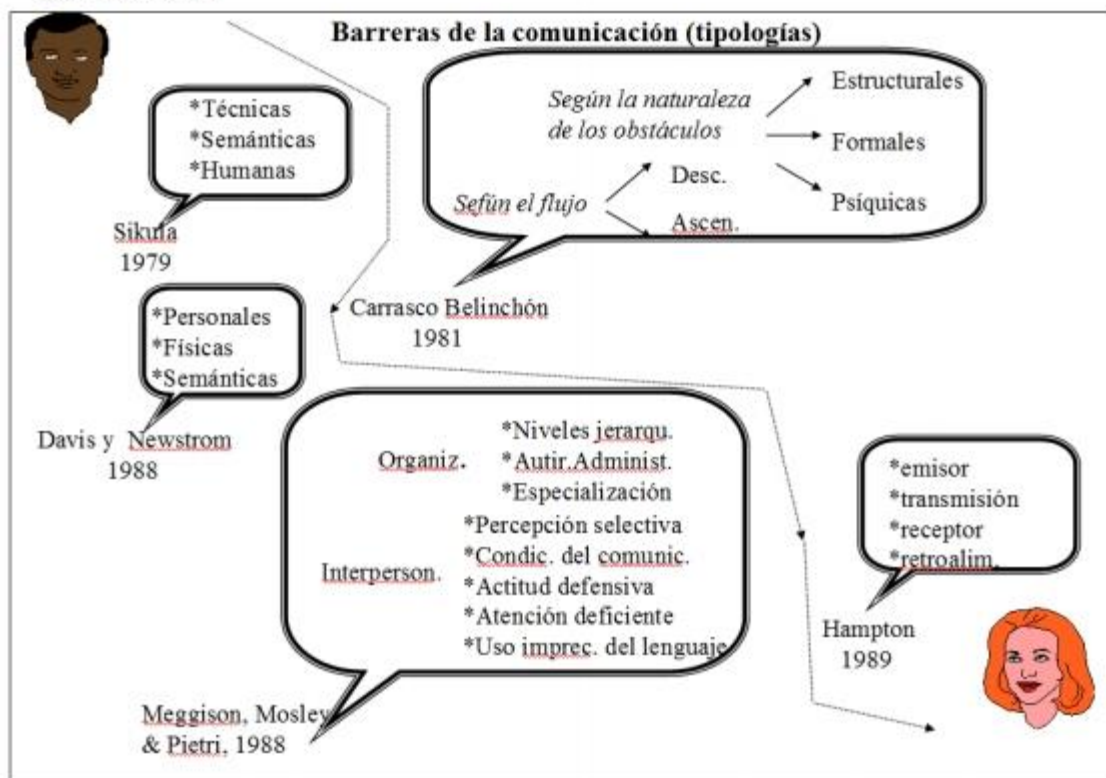
4. Es fácil que los E's. se sientan atacados cuando se utiliza la comunicación en dos sentidos, pues los R's centrarán la atención sobre los errores y ambigüedades de aquéllos.

En mensajes cortos y en situación de peligro es recomendable utilizar la comunicación en un sentido. En las demás situaciones, se hace indispensable la comunicación en dos sentidos.

Comunicación-4

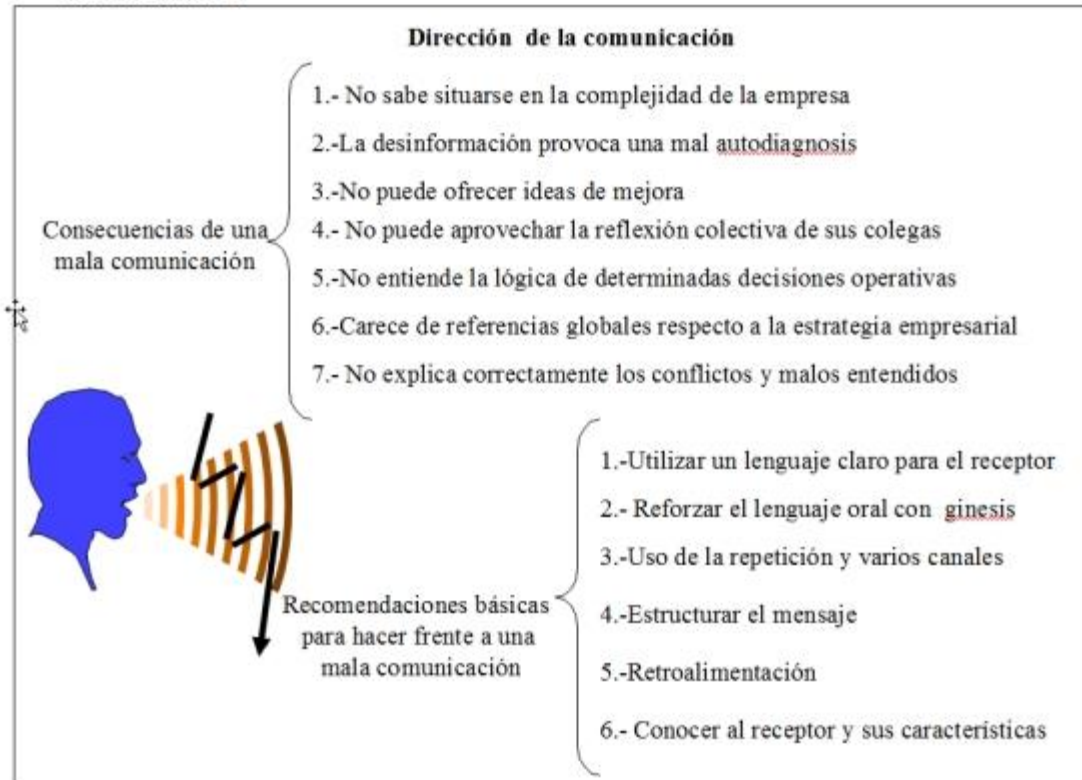


Comunicación-5

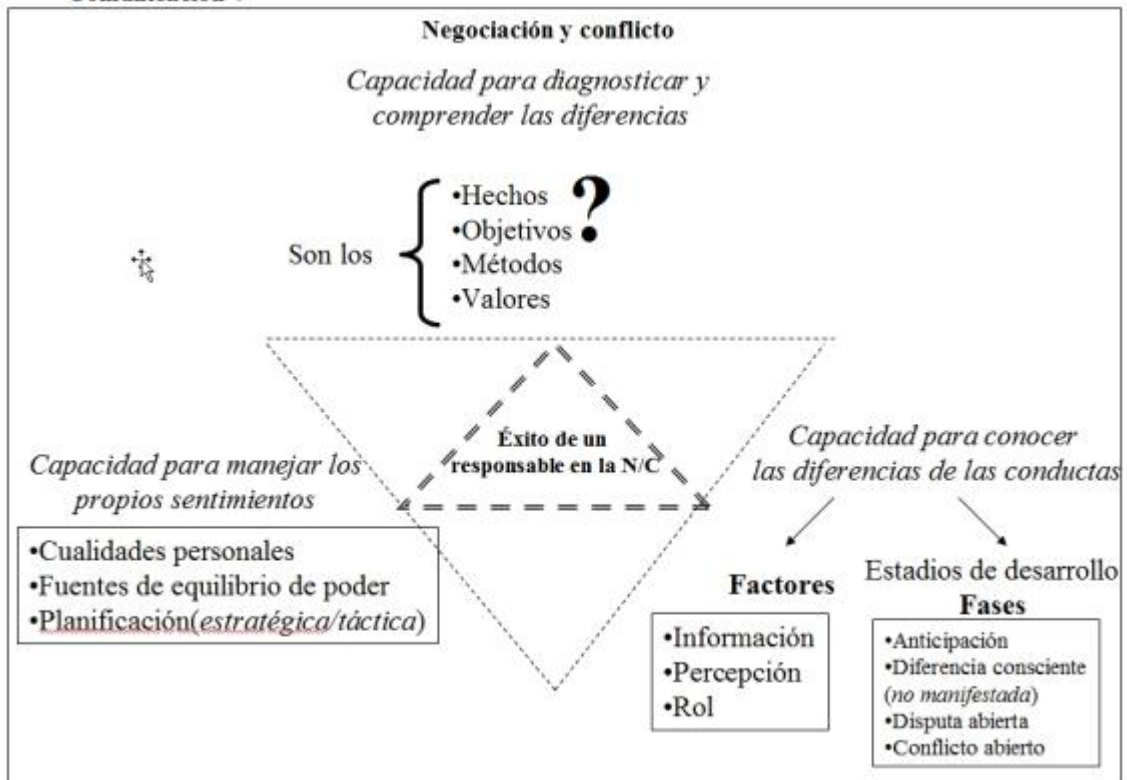


[HTTPS://CURSOS.TIENDA](https://cursos.tienda)

Comunicación-6



Comunicación-7

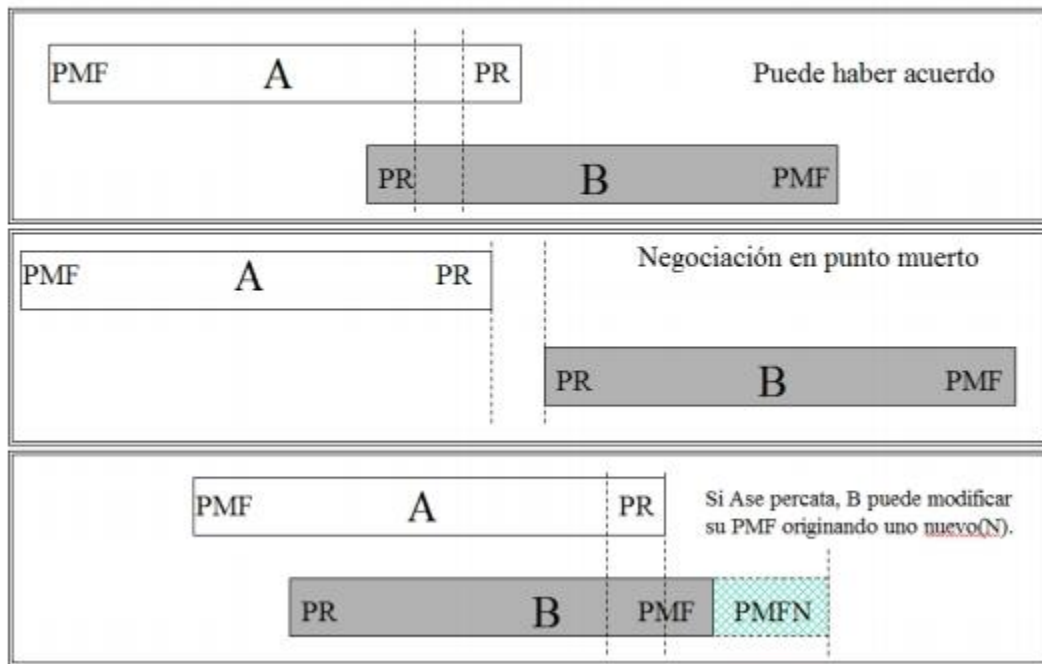


[HTTPS://CURSOS.TIENDA](https://cursos.tienda)

Comunicación-8

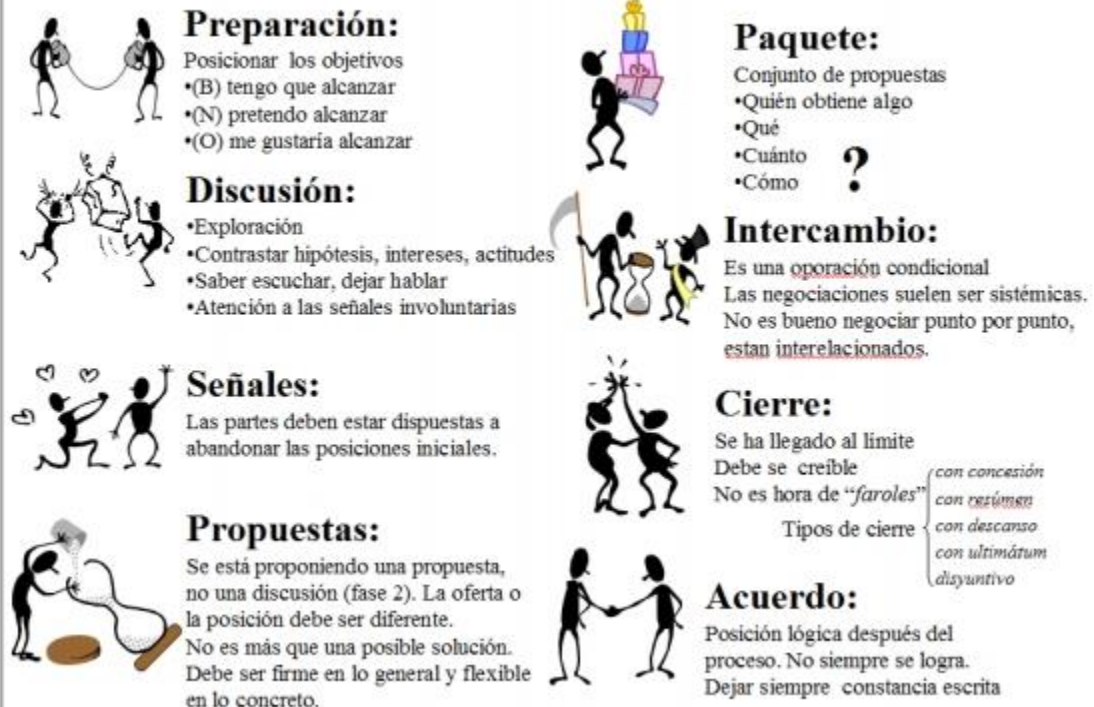
Escenificación del posicionamiento entre dos partes

Posicionamiento más favorable (PMF) Punto de ruptura (PR)



Comunicación-9

Fases de la negociación



[HTTPS://CURSOS.TIENDA](https://cursos.tienda)

5. La negociación

Introducción:

Negociar consiste en tener la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes afectadas. Es confrontar ideas y sentimientos para evitar que las personas se enfrenten o continúen enfrentadas. Es una necesidad ante el surgimiento de un conflicto entre dos partes. Cada parte tiene el poder tanto de impedir que la otra alcance sus objetivos, como de ayudarla a obtenerlos. Y estas situaciones nos las encontramos en nuestra vida diaria a cada momento, explícita o implícitamente.

Al negociar, los agentes pretenden conseguir, mediante algún tipo de procedimiento que puede ser tácito como concreto, reconocido como ignorado, cualquier cosa mejor que aquello que cada uno podría obtener por su cuenta.

Entonces, las situaciones de negociación, son situaciones en las que nuestro mejor resultado no depende únicamente de nuestras propias elecciones, sino también de las elecciones de otra gente que persigue asimismo un objetivo propio y que también depende de nosotros para obtenerlo. Además, dentro de este marco estratégico general, estas situaciones de negociación incorporan simultáneamente factores de conflicto y factores de cooperación, en proporciones variables y a menudo indiscernibles.

La gestión de este marco estratégico de conflicto y cooperación puede resultar muy complicada si se entra con los ojos cerrados, en estado de inocencia analítica y sin ningún método de reconocimiento e interacción.

El comportamiento de los negociadores, así como el resultado de la negociación tienen mucha relación con ciertos modelos estratégicos en que la información es incompleta, y en que las reglas del juego y las estructuras de incentivos, generalmente predefinidos o impuestos a priori, juegan un papel que acostumbra a ser más importante y decisivo que la propia negociación expresada.

El arte de la negociación, si es que existe, consistiría sobre todo en tener la capacidad de descubrir y seleccionar estos modelos y en adquirir la habilidad de diseñarlos o de evitarlos en función del conjunto de los intereses que están en juego en cada caso. Y también en saber que la cooperación es racional y necesaria, incluso desde el punto de vista egoísta, y que intereses que son diferentes pueden hacerse compatibles y encontrar satisfacción simultánea en acuerdos inteligentes obtenidos mediante una negociación creativa.

Resumen:

El carácter complejo de la negociación es una consecuencia necesaria de la interrelación de los diversos elementos que componen su estructura. En un proceso de

negociación tenemos a distintos actores o partes que buscan una solución que satisfaga sus intereses en juego. Hay que comprender que negociar es un acto integral de comportamiento y en él, el negociador debería saber cuáles son sus habilidades, sus debilidades y fortalezas, con el fin de poder apoyar o ser apoyado en un equipo de trabajo el cual aumenta la complejidad del proceso, ya que cada integrante deberá asumir distintos roles y deberán fijarse pautas grupales. Asimismo, en una negociación están presentes los intereses, los recursos en juego, los valores con que cada parte enfrenta el proceso y, por esto último, los aspectos éticos y morales tendrán también su acción en la misma

La complejidad de "negociación" constituye una de sus características más relevantes y que, en definitiva, determina que no hay instancia de negociación que sea igual a otra y, por ende, que toda instancia de negociación es única. La negociación vincula a dos o más actores interdependientes que enfrentan diferencias y que, en vez de evadir el problema o llegar a una confrontación, se entregan a la búsqueda conjunta de un acuerdo, de solución, de arreglo.

La preparación de la negociación:

□ A) LA PERSPECTIVA DEL TIEMPO

□ **El proceso del negociador:* El proceso del negociador está condicionado por:

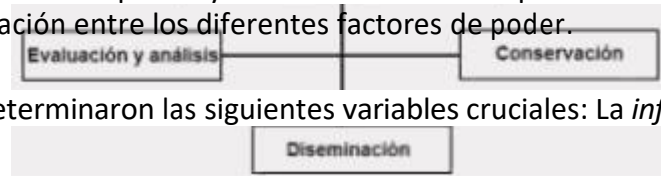
Las necesidades (tanto las presentes como las futuras)

□ Las relaciones (que es lo que se va a modificar, que puede ser de bienes y servicios, poder, status, propiedad, etc.)

El proceso de comunicación (es la claridad con la que se transmiten los intereses)



La condición fundamental de todo líder es su capacidad de conducir al logro de un objetivo, debe saber interpretar y conciliar intereses dispares. El liderazgo implica una constante negociación entre los diferentes factores de poder.



Karras y cohen determinaron las siguientes variables cruciales: La *información*, el *poder* y el *tiempo*

Información:

□

□

□

na negociación: El desarrollo de la negociación puede determinarse en 2 esferas:

1) El proceso anterior al inicio:

De que manera encuadrar mejor cada negociación que encaramos, hay que tener en cuenta los tiempos

Correcta formulación de los intereses, y la adecuada satisfacción de los intereses de la otra parte.

*
F De que forma podemos medir los resultados de una negociación, o que es lo
a que entendemos por una negociación exitosa.

s
e
s 2) El manejo de la negociación propiamente dicha.

d
e *El Marco: Una negociación exitosa y eficaz es aquella que se mantiene en el tiempo.
u También negociamos dentro de nuestra propia esfera, en el ámbito personal.

□

□

□

□

□

□

□

□

□

stantemente el desarrollo del acuerdo alcanzado, "para ello siempre es necesario preparar la negociación previamente".

**El concepto:*

Neg-Otio: La palabra negociación proviene del latín NEG-OTIO, que significa negar el ocio.

Anda, toma y da algo a cambio: andar, la acción física, moverse, ocuparse, una actitud positiva. Tomar implica una actitud de recompensa, ya que has hecho algo pues gana. Pero no solo es importante que ganes tú, da algo a cambio implica fijarse que la otra persona también gane algo.

La negociación siempre ha sido inherente a la conducta humana, conviviendo junto a la confrontación. Si la confrontación implica la existencia de un ganador y de un perdedor, la negociación como objetivo final busca generar dos ganadores. Ambos no ganaran exactamente lo mismo, dependerá de su poder, su tiempo, su información, y de otros conceptos.

B) LA PREPARACIÓN

Toda negociación racional está preparada, la no preparación nos lleva a un proceso de irracionalidad generalizada. La preparación apunta a 2 aspectos básicos:

Pensar en todos los detalles a tener en cuenta "al sentarnos ala mesa de negociación"

Considerar nuestra cual será nuestra actitud durante la reunión, pensando en los intereses que motivaran la conducta de la otra parte y en los posibles imprevisto.

Al encarar un negociación podemos creer en el error de llegar a considerar lo que solo hay que ganar aquí y ahora, descuidando el resultado a largo plazo., y lo que es peor aun ni siquiera considerar esta óptica. Toda negociación es profesional sólo si esta debidamente preparada.

Elementos claves en la preparación

Una negociación profesional es una negociación preparada.

Los elementos claves para comprender el proceso del negociador son:

Debe haber como mínimo 2 partes

Las partes tienen o creen tener un conflicto de intereses

a una actividad voluntaria, elegimos negociar ya que presuponemos que nos ayudará a lograr nuestros objetivos en una mejor forma.

n
e
g
o
c
i
a
c
i
ó
n
e
s
En la negociación se manejan cosas tangibles e intangibles. Los tangibles deben ser resueltos en el transcurso de la negociación, ya que son los aspectos sobre los que reside la negociación (precio, tasa de interés, contrato, etc.) .Los intangibles son de orden psicológico, la mayoría de las veces los esfuerzos se concentran en los aspectos tangibles. Dentro del ámbito de los intangibles encontramos interrogantes delicados como: el precedente que deja el resultado de la negociación, si nuestro desempeño fue mejor al de la otra parte, y los aspectos personales de la negociación.

Las partes entran en un proceso de dar y recibir, implica que la formulación de demandas iniciales esta efectuada con una relativa distancia de las reales expectativas de las partes. El acortamiento de esta brecha es la esencia que marca el proceso de la negociación.

Teniendo en cuenta que toda negociación esta recortada por intereses muy precisos y se desenvuelve en un lapso muy limitado, la magia de una buena preparación reside en pensar en todo los cuidados a tomar en cuenta a efectos de lograr que la relación sea exitosa.

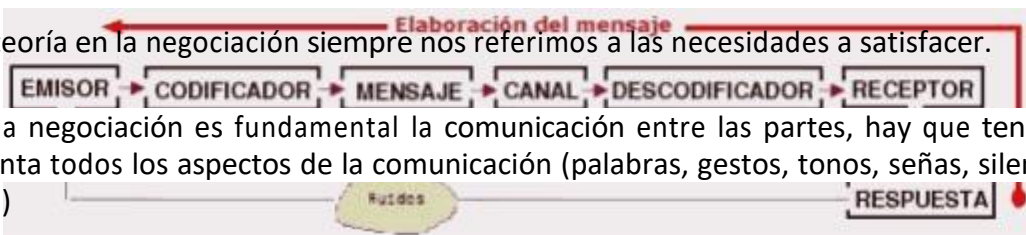
Una buena preparación también implica considerar los siguientes aspectos:

**El manejo de los elementos esenciales:* " Allí donde hay una comunicación , hay una negociación", los intereses a negociar pueden ser: pasados, presentes o futuros. El análisis de los elementos de la negociación son:

- Necesidades a satisfacer
- Relaciones a modificar
- Comunicación



En teoría en la negociación siempre nos referimos a las necesidades a satisfacer.



En la negociación es fundamental la comunicación entre las partes, hay que tener en cuenta todos los aspectos de la comunicación (palabras, gestos, tonos, señas, silencios, etc.)

Otro aspecto fundamental es conocer quienes son nuestros clientes, para esto es necesario realizar un perfil de la otra parte, y de las personas relacionas con ella que influyen en el desarrollo de la negociación.

*Lenguaje no verbal: Un cliente necesita percibir que recibe lo máximo a cambio de lo que el nos da., sino consigue su satisfacción total recurrirá a la competencia. El proceso de captar nuevos clientes o de recuperarlos es difícil.

Las señas pueden ser elementos simples de entender, como la caída de la facturación, reclamos de clientes, mala atención, etc. Deben ser captadas rápidamente a fin de no perder la negociación o complicarla.

- Pueden tener más protagonismo que el lenguaje verbal, ya que se puede captar información que con palabras sería difícil de explicar.

El lenguaje no verbal tiene 3 elementos básicos:

Actitudes: Es la predisposición que tiene la otra parte para bien o mal la negociación

□

□

□

□

□

□

□

□

□

□

otra persona Disposición espacial: Se refiere al hábitat , el marco geográfico donde se desarrolla el encuentro.

Los elementos básicos del lenguaje no verbal adquieren tanto o más protagonismo que el discurso verbal. Si la negociación es un proceso recortado por intereses precisos, que se desenvuelven en un lapso muy limitado, esta relación requiere los mayores cuidados para que resulte exitosa, al menos de nuestra parte; y uno de los aspectos a considerar es el clima reinante que se establece en el vínculo.

Las señas permiten detectar acuerdos o desacuerdos, así como estados de ánimos que muchas veces no se pueden expresar con palabras.

**Lugar de la reunión:* El lugar de la reunión siempre será en función de la negociación a encarar, esto implica considerar la conveniencia de celebrar las reuniones en nuestro ámbito, en el del oponente, o en un sitio neutral.

Ventajas de negociar en el propio terreno:

Que la otra parte venga a nosotros nos pone en una situación de poder

Nos permite manejar el hábitat

Nos permite y obliga a manejar los tiempos

Ventajas de negociar como visitante:

Nos permite obtener información acerca de su entorno

Ventajas de un terreno neutral

Evita las ventajas y desventajas de ser visitante o local.

**La forma:* La negociación puede ser grupal o individual, la forma que utilizaremos dependerá de la naturaleza de la negociación a encarar, y de la información que tengamos acerca de la forma en que la otra parte lo ha de hacer.

La negociación individual permite ganar tiempo, pero no permite un proceso de crítica y los beneficios que tiene la negociación en equipo.

La negociación grupal requiere de una preparación previa, ya que cada integrante debe conocer su función, a fin de ejecutarlo a la perfección.

* tra imagen y la forma en la que la proyectamos es esencial en el proceso de negociación, y se debe considerar al momento de preparar la negociación. Esta formada por 3 elementos:

a Lo que realmente somos

u

t

o

i

m

a

g

e

n

:

N

u

e

s

Lo que creemos que somos (acá nos solemos preguntar si la forma en que proyectamos nuestra imagen guarda relación con lo real)

Lo que el otro cree que somos (la forma en que proyectamos quienes realmente somos y lo que creemos que somos serán los elementos determinantes en la otra parte, receptora del mensaje, de la idea de nuestra autoimagen)

El negociador deber saber como utilizar su autoimagen durante el transcurso de la negociación, ésta debe relacionarse con la dimensión real y debe ser modificada en función a la actitud de la otra parte. También es importante realizar un perfil de la otra parte, poder determinar sus necesidades.

**El rol:* Es papel que desempeña una persona en la negociación, nos indica su función, su poder, y su capacidad de decisión. Es importante determinar el rol de la otra parte para saber si estamos negociando con la persona adecuada.

**Factores de la negociación:* El ritmo del proceso negociador manejado con la idea de cambio permanente: Hay que saber adecuar los tiempos a los cambios de la negociación, es la naturaleza del cambio la que hace que las tácticas y las estrategias de una negociación varíen constantemente.

Presentación de propuestas:

- Todas juntas o por la táctica del "salame"
- Presentación formal o informal , es decir escrita o expuesta
- - Actitud participativa o competitiva
- Realizar concesiones o mantenerse duro para demostrar poder
- Poner énfasis o no en la relaciones interpersonales
- Abordaje personal o mediante representantes.
- Mantener una agenda de trabajo, y

Formalizar los acuerdos en contratos.

Planeamiento:

- Elaboración del plan de acción (estrategia) para alcanzar los objetivos. Así como de las medidas concretas (tácticas).
- Decisión del enfoque general de la negociación: atacar, esperar, apoyarse en el poder, etc.
- Decisión de la posición a mantener y oferta inicial. Nivel de flexibilidad.
- Preparación del escenario: ambiente que favorezca el tono deseado de la negociación; lugar, atenciones, servicios, etc., que ayuden a crear un ambiente acorde a la estrategia seleccionada, el nivel de la negociación y la imagen que se pretende proyectar.

Características del negociador:

Son muchas las características que definen al buen negociador y que lo diferencian del

" mero "vendedor-charlatán". Entre ellas podemos señalar las siguientes:

n

e * Le gusta negociar: la negociación no le asusta, todo lo contrario, la contempla como

g un desafío, se siente cómodo. Tampoco le asustan las negociaciones complicadas,

o pueden incluso hasta motivarle más.

c

i * Entusiasta: aborda la negociación con ganas, con ilusión. Aplica todo su entusiasmo y

a energía en tratar de alcanzar un buen acuerdo.

d

o

r * Gran comunicador: sabe presentar con claridad su oferta, consigue captar el interés

a de la otra parte. Se expresa con convicción.

g

r * Persuasivo: sabe convencer, utiliza con cada interlocutor aquellos argumentos que

e sean más apropiados, los que más le puedan interesar.

s

i * Muy observador: capta el estado de ánimo de la otra parte, cuáles son realmente sus

v necesidades, qué es lo que espera alcanzar. Detecta su estilo de negociación, sabe

o "leer" el lenguaje no verbal.

"

o

d * Psicólogo: capta los rasgos principales de la personalidad del interlocutor así como

e sus intenciones (si es honesto, riguroso, cumplidor, si es de fiar, si tiene intención real

de cerrar un acuerdo, etc.).

l

* Sociable: una cualidad fundamental de un buen negociador es su facilidad para entablar relaciones personales, su habilidad para romper el hielo, para crear una atmósfera de confianza. Tiene una conversación interesante, animada, variada, oportuna.

* Respetuoso: muestra deferencia hacia su interlocutor, comprende su posición y considera lógico que luche por sus intereses. Su meta es llegar a un acuerdo justo, beneficioso para todos.

* Honesto: negocia de buena fe, no busca engañar a la otra parte, cumple lo acordado.

* Profesional: es una persona capacitada, con gran formación. Prepara con esmero cualquier nueva negociación, no deja nada al azar.

Detesta la improvisación, la falta de rigor y de seriedad. Conoce con precisión las características de su oferta, cómo compara con la de los competidores, cómo puede satisfacer las necesidades de la otra parte.

Es meticuloso, recaba toda la información disponible, ensaya con minuciosidad sus presentaciones, define con precisión su estrategia, sus objetivos. Le da mucha importancia a los pequeños detalles.

* Firme, sólido: tiene las ideas muy claras (sabe lo que busca, hasta donde puede ceder, cuáles son los aspectos irrenunciables, etc.). El buen negociador es suave en las formas pero firme en sus ideas (aunque sin llegar a ser inflexible).

En la negociación no se puede ser blando (se podría pagar muy caro). Esto no implica que haya que ser duro, agresivo o arrogante; lo que si es fundamental es tener las ideas muy claras y el coraje de luchar por ellas.

* Autoconfianza: el buen negociador se siente seguro de su posición, no se deja impresionar por la otra parte, no se siente intimidado por el estilo agresivo del oponente. Sabe mantener la calma en situaciones de tensión.

* Ágil: capta inmediatamente los puntos de acuerdo y de desacuerdo. Reacciona con rapidez, encuentra soluciones, toma decisiones sobre la marcha, sabe ajustar su posición en función de la nueva información que recibe y de la marcha de la negociación. No deja escapar una oportunidad.

* Resolutivo: busca resultados en el corto plazo, aunque sin precipitarse (sabe que cada negociación lleva su propio tiempo y que hay que respetarlo). Sabe cuáles son sus objetivos y se dirige hacia ellos. Los obstáculos están para superarlos, no desiste sin plantear batalla.

* Acepta el riesgo: sabe tomar decisiones con el posible riesgo que conllevan, pero sin ser imprudente (distingue aquellas decisiones más trascendentales que exigen un tiempo de reflexión y que conviene consultar con los niveles superiores de la compañía).

* Paciente: sabe esperar, las operaciones llevan un ritmo que conviene respetar. Uno no debe precipitarse intentando cerrar un acuerdo por miedo a perderlo.

* Creativo: encuentra la manera de superar los obstáculos, "inventa" soluciones novedosas, detecta nuevas áreas de colaboración.

Por último, es importante resaltar que si bien hay personas con facilidad innata para la negociación, estas aptitudes también se pueden aprender asistiendo a cursos de formación y base de práctica.

Tipos de negociadores:

Es difícil clasificar los distintos tipos de negociadores ya que cada persona tiene su manera particular de hacerlo, no obstante se podrían definir dos estilos muy definidos.

Negociador enfocado en los resultados:

- * Lo único que realmente le importa es alcanzar su objetivo a toda costa, intimida, presiona, no le importa generar un clima de tensión.
- * Tiene una elevada (excesiva) autoconfianza, se cree en posesión de la verdad. Considera a la otra parte como un contrincante al que hay que vencer con objeto de conseguir el máximo beneficio posible.
- * Las relaciones personales no es un tema que le preocupen, ni tampoco los intereses del oponente.
- * Si negocia desde una posición de poder se aprovechará de la misma, imponiendo su planteamiento. Utilizará cualquier estratagema para presionar y lograr sus metas.
- * Este tipo de negociador puede ser efectivo en negociaciones puntuales pero es totalmente inapropiado para establecer relaciones duraderas.

Negociador enfocado en las personas:

- * Le preocupa especialmente mantener una buena relación personal. Evita a toda costa el enfrentamiento; prefiere ceder antes que molestar a la otra parte.
- * Es un negociador que busca la colaboración, facilitando toda la información que le soliciten, planteando claramente sus condiciones.
- * Le gusta jugar limpio, por lo que no utiliza ninguna táctica de presión. Confía en la palabra del otro, cede generosamente y no manipula.
- * Este negociador puede resultar excesivamente blando, de una ingenuidad de la que se puede aprovechar la otra parte, especialmente si el oponente responde al modelo anterior.

En la vida real los negociadores se situarán en algún punto intermedio entre estos dos extremos.

Ninguno de estos dos extremos resulta adecuado: el primero porque puede generar un clima de tensión que de al traste con la negociación y el segundo por una excesiva bondad de la que se puede aprovechar el oponente.

El negociador debe ser exquisito en las formas, en el respeto a la otra parte, considerando y teniendo en cuenta sus intereses. Pero al mismo tiempo tiene que defender con firmeza sus posiciones.

Esta firmeza no se debe entender como inflexibilidad. Muy al contrario, el negociador debe ser capaz de ajustar su posición a la información nueva que reciba, a los nuevos planteamientos que vayan surgiendo durante la negociación.

Resulta de gran interés conocer el tipo de negociador al que uno se aproxima con el fin de detectar sus fortalezas y posibles carencias, y en este caso tratar de corregirlas. Asimismo, conviene identificar el tipo de negociador al que se ajusta el oponente con vista a poder interpretar su comportamiento, anticipar sus movimientos y si fuera necesario tratar de contrarrestarlos.

Estrategias:

La estrategia de la negociación define la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos. Se pueden definir dos estrategias típicas: Estrategia de "*ganar-ganar*", en la que se busca que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio.

Estrategia de "*ganar-perder*" en la que cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente.

* En la estrategia de "*ganar-ganar*" se intenta llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso. En este tipo de negociación se defienden los intereses propios pero también se tienen en cuenta los del oponente.

No se percibe a la otra parte como un contrincante sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos.

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 garantiza que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo.

Este clima de entendimiento hace posible que en el transcurso de la negociación se pueda ampliar el área de colaboración con lo que al final la "tarta" a repartir puede ser mayor que la inicial.

"Por ejemplo, se comienza negociando una campaña publicitaria para el lanzamiento de un producto y se termina incluyendo también la publicidad de otras líneas de productos."

Además, este tipo de negociación permite estrechar relaciones personales. Las partes querrán mantener viva esta relación profesional lo que les lleva a maximizar en el largo plazo el beneficio de su colaboración.

* Por su parte la estrategia de "*ganar-perder*" se caracteriza porque cada uno busca alcanzar el máximo beneficio sin preocuparle la situación en la que queda el otro. Mientras que en la estrategia de "*ganar-ganar*" prima un ambiente de colaboración, en esta estrategia el ambiente es de confrontación.

No se ve a la otra parte como a un colaborador, sino como a un contrincante al que hay que derrotar. Las partes desconfían mutuamente y utilizan distintas técnicas de presión con el fin de favorecer su posición.

Un riesgo de seguir esta estrategia es que aunque se puede salir victorioso a base de presionar al oponente, éste, convencido de lo injusto del resultado, puede resistirse a

cumplir su parte del acuerdo y haya que terminar en los tribunales.

Para concluir se puede indicar que la estrategia de "ganar-ganar" es fundamental en aquellos casos en los que se desea mantener una relación duradera, contribuyendo a fortalecer los lazos comerciales y haciendo más difícil que un tercero se haga con este contrato.

Esta estrategia se puede aplicar en la mayoría de las negociaciones, tan sólo hace falta voluntad por ambas partes de colaborar.

La estrategia de "ganar-perder" sólo se debería aplicar en una negociación aislada ya que el deterioro que sufre la relación personal hace difícil que la parte perdedora quiera volver a negociar.

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.

Las tácticas las podemos clasificar en tácticas de desarrollo y tácticas de presión.

* Las tácticas de desarrollo son aquellas que se limitan a concretar la estrategia elegida, sea ésta de colaboración o de confrontación, sin que supongan un ataque a la otra parte.

* Las tácticas de presión tratan en cambio de fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario.

Las *tácticas de desarrollo* no tienen por qué afectar a la relación entre las partes. Algunos ejemplos son:

Tomar la iniciativa presentando una propuesta o esperar a que se la otra parte quien vaya por delante. Facilitar toda la información disponible o, por el contrario, la estrictamente necesaria.

Hacer la primera concesión o esperar a que sea la otra parte quien de el primer paso. Tratar de que las negociaciones tengan lugar en las propias oficinas, en las de la otra parte o en un lugar neutral.

Por el contrario, las *tácticas de presión* sí pueden deteriorar gravemente la relación personal. Son tácticas que buscan confundir, intimidar o debilitar la posición del contrario. Algunos ejemplos de este tipo de tácticas son:

Desgaste: aferrarse a la propia posición y no hacer ninguna concesión o hacer concesiones mínimas. Se busca agotar a la otra parte hasta que ceda.

Ataque: atacar, presionar, intimidar, rechazar cualquier intento de la otra parte de apaciguar los ánimos. Se busca crear una atmósfera tensa, incomoda, en la que uno sabe desenvolverse y que perjudica al oponente.

Tácticas engañosas: dar información falsa, manifestar opiniones que no se corresponden con la realidad, prometer cosas que no se piensan cumplir, simular ciertos estados de ánimo. En definitiva, engañar al oponente.

Ultimátum: presionar a la otra parte, empujarle a que tome una decisión sin darle tiempo para reflexionar. El típico "o lo tomas o lo dejas", "tengo otras tres personas interesadas, así que o te decides ahora o dalo por perdido". Normalmente esta urgencia es ficticia y tan sólo busca intranquilizar al oponente.

Exigencias crecientes: consiste en ir realizando nuevas peticiones a medida que la otra parte va cediendo, sin que lo concedido resulte nunca suficiente. Al final la otra parte tratará de cerrar el trato lo antes posible para evitar este incesante goteo de nuevas exigencias.

Autoridad superior: consiste en negociar bajo la apariencia de que se cuenta con delegación suficiente para cerrar el trato. Al final, cuando tras muchas cesiones de la otra parte se ha alcanzado un acuerdo, se comunica que éste queda pendiente de la conformidad de los órganos superiores de la empresa, que plantearán nuevas exigencias.

Esta táctica también consiste en presionar a la otra parte para que acepte unas condiciones determinadas bajo la velada amenaza de que si éstas se modifican habrá que remitir la propuesta a un nivel superior que difícilmente le dará su visto bueno.

Hombre bueno, hombre malo: dos personas representan a una de las partes: una de ellas se muestra intratable, amenazante, exigente, sin el menor interés de hacer concesiones, mientras que la otra trata de granjearse la confianza del oponente, se muestra comprensiva, cordial, y trata de convencerlo de que acepte su propuesta, antes de que su compañero tome las riendas de la negociación.

Lugar de la negociación: cuando ésta tiene lugar en las oficinas de una de las partes y ésta trata de sacar ventaja de la situación. Se trata de que el interlocutor se sienta incómodo, infravalorado, etc., pero de una manera sutil, sin que sea consciente de que está siendo víctima de esta estratagema.

Por ejemplo, se le hace esperar un buen rato antes de iniciar la reunión, se le ofrece una silla más baja que la del anfitrión, se le sitúa de cara a una ventana por donde entra una claridad muy incómoda, se le coloca en el extremo de la mesa, quedando relegado, se interrumpe la negociación continuamente con llamadas de teléfono, etc. Tiempo: consiste en jugar con el tiempo en beneficio propio.

Por ejemplo, se alarga la reunión al máximo hasta vencer al oponente por agotamiento, se fija la reunión a primera hora de la tarde tras una copiosa comida regada con vino. Se deja transcurrir el tiempo discutiendo temas menores y tan sólo en el último momento, cuando el interlocutor está a punto de perder el avión, se le urge a cerrar un acuerdo de prisa y corriendo.

Por regla general estas tácticas engañosas hay que evitarlas, pueden ser beneficiosas en un momento dado pero a la larga uno se termina granjeando una imagen de negociador deshonesto, falso, poco fiable.

Si se emplean tiene que ser de forma discreta, tratando de que la otra parte no lo perciba.

Si uno es descubierto el deterioro de las relaciones personales puede ser importante. La única táctica que realmente funciona es la profesionalidad, la preparación de las negociaciones, la franqueza, el respeto a la otra parte y la firme defensa de los intereses.

Para finalizar destacar algunas ideas:

Ante una negociación no se puede dejar a la improvisación la estrategia a seguir ni las tácticas a utilizar. Todo ello tiene que estar definido y convenientemente preparado antes de sentarse a la mesa de negociación.

Esto no impide que en función de cómo se vayan desarrollando los acontecimientos uno vaya ajustando su actuación.

Resulta también muy importante detectar la estrategia que sigue la otra parte y las tácticas que utiliza. De este modo es más fácil anticipar sus movimientos y tomar las medidas oportunas.

Estilos de negociación:

Cada negociación es diferente y exige una aproximación específica.

No se puede tratar de utilizar siempre el mismo esquema de negociación.

No hay dos clientes iguales y cada uno de ellos exige un trato determinado.

No obstante, se podría hablar de dos estilos básicos de negociación: la negociación inmediata y la negociación progresiva.

La negociación inmediata busca llegar con rapidez a un acuerdo, sin preocuparse en tratar de establecer una relación personal con la otra parte.

La negociación progresiva busca en cambio una aproximación gradual y en ella juega un papel muy importante la relación personal con el interlocutor. Se intenta crear una atmósfera de confianza antes de entrar propiamente en la negociación.

A algunas personas les gusta ir directamente al grano mientras que otras prefieren establecer un vínculo personal antes de entrar a discutir posiciones.

Los primeros suelen basar su decisión en datos objetivos (precio, financiación, características técnicas, garantía, plazo de entrega, etc.), mientras que los segundos valoran también muy especialmente consideraciones subjetivas (confianza, amistad, honestidad, etc.).

Una variable que resulta determinante para ver que estilo de negociación conviene utilizar es si se trata de una negociación puntual, aislada, o si por el contrario se pretende mantener una relación duradera con la otra parte.

La diferencia fundamental entre una negociación aislada (por ejemplo, la compra de una vivienda) y una relación duradera (la relación con un proveedor) está en la importancia o no de establecer una relación personal con el interlocutor.

En una negociación puntual no hay necesidad de tratar de estrechar lazos. En este tipo de negociación cada parte puede tratar de maximizar su beneficio a costa del otro. El deterioro de las relaciones que esto puede producir no tiene mayor trascendencia ya que probablemente no haya que volver a negociar con esta persona.

Por el contrario, cuando se negocia con un cliente o con un proveedor con el que interesa mantener una relación duradera resulta primordial cuidar la relación personal. No sería lógico en este caso negociar con prisas, tratando de imponer a toda costa nuestros planteamientos, con el consiguiente deterioro de los lazos afectivos. **Modelos competitivos:**

En un establecimiento educativo se plantea un conflicto entre el Director y un Docente por el horario de entrega de los boletines de calificación; el director, haciendo uso de su autoridad ordena al docente la entrega en un contraturno, el docente, se niega a asistir fuera del horario escolar.

- La cuestión se transforma en una puja de poder. Si el director "cede" aparecerá como débil y falto de autoridad; el docente se presenta como una víctima del poder del superior, buscando alianzas. Generalmente la primera respuesta de ambas partes será "no cambio mi posición".
- Entre los alumnos del penúltimo curso de una escuela secundaria se plantea un conflicto por la empresa con la que realizarán el viaje de fin de curso, ningún sector quiere "ceder", sostienen que el otro bando tiene intereses particulares o que se opone sólo para demostrar su poder.

Estas situaciones responden a un modelo competitivo de negociación que se

□

c r:

a

r

a

c

t

e

r

i

z

a

p

o

La negociación es entendida como un juego de suma cero (lo que gana uno pierde el otro).

Se intenta conseguir objetivos a expensas del adversario.

Posiciones iniciales extremas: se inician las negociaciones con pedidos irracionales e intransigentes, se realizan ofertas ridículas con lo que se afecta el nivel de expectativa del oponente.

Autoridad limitada: los negociadores carecen de autoridad -o esta es muy limitada- para hacer concesiones.

- Tácticas emocionales: Ejemplos de ellas son las actitudes exasperadas, gritos, golpes en la mesa, actuación como "víctima" del poder o de la mala intención- no real de la contraparte.
- Consideración de las concesiones del oponente como debilidades: ante una concesión del oponente no se actúa en forma recíproca.
- Mezquindad en las propias concesiones: se demoran las concesiones y son mínimas.
- Ignorancia de fechas límites: actuación como si el tiempo no existiera, y, por lo tanto, o se agotara, sin que existan límites a este respecto.

Modelos cooperativos:

También denominados "ganar-ganar" o "para la satisfacción mutua" consisten básicamente en que los negociadores alcancen un acuerdo ventajoso para ambos y una victoria total o muy importante, de uno sobre el otro. Los dos deben sentir que han ganado algo y que el resultado de la negociación debe otorgar beneficios aceptables para ambas partes. GANAR-GANAR negociando implica lograr que las partes de una negociación inviertan todas sus habilidades y medios para poder obtener en conjunto beneficios que no alcanzarían por sí solos. Existen tres objetivos que deben tenerse en cuenta para lograr una negociación cooperativa:

- Lograr confianza mutua;
- Lograr el compromiso de la contraparte: hacerla sentir que están en el mismo barco y que es responsabilidad mutua llegar a buen puerto;
- Controlar al adversario: es importante tener bajo un adecuado control al oponente, para tomar rápido conocimiento cuando éste decide modificar su estrategia cooperativa por otra competitiva posterior.

En el ámbito educativo, en principio, por las características de las relaciones continuas, aparece recomendable el modelo colaborativo.

Si analizamos el caso del Director que ordena entregar los boletines a contraturno al docente, a la luz de este modelo, y, siguiendo de alguna manera el modelo propuesto por la Escuela de Harvard tendremos que: separar las personas del problema, resulta que un desacuerdo tiende a aumentar la hostilidad y la generación de actos negativos, es por ello que, una cuestión esencial resulta entender que el desacuerdo no implica ataque a la persona, ni del director ni del docente.

En este punto resulta útil "ponerse en el zapato del otro", para entender qué piensa y cómo se siente.

Una causa frecuente de conflictos resulta es el deducir las intenciones de la otra parte en base a los temores, pensemos qué ocurre cuando el director o el supervisor realiza una visita al curso, la primera reacción es pensar que "nos está persiguiendo", "quiere ver qué estamos haciendo mal".

6. La PNL

1. Introducción

La **Programación** Neurolingüística surge gracias a las **investigaciones** de dos jóvenes estadounidenses: Richard Bandler (informático) y John Grinder (psicólogo y lingüista), quienes querían indagar por qué los tratamientos de los tres terapeutas de gran **éxito** en **Estados Unidos** (Virginia Satir, Eric Erickson y Fritz Perls) alcanzaban

mayor **eficacia** que el de sus colegas.

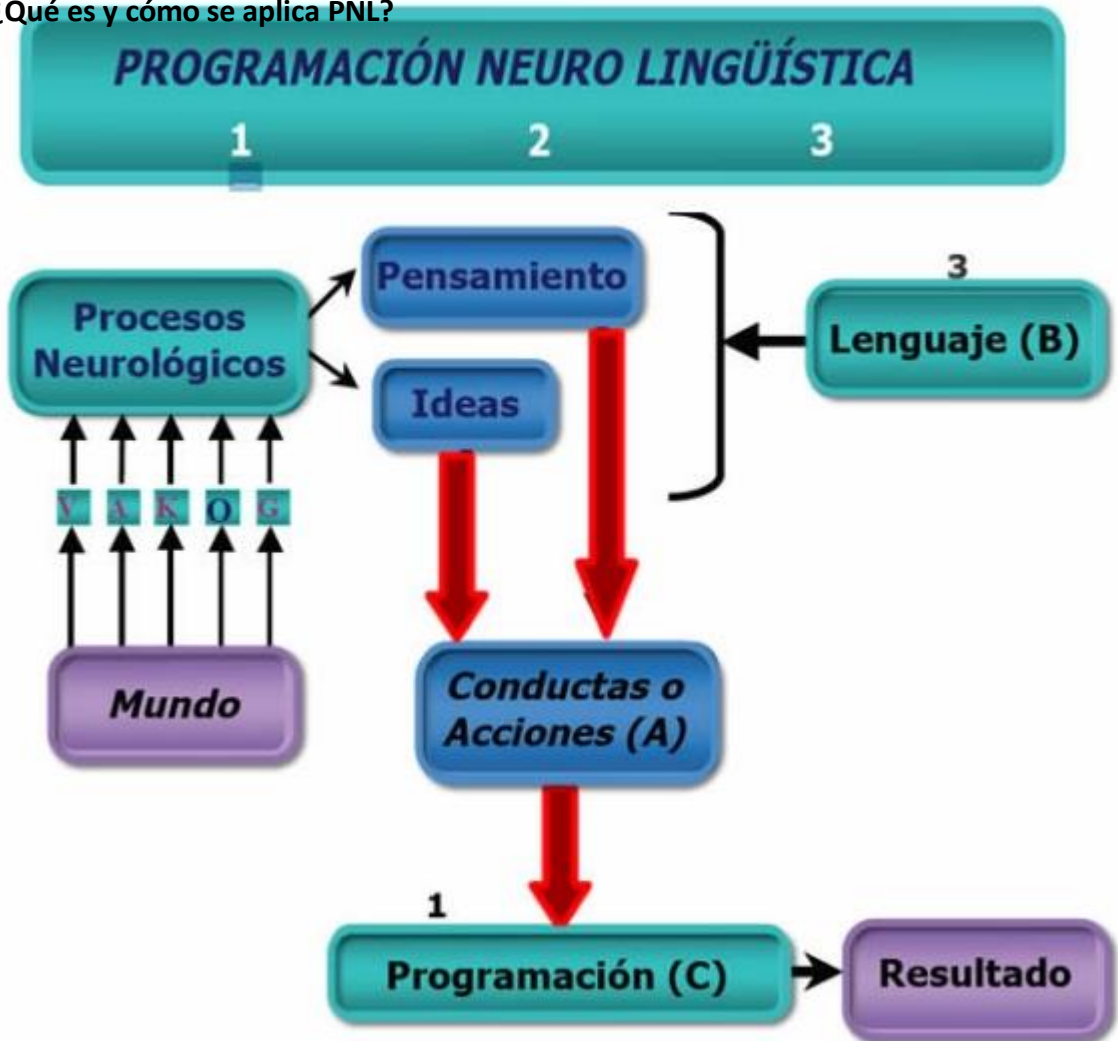
Después de sus largas investigaciones, apoyándose en la **observación** sistemática, llegaron a la conclusión de que el **procedimiento** que empleaban con excelente resultado era la utilización de un patrón de **comunicación** muy particular. Basándose en los **datos** obtenidos a través de todas sus investigaciones, Bandler y Grinder elaboraron el **sistema** que hoy día es utilizado como sistema genérico de

aprendizaje o como **terapia**: **PNL**.

A través de este sistema, se logra resultados eficaces, tales como: automotivarse y motivar, perder los miedos, generar confianza en uno mismo, relaciones interpersonales armónicas, **relaciones sexuales** placenteras, dejar malos hábitos o vicios, y hasta curar algunas **enfermedades**. Bandler y Grinder afirman que un terapeuta bien formado, puede lograr resultados eficaces en sus pacientes con sólo uno o dos ejercicios. Esta ha sido una de las características que evidencia la PNL, lograr resultados exitosos en poco **tiempo**, al contrario que otros **sistemas** psicoterapéuticos, en los cuales se obtiene resultado después de varios años de tratamiento (**psicoanálisis**).

Hasta los actuales momentos, no existe una **teoría** que respalde por lo que existe un escepticismo en el sector académico; sin embargo, los cursos de PNL se implementaron para formar educadores y psicólogos en el **proceso** de orientación humana, siendo tan eficaces los resultados que al ser conocidos por empresarios competitivos del mundo económico, la PNL se ha difundido por el mundo entero para la preparación de gerentes y **recursos** humanos para lograr adaptarse al contexto social cambiante, dirigir **grupos** de personas, creando situaciones propicias para que sus empleados puedan desarrollar todo su potencial. La PNL, es considerada una herramienta idónea para vivir en **libertad**, **objetivo** que quiere lograr la humanidad desde sus inicios. Es un instrumento adecuado para transformar las situaciones vitales que marcaron nuestra **identidad** durante la **infancia** o la **adolescencia**, para rescribir la **historia** de nuestra vida, revivir de manera consciente los episodios de nuestra existencia. Revivir una situación traumática, nos permite obtener conclusiones diversas para ser trabajadas a través de la herramienta PNL y de esta manera cambiar nuestra vida futura.

2. ¿Qué es y cómo se aplica PNL?



PNL significa Programación Neurolingüística, Programación se refiere a nuestra aptitud para producir y aplicar programas de comportamiento. Neuro se refiere a las percepciones sensoriales que determinan nuestro estado emocional subjetivo. Lingüístico se refiere a los medios de comunicación humana, tanto verbal como no verbal.

Si se interpreta el concepto literalmente, enseguida se piensa en la informática y en los ordenadores. Para comprender cómo se da el proceso de cambio, se puede imaginar a la persona introduciendo datos en la computadora (cerebro) quien procesa, almacena y actualiza cuando las circunstancias lo requieren. Los datos son las experiencias sensoriales (lo que se oye, siente, palpa, saborea, ve). Esto es procesado y almacenado. Cuando se debe decidir sobre cómo actuar ante determinada situación, los datos se actualizan y se antepone el que decidirá cómo tomar la decisión. La PNL parte de una experiencia sensorial específica almacenada en el cerebro. Lo importante para trabajar con ella, es conocer la estructura y las condiciones en las que se procesó y almacenó la experiencia.

El Mapa No Es El Territorio

No actuamos directamente sobre lo que acostumbramos a denominar la realidad, sino

[HTTPS://CURSOS.TIENDA](https://cursos.tienda)

sobre una representación de ella, que es nuestro mapa **personal**. Cada persona es diferente por lo tanto cada mapa de la realidad difiere del mapa del otro.

Muchos **conflictos** surgen porque partimos del principio de que el otro posee las mismas referencias que nosotros, usa los mismos itinerarios de **pensamiento** y debe saber lo queremos decir.

La **construcción** del recuerdo, la estructura de la experiencia se basan en nuestra elección de las informaciones que consideramos útiles o pertinentes en **función** del objetivo o **acción** en curso.

Cuando nos comunicamos con los demás, por lo general no tenemos en cuenta esta **selección de información**, tan aferrados como estamos a la creencia de actuar sobre la misma realidad que el otro, esto es fuente de incompreensión y malentendidos.

3. Sistemas de representación sensorial

1. Visual

Postura algo rígida.

Movimientos hacia arriba

Respiración superficial y rápida.

Voz aguda, ritmo rápido, entrecortado

Palabras visuales (ve, mira, observa)

2. Auditivo

Postura distendida

Posición de escucha telefónica

Respiración bastante amplia

Voz bien timbrada, ritmo mediano

Palabras auditivas (oye, escucha)

3. Kinestésico

Postura muy distendida

Movimientos que miman las palabras

Respiración profunda y amplia

Voz grave, ritmo lento con muchas pausas

Referencia a las sensaciones en la elección de palabras (siente, atiende, huele, saborea)

Visual	Auditivo	Kinestésico
Ver	Escuchar	Sentir
A primera vista	Si oí bien	Sentido común
Evidentemente	Prestar oído	Los pies en la tierra
Visiblemente	Con el oído alerta	Calor
Claro	Hacer el sordo	Tibieza
Luminoso	Hacer eco	Frialdad
Esclarecer	Campanada	El corazón en la mano
Aclarar	Estar a tono	Tomar a pecho
Objetivo	Jugar con toda la gama	Contacto
Perspectiva	Grito agudo	Es como para comérselo
Ilustrar	Aullar	Huele a...

Clarividente	Oír voces	Asir
Lugar común	Armonía	Tener olfato
Ilusión	Orquesta	Experimentar
Espejismo	Nota falsa	resentir

Ver la vida **color** de rosa

4. Las Estrategias

La observación de las secuencias de las claves de acceso nos permite el **conocimiento** de las **estrategias**. El hecho más notable es que por lo general poseemos sólo una **estrategia** de actividad.

En una estrategia se distinguen tres etapas: la entrada, las **operaciones** y la salida. Esta observación nos permite saber cómo y con cuál sistema de representación sensorial vamos a presentar nuestra información, y con cuál será representada la de otra persona, ya que si respetamos la secuencia de las estrategias propias y ajenas, comprenderemos más fácilmente lo que tenemos que decirle al otro.

La **percepción** sensorial se convierte pues, en el punto de partida de esta herramienta de **trabajo**, percibir correctamente los **procesos** interiores es sumamente importante cuando debemos tratar con otras personas. El vendedor que insiste una y otra vez ante un comprador de **actitud** vacilante, quizás consiga que adquiera el **producto**, pero habrá perdido un **cliente**. El jefe que no es capaz de reconocer los síntomas de futuros **problemas** entre sus colaboradores, no podrá evitar que estos crezcan y se agraven. Un **profesor** que no conozca el modo en que sus alumnos asimilan sus exposiciones, no podrá dirigir adecuadamente sus procesos de aprendizaje. El amante que no se dé cuenta que su amada necesita ciertas **señales** para sentirse querida, correrá el **riesgo** de perderla y verse sustituido por alguien más atento. Un consejero psicológico que no acierte a identificar los estados problemáticos y las **resistencias** internas de sus **clientes**, no tendrá éxito en sus terapias. El primer paso en la PNL consiste, pues, en agudizar la percepción para evitar las interpretaciones erróneas. (Mohl, 1999).

La Calibración

La observación de una serie de modificaciones en una persona que evoca una situación agradable, nos permite obtener una **fotografía** que permite reconocer cuando está en un estado positivo.

Los **signos** a nivel visual son: la expresión del rostro (tono de los **músculos** cutáneos), el color de la **piel**, las claves de acceso visual, los movimientos, la postura.

Los signos a nivel auditivo son: la **calidad** de la voz (tono, ritmo, **volumen**), la elección de las palabras y el contenido del **discurso**.

A nivel kinestésico: toques, apretón de manos.

Ejercicios

1. CALIBRACION: A) Se pide al interlocutor que piense en algo que forme parte importante de su experiencia personal agradable. B) Haga una pausa. C) Pídale que piense en algo intrascendente. D) haga su calibración. E) Formule preguntas y trate de saber si dice la verdad o no. F) Después de diez preguntas cambie de rol.

2. SELECCION DE INFORMACION: A) Se pide al **grupo** que mire alrededor distinguiendo el número y secuencia de los **colores** que pueden ver. B) Pídales que distingan en secuencia los ruidos que pueden escuchar. C) Pídales que sientan las sensaciones de su cuerpo y las anoten en secuencia. D) Comparación de las experiencias de dos a dos y en el grupo.

3. RECUERDOS DE EXPERIENCIAS: A) Un participante (1) le pide a otro (2) que recuerde un acontecimiento banal y frecuente, describiendo lo que vio; por ejemplo tomar un autobús, entrar a un cafetín, etc. Un tercer participante (3) lo describe aparte. B) Participante 1 le pide a participante 3, que describa lo que escucho, durante la actividad semejante; mientras participante 2 lo hace aparte, C) Se comparan las respuestas de 2 y 3. D) Se pide a 2 y 3, que describan lo que sintieron durante la experiencia común. E) Se destacan las semejanzas y diferencias. 4. SELECCION DE INFORMACIONES: A) Se plantea una situación en la cual una persona cita a otra en una plaza, cuando ésta llega le dice que Llegó con retraso. B) Se piden referencias para tal afirmación. C) Se contrastan las diferentes opciones. Otra alternativa es plantear la situación de sentirse extraviado en un lugar que no conoce y entonces preguntar: ¿Cómo sabe que está perdido?, ¿Cómo intenta volver a encontrar el camino correcto?, ¿Cómo sabe que lo ha encontrado?

5. COMPARACIÓN DE INFORMACIONES I: A) Se interroga al grupo sobre quienes han visitado un lugar determinado, hasta

encontrar por lo menos dos que lo hayan hecho. B) Cómo hace para verificar que la persona realmente ha estado en ese lugar? ¿Cuáles elementos referenciales diferentes utiliza cada uno?, C) Se comparan similitudes y diferencias en el recuerdo. 6. COMPARACIÓN DE INFORMACIONES II: A) El participante 1 le explica al participante 2, los detalles de un problema y su solución, mientras el participante 3 está excluido. B) El participante 2 le explica al participante 3 lo mismo, el participante 1 está excluido. C) El participante 3 le explica el procedimiento a los participantes 1 y 2. D) Se destacan las diferencias y similitudes entre las versiones, estudiando las semejanzas en relación con las referencias a los sistemas de representación, a un sistema de valores o a creencias y suposiciones.

7. COMPARACIÓN DE INFORMACIONES III: A) Se le pide al participante 1 información sobre un suceso ocurrido hace tiempo y muy probablemente conocido por todo el mundo, se le solicita que de abundantes detalles. B) El participante 2, formula preguntas acerca del suceso. C) El participante 3, formula preguntas que ha olvidado hacer el 2 y completa las respuestas y aporta detalles de las hechas por el 1. D) Entre todas las informaciones eligen las que consideran más útiles y las clasifican por orden de importancia. E) Se somete al grupo para completarlas y se clasifican con relación a: valores, creencias, suposiciones, emociones.

Meta: Saber Expresar Lo Que Se Quiere

Se debe definir, primeramente el objetivo. Conocer el cómo más que el por qué, es decir, el objetivo definido en forma de proceso y no de racionalización o justificación. Pregúntese:

¿Qué quiere?

¿Cómo sabrá lo que ha logrado?

¿Cómo lo sabrá la otra persona?

¿Qué pasará cuando lo haya conseguido?

¿Qué es lo que le impide conseguirlo?

¿Cuándo lo quiere?

¿Qué podría perder obteniéndolo?

Se le sugiere tomar en consideración lo siguiente:

Aceptar sólo las respuestas formuladas positivamente (quiero estar delgada, en lugar de no quiero estar gorda; bésame, en lugar de tú nunca me besas; quieres salir, en

lugar de por qué no salimos y otras).

Preferir las respuestas expresadas en términos concretos (este vestido me hace ver más delgada, en lugar de la ropa que uso me hace ver gorda; me gusta escuchar que me quieres, en lugar de tú nunca me has querido; podemos ir al cine, en lugar de nunca me llevas a ninguna parte y otros)

Para lograr resultados eficaces, se debe:

Definir **objetivos** a corto, mediano y largo plazo.

Coordinar los objetivos en el tiempo.

Definir los objetivos, proyectando al futuro nuevas etapas.

