

Cuadernos Gestión Sanitaria

Número 5

**Liderazgo
de organizaciones y equipos sanitarios**



Liderazgo de organizaciones y equipos sanitarios

Autores:

Jesús Ángel Sánchez Pérez

Ernesto López Méndez

Juan E. del Llano Señarís

Revisión:

Gema Pi Corrales

Jordi Gol-Montserrat

FUNDACIÓN



FUNDACIÓN GASPAR CASAL

1st ed. ISBN - 978-84-09-03774-2

D.L. M-24376-2018

“Dime y lo olvido,
enséñame y lo recuerdo,
involúcrame y lo aprendo”.

Benjamín Franklin

ÍNDICE

Prólogo.....	7
1. El contexto de las organizaciones y servicios sanitarios: una visión panorámica	11
1.1. Los determinantes de la salud y el rol de los servicios sanitarios	11
1.2. Las peculiaridades del sector salud y la nueva gestión pública	12
1.3. La complejidad profesional de la sanidad y sus consecuencias.....	14
1.4. La empresa sanitaria son personas que dan y reciben servicios.....	16
1.5. Los mimbres de la gestión clínica.....	18
1.6. Motivaciones e incentivos de los profesionales sanitarios.....	22
2. Naturaleza del liderazgo: Qué es y cómo se produce.....	29
2.1. ¿Qué es el liderazgo?.....	29
2.2. Cómo se produce el liderazgo.....	35
2.3. El liderazgo transformacional vs. liderazgo transaccional	36
2.4. Un paso más: Meta-liderazgo	38
3. El papel de líder: funciones, estilos y cualidades.....	41
3.1. Niveles de intervención: Dimensiones de un sistema humano.....	41
3.2. Funciones generales del líder	43
3.3. Estilos de liderazgo	48
3.4. Cualidades que potencian el liderazgo	51
4. El liderazgo posible en las organizaciones sanitarias.....	55
4.1. Distribución del poder, de la autoridad y de la influencia en las organizaciones y servicios de salud.....	55
4.2. Lo que dice la investigación sobre el liderazgo en los sistemas de salud y en las organizaciones sanitarias	57
4.3. Directorio de competencias básicas para la profesionalización de la gestión sanitaria.....	58
4.4. Una necesidad creciente: la competencia digital y tecnológica.....	62
5. El liderazgo en acción: competencias y habilidades para la comunicación interpersonal.....	63
5.1. La importancia estratégica de la comunicación interpersonal y el diálogo en el ejercicio de la función directiva y el liderazgo	63

5.2.	La comunicación interpersonal como encuentro y diálogo	65
5.3.	Características de la comunicación interpersonal en la función directiva y el liderazgo	65
5.4.	El reconocimiento de mi dignidad y de mi responsabilidad: la comunicación asertiva	74
5.5.	Validar es reconocer, aceptar y respetar.....	78
5.6.	Escuchar para descubrir y comprender.....	81
5.7.	Parafrasear para confirmar y centrar.....	86
5.8.	Comunicar acuerdo.....	87
5.9.	Preguntar para explorar y descubrir	88
5.10.	Dialogar con empatía	91
5.11.	Coordinar perspectivas diferentes.....	93
6.	El liderazgo en acción: competencias y habilidades para activar la motivación	103
6.1.	Las fuentes de la motivación	103
6.2.	La función directiva y el liderazgo como fuente de motivación.....	105
6.3.	Dirigir y liderar desde la perspectiva del empoderamiento	107
6.4.	Comunicar reconocimiento	110
6.5.	Asegurar resultados valiosos.....	113
6.6.	Comunicar feedback para motivar al cambio y a la mejora	115
7.	El liderazgo en acción: gestión de los conflictos	121
7.1.	Definiciones de conflicto	121
7.2.	Cartografía del conflicto: elementos y estructura	122
7.3.	Cómo analizar el conflicto.....	133
7.4.	Resolución o transformación del conflicto	134
7.5.	La negociación.....	137
	Referencias bibliográficas	147
	Autores.....	151

PRÓLOGO

Tres son las acepciones de la Real Academia Española que encontramos si introducimos la palabra liderazgo: condición de líder; ejercicio de las actividades del líder y situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito. Las tres plumas que hemos elaborado este Cuaderno de Trabajo somos amigos y profesores del Máster de Administración y Dirección de Servicios Sanitarios (www.e-mads.org), hemos ejercido y ejercemos funciones directivas, impartimos docencia sobre este asunto y hemos dado a conocer también nuestra perspectiva en algunas publicaciones. Redactar este Cuaderno nos ha enriquecido y permitido confluir en un abordaje sinérgico y complementario todos los aspectos relacionados con el liderazgo tanto en el nivel personal como en organizativo, arrancando con la descripción del contexto donde éste se produce.

Apenas superada la mayor crisis económica contemporánea, asistimos a una coyuntura crítica para el desarrollo de las organizaciones sanitarias. Estamos convencidos que las organizaciones sanitarias precisan modernizarse. Es imperativo pasar a la acción, ser proactivo. El cambio tecnológico, especialmente la digitalización con su impacto sobre el sector, nos empuja a ello. Si no lo hacemos nosotros, lo harán por nosotros. Aquí, en este contexto con pacientes impacientes y profesionales inquietos y motivados, es donde toma carta de naturaleza el liderazgo.

Antiguamente, las guerras eran la máxima expresión del liderazgo, el cual se encontraba basado en el valor físico. Sin embargo, hoy en día lo que empuja a las personas a seguir a un líder es el valor moral e intangible de la integridad.

Qué duda cabe de que podemos comprar el tiempo de las personas y su presencia física en un determinado lugar, podemos incluso comprar sus movimientos musculares por horas. Pero no podemos comprar el entusiasmo. No podemos comprar la lealtad. No podemos comprar la devoción de sus corazones. Esto debemos ganárnoslo y todo esto es lo que consigue un líder genuino. El liderazgo es como la belleza: difícil de definir, pero fácil de percibir cuando uno lo ve.

Las personas no se comprometen si quienes las dirigen no se preocupan por ellas, si solo las consideran en términos de “recursos humanos”. La confianza de los subordinados se gana mediante la ejemplaridad y la integridad, es a través de ellas, como se logra el compromiso de los demás. El liderazgo nace, se establece y muere, porque una vez conseguida la meta, el líder deja de serlo: de hecho, es líder el que sabe retirarse en el momento adecuado. Cuando la meta del líder está fijada en sí mismo, el liderazgo pasa a convertirse en patología. Es muy probable que seamos capaces de identificar al líder que “arrastra”, pero no logramos descifrar con claridad cuál es el ADN que hace al líder. Sabemos más de su fenotipo: inspira por su coraje, es humilde, rinde cuentas, favo-

rece las relaciones y el trabajo en equipo. Son todas ellas, características que nos gustaría encontrar en un buen jefe.

Cinco son las ideas fuerza íntimamente relacionadas con el liderazgo especialmente relevantes para las *organizaciones sanitarias* de hoy en día: ejemplaridad y valor moral (potestas y auctoritas); capacidad de adaptación; decisión y equipo; delegación y empoderamiento.

Pues bien, ¿qué es potestas? Es la legítima capacidad de obligar o coaccionar para que los demás hagan lo que uno desea debido a su posición o fuerza, aun cuando preferirían no hacerlo. La potestas la concede la organización, actúa de arriba abajo, y va unida a la cultura y la sociedad del tener y del parecer. No obstante, no hay en ella liderazgo: nadie arrastra a nadie, nadie sigue a nadie. Pero, nos da acceso a recursos tangibles, músculo, tiempo, espacio, etc.

Y, ¿auctoritas? Es la habilidad para conseguir que los demás hagan voluntariamente lo que uno desea debido a su influencia personal y a la confianza que genera en los demás. La auctoritas la concede los subordinados, actúa de abajo a arriba, y tiene que ver con el ser y con el saber. Los mandos no son líderes hasta que su rango no haya sido ratificado en los corazones y las mentes de aquellos que están bajo su mando. Nos da acceso a recursos intangibles, entusiasmo, compromiso, lealtad, etc.

Al líder, las personas le ofrecen la auctoritas y le conceden la potestas.

En las organizaciones sanitarias lo más habitual es que se conceda la potestas y

que la auctoritas haya que obtenerla, pero son, lamentablemente, pocos quienes la consiguen. Una obviedad frecuente: quienes necesiten un rango no se lo merecen. Y quienes se merecen un rango es probable que no lo necesiten. Únicamente quien utiliza el poder con justicia, con prudencia, con fortaleza y con templanza logra la auctoritas.

Para aquel que ha recibido la potestas, la regla de oro que debería regir es: mandar como se quisiera ser mandado y obedecer como se quisiera ser obedecido, quien sigue esa regla con el tiempo conseguirá la auctoritas y, por lo tanto, el *liderazgo*.

En la formación de líderes, son tres habilidades las que uno puede desarrollar: técnicas (dirección de personas); humanas (trabajo en equipo, motivación, inteligencia emocional); conceptuales (ética y sentido común).

Querido lector, aunque algunos de los párrafos anteriores les hayan parecido una clase, vuelvan a ellos, les ayudarán a entender mejor el clima y las relaciones que mantenemos en nuestros respectivos lugares de trabajo.

Comenzamos este Cuaderno de Trabajo con la valoración del contexto propio de las organizaciones y servicios sanitarios con la finalidad de enmarcar sus peculiaridades importantes para entender lo que a continuación, en el resto de capítulos, se aborda: la naturaleza del liderazgo, qué es y cómo se produce, el papel del líder, sus funciones, estilos y cualidades. Importante el desarrollo de cómo el liderazgo opera en las organizaciones sanitarias. Y, por último, cómo ponemos el liderazgo en acción desde la perspectiva de las compe-

tencias y habilidades de las dos muletas que precisa: la comunicación interpersonal y la motivación.

Juzgamos oportuno que este Cuaderno abra un debate sereno, aquí y ahora, de cómo mejoramos las relaciones humanas que constituyen la base de nuestro sector. La principal tarea que nos propusimos era que el lector, profesional sanitario,

tuviera en sus manos un texto de apuntes claro y práctico sobre la importancia del liderazgo y cómo ejercerlo. Serán ustedes quiénes decidan si lo hemos conseguido.

Jesús Ángel Sánchez Pérez
Ernesto López Méndez
Juan E. del Llano Señarís
Madrid, 25 de junio de 2018

1. El contexto de las organizaciones y servicios sanitarios: una visión panorámica

Para comprender mejor dónde opera el liderazgo, arrancamos este Cuaderno con las especificidades del sector sanitario.

Uno de los factores es la ineludible relación asimétrica, existente entre el paciente (eje central del sistema sanitario), y los agentes proveedores de salud (profesionales sanitarios, instituciones sanitarias, gestores, industria farmacéutica, etc.). Esta asimetría compleja y con particulares características, se ve afectada en varios aspectos y dimensiones, por el resultado de la relación “paciente-entorno sanitario”. Esta relación de asimetría, no es solo de poder, sino de información, conocimiento y experiencia. Sitúa al principal (paciente) en manos del agente (médico). El paciente transfiere la decisión al médico, aunque cada vez más se separe del paternalismo y solicite participar. Hablamos de un paciente empoderado, e Internet ha tenido mucho que ver con esta nueva situación.

Otro de los factores que incide en el carácter singular de este sector de actividad económica, es el que la demanda de salud (necesidades), no puede ser igualada por la oferta disponible como ocurre en otros sectores de actividad económica. Los recursos son finitos, precisamos establecer prioridades y aquí, también el liderazgo ayuda.

Es el liderazgo clínico y su implicación en la gestión activa y eficiente de los recursos

dedicados el que mejorará el funcionamiento de los centros sanitarios y la calidad en la prestación del servicio.

1.1. Los determinantes de la salud y el rol de los servicios sanitarios

Muchos de los salubristas que nos formamos en los 80's del siglo pasado, leímos con gran interés el informe Lalonde (1) y nos abrió los ojos hacia el papel de los determinantes extra-sanitarios en la salud poblacional y su posible cuantificación.

Los determinantes de la salud incluyen un conjunto amplio y diverso de factores que integran el entorno social, económico y político, el entorno físico en el que las personas viven y trabajan, el acceso a los servicios sanitarios de prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades, los hábitos de vida (relacionados con la dieta, el ejercicio físico, el consumo de alcohol, tabaco y otras drogas...) y otras características personales de los individuos, como su edad, su sexo y su carga genética. Cada vez es mayor la evidencia que sugiere que son los factores estructurales los que juegan un papel esencial en la salud y sus desigualdades, principalmente, renta, educación, trabajo y capital social (2).

La salud de la población es uno de los objetivos de la sociedad, junto con otros como la educación, el bienestar económico, el crecimiento del PIB o la seguridad. Es un output de la función de producción de bienestar social. Pero no es el único objetivo. A la vez, el bienestar económico –renta, riqueza– y la educación son factores de producción de salud. Por tan-

to, nos encontramos con una cuestión tipo “huevo o gallina”. El punto de partida es esencial para abordarla. Si partimos de la pregunta “¿qué pueden hacer los demás –sectores, políticas, departamentos gubernamentales– por la salud de la población?”, es decir, si consideramos la función de producción de salud y asumimos que el objetivo social es maximizar la salud, llegaremos a la necesidad que haya “Salud en Todas las Políticas” (2).

En los sistemas basados en la solidaridad colectiva parece legítimo exigir alguna responsabilidad personal sobre el cuidado de la propia salud, desincentivando los comportamientos irresponsables amparados por la mancomunación de la respuesta a las consecuencias de los riesgos asumidos. Sin embargo, la aplicación práctica de esta noción resulta mucho más cuestionada. El debate sobre la responsabilidad individual y colectiva, que planea a lo largo de todo el Informe Lalonde, puede llevar de una aceptación fatalista de las implicaciones de los determinantes sociales de la salud, o al abandono de cualquier concepto de libertad responsable para esquivar la posible culpabilización de las potenciales víctimas que una política de responsabilidad personal puede acarrear (3).

1.2. Las peculiaridades del sector salud y la nueva gestión pública

En el sector sanitario los recursos son siempre escasos. La demanda supera a la oferta por lo que no es posible ofrecer a todos las intervenciones de las que se podrían beneficiar. ¿Cómo asignar por tanto estos recursos escasos para algo

tan importante como el mantenimiento o la mejora de la salud de las personas que la pierden?, ¿qué servicios deberían ser financiados públicamente? y ¿cómo ordenar el acceso de los pacientes a las intervenciones sanitarias? Tarea compleja que conlleva implicaciones éticas, jurídicas, sanitarias, sociales y económicas. Establecer prioridades consiste en aplicar algún mecanismo que selecciona quién recibirá y quién no servicios que proporcionan algún beneficio para quien los recibe. Intenta reducir la brecha entre oferta y demanda, mejorando la eficiencia en la asignación de recursos. Precisa de criterios explícitos y para su análisis se emplea la efectividad, la relación coste-efectividad y la relevancia para el sistema sanitario. Y, conviene afirmar que más no siempre es mejor (4).

Sirva este primer acercamiento panorámico para avanzar en lo que es la nueva gestión pública: no es sólo un conjunto de ideas prestadas de la gestión del sector privado. Enfatiza en el control de costes, en la transparencia financiera y en la descentralización de la gestión y de la autoridad. También en la creación de un mecanismo de casi-mercado que separa compra, de provisión, vía contratos. Por último, enfatiza en la rendición de cuentas a los pagadores y, menos a los clientes (pacientes), por la calidad de los servicios prestados, vía indicadores de rendimiento y de resultado.

La administración de nuestro Estado de Bienestar necesita una reforma si pretendemos que perdure. Se precisa revisar de un modo crítico el funcionamiento de nuestra Administración Pública. Posiblemente, en España nunca tuvimos una administración del bienestar ple-

na. La Administración Pública continuó rigiéndose por los patrones propios de la Administración burocrática heredada del franquismo, más adecuados para la concesión de licencias que para la producción y provisión masiva de bienes y servicios. Las Comunidades Autónomas se limitaron a copiar, en sus normas y estructuras, el modelo de la Administración General del Estado.

Parece que resulta indispensable la reforma de un patrón burocrático uniforme. En el sector salud, el corsé uniformador burocrático-funcionario impone tales restricciones que obligan a procesos, a veces desordenados, de huida hacia fórmulas organizativas diferentes. Se están explorando fórmulas público-privadas de gestión, buscando en ellas ganancias de eficiencia y de calidad.

La crisis ha puesto al descubierto las debilidades de un modelo de intervención pública fuertemente expansivo, alimentado en parte por la descentralización del Estado, y desarrollado durante los años de crecimiento económico sostenido que hemos vivido en España. Nuestro modelo fue una burbuja del servicio público con un fuerte crecimiento y diversificación de las áreas de intervención pública, tendencia a la elevación sostenida de los estándares de servicio comprometidos. Más y mejores servicios en campos cada vez más diversos. Hubo pérdida de foco, provisión de servicios esenciales junto a otros cuya prioridad es claramente discutible. Se financiaban íntegramente, con cargo a los presupuestos públicos. Existió universalización y gratuidad como lógicas dominantes de distribución. Los servicios eran para todos, y tendiendo a coste cero. Lamentablemente gran par-

te de la población ha interiorizado este modelo que cuenta con un elevado nivel de presión de determinados grupos sociales (pensionistas, por ejemplo) sobre los gobiernos (central y autonómicos) para la satisfacción de sus expectativas y preferencias de intervención pública. Ha existido despreocupación por la eficiencia y opacidad de los costes de los servicios con caídas de la productividad del empleo público.

Esta burbuja del servicio público se revela insostenible en un contexto de bajo crecimiento sostenido de los ingresos públicos. Las políticas duras de ajuste y consolidación fiscal serán indispensables, pero el mero recorte no mejorará por sí mismo la situación, si no se acometen algunas reformas inaplazables. Hay que señalar que estas reformas se harán especialmente urgentes en las comunidades autónomas y municipios sobre los que recaen tanto la mayor parte de la factura como las atribuciones competenciales y normativas.

Hay que comenzar con una revisión de la oferta de servicios públicos que deberá afectar tanto a la cartera como a los estándares. La idea debe ser la concentración en lo esencial. La prioridad debe estar, en primer lugar, en las políticas de protección de perjudicados por la crisis, y, en general, de los más vulnerables, que no siempre fueron, durante la burbuja, los mejor tratados, ya que carecían de una voz suficientemente amplificadora para estar en la primera línea de los beneficiados por esa incipiente administración del bienestar que sigue teniendo parientes pobres. En segundo lugar, en las políticas que promuevan la reactivación económica. Una estricta atención a los costes de

oportunidad debe presidir esta revisión, dando lugar a la eliminación de aquellas actividades en las que éstos sean superiores al valor público creado.

Conviene introducir en la Administración incentivos a la eficiencia, hoy inexistentes. En el sector salud hay una franja de alta dirección que sigue colonizada, en buena medida, por los partidos políticos. Esta franja debiera ser ocupada por una dirección pública profesional meritocrática. La implantación de mecanismos de gestión por resultados, de mejora de la transparencia y de rendición de cuentas ayudaría a que se hiciese realidad. Se precisa que los empleados públicos cuenten con una formación continua de calidad, orientada a la resolución de problemas y que cuente con una larga experiencia. La oferta formativa existe en nuestro país y es de calidad contrastada (ej.: MADS www.e-mads.org).

Necesitamos urgentemente unos poderes públicos más potentes en sus roles de promotores (impulsores de conductas en los mercados y la sociedad) y de reguladores (creadores de reglas de juego y garantes de su cumplimiento), y más autocontentidos en su papel de productores de bienes y servicios públicos. Sería preciso reformar la Administración Pública y lo necesitamos ya. Son cambios que requieren análisis, diagnósticos y orientaciones de expertos (ya existen en muchos casos), pero que sólo son viables como reformas políticas. Sólo la política puede reformar la Administración Pública. Ahora bien, los precedentes nos indican que esta reforma sólo llegará a las agendas de los decisores si hay un impulso extenso y fuerte de su necesidad desde la sociedad civil.

1.3. La complejidad profesional de la sanidad y sus consecuencias

Qué duda cabe de que la complejidad del sistema sanitario viene de la mano de los distintos agentes que operan en él. En la tabla 1.1, vemos el difícil encaje que hay entre agentes y el casi imposible alineamiento de intereses y expectativas

Además, la rápida incorporación de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones, la nueva perspectiva de los pacientes en términos de mayor soberanía y menor tutela (menor asimetría de la información y relación agente-principal más equilibrada), la disciplina presupuestaria, los nuevos roles de gestores y médicos son algunos de los factores que empiezan a propiciar las innovaciones y algunos de los cambios en la estructura organizativa de hospitales y centros de atención primaria.

En España, concluido el proceso de desconcentración administrativa del Estado a las comunidades autónomas que se abrió en 1981 y se cerró en enero de 2002, ha tomado carta de naturaleza el que algunos de estos procesos de reforma se estén concentrado en la mesogestión, por ejemplo, la dotación de personalidad jurídica propia a los nuevos hospitales y la colaboración público-privada. En ambas situaciones, la finalidad es la misma: mejorar la gestión a través de una mayor autonomía administrativa, incrementar la eficiencia productiva, y alcanzar estándares óptimos de calidad asistencial. Tienen estas experiencias, sin duda, el mérito de expresar los elementos clave del cambio y presentar la dinámica que interviene

Tabla 1.1. Intereses y expectativas de los agentes del sistema sanitario

¿Qué esperan los/de	Pacientes	Profesionales	Instituciones Productoras	Agencias de compra	Financiador	Ciudadano contribuyente
Pacientes		Juramento hipocrático	Comodidad	Acceso ilimitado	Gratuidad	Solidaridad
Profesionales	Conductas apropiadas		Satisfacción (retribución + otros)	Libertad clínica Concurrencia de lo público y lo privado: equilibrio, colaboración, complementación y competencia	Suficiente financiación	Adhesión
Instituciones productivas	Consumo racional de servicios	Agencia Perfecta + Aptitud		Financiación Estable	Transparencia	Lealtad
Agencias de compra	Utilización adecuada del sistema	Actitud	Tarifas mínimas		Suficiencia	Elección
Financiador	Racionalidad individual	Ética	Eficiencia	Cobertura Comprensiva		Racionalidad colectiva
Ciudadanos/ contribuyentes	Racionalidad individual Seguro prudente	Ética + eficiencia	Externalidades de opción	Reputación Excelencia + coste mínimo	Baja fiscalidad	

entre los diferentes estamentos corporativos e intereses sociales. Posiblemente, quedan muchos aspectos por desarrollar desde la teoría del comportamiento de las organizaciones y dilucidar el papel de algunas iniciativas de inversión privada en los procesos de cambio. Las constricciones políticas, el efímero ciclo gerencial y razones culturales, son aspectos que dificultan un mayor desarrollo en alcance y velocidad de implementación. Las nuevas tendencias organizativas precisan, como todo experimento, ser evaluadas con rigor y consistencia, de manera que permita la

comparación entre ellas, preferiblemente en términos de “*outcomes*” clínicos.

En 1981, momento en el que se realiza la primera transferencia, estaba aún por definir cuál y cómo sería el modelo resultante del proceso de descentralización sanitaria que entonces se abría. Se ha conseguido que las transferencias no tengan carácter asimétrico. Al mayor autogobierno conseguido de los nuevos estatutos de autonomía aprobados, le tocará definir una nueva relación con el Estado, todavía pendiente.

Si se acentúan los hallazgos en salud diferenciales de las distintas CCAA encontrados (5,6), que radican más en determinantes extra-sanitarios, pero también en el ámbito de la información, de la financiación, de la gestión de personal o de la calidad exigida a las prestaciones, será alta la probabilidad de que se afecte de forma negativa al sistema sanitario en su conjunto y a los servicios que lo integran, y también a la equidad. Es preciso que estas cuestiones se aborden públicamente, y que los medios de comunicación social ayuden a su traslado al gran público.

La gestión del siglo XXI debe basarse en el aumento del valor de la organización a través de una correcta gestión del conocimiento. Las organizaciones sanitarias están constituidas fundamentalmente por personas, muchas, y bastantes de ellas, muy cualificadas. Por ello, es preciso mejorar y orientar los sistemas de información hacia la cuantificación de los objetivos que se proponen en los planes de salud para la ulterior evaluación de los resultados clínicos y económicos.

Así, las decisiones de gestión estarán más sustentadas en pruebas y se alejarán de lo intuitivo, caprichoso o discrecional. Si además se pretende que el paciente sea el elemento central de la actividad asistencial con un claro interés en conseguir mejores niveles de calidad en los servicios prestados, se hace preciso que toda innovación organizativa contemple y conozca con detalle los servicios que ofrece en términos de “*back-office*” (actividades orientadas a la producción) y de “*front-office*” (actividades orientadas a la atención al paciente), así como, los incentivos que deberán existir para los diferentes agentes y los costes de transacción que genera todo cambio.

Un buen “*back-office*” en un centro sanitario mejorará la eficiencia al estar centrado en la producción. La calidad viene de la mano de la estandarización, la sistematización en los procedimientos y el uso de guías de buena práctica clínica. Un buen “*front-office*” mejorará la calidad al integrar servicios centrados en el paciente. Abordará los aspectos de comunicación, consentimiento informado y toma de decisiones conjunta.

En definitiva, el éxito de toda innovación una vez consensuada su necesidad entre la mayoría de los afectados por los cambios previstos, requerirá de una rápida legitimación y de un pronto reconocido prestigio. La aportación de “evidencias” tangibles que mejoren los resultados de las intervenciones preventivas, diagnósticas y terapéuticas a las que se ven sometidos los pacientes, el control de los costes sin mermas de calidad, y la implicación activa de los médicos mientras mantengan, con matices, su autonomía profesional, ayudarán a que estas experiencias lleguen a buen puerto. Los médicos entrarán en ellas tan pronto sean plenamente conscientes del coste de oportunidad que tendría no hacerlo, tanto en términos de poder frente a otros profesionales, como de capacidad de influencia en las principales decisiones de sus centros (7).

1.4. La empresa sanitaria son personas que dan y reciben servicios

El sector sanitario público y privado es fuertemente intensivo en personal, en recursos humanos (RRHH).

La complejidad creciente de la asistencia sanitaria lleva consigo, a su vez, una diversificación y especialización del personal que conforma los dispositivos asistenciales directos a la vez que involucra a otra gran diversidad de actividades indirectas también crecientes y especializadas en múltiples y crecientes sectores tecnológicos.

1.4.1. El sector sanitario como SNS

El sector sanitario público en España está configurado como SNS, fuertemente descentralizado en cuanto a competencias y gestión en 17 CCAA y un organismo central y singular de gestión, INGESA, para la atención sanitaria en Ceuta y Melilla. A este dispositivo deben añadirse otras funciones horizontales de planificación, ordenación, sanidad pública y sanidad exterior, residenciadas en el gobierno central.

El SNS en 2017 habrá dispuesto de un presupuesto público aproximado de 65.000 M€, lo que representa algo más del 6 por ciento del PIB. A esa cantidad debe añadirse lo gastado en la atención privada neta, sin contar la parte de la misma financiada por los presupuestos públicos a través de conciertos, concesiones y diversas fórmulas consorciales, que puede estimarse en 28.000 M€. Lo que eleva el gasto directo del conjunto asistencial sanitario a algo más de 90.000 M€, cerca del 9 por ciento del PIB. Desde el punto de vista relativo los servicios sanitarios constituyen la segunda rúbrica de gasto del sector público español en su conjunto y el primero de las distintas CCAA, solamente por debajo del gasto en pensiones públicas que supera los 130.000 M€.

1.4.2. Los recursos humanos en el sistema sanitario

Los RRHH constituyen el principal activo del sistema al margen de su titularidad pública o privada. También la principal partida de gasto, que representa entre el 40 y 45 del gasto total.

Los datos sobre efectivos del sistema público también muestran una importante imprecisión por las distintas fuentes que los aportan y agregan y, sobre todo, por la diversidad de relaciones laborales utilizadas muy condicionadas por la estructura y naturaleza de la prestación sanitaria; disponible y operativa de forma absolutamente continua, lo que exige sistemas de turnos, sustituciones, temporalidades, refuerzos y ajustes permanentes mucho más complejos en su gestión y definición en el sector público que en el privado, al estar condicionado en gran medida por la rigidez de su régimen estatutario.

El personal sanitario del sector público está encuadrado en distintos y variados sistemas en cuanto a su relación laboral, lo que ya se adelanta, constituye uno de los elementos más complejos para la gestión del mismo y representa uno de los elementos más críticos para la gestión del sistema, tanto en sus aspectos funcionales como económicos.

Ese encuadramiento lo podemos concretar para la mayor parte del personal en tres tipos: relación funcionarial, “estatutaria” y laboral.

Las dificultades de gestión de personal, han llevado a los distintos gestores sanitarios de las CCAA y ello, al margen de la orientación política de sus gobiernos,

a la búsqueda de la diversificación en las relaciones laborales y para ello se han utilizado distintos sistemas y modelos. En todos los casos se pretendía, de una forma u otra, y reconociéndolo o no, la “huida del derecho administrativo” en este caso considerando administrativo, por su rigidez, el régimen estatutario del personal.

La forma más utilizada ha sido, por una parte, la no cobertura de las bajas en las plantillas de los centros a través del sistema de oposición o concurso oposición de personal estatutario. Esas bajas se han procurado cubrir en determinados casos con personal laboral, generalmente de carácter temporal, en espera de unas convocatorias para personal estatutario que se retrasaban lo más posible. Otras veces se recurría a la figura del interino.

En relación con las políticas de personal no cabe esperar revisión alguna por las escasas competencias que en esta materia en aspectos básicos les corresponden a las CCAA y la conflictividad política añadida que estas medidas “racionalizadoras” conllevan. Estas medidas deben corresponderle al gobierno de la Nación en colaboración y participación estrecha con los gobiernos autonómicos en el ámbito del Consejo Interterritorial del Sistema Nacional de Salud y en el marco de un pacto de Estado para la sanidad demandado por todos y no abordado por nadie, que empiece objetivamente, no solo a ser necesario, sino imprescindible, y que sigue sin disponer de un escenario institucional para su planteamiento, debate, abordaje y puesta en marcha, y en el que debería prestarse especial atención como prioridad a la revisión en profundidad de la obsoleta normativa reguladora de las relaciones laborales que afecta de forma sustancial al que se

considera el fundamental instrumento de gestión y prestación sanitaria, el conjunto de sus recursos humanos.

Sin duda, el médico, si existen los incentivos y éstos tienen consecuencias, ha pasado a ser un agente económico que emplea las asimetrías de información para influir en el negocio. El lenguaje de la gestión y de los mercados competitivos ha llegado posiblemente para quedarse y ha debilitado la raigambre de una profesión otrora autorregulada. Los viejos días de simplemente reembolsar a hospitales y doctores por sus “cargos habituales y de costumbre” se acabaron. Como puso de relieve el economista Uwe Reinhardt, “los médicos han vivido como niños en una tienda de caramelos”, y ahora “nosotros, los contribuyentes, queremos la llave de vuelta”.

1.5. Los mimbres de la gestión clínica

¿Puede la gestión clínica despejar un camino tan lleno de dificultades? Seguramente no. Opera en el nivel micro, donde hay más margen de maniobra, y busca el mestizaje del conocimiento médico y empresarial. Puede ser definida como un proceso de toma de decisiones en la práctica clínica orientado a conseguir el máximo beneficio para el paciente y su objeto es mejorar la calidad del servicio sanitario implicando a todos los profesionales que participan en su realización. La gestión clínica sería el modo de integrar a los médicos en la utilización efectiva de los recursos y a los financiadores, planificadores y directivos en la gestión de lo esencial. La gestión clínica requiere, sobre todo, de las funciones de coordinación y

motivación. Su dimensión central es la efectividad de la práctica clínica. Se trata de hacer las cosas bien, en tiempo y con los recursos apropiados.

La gestión clínica desde sus inicios ha pretendido convertirse en un elemento cotidiano de la actividad sanitaria, donde sus atributos sean el elemento que facilite y asegure al clínico la capacidad de potenciar sus actividades asistenciales, con el propósito de mejorar los resultados en niveles de salud, eficiencia clínica, uso de tecnologías y utilización de recursos humanos.

1.5.1. La gestión sanitaria como estrategia de mejora

Se define la gestión clínica, como la estrategia de mejora que permite sistematizar y ordenar los procesos de atención sanitaria de forma adecuada y eficiente, sustentados en la mejor evidencia científica del momento y con la participación de los profesionales en la gestión para la toma de decisiones en torno al paciente. Las decisiones clínicas serán de calidad si generan eficiencia económica y no mero control del gasto (8).

Esta definición nos sirve para comprender cuales son los aspectos fundamentales para el desarrollo de una estrategia organizativa que convierta la gestión clínica, en el arte de saber reconocer posiciones distintas y equilibrar fuerzas semejantes, que dirijan a las organizaciones hacia la fusión de la cultura empresarial con la cultura clínica sin que ninguna de las dos se contraponga, y que de dicha fusión se genere un nuevo sistema eficiente cuya dimensión central sea la efectividad en

la práctica clínica. La gestión clínica es el vehículo que permite mejorar la calidad en la asistencia sanitaria (9).

1.5.2. Las funciones de la gestión sanitaria

La gestión establece sus funciones en el entendimiento entre culturas contrapuestas, por un lado, se encuentra el clínico cuyo enfoque y motivación está centrado en la atención al paciente y, por el otro las organizaciones sanitarias cuya razón de ser es asegurar que se den las condiciones necesarias para alcanzar la efectividad clínica, que de cómo resultado la mejora en la calidad de la atención sanitaria respaldado en la mejor evidencia disponible.

Las funciones de la gestión clínica se ven limitadas por la toma de decisiones de todos los involucrados, los recursos sanitarios dependen en un 70% de las decisiones clínicas (10), lo que se convierte en sustento suficiente para que la gestión clínica centre sus funciones en facilitar la toma de decisiones generando alternativas válidas en las distintas dimensiones que se estructura la organización sanitaria.

1.5.3. El carácter único y específico de la gestión sanitaria

Para comprender mejor cuales son las especificidades de la gestión, se debe partir del hecho de que la gestión sanitaria es distinta a cualquier otro tipo de gestión y que este carácter distinto viene dado por una serie de factores.

Uno de los factores sitúa al principal (paciente) en manos del agente (médico).

El paciente transfiere habitualmente la decisión al médico, aunque éste le solicite participar. Otro de los factores que incide en el carácter único de la gestión sanitaria y clínica, es el que la demanda de salud (necesidades), no puede ser igualada por la oferta disponible. El ejemplo más claro es la irrupción del VIH / SIDA en 1983 como enfermedad nueva que ha movilizado una importante cantidad de recursos para hacerle frente.

El constante crecimiento del gasto sanitario y el aumento de las expectativas de los ciudadanos para recibir una atención sanitaria de calidad, conlleva a un planteamiento del uso adecuado de los recursos que siempre, y en cualquier entorno, público o privado, son escasos.

La solución definitiva está siempre en las manos del clínico y en su implicación en la gestión activa y eficiente de los recursos dedicados al funcionamiento de los centros sanitarios. Si así lo hiciera, mejoraría la calidad en la prestación del servicio.

Las especificidades de la gestión sanitaria tienen que ver con las distintas prioridades y responsabilidades de los agentes: profesionales sanitarios, directivos, pacientes y ciudadanos. Cada agente precisa alinear sus incentivos con los de los otros para asegurar un adecuado desempeño del sistema sanitario.

Si la gestión clínica es diferente a cualquier otro tipo de gestión empresarial, se debe a tres elementos: las perspectivas de los agentes, sus prioridades y sus responsabilidades. Factores que cada uno por separado aporta detalles y características exclusivas que merecen la pena ser tomadas en cuenta, ya que un aspecto

importante para el gestor clínico es el de disponer de alternativas válidas que sirvan y faciliten la toma de decisiones. Una gestión activa y eficiente, precisa de la capacidad de tener una visión clara y global del funcionamiento de su servicio y de sus distintas funciones: asistencia, investigación y formación continua. Deberá conocer cómo se desarrolla el control permanente de la calidad y como se consigue la eficiencia de la actividad de su servicio.

Es prioritario para el gestor clínico tener la capacidad de poder reconocer las especificidades de su entorno clínico y utilizar la gestión clínica, para obtener los mejores resultados. También para el gestor es importante reconocer que es lo que sucede en el entorno sanitario, tanto externo (situación económica, estrategia política de su CCAA, sindicatos, proveedores, ...) como interno (rigidez administrativa, flexibilidad y autonomía en la toma de decisiones, canales de participación profesional, ...).

1.5.4. Niveles organizativos de la gestión sanitaria

La gestión sanitaria expande sus atributos a través de tres niveles organizativos, los cuales están relacionados entre sí y son indispensables para alcanzar un óptimo funcionamiento del sistema sanitario.

La gestión sanitaria inicia sus tareas en un nivel “Macro”, donde la política sanitaria, es el instrumento y la unidad funcional, que permite generar las condiciones necesarias, para que los ciudadanos accedan a la sanidad, como uno de los bienes públicos elegidos por la sociedad (11).

Debajo del nivel “Macro” la política sanitaria atraviesa la organización sanitaria, hasta situarse en el nivel “Meso”, donde son cinco funciones –planificación, dirección, organización, coordinación y control– las que tienen como propósito implicar a los profesionales sanitarios en la toma de decisiones y en la coparticipación de las responsabilidades que demanda la gestión sanitaria y clínica.

Por último, la gestión desciende a un nivel “Micro”, empeñado en la mejora continua de la seguridad, calidad, eficacia y efectividad de la toma de decisiones clínicas. Aquí la gestión clínica, busca constantemente disponer de herramientas e instrumentos que aporten mayor consistencia, validez y fiabilidad a las alternativas disponibles en el momento de realizar una decisión clínica.

1.5.5. Roles clínicos y roles de gestión

Los roles de clínicos y gestores precisan estar claramente definidos para que se produzca este cambio de paradigma de forma armónica.

El clínico puede temer el perder autonomía en la toma de decisiones al tener que adherirse a guías y protocolos. El clínico debe ser consciente del contexto organizativo de su práctica clínica, incluyendo el impacto económico de sus decisiones clínicas; debe maximizar la efectividad de su propia práctica; debe hacer un uso eficiente de su tiempo y de los recursos empleados; debe poner al paciente en primer lugar; y debe comunicarse y colaborar con otros colegas. El jefe de un servicio clínico es el responsable del liderazgo médico; de

optimizar la adquisición de tecnologías y de gestionar la utilización de los recursos del servicio; de proponer estándares de calidad asistencial; de especificar el área de experiencia técnica del servicio; de gestionar los programas de formación y de investigación; de construir y trabajar en equipo; y, de relacionarse con otros servicios y con el *staff* directivo del centro.

El gestor es responsable de trabajar dentro de los recursos disponibles; de desarrollar una fórmula para la distribución de recursos donde prime la equidad del conjunto del centro sanitario; de asesorar sobre las prioridades de gasto y dilucidar donde hay que racionar llegado el caso; de valorar las necesidades de salud de la población cubierta; de asegurar la eficiencia en el manejo de costes unitarios; de desarrollar el marco para la calidad y la efectividad de los servicios asistenciales; y, de relacionarse con el medio ambiente político.

El paciente, que cada vez demanda una mayor participación en el proceso de decisiones clínicas, puede quejarse de no poder elegir a su especialista y de no tener opinión sobre su tratamiento al estar la práctica clínica sumamente protocolizada.

Conviene recordar las características propias e inherentes a las unidades asistenciales que configuran los centros sanitarios como empresas de servicios singulares. Éstas son: las variaciones individuales en las enfermedades que presentan los pacientes, que convierten cada situación clínica en un caso único o, al menos, con importantes limitaciones a la estandarización; la presencia de los componentes éticos en la prestación de los servicios; los pacientes no son capaces, en general, de percibir su propia necesidad de servicios;

la definición y la medición del producto asistencial es difícil; la naturaleza del trabajo exige la máxima reducción de posibilidad de error; las tareas son realizadas por personal altamente cualificado, en constante evolución por la innovación de las tecnologías diagnósticas y terapéuticas y que goza de un alto grado de autonomía, lo que requiere, coordinación entre iguales pero dificulta la supervisión por personas no especializadas. Estas características ayudan a discriminar las responsabilidades y los roles del clínico frente a los del gestor.

La dirección del centro sanitario debe ver en los líderes clínicos a sus aliados en la mejora, en primer lugar, de la calidad asistencial y, en segundo lugar, de la cuenta de resultados.

La gestión clínica de un determinado servicio debe estar liderada por un jefe clínico seleccionado por sus iguales con transparencia y evaluado periódicamente. Debe estar asistido por un apoyo administrativo proveniente de la descentralización de la gestión del centro en unidades asistenciales. Así se suman los esfuerzos de trabajar conjuntamente clínicos con gestores: proveer de liderazgo médico a la unidad, participar en la estrategia del centro, asignar recursos, proponer estándares asistenciales (cantidad, calidad técnica, coste-efectividad y satisfacción del paciente); mediar sobre intereses en conflicto; ayudar a desarrollar un enfoque corporativo y relacionarse con la dirección del centro.

Obviamente, la puesta en marcha de un proyecto de gestión clínica no está exenta de problemas y resistencias. Implica renuncias por ambas partes (burocracias

profesional y administrativa) y un cambio del paradigma convencional de las empresas sanitarias: el énfasis debe dirigirse al cliente externo (paciente) y no tanto, como hasta ahora, al cliente interno (profesional sanitario).

Posiblemente, es la persecución de una práctica médica eficiente el eje que debiera idealmente unir ambos planos. Como dice literalmente el profesor Alan Williams (12): “viene siendo hora de coger al toro por los cuernos y que la sociedad participe en un debate responsable sobre cómo decidir el orden de prioridades en la asistencia sanitaria, sobre las tensiones entre el potencial de la medicina moderna y el hecho innegable de que sólo se dispone de recursos limitados, y sobre los principios éticos que deberían determinar las soluciones de dichas tensiones”.

1.6. Motivaciones e incentivos de los profesionales sanitarios

Motivación viene del latín *emovere*, y es la fuerza de la predisposición a actuar en función de factores internos (motivos y expectativas) y externos (resultados e incentivos).

1.6.1. Motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes

Varias investigaciones sobre la motivación de los profesionales sanitarios (13,14,15) utilizan la clasificación de motivos de Pérez López en extrínsecos, intrínsecos y trascendentes.

La motivación extrínseca responde a necesidades materiales y se dirige a la consecución de recompensas que proceden de fuera, como consecuencia de la pertenencia y el desempeño en una organización o sistema humano. Tales recompensas son económicas, como el salario y los incentivos materiales, como no materiales (reconocimientos, premios, prestigio, etc.).

La motivación intrínseca responde a necesidades psicológicas, y busca satisfacciones personales o recompensas internas que se obtienen por un comportamiento o desempeño, como seguridad en uno mismo derivada del aprendizaje, la autoconfianza, el sentimiento de orgullo o el placer del trabajo bien hecho.

La motivación trascendente se es fruto de necesidades afectivas y sociales, y persigue consecuencias para otras personas (familia, pacientes, colegas, alumnos, para la sociedad...). Es decir, está vinculada con la percepción de utilidad y de afecto.

Estos tres tipos de motivaciones están presentes en todos los individuos, conformando su motivación global, pero cada persona tiene su propia combinación de las mismas, además de una diferente valoración de cada uno de los aspectos que las componen.

Los profesionales sanitarios tienen, en general, un alto componente de motivación trascendente en relación con sus pacientes, a menudo mayor que su compromiso con la organización. Se sienten así mismo motivados por el desarrollo profesional, el conocimiento científico y el poder de tomar decisiones en su trabajo. Por supuesto, son sensibles a los salarios

e incentivos económicos, pero especialmente por dos motivos: en primer lugar, porque los relacionan con una forma de reconocimiento del valor de su trabajo y con su status, más que por la cuantía en sí misma; el segundo es la percepción de equidad en relación con sus colegas y compañeros, incluso de otros países, y con otras profesiones.

Por supuesto, las motivaciones se van modificando con la edad y con la experiencia. Por supuesto, varía también según las especialidades y los servicios, especialmente entre los profesionales médicos. También hay diferencias de género, y no hay que olvidar que en las profesiones sanitarias sigue creciendo proporcionalmente el número de mujeres.

La influencia externa en la motivación de otras personas (eso que llamamos motivar) puede lograrse fundamentalmente de tres formas: resaltando la importancia de ciertos motivos que no están siendo tenidos suficientemente en cuenta, ofreciendo metas y objetivos atractivos que satisfagan motivos ya conocidos y sentidos, y, por último, incentivando el desempeño con recompensas materiales (económicas o en especie) o psicológicas (desarrollo profesional, reconocimiento...).

1.6.2. Los incentivos en el sector sanitario

Según la Real Academia Española, un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía para elevar la producción. La aplicación de este concepto al sector sanitario, consistiría en la presentación de estímulos adecuados a la satisfacción de las necesi-

dades e intereses de los profesionales con el fin último de alcanzar unos objetivos asistenciales, económicos o de cualquier otra categoría seleccionada. Hay que puntualizar que, obviamente, las necesidades e intereses de los profesionales que deben satisfacerse han de estar relacionados con su desempeño profesional y que cualquier modelo de incentivos, y de gestión sanitaria en general, ha de integrar la dimensión ética de las organizaciones sanitarias.

Deben hacerse tres consideraciones previas sobre aspectos de gran importancia al tratar el tema de los incentivos.

La primera consideración se refiere a la compatibilidad de incentivos entre los diferentes agentes del sistema: ciudadanos, pacientes, profesionales, instituciones proveedoras de servicios de salud, agencias de compra y financiadores. Los incentivos a los que aspiran estos agentes no siempre son coincidentes ya que existe una gran diversidad de intereses y aspiraciones, legítimos, de unos y otros y que devienen de los distintos puntos de vista desde los que interpretan la asistencia sanitaria. Este conflicto entre los diferentes incentivos para los agentes aparece, además, en un contexto de restricciones presupuestarias y de una gestión rígida inherente a un sistema mayoritariamente público. La segunda consideración ha de referirse forzosamente al desajuste histórico que existe en España entre oferta y demanda de médicos, por carecer de planificación estratégica en esta materia. Un tercer aspecto es la falta de consenso o la inexistencia del interlocutor válido en la negociación y valoración de los incentivos. Deberían existir foros previos de negociación entre los representantes de los profesionales y la administración sani-

taria para llegar a acuerdos o aproximar posturas.

Centrándonos en los incentivos para los profesionales sanitarios, sus necesidades de índole material requieren unos incentivos externos que se materializarán por medio de una reorientación de la política retributiva, siendo por tanto estos incentivos de base fundamental, aunque no únicamente, monetaria. Las necesidades psicológicas requieren un tipo de incentivos internos. Éstos se generarán a través de un desarrollo profesional, adecuado a la motivación de logro de cada médico, que permita alcanzar la excelencia técnica y la promoción profesional. Estos logros técnicos y orgánicos conducirán al incremento de la autoestima positiva. Este tipo de incentivos necesitan de políticas de personal orientadas hacia el progreso de la carrera profesional. Las necesidades de índole social exigen unos incentivos de carácter trascendente que se relacionan con el sentido de servicio y utilidad social, es decir con el comportamiento ético, y para ello se necesitan políticas que fomenten la identidad del colectivo, la integración y la ética.

Es conocido que una nueva plaza en el cupo de números clausus de las facultades de medicina tarda como mínimo diez años en materializarse en un médico en ejercicio, que a su vez puede estar trabajando en el sistema de salud durante cuarenta años. La planificación educativa habría de tener, pues, horizonte de muy largo plazo y debería estar en consonancia con los planes y expectativas de crecimiento del dispositivo asistencial y con la evolución previsible de perfiles de empleo futuro que pudieran surgir de los cambios organizativos y tecnológicos. Desafortunadamente hay

desequilibrios espaciotemporales en la dotación de especialistas y desequilibrios en las interrelaciones entre formación y empleo, es decir entre mercado educativo y laboral.

En el caso de la incentivación económica, tres son los modelos de compensación a médicos: pago por servicio, capitación y salario. En España es este último el más prevalente. Los incentivos financieros adicionales resultan eficaces en las políticas de contención de costes pero pueden generar conflictos de interés al disminuir los niveles de confianza del paciente hacia el médico y alterar la naturaleza de la relación médico-paciente. Un desarrollo muy completo sobre la influencia de los métodos de pago a médicos en la eficiencia del Sistema Sanitario lo encontramos en un informe de la Comisión sobre el Futuro de la Asistencia Sanitaria en Canadá.

1.6.3. Los programas de incentivos

¿Cuáles son los principales motivos para poner en funcionamiento programas de incentivos para los médicos?:

Motivación de los médicos

Motivar a los médicos hacia el logro de unos objetivos concretos adaptados a las necesidades del sistema. La elección de los objetivos viene marcada por las prioridades de política sanitaria y pueden apreciarse en las medidas reformadoras que ya están comenzando a ponerse en marcha, como la introducción de límites presupuestarios sobre el gasto, la implantación de sistemas de remuneración a los profesionales de carácter mixto: que incluya salario, más elemento capitivo,

más pago por acto médico de manera limitada.

Delegación de parte del presupuesto

La delegación de parte del presupuesto a los médicos generales para contratar con los hospitales en nombre de los pacientes, la competencia entre aseguradoras y la concesión de mayor autonomía a los hospitales, pueden ser otras alternativas. También pueden compartirse la elección de objetivos parciales con los profesionales dentro de un marco amplio de objetivos. Los objetivos han de dirigirse tanto al logro de resultados sobre los profesionales (perfil profesional) como sobre la institución (objetivos asistenciales, económicos, etc.).

Evitación de incentivos perversos

La ausencia de un programa de incentivos bien establecido tiene entre sus principales consecuencias que los profesionales se “incentivarán” particularmente contra los intereses generales de la organización, por descoordinación, pudiendo aparecer conductas poco adecuadas, como el incumplimiento de horarios, la ausencia de comportamientos cooperativos, la escasa implicación en actividades de investigación y docencia, la invasión de competencias ajenas, el cumplimiento “escrupuloso” de las funciones, la mala calidad de trato al paciente, la búsqueda y/o aceptación de incentivos externos ajenos al sistema público, etcétera.

Defensa del sistema y de los pacientes

Defensa del sistema y de los pacientes: el programa de incentivos mejoraría la eficacia del sistema sanitario (más motivación e implicación de los profesionales...) y,

por tanto, supondría un beneficio para los usuarios. Un sistema de incentivos debe basarse en los siguientes aspectos:

- Función temporal del profesional: edad y período de ejercicio.
- Ritmo de respuesta: corto, medio y largo plazo.
- Diferentes incentivos para diferentes necesidades y objetivos:
 - Recompensas no económicas: días libres, facilidades para la formación, mejoras en el lugar de trabajo, promoción profesional, reconocimiento por el esfuerzo y el logro, cambio de lugar de trabajo, etc.
 - Recompensas económicas: generalmente asociadas al rendimiento, pueden ser individuales y/o colectivas, dirigidas al logro de conductas deseadas o desaparición de indeseadas.
- El sistema de incentivos sería más efectivo si se trabajara en dos direcciones: premio-sanción.
- Los criterios para proceder al premio (o a la sanción) deben ser claros, explícitos y evaluables de forma objetiva.
- Flexibilidad temporal y formal. Los sistemas de incentivos rígidos y constantes carecen de eficacia.

1.6.4. Limitaciones y problemas de los programas de incentivos

¿Cuáles son las principales limitaciones y problemas para la introducción de programas de incentivos?

- Marco jurídico poco propicio.
- Carencia de tradición.
- Aversión al riesgo de los profesionales.

- Resistencia sindical.
- Costes de obtención de información necesaria para la incentivación.
- Indefinición de las actividades a incentivar.

¿Cuáles son las peculiaridades del sistema sanitario que es necesario tener en cuenta a la hora de poner en funcionamiento un programa de incentivos?:

- Gran “poder médico”: alto poder de decisión, libertad clínica, los médicos maximizan o minimizan la función de utilidad en la medida que la organización satisface sus expectativas.
- Complejidad del producto sanitario: multidimensionalidad de la producción, definición y medición discordantes.
- Existencia de objetivos divergentes: el médico suele maximizar sus beneficios (y los del paciente) apartándose de los objetivos de la organización.
- Dificultades para transmitir la información que argumente la necesidad de una modificación del sistema organizativo o de la práctica clínica.
- Las políticas de recursos humanos requieren de un cuidadoso ejercicio de planificación, son imprescindibles para aplicar un sistema de incentivos, y no pueden desvincularse en el sistema sanitario de la concepción general de la organización. A efectos prácticos se han de priorizar dos propósitos: la administración de personal (preservar el principio de legalidad) y la regularización de los procesos de selección, basados en los principios de igualdad, capacidad y mérito. El sistema sanitario está orientado a una finalidad social y tiene en las personas el bien máspreciado para alcanzar sus fines.

La necesidad de aumentar la productividad y la eficiencia de los sistemas sanitarios ante el aumento de la demanda, en un marco de restricciones presupuestarias, implica necesariamente la modificación de las estructuras organizativas y de gestión. La aplicación de sistemas de incentivos para los profesionales y, de manera más concreta, el desarrollo de modelos de carrera profesional, pueden significar avances que contribuyan a la mejora del sistema en las condiciones actuales. Casi nadie duda que las políticas laborales y retributivas que tenemos en España no son óptimas.

En resumen, la idea básica es que el desarrollo de un modelo de carrera profesional es una herramienta importante y que podría ayudar a mejorar la eficiencia de

nuestro sistema sanitario. La aplicación de un sistema de incentivos mixto acorde con los objetivos generales del sistema sanitario y con la participación de los profesionales en su diseño, ayudaría a motivar a los médicos y, en consecuencia, a que éstos fueran más productivos y más eficaces en la tarea clínica. Así, el médico tomará mejores decisiones si contara con estructuras organizativas renovadas y con incentivos óptimos.

Para ello es imprescindible contar con un mayor grado de participación de los profesionales en la gestión de los recursos, facilitarles las herramientas necesarias para que la toma de decisiones se efectúe bajo criterios de efectividad y eficiencia, y establecer un marco atractivo de incentivos por resultados en salud.

2. Naturaleza del liderazgo: Qué es y cómo se produce

El liderazgo ha estado presente en las civilizaciones de todas las épocas, y tanto las organizaciones como la sociedad en su conjunto son conscientes de la importancia de su papel. Ello ha hecho que éste sea un tema de estudio preferente en los últimos ochenta o cien años desde varias disciplinas: historia, psicología, ciencias sociales y políticas o ciencias de la empresa, hasta llegar a constituir un campo de estudio específico y transversal a todas ellas. Se han elaborado más de diez grupos o “familias” de teorías y más de 800 definiciones, abordándose desde diferentes enfoques y perspectivas.

Pero aún hoy no disponemos de una teoría general del liderazgo, ni un acuerdo unánime acerca de su naturaleza y de su definición. Si bien a nivel social su función parece cada vez más clara, hoy día tampoco hay unanimidad en cuanto a cuál es su papel real en las organizaciones, a qué resultados se esperan realmente de él. En este sentido, probablemente haya que observar de cerca y clarificar eso que se llama, a veces con demasiada ligereza, “objetivos comunes”.

Cada persona tiene una interpretación de qué es el liderazgo, y actúa en consecuencia. Para un directivo es altamente conveniente revisar su propio modelo mental del liderazgo, porque tenderá a comportarse congruentemente con él. Si dicho modelo es rígido, estrecho o descontextualizado, no suscitará un liderazgo

efectivo, y el directivo será un jefe o un administrador, pero no un líder.

2.1. ¿Qué es el liderazgo?

Las distintas teorías han respondido a esta pregunta conceptualizando el liderazgo de cuatro formas básicas, que a la postre resultan complementarias:

- a. Como el ejercicio de un rol.
- b. Como un rasgo de la personalidad.
- c. Como un proceso de influencia.
- d. Como un proceso de acuerdo y compromiso.

Todas estas concepciones del liderazgo reflejan una parte del mismo, pero ninguna de ellas lo abarca en su conjunto. Incluso los enfoques más modernos suelen incluir aspectos de los enfoques anteriores. El liderazgo se presenta, pues, como un fenómeno poliédrico y complejo, producto de la interacción entre diversos factores –personales, interpersonales y contextuales– que conforman todo un sistema, en su más amplio y profundo sentido.

2.1.1. El liderazgo como rol

En su versión más antigua, el liderazgo estaba relacionado con una posición de autoridad y poder, adquirida por linaje o por status, que confería el rol de líder a unos pocos en virtud de su nacimiento, de su relación directa con los poderosos o, mejor aún, con los dioses. Las sociedades humanas estaban estratificadas en clases dominantes y clases dominadas, los que mandaban y los que obedecían. Se educaba a los predestinados a ser líderes para el

uso apropiado del poder que detentarían, en general de forma incuestionada. En esta línea, Aristóteles, a la sazón mentor de Alejandro Magno, afirmaba que “los hombres están marcados desde su nacimiento como gobernantes o gobernados”.

El Diccionario de la Lengua de la Real Academia Española (16) define el liderazgo como “condición de líder”, como “ejercicio de las actividades de líder” y como “situación de superioridad de una institución u organización, de un producto o sector económico”, esto es, como una posición o rol. Define al “líder” como “persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora”.

Para Platón (17), los hombres estaban destinados a un papel social, además de por su linaje, por su temperamento y carácter: los líderes eran los “hombres de oro”, racionales y dotados de sabiduría, los “hombres de plata” eran los guerreros, fogosos y valientes, y, en contraposición a ellos, los “hombres de bronce”, los artesanos y trabajadores, que, en opinión del filósofo, nunca deberían acceder al liderato.

Esta identificación del liderazgo con el desempeño de un puesto o una posición sigue vigente hoy día, pero resulta claramente insuficiente por sí sola.

2.1.2. El liderazgo como un rasgo de la personalidad

Durante el Imperio Romano, las tres guerras serviles brindan claros ejemplo de un liderazgo no ligado a la estirpe, sino relacionado con el carácter y la determinación de sus respectivos líderes, Eunoo, Salvio y

el más famoso, Espartaco. Estas personas mostraron unas cualidades de compromiso, de iniciativa, de decisión y de empatía con los suyos que les conferían una muy notable influencia sobre sus iguales. En un contexto como el suyo, los seguidores no están obligados a acatar al líder ni a obedecerlo, sino que éste conquista el derecho a que le sigan a través de lo que representa para los demás: una esperanza.

Probablemente, el enfoque que entiende el liderazgo como un rasgo de la personalidad de algunos individuos “especiales” y carismáticos es el más extendido en el acervo popular y el más influyente durante décadas, y es la base de las teorías de rasgos o del “Gran Hombre”.

Un rasgo es una faceta o disposición estable del carácter que hace que una persona tienda a comportarse de una determinada manera.

Esta concepción del liderazgo inspira el clásico y manido debate acerca de si el líder nace o se hace, y lo curioso es muchas personas manifiestan su convencimiento de que los líderes nacen, no se hacen. Es cierto que hay personas que tienen un temperamento extravertido, sociable y decidido, con un talento especial, o que desarrollan desde su infancia una serie de características personales y de relación asociadas al liderazgo, como la inteligencia, la seguridad en sí mismos, la empatía y la disposición para asumir el poder, que les facilitan la influencia positiva sobre otras personas.

Sin embargo, personas que fueron líderes de juegos o deportivos en su infancia y juventud, después no han desarrollado liderazgo en su vida adulta. Por el

contrario, muchos líderes ampliamente reconocidos (como Gandhi o Lincoln, por ejemplo) no mostraban durante su niñez o en su juventud ningún rasgo de su carácter que permitiera anticipar la enorme influencia que llegarían a ejercer, no sólo sobre sus coetáneos, sino incluso sobre generaciones posteriores.

Por otra parte, es evidente que cada “líder” lo es sólo para una serie de personas, pero ninguno lo es para todas (basten los ejemplos de Jesucristo o Mahoma). No existen los líderes universales. Es decir, su “carisma” o sus cualidades no funcionan igual con todo el mundo. Es más, casi ningún líder ejerce un liderazgo constante, incuestionado y permanente sobre sus propios seguidores. Ha de afrontar discrepancias, conflictos, contra-liderazgos, etc. Muchos grandes líderes políticos lo han sido durante una época y en unas circunstancias determinadas, pero han dejado de serlo cuando éstas han cambiado.

Dicho de otra forma: determinados rasgos del carácter facilitan el liderazgo, pero por sí mismos no son suficientes para lograrlo. Que una persona tenga aptitudes y cualidades potenciales para el liderazgo no significa necesariamente que llegue a ser un líder para otras.

Por lo demás, no hay unanimidad en cuanto a cuáles son esos rasgos y su importancia relativa.

Esto introduce otro gran factor del liderazgo: los (bien o mal) llamados seguidores. Un líder sólo lo es en realidad mientras hay alguien que le sigue. Como afirmaba Hans Selye, “los líderes lo son mientras mantienen el respeto y la lealtad de sus

seguidores” (para lo cual han de mantener el respeto y la lealtad hacia sus seguidores, apostillaríamos nosotros).

2.1.3. El liderazgo como un proceso de influencia

Muchos autores consideran el liderazgo más como un proceso, un fenómeno, que como una cualidad personal. En palabras de Gioya y Ribera (18), cada vez más el liderazgo es algo “que se hace”, no “que se tiene” o que “se es”.

Desde este enfoque, el liderazgo no es, por tanto, una propiedad o cualidad de las personas, sino un fenómeno que surge o se desarrolla en algunas relaciones, y que, básicamente, consiste en que las que unas personas (los “seguidores” o “liderados”) aceptan o desean que otra u otras (el/los “líder/es”) les influyan, les orienten y les dirijan para alcanzar determinados propósitos, y como fruto de esa influencia, actúan para lograrlos.

Las revoluciones americana y francesa consolidan la visión de que la fuente y la legitimidad del poder están en el pueblo, que ha de nombrar a sus gobernantes, para lo cual éstos han de convencerle previamente con sus ideas y proyectos. El liderazgo pasa así a ser un fenómeno de influencia, mediante el cual el líder consigue que los demás le cedan su poder y hagan lo que él estima más conveniente.

¿Qué hace falta para que eso ocurra? ¿Qué hace que unas personas se dejen influir y guiar voluntariamente por otras? Básicamente, que perciban en ello algún tipo de beneficio (unos propósitos compartidos, estrategias más eficaces y menos costosas,

un trato agradable y estimulante, mayores posibilidades de éxito, etc.)

Algunas de las definiciones del liderazgo se centran en el papel, las capacidades o la acción del líder como el aspecto nuclear del liderazgo:

“Liderazgo es el arte de conseguir que alguien haga algo que tú quieres que haga porque él quiere hacerlo”

(Eisenhower).

“Capacidad de influir significativamente en los pensamientos, sentimientos y comportamientos de otros”

(Gardner).

Entre 1950 y 1960 se desarrollaron otros enfoques de liderazgo, basados en el estudio de la conducta de los líderes y de su tendencia en dos dimensiones fundamentales:

- la orientación a la tarea (estructura)
- la orientación a las relaciones (consideración).

La orientación a tarea consiste en una atención preferente a los objetivos, la organización del trabajo, la asignación de funciones, etc. La orientación a las relaciones hace referencia a la atención que el líder presta a sus colaboradores, a cuidar su relación con ellos. Los resultados de estos estudios, basados en el método de la encuesta, no resultan consistentes en cuanto a la asociación sistemática de determinados comportamientos con los resultados o con la efectividad del liderazgo.

A partir de estos enfoques, el estudio y entrenamiento del liderazgo centra su

atención en qué habilidades, especialmente de relación y de comunicación, debe tener o desarrollar una persona si quiere llegar a ser un líder, y qué acciones ha de desarrollar para desempeñar tal papel, partiendo de un modelo bastante estandarizado de líder y de su comportamiento.

2.1.4. El liderazgo como un proceso de acuerdo y compromiso

Nótese que, hasta este momento, hemos prestado poca o nula atención a las características de los seguidores (a los que, a falta de un término mejor, proponemos llamar liderandos), y que son tratados por los enfoques anteriores esencialmente como sujetos pasivos, o al menos fácilmente manipulables, necesitados de orientación y dirección. En el fondo, incluso la visión del liderazgo como un fenómeno de influencia suele otorgar también al líder todo el protagonismo en el proceso. Como mucho, los seguidores tienen la posibilidad de elegir, aceptar o rechazar al líder, quien una vez elegido e investido de autoridad, se supone que es el que decide, influye y produce el liderazgo con sus actos.

Desde estas perspectivas o teorías del liderazgo, que glosan las responsabilidades, cualidades, habilidades y acciones del líder (siempre en términos manifiestamente positivos), la característica o propiedad más mencionada y explicada de los seguidores es, curiosamente, la famosa “resistencia al cambio”, supuestamente producto de la comodidad, el miedo, la falta de implicación y compromiso o la vagancia (o sea, en términos manifiestamente negativos).

Yendo un poco más allá, y observando algunos sistemas, organizaciones o equipos, la palabra “colaborador” podría cambiarse directamente por otras como obedientes, sumisos o pasivos, pues a menudo se espera de ellos que acaten órdenes y trabajen (con ahínco y entusiasmo, a ser posible) por objetivos o con estrategias que consideran malos, para ellos mismos como trabajadores, o para sus destinatarios (en el contexto sanitario, los pacientes y el resto de ciudadanos).

Es decir, tácitamente se acepta que, en líneas generales, los líderes son buenos, certeros y altruistas que persiguen el bien común, y que los “liderandos” se clasifican en colaboradores o resistentes, dando por supuesto, además, que los resistentes son cómodos, egoístas o miedosos. Sin duda, todo esto es demasiado simple, pero en un día a día muy ajetreado y poco dado a la reflexión, tiende a ser asumido sin más.

Por supuesto, la resistencia al cambio existe. Pero en realidad es una reacción normal en personas sanas física, mental y emocionalmente, ante lo que perciben como una cambio a peor por cualquier circunstancia (qué resultados prevén, cuánto esfuerzo o coste va a suponer, quién se va a beneficiar y quién va a pagar, etc.).

Todas las personas tienen motivos y aspiraciones personales, y comparten además motivos y aspiraciones colectivos, con los grupos y organizaciones a los que pertenecen. En general, están dispuestas a trabajar para lograr resultados que satisfagan dichos motivos, y asumen que tendrán que contribuir a la obtención de resultados para otros beneficiarios, y por supuesto, para la organización, resultados que les trascienden. Saben y aceptan que

tendrán que hacer esfuerzos y pagar un precio por conseguir lo que quieren. Pero esperan que el esfuerzo y el precio valgan la pena, obtengan beneficios también para sí mismos, y sus costes sean justos.

Más que la comodidad, el miedo o la falta de compromiso, lo que suele haber detrás de la desmotivación y la “resistencia” puede enmarcarse en uno o más de los siguientes “des-”:

- El sentimiento de que aquello para lo que trabajan no incluye sus propios motivos (desalineamiento).
- Falta de expectativa acerca de las posibilidades de lograr sus metas (desesperanza).
- La percepción de que los esfuerzos y costes que se les piden superan a los beneficios y reconocimiento que reciben (desequilibrio entre dar y recibir).

No sólo es una cuestión de corrección política o de democracia bien pensante. Probablemente, una de las funciones más importantes de un líder es velar por la integración, la reciprocidad y la justicia entre los diferentes agentes del sistema, ya que son requisitos indispensables para la eficacia, para la salud y la ecología de las organizaciones y de los equipos humanos.

La evolución social, la democracia, la conciencia de deberes y derechos y, muy especialmente, el desarrollo del conocimiento, su creciente accesibilidad y su incuestionable importancia en las organizaciones, han incrementado muy notablemente el poder de las personas para elegir y decidir. Muchos ciudadanos ya no se conforman con votar una vez y acatar el resto del tiempo, hasta la siguiente elección. A los profesionales no les basta con que un

directivo les diga sin más lo que deben hacer. Quieren participar, influir, incluso co-liderar los procesos. Y, por supuesto, quieren que se tengan en cuenta sus necesidades, sus deseos y opiniones.

Estos cambios han hecho que el concepto de liderazgo evolucione hacia un fenómeno compartido, la creación de alianza y de compromiso entre personas para conseguir un bien común. El liderazgo no lo hacen los líderes, sino que lo construyen conjuntamente entre líderes y seguidores, y tanto uno como otros son imprescindibles y protagonistas activos. Es más, el rol de líder puede intercambiarse rápidamente dentro de un grupo humano, en función de diversos factores (iniciativa, conocimiento, energía, fase de un proyecto, ideas...).

En cierta manera, este enfoque del liderazgo vuelve a poner de manifiesto la importancia de determinadas características personales, pero no sólo en el líder. La creación de compromiso se sustenta en las personas, y en sus competencias profundas de autoconocimiento, integridad y confiabilidad, además de sus habilidades técnicas, gerenciales o de comunicación.

Cuando es el dirigente quien determina los propósitos y objetivos, lo más habitual es que éstos acaben respondiendo a sus propios intereses. Entonces es fácil que se dé el fenómeno de la resistencia. Hoy día, en las organizaciones del conocimiento desempeñará el papel de líder la persona que inspire a las otras, que aporte una oportunidad y esperanza de crecimiento, desarrollo y prosperidad.

Las siguientes definiciones de liderazgo apuntan en esa dirección:

- a. “La capacidad de impulsar a los seguidores a conseguir ciertos objetivos que encarnan los valores, motivaciones, necesidades y expectativas de las dos partes implicadas: líderes y seguidores” [Burns (19)].
- b. “La capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor” [Blanchard (20)].
- c. “Roles y procesos que permiten a un grupo de personas trabajar de forma efectiva y relevante hacia un bien común” [Instituto de Liderazgo (18)].
- d. “El proceso de mover a un grupo o grupos, a través de los medios menos coactivos, en una dirección que genuinamente satisface los intereses reales a largo plazo de todo el colectivo” [Kotter (21)].
- e. “Capacidad de influir sobre la comunidad para que afronte sus problemas” [Heifetz (22)].

Menos académica pero más ambiciosa es la definición de Guilles Pajou, citado por Dilts (23): “Liderar es crear un mundo al que las personas deseen pertenecer”.

Para que este tipo de liderazgo basado en el compromiso sea posible es preciso que los objetivos sean realmente compartidos, es decir, que sean comprendidos y deseados por aquellos que han de lograrlos. Todavía demasiado a menudo se transmite lo que hay que hacer, sin dedicar el tiempo suficiente a explicar para qué hay que hacerlo, la necesidad y el beneficio de conseguir lo que se pretende, y las razones que justifican el que haya que pagar determinados precios y hacer determinados esfuerzos.

2.2. Cómo se produce el liderazgo

El liderazgo tiene sentido y lugar en un sistema formado por diversos agentes, con sus intereses y sus interacciones. Estos agentes, básicamente, son (Figura 2.1): la organización (el hospital, el centro de salud, el sistema de salud), el/los directivos/s (líderes o no), los profesionales o trabajadores, y los clientes (ciudadanos, pacientes, la sociedad en su conjunto a la que sirve la organización).



Figura 2.1. El sistema y sus agentes.

Es necesario comprender cómo funcionan tanto el sistema como un todo como sus agentes como partes del mismo, cuáles son los problemas, las necesidades, las posibilidades y los riesgos, para poder establecer objetivos valiosos y las estrategias más apropiadas.

Por otra parte, cada agente del sistema percibe e interpreta con quién y cómo han establecido sus alianzas los demás agentes, para quién trabaja cada cuál, al servicio de quién está. Cuando los trabajadores interpretan que los directivos están comprometidos con ellos, además de con la organización y con los clientes, el liderazgo surge más fácilmente. Sin embargo, cuando consideran que los directivos

trabajan sólo para la organización, o para directivos de mayor nivel, o incluso sólo para los clientes, entonces es probable que se sientan utilizados, menos comprometidos, y que no se produzca liderazgo.

El liderazgo se basa en un contrato de lealtad recíproca entre líderes y liderados, en el que se incluyen objetivos valiosos para todos. Este compromiso será aún más potente y estable si los objetivos son beneficiosos para todos los agentes del sistema (lealtad compatible y alineada). Aceptamos como líder a quien creemos capaz de ayudarnos a avanzar hacia aquello que de verdad nos importa. Los demás sólo son considerados jefes.

2.2.1. Empatía y determinación

El liderazgo es una alianza dinámica que se cimienta sobre dos factores clave para la generación de compromiso (Figura 2.2):

- Empatía, para entender a las personas, sus necesidades y expectativas, e integrarlos en los objetivos a lograr.
- Determinación, la voluntad y el empeño de conseguir los resultados necesarios para satisfacer dichos objetivos.

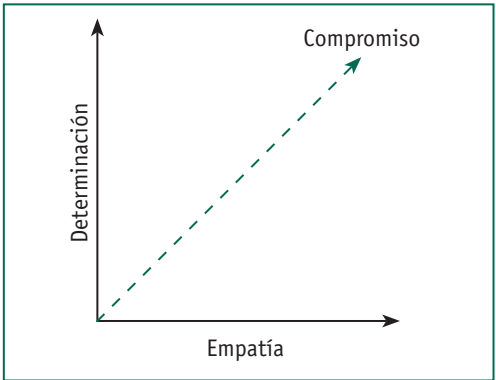


Figura 2.2. La alianza del liderazgo.

2.3. El liderazgo transformacional vs. liderazgo transaccional

Liderazgo transformacional es un concepto acuñado por James McGregor Burns en 1978, para denominar una forma de liderazgo en la que el líder y los liderados interactúan no sólo para conseguir unos resultados concretos, sino fundamentalmente para inspirar niveles más altos de motivación y de moral, promoviendo así el desarrollo y transformación de las personas y de las organizaciones.

Por ejemplo, la responsable de enfermería del centro de salud plantea al equipo las ventajas de entrenar a algunos pacientes diabéticos del centro para que enseñen a otros pacientes a cuidarse mejor, mostrando experiencias llevadas a cabo en otros centros y los buenos resultados que han obtenidos tanto en mejoría clínica, como en la satisfacción y en la autonomía de los pacientes. Comenta que han logrado también una mayor cooperación y confianza con los profesionales. A partir de ahí les propone el diseño de un plan de trabajo desarrollar alguna experiencia similar en el centro.

Burns lo diferencia de lo que él mismo llama liderazgo transaccional, que se basa en el intercambio, en un acuerdo en el que, a cambio del logro de unos objetivos, se dan determinadas contrapartidas, y que funciona a través de la recompensa contingente (premios al buen desempeño) y la dirección por excepción (correcciones o sanciones al desempeño inadecuado).

Por ejemplo, para mejorar la lista de espera, el jefe de servicio propone la realización de peonadas retribuidas.

El liderazgo transformacional combina e integra las cuatro concepciones del liderazgo descritas anteriormente (rol, rasgo, influencia y compromiso), y actúa por influencia directa entre las personas, y por influencia indirecta en la cultura y el clima organizacionales. Parte de la necesidad de cambio y mejora continua de las organizaciones y del servicio que prestan, tanto a sus clientes como a las personas que las componen. Por ello, promueven el compromiso a largo plazo, fomentando la participación activa de todos los miembros.

Esta forma de liderazgo vuelve a llamar la atención sobre el carisma del líder (de hecho, se considera un liderazgo neocarismático), si bien establece importantes diferencias con los líderes carismáticos tradicionales. Diversos autores, sobre todo Bass y Avolio (24), abundaron en el modelo de liderazgo transformacional, identificando y definiendo los cuatro factores a través de los cuales se desarrolla el liderazgo transformacional. Estos cuatro factores son:

- Carisma idealizado
- Estímulo intelectual
- Consideración personalizada
- Motivación inspiradora

2.3.1. Carisma idealizado

El Diccionario de la Lengua de la R.A.E. (2017) define el carisma como una especial capacidad de algunas personas para atraer

o fascinar. El carisma idealizado hace referencia a una forma de actuar de la líder consolidada, coherente y con estándares altos de ética, que resulta ser un modelo para los colaboradores.

Según Bass, las características del líder carismático transformacional son:

- Elevada autoestima, confianza y confiabilidad.
- Comunicación directa, clara, respetuosa y emocional.
- Alto sentido de la responsabilidad y el compromiso.
- Empatía, que les permite conocer las necesidades, los valores y dificultades de sus colaboradores.
- Capacidad para articular y expresar objetivos comunes.
- Capacidad para estructurar y hacer comprensibles los problemas y las oportunidades.

A diferencia del carisma clásico, el líder transformacional procura no crear dependencia, sino que pretende el crecimiento y la autonomía de los colaboradores. No persigue que le imiten, sino que se desarrollen siendo ellos mismos. Por otra parte, fomenta más el compromiso con unos ideales compartidos que con su propia persona.

2.3.2. Estímulo intelectual

Una premisa básica en el liderazgo transformacional es el aprendizaje. En lugar de dar respuestas y soluciones, se plantean preguntas, se cuestiona del status quo, se reformulan los problemas y las situaciones, se promueve la participar y la aportación de ideas. Se estimula la reflexión, ir

más allá de las respuestas inmediatas. Se fomenta la creatividad.

Para ello, es esencial entender los errores como una parte más del proceso, que por lo tanto no pueden ser castigados o minusvalorados.

2.3.3. Consideración personalizada o individualizada

Cada persona es y se siente única, y eso hace que sea mucho más que un miembro de un equipo o un recurso humano. Tiene una biografía exclusiva, características, valores, deseos y necesidades estrictamente personales, su nivel de desarrollo, sus cualidades y limitaciones. Este sentimiento coexiste con el de pertenencia a diversos grupos o sistemas humanos: familia, equipo de trabajo, empresa, pueblo, etc., pero no se diluye en él.

Establecer relaciones poderosas y compromisos requiere la identificación y reconocimiento individual. La consideración individualizada es la capacidad de alguien, en este caso de un líder, para reconocer, entender y tratar a cada persona en particular, conocer sus preocupaciones y establecer una relación específica. El líder trata equitativamente a los colaboradores, pero no igual.

2.3.4. Motivación inspiradora

Proceso por el que se recoge, se elabora y se transmite una visión compartida y un espíritu de equipo, más allá de los objetivos inmediatos o a corto plazo. Se da sentido al trabajo y a la pertenencia, y se crean expectativas superiores para

los miembros de la organización, que se articulan en propósitos y retos deseables.

Para influir positivamente en la motivación de las personas es preciso conocer sus motivos, sus valores, sus intereses, y plantear metas que respondan a los mismos y los satisfagan. La motivación inspiradora no se realiza mediante premios o incentivos. No es una motivación contingente, sino que busca conectar con aquello que es importante de forma permanente y estable para cada persona.

Es prácticamente imposible realzar la motivación si los objetivos para los que se trabaja no satisfacen motivos sentidos como importantes. Esta sencilla obviedad es frecuentemente olvidada en las organizaciones, en las que a menudo se pide a las personas que trabajen en beneficio de la propia organización y de sus clientes, pero se omite enfatizar que también lo hagan en el suyo propio.

El liderazgo transformacional puede adoptar diferentes formas y modelos, que han sido estudiados y desarrollados por autores muy diversos. Además del de Bass y Avolio, visto con anterioridad, cabe mencionar el liderazgo carismático [Shamir, House y Arthur (25)], el liderazgo visionario [Sashkin (26)], o el liderazgo espiritual [Sanders (27)].

Otros modelos de liderazgo transformacional son el liderazgo auténtico [George y Sims (28)], el liderazgo compartido [Yukl (29,30)] o distribuido [Spillane y Diamond (31)].

2.4. Un paso más: Meta-liderazgo

El meta-liderazgo es liderar el liderazgo.

Las organizaciones actuales están, en general, estructuradas más horizontalmente que las organizaciones del pasado. Requieren profesionales con conocimiento, iniciativa y proactividad, y en ellas rara vez es suficientemente eficaz un liderazgo desempeñado por una persona o por un equipo de directivos. En primer lugar, porque éstos apenas pueden llegar a toda la organización, pero sobre todo porque los profesionales detentan mayor poder y autonomía, y desean usarlos para decidir en su trabajo y para influir en su entorno.

En el caso concreto de los servicios de salud, se toman millones de decisiones cada día por parte de profesionales que son y se sienten libres para hacerlo y para ejecutarlas en el acto. Estas decisiones tienen unos efectos determinantes sobre todas las dimensiones del sistema, tanto sobre la disponibilidad y calidad de los servicios, como sobre la productividad o los costes.

Existen de hecho en todas estas organizaciones múltiples muestras de liderazgo real distribuido por servicios, departamentos y equipos, ejercido por profesionales diversos, con estilos diferentes, si bien dichos liderazgos no siempre están alineados ni forman una red coordinada. Incluso a menudo llegan a perseguir objetivos contrapuestos, entrando frecuentemente en conflicto.

El meta-liderazgo trata de alentar, promover y desarrollar el liderazgo en las

personas de la organización, de forma que cada una de ellas, incluso las que no tienen subordinados a su cargo, actúe como líder. ¿Cómo líder de quién? De sí mismo, en primer lugar, de los equipos en los que participa, e incluso de sus superiores cuando sea necesario (por ser más experto, por aportar una idea nueva, por desarrollar una visión...).

Lo importante no es quién lidera (liderazgo centrado en el líder), sino que el liderazgo sea útil y eficaz (liderazgo centrado en los procesos de servicio, en el desarrollo de la organización y de las personas que la componen).

La necesidad de meta-liderazgo (si bien no llamado así) ya fue anticipada por Burns (19), quien afirma que *liderazgo es desarrollar líderes*. Bennis y Nannus (31) y Bennis y Goldmish (32) refieren que muchos CEOs creen que su tarea principal es desarrollar otros líderes y ayudar a todos a alcanzar su propio potencial como líderes.

El propósito del meta-liderazgo es el desarrollo de un liderazgo distribuido, compartido y alineado. Los meta-líderes ejercen su papel sobre la organización en su conjunto, de forma indirecta, a través de la creación de contextos de reflexión y toma de decisiones compartidas, de aprendizaje y desarrollo, de reglas de juego facilitadoras, y de escenarios donde las personas han de asumir el protagonismo y el riesgo de liderar.

El modelo de liderazgo compartido [Yukl (29,30)] o distribuido [Spillane y Diamond (31)] plantea el desempeño de la dirección como una labor compartida, en un proceso en red, dinámico e interactivo, con el compromiso y la implicación de todos los miembros de los equipos. Estos modelos de meta-liderazgo y liderazgo compartido son perfectamente compatibles con los modelos de liderazgo transformacional estudiados con anterioridad, solo que, aplicados no a un directivo o líder, sino a todos los miembros de los equipos.

Diversas investigaciones ponen de manifiesto la eficacia y eficiencia de estas formas de liderazgo en el contexto de las organizaciones actuales, especialmente si son organizaciones complejas y multi-profesionales, como la sanitaria.

Un ejemplo de este tipo de liderazgo es el desarrollado en el Servicio Murciano de Salud con las llamadas Comisiones Asesoras Regionales de Especialistas (CARE). En ellas, los responsables de una determinada especialidad de cada una de las Áreas de Salud se reúnen periódicamente en un foro regional para abordar cuestiones específicas relevantes que afectan a la asistencia de los pacientes de la región, y para proponer medidas concretas, tanto organizativas como clínicas, que mejoren la atención de forma eficaz y eficiente. El compromiso es pensar y actuar como responsables regionales, no como representantes de su propio servicio o de su Área de Salud.

3. El papel de líder: funciones, estilos y cualidades

¿Cómo se desarrolla un líder? ¿A qué ha de prestar atención un directivo o un mando intermedio para liderar su equipo u organización? La capacidad de provocar liderazgo es algo más que el despliegue de una serie de habilidades y comportamientos. El líder (o el aspirante a serlo) ha de tener presentes:

- Sobre qué aspectos o niveles del sistema ha de intervenir.
- Cuáles son sus funciones para hacerlo.
- Qué cualidades favorecen su eficacia.
- Que estilos de relación y trato con sus colaboradores serán más apropiados.

3.1. Niveles de intervención: Dimensiones de un sistema humano

El comportamiento de las personas y de los equipos es consecuencia de una combinación de factores internos que se influyen mutuamente: responsabilidades y roles, creencias, habilidades, sentimientos, etc. Ante un problema determinado no siempre es fácil detectar sobre qué nivel actuar: ¿se debe a una carencia de recursos, una falta de conocimientos?, ¿se trata de un problema de motivación, de organización de las tareas y de los tiempos? Cuando el nivel del problema no está bien identificado, las soluciones tienden a ser sintomáticas, ineficaces o insuficientes.

El modelo de los niveles lógicos [Dilts (23)] estructura estos factores en un orden jerárquico natural, facilitando entender cada elemento y su influencia sobre los otros, y cómo abordarlo desde la responsabilidad del líder, pues cada nivel requiere un tipo distinto de liderazgo.

Estos niveles son: trascendencia, identidad, valores/creencias, capacidades, comportamientos y tiempos/espacio.

3.1.1. Trascendencia: pertenencia y visión (crear)

Describe el efecto sistémico al que la organización o el equipo contribuye con su trabajo: construir una sociedad más saludable, más equilibrada, más justa, más libre... son algunos ejemplos de visión. Da sentido al papel o misión de la organización, y cuando es auténtica, sirve de inspiración y motivación a los miembros de la organización.

3.1.2. Identidad: Misión (ser)

La misión declara el papel concreto que desempeña una persona, un equipo o una organización para lograr la visión. La misión describe y asume la responsabilidad de convertir determinados propósitos en resultados mediante el desempeño de unas determinadas funciones.

La misión y la visión aportan el significado y el sentido del trabajo de la organización y de todos sus miembros. Lamentablemente, en muchas ocasiones se formulan como un mero trámite, como una frase hecha, lo que elimina su potencial poder de guía y de motivación.

3.1.3. Valores/creencias (querer-creer)

Los valores y creencias reales de una organización son los componentes esenciales de su cultura, que se expresa en sus hábitos, y tienen una influencia determinante sobre la motivación de las personas. Los valores indican qué es importante, los criterios de calidad y de adecuación, lo que hay que preservar o conseguir con todos los comportamientos, incluidos los referentes éticos. Las creencias son interpretaciones de los acontecimientos, de las situaciones y de las personas, acerca de posibilidades, expectativas, consecuencias, significados, etc.

Los valores y creencias reales son aquellos de los que las personas están convencidas sin cuestionamiento, y a menudo de manera inconsciente, convirtiéndose en normas de conducta. Siempre hay algún tipo de cultura: todo comportamiento está motivado por algún valor y responde a uno o varias creencias. Eventualmente, puede suceder que estos valores y creencias no sean los más favorables o adecuados para desarrollar una determinada misión.

Los equipos inteligentes eligen y rediseñan su cultura. Deciden qué valores y convicciones son importantes y han de inspirar las tareas y comportamientos del equipo.

3.1.4. Capacidades y recursos (poder-saber)

Son los conocimientos técnicos y humanos, las destrezas, las habilidades individuales y colectivas, los medios materiales y económicos, los procedimientos y su organización.

Las capacidades y recursos son la fuente del poder real, de la posibilidad de materializar los deseos en acciones eficaces. En definitiva, es todo aquello que faculta a las personas, los equipos o a la organización para realizar su trabajo.

Aunque están influidas por el talento natural, las capacidades y destrezas se adquieren y desarrollan mediante el aprendizaje y el entrenamiento, por lo que son accesibles a la inmensa mayoría de las personas.

3.1.5. Conductas o comportamientos (hacer)

Ejecución de tareas, hábitos, acciones, estrategias y procedimientos. Ocupación de las personas y equipos en cada momento. Incluyen acciones visibles y no visibles (pensar, sentir, reflexionar) que implican una dedicación de tiempo.

En una organización hay muy diferentes áreas de comportamiento: productivas, de soporte, de aprendizaje y desarrollo, sociales, lúdicas, de descanso. Los líderes y miembros de los equipos eficientes identifican las tareas más rentables y priorizan conscientemente sus actividades, eliminando o minimizando las tareas que no añaden valor.

3.1.6. Espacios y tiempos (estar)

El espacio es hace referencia al lugar de trabajo (su tamaño, distribución, acondicionamiento, ruido, acceso, olor, clima, calma...), y a las facilidades y dificultades que plantea. La dimensión tiempo aborda su cantidad, distribución y asignación en horarios y a tareas.

Siendo los elementos más superficiales del sistema, a menudo resultan ser los más influyentes (especialmente como limitantes). Las personas y equipos eficientes organizan el espacio y su tiempo en función de las prioridades, no de los acontecimientos o de los imprevistos, no permiten que sea esta dimensión la que dirija ni organice su actividad. Reaccionan ante las crisis, pero sus acciones están determinadas por su misión, y priorizadas por la importancia de sus objetivos, no por el ajetreo de las pequeñas urgencias cotidianas.

La jerarquía de niveles responde a las siguientes premisas:

- a. Una intervención que puede ser positiva en un nivel puede resultar negativo en otro (por ejemplo, asumir una tarea ajena “porque es más rápido” dificulta el aprendizaje del otro y perpetúa una inadecuada distribución de responsabilidades).
- b. Cada nivel dirige al nivel inmediatamente inferior (por ejemplo, creer que algo es bueno y posible hace que desarrollemos la capacidad para lograrlo, y viceversa). Por ello, un cambio real en un nivel superior (un cambio de rol, o una manera distinta de pensar, por ejemplo) afectará a los niveles inferiores, provocando un efecto cascada.
- c. Los niveles inferiores sustentan y materializan los superiores (los valores han de traducirse en hechos, la repetición de acciones desarrolla capacidades). Sin embargo, un cambio en un nivel inferior no siempre supone un cambio en los niveles superiores (hacer más cosas o cosas diferentes no tiene por qué afectar a mis creencias o valores).

Obviamente, el sistema obtendrá su máxima eficiencia cuando tenga sus niveles bien alineados hacia los resultados más convenientes para él y su contexto (desear crear algo, asumir la responsabilidad de llevarlo a cabo, sentirse comprometido por convicción, poder hacerlo, actuar consecuentemente en el lugar y tiempo apropiados).

3.2. Funciones generales del líder

Los seis niveles anteriormente descritos dan lugar a cuatro grandes áreas funcionales del líder (Figura 3.1), desde las que asegurar que la organización dispone de:

- a. Significado: Rol, propósito, rumbo, que los sitúe y los oriente
- b. Una estrategia organizadora de los recursos y de los procedimientos
- c. Motivación o energía que los impulse
- d. Un desempeño atento de las tareas y procesos de producción.



Figura 3.1. Áreas funcionales del líder.

En cada uno de estos papeles, es necesario que el líder se proponga objetivos específicos y les dedique tiempo y aten-

ción en su agenda de trabajo. Cada uno de ellos requiere así mismo un estilo o meta-programa de pensamiento propio y un enfoque temporal específico y, aunque no tienen un estilo de liderazgo específico (una función puede desarrollarse con diferentes estilos de liderazgo) a menudo funcionan mejor con un estilo que van otros.

Estas funciones son aplicables a un director general, a un jefe de sección, e incluso son útiles si de lo que se trata de es liderarse a sí mismo.

3.2.1. El líder como desarrollador de significado

El significado viene dado por la visión y la misión. Explicita qué es y qué quiere ser la organización, para qué existe, cuáles es su papel y su vocación en el contexto social del que forma parte. Da sentido y cohesión a la organización, e incluye los propósitos, los principios, y los grandes objetivos generales. Es un rol eminentemente inspirador.

Para desarrollar y mantener el significado, el líder:

- a. Explica y recuerda para qué y para quién se hacen las cosas, los propósitos de las tareas, el sentido y la importancia de cada puesto de trabajo.
- b. Recoge, define y transmite la visión, la misión y los valores de la organización.
- c. Integra y representa de las aspiraciones de todos los miembros del sistema.
- d. Co-crea y renueva la cultura organizacional.
- e. Canaliza el poder. Consulta, pacta, negocia, delega.

- f. Garantiza la autoridad, la justicia, la equidad y la ética.
- g. Cultiva y transmite inspiración y esperanza por logros a largo plazo.
- h. Trabaja para la prosperidad del sistema y de sus miembros.
- i. Escucha a sus colaboradores y analiza el sistema, para comprender y alinear sus necesidades y aspiraciones.
- j. Dedicar tiempo a imaginar y diseñar el futuro, juntamente con sus colaboradores.
- k. Busca impactos globales y a largo plazo, mide las consecuencias colaterales.
- l. Ayuda a conectar el papel de cada miembro con el conjunto.
- m. Celebra y premia los logros, promueve y alienta a sus colaboradores.
- n. Corrige y sanciona los comportamientos dañinos y contraproducentes.
- o. Basa el liderazgo en su integridad, en su prestigio y su vocación de servicio.
- p. Representa a la organización en su contexto y con sus interlocutores.

Esta es una función propia del liderazgo transformacional, y su estilo de liderazgo más afín es visionario/orientador, preferentemente combinado con un estilo participativo/democrático o con un estilo desarrollador/coaching (véase más adelante, estilos de liderazgo). La forma de pensamiento preferente es la visión, y se enfoca al largo plazo.

Este rol puede asemejarse al de un presidente, o, arquetípicamente, al de un rey ¹.

¹ Un arquetipo es un modelo, una figura representativa de algún aspecto de la realidad, que integra y evoca una serie de atributos y/o funciones. Los arquetipos más potentes son universales, presentes en varias culturas y que perduran a lo largo de generaciones.

3.2.2. El líder como facilitador de motivación y energía

Además de la motivación de base que proporciona el significado, son necesarias la motivación y la energía cotidianas para trabajar, para contribuir al buen clima y ambiente de trabajo y a un buen ánimo del equipo y encontrar así gratificación y satisfacción en el trabajo. Es obvio que la motivación y el estado de ánimo del equipo afectan a la capacidad de afrontar las dificultades y frustraciones que se presentan, y por tanto determinan en buena medida los resultados.

Para desarrollar esta función, el líder dedica tiempo a:

- a. Entender y cuidar su propio estado de ánimo y el del equipo.
- b. Averiguar qué es importante para las personas que le rodean, qué necesitan, qué quieren.
- c. Conocer los puntos de vista de los otros, conversar, preguntar, escuchar, empatizar.
- d. Crear contextos formales e informales de reunión.
- e. Alimentar la cohesión de su equipo y las relaciones interpersonales.
- f. Resaltar lo que une, los valores compartidos.
- g. Fomentar su propia motivación y la de los demás, contagiar ilusión y ganas.
- h. Manifestar los valores de la organización en su comportamiento cotidiano.
- i. Alimentar creencias y expectativas positivas.
- j. Disfrutar de los éxitos, ayudar a asumir los fracasos, contextualizándolos.
- k. Propiciar la sensación de placer y de

alegría, la satisfacción propia y de sus colaboradores.

- l. Resolver conflictos, buscar y manifestar el acuerdo, los puntos en común.
- m. Dar afecto y aliento, contagiar pasión, ánimo, y alegría.
- n. Estar disponible para dar apoyo moral y emocional.
- o. Cuidar de los efectos y consecuencias colaterales de las acciones, de la *ecología emocional* del sistema.

El estilo de liderazgo más afín a esta función es el afiliativo, más orientado a las relaciones que a la tarea, aunque a menudo ha de combinarse con otros estilos para evitar el conformismo y la falta de rendimiento. El estilo o meta-programa de pensamiento es emocional, y su enfoque personal es de presente.

Equivale a un cuidador, a un amigo, un compañero, o, arquetípicamente, a un amante.

3.2.3. El líder como organizador y estratega

Organizar es *establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando las personas y los medios adecuados* (Diccionario de la Lengua Española, RAE, 2017).

Organizar equivale a dotar y articular las estructuras, los recursos, los conocimientos y las destrezas, por una parte, y por otra, a diseñar las estrategias, los procesos y los procedimientos más adecuados para conseguir resultados eficientemente. Incluye también asegurar y proveer el aprendizaje y el entrenamiento de los individuos y los equipos para fomentar la innovación y el desarrollo.

Corresponden al desempeño de esta función:

- a. Analizar y diagnosticar situaciones, posibilidades, dificultades y problemas.
- b. Diseñar planes y procedimientos y formas de organización.
- c. Conocer el nivel de conocimiento de los miembros de su equipo.
- d. Entrenar y capacitar al equipo y a sus miembros para que lleven a cabo su propósito.
- e. Dotarlo de los recursos, protocolos y medios necesarios.
- f. Fomentar la creatividad, inventar, renovar procedimientos y procesos, investigar, ensayar, evaluar.
- g. Facilitar contextos de aprendizaje, de reflexión e innovación y solución de problemas.
- h. Ayudar a entender el error y el fracaso como hechos naturales que forman parte inevitable de los procesos de aprendizaje.
- i. Aconsejar, enseñar, mentorizar a otros.
- j. Desarrollar a los miembros del equipo para convertirlos en líderes de sí mismos y fomentar el liderazgo compartido.

También ésta es una función propia del liderazgo transformacional, y su estilo típico de liderazgo es el desarrollador/coaching, aunque con algunos colaboradores puede combinarse con un estilo imitativo en ciertas fases. La forma de pensamiento preferente es la lógica, y su enfoque temporal es el medio plazo.

Este rol equivaldría al de un científico, un ingeniero, un maestro o, arquetípicamente, al de un mago (hacer posible lo que antes era imposible).

3.2.4. El líder como impulsor de la tarea y la producción

La tarea y la producción son la ejecución diaria de los procedimientos y procesos, el trabajo del día a día de todos los miembros de la organización o del equipo para obtener los resultados deseados (dicho coloquialmente, *el tajo*). Éstos representan la materialización de los fines de la organización y, por tanto, también los fines del liderazgo.

Para impulsar la tarea y la producción, el líder dedica tiempo a:

- a. Elaborar planes operativos y asegurar su ejecución y seguimiento.
- b. Establecer objetivos operativos claros, con niveles de rendimiento y fechas de cumplimiento.
- c. Asegurar que el equipo tiene claro dicho plan, el reparto de responsabilidades, y ejecuta las tareas correspondientes.
- d. Transmitir instrucciones y órdenes.
- e. Delegar.
- f. Gestionar los tiempos y administrar los recursos.
- g. Coordinar las acciones.
- h. Supervisar, evaluar resultados y corregir desviaciones mediante *feedback* inmediato y directo.
- i. Reaccionar con agilidad, adaptarse a los cambios inmediatos.

El estilo de liderazgo más afín a esta función dependerá del grado de madurez y autonomía de los colaboradores, desde la delegación total hasta el estilo imitativo/timonel (el líder trabaja y es un modelo para los demás), o incluso autoritario/coercitivo con los colaboradores menos

maduros e independientes. Su estilo o meta-programa de pensamiento es la acción, y se enfoca en el corto plazo.

El papel equivale al de jefe de equipo operativo, un operario, o, arquetípicamente, al de un guerrero.

Una situación que requiere liderazgo

La Comisión de Cuidados Paliativos del Área reúne a especialistas del Hospital, a representantes de Atención Primaria y a los coordinadores del Equipo de Cuidados Paliativos Domiciliarios (ECPD). La Comisión ha celebrado dos sesiones de trabajo para intentar elaborar un protocolo de continuidad de cuidados, durante las cuales se han puesto de manifiesto desacuerdos aparentemente irreconciliables entre los tres ámbitos de actuación, sobre todo en cuanto a quién debe dirigir el protocolo y marcar las decisiones sobre qué hacer con cada paciente. Cada cuál opina que es él quien ha de liderar el proceso, dando argumentos razonables para sustentar su opinión. La última reunión terminó con un enfrentamiento abierto entre el jefe de servicio de Oncología y el coordinador del ECPD.

Tras seis meses de estancamiento, el director médico quiere reunirlos de nuevo para retomar el trabajo. Para ello, sabe que tendrá que reenfocar el tema desde todas las funciones del liderazgo: sentido, motivación, estrategia y acción.

Lo primero que hace es pedirles que expongan ordenadamente sus respectivos puntos de vista, para poder entenderlos adecuadamente y hacer un “mapa” de la situación actual. Les transmite que entiende el desacuerdo como una muestra del compromiso y del empeño en conseguir el que cada cual considera el mejor protocolo posible, por lo que agradece su esfuerzo y el grado de exigencia demostrada por todos.

Una vez se han expresado todos los participantes, les invita a hacer una reflexión acerca de para qué están en esa reunión, cuál es el fin último del protocolo, cuáles son las necesidades que han de satisfacer, y, por ende, cuál es la misión que la comisión ha de cumplir. Incluso les apunta que el cometido es tan importante, que “no tenemos derecho a no lograr un buen resultado sólo porque no estemos de acuerdo en cómo hacerlo”.

A partir de ahí, les invita a elaborar un listado de características y cualidades que ha de cumplir el protocolo que alcancen, sea cual sea. Les pide que enfatizen los más relevantes para su misión, qué es lo más importante y qué secundario.

En lugar de pensar en lo que cada uno ha de hacer, les propone preguntarse qué servicios y atenciones espera y ha de recibir el paciente (con independencia de quién se los provea). Desplaza el foco de atención desde las atribuciones de los profesionales hacia las necesidades del paciente.

Una vez logrado esto, les plantea que elaboren diferentes formas y vías por las que el sistema puede ofrecer esos servicios: ¿Qué tareas pueden ser desempeñadas indistintamen-

te por diferentes profesionales con el mismo nivel de calidad? ¿quién podría prestarlos? ¿quién más podría prestarlos? ¿cuáles son las tareas que deben ser desempeñadas exclusivamente por un profesional concreto? ¿cómo pueden organizarse conjuntamente esas tareas? ¿cuál es la forma de organización más eficiente, dados los recursos disponibles?

Una vez planteadas las preguntas, les invita a trabajar en ellas durante 15 días para sopesar las posibilidades, así como las ventajas e inconvenientes de cada modelo organizativo.

Los miembros de la Comisión asumen el compromiso de traer propuestas elaboradas en ese plazo y llegar a un consenso en la próxima reunión.

3.3. Estilos de liderazgo

Los roles o funciones del liderazgo son áreas de desempeño o focos de responsabilidad, mientras que los estilos son maneras de actuar y conducirse en cada una de estas áreas. Ningún comportamiento concreto es eficaz con todas las personas en todas las circunstancias. El típico “yo es que soy así”, no es válido para liderar equipos. Se requiere ser capaz de abordar de forma diferente a personas y a situaciones diferentes, y en muy buena medida, el fenómeno del liderazgo depende de saber utilizar y combinar estilos distintos.

Como enfoque general, cabe señalar que las personas que obtienen mejores resultados como líderes son aquellas que, con su comportamiento, provocan un estado emocional positivo, esto es, aquél que predispone a los colaboradores hacia los objetivos y tareas adecuados.

3.3.1. Estilo visionario/orientador o inspirador

Estilo basado en ilustrar y mostrar los logros a largo plazo, los principios, en dialogar sobre la importancia y beneficio de los fines que se buscan, del sentido del tra-

bajo, sobre un futuro esperanzador. Ayuda a cada colaborador a entender cómo su labor contribuye a los objetivos finales y al desarrollo global.

Las competencias en las que se basa son:

- Influencia inspiradora, elocuencia.
- Confiabilidad y confianza.
- Conciencia de uno mismo.
- Empatía.
- Transparencia.

Es un estilo fundamental en el liderazgo transformacional y, especialmente, en el rol de creador de significado. Está indicado cuando se necesitan cambios profundos, en inicios de ciclo o de etapa, en organizaciones a la deriva. También en situaciones de desorientación y/o desmotivación. Es un estilo especialmente útil con colaboradores con potencial directivo en desarrollo. También es necesario utilizarlo cada cierto tiempo, como un recordatorio, en situaciones con gran carga de rutina o con mucho cortoplacismo.

Posibles inconvenientes de un uso abusivo:

- En colaboradores autónomos, más expertos que el directivo, puede provo-

car cierto cinismo, especialmente si se acompaña de autoritarismo.

- Paternalismo.
- Utilizado de forma permanente puede bloquear la iniciativa y creatividad de los equipos.

3.3.2. Estilo desarrollador/mentor o coach

Estilo basado fundamentalmente en preguntas y en el planteamiento de oportunidades y retos, para que sean los colaboradores quienes aporten respuestas creativas y desarrollen su potencial y su autonomía. Se orienta tanto al crecimiento profesional y personal de colaboradores y equipos, como a la búsqueda de soluciones innovadoras, más que a las soluciones inmediatas y fáciles. Ayuda a las personas (y a la organización) a identificar sus fortalezas y debilidades y a trabajar sobre ellas.

Delega responsabilidades y objetivos retadores, pero tolera el fracaso a corto plazo como elemento importante del proceso de aprendizaje.

Indicado especialmente en:

- Situaciones en las que se requiere creatividad.
- Con colaboradores atascados en ideas ante una situación.
- Con colaboradores que se reconocen en periodo de desarrollo y con potencial, o que van a ocupar nuevos puestos de responsabilidad, siempre que el directivo tenga criterio técnico para poder orientar/acompañar.
- También es útil con colaboradores que muestran excesivamente su faceta de

guerreros, para ayudarles a reflexionar antes de actuar.

Es poco productivo cuando:

- El directivo tiene poca experiencia técnica.
- Los colaboradores están poco motivados por su propio desarrollo.
- Los colaboradores necesitan demasiada supervisión y *feedback*.
- Situaciones de crisis en las que se requieren acciones inmediatas y eficaces.

3.3.3. Estilo afiliativo

Es un estilo cercano y distendido, basado en la escucha y la empatía, en los gestos de complicidad, en la búsqueda de puntos de acuerdo. Está orientado a contagiar emociones positivas, a establecer y consolidar relaciones de afecto. Presta atención a las necesidades emocionales propias y de sus colaboradores.

Está indicado especialmente en:

- Situaciones en las que se necesita aumentar el nivel de armonía y moral.
- Cuando los ánimos están crispados, para mejorar la comunicación.
- En caso de conflicto (latente o manifiesto) interpersonal, interdepartamental o laboral.
- Para la integración de colaboradores procedentes de diferentes culturas o niveles.
- También es indicado en tareas sencillas, estructuradas y monótonas, cuando se está dando un rendimiento apropiado.

Complementa muy bien a los otros estilos, pero rara vez es eficaz como estilo único,

dado que no es un motivador directo del rendimiento, e incluso a veces transmite que éste importa poco, que se tolera la mediocridad. Suele ofrecer muy escaso *feedback* correctivo, y a veces desorienta de la tarea.

Suele ser inapropiado en las siguientes situaciones:

- Con colaboradores que presentan rendimiento bajo o irregular.
- En crisis y situaciones de peligro en las que se requiere determinación.
- Con colaboradores motivados sólo por la tarea, independientes y poco interesados en las relaciones.

3.3.4. Estilo democrático/participativo

Orientado al logro del consenso y del compromiso. Actúa informando, exponiendo datos y situaciones, pidiendo al equipo análisis e ideas y, sobre todo, asumiendo las decisiones de la mayoría, aunque no las comparta del todo.

Está indicado especialmente en las siguientes situaciones:

- En la coordinación de equipos profesionalmente maduros.
- Cuando el directivo no sabe del todo qué dirección seguir, y tiene colaboradores competentes, para fomentar la creatividad.
- Cuando, teniendo una visión clara, el líder necesita la implicación de todos para hacerla realidad.
- Cuando quiere que los colaboradores sientan especialmente que se cuenta con ellos.

- Para cultivar una cultura y mentalidad de responsabilidad y de aportación por parte de todos.

Sus posibles inconvenientes son: reuniones excesivas en número y para cualquier cosa, aplazamiento de decisiones, dejación de responsabilidades, con peligro de discusiones excesivamente largas y, a veces, improductivas.

Puede ser improductivo en:

- Crisis que necesitan decisiones e intervenciones rápidas, salvo que el equipo sea muy experto, esté muy cohesionado y entrenado en dialogar productivamente.
- Con colaboradores poco preparados y/o involucrados, esto es, inmaduros profesionalmente.
- Para decisiones rutinarias o sobre aspectos insignificantes.

3.3.5. Estilo imitativo/timonel

Su comunicación se basa en la acción y el ejemplo, asumiendo en primera persona las tareas, y exigiendo niveles muy elevados de rendimiento, tanto a sí mismo como a los demás. Su obsesión es hacer las cosas mejor y más rápidamente. Tiende a olvidarse de las personas y a resolver personalmente los problemas, dificultando a menudo la iniciativa de los colaboradores. Le cuesta delegar y da muy pocas explicaciones, salvo que esté enseñando cómo hacer (en cuyo caso exige más atención a los demás).

Puede degenerar en opresión, y, a largo plazo, dificultar el rendimiento sostenido (puede agotar y hastiar a sus colabora-

dores). Este estilo sólo debe usarse en contextos apropiados y con cautela, y funciona mejor si se combina con estilos visionario y afiliativo.

Las competencias básicas son la motivación de logro e iniciativa. A veces faltan la empatía, autoconciencia, trabajo en equipo y autogestión emocional.

Indicado especialmente en entornos técnicos experimentados, con colaboradores muy motivados, muy competentes y que necesitan poca atención y dirección. También en las primeras fases del ciclo vital de una empresa.

No es apropiado con equipos cuyos miembros son poco autónomos y que requieren mucha dirección, orientación y entrenamiento para desarrollarse profesionalmente, pues este estilo tiende a hacer perdurar el problema de base. Tampoco es apropiado con profesionales expertos desmotivados (*quemados*).

3.3.6. Estilo autoritario/coercitivo

Se basa en la orden, la supervisión directa, la amenaza y la intimidación. Trata de controlarlo todo. Crítico e intolerante con el error, rara vez utiliza la alabanza o el reconocimiento. Enfatiza lo que se hace mal. Los colaboradores acaban ocultándole información negativa por temor a las consecuencias. A menudo, el propio líder lo confunde con un estilo desarrollador (como aprendizaje para el colaborador).

Es el estilo más arriesgado y contraproducente de todos, y especialmente en organizaciones del conocimiento, donde el poder del líder es dudoso.

Puede estar indicado en situaciones de emergencia, cuando el jefe es un experto con más información que sus colaboradores, y han fracasado otras tentativas con colaboradores problemáticos, o con escasa preparación y motivación. Puede ser apropiado también ante flagrantes abusos de unos colaboradores sobre otros o infracciones graves.

Es impropio en prácticamente todas las demás situaciones, y muy especialmente con colaboradores competentes e implicados en su función, y en actividades complejas e impredecibles. No debe usarse de forma sistemática, indiscriminadamente, ni a largo plazo.

La tabla 3.1 muestra la relación entre niveles lógicos, funciones del líder y estilos.

3.4. Cualidades que potencian el liderazgo

Como se ha dicho en capítulos anteriores, no hay ninguna combinación de cualidades para el liderazgo que haya sido unánimemente aceptada. Cada grupo de autores enfatiza aquellas que mejor ayudan a explicar sus observaciones y su modelo, y diversas investigaciones han intentado averiguar la relación entre algunas de ellas y los resultados en términos de efecto sobre la satisfacción y la productividad de los colaboradores.

Un mapa integrador de las diferentes propuestas sobre liderazgo podría quedar reflejado en la tabla 3.2.

Por supuesto, cada clasificación incluye una serie de cualidades y excluye, o al

Tabla 3.1. Niveles, funciones y estilos de liderazgo

Niveles lógicos	Función	Estilo de liderazgo preferente	Estilos de liderazgo complementarios
Visión Misión	Significado	Visionario/orientador Participativo/ democrático	Afiliativo Desarrollador
Valores-creencias	Motivación	Afiliativo	Visionario Participativo Desarrollador
Capacidades y recursos	Organización y estrategia	Desarrollador- <i>coach</i>	Visionario Afiliativo Imitativo
Conducta ambiente	Tarea y producción	Imitativo	Participativo Afiliativo Coercitivo

Tabla 3.2. Cualidades que potencian el liderazgo

Cualidades personales 1. Propensión a aprender. 2. Consciencia de uno mismo. 3. Responsabilidad. 4. Motivación intrínseca. 5. Autodominio. 6. Pensar en lo importante. 7. Integridad y confiabilidad.	Cualidades interpersonales 1. Mirar con buenos ojos. 2. Confianza. 3. Empatía. 4. Influencia positiva. 5. Elocuencia y persuasión. 6. Asertividad. 7. Compromiso.
Cualidades directivas 1. Empoderamiento. 2. Delegación. 3. Orientación, dirección. 4. Trabajo en equipo. 5. Resolución de problemas. 6. Negociación. 7. Pedagogía, <i>coaching</i>.	Cualidades organizativas 1. Pensamiento sistémico. 2. Conciencia social y ética. 3. Vocación de servicio. 4. Orientación al cliente. 5. Sentido estratégico, planificación. 6. Gestión de recursos. 7. Adaptación al medio.

menos no cita, otras que resultan relevantes para otros autores. El listado podría ser tan exhaustivo como se requiera o resulte práctico para cada contexto y grupo humano. Son éstos los que dan las pistas acerca de cuáles son las capacidades y comportamientos más adecuados.

3.4.1. El liderazgo auténtico

Durante bastante tiempo, el desarrollo de las habilidades de liderazgo se centró en la imitación de modelos de comportamiento de líderes de muy diversos ámbitos. Sin embargo, como se ha visto, no hay un

patrón uniforme de líder. Si pueden observarse cualidades generales, de las que cada líder en particular manifiesta algunas y adolece de otras, siempre de una forma peculiar y estrictamente personal, que son la expresión de su identidad única e irrepetible.

Bill George y Peter Sims (28,34) desarrollaron un modelo de liderazgo basado en las cualidades personales del líder, al que llamaron *liderazgo auténtico*, orientado por las siguientes premisas:

- Cada persona es única, tiene su sello personal, sus convicciones, valores y creencias.
- Ser auténtico es *ser consecuente con uno mismo, mostrarse tal y como uno es* (Diccionario de la Lengua Española, R.A.E., 2017).
- La autenticidad crea confianza en los demás, mientras que la imitación y la impostación generan desconfianza.
- No se puede ser auténtico imitando a otras personas.

Si bien el término se debe a George, es fácil apreciar la influencia de S.R. Covey (35,36), de Goleman (37) y Goleman y Boyatzys (38,39,40), entre otros.

No se nace auténtico. Se aprende a serlo a lo largo de la vida, a menudo a raíz de vivencias significativas. Requiere, además, de valor y coraje, porque no siempre es fácil.

¿Cómo se desarrolla el liderazgo auténtico?

3.4.2. Autoconocimiento

La primera clave es el autoconocimiento: ser consciente de uno mismo, de las aspiraciones más profundas, del sentido personal

de lo correcto, de lo ético, lo deseable. Ser consciente de las propias emociones, fortalezas y debilidades (41). Supone aprender de la propia historia, no como un relato de acontecimientos, sino de vivencias, de experiencias con significado. A partir de ahí, se trata de tomar la decisión de dirigir la propia vida, desarrollarse a sí mismo, e impactar en el entorno para contribuir a provocar la evolución y los cambios necesarios.

3.4.3. Principios y valores

Ser auténtico consiste en actuar según los propios principios y valores. A veces esto es más fácil decirlo que hacerlo. Todos somos capaces de mantenernos consecuentes en circunstancias manejables, pero numerosas situaciones ponen a prueba nuestra coherencia personal, algunas de ellas de forma casi inevitable. ¿Cuánta presión, dolor o miedo somos capaces de soportar para mantenernos coherentes? ¿Cómo afrontamos la tentación de una ganancia fácil pero indebida? ¿Cómo gestionamos nuestros propios conflictos internos? El desarrollo como persona consiste, en muy buena medida, en ganar estabilidad y consistencia ante circunstancias difíciles y desafíos crecientes de la vida.

3.4.4. Apertura

La coherencia personal se complementa con la capacidad de mantenerse abierto a la reflexión y al reenfoque de las situaciones y los problemas, a valorar los puntos de vista de los demás y a estar dispuesto a cambiar de opinión, si estos son convincentes en términos éticos. Esto nos acerca a eso que llamamos objetividad. No es lo mismo autenticidad que tozudez.

3.4.5. Equilibrar motivaciones

Conocer y equilibrar las motivaciones intrínsecas, las motivaciones trascendentes y las motivaciones extrínsecas. Las motivaciones intrínsecas y las trascendentes están relacionadas con el sentido de la propia vida, con lo que uno quiere *ser*, y con lo que quiere *aportar*, es decir, con lo que quiere *construir* consigo mismo y su entorno. Las motivaciones extrínsecas hacen referencia a lo que nos atrae, con lo que deseamos *tener* o *poseer* en términos materiales o de status social y reconocimiento externo. Ambos tipos de motivación son importantes, cuando las motivaciones extrínsecas desplazan u ocupan el lugar preferente, es bastante probable alejarse de uno mismo, perder el norte.

3.4.6. Sentido de identidad personal

Ser uno mismo en todas partes, en todos los contextos y facetas de la vida. Pone-mos nombres a los escenarios en los que vivimos y los clasificamos como si fueran vidas diferentes: la vida personal, la vida profesional, la vida familiar y social... pero en realidad somos la misma persona moviéndonos por todos esos escenarios. Desarrollar la capacidad y el hábito de mostrarnos como somos en cada uno de estos contextos vitales nos aporta equilibrio, mayor coherencia y autenticidad.

3.4.7. Relaciones interpersonales de confianza

Rodearse de personas de apoyo, construir equipos y cultivar las relaciones de con-

fianza. Por muy grande y fuerte que sea una persona, no lo puede todo sola. No puede abarcar una perspectiva completa de la realidad, ni actuar en todos los sitios en los que se necesita hacerlo. Tampoco puede aprender suficientemente en solitario. Se necesitan relaciones sólidas, en las que el compañerismo, el amor y el apoyo nos hagan más poderosos, y la confianza permita tanto la transparencia de uno mismo como la de los demás, de forma que puedan manifestarse las ideas, las opiniones, las emociones y los deseos de forma abierta. Las relaciones de confianza son esenciales también como espejo para el autoconocimiento.

Habitualmente, estas relaciones sólidas se construyen en torno a principios, propósitos y valores nucleares compartidos, pero manteniendo un sincero respeto por las discrepancias.

3.4.8. Empoderar a los otros

Ayudar a desarrollarse y a empoderarse a otros. Una de las señas de identidad del liderazgo auténtico es entender su desempeño como un servicio. No se trata de poner a la organización o a los colaboradores a trabajar para uno mismo, sino al revés. Los líderes auténticos entienden que el liderazgo no es para su éxito personal (aunque también lo sea) o para tener subordinados que les sigan y les obedezcan. Cualquier organización será más exitosa cuantas más personas aporten su determinación y su liderazgo para hacerla evolucionar y conseguir resultados, incluyendo a aquellas personas que no tienen subalternos directos.

4. El liderazgo posible en las organizaciones sanitarias

Si combinamos las especiales características de los servicios y organizaciones sanitarias, junto a los retos que han de afrontar en un contexto de recursos escasos y demanda potencialmente infinita, es evidente que dichos sistemas necesitan un liderazgo sólido, consistente y eficaz. También lo es que lograr dicho liderazgo no es fácil. Y no sólo por las dificultades y retos que entrañan el contexto de la salud y de las organizaciones sanitarias, sino también por su peculiar distribución del poder, de la autoridad y, consecuentemente, de la capacidad de influir para la producción de resultados.

4.1. Distribución del poder, de la autoridad y de la influencia en las organizaciones y servicios de salud

En sus primeras acepciones, el Diccionario de Lengua Española de la RAE define el verbo poder como *tener expedita la facultad o potencia de hacer algo, o tener la facilidad, tiempo o lugar de hacer algo*. Como sustantivo, lo define como *dominio, imperio, facultad y jurisdicción que alguien tiene para mandar o ejecutar algo*. También como *fuerza, vigor, capacidad, posibilidad, poderío*.

Para Bennis y Nanus (42), *el poder es la energía básica necesaria para iniciar y*

sostener la acción, o, dicho de otra manera, la capacidad para traducir la intención en realidad y sostenerla. Añaden, además, *que el liderazgo es el uso sabio de este poder*.

En definitiva, podemos entender el poder como la capacidad *real y suficiente* para decidir, actuar en consecuencia, y convertir intenciones en resultados. Subrayamos lo de *real y suficiente*.

La autoridad, aunque se confunde y se conjuga con el poder, es, sin embargo, algo diferente. Volviendo otra vez al Diccionario de la Lengua Española, es *el poder que gobierna o ejerce el mando, de hecho, o de derecho*. También la define como *potestad, facultad, legitimidad, y como prestigio y crédito que se reconoce a una persona o institución por su legitimidad o por su calidad y competencia en alguna materia*.

Es posible, y hasta frecuente, que se den casos de autoridad sin poder, y viceversa, poder sin autoridad.

4.1.1. Poder, autoridad y liderazgo

Tenemos especial interés en definir el poder y la autoridad por dos motivos fundamentales: primero, por ser elementos esenciales en el proceso del liderazgo, y segundo, para constatar que *la autoridad por sí sola, sin poder, no es una capacidad real y suficiente para decidir, actuar en consecuencia y convertir acciones en resultados*. En las organizaciones complejas (y muy especialmente en las sanitarias), el poder está enormemente distribuido, de manera que los directivos y los supuestos líderes, aunque tengan la

autoridad y la legitimidad, suelen detentar muy poco poder por sí mismos. Dar por supuesto que los directivos tienen el poder por el hecho de serlo es un error de cálculo que a menudo se paga muy caro, porque la autoridad que brinda un cargo no siempre va acompañada de un poder suficientemente efectivo.

La pregunta, entonces, es ¿cómo liderar cuando se tiene un poder escaso? La respuesta es tan sencilla de enunciar como compleja de materializar: *juntando el poder de muchos*.

La definición de liderazgo de Bennis y Nanus ha de transformarse entonces en otra: *el liderazgo es la integración, la canalización y el uso sabio del poder de las personas y grupos implicados*.

Existen muchas fuentes y formas de poder. Puede tratarse de un poder político, económico, físico; derivar de una autoridad moral, del prestigio o del desempeño de un puesto; puede ser el poder que otorga el conocimiento, la competencia o la destreza, el poder de la información, de las relaciones, de la pertenencia, de la vitalidad y de la capacidad de resistencia o el poder de la determinación. Todas ellas posibilitan de alguna manera que ocurran algunas cosas, y pueden utilizarse también para obstaculizar otras.

La distribución del poder es un aspecto fundamental de la gobernanza de un sistema: cuando las personas y grupos con poder lo unen y lo alinean hacia una misma dirección, el sistema se mueve con fluidez y determinación en ese sentido. Cuando el poder está distribuido entre personas o grupos con intereses divergentes o incluso contrapuestos, el

funcionamiento del sistema dependerá del equilibrio de fuerzas y de la adecuada gestión de los conflictos que sin duda aparecerán.

4.1.2. El poder de los profesionales

En todos los sistemas en los que el conocimiento científico-técnico es un elemento clave, los profesionales poseedores de ese conocimiento detentan una gran cantidad de poder, y en muchos casos, acompañado además de la autoridad moral.

Esto es mucho más evidente en las organizaciones y sistemas sanitarios, cuyo servicio fundamental es personal y profesional. Dicho servicio se lleva a cabo a través de relaciones y encuentros entre clínicos y pacientes, en los que se dirimen la mayoría de las decisiones efectivas del sistema, que a menudo los directivos encuentran como hechos consumados. La sociedad ha otorgado a los profesionales sanitarios un papel de agentes con liderazgo científico propio, que a su vez les confiere un alto grado de autoridad y legitimidad, y, consecuentemente de, liderazgo ético y social, muy a menudo por encima del reconocido a políticos y/o directivos [Freire, Repullo *et al.* (43)].

4.1.3. Intereses diferentes y contrapuestos

Naturalmente, los profesionales no constituyen un único grupo de interés. La heterogeneidad de profesiones, de especialidades, de servicios, etc. hace prácticamente imposible hablar de intereses homogéneos. Sin duda, los profesionales comparan algunos objetivos, pero, en general,

tienen más presentes las necesidades y objetivos de su propia unidad, servicio o consulta que las de la organización en su conjunto, y, consecuentemente, se ocupan mucho más de las primeras que de las segundas. Ello es, a menudo, una fuente de conflicto.

Por otra parte, los pacientes son también cada vez más conscientes de su propio poder, y si bien no siempre alcanzan a ejercerlo en niveles estratégicos, su influencia en las decisiones clínicas operativas es mucho mayor que la tenían hasta hace pocos años, hasta el punto de inducir prescripciones de pruebas diagnósticas o tratamientos. Y sigue creciendo, alcanzando cada vez más a las decisiones estratégicas y políticas.

Otros agentes sociales, como colegios profesionales, sindicatos, organizaciones de consumidores, asociaciones de pacientes, industria farmacéutica y otros proveedores, ejercen también una potente influencia recíproca y sobre el sistema, así como sobre la capacidad de decisión de políticos, directivos y profesionales.

Esta dispersión de poder, junto con los múltiples intereses de parte, a menudo contrapuestos, pueden explicar la dificultad para aplicar algunas medidas de mejora imprescindibles para la eficiencia y sostenibilidad de los sistemas sanitarios, y que son conocidas y recomendadas por los expertos desde hace décadas. Con frecuencia, la atención a lo particular, lo concreto, lo propio y lo pequeño no permite ver con suficiente perspectiva lo general, lo global, lo colectivo y más grande.

4.2. Lo que dice la investigación sobre el liderazgo en los sistemas de salud y en las organizaciones sanitarias

En realidad, la investigación sobre liderazgo sanitario es aún escasa y con pocos resultados incontestables. Hay consenso en cuanto a la necesidad de cambio de las estructuras de liderazgo en las organizaciones sanitarias, junto con un nuevo profesionalismo (44) tanto médico como enfermero y gestor. Los análisis ponen mucha atención en la comunicación, la motivación y la construcción de propósitos y objetivos compartidos, así como en la búsqueda de una redefinición de roles y responsabilidades basados en la comprensión de las situaciones, de los problemas y los retos globales.

Diversas investigaciones también señalan la pertinencia de promover un liderazgo compartido y participativo (45,46,47), basado en la confianza, la responsabilidad personal, la cooperación y el trabajo en equipo, el fomento de las relaciones y orientado a la consecución de objetivos. Los profesionales sanitarios responden positivamente en entornos en los que se estimula la mejora continua y la calidad asistencial, y destacan la importancia de la justicia y la equidad.

Hay una relación directa entre el comportamiento de los directivos y los líderes en el ambiente de trabajo, en el compromiso y en la satisfacción de los profesionales, y en el espíritu de equipo (48). Las diversas formas de liderazgo transformacional suelen ser más potentes y eficaces, en

general, que el liderazgo transaccional (49,50,51), si bien este cumple también su función en el desempeño de algunos profesionales, aunque menor en el clima de la satisfacción.

Se observa un interés creciente por el liderazgo y su desarrollo entre los profesionales sanitarios, para sí mismos y para su contexto, con especial énfasis en formas de liderazgo de equipo, participativo, el coaching y el liderazgo auténtico.

El interés es aún mayor en enfermería, probablemente por la menor autonomía de que todavía dispone –si bien sus profesionales ocupan cada vez más posiciones de preeminencia en los equipos multidisciplinares–, así como por la permanente revisión del profesionalismo enfermero.

4.3. Directorio de competencias básicas para la profesionalización de la gestión sanitaria

La Federación Internacional de Hospitales puso en marcha un Consorcio Global para la Profesionalización de la Gestión Sanitaria, en el que participan servicios de salud e instituciones públicas y privadas de diversos países de América, Europa, Asia y Australia. Desde 2013 a 2015 el consorcio trabajó para lograr un consenso acerca de la profesionalización de la gestión sanitaria, basada en lo que denominaron Directorio de competencias para la profesionalización de la gestión sanitaria (52).

Este Directorio fue elaborado a partir de encuestas sobre las habilidades observadas en miles de gestores de la salud en entornos muy diversos, y mezcla cualida-

des personales, habilidades, competencias y conocimientos, ofreciendo una visión panorámica. Clasifica las competencias identificadas en cinco grandes áreas:

- **Liderazgo** (área transversal que conecta con las demás). El consorcio lo define como *la capacidad de inspirar la excelencia individual y organizacional, crear una visión compartida y gestionar con éxito el cambio para alcanzar los objetivos estratégicos y el desempeño exitoso de una organización.*
- **Comunicación y Gestión de relaciones**, definida como *la capacidad de comunicarse clara y concisamente con clientes internos y externos, establecer y mantener relaciones, y facilitar interacciones constructivas con individuos y grupos.*
- **Responsabilidad profesional y social**, entendida como *la capacidad de alinear la conducta personal y organizacional con estándares éticos y profesionales que incluyen una responsabilidad hacia el paciente y la comunidad, una orientación hacia el servicio y un compromiso con el aprendizaje y la mejora a lo largo de la vida.*
- **Salud y entorno sanitario**: *La comprensión del sistema de salud y el entorno en el que funcionan los gerentes y proveedores de atención médica.*
- **Gestión**: *La capacidad de aplicar principios comerciales, incluido el pensamiento sistémico, al entorno de la atención médica.*

4.3.1. Competencias de liderazgo

Habilidades y comportamiento de liderazgo

- a. Articular y comunicar la misión, objetivos y prioridades de la organización a entidades internas y externas.

- b. Incorporar técnicas de gestión y teorías en actividades de liderazgo.
- c. Analizar problemas, promover soluciones y alentar la toma de decisiones.
- d. Participación de la cultura y el entorno de la organización.
- e. Crear un clima organizacional basado en la confianza mutua, la transparencia y orientado a la mejora del servicio.
- f. Fomentar el trabajo en equipo y apoyar la diversidad.
- g. Promover un alto nivel de compromiso de los colaboradores con la visión, misión mediante la transmisión de objetivos convincentes.
- h. Rendir cuentas y pedir a otros que las rindan.

Liderar el cambio

- a. Promover el aprendizaje y la mejora continuos.
- b. Identificar la necesidad de cambio e impulsarlo.
- c. Impulsar la innovación.
- d. Fomentar la diversidad de pensamiento para apoyar la innovación, la creatividad y la mejora.

4.3.2. Competencias de comunicación y gestión de relaciones

Gestión de relaciones

- a. Cultivar relaciones interpersonales efectivas y la capacidad de desarrollar y mantener relaciones positivas con los interlocutores necesarios.
- b. Tomar decisiones de manera compartida, transparente, entendiendo sus impactos en todas las partes interesadas (internas y externas).
- c. Manejar técnicas de colaboración para integrar y trabajar con otros.

Habilidades de comunicación y compromiso

- a. Tener y mostrar sensibilidad en la comunicación, tanto interna como externa.
- b. Demostrar habilidades de escucha y comunicación.
- c. Relatar los hechos y el análisis de datos de una manera que sea imparcial, creíble y comprensible para los que toman las decisiones.
- d. Preparar y presentar comunicaciones gerenciales tales como agendas de reuniones, presentaciones, informes y planes de comunicación de proyectos proyecto.
- e. Manejar adecuadamente los medios y las relaciones públicas.

Facilitación y negociación

- a. Gestionar conflictos a través de mediación, negociación y otras técnicas.
- b. Resolver problemas.
- c. Construir equipos multidisciplinarios eficaces y participar en ellos.

4.3.3. Competencias de responsabilidad profesional y social

Responsabilidad personal y profesional

- a. Promover y participar en iniciativas de políticas de salud.
- b. Abogar por los derechos y responsabilidades de los pacientes y sus familias.
- c. Demostrar la capacidad de comprender y gestionar situaciones de conflicto de interés.
- d. Ejercer con responsabilidad los puestos de representación y confianza.
- e. Comprometerse con la competencia, la integridad, el altruismo y la promoción del bien público.

- f. Promover la calidad, la seguridad de la atención y el compromiso social en la prestación de servicios de salud.

Desarrollo profesional y aprendizaje permanente

- a. Demostrar compromiso con el auto-desarrollo, incluida la educación continua, la creación de redes, la reflexión y la mejora personal.

Contribuir al profesionalismo de la gestión

- a. Compartir conocimientos y experiencia.
- b. Desarrollar a otros.
- c. Potenciar, apoyar y asesorar el talento.

Autoconciencia

- a. Conocer las propias suposiciones, valores, fortalezas y limitaciones.
- b. Hacer autoevaluación y la recibir retroalimentación de los demás.

Conducta ética y conciencia social

- a. Demostrar alta conducta ética, compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas.
- b. Promover y usar estructuras (comités) éticas.
- c. Mantener un equilibrio entre la responsabilidad personal y profesional.
- d. Reconocer las necesidades del paciente y de la comunidad como eje central.

4.3.4. Competencias de salud y entorno sanitario:

Sistemas de salud y organizaciones

- a. Comprender la estructura del sistema, los mecanismos de financiación y la

organización de los servicios de atención a la salud.

- b. Equilibrar las interrelaciones entre acceso, calidad, seguridad, costo, asignación de recursos, responsabilidad, entorno de cuidado, necesidad de la comunidad y roles profesionales.
- c. Evaluar el desempeño de la organización como parte del sistema de salud/servicios de salud.
- d. Evaluar el cumplimiento de los estándares legales, éticos y de calidad/seguridad en las funciones clínicas, corporativas y administrativas.
- e. Promover la participación social y comunitaria en las redes y sistemas de salud.

Eficiencia de recursos laborales

- a. Optimizar los recursos, especialmente humanos, mediante la organización, el aprendizaje, alcance de la práctica, combinación de habilidades, licencias y fluctuaciones en el servicio.

Salud centrada en la persona

- a. Reconocer y promover eficazmente las perspectivas de los pacientes y sus familiares o cuidadores.
- b. Incluir la perspectiva de los individuos, las familias y la comunidad en los procesos de toma de decisiones, respetando las diferencias y expectativas culturales.

Salud pública

- a. Entender los determinantes sociales y del entorno económico sobre la salud y establecer metas y objetivos de mejora apropiados.
- b. Usar estadísticas vitales e indicadores básicos de salud para guiar la toma de

decisiones y analizar las tendencias de salud de la población para guiar la provisión de servicios de salud.

- c. Gestionar riesgos, amenazas y daños a la salud durante desastres y/o situaciones de emergencia.
- d. Evaluar los procesos críticos relacionados con los sistemas de vigilancia y control de salud pública, y comunicar alertas relevantes para aumentar la respuesta a riesgos, amenazas y daños a la salud.
- e. Reconocer las implicaciones locales de los eventos de salud globales.

4.3.5. Competencias específicas de gestión

Gerencia general

- a. Conocer y usar las técnicas básicas de gestión, tales como planes de negocios, contratación y gestión de proyectos.
- b. Recoger, analizar y evaluar información y datos relevantes para tomar decisiones.
- c. Buscar información, realizar análisis de necesidades y priorizarlas.

Leyes y regulaciones

- a. Conocer y cumplir las leyes y regulaciones aplicables al trabajo de la organización.

Gestión financiera

- a. Conocer y usar principios de contabilidad y herramientas de gestión financiera.
- b. Saber presupuestar.
- c. Planificar, organizar, usar y supervisar los recursos de la organización.

Gestión de recursos humanos

- a. Definición de las funciones y responsabilidades del personal, desarrollo de sistemas apropiados de clasificación de trabajos y de la planificación de RR.HH.
- b. Gestionar eficazmente la programación, selección, evaluación de rendimiento, incentivos, retención de talento, entrenamiento y educación, motivación, y medidas de productividad apropiadas.

Dinámica organizacional y gobernabilidad

- a. Demostrar conocimiento de agencias gubernamentales, regulatorias, profesionales y de acreditación.
- b. Aplicar efectivamente el conocimiento de las teorías y los comportamientos de los sistemas organizacionales.
- c. Interpretar políticas públicas, procesos legislativos y de defensa dentro de la organización.
- d. Gestionar dentro de la estructura de gobierno de la organización.
- e. Crear y mantener un sistema de gobernanza que garantice una supervisión adecuada de la organización.
- f. Demostrar conocimiento del papel del liderazgo dentro de la estructura de gobierno.

Planificación estratégica

- a. Liderar el desarrollo de planes estratégicos, planes de servicios, etc.
- b. Desarrollar planes de contingencia.
- c. Asegurar el alineamiento estratégico de las unidades operativas.
- d. Desarrollar un marketing adecuado a las necesidades de la comunidad.
- e. Evaluar si una acción propuesta se alinea con el plan estratégico de la organización.

Gestión de la información

- a. Basar la gestión en el uso de datos e información contrastable.
- b. Asegurar que se cumplan los requisitos de privacidad y seguridad preceptivos.
- c. Asegurar el uso óptimo de la información y el análisis de tendencias dentro de la organización a través TICs y sistemas apropiados.
- d. Promover la gestión, el análisis y la comunicación efectivos de la información de salud.

Gestión de riesgos

- a. Conocer y usar efectivamente los principios y programas de gestión de riesgos.

Mejora de la calidad

- a. Desarrollar e implantar programas de la calidad, satisfacción y seguridad del paciente.
- b. Desarrollar y recoger indicadores para medir los resultados y planificar mejoras continuas.

Pensamiento sistémico

- a. Comprender la interdependencia, integración y competencia entre los sectores de la salud.
- b. Conectar las interrelaciones entre acceso, calidad, costo, asignación de recursos, responsabilidad y necesidad de la comunidad.

Gestión de la cadena de suministro

- a. Administrar eficazmente la cadena de suministro.
- b. Conocer y cumplir las normas de contratación.
- c. Gestionar la logística de los servicios dentro de la organización.

4.4. Una necesidad creciente: la competencia digital y tecnológica

La digitalización de la economía es una disrupción tecnológica que está transformando y moverá aún más los pilares de muchos sectores de actividad económica, incluyendo el sanitario. Por ello los líderes deben transitar hacia un mundo cada vez más digital que requerirá un contexto proclive con, entre otras las siguientes pautas:

- a. La digitalización requiere de una comprensión no sesgada del entorno externo.
- b. La digitalización puede requerir una reformulación de la misión de la empresa.
- c. El significado y el impacto de lo digital en la empresa deben estar claramente establecidos.
- d. Se requieren conocimientos y capacidades digitales en toda la empresa.
- e. La digitalización debe ser respaldada por la cultura corporativa de la empresa.
- f. La digitalización exige un mayor nivel de colaboración.
- g. La digitalización requiere un mayor compromiso con el público.
- h. La estrategia empresarial en la era digital se convierte en un proceso continuo.
- i. La toma de decisiones en la era digital está cada vez más impulsada por los datos.
- j. La digitalización requiere que las empresas ingresen en territorios inexplorados.
- k. La digitalización se trata de la gestión continua del cambio.

5. El liderazgo en acción: competencias y habilidades para la comunicación interpersonal

En capítulos anteriores, hemos conocido el escenario de las organizaciones y servicios de salud en el que se despliega la función directiva y el liderazgo para que esas organizaciones y servicios conviertan en realidad práctica la misión, la visión y los objetivos que les dan sentido y que aspiran a lograr con eficacia y eficiencia el mayor nivel de salud de la población. Hemos mostrado las características, roles y funciones que definen un liderazgo efectivo capaz de hacer ese despliegue, de establecer las alianzas interpersonales internas y externas que aseguren la responsabilidad compartida de todos los agentes implicados, de promover los niveles de motivación que aseguren el compromiso, de favorecer el trabajo en equipo, de gestionar los cambios necesarios.

Pero el liderazgo no existe ni se ejerce en el vacío, se realiza y adquiere sentido en la estrecha comunicación con los profesionales que hacen posible la prestación de los servicios de salud y cuyo talento, empoderamiento, motivación y adhesión a la misión, la visión y los objetivos depende en buena medida justamente de la calidad de esa estrecha comunicación.

Entonces, ¿cómo se despliega en la *acción práctica del día a día este liderazgo*?, ¿cómo logra establecer las alianzas?, ¿qué competencias y habilidades le permiten comu-

nicarse y establecer un diálogo abierto y creativo en la organización, gestionar el talento de las personas, motivar, comprometer, construir y fortalecer equipos, resolver los conflictos?

En este y en los próximos capítulos vamos a desarrollar *cuatro grupos de competencias y habilidades* que contribuyen a definir y desarrollar un liderazgo eficaz y transformador:

- Competencias y habilidades para la comunicación interpersonal
- Competencias y habilidades para activar la motivación
- Competencias y habilidades para promover el trabajo en equipo
- Competencias y habilidades para la gestión de los conflictos

5.1. La importancia estratégica de la comunicación interpersonal y el diálogo en el ejercicio de la función directiva y el liderazgo

Lo que se hace cada día en la organización y en el equipo está en buena medida *ligado a la influencia* que ejerce la función directiva y el liderazgo sobre las personas. Pero esta influencia sobre el funcionamiento, los resultados, la eficacia, la eficiencia y el clima de los equipos *no es unidireccional*, sino que es una influencia compartida y recíproca, pues las personas que trabajan en cada unidad quieren influir en aquellos asuntos que les conciernen y también en

el modo como se ejerce la misma función directiva.

Esta influencia compartida se despliega en gran medida en numerosos y diversos, y a veces complejos, *procesos de comunicación interpersonal* y en *actos comunicativos*. Es por ello que la capacidad para desarrollar un liderazgo influyente y transformador está muy estrechamente ligada,

pues, a la competencia comunicativa de quienes cumplen funciones directivas y de liderazgo (53,54).

Esta *competencia comunicativa* adquiere entonces un *alto valor estratégico* en la calidad y la excelencia de las organizaciones de servicios de salud. De hecho, como podemos ver en la tabla 5.1 el ejercicio competente de los 10 roles con los que

Tabla 5.1. Los roles directivos

Roles interpersonales	a. Cabeza visible: representa a la organización ante otras organizaciones y ante la sociedad. b. Líder: orienta, influye, motiva, define clima y cultura, crea equipo c. Enlace: establece relaciones horizontales con personas de su nivel dentro de la organización y enlaza la organización con el entorno.
Roles informativos	a. Monitor/a: es un centro neurálgico que busca y recibe sin cesar información que le permite entender lo que está sucediendo dentro de la organización y en el entorno, y detectar problemas y oportunidades. b. Difusor/a: comunica información externa al interior de la organización, e información procedente del interior a otros miembros de la misma. Difunde información objetiva y también información valorativa que se refiere a valores, creencias, percepciones, opiniones. c. Portavoz: comunica información hacia el entorno externo de la organización, actuando como experto/a en las actividades y servicios que realiza la organización.
Roles de decisión	a. Emprendedor/a: explora la organización, busca oportunidades y situaciones problemáticas de poco relieve, y provoca y emprende cambios deliberados y controlados con proyectos de mejora e innovación. b. Gestor/a de anomalías y de crisis: reacciona, afronta y regula sucesos imprevistos, conflictos entre miembros de la organización, problemas que permanecen largo tiempo sin solución, pérdida de recursos, procesos que dejan de funcionar. c. Asignador/a de recursos: regula la distribución de los recursos humanos y materiales a través de la administración de recompensas, de la organización de su tiempo y el de los demás, de la programación de las tareas, de la autorización de acciones y decisiones tomadas por otros miembros de la organización. d. Negociador/a: interviene como cabeza visible, como portavoz y asignador de recursos, en negociaciones con el entorno externo de la organización.

Mintzberg (55) clasifica las actividades de los directivos depende en gran medida de las competencias y habilidades para la comunicación interpersonal.

5.2. La comunicación interpersonal como encuentro y diálogo

En la figura 5.1, está teniendo lugar un *encuentro interpersonal* y un *diálogo*. Los *protagonistas* del diálogo son la jefa de servicio y un profesional de la Unidad en la trabaja desde hace años. La jefa de servicio está comentando un informe que el profesional ha preparado sobre determinados cambios técnicos y organizativos que se prevé realizar en el Servicio.

El encuentro y los propios protagonistas revisten una serie de atributos que le dan sentido al propio encuentro y a lo que en él ocurre.

5.3. Características de la comunicación interpersonal en la función directiva y el liderazgo

5.3.1. Un encuentro de biografías personales patrimonios de la humanidad

Ambos protagonistas son a la vez y de manera recíproca *emisores* y *receptores* de palabras, de gestos y de silencios.



Figura 5.1. Un encuentro de dos biografías personales.

Pero son mucho más que eso. Como seres humanos que son, están revestidos de la categoría y la dignidad de un *patrimonio de la humanidad único, exclusivo, irrepetible, diferente*. Y acuden al encuentro con su *biografía personal entera*, cuyo relato siguen construyendo en cada momento y en cada encuentro, y con todo el *peso del patrimonio psicológico* de experiencias, de competencias, de estilos de vida y de aspiraciones significativas que han ido forjando en el curso de sus respectivas vidas. Son, pues, cada uno de ellos “todo un mundo” que se ofrece al diálogo más o menos abierto y creativo.

La función directiva y el liderazgo se confrontan con esta realidad radical de lo que venimos llamando *recursos humanos, factor humano, capital humano, potencial humano*, el activo más importante de la organización con sus características complejas (Tabla 5.2.).

Dirigir, liderar y dialogar es hacerlo, pues, con biografías personales con historia, patrimonios de la humanidad únicos y exclusivos, lo cual va más allá, si bien lo integra, del específico perfil profesional y del rol que cada uno desempeñe en la organización que dirigimos y lideramos.

5.3.2. Un encuentro hecho de mensajes y de interacciones recíprocas

En el encuentro, los protagonistas hacen siempre, aunque no quieran, tres cosas:

- a. Se comunican y *no pueden dejar de hacerlo*, aunque se queden un buen rato en silencio, aunque no se dirijan la mirada, aunque de pronto corten el diálogo y uno de ellos abandone el escenario diciendo: “no es posible comunicarse contigo”. Decir esto es

Tabla 5.2. Algunas características de los protagonistas de la comunicación

1. Cada persona, cada biografía personal del equipo, tiene <i>5 dimensiones complejas</i> (percibir, pensar, sentir, actuar, biología) envueltas por una “membrana” selectivamente permeable, que preserva su individualidad y su intimidad. 2. Tiene <i>objetivos, necesidades, valores e intereses</i> específicos. 3. Tiene una <i>peculiar manera de ver</i> y de vivir el mundo, de pensar, de sentir y de actuar. 4. Tiene una <i>perspectiva personal</i> que considera genuina, que a veces es difícil de cambiar y que muy a menudo es <i>diferente</i> de las de los demás, lo cual va a tener importantes repercusiones en las relaciones interpersonales formales e informales, en la disposición para cooperar en el trabajo en equipo. 5. Quiere que su perspectiva sea <i>tomada en consideración</i>. 6. Tiene una <i>historia biográfica</i> y un patrimonio histórico de experiencias vitales y significativas, de conocimientos, competencias y habilidades que la enriquecen. 7. Tienen un específico <i>autoconcepto</i> o autoimagen y un grado mayor o menor de <i>autoestima</i>. 8. Disponen de un grado mayor o menor de <i>autoeficacia</i> para distintas tareas. 9. A cada biografía hay algunas cosas, personas, actividades o situaciones de la organización y de los usuarios que <i>le importan</i> mucho y que tienen para ella mucho <i>significado</i>, otras le importan poco o nada y le resultan insignificantes. 10. A cada biografía le <i>motivan</i> unas determinadas cosas, personas, actividades o situaciones, y no le motivan otras.

un acto de comunicación. También es comunicación el hecho de que uno de ellos demore durante un tiempo la llegada al encuentro y haga esperar deliberadamente al otro, o el hecho de que uno de ellos posponga el encuentro sin aclarar los motivos. Nos envuelve la comunicación.

- b. Se *comunican mensajes* hechos de palabras, gestos y silencios y con contenido técnico, político, administrativo, personal, humorista, intrascendente.
- c. Y al mismo tiempo establecen entre sí una *relación de influencia recíproca*, más o menos estrecha, cordial, abierta, mutuamente respetuosa, satisfactoria, efectiva. Las acciones comunicativas de la directora, con sus comentarios sobre el informe, la convierten en una emisora de mensajes que *afectan en mayor o menor grado a toda la biografía del profesional* y que activan, a su vez, su comportamiento comunicativo. El profesional es un receptor, más o menos receptivo a los mensajes de la directora. Pero es, a la vez, emisor que afecta, en mayor o menor grado, a toda la biografía personal de la jefa de servicio. Tanto es así que, el valor, la credibilidad, la motivación, el impulso para la acción que para ambos tendrán los mensajes, está estrechamente ligado a la calidad de esa relación interpersonal de influencia recíproca.

Casos

A está preparando una reunión de equipo y le dice a B que se asoma por allí: “*Por favor, ¿me puedes echar una mano?*”.

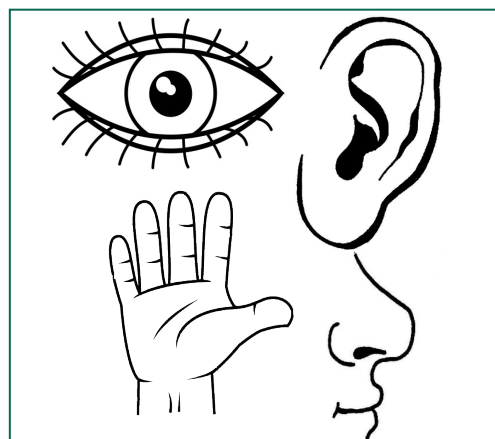
A está preparando una reunión de equipo y le dice en tono de reproche a B que se

asoma por allí: “*¿Qué pasa, no vas a echar una mano?, nunca se os ve un detalle*”.

En ambas situaciones, el contenido del diálogo es el mismo: pedir ayuda para preparar la reunión. Pero, ¿es igual la relación que establecen?

5.3.3. Perspectivas diferentes

Los protagonistas del encuentro tenemos puntos de vista y perspectivas diferentes que quieren ser tomados en consideración.



Un día el ojo dijo: “veo a lo lejos, más allá de este valle, una hermosa montaña, velada por una niebla azulada, ¿no es maravillosa?”. El oído lo oyó y, después de un rato, añadió: ¿dónde está esa montaña?, no la oigo”. Entonces habló la mano: “trato inútilmente de tocar la montaña, pero no encuentro nada”. Y habló la nariz: “no existe ninguna montaña, no puedo olerla”. El ojo miró hacia otro lado y los demás comenzaron a murmurar de la rara alucinación del ojo, y se decían: “algo funciona mal en ese ojo”.

KHALIL GIBRÁN, “El loco”.

Al igual que en la fábula, los protagonistas del diálogo tenemos también puntos de vista, *perspectivas*, ópticas, diferentes. Como “todo es según el color del cristal con que se mira”, suelen ser *selectivas* y *limitadas*, pues “filtramos” lo que percibimos. Incluso pensamos que “algo funciona mal” en quienes no comparten nuestra perspectiva.

La selección y filtrado nos permiten ignorar o prescindir de información que no nos interesa, pero también nos pueden hacer omitir, pasar por alto o distorsionar aspectos importantes del mundo, de los otros miembros del equipo, de los usuarios de nuestros servicios.

5.3.4. Membranas selectivamente permeables: no se puede entrar sin permiso

Érase un pez que se quedó prendado de la belleza de una ostra que pasaba por allí. Quiso entrar en el corazón de aquel animal maravilloso, pero lo hizo de una forma tan brusca que la ostra se cerró al instante. La ostra resultó ser un animal muy sensible y celoso de su intimidad y por eso no se abría a menos que ella decidiera hacerlo, y mucho menos si alguien intentaba abrirla a la fuerza. No se comunicaba de manera indiscriminada con cualquiera, era *selectivamente permeable*. El pez aprendió a comunicarse con la ostra sin coacciones y tomando en consideración su *libertad para abrirse*. Así pudo por fin comunicarse con la ostra.

También nosotros somos, como la ostra, *selectivamente permeables*. Estamos como envueltos por una sutil membrana que preserva con pudor nuestra individua-



lidad, nuestro “mi mismo”, nuestro mundo propio en el que no se puede entrar sin permiso. En “lo más profundo de nuestro ser”, tú y yo somos *inaccesibles e insondables* si nosotros no nos revelamos, no nos desvelamos, no nos descubrimos sin velos. Yo no puedo acceder directamente a cómo tú experimentas el mundo y a cómo te experimentas a ti mismo en tu intimidad, si tú no me dejas. Eso es personal e intransferible.

Y eso es medular en las redes de comunicación que existen en la organización, en el equipo y en las relaciones con los usuarios de nuestros servicios, para determinar en qué medida somos o no permeables a los mensajes de los otros. *Y eso es medular para el despliegue del liderazgo* y para determinar en qué medida las personas de la organización son o no permeables a su influencia. Lograr la permeabilidad de las personas del equipo es uno de los retos que tiene el liderazgo transformador.

Reflexión 1

¿Qué grado de permeabilidad muestran los miembros del equipo a mis mensajes? ¿Cómo responden habitualmente a lo que digo? ¿Qué importancia le dan a mi trabajo? ¿Se lo toman en serio?

Casos

A le dice a B: “No haces más que causarme problemas”.

A le dice a B: “Sé que estás acumulando una sobrecarga excesiva y me gustaría que habláramos para ver cómo podemos reducirla”.

A le dice a B: “Es que no escuchas, y por eso no te enteres”.

A le dice a B: “Este proyecto del que yo era responsable no habría salido adelante si tú no te hubieras implicado de la manera que lo has hecho. Quiero que sepas que tendrás en mí un apoyo incondicional cuando me necesites”.

A le dice a B: “Te lo he repetido cientos de veces y sigues sin hacerlo”.

A le dice a B: “¿Qué por qué hay que hacerlo? ¡Porque lo digo yo y basta!”.

A le dice a B: “La opinión que me das carece de todo valor”.

A le dice a B: “Me gustaría mucho conocer tu opinión”.

La jefa de servicio A le dice al profesional B: “En mi opinión, nuestra función directiva no tiene el reconocimiento que debiera tener, a veces me entran ganas de dejarlo, la verdad, no sé si me compensa, en ocasiones es una lucha a brazo partido con algunos profesionales que no se implican en las cosas”. El profesional B le responde: “Te complicas demasiado la vida, no le des tantas vueltas al coco, haz lo que puedas y punto”.

La jefa de servicio A le dice al profesional B: “En mi opinión, nuestra función directiva no tiene el reconocimiento que debiera tener, a veces me entran ganas de dejarlo,

la verdad, no sé si me compensa, en ocasiones es una lucha a brazo partido con algunos profesionales que no se implican en las cosas”. El profesional B le responde: “Por lo que te oigo, me imagino que te debes de sentir un poco decepcionada, sobre todo tratándose de una persona como tú que has dedicado tantos esfuerzos a la organización”.

En una escala de 1 a 10, ¿cuál es el grado probable de permeabilidad de los interlocutores del encuentro?

5.3.5. ¿Compensa comunicarse?

Como el profesional del equipo es un receptor más o menos permeable a los comentarios que ésta hace del informe, los resultados que la jefa de servicio logra del profesional, la atención que éste le presta, el grado de acuerdo o desacuerdo con los comentarios que ella hace a su informe, hacen que le compense seguir comunicándose con él o no le compense, que la comunicación con él cumpla funciones significativas, se refuerce y se fortalezca o que, por el contrario, se debilite y se extinga.

Pero, del mismo modo, los resultados que el profesional logra con la elaboración del informe y con su toma en leerlo, el grado de profundidad de sus comentarios, el elogio que hace del contenido, el grado de acuerdo o desacuerdo, el impacto que tiene el informe para el equipo y para la organización) hacen que le compense comunicarse con ella o que no le compense, que la comunicación con ella cumpla funciones significativas para él o sea insignificante, que su comunicación con ella se refuerce o que, por el contrario, se debilite



Figura 5.2. El diálogo compensa o no en función de los resultados.

o incluso se extinga en lo sucesivo y que el profesional sea más o menos permeable a lo que la directora le comunica.

5.3.6. La comunicación está regulada por la interdependencia

La jefa de servicio influye en el profesional por lo que ella dice acerca del informe, y por lo que hace y dice en respuesta a lo que hace y dice el profesional. Por eso, podemos decir que, en gran medida, la participación del profesional en el diálogo del encuentro y su comportamiento en la vida del equipo *depende del comportamiento comunicativo* de la jefa de servicio, adquiere sentido visto a la luz de ese comportamiento, no es independiente de él, no es un “sinsentido”.

En la comunicación interpersonal entre los directivos y las personas del equipo está omnipresente esta interdependencia. Esto quiere decir que los directivos, a través de su comportamiento comunicativo y de lo que hacen y dicen, y de cómo lo hacen y lo dicen, tienen cierto *grado de control sobre el comportamiento de las personas del equipo* y pueden de este modo influir en su comportamiento con el suyo propio, en una dirección favorable o desfavorable. Por ello, los directivos son también en cierta medida *responsables del comportamiento* que manifiesten las personas de la organización, de su motivación, de su compromiso con los objetivos y tareas, de su permeabilidad, de su disposición para el cambio y de la calidad con la que presten los servicios a los usuarios.

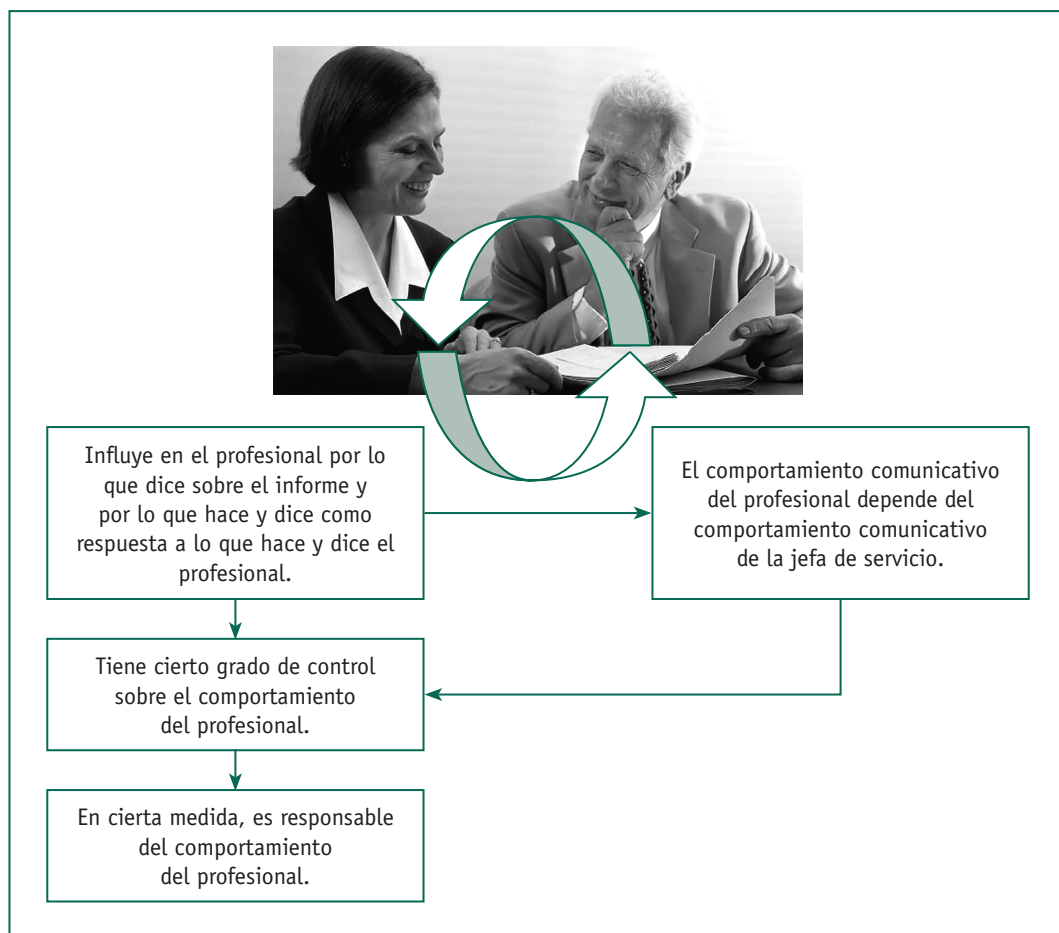


Figura 5.3. La interdependencia en el diálogo.

Reflexión 2

Si no te gusta lo que recibes como respuesta, o es una respuesta que no esperabas, presta atención a lo que tú has comunicado previamente y trata de ver la respuesta que obtienes desde el punto de vista de quien te la ha dado, no sólo desde la intención que tú tenías al comunicarte.

Reflexión 3

Si quiero que me escuchen, voy a empezar escuchando, si quiero que tomen en consideración mi punto de vista, voy a empezar tomando en consideración su punto de vista, si quiero que muestren acuerdo con mis planteamientos, voy a empezar mostrando acuerdo con sus planteamientos, si quiero que tengan en cuenta mis aspiraciones en esta negociación, voy a empezar teniendo en cuenta sus aspiraciones. Porque en buena medida lo que ellos hagan o digan es interdependiente de lo que yo hice o dije.

Casos

Un profesional del equipo viene a informar al jefe de servicio de que el conflicto con las enfermeras va de mal en peor, opina que no hay manera de negociar con ellas. El jefe de servicio tiene varias opciones de respuesta en el diálogo.

- a. *¿Por qué no tienes un poco más en consideración su punto de vista? Te convendría abrir un poco más tu mente.*
- b. *Supongo que no es una situación cómoda para ti, es desagradable cuando quieres hacer bien las cosas y no encuentras colaboración.*
- c. *Quizá tienen sus razones y eres tú el que se cierra.*
- d. *¿Qué es lo que ha ocurrido?*
- e. *No me vengáis con más problemas, sois mayores para resolverlo, ¡por favor!*
- f. *¿Cómo crees que podríamos abordar el problema y qué papel tienes tú en una posible solución?*

De acuerdo con el principio de la interdependencia en la comunicación, ¿qué es probable que ocurra después de cada una de las respuestas del jefe de servicio?, ¿dependerá lo que haga o diga a continuación el profesional del equipo de lo que acaba de decir el jefe de servicio? Por otra parte, ¿cuál es el probable grado de permeabilidad del profesional que viene a informar al jefe de servicio?, ¿cuánto le compensa comunicarse?

Una profesional del equipo le dice a la jefa de servicio: *“Estoy francamente agotada, no puedo más. Me he pasado todo el día de apagafuegos porque algunos no asumen sus responsabilidades”*.

La jefa de servicio tiene varias opciones de respuesta en el diálogo.

- a. *¿Por qué te tomas las cosas tan a pecho? Claro, eso agota.*
- b. *Es cuestión de que te organices mejor.*
- c. *Apagar fuegos, como tú dices, entra en tus funciones, y tampoco me dirás que es todos los días.*
- d. *Por lo que te escucho, ha debido de ser un día tremendo, sobre todo cuando compruebas que hay falta de responsabilidad.*
- e. *Me pregunto cómo podríamos prevenir días así, aunque sé que no es fácil.*

De acuerdo con el principio de la interdependencia en la comunicación, ¿qué es probable que ocurra después de cada una de las respuestas de la jefa de servicio?, ¿dependerá lo que haga o diga a continuación la profesional del equipo de lo que acaba de decir la jefa de servicio? Por otra parte, ¿cuál es el probable grado de permeabilidad de la profesional que viene a informar al jefe de servicio?, ¿cuánto le compensa comunicarse?

El jefe de servicio A está discutiendo con B, una persona de la organización, acerca de los cambios que se piensan hacer en el servicio para mejorar la calidad de atención a los pacientes y a sus familias. Entre ellos se establecen dos posibles diálogos.

Diálogo 1

A: *Así son las cosas.*

B: *Dirás más bien que así las ves tú.*

A: *Bueno es como las veo yo y es como son.*

B: *Pues yo las veo de otra manera.*

A: *Pues las verás de otra manera, pero las cosas son como son.*

B: *Esa es una postura muy dogmática.*

A: *Bueno, te lo parece a ti.*

B: *Me lo parece a mí y lo es.*

Diálogo 2

A: *Así veo yo las cosas.*

B: *Pues yo las veo desde un ángulo un poco diferente.*

A: *Bueno, es natural, tu experiencia es también distinta.*

B: *Sin duda, y es además una experiencia que me ha marcado mucho.*

A: *En mi trabajo anterior, los pacientes eran todos bastante autónomos y eso cambia mucho las cosas.*

B: *Claro, pero cuando trabajas con discapacidades severas, se ven las cosas de manera muy distinta.*

A: *Me imagino.*

De acuerdo con el principio de la interdependencia en la comunicación, ¿son interdependientes los actos comunicativos de los protagonistas del diálogo. Por otra parte, ¿cuál es el probable grado de

permeabilidad mutua en ambos diálogos?, ¿cuánto les compensa comunicarse?

5.3.7. Cuando me comunico contigo, te defino

La relación recíproca que se establece en el diálogo de los encuentros comunicativos supone, aunque no se diga expresamente, una *definición* que yo hago de ti, de lo que tú eres para mí, de cómo te veo y te considero. Esto tiene a menudo una mayor trascendencia en el curso de la comunicación que los contenidos sobre los que se está dialogando.

Además del contenido a los posibles comentarios a los que se está refiriendo el jefe de servicio en la figura 5.4, en todos los casos está definiendo, explícita o implí-

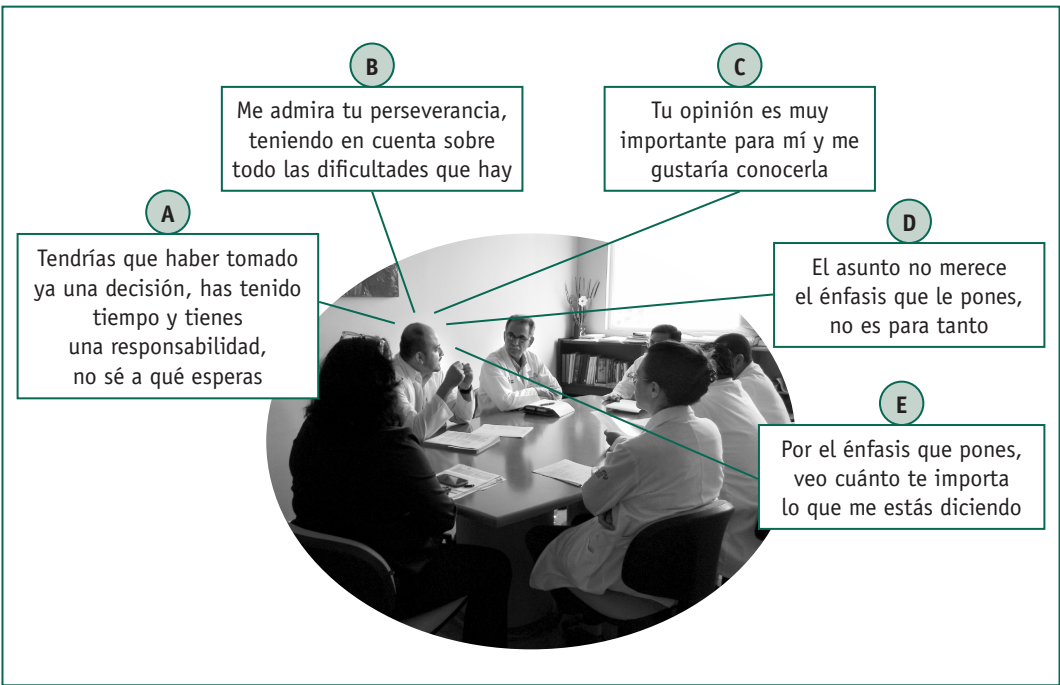


Figura 5.4. Cuando me comunico, te defino.

citamente, a la persona de la organización a la que le comunica los mensajes. ¿Qué definición hace en cada caso?

5.3.8. Cuando me comunico contigo, soy un modelo de conducta

Aunque yo no lo quiera, cuando me comunico *muestro un modelo de comunicación* que influye en mis interlocutores, para bien o para mal. Si te pido que me escuches, pero yo no lo hago, te estoy dando un ejemplo contrario a lo que te estoy pidiendo, y probablemente tú tampoco me escucharás pues sigues mis mismos pasos. Si te pido que no me grites y te lo pido gritando, no te doy un buen ejemplo de lo que te estoy pidiendo y esto influirá en el curso de nuestro diálogo.



5.4. El reconocimiento de mi dignidad y de mi responsabilidad: la comunicación asertiva

El ejercicio de la función directiva y del liderazgo en los encuentros comunicativos con las personas de la organización resulta

más o menos gratificante y contribuye en mayor o menor grado a la satisfacción personal y profesional de quienes la desempeñan. Pero en todo caso no es una tarea simple, a veces se hace difícil y poco gratificante. Frecuentemente ha de hacer frente a situaciones complicadas que ponen en serios aprietos a la función directiva y a la responsabilidad que tiene dentro de la organización. ¿Cómo afrontar estas situaciones?

Reflexión 4

¿Cómo me siento cuando tengo que afrontar situaciones comprometidas, como comunicar obligaciones, velar por su adecuado cumplimiento, tomar decisiones que no cuentan con el respaldo de todos, enfrentarme al incumplimiento de lo acordado, poner límites y “pararle los pies” a alguien, hacer una crítica, hacer frente a las presiones?

5.4.1. La fortaleza de la función directiva y del liderazgo

¿De dónde sacar fuerzas para hacer frente a las dificultades que comporta cada día la función directiva? ¿Dónde están las raíces de la fortaleza del liderazgo? ¿Cómo liderar cuando no es fácil hacerlo?

Las raíces de mi fortaleza

La fortaleza, la seguridad y la firmeza con la que los directivos tratan de influir de manera efectiva en el comportamiento de las personas de la organización y de motivarlas para alcanzar los objetivos tiene sus *raíces* en la función que la organización cumple en la sociedad con los servicios que presta, en los problemas, necesidades

y demandas ciudadanas a las que esos servicios dan respuesta, en el valor del factor humano que hace posibles esos servicios, en el valor y la autoridad de los directivos como personas y como profesionales, y en el valor y la autoridad de las funciones que tienen asignadas en la organización.

Conciliar autoridad, respeto y confianza

Supervisar, dirigir, liderar y motivar personas, equipos y organizaciones supone entrar en contacto con esas raíces, ser conscientes de ellas, ser fieles al valor que encierran, sustentar sobre ellas la autoconfianza y ser capaces de gestionar la fortaleza de la función directiva *con seguridad, con firmeza y con responsabilidad, conciliando autoridad, respeto y confianza*.

5.4.2. Situaciones especiales que requieren seguridad y firmeza

La responsabilidad de dirigir y liderar con seguridad, firmeza y autoconfianza se pone a prueba de manera especial en algunas situaciones comprometidas que pueden suponer incluso una fuente de estrés para los directivos. En ellas, los directivos han de asegurar que su función sea efectiva en el cumplimiento de los objetivos, normas y compromisos establecidos, que sea persuasiva en la dirección de esos objetivos y que al mismo tiempo no se vean dañados otros aspectos de la vida de la organización: el clima laboral, el respeto a los “patrimonios de la humanidad” que son todas las personas de la organización, las relaciones interpersonales, la permeabilidad biográfica, la motivación para la realización de las tareas y la prestación de los servicios a los usuarios.

Algunas de esas situaciones son:

- a. *Comunicar normas*, instrucciones, acuerdos, demandas y obligaciones, y velar por su adecuado cumplimiento, aun cuando éste pueda resultar incómodo para los miembros de la organización.
- b. Expresar ante los demás *problemas, necesidades, opiniones, sentimientos, deseos* o desacuerdos que consideran legítimos y que quieren que sean tenidos en consideración, que se tomen en serio y que sean persuasivos.
- c. Tomar *decisiones* que no cuentan con el respaldo de todos los miembros de la organización o que no son bien interpretadas.
- d. Enfrentarse al incumplimiento de normas y compromisos, a desinterés, desconsideraciones, malos modos, intimidación, ofensas u otras *actuaciones inadecuadas* por parte de otros directivos de la organización, de los miembros del equipo, de los usuarios o de sus familias.
- e. *Poner límites* (“pararle los pies a alguien”, “poner a alguien en su sitio”), *decir “no”*, *hacer críticas y pedir cambios de conducta*, de métodos, de rendimiento.
- f. Afrontar *quejas, objeciones, resistencias al cambio* y, aún teniéndolas en consideración, persistir en los objetivos fijados.
- g. Hacer frente a las presiones y las prisas (“*esto no puede esperar*”), y a la necesidad de tomar *decisiones rápidas*.
- h. *Responder a las críticas* fundadas o infundadas.

Pero los directivos no sólo requieren seguridad y firmeza cuando se comunican en situaciones en las que existe contraposición de perspectivas o desacuerdos y en

las que intentan poner límites al comportamiento de los demás y pedir cambios. También la comunicación de los directivos cuando escuchan, muestra acuerdo, apoyo o reconocimiento será tanto más eficaz cuanto más segura y firme sea.

5.4.3. Tres posibles estilos de comunicación

En la figura 5.5 se muestran *tres posibles estilos de comunicación* para afrontar las situaciones difíciles y para ejercer la función directiva y el liderazgo con seguridad y firmeza.

5.4.4. Estrategia comunicativa para dirigir y liderar con seguridad y firmeza

Me comunico con “mensajes yo. El “mensaje yo” es aquél que comunico “en prime-

ra persona” y desde la propia perspectiva. Es un mensaje que define el origen personal de lo que comunico.

5.4.5. El sentido del “mensaje yo”

Con el mensaje yo

- a. *Hago valer con firmeza la legitimidad de mi perspectiva personal*, de mis necesidades, intereses, opiniones, puntos de vista, deseos, sentimientos y decisiones, hablo por mí mismo, asumo la responsabilidad de mi perspectiva y de mi función directiva, no la diluyo en afirmaciones genéricas y no se la imputo o atribuyo a los demás, no les culpo o reprocho por lo que a mí me concierne.
- b. Al mismo tiempo, muestro respeto y no pongo en discusión ni evalúo la legitimidad de la perspectiva de los demás.

Estilo inhibido o pasivo	Estilo agresivo
Actúa de <i>manera inhibida</i>, no encara los problemas, no toma decisiones. Le cuesta mucho poner límites y decir “no”. <i>No hace valer sus derechos</i>, opiniones, deseos y sentimientos, o los expresa de manera tímida. Se pliega ante las imposiciones de los demás. Puede enfadarse consigo mismo pensando lo que tendría que haber hecho y no hizo. Lenguaje verbal y no verbal peculiares.	<i>Impone</i> sus opiniones y deseos a los demás usando amenazas, acusaciones directas, coacción, intimidación, culpabilización, desacreditación, sarcasmo, apelando incluso a la violencia física. <i>Viola los derechos de los demás</i> e ignora sus necesidades, deseos y sentimientos. Lenguaje verbal y no verbal peculiares.
Estilo autoafirmativo, firme, asertivo	
Comunica de manera <i>clara, firme, directa</i> (sin rodeos, “sin andarse por las ramas”) y <i>no ofensiva</i> para los demás, lo que piensa, siente, necesita, desea o prefiere, y lo que ha decidido. <i>Protege y hace valer sus derechos</i>. Respeto los derechos, opiniones, deseos y sentimientos de los demás. Lenguaje verbal y no verbal peculiares.	

Figura 5.5. Tres estilos de comunicación.

Tabla 5.3. Todo lo que puedo comunicar con “mensajes yo”

1. Necesidades e intereses y problemas: *“Necesito...”, “lo que más me interesa en este momento es...”*.
2. Problemas y preocupaciones: *“me encuentro ante un grave problema.”, “estoy muy preocupado por...”*.
3. Sentimientos: *“Me siento mal”, “estoy desconcertado”, “comprendo que...”, “me entristece...”, “me gusta”*.
4. Opiniones: *“En mi opinión...”, “desde mi punto de vista”, “yo veo las cosas desde otro ángulo”, “yo estoy convencido de...”, “no comprendo lo que me quieres decir”*.
5. Deseos, preferencias, aspiraciones y peticiones: *“Me gustaría que...”, “yo te ruego que...”, “deseo decirte que...”, “prefiero...”*.
6. Decisiones: *“Después de haber oído los diferentes puntos de vista, he decidido que...”, “ante la solicitud que me haces, mi respuesta es un sí claro”, “no puedo concedértelo, lo siento”, “sé que corremos un riesgo, pero asumo la responsabilidad de la decisión”*.

- c. Los demás no tienen que “adivinar” o hacer interpretaciones aventuradas acerca de mis necesidades, deseos, sentimientos y opiniones en relación con lo que ocurre en la unidad y en el equipo.
- d. Es probable que mis necesidades, opiniones, deseos y sentimientos sean más *dignos de crédito*, y que las personas de la organización se “hagan cargo” de ellos y los tengan en cuenta.
- e. Promuevo una *mayor permeabilidad* en mi interlocutor, al contrario de lo que ocurre con el “mensaje tú” que puede ser un obstáculo y hacer que los demás se lo tomen como una ofensa, se pongan a la defensiva, muestren más “cerrazón” y resistencia, sientan ansiedad u hostilidad y pasen al contraataque.
- f. Puedo ser *más persuasivo/a*, me es más fácil influir, llegar a convencer, sin presionar, sin invalidar y sin herir a los demás.
- g. *Facilito* la expresión de las diferencias, de los desacuerdos y de las peticiones de cambio y creo un clima en el que

resulta más fácil resolver los problemas y conflictos.

- h. En las situaciones emocionalmente difíciles, me es más ***fácil mantener la calma***, controlar el riesgo de “perder los estribos” y la paciencia, autorregular el “carácter fuerte” o impulsivo.

5.4.6. Estructura del “mensaje yo”

- a. *Describo* breve y escuetamente la situación o el comportamiento sobre el que quiero comunicar mi opinión, mis sentimientos, deseos, necesidades o decisiones, sin juicios de valor, etiquetas personales (“eres un...”) o generalizaciones (“siempre...”, “nunca...”): “Cuando...”, “estando...”.
- b. *Expreso* directamente, sin miedo y sin ocultamiento de necesidades, opiniones, deseos, sentimientos y decisiones.
- c. *Describo* las *consecuencias* o efectos que dicho comportamiento o situación tiene o puede tener: “Porque...” “esto ocasiona...”.
- d. Con *lenguaje no verbal* apropiado que sea coherente con lo que digo.

Tabla 5.4. Todo lo que puedo comunicar con “mensajes yo”

Mensajes tú	Mensajes yo
1. ¡Qué bonito!, te pones de conversación y descuidas tus obligaciones.	Cuando te veo tan metida en la conversación, me preocupo porque pienso que no vas a terminar a tiempo el informe.
2. Que poco considerado eres, pasas de mí y no tienes en cuenta mi opinión.	Me duele que no me consultes cuando tomas decisiones que me afectan, porque me es muy difícil después asumir las consecuencias.
3. Cómo lías las cosas y todo por no prestar atención a lo que se te dice.	Cuando te trasmito instrucciones, me gustaría que me prestes toda tu atención y que preguntes todo lo que no quede claro, porque así aseguraremos que las cosas se hagan sin equivocaciones.
4. Me pones de los nervios.	Cuando hablas de ese modo, me pongo muy nervioso.
5. ¿Por qué tienes esa manía de hablar tan alto?	Te ruego que hables más bajo

Casos

En la tabla 5.4, se muestran varios ejemplos de comunicaciones hechas con “mensaje yo” como alternativa a los “mensajes tú” que suelen provocar una mayor impermeabilidad.

5.5. Validar es reconocer, aceptar y respetar

Ante la magnitud, la complejidad y el valor de los “patrimonios de la humanidad” que constituyen las personas de la organización, *validar* es la competencia comunicativa de los directivos con la que les reconocen y acreditan ese valor y les *comunican ese reconocimiento y acreditación*.

Reflexión 5

¿Has tenido alguna vez la experiencia de que te estaban diciendo “*tú no tienes ideas propias*” o “*tú no tienes ni idea*”?
 ¿Has tenido alguna vez la experiencia de que te hayan dicho “*todo lo que has hecho no ha servido para nada*”?
 ¿Has tenido la experiencia de que te hayan dicho “*eres un don nadie*”?
 ¿Cómo te sentiste en esos momentos?

Reflexión 6

¿Qué efecto tienen las comunicaciones que “ponen el dedo en la llaga”, que invalidan y descalifican, que hacen quedar en ridículo, que “rebajan”, que desconsideran la competencia personal y profesional?

Reflexión 7

¿Cómo reaccionamos cuando alguien invalida o menosprecia nuestra historia personal?

Reflexión 8

¿Qué efecto produce en ti el que alguien se interese por ti “como persona”, y como “persona diferente”?

5.5.1. El sentido de la validación: tratarte como tú quieres ser tratado

Al hacerlo, les defino y les comunico cuánto significan para mí, para el servicio, para la organización en su conjunto. Esto supone, entre otras cosas, explorar e identificar sus talentos y puntos fuertes, mostrar interés y respeto por sus objetivos, necesidades e intereses, por su perspectiva personal. Esto supone tratarlas no como yo creo que les debo tratar, sino más bien “como ellas desean ser tratadas”.

La práctica de la validación y acreditación de las personas a las que dirijo parte de varios supuestos que me conviene tener escritos en mi agenda directiva y en mis encuentros directivos.

- a. Todos los miembros del equipo tienen una *biografía compleja*. Tienen en ella las huellas imborrables de una historia personal, de un *patrimonio biográfico, único y exclusivo*.
- b. Todos tienen peculiares *objetivos, necesidades, intereses y aspiraciones* personales y profesionales que desean colmar, *talentos y competencias* que desean potenciar y *preocupaciones y problemas* que desean resolver.

- c. Esa biografía está llena de sucesos, situaciones, personas, que tienen *significado personal* en muchos ámbitos de la vida, no sólo en el laboral.
- d. En los múltiples avatares de su historia personal es donde se han ido labrando su *autoimagen*, su sentido de *autoeficacia*, su *autoestima* y *autoconfianza*, en definitiva, su identidad personal. Los seguirán labrando en el desempeño de sus funciones en la organización y en los encuentros comunicativos que establezcan con los directivos, con las demás personas de la organización y con los usuarios de los servicios.
- e. Les resulta motivadora la experiencia de *sentirse comprendidos* en su singularidad y en su diferencia, de ser *reconocidos* en su complejidad, de ser *importantes y significativos* en la organización, de no ser “insignificantes” para los demás, de ser tomados en serio, de “estar bien mirados”, de gozar de cierto *protagonismo*, de ser *alguien* con quien se cuenta y de quien se habla bien, una *persona valiosa y digna de confianza* a pesar de los defectos, errores y problemas, reconocida en lo que vale y en su *capacidad profesional* a pesar de las limitaciones y cuyos *puntos de vista y aportaciones* son escuchados, *tenidos en consideración*, comprendidos y valorados.

5.5.2. ¿Qué puedo lograr cuando comunico validación y acreditación biográfica?

- a. Contribuyo a que *reevalúen la propia biografía* como importante y significativa para ellos mismos y a que superen, en su caso, la baja autoestima

derivada de algunos episodios de su historia personal.

- b. Pongo las bases para la *comunicación y entendimiento mutuos*, ya que ellos están más dispuestos a acercar posturas con alguien que no sólo no amenaza la legitimidad de su diferencia, sino que la respeta, la acredita y la estima.
- c. Me aseguro, por la interdependencia de la comunicación, un *respeto similar* hacia mi persona.
- d. Muestro un *modelo de comunicación* interpersonal que será observado y probablemente imitado.
- e. *Influyo en la cultura, en el clima* y en la historia de la organización y del equipo y en su imagen pública.
- f. *Me desarrollo* como directivo y líder transformador.

5.5.3. Estrategias y habilidades para comunicar validación y acreditación biográfica

- a. Considero la validación biográfica como un *asunto de fondo*, no de formas.
- b. Tengo en cuenta que algunos de los *comportamientos “llamativos”* (resistencias, llevar la contraria, intervenciones inoportunas...) o incluso perturbadores y conflictivos en la vida del equipo pueden obedecer al propósito de “hacerse notar”, de no pasar desapercibido, de ser significativo, de ser tenido en consideración.
- c. Exploro cuánto hay de *valor* y de *talento* en la biografía, en sus comportamientos y en su historia biográfica.
- d. *Legítimo* con argumentos la experiencia biográfica singular y diferente de cada miembro de la organización en particular.

- e. Expreso con gestos y con palabras profundo *respeto y estima* por el *valor* y la *fortaleza* de la biografía personal y por toda la historia y *patrimonio personal diferente*.
- f. Edifico las relaciones y el diseño de las tareas *sobre sus puntos fuertes*.
- g. Comunico con gestos y palabras *interés por conocer* sus objetivos, necesidades e intereses y expreso *apoyo* hacia ellos.
- h. *Aprovecho su potencial* y facilito que desplieguen plenamente sus *competencias* y su *capacidad de aprendizaje*. No dejo que se malgasten los talentos personales y profesionales.
- i. El *respeto* incluye tolerancia frente a sus opciones morales, hacia sus convicciones y creencias diferentes de las mías, hacia su *perspectiva personal*, sus objetivos, necesidades e intereses.
- j. Pongo de manifiesto el valor de *oportunidad* que puede aportar la *perspectiva diferente* de cada miembro del equipo en los procesos de trabajo o en la solución de un problema o de un conflicto.
- k. Favorezco y tomo en consideración su *capacidad de influencia*.
- l. Pongo de manifiesto el valor y el sentido que pueden tener la *búsqueda de seguridad* y las *resistencias al cambio*.
- m. Estoy *atento a las necesidades* que tienen para poder realizar bien su tarea y les proporciono *apoyo informativo e instrumental* para que las puedan realizar, para que puedan resolver los problemas que estas les plantean y puedan lograr sus objetivos y el objetivo común, todo lo cual fortalece la *confianza mutua y mejora la ejecución* de las tareas.

“¿En qué puedo ayudarte?”

“Si necesitas ayuda, no dudes en decir-melo”.
“He descubierto una guía práctica para trabajar con las familias y te la voy a pasar por si te es útil.”
“Yo te cojo el teléfono, vete tranquila”.
“En problemas similares que yo he tenido con las familias, suelo utilizar una estrategia que me va bien; si lo deseas, lo podemos comentar.”
“Si tienes problemas para cumplir con los plazos, cuenta conmigo”.

- n. Valoro la historia y la cultura de la organización y del equipo y los puntos fuertes que sus miembros han contribuido a construir. Ello es especialmente importante en los procesos de cambio cuando hay que “desaprender” lo que en otros momentos tuvo éxito y eso puede producir inseguridad, ansiedad, comportamientos defensivos y de escape, resistencias y el sentimiento de que “lo que hemos hecho hasta ahora no ha servido para nada”.
- o. Trabajo para que el equipo sea un escenario para la validación, para que las personas del equipo tengan

oportunidades de ser significativos, de no pasar desapercibidos, para que se practiquen muchas conductas de validación en los encuentros interpersonales.

Casos

En la tabla 5.5, se muestran dos ejemplos de comunicación que invalida y que valida.

5.6. Escuchar para descubrir y comprender

Reflexión 9

A lo largo de la vida, hemos podido oír mensajes como estos:
“No me repliques, no seas descarado”;
“cállate y escucha, eres demasiado joven para tener una opinión formada”; *¡¡¡“siempre tengo que enfadarme y decirte veinte veces las cosas para que me prestes atención!!!”, para qué te voy a escuchar si ya sé lo que me*

Tabla 5.5. Comunicación que valida y que invalida

Comunicación que no valida	Comunicación que valida
1. “No haces más que poner pegas”.	“Estoy seguro de que no pones pegas porque sí y me gustaría entender qué sentido tienen para ti y lo que crees que aportan al proyecto”.
2. “No eres capaz de salirte de la rutina del camino trillado, deberías tener una mente más abierta”.	“Después de años haciendo las cosas de ese modo, y además con eficacia, puedo entender que no resulta fácil probar otras opciones, sobre todo si no se les ven las ventajas y si te crean más incertidumbres. Me gustaría decirte qué ventajas veo yo en el nuevo método y sobre todo cómo despejar las incógnitas que planteas”.

vas a decir”, “menuda bobada acabas de decir, cuánto ganarías si estuvieras callado”.

¿En qué medida han contribuido a forjar la capacidad de escucha? ¿Con qué se ha asociado la escucha al oír estos mensajes? ¿Qué modelo de escucha transmiten?

Reflexión 10

¿Recuerdas una experiencia en la que te has sentido escuchado/a auténticamente? ¿Qué hacía quien te escuchaba?

Momo sabía escuchar de tal manera, que a la gente tonta se le ocurrían, de repente, ideas muy inteligentes. No porque dijera o preguntara algo que llevara a los demás a pensar esas ideas, no; simplemente estaba allí y escuchaba con toda su atención y toda simpatía. Mientras tanto miraba al otro con sus grandes ojos negros y el otro en cuestión notaba de inmediato cómo se le ocurrían pensamientos que nunca hubiera creído que estaban en él. Sabía escuchar de tal manera, que la gente perpleja o indecisa sabía muy bien, de repente, qué era lo que quería. O los tímidos se



Momo sabía escuchar

sentían de súbito muy libres y valerosos. O los desgraciados y agobiados se volvían confiados y alegres. Y si alguien creía que su vida estaba totalmente perdida y que era insignificante y que él mismo no era más que uno entre millones, iba y le contaba todo eso a Momo, y le resultaba claro, mientras hablaba, que tal como era sólo había uno entre todos los hombres y que, por eso, era importante para el mundo.

5.6.1. El sentido de la escucha: buscar, descubrir, comprender

Los directivos son “centros neurálgicos” que gestionan ingentes cantidades de información y de conocimiento. Por eso, es muy importante la competencia directiva para escuchar atenta y activamente. La competencia para *escuchar* tiene varios componentes.

Por otra parte, cada persona del equipo quiere *ser tomada en consideración* en su singularidad y diferencia. De eso dependen en buena medida su autoimagen y su autoestima. Cuando escucho, tomo en consideración su *biografía diferente*, con necesidades, expectativas, experiencias, y sueños diferentes, con formas de percibir, pensar, sentir y actuar diferentes, su *historia personal diferente* que le sigue a todas partes y que se sigue haciendo, su *mundo propio*, su *punto de vista*, su perspectiva, su deseo de *influir* y *decidir* en aquellos asuntos que les afectan dentro del equipo.

Escuchar no es una facultad pasiva, es mucho más que oír, es más que estar callado, es una *forma activa de búsqueda*, de descubrimiento. Hace descubrimientos

Tabla 5.6. Características de la comunicación bidireccional

- a. Mantiene los canales de comunicación y las puertas abiertas para permitir la entrada y salida de ideas y opiniones, la presentación de objeciones y dificultades y la demanda de más información.
- b. Aumenta la certeza y la precisión de la transmisión y la comprensión de los mensajes y disminuye los errores y malentendidos.
- c. Aumenta el sentimiento de confianza en quien transmite los mensajes y en quien los recibe.
- d. Favorece y mejora la experiencia y los recursos de quien comunica los mensajes.
- e. Disminuye las dudas que el emisor suele tener en la comunicación unidireccional.
- f. Disminuye la frustración, la irritación e incluso la hostilidad que los receptores de los mensajes pueden llegar a sentir en la comunicación unidireccional.
- g. Suele requerir más tiempo que la comunicación unidireccional.
- h. Algunas personas pueden tener dificultades en mostrar reciprocidad y ser reacios a hacer preguntas, pedir aclaraciones, pedir más información, reconocer sus errores, por miedo a parecer poco competentes, por miedo a recibir críticas o correcciones inadecuadas o por otros motivos. La comunicación bidireccional reduce esas dificultades.
- i. Aumenta la satisfacción en el proceso de comunicación.
- j. Aumenta el grado de control de los participantes en el encuentro interpersonal sobre el proceso de comunicación.
- k. Promueve el compromiso y la responsabilidad compartida en el desarrollo de los procesos de la organización y del equipo.

quien escucha, como hacía Momo, la niña protagonista de la novela de Michael Ende, y quien es escuchado. En el despliegue de la función directiva y del liderazgo, yo puedo también proporcionar la *liberadora experiencia de ser escuchado*.

Hay, sin embargo, mensajes que nos privan de colmar el deseo de ser escuchados y de hacer descubrimientos: “¡para qué te voy a escuchar si ya sé lo que vas a decir!”, “te escucharía si no dijeras bobadas”, “me aburre escucharte”, “¡cuánto ganarías si estuvieras callado!”, “no me repliques y escucha”, “por un oído me entra y por el otro me sale”. ¿Cómo nos sentimos ante estos mensajes?

La competencia para escuchar activamente me abre a la *comunicación bidireccional*.

5.6.2. ¿Qué puedo conseguir cuando escucho atenta y activamente?

- a. Practico la *comunicación bidireccional*.
- b. Doy información a mi interlocutor de que le estoy escuchando y le *incentivo* a continuar comunicándose.
- c. Me convierto en persona *significativa y digna de crédito y de confianza*.
- d. Suministro una poderosa fuente de motivación.
- e. Puedo recoger *información útil* que contribuya a reducir la incertidumbre, a realizar mejor mi tarea, a mejorar mi capacidad de ayuda, de solución de problemas y de toma de decisiones, a expandir mi conocimiento y mi comprensión de las personas del equipo.
- f. *Me entero* mucho mejor de lo que mi interlocutor me quiere comunicar, y

llego mejor al fondo de sus problemas, de su estado emocional y de sus preocupaciones.

- g. Me siento liberado/a de la urgencia de “dar consejos”.
- h. *Evito malentendidos*, pérdida de información importante, situaciones de riesgo, conflictos y problemas derivados de no escuchar.
- i. Aumento mi *control* de la situación.
- j. Es una de las maneras con las que *expreso consideración*, interés y respeto por su biografía personal.
- k. La persona que se siente escuchada por mí se siente *aceptada y reconocida* como persona y comprendida, percibe que su información, sus opiniones y sus perspectivas *tienen valor* y son *tenidas en consideración*.

“Pocas personas conocen como tú este trabajo y tienes una opinión autorizada en asuntos de discapacidad. Tu perspectiva goza de mucho crédito y me gustaría escuchar qué opinas de los cambios que estamos proyectando en el centro”.

“No quería tomar ninguna decisión antes de hablar contigo. ¿Qué ha ocurrido en realidad?”

- l. Quien se siente escuchada comprueba que *puede influir* en el curso del proceso de comunicación y en los asuntos de los que se está hablando.
- m. Facilito su *concentración* en lo que me está diciendo.
- n. Quien se siente escuchado llega a tener más claridad acerca de lo que le pasa y está más abierto para pensar en posibles *soluciones a un problema* y en cooperar en ellas, con lo cual aumenta la confianza en sus capacidades.

- o. Creo un clima de *apoyo* y de *seguridad que facilita la franqueza del relato*, el hablar claro y sin tapujos, incluso de aquellos temas que inicialmente tenían dificultad en comunicar o temían comunicar, el expresar desacuerdos y puntos de vista divergentes, evitando así el ocultamiento de información relevante, la falta de sinceridad o la información sesgada y desfigurada que carece de valor para la organización.

“Tengo muchísimo interés en conocer tu opinión, aun cuando pienses que yo pudiera no compartirla”

- p. Potencio su *participación* y *compromiso* responsable en la vida del equipo.

“¿Cómo no me va a importar tu punto de vista si formas parte del equipo como yo y te importan como a mí los residentes y sus familias?”

- q. Contribuyo a *reducir la tensión*, a favorecer la *relajación* y la *tranquilidad* de mi interlocutor/a y a legitimar y amortiguar algunas emociones como la ansiedad, la irritación o la hostilidad. Si le doy señales de que le estoy atendiendo y entendiendo, y de que acepto sus sentimientos, es menos probable que se “altere” para hacerse entender y para convencerme.

Reflexión 11

Si escuchas, no necesitas decir “cálmate”, se calmará.

- a. Provoco un *sentimiento de bienestar* en quien está hablando, contando un

- problema o confidencia o pidiendo una información. Este sentimiento promueve estima y respeto hacia mí.
- My capacity of *influencia* se incrementa notablemente.
 - Gano tiempo* a largo plazo, escuchando a corto plazo.
 - Es *más probable que me escuchen* cuando yo también quiera hablar.
 - Resulta *más creíble* lo que digo después (una sugerencia, un consejo, un acuerdo, una alternativa de solución...).
 - Muestro un *modelo* de comunicación interpersonal y de liderazgo que será observado y probablemente imitado.
 - Influyo en la cultura* y en la historia del equipo y en su imagen pública.
 - Me desarrollo* como directivo y como líder transformador.

5.6.3. Estrategia comunicativa para la escucha atenta y activa

- Introduzco en mi agenda *momentos y espacios* para escuchar.
- Respeto el *modo particular* con el que se comunica mi interlocutor/a.
- No desestimo “*a priori*” el escuchar a cualquier persona de la organización.
- Utilizo “*abre puertas*”, expresando mi disposición a escuchar.

“Cuando quieras hablamos de lo que me planteaste”

“Estoy a tu disposición”

- Soy consciente del *carácter selectivo de mi atención* y lo gestiono adecuadamente para poder *prestar atención* a los mensajes que me comunican.
- Trato de identificar *puntos de interés común y aspectos que comparto* en lo que están comunicando.

- Gestiono de manera apropiada los *ruidos e interrupciones* que me pueden impedir escuchar.
- Con *disposición psicológica favorable*, tratando de situarme en el *punto de vista* de quien me habla y de identificar el *significado* que tiene para él/ella lo que me comunica y cuánto le importa, aun cuando no necesariamente lo comparta.

Reflexión 12

Me pregunto por sistema: ¿Qué *significado e importancia* tiene para él/ella lo que me está diciendo? ¿Por qué le importa tanto que yo le escuche? ¿Qué me quiere dar a entender? ¿Cuánto valor hay en lo que me dice?

- Observo* y calibro el comportamiento de mi interlocutor/a mientras escucho.
- Utilizo *monólogos silenciosos* que me ayuden a centrar mi atención hacia lo que me está diciendo, sobre todo cuando he de escuchar en circunstancias difíciles.
 - Me interesa mucho oír lo que me quiere decir.*
 - Si le dejo hablar tranquilamente, dispondré de una información valiosa para resolver el problema.*
 - Está bastante alterado y en estas condiciones me cuesta escucharle, pero si le escucho es probable que se calme.*
 - Ésta es una buena ocasión para aprender a escuchar activamente.*
 - Una de dos, o le escucho o le propongo que lo dejemos para así poder seguir pensando en lo que estaba pensando cuando él vino,*

pero las dos cosas no puedo hacerlas.

- *Si ha venido a contármelo es porque cree que yo puedo aportar algo en este asunto. No le voy a defraudar.*

k. Con *lenguaje no verbal* elocuente. El modo de escuchar dice mucho de la consideración que tengo por quien me habla.

l. Utilizo *palabras apropiadas*.

- Adopto *incentivos* y *facilitadores verbales*.

“Ya veo”, “ah-ah”, “Sí, continúa, te estoy escuchando”, “coméntame algo más sobre este punto”, “cuéntame”, “me interesa mucho conocer tu opinión”, “ya caigo”, “entiendo”.

- Hago *breves comentarios* a lo que dice.

“¡No me digas!”, “¡es increíble!”, “¡qué interesante!”, “¡Es realmente curioso!”.

- Repito y *subrayo puntos clave* en los mensajes del interlocutor.

“Esto que me dices es nuevo”, “déjame que anote este punto”.

- Doy *pistas y ejemplos* para suscitar respuestas a las preguntas, pero sin predeterminar las respuestas.

“Supón que eso que me estás diciendo lo planteamos mañana en la reunión, ¿qué pasaría?”.

- Doy muestras de *reconocimiento y comprensión* hacia el significado que tiene para el interlocutor lo que

me está diciendo y hacia sus objetivos, necesidades e intereses.

“Por el énfasis que pones, veo cuánto te importa lo que me estás diciendo”.

- Guardo *silencio* oportunamente cuando el interlocutor se detiene momentáneamente y prosigue después el relato. Respeto las pausas que hace.

“No te preocupes, tenemos tiempo”.

5.7. Parafrasear para confirmar y centrar

Parafrasear es una competencia comunicativa con la que doy conocer que el mensaje que me han comunicado ha sido realmente recibido y comprendido o con la que en todo caso doy a quien comparte el diálogo conmigo la oportunidad de aclarar los posibles malentendidos.

5.7.1. El sentido de la paráfrasis

La paráfrasis me ayuda a centrarme mejor en el proceso de comunicación, a *captar el contenido* de los mensajes y la información sobre las situaciones, sucesos o problemas, que me parece *relevante* y que merece un mayor desarrollo. Ayudo a mi interlocutor a **CENTRARSE** en algunos aspectos de sus mensajes, a profundizar más en ellos y, en su caso, a reafirmarse y responsabilizarse más de ellos. Le doy señales de que estoy escuchando y de que comprendo lo que me están comunicando.

5.7.2. Sugerencias prácticas para parafrasear

- a. Reflejo sin juzgar y repito con mis propias palabras (no “repetición de papagayo”) una palabra o una frase que mi interlocutor acaba de pronunciar.

“Parece que...”

“En otras palabras...”

“A ver si te he entendido bien..., lo que me estás diciendo es que...”

“Desde mi perspectiva...”

“A primera vista, parece...”

“Lo que me estás diciendo es que...”

“Por lo que me dices, tengo la impresión...”

“Eso suena como si...”

“Si no te he entendido mal, lo que tú me dices es...”

“Corrígeme si me equivoco, lo que estás diciendo es...”

- b. Posteriormente, escucho y observo, y en su caso, pregunto para *comprobar* si la paráfrasis ha sido correcta y eficaz:

“¿Es así?”, “¿es esto lo que querías decirme?”, “¿te he entendido bien?”

5.8. Comunicar acuerdo

Comunicar acuerdo es un modo de mostrar mi *consideración positiva y sintonía* con todo aquello que tenemos en común, que es importante para ambos y que *podemos compartir* antes de mostrar mi propio punto de vista, o mi posible desacuerdo y mis “peros” a lo que me dicen.

5.8.1. El sentido del acuerdo: convertir el antagonismo en cooperación

Suele ser bastante fácil decir “estoy de acuerdo contigo”, “comparto contigo muchas cosas” o “tenemos mucho en común” cuando tengo contigo una relación confortable. No resulta tan fácil en una situación de conflicto donde pasan a un primer plano los desacuerdos y las discrepancias, que hacen olvidar aquellos otros aspectos en los que podríamos estar de acuerdo.

En todo caso, la comunicación de acuerdo presenta varias ventajas para la comunicación y la solución de problemas, también en situaciones difíciles y conflictivas.

- a. Me ayuda a pensar que “*nadie es perfecto*”, que yo mismo y la organización no estamos libres de equivocaciones, y que por lo tanto las réplicas y objeciones que a veces recibo pueden estar justificadas.
- b. *Evita la pérdida de tiempo y el desgaste emocional* que produce continuar discutiendo sobre temas ajenos a los objetivos de los interlocutores.
- c. Evita los riesgos que para la permeabilidad comporta el intentar *convencer por encima de todo* de que estoy en lo correcto.
- d. Quien hace una crítica, objeción o reproche lo hace a veces para *ponernos a la defensiva* y desviar la atención de nuestros objetivos. Si mi interlocutor descubre que yo puedo compartir aspectos de su crítica o de su objeción y que su estrategia no le funciona, es menos probable que la siga utilizando.
- e. Cuando con acuerdo parcial escucho y reconozco la objeción, la crítica o

las resistencias, mi interlocutor *se da cuenta de que le escucho* y, probablemente ya no se vea tan obligado a repetirla una y otra vez, y además tendrá la satisfacción de que su mensaje ha sido recibido.

- f. Cuando comprueba que ha sido oído con atención y comprensión, puede que *se reduzca la hostilidad* con que me plantea sus quejas y resistencias.
- g. Cuando escucho con atención las objeciones y las quejas, es más probable que recíprocamente esté más dispuesto a oír las que yo tenga que transmitirle.

No es una estratagema para neutralizar o acallar, ni un “engañabobos” al estilo del consabido “estoy de acuerdo con usted”, utilizado para salir del paso.

El acuerdo no reconoce y legitima tan sólo las razones, opiniones o contenido argumental del interlocutor, sino también, o sobre todo, la biografía que los comunica, su deseo de que sus opiniones sean tomadas en consideración y el papel que quiere desempeñar en la relación interpersonal y en la vida del equipo.

5.8.2. Estrategia comunicativa para expresar acuerdo

- a. Comunico *acuerdo parcial*, reconocimiento de que al otro le asisten razones y motivos para decir lo que dice, sin que yo los tenga que hacer necesariamente míos:

“Tienes una amplia experiencia y no eres una persona que diga las cosas a la ligera, estoy seguro de que tienes mil razones para opinar como opinas en este tema, y las respeto, aun-

que sabes que no las comparto todas ellas...”, *“de todo lo que has dicho, hay varias cosas que comparto contigo: en primer lugar...”*.

- b. Comunico *acuerdo total*, cuando comunico que estoy completamente de acuerdo: *“Te estoy escuchando y puedo decirte que estoy completamente de acuerdo con lo que estás diciendo”*.
- c. Comunico acuerdo a la vez que comunico también otros aspectos en los que podemos discrepar (Tabla 5.7).

5.9. Preguntar para explorar y descubrir

Tenemos muy asociada la función directiva y el liderazgo con la *comunicación en una sola dirección*, con la transmisión de información, de normas, de instrucciones. Suponemos además que los jefes ya saben lo que hay que hacer, “para eso son los jefes”, que los líderes “lo tienen claro” y que así lo han de comunicar a los demás. Hay menos tendencia a ver la función directiva y el liderazgo como un proceso bidireccional en el que los líderes “no saben” y quieren aprender, en una alianza colaboradora, de las personas de la organización.

5.9.1. El sentido de las preguntas

El descubrimiento y la comprensión que logramos con la escucha activa se amplifican con la exploración que nos permiten las preguntas.

Cuando pregunto, me pongo en una *actitud de espera*. Espero una respuesta y me

Tabla 5.7. Combino a la vez acuerdo y discrepancias

Acuerdo parcial o total	Aspectos de desacuerdo
1. “Es posible que...”	...pero me gustaría decirte que...”
2. “No dudo que tendrás razones para...,	...pero desde mi punto de vista...”
3. “Ya sé que...,	...no obstante y a pesar de todo, considero que...”
4. “Es verdad lo que dices, se ve que eres una persona interesada en que esto funcione bien, si no tuvieras interés no te habrías documentado como lo has hecho, esta información me será muy útil y te la agradezco...”	...pero, aun así, deseo insistir en...”
5. “Es cierto que me he equivocado, y te agradezco que me hayas hecho ver mi error...”	 a pesar de todo sigo sintiéndome dolida por el tono que utilizaste y por haberlo utilizado en público....”
6. “Estoy totalmente de acuerdo con la queja que me expones...”	... por ello, te pido disculpas y comunicaré a los Servicios Centrales el planteamiento que me haces”.
7. “En buena medida, suscribo los inconvenientes que me expones...”	...en todo caso, me gustaría conocer tu opinión acerca de lo que se podría hacer para solucionar la situación que denuncias”.
8. “Lamento haberte causado esa impresión...”	...pero tengo que decirte que en ningún momento ha habido intención de perjudicar tu situación en el centro, quiero insistir, en ningún momento”.
9. “Por lo que me dices, sé que no es fácil mantener la calma en días como el de hoy...”	 en todo caso, me gustaría que viéramos cómo evitar que esto repercuta en el trato a los residentes”.

comprometo en la espera a escucharla, a aceptar la discrepancia y también con tomar en consideración de forma auténtica lo que me respondan. No es un “preguntar por preguntar”.

Las preguntas me permiten obtener datos e información, conocer creencias, expectativas y preocupaciones, explorar el sentido y significado de lo que me dicen, arrojar luz sobre temas difíciles de comprender, encontrar respuestas y solucio-

nes en las que antes no había reparado, promover la participación y la responsabilidad compartida. Mis preguntas ponen en manos de quien comparte conmigo el diálogo la decisión de responder, de abrirse, de revelarse y darse a conocer desde su libre permeabilidad.

Casos

El jefe de servicio comunica a un profesional del equipo su preocupación por la

dificultad en alcanzar los objetivos fijados en el plazo previsto. Lo puede hacer de dos modos diferentes.

–“He llegado a la conclusión de que es muy dudoso que podamos alcanzar los estándares en el plazo previsto y tenemos que espabilarnos”.

–“¿En qué momento crees que nos encontramos en cuanto a lograr los objetivos en el plazo previsto? Quiero que hablemos de esto, estoy preocupado”.

¿Qué efectos diferentes pueden tener ambas comunicaciones en el compromiso del profesional?

¿Qué efectos diferentes tienen en la comunicación la “¿Podemos?” o “¿cómo podemos?”.

5.9.2. Estrategia comunicativa para preguntar

- Hago preguntas *cortas y directas* que puedan ser comprendidas de manera clara e inequívoca.
- Hago preguntas *¿qué?* para conocer los objetivos, necesidades, valores e intereses, y lo que les importa a las personas con las que estoy.
- Soy cauto con las *preguntas ¿por qué?* (“¿por qué has hecho...?”, “¿por qué no has hecho lo que te dije?”, “¿por qué has vuelto a cometer este error?”, “¿por qué una y otra vez desoyes las instrucciones que te he dado?”), excepto cuando las hago en un proceso de evaluación.
- Evito las *preguntas “retóricas”*: “¿Cómo es posible que a estas alturas estemos todavía preguntando lo que cada uno tiene la obligación de hacer?”.
- Evito las *preguntas sarcásticas*: “¿dónde tenías la cabeza cuando hiciste

esto?”, “¿pero tú crees realmente que has estudiado el tema con la suficiente profundidad como para hacer una aportación sensata?”.

- Quando voy a hacer una *pregunta comprometida* y potencialmente incómoda, comienzo con un breve comentario “amortiguador”.
- Puedo hacer las preguntas de manera indirecta, sobre todo cuando la manera directa podría parecer desafiante: “no estoy seguro de haber comprendido bien cuándo tienes previsto comenzar el proyecto”, “me gustaría saber qué opinas”, “te agradecería que me explicaras por qué es esto tan importante para ti”.
- Hago *preguntas abiertas* por regla general si deseo que mi interlocutor revele más datos e información. En general, evito las preguntas que conduzcan a respuestas de “sí” o “no”, pues estas respuestas dan menos información y no permiten al interlocutor hacer visibles sus conocimientos, lo que hace y el valor de lo que hace, los matices. Las preguntas abiertas permiten al interlocutor determinar él mismo la dirección de sus respuestas.
- Hago preguntas *cerradas* cuando tengo necesidad de información específica o de corroborar una información previa.
- Las *preguntas de clarificación* son preguntas “brújula” que me permiten retomar el rumbo en el curso del diálogo.

“¿A qué te estás refiriendo?”

“¿Quieres decir que...?”

“¿Estás diciendo que...?”

“¿Podrías aclararme un poco más...?”

“¿Qué quieres decir con...?”

- Les ayudan a ellos a *elaborar* sus mensajes.
- Me ayudan a mí a *identificar* qué me están diciendo, qué sentido tienen para ellos sus mensajes.
- Me ayudan a *comprobar* que he entendido bien lo que me han dicho.
- Me ayudan a *clarificar y precisar* los mensajes vagos o confusos o cuyo significado no está claro, a no perderme en su discurso.
- Me permiten evitar los *malentendidos*, hacer suposiciones e *interpretaciones precipitadas*, sacar conclusiones y decisiones prematuras, o meterme en *diálogos de sordos*, antes de haber comprendido lo que el otro quería decir.
- Ayudan a aclarar posibles contradicciones o incoherencias entre dos o más mensajes (“ayer me comentaste tu preocupación por las quejas de los usuarios, y ahora me parece entender que no les das importancia, ¿no hay una contradicción

entre lo de ayer y lo de hoy?”), o entre mensaje verbal y no verbal: “*Aunque tal vez te callas por cortesía, por el gesto que haces tengo la impresión de que algo de lo que he dicho te ha molestado, ¿querrías decirme qué ha sido?*”.

- Cuando estoy realizando una *evaluación*, me ayudan *verificar*: “*me gustaría verlo, ¿puedes enseñármelo?*”, “*¿puedes ponerme un ejemplo?*”.

5.10. Dialogar con empatía

La *dimensión afectiva*, los sentimientos y emociones, es una dimensión de la biografía personal de todas las personas de la organización y que está siempre presente aún en las situaciones y actividades del trabajo diario que pueden considerarse más racionales. Están desde luego presentes en las circunstancias difíciles, en las decisiones importantes y cuando nos enfrentamos a los conflictos (Tabla 5.8).

Tabla 5.8. La importancia biográfica de la dimensión emocional

- a. Las emociones y la significación emocional de los objetivos, de las tareas, o de las relaciones interpersonales juegan un papel muy importante en la implicación y la motivación personal.
- b. En las situaciones de conflicto, las emociones juegan un papel capital.
- c. En los procesos de cambio, pueden existir resistencias al cambio y otras emociones (miedo, frustración, incertidumbre...). Reducirlo todo a una cuestión de razonamientos y subestimar las emociones puede hacer más difícil el cambio.
- d. El miedo al castigo y a la censura y la desconfianza pueden socavar la cooperación y la colaboración, inhibir la acción y la asunción de riesgos e impedir la identificación de las deficiencias y dificultades.
- e. El escepticismo frente a los intentos de cambio, otras veces fracasados, y frente a formulaciones verbalistas y novedosas de cambio que no tienen repercusión en las tareas y en los resultados, puede inhibir la acción.
- f. Uno de los sentimientos que definen la habilidad para dirigir y la capacidad para trabajar en equipo es la capacidad de empatía y de apoyo emocional para ponerse en el lugar del interlocutor, para aceptarlo como él desea ser aceptado, para entender su malestar.
- g. Si se rehúyen las emociones negativas o se las silencia, pueden producirse comportamientos defensivos que cortan la comunicación.

5.10.1. El sentido de la empatía: libertad para sentir y para decir lo que se siente

Mostrar empatía es *escuchar activamente esa dimensión de afectiva* de la biografía, reconocer y no negar las emociones y sentimientos. Es comunicar a mis interlocutores que *me hago cargo* del impacto o afectación emocional que les produce un problema, un conflicto interpersonal, de los apuros por los que están pasando, de la indefensión y de la tristeza por los fracasos, de su malestar por cómo van las cosas, de sus sentimientos ambivalentes ante decisiones cargadas de incertidumbre, también de su irritación ante la falta de información, de sus resistencias al cambio. Es tratar de “*meterme en su pellejo*” y comprender los motivos por los que se sienten así, observando y calibrando sobre todo sus *mensajes no verbales*.

Comunicar empatía, sin embargo, *no significa siempre aceptar o estar totalmente de acuerdo* con la posición, la opinión o los sentimientos de mis interlocutores. Es, sencillamente, escuchar y *reconocer que tienen motivos para sentirse como se sienten*, respetarlos y ser sensibles al impacto que las circunstancias adversas tienen en ellos.

5.10.2. Ventajas de la empatía

Además de las ventajas que tiene la propia escucha, la empatía tiene ventajas específicas en el diálogo de los encuentros interpersonales.

- a. Les comunico señales de que *sus emociones son reconocidas*, comprendidas y compartidas, y así las pueden

aceptar mejor como una parte inseparable de su biografía.

- b. Les animo a *expresar sus emociones*, a ser más conscientes de ellas y a gestionarlas mejor.
- c. Contribuyo a que se mantengan *abiertos a soluciones alternativas* a un problema y afronten mejor las situaciones difíciles y las fuentes de estrés que tienen fuerte impacto emocional.
- d. Es más probable que estén más *predispuestos a ser sensibles* también a mis emociones.
- e. *Se reduce la hostilidad* y el enfado y se crea un *clima más favorable* para la comunicación y la solución de problemas.
- f. Disminuyen las resistencias al cambio.
- g. Logro yo también *mayor autocontrol* de mis propias emociones.

5.10.3. Estrategias y habilidades para comunicar empatía

- a. *Abro las puertas* a la expresión de emociones y preocupaciones.
- b. Reconozco sus sentimientos como *respuestas a situaciones* y acontecimientos específicos, no como rasgos de personalidad o como condiciones crónicas. En lugar de “¡qué depresivo eres, lo ves todo muy negro!”, es preferible: “ha debido de impactarte mucho lo ocurrido para que veas las cosas con ese pesimismo”.
- c. Observo y calibro con sumo cuidado y atención las señales y mensajes sutiles del *lenguaje corporal no verbal*.
- d. Comunico *mensajes de empatía* que reflejen adecuadamente el tono emocional y los sentimientos expresados y la intensidad de los mismos (uso del adjetivo apropiado, y de los adverbios

algo, bastante o muy) y que aludan al contexto o suceso que los provoca.

“Te sientes... por todo lo que ha ocurrido”

“Me hago cargo de que lo ocurrido supone una experiencia...”

“Te estoy escuchando y tengo la impresión de que...”

“Tus palabras suenan como si estuvieras...”

“Comprendo que con todo lo que ha pasado... te sientas...”

“Sé que no va a ser fácil...”

“Debe de ser muy frustrante haber hecho el esfuerzo que has hecho y encontrarte ahora con todo esto...”

“Me da la sensación de que estás disgustada...”

“Es muy humano que sientas lo que estás sintiendo...”

- e. Posteriormente, escucho y observo para comprobar si la empatía ha sido **eficaz**.
- f. Evito dar consejos y seguridades prematuros/as: *“No te preocupes, todo irá bien”, “no le des tanta importancia...”*.

Casos

En una reunión en la que estás presentando un proyecto de cambio hay dos personas con bastante ascendiente en la organización que muestran con gestos ostensibles señales de escepticismo, si bien no se atreven a hablar. El jefe de servicio observa estas señales y tiene varias opciones.

- Ignorar los gestos de escepticismo y continuar con la presentación del proyecto.
- Decir: *“Bueno, me parece que convendría tener un poco más de confianza*

porque si no las cosas no salen adelante”.

- Decir: *“Sé que implantar este proyecto no va a ser fácil y, por lo que sé también, han existido otros proyectos parecidos que han fracasado en el pasado. Entiendo perfectamente que pueda existir incredulidad y escepticismo. Es más, creo que es una actitud sana ya que eso nos ayuda a anticipar las dificultades que tendremos que afrontar. Me gustaría, una vez que os presente el proyecto, que pasáramos a comentar estas especiales dificultades que lo puedan poner en peligro...”*.
- Decir: *“Yo os ruego que seáis más positivos y apostéis por la necesidad del cambio. Creo que ya está bien de malas caras y de gestos que en nada ayudan”*.

¿En cuál o cuáles de estas opciones está comunicando empatía el jefe de servicio?

5.11. Coordinar perspectivas diferentes

Tres canteros estaban golpeando con su cincel una enorme piedra de granito.

El viajero le preguntó a uno de ellos qué estaba haciendo y éste respondió:

“Estoy destrozándome las manos, tratando de partir la piedra”.

Le preguntó al segundo y éste respondió:

“Estoy ganándome la vida y labrándome un futuro”.

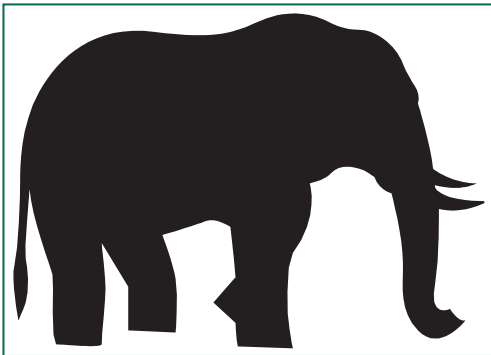
Le preguntó al tercero y éste respondió:

“Estamos construyendo una catedral”.

“Cuando se quiere demostrar a alguien que se equivoca, hay que observar de qué lado contempla la cosa,

porque con frecuencia esa cosa es verdadera vista desde ese lado” (Pascal)

Al igual que ocurre cuando se está construyendo una catedral, cuando se está construyendo una organización y los proyectos por los cuales hace posible el cumplimiento de su misión y de sus objetivos en los servicios que presta, en los encuentros interpersonales intervienen a la vez varias personas que tienen, como ya sabemos, *perspectivas diferentes*. ¿Qué papel tienen la función directiva y el liderazgo en esos escenarios en los que se encuentran perspectivas diferentes y en los que el diálogo se puede hacer difícil? ¿Pueden desempeñar el papel del observador del cuento de los elefantes?



Había una vez seis hombres ciegos que habían oído hablar a menudo de los elefantes, pero que nunca los habían visto. Un buen día decidieron averiguar cómo era un elefante. Para ello, lo fueron explorando individualmente, tocando con sus manos diferentes partes del animal. A partir de su particular experiencia, cada uno de los ciegos sacó su propia idea acerca de lo que era un elefante.

Uno, que había explorado el costado del animal, creyó que un elefante debía de ser

como una pared. El segundo, que había tocado la trompa, creyó que era como una serpiente. El tercero, que había tocado el colmillo, creyó que era como una lanza. El cuarto, que había tocado una pata, creyó que era como un árbol. El quinto, que había tocado la oreja, creyó que era como un abanico, y el sexto, que había tocado la cola, creyó que era como una cuerda.

Después de haber tocado el elefante, cada ciego trató de convencer a los otros de que la suya era la correcta descripción de un elefante y se entabló una fuerte disputa. Pero pronto quedó claro que la idea de cada uno era tan diferente a la de los demás, que no valía la pena tratar de persuadir a los otros y de ponerse de acuerdo con ellos.

Un observador que había asistido al debate les informó a los ciegos que el elefante era un animal enorme y que cada una de las descripciones era apropiada solamente para una parte del elefante. Para llegar a tener una idea completa de todo el animal, el observador les sugirió a los ciegos que pusieran en común sus respectivas experiencias y puntos de vista. Después de oír esto, los ciegos empezaron a comprender mejor.

5.11.1. El equipo es un lugar de encuentro de perspectivas diferentes

- a. La organización y los equipos pueden ser considerados como un lugar de encuentro de perspectivas distintas, a veces opuestas, basadas en experiencias, necesidades, objetivos, intereses e historias biográficas distintas, sistemas de valores distintos e informa-



ciones diferentes, y al mismo tiempo, como un proyecto de búsqueda de una perspectiva compartida.

En efecto, ante un mismo hecho, una misma situación o un mismo problema, es probable que existan entre las personas del equipo:

- Diferentes datos e informaciones disponibles para cada una.
- Diferentes supuestos, premisas y puntos de vista, distintas formas de ver y vivir el mundo y la realidad,

diferentes perspectivas, que suelen ser selectivas y parciales.

- En ocasiones, se trata de presupuestos tácitos que, por su carácter parcial, sesgado e inamovible, imponen a la situación o al problema limitaciones innecesarias que hacen difícil encontrar alternativas distintas de solución.
- b. Es posible que en muchas ocasiones los interlocutores del diálogo acepten como válida la información objetiva basada en hechos y datos que les



aportamos y que la consideren como una oportunidad para aumentar su conocimiento. Pero frecuentemente también tienen información y datos sobre el mismo hecho que no coinciden totalmente con los que nosotros aportamos.

- A veces incluso pueden rechazar nuestra información y tratar de convencernos de que la suya es mejor y se ajusta más a los hechos.
 - Si nosotros rechazamos su pretensión y tratamos de demostrar la superioridad de nuestra información y de imponer nuestras razones, negando las suyas, es posible que los esfuerzos de ambas partes se dirijan entonces a convencer, incluso a vencer y a anular a la otra parte.
 - En estas condiciones, puede perderse de vista el objetivo de encontrar conjuntamente claridad en el debate, y veracidad y certeza en los argumentos y la información.
 - En estas condiciones, está en juego el prestigio, la autoimagen y la autoestima y entonces se hace más sobresaliente el objetivo de tener razón, mantener la posición (“mantenella y no enmendalla”), defenderla del descrédito y no ceder, incluso a costa de falsear los datos o usar argumentos sin base suficiente.
- c. A menudo, las perspectivas están basadas en experiencias personales relevantes y tienen un gran *significado biográfico* para quienes las manifiestan. Ser agentes de una perspectiva particular sobre un asunto que se debate en el equipo no es algo tangencial a la biografía.
- d. Las personas del equipo basan en buena parte su *autoestima* en la defensa de sus perspectivas y desean tener la confianza de que sus perspectivas y opiniones no serán postergadas, sino que podrán ser partes en el asunto, ser expresadas, tomadas en consideración, respetadas y apreciadas, incluso aunque no sean compartidas.
- e. Quien tiene una perspectiva sobre un hecho o situación tiende a considerarla como *la más genuina* y como algo incuestionable (“*estoy en lo cierto*”), tiende a sobreestimar la probabilidad de que los demás ven las cosas de la misma manera y tiene a veces dificultades para advertir que hay otras perspectivas diferentes sobre el mismo hecho o situación, porque “*el mapa no es el territorio*”, y que quienes las defienden también las consideran genuinas.
- f. Quien tiene una perspectiva que cree genuina puede preferir *tomar sus propias decisiones* e “ir a su aire” sin tener que invertir tiempo en considerar, discutir y comprender otras perspectivas diferentes a la suya, bien porque considera la suya suficiente o no considera a las otras relevantes, bien porque quiere evitar los costes de tener que depender de las otras y coordinar la suya con ellas.

5.11.2. El sentido que tiene la coordinación de perspectivas diferentes

- a. Para poder adquirir en el equipo una visión completa de un hecho, de una situación, de un problema o de un conflicto, a menudo es necesario aceptar que una única perspectiva no proporciona toda la información suficiente.

- b. Trabajar en equipo y liderar un equipo requiere, pues, muy a menudo aceptar la diversidad de perspectivas y de enfoques, poner en común, *compartir, cuestionar y coordinar* esas perspectivas diferentes y “acercar posiciones” mediante el intercambio y la deliberación, para hacer posible realizar de manera efectiva tareas que son interdependientes, tomar decisiones compartidas, resolver conflictos interpersonales y lograr objetivos que son comunes. Buena parte de la función directiva y de liderazgo reside en esa *tarea de deliberación y coordinación*.
- c. En la tabla 5.9 se muestran algunas de las ventajas de una buena coordinación de perspectivas en los encuentros interpersonales.

5.11.3. Estrategias y habilidades para coordinar perspectivas diferentes

- a. *Hago explícito el objetivo* de la discusión cuando ésta se produce en torno

a diferentes perspectivas: clarificar, encontrar certidumbre, compartir conocimientos y enriquecer el conocimiento de cada uno, aproximarse a la verdad, lograr resolver un problema conjuntamente, aún a sabiendas de que no siempre es fácil lograr una síntesis de consenso y que todos acepten una misma visión de los hechos. El objetivo no es un combate, un pugilato de argumentos.

“Esto es lo que yo puedo aportar respecto al asunto que estamos discutiendo, la información de la que dispongo y también mi punto de vista. ¿Qué información tenéis vosotros y cómo veis el asunto?”

- b. *Pongo de manifiesto la diversidad de perspectivas*, de supuestos o premisas de los que cada miembro del equipo parte y de los que saca conclusiones, la diversidad de maneras de estar en el mundo y el distinto significado que para cada uno tienen los acontecimientos, los problemas e incluso las

Tabla 5.9. Las ventajas de una buena coordinación de perspectivas

Una buena coordinación, integración y validación de las diferentes perspectivas facilita: a. Su expresión y aproximación. b. El reconocimiento de su parcialidad. c. La aceptación de los desacuerdos como algo natural. d. El examen de los motivos en los que se sustenta cada perspectiva. e. La aceptación de los sesgos y errores de la propia perspectiva sin el sentimiento de haber sido “derrotado”. f. La disposición a poner en cuestión la perspectiva y las suposiciones personales, aceptando que uno no es sus suposiciones y que “el mapa no es el territorio”, en definitiva, al cambio de perspectiva y a ver las cosas desde “otros lados”. g. Cuando se está tratando de resolver un conflicto o un problema o el equipo está inmerso en un proceso de cambio, contribuye a que los miembros del equipo se acepten como interlocutores con los que vale la pena tratar, ya que es difícil crear una relación viable si en la controversia cada parte rechaza e invalida la perspectiva de la otra y no la considera digna de ser tomada en consideración.
--

palabras sobre los que se discute. Ayudo a abandonar la idea de que sólo hay un único punto de vista y ayudo a aceptar que el equipo no puede operar como si todos vieran el mundo y los asuntos del equipo de la misma manera.

Cuando esto no se hace, y se silencia la diversidad, los supuestos implícitos y las perspectivas no declaradas pueden ser un obstáculo para la cohesión y la solución de los problemas y conflictos que el equipo tiene entre manos y pueden además emerger más tarde cuando “parecía que ya estaba todo claro”.

- c. No me “rasgo las vestiduras” por esa diversidad o por la contraposición de los enfoques y no la temo como un peligro para la integridad del equipo.
- d. Hago ver las *ventajas* que supone poder contar con diferentes perspectivas y trato de desvelar cuánta riqueza encierra esa diversidad en la medida en que nace de la diversidad biográfica de quienes las muestran.
- e. *Las validas* en la medida en que a menudo están sustentadas en experiencias biográficas y profesionales que tienen un gran significado y en que su defensa se sustenta a menudo la autoimagen y la autoestima de quienes las defienden.
- f. Pongo de manifiesto que las diferentes perspectivas quieren ser parte del asunto y quieren ser tomadas en consideración.
- g. Reconozco el *valor* que tienen en su misma parcialidad y selectividad.
- h. Acepto que ni yo mismo veo siempre la misma cosa de la misma manera.
- i. Promuevo *oportunidades y cana-*

les de comunicación que faciliten la expresión abierta y sin miedo de las informaciones y puntos de vista y el intercambio y la permeabilidad de perspectivas, y que traspasen las barreras de las disciplinas y rompan el corporativismo y el aislamiento.

- j. Facilito que se puedan hacer *explícitas las razones* que sostienen posturas defensivas debidas a menudo al temor a determinadas consecuencias aver-sivas. La clarificación ayuda a menudo a ver que los temores no tienen fundamento o que las consecuencias temidas se pueden evitar.
- k. Evito que las discusiones y la confrontación de perspectivas supongan un *ataque a la autoimagen y autoestima* de los interlocutores.
- l. *No rechazo* las otras perspectivas, aun cuando crea que la mía es genuina, sino que más bien me acerco a ellas y trato de ver las cosas como si estuviera adoptando el punto de vista de los demás y parto de él para expandirlo y, en su caso, cuestionarlo.

“Es cierto... y además..., incluso..., // pero también..., justamente por eso...”

- m. Con la habilidad para *preguntar*, facilito que se cuestionen las perspectivas personales, se *amplíen* y se *aproximen* (Tabla 5.10).
- n. Digo y ayudo a decir “*yo lo veo así*” en lugar de decir “*así son las cosas*”.
- o. Me presto a servir de mediador entre los diferentes puntos de vista, mostrar sus puntos de contacto y hacer visibles sus respectivas contribuciones y acercamientos a un “punto de vista común”, a una visión de conjunto o a la solución de un problema o de un conflicto.

Tabla 5.10. Posibles preguntas que ayudan a cuestionar y coordinar las diferentes perspectivas

1. Puedo preguntar a los demás

- a. ¿Cuál es tu perspectiva? ¿Cómo ves tú el problema? ¿Qué opinas de esto?
- b. ¿Qué significado tiene para ti? ¿Qué aspiraciones e intereses te animan cuando la defiendes? ¿Cuánto te importa? ¿Cómo te afecta?
- c. ¿Cuáles son los apoyos con los que cuenta tu perspectiva, en qué se basa, qué datos, ejemplos y evidencias nos puedes aportar?, ¿nos podrías comentar cómo has llegado a estas conclusiones?, ¿qué es lo que nos podría ayudar a comprender mejor tu punto de vista?
- d. ¿Qué crees que aporta tu perspectiva, cuáles son sus puntos fuertes, qué podrías y podrían los demás ganar con ella?
- e. ¿Qué inconvenientes crees tú que puede plantear?
- f. ¿Qué significado crees que tiene para ellos su perspectiva? ¿Qué aspiraciones e intereses los animan cuando la defienden? ¿Cuánto les importa? ¿Cómo les afecta?
- g. ¿Cómo verías tú las cosas si estuvieras en el lugar de los otros, qué dirías de la situación si la vieras desde su perspectiva?
- h. ¿Qué crees que aportan cada una de las otras perspectivas, cuáles son sus puntos fuertes, qué podrían y podrías ganar con ella?
- i. ¿Cuáles crees que son los puntos de acuerdo entre las diferentes perspectivas?
- j. ¿Es importante para ti llegar a un acuerdo?
- k. ¿Qué crees que puedes hacer tú para lograr aproximar y coordinar las diferentes perspectivas y poder llegar a una decisión compartida?
- l. ¿Qué crees que puedes hacer tú para que podamos seguir avanzando en la discusión contando con las discrepancias que existen?
- m. Contando con la legitimidad de tu punto de vista, ¿crees que podrías aceptar el punto de vista que está expresando la mayoría, de manera que podamos seguir avanzando?
- n. Después de lo que hemos discutido, creo que se ha ido decantando una postura mayoritaria que, sin embargo, no cuenta con la aquiescencia de todos. ¿Crees que podríamos probar con ella para ver qué pasa, y poderla revisar más adelante?
- o. ¿Qué crees que podrían hacer ellos para lograr aproximar y coordinar las diferentes perspectivas?

2. Me puedo preguntar a mí mismo

- a. ¿Qué significado tiene para mí mi perspectiva?
- b. ¿Qué aporta mi perspectiva, cuáles son sus puntos fuertes, por qué puede ser una oportunidad para los demás?
- c. ¿Qué inconvenientes tiene?
- d. ¿Cuáles son los apoyos con los que cuenta mi perspectiva, en qué se basa, qué datos, ejemplos y evidencias puedo aportar? ¿qué es lo que les podría ayudar a comprender mejor mi punto de vista?
- e. ¿Qué aportan cada una de las otras perspectivas, cuáles son sus puntos fuertes?
- f. ¿Cómo vería yo las cosas si estuviera en su lugar?
- g. ¿Qué significado tiene para ellos su perspectiva?
- h. ¿Cuáles son los puntos de acuerdo?
- i. ¿Qué puedo hacer yo para lograr coordinar las diferentes perspectivas?
- j. ¿Será preferible que demore la exposición de mi perspectiva hasta haber oído los puntos de vista de los demás?
- k. ¿Puedo aceptar un enfoque que cuenta con bastante consenso, aunque no coincide exactamente con el mío, pues de ese modo se puede seguir avanzando y tomar por fin una decisión?

“Veo que hay una gran coincidencia en..., // si bien hay discrepancia en...”

- Pido permiso para interpretar la perspectiva de los demás cuando quiero referirme a ellas.
- Clarifico el significado de cada una de ellas.
- Busco áreas de interés común y similitudes fuera de las áreas en las que se producen las discrepancias de enfoque.

Casos

En la tabla 5.11, dos diferentes jefes de servicio se comunican en relación con las diferentes perspectivas que se están manifestando en el equipo.

¿Qué mensajes preferimos oír cuando nosotros comunicamos nuestra perspectiva personal sobre un asunto? ¿Qué mensajes provocan más permeabilidad?

Tabla 5.11. Dos maneras de afrontar la diversidad de perspectivas

Jefe de servicio A	Jefe de servicio B
1. Así son las cosas.	Así es como yo veo las cosas.
2. No puedo entender cómo has podido sacar esa conclusión.	Me gustaría saber cómo has llegado a esa conclusión.
3. Yo no opino como tú.	Yo lo veo desde otra perspectiva.
4. No entiendo cómo has podido reparar en ese aspecto tan irrelevante.	No había reparado en que ese aspecto pudiera tener la importancia que tú le das.
5. Tienes una visión muy parcial de las cosas.	Estoy seguro que tienes sobradas razones para verlo como lo ves.
6. Aquí cada uno opina lo que le da la gana y no hay manera de ponerse de acuerdo.	El asunto es complejo y me parece normal que pueda verse desde enfoques distintos.
7. Cada uno lo ve sólo desde su punto de vista y así es difícil tener una visión integral.	El hecho de que tengamos diferentes enfoques me parece que nos puede ayudar a tener una visión más completa del problema.
8. Deberíamos aparcarnos los particularismos si queremos resolver el problema.	Por qué ocultar que tenemos visiones muy particulares del problema.
9. Lo ves desde un enfoque muy particular.	El que lo veas desde un enfoque tan específico nos permite profundizar más en ese aspecto del problema.
10. Aquí cada uno se agarra a su posición como a un clavo ardiendo.	Creo que es importante constatar que somos diferentes, que tenemos trayectorias diferentes en este equipo y que es natural que veamos las cosas desde lados diferentes.
11. Te habrás dado cuenta de que además de tu opinión hay otras, no sólo es la tuya, a ver cómo las coordinamos ahora.	Visto que hay opiniones divergentes, ¿qué crees que podemos hacer cada uno para coordinarlas todas?

12. Cada uno ha venido aquí a defender su punto de vista. ¿Y ahora, qué?	Creo que hemos dado un paso muy importante exponiendo y compartiendo cada uno cómo vemos las cosas. Es verdad que ahora nos queda hacer el esfuerzo de coordinarlas, pero ¿por qué no pensar que también seremos capaces de hacerlo?
13. Yo lo tengo superclaro, no comprendo cómo no lo ves claro tú también, ¡es que es de una claridad meridiana.	Yo lo veo claro, pero seguramente hay razones de peso para que no lo veas tan claro como yo.
14. Estás muy equivocado con esa manera de pensar.	Tenemos puntos de vista diferentes.
15. Con una visión como la que tienes, es imposible trabajar contigo.	Me gustaría encontrar la forma de cooperar contigo aceptando que tenemos visiones diferentes del asunto.
16. Esta diferencia tan grande de puntos de vista es muy negativa para hacer frente al problema que tenemos.	Me gustaría que pudiéramos descubrir qué ventajas tiene esta diferencia de enfoques.

6. El liderazgo en acción: competencias y habilidades para activar la motivación

La motivación es una experiencia biográfica integral y una predisposición que nos mueve o incentiva para preferir elecciones, decisiones y opciones que nos permiten obtener consecuencias que tienen valor para nosotros.

Reflexión 1

¿Qué me motiva de manera muy significativa en la vida personal?
¿Qué me motiva de manera muy significativa en la vida laboral?
¿Qué es lo que más me desmotiva en la vida? ¿Y en la vida laboral? ¿Y en el ejercicio de mi función directiva?

Reflexión 2

¿En qué se nota que estamos motivados por algo?
¿Qué pensamos, qué sentimos, qué hacemos cuando estamos motivados?
¿En qué se nota que estamos desmotivados?

6.1. Las fuentes de la motivación

En el capítulo 6 ya hemos visto que las personas de la organización son *muy sensibles a las consecuencias y resultados* que logran con lo que hacen. Los miembros de la organización están motivados a hacer

algo, a cooperar con los demás, a atender a los usuarios, cuando el hacerlo *les compensa, les recompensa*, cuando cumple alguna función importante para ellos, cuando les sirve de algo, cuando les vale la pena, cuando alcanzan *consecuencias y resultados interesantes y valiosos* que otorgan *significado* a lo que hacen.

6.1.1. Las consecuencias determinan lo que hacemos

Las personas, en efecto, son capaces de influir en el curso de las cosas que ocurren en la organización, “dejan huella” en el desarrollo de la propia organización y en la calidad de lo que ésta ofrece a los usuarios de sus servicios. Pero, a su vez, estas consecuencias y resultados repercuten de nuevo en su biografía personal, en su conducta diaria y le dan significado.

- Le proporcionan una valiosa información (Tabla 6.1).
- Son fuente de satisfacción, autoimagen y autoestima.
- Son fuente de autoeficacia y de control sobre los resultados.
- Determinan la probabilidad y la frecuencia de su conducta futura.
- Son una fuente de motivación.
- Reducen los sentimientos de desmoralización e indefensión.

6.1.2. Consecuencias que compensan y que se convierten en propósitos

Cuando las personas de la organización obtienen consecuencias y resultados valiosos y les compensa o les recompensa hacer algo, su comportamiento se hace

Tabla 6.1. Los resultados como fuente de información

- a. Sobre el *grado de ajuste* de la acción y de la tarea realizada y de las competencias y habilidades empleadas para realizarla.
- b. Sobre la *eficacia* y la *eficiencia alcanzada*, sobre la capacidad que uno tiene de provocar con su comportamiento cambios significativos en la organización.
- c. Sobre lo que volverá a ocurrir probablemente en el futuro y sobre lo que será conveniente hacer en próximas ocasiones, sobre lo que *compensa* o *recompensa* hacer en lo sucesivo y en qué condiciones conviene hacerlo.
- d. Sobre la importancia y el valor que la tarea y el esfuerzo tienen para la organización y el equipo.
- e. Sobre el valor de la persona que la ha realizado.
- f. Sobre su grado de autoeficacia y competencia ejecutiva.
- g. Sobre su capacidad de influencia y de control.

significativo y es más probable que estén motivadas para *volverlo a hacer* y para hacerlo con *mayor frecuencia*.

- a. De este modo, las consecuencias pueden *potenciar*, *reforzar* el comportamiento, otorgarle fortaleza, convertirse en *consecuencias reforzadoras*. La probabilidad y la frecuencia son de hecho indicadores de la fortaleza del comportamiento.
- b. Las consecuencias reforzadoras pueden convertirse también entonces en *propósitos*, en *incentivos* o *motivos* que vale la pena volver a conseguir y que mueven por tanto de nuevo a la acción y que pueden configurar

preferencias y líneas de acción consistentes. De este modo, las acciones adquieren un *propósito* y las personas de la organización pueden desarrollar *expectativas* y *esperanzas* acerca de los resultados que, con probabilidad, podrán volver a alcanzar en el futuro con sus acciones.

Los resultados que nos mueven a hacer las cosas y potencian lo que hacemos pueden ser de dos tipos:

- Proporcionan bienes, recursos y recompensas o beneficios.
- Nos evitan situaciones o acontecimientos aversivos, daños o perjuicios.

Tabla 6.2. Algunas consecuencias que potencian el comportamiento

- a. Recompensas sociales: reconocimiento social, elogio, posición, apoyo de los compañeros y superiores, “que tus ideas e iniciativas se tengan en cuenta”.
- b. Promoción personal y profesional: formación.
- c. Posibilidad de realizar actividades interesantes.
- d. Éxito en la realización de las tareas: progresos realizados, metas alcanzadas, comprobación de la eficacia personal: progreso de las personas atendidas (“si no se ven avances, se pierde motivación”).
- e. Experiencias emocionales placenteras: sentirse a gusto, satisfacción personal por los logros alcanzados, afectos interpersonales.
- f. Experiencias sensoriales placenteras.
- g. Beneficios materiales.

Reflexión 3

- a. ¿Por qué los miembros de la organización y del equipo están motivados para hacer las cosas, implicarse en la tarea, cooperar y lograr altos rendimientos en los servicios que se prestan a los usuarios?
- b. ¿Cuándo se vuelcan más en el trabajo?
- c. ¿Cuándo encuentran más satisfacción en lo que hacen?
- d. ¿Por qué a veces no están motivados, no hacen lo que tendrían que hacer, se inhiben, eluden responsabilidades, se resisten o están “quemados”?
- e) ¿Está dada la motivación de antemano o se puede promover desde la función directiva y el liderazgo?

6.1.3. Consecuencias que no compensan

Cuando el comportamiento, el esfuerzo realizado, el compromiso y la implicación en la tarea no tienen consecuencias funcionales y valiosas o tienen *consecuencias negativas*, cuando *no compensa* o no recompensa hacer las cosas, cuando “no sirve para nada” el hacerlas, cuando los esfuerzos han sido en vano, cuando tiene *costes*, cuando implica *pérdidas* (de control, de derechos adquiridos...) o cuando se reciben castigos por hacerlas, es más probable que se *dejen de hacer*, que se hagan con *dejadez*, que funcione la *ley del mínimo esfuerzo*, que exista “escaqueo” o que se manifiesten resistencias a hacerlas, y es menos probable que se vuelvan a hacer en el futuro. Estas consecuencias son debilitadoras del comportamiento.

6.1.4. Cuando no se tiene control de las consecuencias

Cuando las personas de la organización *no tienen control* sobre lo que puede ocurrirles, *no pueden influir* con sus decisiones y acciones en el curso de las cosas que les afectan y no controlan las consecuencias adversas, pueden sentir *indefensión* y desaliento (*Síndrome de estar quemado* o de desgaste profesional).

6.1.5. Cuando compensa hacer lo que no se debe hacer

También los comportamientos inapropiados, problemáticos o perjudiciales para la eficacia de la organización (difundir rumores no contrastados, absentismo, poner pegas a todo por sistema...) están influidos por las consecuencias que tienen, porque compensa realizarlos, porque cumplen una función, porque obtienen consecuencias valiosas para quien los realiza.

6.2. La función directiva y el liderazgo como fuente de motivación

Tal vez es la *capacidad para motivar*, para mover a los demás en una determinada dirección la característica con la que tradicionalmente más se ha asociado el liderazgo.

6.2.1. Comprometer y motivar

Y es que el desempeño, el compromiso, la participación, la cooperación y la productividad de cualquier organización que presta servicios dependen en gran medida



Figura 6.1. El diálogo directivo es fuente potencial de comunicación.

del *grado de motivación* de las personas para hacer aquello que tienen que hacer cada día. Por eso, *comprometer* y *motivar* a las personas de la organización es también uno de los mayores retos de la función directiva y del liderazgo.

En efecto, el liderazgo encuentra en buena parte su esencia y su sentido estratégico en su capacidad para *mover biografías*, mover su potencial para hacer cosas, inyectar incentivo y motivación para el compromiso con la tarea, para el rendimiento y para el cambio, y para hacer que *les compense* hacer lo que tienen que hacer, les resulte *valioso* y *significativo*.

En los innumerables encuentros interpersonales de la organización, existe una fuente casi inagotable de ocasiones en las que la función directiva y el liderazgo pueden *proporcionar consecuencias* y *resultados* que potencien el comporta-

miento, la realización de las tareas y el rendimiento de los miembros de la organización y del equipo.

6.2.2. La competencia comunicativa como motivación

No cabe duda de que la *competencia comunicativa* que hemos visto en el capítulo 6 es ya por sí misma una fuente caudalosa de motivación en la medida en que la comunicación cumpla funciones significativas, sea una fuente de recompensa, les permita a los interlocutores obtener beneficios netos de la transacción, les compense iniciar y mantener la transacción. A su vez, en la medida en que la comunicación son una fuente de recompensa, ello la hará más significativa e influirá también en el grado de influencia que el liderazgo pueda seguir ejerciendo sobre las personas de la organización.

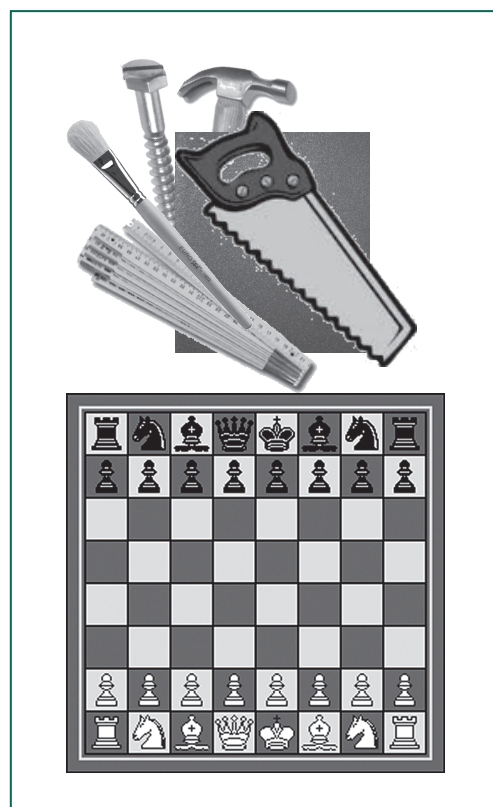
Las personas que ejercen la función directiva y de liderazgo están revestidas en mayor o menor grado de *poder referente* que depende precisamente del vínculo interpersonal que establecen con las personas de la organización y que tiene que ver con su capacidad para determinar en ellas *experiencias emocionales gratas* en el diálogo de los encuentros interpersonales. Aumentar ese poder referente es aumentar el poder de influencia.

6.3. Dirigir y liderar desde la perspectiva del empoderamiento

Reflexión 4

¿Qué efecto nos produce que alguien desee que cambiemos nuestra manera de actuar y que seamos mejores, y lo haga a base de señalar nuestras deficiencias y debilidades, a base de describirnos los defectos que, a su juicio, tenemos que corregir? ¿Cómo nos sentimos cuando alguien nos califica por lo que no hacemos más que por lo que hacemos?

En la carpintería se celebró una extraña asamblea. Se reunían las herramientas para arreglar sus diferencias. El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar. ¿Cuál era el motivo? Hacía demasiado ruido y además se pasaba todo el tiempo golpeando. El martillo aceptó el veredicto, pero pidió que también fuera expulsado de la asamblea el tornillo. Dijo que había que darle muchas vueltas para que sirviera de algo. Ante el ataque, el tornillo aceptó también, pero a su vez, pidió la expulsión de la lija.



Hizo ver que era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás. La lija estuvo de acuerdo, a condición de que fuera expulsado el metro que se pasaba el tiempo midiendo a los demás, según su medida, como si fuera el único perfecto. El metro estuvo de acuerdo, a condición de que fuera expulsado el serrucho que tenía unas intervenciones siempre cortantes.

Estando así el clima de la asamblea, entró el carpintero, se puso el delantal e inició su trabajo. Utilizó el serrucho, el martillo, la lija, el metro, el tornillo y otras herramientas. Finalmente, la tosca tabla de madera se convirtió en un bello juego de ajedrez. Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanudó la deliberación. Fue entonces cuando tomó la palabra el pincel y dijo:

“Ha quedado patente que tenemos defectos, pero el trabajo se ha hecho gracias a nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace valiosos. ¿Por qué resaltar, pues, nuestros puntos débiles? Resaltemos más bien la utilidad de nuestras fortalezas”.

La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, el tornillo unía y compactaba, la lija era especial para afinar y limar asperezas, el serrucho para dar forma a una tabla cualquiera, el pincel para dar color, y descubrieron que el metro era preciso y exacto. Se sintieron entonces un equipo capaz de producir y hacer cosas de calidad, se sintieron orgullosos de sus fortalezas y de poder trabajar juntos. La asamblea había dado un giro importante.

6.3.1. El sentido del empoderamiento

La perspectiva de la potenciación y del empoderamiento (*Empowerment*, en la literatura anglosajona) caracteriza un estilo de supervisión y de liderazgo, una manera de ejercer la autoridad y la influencia y de establecer una alianza colaboradora con las personas que forman parte de la organización y con la organización y los equipos en su conjunto para gestionar con eficacia y eficiencia todo su potencial.

Dar poder ha cobrado en los últimos años una relevancia especial en el ámbito de la gestión y del liderazgo. Katz y Kahn señalaban ya hace muchos años que “*resultan más efectivas aquellas organizaciones donde se comparten los actos de influencia*” y subrayaban el papel motivador del poder de influencia compartido: “*La gente se siente más atraída por decisiones en las*

que tomaron parte o en las que actuaron de modo autónomo”.

Desde esta perspectiva, los líderes son personas que *dan y comparten poder* e influencia con las personas de la organización, que hacen *sentirse fuertes y capaces* a las personas a las que dirigen y supervisan, personas que *te alientan a crecer y hacer mejor las cosas* más que personas que te desalientan señalando lo mal que las haces. El hecho de compartir poder de influencia y de control en el lugar de trabajo desempeña un claro *papel motivador*.

Dirigir y liderar desde la perspectiva de la potenciación supone elegir entre *dos perspectivas* (Tabla 6.3).

6.3.2. Estrategias para empoderar

- a. Construyo sobre las competencias y *puntos fuertes* de las personas de la organización.
- b. Promuevo el desarrollo de la *autoeficacia* y del control.
- c. Aseguro *experiencias de control* sobre la situación y sobre los resultados de la acción para contrarrestar el “síndrome de estar quemado” o de desgaste profesional.
- d. Hago *predecibles* los resultados esperados.
- e. Favorezco la *atribución interna* (“*depende de mí*”) de los resultados conseguidos.
- f. Evitar la experiencia de *fracasos repetidos*.
- g. Los implico en la *búsqueda de alternativas* para un proyecto, para una dificultad, para un conflicto.
- h. Favorezco su *participación* en la toma de decisiones.

Tabla 6.3. Dos perspectivas de la función directiva y del liderazgo

A	a. El “prestigio” y la posición del directivo se sustenta en su “perspicacia” para descubrir competencias, incluso de pequeño detalle, que a otros se le han podido pasar desapercibidas (“<i>Me llama la atención sobre todo que hayáis reparado en...</i>”). b. Actúa proactivamente cuando detecta oportunidades en las acciones que definen la tarea, el producto y el servicio. c. Está pendiente sobre todo de las competencias y de los <i>logros</i> alcanzados. d. Previene el error, lo hace predecible y otorga control sobre los riesgos, “asegura” la calidad del proceso desde el principio, se tiene control del proceso en la ejecución de las tareas. e. Comunicando los logros, comunica percepción de control. f. Diseña las cosas de manera que sea muy probable y predecible el logro y muy poco probable el error. g. Premia la detección de las competencias y las sugerencias de mejora por lo que se perpetúa este estilo de gestión.
B	a. El “prestigio” y la posición del directivo se sustenta en su “perspicacia” para <i>descubrir deficiencias</i>, incluso de pequeño detalle, que a otros se le han podido pasar desapercibidas (“<i>Pero, ¿cómo no habéis reparado en...?</i>”), para “<i>pillar en renuncio</i>”. b. Sólo se actúa con acciones correctoras cuando se detecta un defecto en la tarea, el producto o el servicio. c. Está pendiente del error. d. El error es visto como impredecible: “nunca sabes...” e. Pero si el error no es visible, se tolera, no se interviene. f. Premia la detección del error y los “arreglos”, por lo que se perpetúa este estilo de gestión. g. Como el error y el fallo son castigados y puede estar en juego la situación personal y profesional, los incentivos económicos e incluso el puesto de trabajo, los miembros de la organización • tratan de “escurrir el bulto” y eludir la responsabilidad en el error. • buscan culpables o chivos expiatorios. • temen ser “descubiertos” en el error e invierten mucho tiempo y esfuerzo en evitar ser descubiertos, más que en evitar el error. • adoptan la postura de “hay que ir a lo seguro” y no arriesgar, no meterse en innovaciones, cubrirse las espaldas “por si me piden responsabilidades”, no decir “lo que los jefes no quieren oír”, maquillar resultados y falsear la información.

- i. Favorecer su *autonomía* y autode-terminación en la realización de las tareas.
- j. Valido las *iniciativas* adoptadas y los riesgos asumidos.
- k. Consulta por sistema: *¿tú qué opinas?, ¿cómo lo ves?, ¿tú qué harías?*

Casos

Cuando debido a las experiencias tenidas en el desempeño de sus funciones las personas de la organización no están totalmente convencidas de su eficacia personal para hacer las cosas, ¿qué es probable que

ocurra cuanto dejan de obtener resultados rápidos o experimentan algún revés?

Cuando debido a las experiencias tenidas y repetidas hacen decir a las personas de la organización *“no vale la pena hacer nada”, “de nada te va a servir que te esfuerces”, “por mucho que insistas, no lo vas a conseguir”, “las cosas están así y tú no las vas a poder cambiar”, “nunca te reconocen el esfuerzo que haces”, “nuestra opinión no cuenta, son otros los que deciden”, “de nada sirven los acuerdos tomados, después hacen lo que les da la gana”, “nunca sabes lo que va a pasar”* y otras cosas por el estilo, ¿qué es probable que ocurra?

Cuando debido a las experiencias tenidas las personas de la organización comprueban que no pueden intervenir en las decisiones que les van a afectar, ¿qué es probable que ocurra?

El jefe de servicio está comentando con una persona del equipo la existencia de un problema, y lo puede plantear de dos maneras.

A: *“Tenemos un problema y he decidido que la mejor solución es...”*.

B: *“Tenemos un problema y me gustaría que pensaras qué podemos hacer para tratarlo en la reunión de mañana”*.

¿Qué efectos tienen cada una de las opciones en el grado de implicación de la persona con la que dialoga?

Una persona del equipo le comunica al jefe de servicio: *“hice lo que acordamos, pero no dio resultado”*. El jefe de servicio tiene dos posibles opciones de respuesta.

A: *“Algo habrás hecho mal, prueba de esta otra manera”*.

B: *“Intenta averiguar qué ha podido pasar, por qué no funciona lo que acordamos y qué cambios se te ocurre que podríamos hacer, después lo comentamos”*.

¿Qué efectos tienen cada una de las opciones en el grado de implicación de la persona con la que dialoga?

6.4. Comunicar reconocimiento

Una de las consecuencias que puede tener el comportamiento de las personas de la organización es la comunicación de reconocimiento y estima que reciben de otras personas de la organización, de las personas que desempeñan funciones directivas y de los usuarios de los servicios. Esta comunicación, como otras muchas consecuencias, puede tener un enorme impacto en la motivación.

6.4.1. El sentido del reconocimiento

La comunicación de reconocimiento no es una mera “palmadita en la espalda”. Cuando comunico reconocimiento, comunico información sobre varios aspectos.

- Sobre el *valor que tiene el comportamiento*, el esfuerzo, el compromiso realizado y el rendimiento alcanzado.
- Sobre el *valor de la persona* que lo realiza.
- Sobre el *impacto positivo* del comportamiento en la organización, en el equipo y en los servicios prestados a los usuarios.
- Sobre la *estima* que siento por lo que se ha hecho.

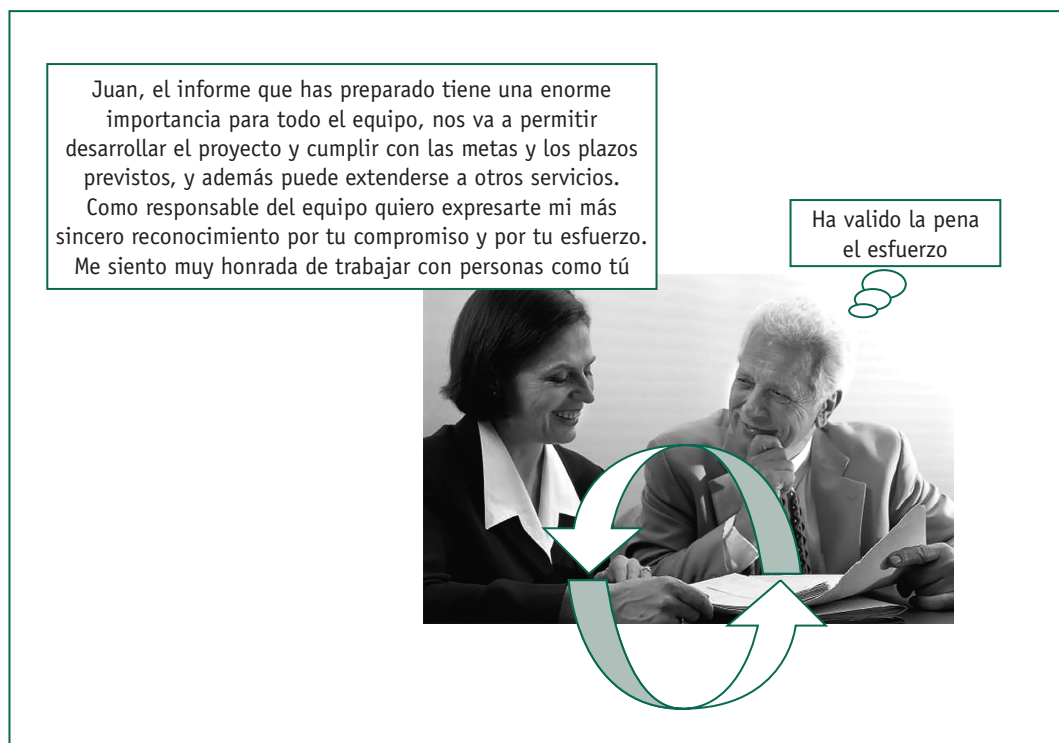


Figura 6.2. El reconocimiento es una fuente de motivación.

No es una cuestión de cortesía, de “buenas maneras” o de “diplomacia”, es una expresión de la *validación biográfica* y de *empoderamiento*.

La comunicación de reconocimiento, estima y elogio encierra muchas ventajas.

- a. Me convierto en una persona *significativa* y *digna de confianza*.
- b. Logro que mi interlocutor en el diálogo esté *abierto y receptivo* a los mensajes que le comunico.
- c. Potencio y *reforzamos* el comportamiento, el compromiso con el cambio, los esfuerzos realizados, la cooperación en el equipo, el rendimiento y la eficacia lograda en la ejecución de una tarea, los cambios realizados.
- d. Elevo la *motivación para el trabajo*, para el esfuerzo, para los procesos de cambio.
- e. Contribuyo a *llenar las reservas de motivación* en la organización y en el equipo.
- f. Elevo la *satisfacción* en el trabajo.
- g. Aumento mi capacidad para *influir en el cambio y reducir las resistencias al cambio*.
- h. Promuevo la *autoobservación de los éxitos* y de los *puntos fuertes*.
- i. Potencio la *autoeficacia* y el *autocontrol*.
- j. Potencio una *autoimagen* positiva.
- k. Potencio la *autoestima*.
- l. Reduzco los posibles sentimientos de *desmoralización e indefensión*.
- m. Elevo el grado de *perseverancia* en la realización de las tareas y la tolerancia

a la *frustración* en los momentos difíciles en los que no se ven los resultados deseados o en los que se perciben sobre todo los inconvenientes.

- n. Contribuyo a que las personas del equipo estén “*a las duras y a las maduras*”, cuando tenga que hacerles una crítica por errores o comportamientos inadecuados.
- o. *Influimos en la cultura* y en la historia del equipo y en su imagen pública.
- p. Muestro un *modelo* de comunicación interpersonal que será observado y probablemente imitado.
- q. *Me desarrollo* como directivo y líder transformador.

6.4.2. Estrategias y habilidades para comunicar reconocimiento



- a. Investigo, indago, busco en la vida del equipo y en el comportamiento de todos sus miembros los sucesos y comportamientos merecedores de reconocimiento y *tomo buena nota* de ellos.
- b. Lo *personalizo*.
 - El reconocimiento va dirigido al *núcleo de la persona* que lo recibe, y no a los posibles méritos de quien lo comunica.

- Me dirijo a mi interlocutor por su *nombre de pila*.
 - Comunico un reconocimiento adecuado a las características y preferencias de la persona a la que se lo comunico.
 - Tomo como base los *niveles de progreso* de esa persona.
 - Lo comunico, de tal manera, que sea reconocido como *propio* y merecido, que lo puedan *atribuir a su esfuerzo*, a su comportamiento, a los pasos dados en el proceso de cambio. al logro de los objetivos al que han contribuido.
- c. Describo de manera *específica* el comportamiento, de manera que tengan claro qué comportamiento estoy reconociendo.
 - d. “*Pongo nombre*” al comportamiento elogiado: “*esto es lo que yo llamo...*”.
 - e. Utilizo argumentos que apoyen la *importancia y el valor del comportamiento*, del esfuerzo o del resultado alcanzado, para que sea más creíble. Ese valor se destaca más si se hacen visibles los obstáculos y dificultades que ha habido que superar para lograr los resultados.
 - f. Comunico lo que siento ante dicho comportamiento.
 - g. Trato de que tenga *impacto emocional*, de que sea *emocionalmente significativo*.
 - h. Lo comunico con estilo firme y *asertivo*.
 - i. Lo comunico lo más *inmediato* posible al comportamiento, al esfuerzo, al rendimiento alcanzado.
 - j. Ha de ser *proporcional* a la magnitud de la tarea realizada, al esfuerzo invertido, al rendimiento logrado, al cambio y la mejora introducidos. Mayores

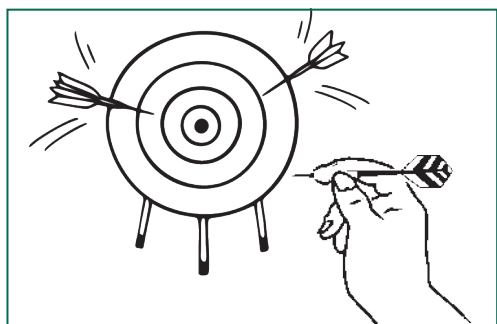
esfuerzos han de recibir mayor reconocimiento.

- k. Ha de ser *equitativo* y no producir agravios comparativos entre los miembros de la organización.
- l. No lo desvirtúo.

- No lo utilizo como “estrategia de apaciguamiento” cuando alguien esté enojado por algo que ha ocurrido o por algo que yo he hecho.
- No saco ventaja del elogio, no lo vinculo a una petición.
- Cuando comunico reconocimiento, no hago referencias a lo que antes se hacía mal.
- Evito que parezca un “latiguillo” o una mera fórmula social.
- Evito la ironía: “¡Hombre, ¡quién lo hubiera dicho!”.
- Lo utilizo con medida pues si lo utilizo en exceso puede convertirlo en algo banal y hacerle perder su valor.

6.5. Asegurar resultados valiosos

Como en el juego de los dardos, los resultados que vamos logrando son cruciales para guiar los siguientes lanzamientos. A la vista de los resultados logrados vamos aprendiendo hasta qué punto somos



competentes y eficaces para hacer lo que tenemos que hacer, vamos desarrollando nuestra autoimagen, nuestra autoestima, vamos escribiendo nuestra biografía personal y creciendo como “jugadores”.

6.5.1. El sentido y el valor de los resultados

Las personas de la organización se hacen, se desarrollan, evolucionan, crecen a medida que van comprobando qué logran y cómo logran con sus acciones (u omisiones). Por eso los resultados son tan cruciales. Y por eso es tan crucial el papel del liderazgo en *determinar qué resultados* logran las personas del equipo con sus acciones y su compromiso, pues lo que hacen, y cuánto progresan haciéndolo dependa en buena medida de los resultados que sus acciones van teniendo en el curso del tiempo. Las acciones futuras son más o menos probables dependiendo de los resultados de las acciones anteriores. En esa medida, podemos decir que los resultados van seleccionando aquellas acciones que han sido efectivas en lograrlos. Y a partir de ahí, esos resultados se convierten en propósitos que vale la pena seguir persiguiendo.

6.5.2. Estrategias y habilidades para asegurar resultados valiosos

- a. *Presto atención diferencial* a los comportamientos apropiados y productivos, a los esfuerzos realizados, al trabajo bien hecho. Los hago deliberadamente el centro de mi atención.
- b. *Muestro interés* por el trabajo que hacen, y por sus intereses y preocu-

paciones, lo cual contribuye a que piensen: “*Se interesan por mí..., les importo, les importamos*”.

- c. Señalo y *hago visibles los resultados conseguidos y los objetivos alcanzados* y los relaciono con el esfuerzo, con la tarea y con el comportamiento realizado o con las sugerencias formuladas, de modo que se perciban como “*propietarios*” del éxito y *puedan decir: “ha sido importante mi aportación...”, “esto se debe a mí, a mi esfuerzo...”*.
- d. Aseguro que el trabajo realizado y los resultados alcanzados tengan *repercusión, obtengan reconocimiento público*, tengan eco.
- e. *Anticipo las ventajas y beneficios* que se derivan de la actividad que se está realizando o del cambio que se está promoviendo.
- f. Organizo *celebraciones* por resultados alcanzados.
- g. *Doy significación* a la tarea realizada, porque desean que su trabajo *signifique* algo para ellos y para los demás, contando con que a menudo es además un trabajo duro. Hago visible sus *relaciones con la misión*, los objetivos y los resultados, su importancia para la organización y el equipo, el papel positivo que su intervención ha temido en la solución de un problema.
- h. *Desvelo logros y oportunidades* en los fracasos, errores y problemas, de manera que el error no sea una catástrofe.
- i. Doy *buenas noticias* “*Me acabo de enterar de lo que has hecho y me uno a los elogios*”.
- j. “*Hablar bien no cuesta nada*”: difundo *información positiva* acerca de las personas y del equipo.
- k. Me convierto en una *fuentes de información, recursos, oportunidades y*

beneficios para el progreso personal y profesional.

- Promuevo la difusión de *información relevante* que supone un incentivo para los miembros del equipo por el contenido de la misma y por el grado de confianza que les demuestro al darla.
 - Proporciono oportunidades de *formación*.
 - Favorezco el desarrollo de la *carrera profesional*.
 - Proporciono *oportunidades de tiempo libre*.
- l. Promuevo que la ejecución de la tarea tenga *incentivo intrínseco*, que sea *motivadora por sí misma*:
 - Asigno *tareas interesantes* y estimulantes, por el contenido de las mismas, por el lugar en que se realizan, etc.
 - Favorezco la *autonomía* y la *autodirección* en la realización de la tarea, en mayor o menor grado en relación con las reglas formales establecidas.
 - Ofrezco *oportunidades de decidir* por sí mismos la forma de realizar la tarea, de coordinarse con los demás u otros asuntos.
 - Ofrezco la posibilidad de *desplegar habilidades personales*, creatividad.
 - Ofrezco la posibilidad de *lograr objetivos personales*.
 - Me aseguro de que puedan contar con los recursos necesarios para la realización de la tarea.
 - m. Hago *acuse de recibo y doy las gracias* por una información, recurso o apoyo recibido.

- n. Promuevo en mí y en los demás la *autoobservación* de los logros.
- o. Promuevo en mí y en los demás la práctica del *autorrefuerzo* y la *auto-motivación*, pues las autorrecompensas por los logros y éxitos obtenidos son más efectivas para el cambio y la mejora que los autocastigos por los errores cometidos.

6.6. Comunicar *feedback* para motivar al cambio y a la mejora

Feedback es un término inglés del campo de la cibernética que define el proceso de información por el cual un sistema cambia y se regula continuamente. El contenido de esa información es el *resultado de la ejecución* que el propio sistema produce. Se suele traducir al castellano como “retroacción”, “retroinformación”, “realimentación”. Un ejemplo de este mecanismo es el proporcionado por el sistema electrónico utilizado en el control

de los vuelos espaciales. En este sistema, la estación terrestre obtiene información de la trayectoria del cohete en vuelo, y a su vez, le envía *información para que progrese* en su marcha si va en la dirección correcta, o que la cambie y la corrija si se está desviando de la trayectoria prevista. De este modo, la información continua hacia atrás (“*feedback*”) hace posible la *autorregulación de la trayectoria* para llegar a la meta prevista.

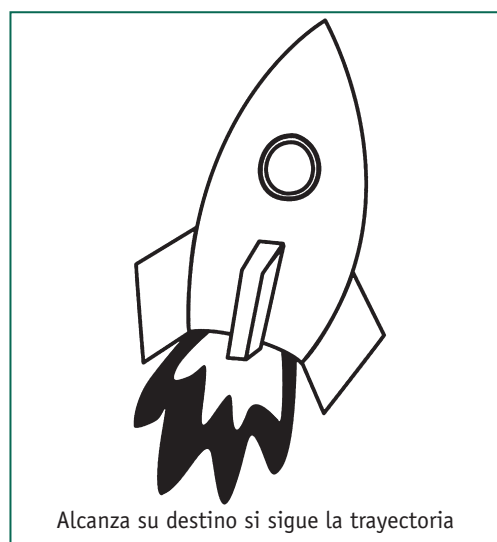
Reflexión 5

- a. Se preguntó a los miembros de una organización: “¿Por qué saben ustedes que lo están haciendo bien?”. Contestaron: “Porque los jefes no nos dicen nada”.
- b. ¿Qué habrían contestado a la pregunta “¿por qué saben que lo están haciendo mal?”?

No somos perfectos, no somos “cosa hecha”, no estamos acabados, podemos seguir *mejorando* y *progresando* en nuestra trayectoria aun cuando hayamos alcanzado un buen nivel de desempeño en lo que hacemos. Comunicar *feedback* es una estrategia directiva que *favorece la mejora continua* del comportamiento de las personas de la organización y la *autorregulación* en su trayectoria y desarrollo personal y profesional, y que *motiva para lograrlo*.

6.6.1. El sentido del *feedback*: favorecer la trayectoria hacia las metas

Aun cuando esté perfectamente establecida de antemano en la estrategia planificada la trayectoria hacia las metas y





estén predeterminadas las actividades que hay que realizar en la prestación de un determinado servicio, aun cuando tengamos claro cómo queremos construir nuestros proyectos y nuestras relaciones en el equipo, los primeros pasos pueden ser titubeantes y llenos de incertidumbre, podemos andar literalmente “a ciegas”, como en el Juego de la gallina ciega.

En el Juego de la gallina ciega, que Goya inmortalizó en su famoso cuadro, uno de los participantes se va desplazando a tientas, con los ojos vendados, “dando palos de ciego”, moviéndose sin rumbo fijo para alcanzar a otro, mientras que los demás le van orientando, dándole información de “frío”, “templado” o “caliente”, según se vaya alejando o aproximando a la persona que busca.

Si el resultado de su búsqueda es el silencio y no le dicen nada, puede desorientarse más todavía. Cuando le dicen “frío”, sabe por dónde no debe buscar, pero todavía no sabe hacia dónde dirigirse. Si a

pesar de todo, sigue buscando, y en el próximo intento le vuelven a decir “frío”, y en el siguiente también, y en el otro, y en el otro, ya no sabrá qué hacer, se detendrá desconcertado, no progresará, tendrá la impresión de que sus esfuerzos son en vano y esperará alguna pista positiva para reorientar el rumbo perdido. Si el resultado son muchos “frío” seguidos, puede que incluso quiera abandonar el juego porque no le compensa seguir jugando.

Pero si el resultado de la búsqueda es “templado” o “caliente”, el siguiente paso se reorientará en esa dirección y lo dará con más sentido y con más entusiasmo, sus próximos movimientos se harán más precisos y ajustados, es más probable que vuelva a oír “caliente” y que *el progreso hacia la meta sea más rápido y certero*. También será *más grato y motivador* seguir jugando.

Además, la realización de las actividades no siempre transcurre como habíamos previsto, ni es tan fácil y libre de errores

como habríamos deseado. Hay, pues, un *amplio margen para el cambio y la mejora en el progreso* hacia las metas. Y ahí el liderazgo tiene un papel clave en su competencia para *comunicar información de feedback*.

Comunicar *feedback* es, pues, comunicar información relevante acerca de *cómo van las cosas* y del *impacto* que el comportamiento y el desempeño de las personas están teniendo en la vida de la organización y en el *logro de las metas* y criterios que se han propuesto en las estrategias y servicios que se prestan a los usuarios. Esto supone:

- a. *Potenciar* los aspectos del comportamiento y del desempeño que están en la *trayectoria adecuada* hacia las metas.
- b. *Sugerir cambios*, reajustes y mejoras en aquellos aspectos que no lo están.
- c. Hacerlo de tal manera que la información sea “caliente” y sea *grato y moti-*

vador seguir progresando y mejorando en la trayectoria hacia las metas.

Cuando comprobamos las insuficiencias y los errores, nos apresuramos a señalarlos con la buena intención de que se subsanen. Damos información “frío” y la repetimos, a veces hasta la saciedad, para lograr la subsanación y pasamos por alto el hecho de que la persona que ha cometido el error o es todavía insuficiente en su desempeño, o ha podido realizar ya, a pesar del error y de las insuficiencias, muchas aproximaciones ajustadas en la trayectoria correcta. Si se desatiende este hecho y no se da información “templado” y “caliente” y sólo intervenimos para señalar “frío, frío”, la motivación puede disminuir y el progreso puede hacerse muy difícil.

Casos

Un profesional del equipo ha acumulado durante meses una ingente cantidad de información sobre recursos formativos,

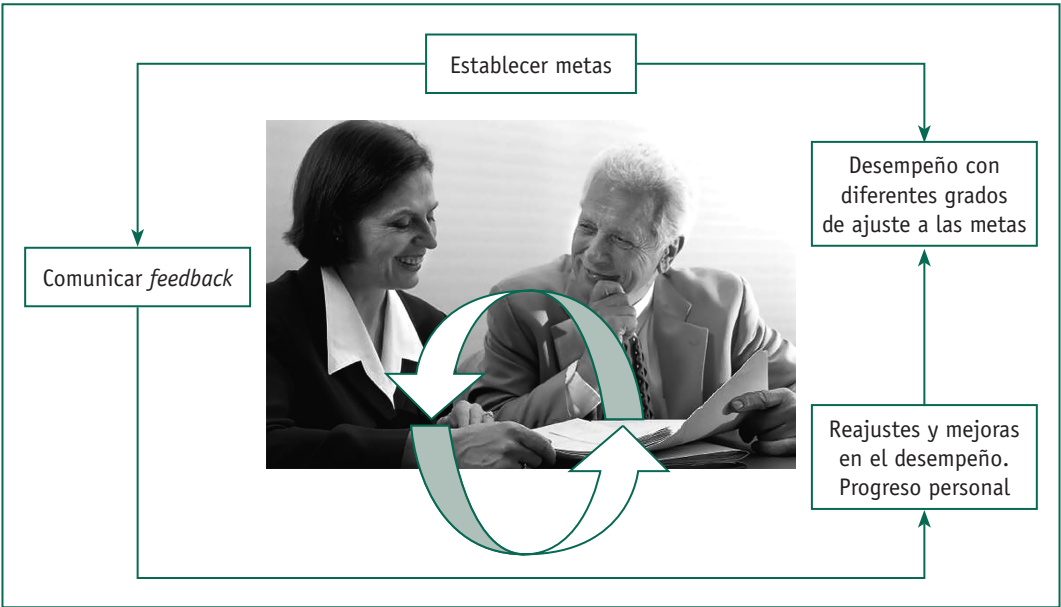


Figura 6.3. El circuito de mejora continua del *feedback*.

laborales, educativos y sociales que resulta muy útil para que los demás profesionales orienten a los usuarios del servicio y a sus familias. La información está dispersa en numerosas carpetas y fichas diversas de difícil acceso para los otros profesionales.

El jefe de servicio desea que se subsanen estos inconvenientes, y tiene al menos dos opciones.

A: *“Tal como tienes desorganizada la información sobre los recursos, nadie se aclara de dónde están”.*

B: *“He estado viendo la enorme cantidad de información que has ido recogiendo sobre los recursos. Era algo que necesitábamos y que ahora nos va permitir orientar mucho mejor a nuestros usuarios y a sus familias. He visto que has identificado recursos que la mayor parte de los profesionales desconocen. En mi opinión, su utilidad sería mucho mayor si la pudiéramos organizar de manera que se pudiera acceder a ella, se me ocurre que tal vez..., ¿cómo lo ves?”.*

¿Cuál puede ser en cada caso la motivación del profesional para hacer una mejo-

ra en la organización de la información que ha recopilado?

6.6.2. Estrategia comunicativa para comunicar *feedback*

- a. Tengo en cuenta las *metas estratégicas* que hemos fijado en la organización como guía del despliegue de las actividades.
- b. Convierto el *feedback* en una *norma institucional* y en una seña de identidad de mi estilo directivo y de mi liderazgo.
- c. Clarifico los *objetivos del feedback* (Tabla 6.3).
- d. Asumo su *valor relativo* y reconozco mi *responsabilidad personal* en la información que comunico: *“En mi opinión”, “desde mi punto de vista”*. Esto supone aceptar que pueden existir sobre el mismo comportamiento *feedback diferentes*, e incluso contrapuestos, al que yo comunico.
- e. *Lo argumento*, identificando con precisión los resultados, rendimientos y progresos alcanzados en relación con las metas previstas y las normas de rendimiento establecidas.

Tabla 6.3. ¿Qué pretendo cuando comunico *feedback*?

Sí	No
1. Potenciar los aspectos del comportamiento que están en la dirección adecuada. 2. Sugerir hacer cambios, reajustes y mejoras en aquellos otros que no lo están. 3. Ayudar a cambiar o a mejorar una tarea, un producto, un desempeño, un servicio, una manera de comunicarse. 4. Fortalecer a quien lo recibe y motivarlo para el aprendizaje, el cambio propuesto y la mejora.	1. Tratar de impresionar a quien lo recibe mostrando mi capacidad de “agudo observador”. 2. Mostrar lo “torpe o poco competente” que es quien lo recibe. 3. Hacer juicios de valor sobre la personalidad o el carácter de quien lo recibe, o imputaciones sobre las supuestas “causas ocultas” del comportamiento al que nos referimos. 4. Reforzar la sumisión.

f. En una *secuencia de dos pasos*.

- Comienzo por dar *información positiva y específica acerca de lo correcto* del comportamiento y de la tarea, empleando el tiempo necesario y con “mensajes yo”:

“Me ha gustado...”, “deseo felicitarle por...”, “estoy totalmente de acuerdo con...”, “en mi opinión, el grado de eficacia lograda es...”, “has dado muchos pasos en la buena dirección, en concreto...”, “he leído con atención tu informe y, en mi opinión, incluye la mayoría de los aspectos que habíamos comentado, en particular...”, “deseo señalarte lo que, en mi opinión, ha contribuido a que en este semestre hayamos alcanzado las metas que nos habíamos propuesto: por una parte, tu implicación personal, el clima que favoreces en el equipo por tu manera de afrontar las dificultades...”.

- Sugiero alternativas de *cómo cambiar y mejorar* los aspectos mejorables:

“Podría mejorarse si...”, “en mi opinión, tu eficacia sería mayor todavía si...”, “creo que la utilidad del informe sería todavía mayor si...”, “en el próximo semestre creo que podría mejorar el uso que estamos haciendo de los recursos disponibles, para ello sugiero que...”

- Con frases en *términos positivos*. En lugar de “el informe no es suficientemente útil”, parece más motivador “el informe podría ser todavía más útil si...”.

- Orientadas al *presente y al futuro*, más que al pasado. En lugar de “si me hubieras hecho caso, las cosas hubieran ido mejor el semestre pasado”, parece más motivador “en mi opinión, las cosas podrán ir mejor en el próximo semestre si...”.

- Entre el primer paso y el segundo, es *preferible una “y” que un “pero”*. En lugar de “el informe aporta mucho pero no has incluido...”, parece preferible “el informe aporta todos los aspectos positivos que te acabo de comentar y en mi opinión aumentaría su valor si incluyes...”.

- g. Ha de ser *útil*, es decir, centrado en mejoras que resultan factibles y en comportamientos que *puedan ser cambiados*.
- h. Lo comunico en un clima de *confianza* y de *responsabilidad compartida*, que facilite la iniciativa y el *compromiso* genuino.
- i. Lo comunico lo más *inmediatamente* posible. En una actividad continuada, el *feedback* de mejora dado con retraso es menos útil y puede ser desmotivador, pues la trayectoria puede haberse desviado mucho en relación con las metas previstas y el reajuste hacerse entonces más difícil.

- Mostrar los progresos *tanto más pronto*, cuanto más difícil esté resultando el desempeño de una determinada tarea.
- Es muy importante el *feedback* sobre los *pasos pequeños* que se van dando sobre todo en una actividad que está en *proceso de aprendizaje*.

- j. Compruebo que me han comprendido y pido su opinión sobre el *feedback* comunicado y su grado de acuerdo con el mismo: *“Esta es mi opinión, es como yo lo veo, ¿qué opinas tú?”*.
- k. Me ofrezco para *cooperar en la mejora* que sugiero.

7. El liderazgo en acción: gestión de los conflictos

El conflicto es un fenómeno inherente a la vida de todos los grupos humanos. Los Servicios de Salud y las organizaciones sanitarias no son una excepción, sino más bien un terreno especialmente abonado para la aparición y la prevalencia de conflictos.

Entre los muchos factores predisponentes se pueden citar la coexistencia de profesiones diversas, múltiples intereses en juego (no siempre compatibles), muchos puntos de vista, mucha convicción y buena voluntad, muchos egos y sensibilidades, etc.

La organización matricial en Divisiones (Médica, Enfermería, Gestión) y Servicios (con profesionales de todas las divisiones) a veces enreda más que aclara la toma de decisiones y la coordinación del trabajo.

De hecho, es frecuente que cada problema se convierta en una lucha entre bandos, en un conflicto. Con mucha frecuencia hay un “ellos” y un “nosotros” (entre niveles asistenciales, servicios, hospitales, divisiones, profesionales y directivos, con los pacientes o familiares, etc.) teñido a menudo de un fondo de desconfianza mutua.

Los directivos y mandos intermedios se mueven pues en un entorno en el que el abordaje apropiado de los conflictos se convierte en un elemento clave de la gestión.

Tradicionalmente, el conflicto es percibido y experimentado como algo negativo que habría que evitar. De hecho, representan esas situaciones donde encontramos obstáculos para avanzar con fluidez en la consecución de nuestros objetivos.

Sin embargo, el conflicto es un fenómeno inherente e inevitable de las relaciones humanas, que aporta numerosos elementos positivos a la vida, a la innovación y a la evolución social. Evita los estancamientos, estimula los cambios, y juega un papel importante en el desarrollo de las identidades individuales y grupales.

En muchos sentidos, vivimos afrontando, solucionando o evitando conflictos casi de forma permanente, y muchas veces sin darnos cuenta.

Lo que ocurre es que los conflictos pueden adoptar un curso constructivo o destructivo, según como lo afronten las personas implicadas en él.

De lo que se trata no es de evitar los conflictos, sino de aprender a conducirlos hacia desenlaces que enriquezcan a las partes.

7.1. Definiciones de conflicto

Un conflicto existe cuando se dan actividades incompatibles, de forma que una dificulta la realización o efectividad de la otra (56).

Divergencia percibida de intereses, o la creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente (57).

Interacción de personas interdependientes que perciben objetivos incompatibles e interferencias mutuas en la consecución de esos objetivos (58).

Existen muchas más definiciones de “conflicto”, y en casi todas ellas se encuentran los siguientes ingredientes:

- Dos o más *partes* (personas o grupos).
- Con capacidad de *influencia recíproca* (interrelacionadas o *interdependientes*) para alcanzar sus objetivos.
- Que tienen opciones y *preferencias* (necesidades, valores o intereses) diferentes, reales o aparentes.
- Que se *perciben mutuamente como un obstáculo*.
- Que *mantienen sus intenciones de logro* y un comportamiento considerado coherente con ellas.

7.2. Cartografía del conflicto: elementos y estructura

Habitualmente el conflicto se expresa de una forma abigarrada en la que se mezclan diversos elementos, asimilándose y confundiéndose entre sí: las personas con su comportamiento, con sus intenciones, con su carácter, su rol, sus relaciones, etc.

Para comprender el conflicto de una forma productiva es necesario observarlo de forma analítica, separando primero los elementos, y entendiendo después su funcionamiento conjunto. Porque a menudo cada elemento requiere un tratamiento específico.

Lederach (59) muestra un “plano del conflicto” (Figura 7.1) en el que sitúa los tres elementos nucleares del mismo:

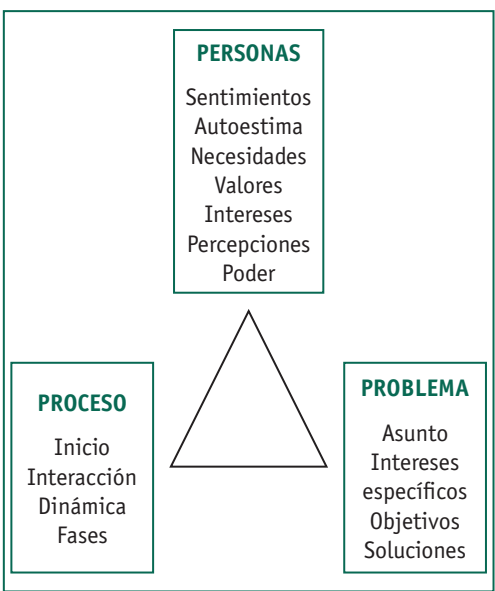


Figura 7.1. Plano del conflicto de Lederach (1989).

- Las *personas* implicadas, directa e indirectamente, con sus necesidades y valores, sus percepciones del otro y del conflicto, sus, sentimientos, recursos, poder, y sus posturas.
- El *problema*, el asunto o asuntos que enfrentan a las personas. Los motivos de discrepancia, los temas a resolver, los recursos a repartir. Los intereses representan el por qué los asuntos son importantes para las personas.
- El *proceso*, cómo se desarrolla el conflicto y cómo tratan de resolverlo las partes, cómo toman decisiones, cómo se tratan, qué clima crean. A menudo es este proceso, más que el problema en sí, la fuente de percepción de injusticias, de rencores o de dificultades para resolver el conflicto.

A estos tres elementos nucleares a veces para entender el conflicto en su conjunto hay que añadir otros dos aspectos:

A modo de ejemplo sencillo

Juan y Elena son médicos adjuntos de cardiología. Llevan seis y siete años, respectivamente, trabajando en el mismo servicio. Sus relaciones no han sido nunca del todo buenas. Acaba de quedar vacante una plaza de jefe de sección, a la que ambos aspiran, y cada uno de ellos ha planteado a su manera al jefe de servicio sus méritos y sus planes. Incluso han empezado a buscar aliados entre sus compañeros. Juan ha hecho algún comentario desdeñoso acerca de las capacidades de Elena no sólo como posible jefa, sino como trabajadora. Al enterarse, Elena comenta que Juan deja bastante que desear como compañero, y que tampoco ha demostrado una competencia especial como cardiólogo, por lo que no cree que merezca el puesto en absoluto, aunque no se lo den a ella. Es bastante probable que esta situación evolucione hacia un conflicto abierto, en el que cada uno de ellos considere que el problema es la otra persona. En realidad, el plano del conflicto aquí es:

- Personas: Elena y Juan, cada uno con sus respectiva trayectoria, deseos y necesidades.
- Problema: Sólo hay una plaza de jefe de sección.
- Proceso: Estrategia seguida por Juan y Elena: acciones y conversaciones entre ellos, con su jefe y con sus compañeros.

- La relación previa entre las partes, en términos del vínculo que las une, el equilibrio de poder respectivo.
- El sistema en el que tiene lugar el conflicto: es el grupo, organización o contexto donde se desarrolla la relación entre las partes y la situación de negociación o conflicto (por ejemplo, un conflicto entre dos facultativos ocurre en el seno de un hospital, y por elevación, dentro de una Servicio de Salud).

El sistema es a menudo un factor importante, porque:

- Determina los roles de las partes, sus responsabilidades y lealtades.
- Condiciona la relación entre las partes y su equilibrio de poder.
- Impone criterios y normas que afectan a las partes y a las posibles soluciones.
- Ofrece unos recursos y posibilidades determinados, y no otros.

- Sirve de punto de referencia para las expectativas y objetivos de las partes (por comparación con otros, cultura, historia, etc.).
- Recibe consecuencias del conflicto, para bien o para mal.

Con estos dos elementos, el mapa del conflicto o negociación a estudiar quedaría estructurado como muestra la figura 7.2.

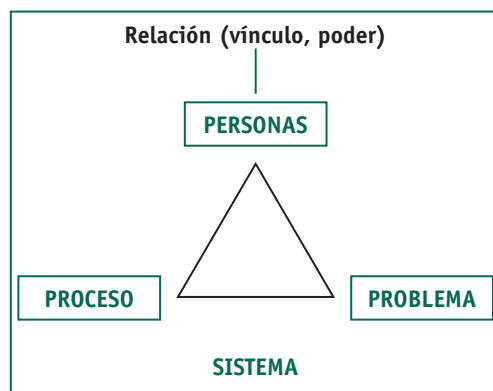


Figura 7.2. Mapa ampliado del conflicto.

7.2.1. Personas: aspectos psicoemocionales del conflicto

Para entender cualquier situación interpersonal, especialmente si ésta es difícil como en el caso de los conflictos, es imprescindible entender primero a las personas. Hay una serie de premisas que conviene tener en cuenta a la hora de evaluar el comportamiento humano.

Presuposiciones en la interacción humana

*Todo comportamiento
persigue algún bien*
(Aristóteles. Ética Nicomáquea)

a. El mapa no es el territorio

- Los seres humanos no somos capaces de conocer la realidad tal cual es: sólo podemos interpretarla (60). Esto es así por varios factores:
 - No percibimos toda la información disponible de cada situación (no vemos ni oímos todo lo que ocurre).
 - Tenemos mecanismos inconscientes de percepción y procesamiento de la información, que incluyen fenómenos de generalización, eliminación y distorsión, que seleccionan y transforman la información recibida.
 - Cada información es filtrada e interpretada según parámetros personales como creencias, valores, cultura, estado de ánimo, intereses, habilidades, etc.
 - Nuestra memoria es altamente selectiva, tendiendo a recordar los hechos y datos de forma congruente con nuestro punto de vista.
 - Construimos así un “mapa mental y emocional” para orientarnos en las situaciones que la vida nos plantea

y gestionarlas lo más eficazmente posible, para hacer hipótesis, para decidir y actuar.

Todo nuestro comportamiento está condicionado por nuestro mapa mental y emocional. Cada persona tiene su propio, individual e irrepetible mapa del mundo, determinado por su dotación genética, su pertenencia a un contexto socio-cultural y su historia personal. Pero el mapa no es el territorio que representa: todo mapa o modelo es más limitado que la realidad que trata de describir. Ningún mapa es más real o verdadero que otro. En todo caso, hay mapas más o menos ricos o eficaces, en función de las alternativas que puedan generar.

b. Todo comportamiento responde a una intención positiva (61)

Todas las conductas de los seres humanos tienen como finalidad última satisfacer algún tipo de necesidad o valor, y, en definitiva, obtener un resultado favorable para uno mismo y/o para aquellos a los que uno se siente comprometido (su grupo de pertenencia).

- Todo comportamiento busca lograr o restablecer algún tipo de equilibrio en el sistema en el que se produce.
- En caso de conflicto, el comportamiento de las partes está dirigido primordialmente a la satisfacción de alguna motivación propia, (intención “egoísta”) sentida como importante, y sólo en determinadas fases del conflicto puede añadirse una intención dañina hacia la otra parte (e incluso en este caso, también subyace alguna necesidad propia, como, por ejemplo, la de reciprocidad y justicia).

- A menudo se hace difícil distinguir entre comportamiento e intención, pero es preciso hacerlo ante comportamientos ineficaces o contraproducentes que no llegan a satisfacer la intención que los impulsa y que sería necesario cambiar.

Dentro de las motivaciones humanas, Burton (62,63) distingue entre:

- Necesidades: Motivaciones universales y primordiales, probablemente genéticas, a cuya satisfacción no se puede renunciar sin sufrir consecuencias graves, físicas, psicológicas, emocionales o espirituales).
- Valores: Motivaciones que están determinadas culturalmente, especificadas y definidas por las costumbres y creencias de una cultura particular.
- Intereses: Motivaciones actuales y cambiantes según las circunstancias. Aspiraciones sociales, políticas y económicas de los individuos y grupos sociales.

Sólo puede entenderse adecuadamente el comportamiento de unas personas si se interpreta adecuadamente sus mapas y sus intenciones positivas (necesidades, valores, intereses, objetivos).

c. Las personas eligen siempre la opción más favorable entre las que creen disponibles

- La decisión sobre qué hacer en cada situación se basa en una evaluación (a menudo instantánea, burda e inconsciente) sobre beneficios y costes de cada alternativa. Siempre elegimos la que nos parece que tiene un balance beneficios/costes más favorable (la mejor, o la menos mala, y, en ocasio-

nes, la que se percibe como única posible).

- Solo podemos adoptar las alternativas que nuestro mapa permite.
- Todo el mundo lo hace lo mejor que puede, en cada momento.

d. En las relaciones humanas, cada respuesta provoca la siguiente (64)

- Cada acción de una persona influye sobre su interlocutor, provocándole algún tipo de respuesta (todo comportamiento observable influye en el observador).
- Siempre hay comunicación (no existe la forma de no comunicarse). La interacción humana se basa en la retroalimentación.
- Lo que los demás nos hacen a nosotros guarda relación con lo que ellos interpretan que les hacemos nosotros, no solamente de su carácter o personalidad.

e. El más flexible tiene el control

- Llamamos flexibilidad a la capacidad de variar el comportamiento, de plantear alternativas (y no a la capacidad de ceder en las propias necesidades).
- En una relación humana, el individuo que genera más alternativas es el que tiene más posibilidades de conseguir lo que desea.
- Si siempre haces lo que siempre has hecho, siempre obtendrás lo que siempre has obtenido: más de lo mismo.

Las personas ante la discrepancia

Cada individuo elabora un mapa o modelo del mundo que es único e irreplicable. Cada

uno ve las cosas a su manera. La discrepancia es, pues, un hecho inevitable.

Simultáneamente, todo ser humano tiene algo en común con cualquier otro ser humano: lenguaje, costumbres, gustos, valores, ideas...

Esta ambivalencia se puede representar como sigue (Figura 7.3).

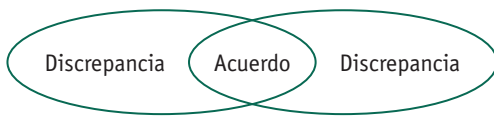


Figura 7.3. Acuerdos y discrepancias entre mapas.

Las buenas relaciones no se basan sólo en las similitudes, sino también en el enriquecimiento mutuo a través de las discrepancias. Estas son la base del trabajo en equipo, de la creación, de la diversión, etc. Los problemas surgen:

- Cuando las discrepancias se interpretan como una amenaza.
- Cuando se utilizan “en oposición a” más que “como complemento de”.
- Cuando una de las partes se empeña en que “su mapa es la realidad”.

Dinámica general de la interacción

Que el resultado de la discrepancia sea un problema o una oportunidad dependerá fundamentalmente de cómo la afronten las partes implicadas: como un conflicto o como un proceso de tensión creativa. En general, percibimos como conflictivo el hecho de que las discrepancias entre dos partes sean tan relevantes e incompatibles que las impulsen a competir por objetivos diferentes, de los cuales aparentemente sólo podrá alcanzarse uno.

Cuando la discrepancia es percibida como una amenaza para nuestros intereses, tendemos a reaccionar instintivamente en función de nuestra percepción de la relación de poder entre las partes:

- Defensivamente, si percibimos una pequeña diferencia de poder a favor de la otra parte.
- Evitándola o sometiéndonos, ante una gran diferencia de poder a favor de la otra parte.
- Atacando, si percibimos un poder similar entre las partes o una diferencia a nuestro favor.

Si la discrepancia se percibe como una circunstancia natural, que contiene parte de amenaza, pero también parte de oportunidad, buscamos el entendimiento y la negociación. Por último, si la situación es irrelevante para nosotros (aunque no lo sea para la otra parte), tendemos a eludirla.

Cuando, consciente o inconscientemente, buscamos un acuerdo, abrimos nuestro mapa a la posible influencia del otro (intentando entender su punto de vista y aprovechar sus partes de razón) y ofrecemos nuestro propio punto de vista. Dicho de otra forma, intentamos incrementar las similitudes y construir un punto de vista compartido.

Cuando nos defendemos o atacamos, cerramos nuestro mapa a las ideas, argumentos y demandas del otro, nos armamos (de argumentos, de amenazas, de exigencias, etc.) e intentamos descubrir los puntos débiles del mapa del otro. Son las reacciones propias del mapa amenazado.

El mapa amenazado: cierre, contracción, polarización, reiteración

*Hay dos cosas infinitas: el Universo
y la estupidez humana.
Y del Universo no estoy seguro.*
(Albert Einstein)

a. Cierre

Si alguien se siente amenazado por una propuesta tiende a defenderse de ella. Para ello se cierra a los argumentos, hechos o puntos de vista que cuestionan su propia posición y/o favorecen la posición de otro. En lugar de escuchar (manifestación por antonomasia de apertura). Este cierre es incompatible con la empatía y enfoca hacia la zona de discrepancia.

b. Contracción

La atención se centra en los elementos más directos y evidentes del asunto. Se produce una distorsión cognitiva: la percepción selectiva o sesgo confirmatorio, que consiste en la tendencia a registrar los hechos que nos dan la razón e ignorar o minimizar los que no. Nuestro mapa se concentra buscando coherencia interna y firmeza. Inevitablemente, reducimos nuestra visión a los hechos, el mapa se contrae, se hace más pequeño.

El resultado de la contracción del mapa es una mayor estrechez de miras. Generalmente, entre los elementos eliminados hay muy importantes y necesarios para encauzar adecuadamente el conflicto (las verdaderas intenciones positivas de ambas partes, posibles ventajas y beneficios colaterales de colaborar, otras consecuencias a medio y largo plazo del conflicto, el respeto hacia el otro o hacia mí mismo, enfoques diferentes capaces de ofrecer soluciones alternativas, etc.).

c. Polarización

El enfrentamiento enfatiza las diferencias, y minimiza los acuerdos. Cuanto más esgrime el otro su posición y sus argumentos, más amenazados nos sentimos y con más necesidad de defendernos. Si existen previamente puntos en común, éstos van perdiendo fuerza e importancia en favor de las discrepancias que nos distancian. Surgen otras distorsiones del pensamiento (56):

- Juicio selectivo: Vemos que lo que nosotros hacemos está bien, mientras que lo que el otro hace está mal o equivocado. Nuestros actos nos parecen menos graves que los suyos. Esto deriva hacia una concepción polarizada de “buenos y malos”.
- Atribución selectiva: Nuestra conducta nos parece razonable y bien intencionada, justificada como reacción a la conducta previa del otro (conducta adaptativa), mientras que atribuimos su comportamiento a intenciones egoístas, hostiles y no justificadas. Él otro es, por tanto, el responsable del conflicto.
- Profecía autocumplida: Por el proceso de acción-reacción, nuestro comportamiento influye sobre la conducta del otro, contribuyendo a hacer realidad nuestras interpretaciones, expectativas y sospechas previas.
Distorsión cognitiva + acción = reacción del otro según nuestra profecía.

El resultado de la polarización es que va creciendo es una percepción de la situación que ve a las personas y los sucesos en términos “conmigo o contra mí”.

d. Reiteración o bucle

En un mapa más pequeño y polarizado caben menos ideas, información y recuer-

dos. Una vez esgrimidas todas, sólo nos queda darles vueltas y repetirlas una y otra vez. Nuestro pensamiento y nuestro discurso entran en bucle, como un disco rayado.

Suele suceder entonces otra distorsión cognitiva, el entrampamiento o “síndrome del jugador”: nos resulta muy difícil retractarnos o modificar una posición y argumentos que hemos defendido previamente. El entrampamiento es un apego excesivo al pasado, a lo que hemos invertido o a lo que hemos perdido, a nuestras posturas originales. El entrampamiento está impulsado por la necesidad de mantener la coherencia personal, y es más intenso cuanto más duros han sido los planteamientos o las pérdidas iniciales. Intentamos solucionar el pasado, más que orientarnos al futuro.

La reiteración consolida el inmovilismo, la cerrazón y la polarización, dificulta enormemente la creatividad y el aprendizaje dentro de la dinámica del conflicto.

El resultado último de estos movimientos de cierre, contracción, polarización y reiteración es que nos vamos volviendo menos inteligentes y eficaces, paradójicamente, cuando más necesitaríamos mantener o incrementar nuestras facultades psicoemocionales.

Un escenario dramático de estas distorsiones son los conflictos en los que las partes creen sin razón que sus objetivos más importantes son incompatibles, y no ven que a menudo son necesariamente complementarios, y por lo tanto tendrían que estar colaborando en lugar que combatiendo. En estas ocasiones, en las que cabe perfectamente el dicho de que “los

árboles no dejan ver el bosque”, las partes se centran tanto en sus objetivos operacionales, que se olvidan de sus valores y necesidades, los cuales, muy a menudo son muy similares a los de la otra parte, y además se necesitan mutuamente para conseguirlos.

Lamentablemente, muchos de los conflictos internacionales actuales y pasados tienen altas dosis de este tipo de ceguera. Ocurre lo mismo con muchos conflictos en el contexto sanitario.

7.2.2. El problema

El problema es el asunto o asuntos sobre los que las personas (partes del conflicto) tienen o perciben intereses encontrados y manifiestan su desacuerdo.

Es muy importante definir específicamente el/los tema/s que han de solucionar las partes y, aunque parezca paradójico, a menudo no es una tarea sencilla, ya que los asuntos pueden presentarse enredados unos con otros, o confundidos entre aspectos relacionales y de valoración personal entre las partes (a menudo las personas parecen el problema).

Dentro del problema es necesario evaluar la definición que cada parte hace del mismo, los intereses específicos que desean satisfacer y las soluciones que proponen.

Círculo del conflicto de Moore (Figura 7.4)

Moore (65) identifica en su círculo cinco causas o tipos fundamentales de conflicto: conflictos de valores, de relación, de información, de intereses y conflictos estructurales.

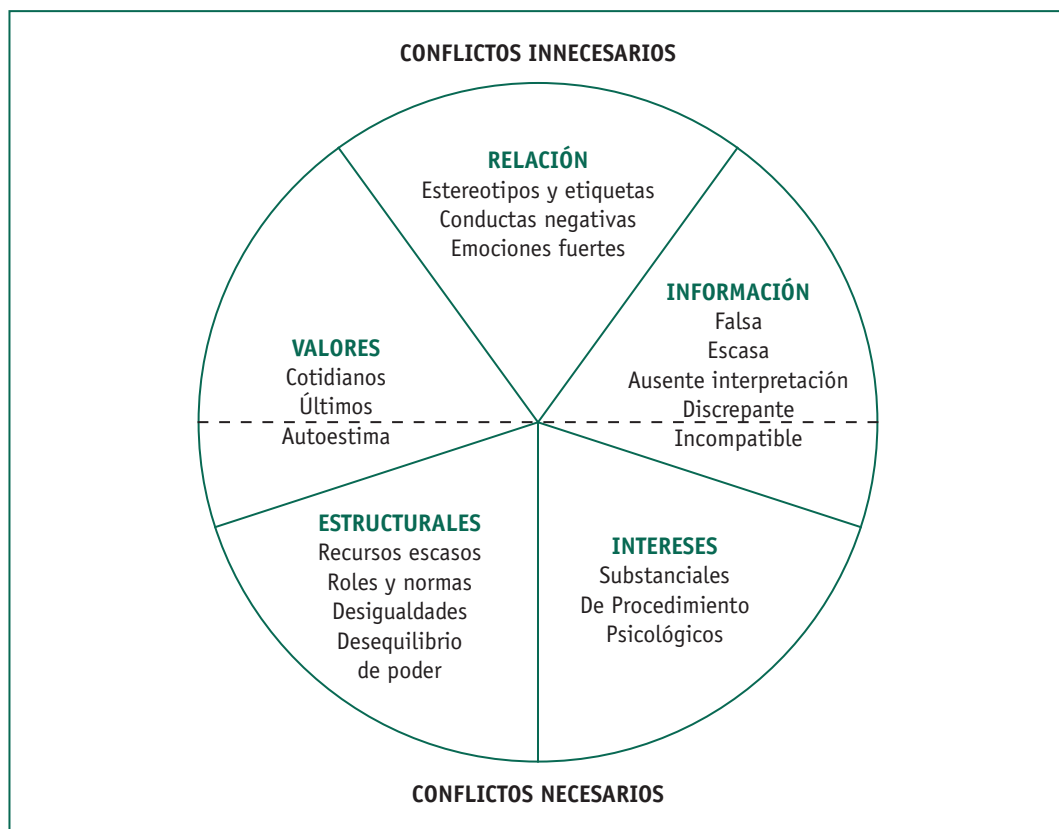


Figura 7.4. Círculo del conflicto de Moore.

- **Conflictos de valores:** causados por sistemas de creencias incompatibles o percibidas como incompatibles. Estos conflictos cuando una parte intenta imponer sus valores a la otra.
- **Conflictos de relación:** Fuertes emociones negativas ante el otro, percepciones falsas o estereotipos (etiquetas), mala comunicación y conductas negativas u hostiles repetidas, etc. Estos problemas de relación a menudo encuentran múltiples motivos, a menudo insignificantes, para construir un conflicto (innecesario).
- **Conflictos de información:** Falta de información para tomar decisiones correctas, información equivocada, o discrepancias en cuanto a su importancia y pertinencia, o a los criterios de interpretación.
- **Conflictos de intereses:** Competición por necesidades incompatibles o percibidas como tales. En un conflicto suele haber al menos tres tipos de intereses:
 - Substanciales (dinero, recursos, territorio, etc.).
 - De procedimiento (cómo se resuelve la disputa, el proceso).
 - Psicológicos (respeto, participación, juego limpio, etc.).
- **Conflictos estructurales:** Según Gal-tung (66), son causados por estructuras

opresivas en los sistemas humanos (violencia estructural), tales como escasez de recursos disponibles, asimetrías de poder y derechos, problemas de organización, normativos, de roles, etc.

Estos tres tipos de intereses han de ser suficientemente cumplidos para que las partes puedan considerar adecuadamente resuelto el conflicto, conformando el llamado “triángulo de satisfacción” (Figura 7.5):



Figura 7.5. Triángulo de satisfacción.

Moore distingue también entre lo que denomina conflictos necesarios e innecesarios:

- Un conflicto innecesario [o irreal, según Coser (67)] es el que ocurre aún cuando no se dan condiciones objetivas para el mismo, sino percepción subjetiva de las partes (por ejemplo, no se da una escasez de recursos escasos, o los objetivos e intereses de las partes no son realmente incompatibles). Corresponden a los de la mitad superior del círculo de Moore.
- Son conflictos necesarios o genuinos (reales, para Coser) los que presentan efectivamente condiciones objetivas que los justifican, siendo éstos los de la mitad inferior del círculo.

Tipos de soluciones del conflicto (68,69)

a. Soluciones de suma cero, de distribución de valor, o soluciones ganar/perder

Son aquellas que la ganancia de una parte equivale a la pérdida de la otra. A su vez, pueden adoptar tres formas:

- Gano/pierdes: Opción egoísta y dura. Para lograr la mejor solución para uno mismo, se hace perder al otro. Suele provocar reacciones de competición en la otra parte.
- Pierdo/ganas: Opción sumisa y blanda. Aceptación de la peor solución para uno mismo, en favor de la ganancia para el otro. Puede provocar reacciones de abuso.
- Gano/pierdo - pierdes/ganas (reparto): Combinación de las anteriores. Cada parte intenta conseguir lo máximo para sí misma, asumiendo que el otro hará lo propio, en una situación de suma cero (lo que gane uno lo perderá el otro y viceversa). Es una opción dura con matices cooperativos.

b. Soluciones de suma distinta de cero o no distributivas

Son aquellas en las que la ganancia de una parte no supone ni equivale a la pérdida por parte de la otra parte. A su vez, pueden ser de tres tipos:

- Gano - variable: Una de las partes procura su propio beneficio, con independencia de lo que el otro consiga. Percepción de independencia por una de las partes (y, por tanto, de no conflicto). Opción neutra, pero dura para el otro.
- Gano - ganas: Ambas partes se sienten beneficiadas, encuentran la forma de sentirse suficientemente satisfechas.

Opción cooperativa. Solución de aportación e incremento de valor.

- Pierdo - pierdes: Ambas partes pierden. Puede ser el resultado de dos opciones gana – pierdes enfrentadas en una situación de equilibrio de poder, de que ambas partes eviten asumir el conflicto, o no sepan afrontarlo adecuadamente.

El tipo de solución que cada parte busca condiciona a la otra: si tú quieres ganar a mi costa, yo intentaré ganar y que tú pierdas. Si tú me ayudas a conseguir lo mío, me animo a intentar ayudarte a conseguir lo tuyo.

7.2.3. El proceso. Construcción y dinámica del conflicto

La construcción del conflicto

Independientemente de la causa que los origine o del contexto en el que se produzcan, la mayoría de los conflictos suelen seguir un patrón en su desencadenamiento:

- En un asunto determinado, se manifiestan las discrepancias, que se perciben como un inconveniente o como una amenaza. Cada parte se aferra a su visión del problema (cierre, y contracción de su mapa), y adopta lo que considera como la postura “más lógica” o más congruente con dicha visión.

El país A propone hacer una presa en el río que sirve de frontera con el país B. El país B considera que eso limita su acceso al agua. Cada cual defiende justificadamente su punto de vista, Se inician las negociaciones e intercambio de propuestas, y cada uno, convencido de su razón, pide al otro que ceda.

- Tras unas negociaciones iniciales infructuosas, las partes intentan solucionar el conflicto a su manera, intensifican el efecto de acción-reacción y el fenómeno de profecía autocumplida.

Ante la falta de acuerdo, el país A concentra unidades militares en la frontera. El país B envía también sus tropas junto a la frontera. A compra más armamento e incrementa el número de soldados. B hace lo mismo y moviliza su artillería pesada... A traspasa la línea. B abre fuego sobre los invasores...

- Como respuesta a la acción de cada parte, la otra puede optar por una de estos estilos de afrontamiento o de posicionamientos:

- Evitación: Ignorar el conflicto, como si éste no existiese.
- Competición (*mano dura*): Oponer resistencia, respondiendo al fenómeno de “más presión” con un incremento paralelo de su propia “conducta coherente” (más polarización y reiteración). Si esta forma de responder genera una escalada de presión con *más de lo mismo*, por una y otra parte, la escalada o agravamiento del conflicto está garantizado.
- Cesión (*mano blanda*): Resignarse y ceder, ya sea por temor, por debilidad o para proteger otros intereses de la relación.
- Cooperación: Insistir en negociar pacíficamente buscando soluciones alternativas de tipo ganar-ganar, y que Fisher y Ury describen como dura (exigente) con los problemas, pero blanda (suave y amistosa) con las personas.

Las tres primeras (evitación, competición y cesión) son las más probables cuando la relación previa entre las partes es de tipo competitivo, de interdependencia negativa o *contrient* (Deucht), en las que los interlocutores se perciben en bandos distintos y a menudo opuestos, e interpretan las ganancias del otro como algo negativo para sí mismo. La cooperación será más probable en las relaciones de interdependencia promovedora o de complicidad, en las que las partes interpretan las ganancias del otro como algo positivo.

Dinámica de un conflicto

La dinámica del conflicto relata la secuencia de acciones y reacciones concretas con las que las partes intentan lograr una solución al mismo, así como las fases por las que atraviesa el conflicto.

a. Acciones y reacciones

Dentro del estilo que elijan, las acciones y reacciones que las partes van a utilizar dependerán de varios factores: la valoración que hagan las partes de su relación, de su temperamento y reactividad emocional, de su confianza en las posibilidades, de las fuentes de recursos y de poder (legal, autoridad, fuerza, dinero, independencia, grado de necesidad, elocuencia, respaldo, información, resistencia, grado de necesidad, creatividad e imaginación, etc.) y de la cantidad de los mismos que cada una de las partes posea en relación con la otra.

b. Fases de los conflictos

- *Historia* o antecedentes del conflicto: sucesos, comportamientos o conflictos pasados, conversaciones, contexto anterior, etc.

- *Conflicto potencial*: Momento en que las fases perciben y manifiestan su discrepancia.
- *Conflicto latente*: La discrepancia se identifica como una amenaza, y las partes toman posiciones de forma más o menos expresa, pero intentando no entrar en conflicto. Aparecen síntomas de tensión e incomodidad. La comunicación entre ellas empieza a cambiar, con debate y refutaciones mutuas.
- *Desencadenamiento*: Algún hecho o factor desequilibra la situación, es “la gota que colma el vaso”. La discrepancia se ha convertido claramente en incompatibilidad.
- *Conflicto manifiesto*: Las partes manifiestan claramente sus posiciones e intentan solucionar el conflicto desde su posición. Desarrollan emociones crecientes. La comunicación empieza a cambiar.
- *Escalada*: El conflicto crece y empeora, evolucionando:
 - De tácticas suaves a tácticas duras (de promesas y ofertas a amenazas, de persuadir a coaccionar, de afirmaciones contingentes a no contingentes.
 - De un asunto a varios asuntos.
 - De “tenemos un problema” a “tú eres el problema”.
 - De motivación individualista (ganar) a competitiva (hacerte perder) e incluso destructiva (hacerte daño).
 - De pocos implicados a varios implicados (aliados y representantes).
- *Estancamiento*: Las partes están “en-trampadas” en su posición, y no pueden avanzar más, por equilibrio de poder entre ellas, cansancio o falta de recursos.

- *Desescalada*: Intentos de acercamientos, incremento de comunicación, conexiones...
- *Resolución*: Se logra una solución, del tipo que sea, que transforma la situación.

7.3. Cómo analizar un conflicto

Para resolver un conflicto es indispensable comprenderlo.

Jean Paul Lederach

Comprender el conflicto es fundamental para una adecuada orientación hacia su resolución, y eso exige postergar los juicios hasta no haber hecho un buen análisis. Éste es un proceso de investigación, de escucha y de reflexión que resulta más difícil cuánto más afectados nos sentimos por el conflicto (porque entonces nuestra prioridad es solucionarlo desde nuestra propia posición).

Personas

a. Identificación de las partes

- ¿Quiénes están directamente implicados? ¿Quiénes son A y B?
- ¿Qué relación tienen entre sí?
- ¿Hay terceros implicados?

b. Las personas ante el problema

- ¿En qué consiste el problema, según A?
- ¿En qué consiste el problema, según B?
- ¿Cómo les afecta? ¿Por qué es un problema para cada uno de ellos?
- ¿Qué sentimientos les provoca?
- ¿A qué lo atribuyen? Interpretaciones de la situación.

c. Las personas ante la relación

- ¿Cómo está distribuido el poder en la relación?
- ¿Es una relación simétrica o asimétrica?
- ¿Cuál es el grado de confianza mutua?

El problema

a. Asunto del conflicto

- ¿Cuáles el asunto principal del conflicto?
- ¿Hay temas añadidos? ¿Cuáles?

b. Propuestas

- ¿Qué propone o demanda A?
- ¿Qué propone o demanda B?

c. Objetivos, intereses o intenciones positivas

- ¿Cuáles son los objetivos e intereses explícitos de A?
- ¿Cuáles son los objetivos e intereses explícitos de B?
- ¿Hay otros intereses implícitos u ocultos?
- ¿Cuáles son los más importantes para A? ¿Y para B?
- ¿Cuáles son secundarios o prescindibles para cada uno de ellos?
- ¿Qué valores y necesidades subyacen a esos intereses?
- ¿Cuáles son los puntos fundamentales de desacuerdo?
- ¿Hay algunos intereses comunes, o superiores a los de ambos (supraordinales)?
- ¿Qué gana cada cuál manteniendo la situación?

d. Criterios superiores o supraordinales

- ¿En qué sistema se da el conflicto?
- ¿Qué principios son importantes en dicho sistema en relación con el conflicto?

- ¿Qué grado de acuerdo acerca de estos criterios hay entre A y B?
- ¿Cuánto respeto por ellos y cumplimiento muestran A y B?

e. Alternativas y recursos adicionales

- ¿Qué otras soluciones o enfoques podrían satisfacer los intereses de las partes?

El proceso

a. Posiciones y acciones

- ¿Qué acciones emprende A? ¿Qué hace? ¿Qué dice?
- ¿Qué acciones usa B? ¿Qué hace? ¿Qué dice?
- ¿Cómo reacciona A ante la posición de B?
- ¿Cómo reacciona B ante la posición de A?
- ¿Hay algún patrón fijo de comportamiento? ¿Cuál?
- ¿Qué estilo manifiesta A? ¿Qué estilo manifiesta B?
- ¿Qué resultados consiguen A y B con sus posiciones tal como están?
- ¿Contribuye este proceso a encontrar una solución?
- ¿Buscan soluciones o justificaciones? ¿Buscan culpables?
- ¿Cuidan o descuidan por igual el clima de la interacción?

b. Fase del ciclo del conflicto

- ¿En qué fase está el conflicto?
- ¿Hay signos de escalada? ¿Cuáles?

c. Alternativas de acción

- ¿Qué acciones o gestos de A podrían acercar las posturas o ayudar a avanzar?
- ¿Qué acciones o gestos de B podrían acercar las posturas o ayudar a avanzar?

- ¿Cómo podrían rebajarse las posturas extremas?
- ¿Qué recursos podrían añadirse o construirse?
- ¿Qué habilidades (de comunicación, de planificación, creativas) podrían desarrollar las partes?
- ¿Qué concesiones podrían hacerse mudamente?
- ¿Qué personas podrían jugar un papel constructivo?

7.4. Resolución o transformación del conflicto

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo.”

Albert Einstein

Hablamos de resolución cuando el conflicto tiene un desenlace favorable para una o ambas partes, cuando ha entrado en una dinámica más productiva, o cuando las partes han encontrado una forma de relacionarse mejor y/o la situación ya no supone un problema. En realidad, el desenlace de una situación es el comienzo de otra, y los conflictos forman parte de un *continuum* que se va transformando de unas situaciones a otras.

7.4.1. Métodos de resolución de conflictos

No sé cómo será la tercera guerra mundial; sólo sé que la cuarta será con piedras y lanzas.

Albert Einstein

Dicho muy coloquialmente, los métodos para solucionar el conflicto podrían dividirse en dos grandes grupos:

- Aquellos que están orientados a incrementar la *inteligencia efectiva* de las partes, a la prevención o disminución de la obcecación, para que puedan conseguir una satisfacción suficiente e inteligente, como son la negociación, la mediación o la conciliación, y que mantienen la responsabilidad sobre la solución en las partes implicadas.
- Y aquellos otros que, ante la incapacidad de las partes para reducir su *obcecación*, se resuelven por la fuerza o requieren que un tercero con poder reconocido (un juez o un árbitro) imponga las soluciones. Cuando somos incapaces de encontrar soluciones razonables, nos encaminamos hacia lo que Watzlawick llama irónicamente *soluciones clarifinantes* (70), que acaban claramente con el problema mediante la eliminación final de las partes.

Moore (65) sitúa dichos métodos en un continuo, según los grados de poder o capacidad que asumen las partes, el grado de formalidad del proceso, la participación o no de terceros, y el grado de coerción utilizado.

Estos métodos son, según él, la evitación, la discusión informal, la negociación, la mediación, la decisión administrativa o

gerencial, el arbitraje, la decisión judicial, la decisión legislativa, la acción directa no violenta y la acción violenta (Figura 7.6).

- Evitación: por no considerarlo importante, por el malestar que le produce afrontarlo, por sensación de impotencia, por temor a otras consecuencias, por cálculo estratégico, etc.
- Discusión informal para solucionar problemas: En la vida cotidiana, cuando el conflicto no se puede o no se quiere eludir, suele recurrirse en primer lugar a una discusión informal con el otro. Para que funcione requiere de buena voluntad y comunicación de las partes, en la que se escuchan y encuentran puntos en común.
- Negociación: intentos de influencia recíproca que las partes utilizan de forma voluntaria para tratar de lograr lo que quieren. Las partes actúan solas (o, en todo caso, asesoradas individualmente por sus leales respectivos), y elaboran y deciden todo.
- Mediación: negociación entre las partes asistida por un tercero imparcial, aceptado por todos, sin autoridad para decidir, que les ayuda a lo largo del proceso a comunicarse eficazmente, a entender el conflicto, y a lograr soluciones satisfactorias para ambas,

Formas privadas. Deciden las partes				Formas privadas. Decide un tercero		Formas públicas. Decide un tercero		Extralegal coercitiva	
Evitación	Discusión informal	Negociación	Mediación	Arbitraje	Decisión administrativa	Decisión judicial	Decisión legislativa	Acción directa no violenta	Violencia

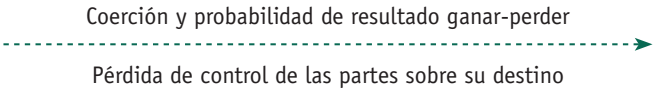


Figura 7.6. Métodos de resolución de conflictos.

mediante la facilitación de contextos, reglas y metodología. Deciden las partes.

Dependiendo de la situación, la mediación se dirigirá más a encontrar soluciones a los asuntos del conflicto en particular o a una resolución más completa mediante la transformación de la relación entre las partes de cara al futuro.

e. Conciliación: Parecida a la mediación, pero se diferencia de aquella en que:

- Es más “fría”, más centrada en el asunto del conflicto que en la relación de las partes.
- Suele utilizarse en casos en los que la materia del conflicto es distribuble.
- El conciliador vela por el grado de justicia y de adaptación a un marco legal específico.
- En ocasiones tiene un carácter más formal y hasta público, con la intervención de Órganos de Conciliación que las instituciones ponen al servicio de los ciudadanos en diversos contextos, por ejemplo, laboral o social, etc., como paso previo a la vía judicial.

f. Arbitraje: Es un proceso voluntario, de carácter privado, en el que las partes solicitan de un tercero neutro e imparcial, al que otorgan o reconocen alguna autoridad, que decida la solución del conflicto por ellos. Según los ámbitos, la decisión podrá ser sólo consultiva (reservándose las partes el poder de acatarla) o vinculante y de obligatorio cumplimiento.

g. Decisión administrativa o gerencial: Cuando el conflicto se da en una organización con estructura jerárquica y

tiene consecuencias sobre las normas o el funcionamiento normal de la misma, es muy posible que intervenga un tercero que decide sobre la solución del problema. El tercero no será necesario ni completamente imparcial, pues ha de velar por los intereses del sistema más que por los de las partes.

h. Procedimiento judicial: Intervención de una autoridad institucionalizada y reconocida, de carácter público, con poder de tomar decisiones vinculantes, de obligado cumplimiento para las partes, que pierden todo el control sobre el conflicto y su desenlace.

Por lo general, los resultados son de tipo ganar-perder: uno tiene razón y gana, el otro está equivocado y/o es culpable, y pierde.

i. Proceso legislativo: Es otro medio público para resolver conflictos de gran dimensión o que afectan a poblaciones extensas, mediante la creación, modificación o derogación de leyes y normas. Aunque pretende un bien común, este proceso utiliza un procedimiento ganar-perder: votar.

j. Procedimientos extralegales: Moore llama así a los procedimientos que utilizan medios inusuales de coerción, a veces extremos, para persuadir en unos casos, y para forzar en otros, al oponente a claudicar. Son de dos tipos:

- Acción no violenta: conducta, activa o pasiva, que no pretende causar daño físico ni psicológico (insubmisión o desobediencia civil, protestas y manifestaciones, etc.).
- Acción violenta: Conducta activa que trata de infligir un daño físico o psicológico a la otra parte, para que se rinda o ceda a las pretensiones del violento.

7.5. La negociación

La negociación es un intento de influencia recíproca entre dos personas o partes, en el que cada negociador pretende conseguir el máximo de sus intereses, a ser posible dentro de un acuerdo satisfactorio para ambos (Tabla 7.1).

Tabla 7.1. Aspectos inherentes a la negociación

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">a. Se produce entre partes que son, de alguna forma, interdependientes.b. Está orientada a conseguir resultados en asuntos.c. Tiene consecuencias en las relaciones.d. Suele ser más fácil, eficaz y productiva cuando las partes cooperan para una ganancia mutua que cuando compiten por la victoria. |
|--|

Es un proceso que tiene lugar directamente entre las partes (o entre sus representantes), sin la presencia de terceros. No siempre implica una disputa previa (negociación de contratos comerciales, de acuerdos de colaboración, cláusulas matrimoniales en algunas culturas, etc.).

Se han propuesto casi tantas definiciones de la negociación como autores han estudiado el tema. Algunas de ellas son:

La negociación es un medio básico de conseguir de los demás aquello que usted desea. Es una comunicación de ida y vuelta, diseñada para alcanzar un acuerdo, cuando usted y la otra parte comparten algunos intereses y tienen otros que son opuestos entre sí (70).

Negociar es la actividad que despliegan dos o más partes cuando, a pesar de tener intereses en conflicto, poseen también

una zona de conveniencia mutua donde las diferencias pueden resolverse (Escuela Japonesa de Negociación).

Es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo (Tulio Monsalve).

75.1. Tipos de negociación

Hay diversas formas de clasificar la negociación. La más interesante y extendida es la que distingue dos grandes tipos generales (71):

- **Negociaciones distributivas:** Se basan en el supuesto de que el objeto de la negociación debe ser repartido entre las partes (“reparto de valor”), si es divisible, o adjudicado a una de ellas si no lo es, con la consiguiente ganancia de una y pérdida de la otra.
- **Negociaciones integrativas:** Se basan en supuesto de que las soluciones han de satisfacer las necesidades de las partes, y que existen alternativas viables de “creación de valor”, distintas a la división o reparto.

A partir de cómo interpretan los negociadores la situación de negociación, y de cómo se relacionan entre sí (como cómplices o como competidores) la negociación se desarrollará de formas muy diferentes. Muchos autores identifican las negociaciones distributivas con un estilo competitivo, y las negociaciones integrativas con la cooperación.

Aunque es así en numerosas ocasiones, estos términos no son asimilables. Es posible que los negociadores no vean alternativas al reparto (y desarrollen una

negociación distributiva) pero quieran cooperar para encontrar una solución justa, equitativa o proporcionada, o incluso se empeñen en beneficiar más al otro que a sí mismos. Del mismo modo, en una negociación integrativa, y dando por sentado el beneficio mutuo, las partes pueden competir porque sea la solución propuesta por ellos la que se aplique.

Por esto es útil distinguir los tipos de negociación (distributiva e integrativa) de los estilos de los negociadores (competir, cooperar, regatear, ceder, evitar), y de las

formas de negociación, que veremos a continuación.

7.5.2. Formas de negociación

a. Negociación posicional

Es el estilo más antiguo y casi automático, hasta el punto de que muchas personas creen que es el único que existe.

Básicamente, consiste en que cada parte plantea una demanda y propone una

¿Qué tipo de negociación usar?

El Hospital y la Universidad suscribieron un convenio en virtud del cual la segunda usa el edificio del Pabellón Docente propiedad del primero. En los últimos dos años, la UCI y la REA del Hospital se han quedado pequeñas para atender toda la demanda que tienen, lo que se está traduciendo en la suspensión casi diaria de intervenciones quirúrgicas. La única posibilidad de ampliar las zonas asistenciales es trasladar algunas áreas administrativas cercanas fuera del edificio del Hospital, para lo que sería necesario usar el Pabellón Docente, por lo que los directivos plantean al equipo rectoral que les ceda tres de las cuatro plantas, manteniendo la Universidad el uso de las aulas y de la Biblioteca.

La Universidad, que está construyendo un aulario en un espacio cercano, argumenta que necesitará al menos tres plantas para aulas de prácticas y despachos, y que ha cedido el uso de otro edificio al Gobierno de la Comunidad, por lo que si se le obliga a devolver el uso del Pabellón Docente, hará lo propio con su edificio.

El Hospital amenaza con no renovar el convenio cuando éste caduque, perdiendo la Universidad el uso de aulas y biblioteca. La Universidad responde que cancelará el uso del otro edificio por parte del Gobierno.

Afortunadamente, ambos deciden plantear un análisis pormenorizado de las necesidades tanto de las tres instituciones implicadas como de la población de la Comunidad a la que dan servicios, de las posibles consecuencias de no encontrar una solución a las mismas, y adquieren el compromiso de priorizar no ya en función de sus intereses particulares, sino según el bien general.

Alcanzan un acuerdo basado en la redistribución ajustada de los espacios, a la que se suma la optimización del aulario.

solución (habitualmente la que considera más favorable para ella) e intenta lograr el máximo cumplimiento de la misma. Es decir, cada parte se posiciona.

A partir de ahí las partes discuten entre sí las propuestas de solución. No suelen hablar de los intereses, valores y necesidades subyacentes, que se dan por supuestos e incluso en muchos casos se ocultan o sospechan.

El riesgo principal de las negociaciones posicionales es que las soluciones sean insuficientes para resolver las necesidades e intereses de las partes, bien porque el resultado sea insuficiente, o, más frecuentemente porque al hablar sólo de propuestas no se hayan identificado bien todas las necesidades e intereses en juego.

La negociación posicional tiende a afrontar la situación como un juego cuya única solución posible es de tipo ganar-perder (72).

Dado que la propuesta de cada cuál es su opción favorita (le parece la mejor), todo lo que no sea obtenerla se entiende como una pérdida.

La amenaza de perder algo ejerce a menudo un efecto de “pensamiento en tubo o en bucle” sobre los negociadores con la consiguiente falta de flexibilidad y percepción de alternativas.

La negociación posicional puede ser apropiada en negociaciones simples, en situaciones de distribución pura de valor, y con miras a un muy corto plazo, en una relación esporádica.

Existen dos variantes.

- **Negociación posicional dura:** El objetivo es ganar en el asunto negociado, por encima de la relación entre las partes. Se basa en:

- Una expectativa positiva de éxito.
- Percepción de igual o mayor poder que el otro.
- Menor valoración hacia los intereses de la otra parte y a la relación con ella que al objeto de la negociación.

- **Negociación posicional blanda:** El objetivo fundamental es mantener la relación (o preservar otros intereses no contemplados en la negociación en cuestión) a costa de sacrificar los intereses del asunto negociado. Se basa en:

- Baja expectativa de éxito o temor de altos costes secundarios.
- Percepción de la relación de poder a favor de la otra parte.
- Menor valoración hacia el objeto de la negociación que hacia la relación con la otra parte.

¿Cómo enfocar una negociación posicional? En ocasiones es aconsejable, necesario o inevitable negociar en condiciones posicionales, bien por la naturaleza del bien a negociar, por la relación entre las partes o porque uno tiene suficiente poder. Aunque no hay reglas del todo fijas, es apropiado tener en cuenta algunas consideraciones.

En una negociación posicional, la posición de cada parte viene determinada por tres elementos que conviene conocer (Figura 7.7):

- **Objetivo o resultado deseado realmente.**

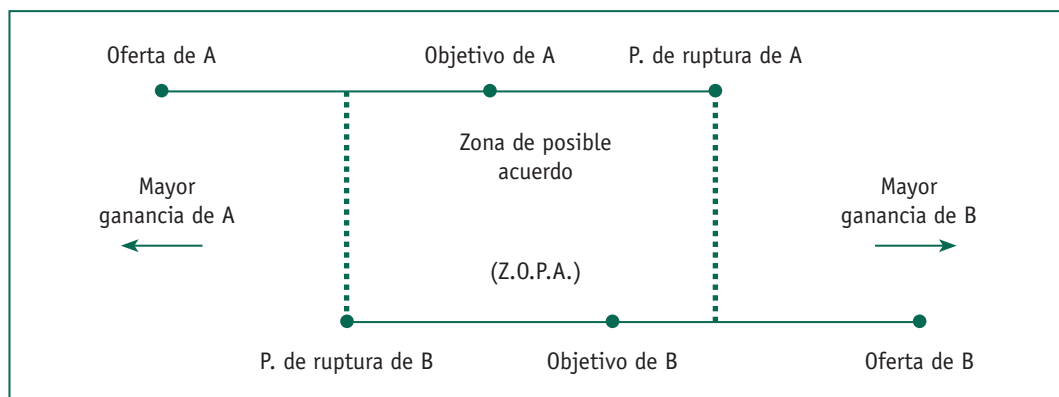


Figura 7.7. Elementos de las posiciones de las partes.

- Punto de resistencia o de ruptura de la negociación o resultado por debajo del cual romperá la negociación.
- Oferta inicial.

Habrà posibilidad de negociar si existe un margen de resultados que ambas partes pudieran aceptar (es decir, que no sobrepasa su punto de ruptura), lo que se conoce como zona de posible acuerdo o ZOPA (73).

Hay controversia entre los diferentes autores sobre cómo debe ser la propuesta inicial.

- Oferta inicial blanda: Es aquella muy próxima o coincidente con el objetivo real. Las posibilidades de pérdida son altas, por tres razones:
 - La oferta inicial compromete implícitamente a quien la hace (si un vendedor pide 15.000 no pretenderá después cobrar 16.000).
 - El comprador muy probablemente creerá que esa oferta está por encima del objetivo real del vendedor, en su zona de mayor ganancia.

- Consecuentemente, el comprador negociará sólo precios por debajo de la oferta inicial del vendedor.

- Oferta inicial moderada: Por encima del objetivo real, pero razonable. Deja poco margen para negociar, si la otra parte pretende regatear. Además, no garantiza que la otra parte acepte de entrada.
- Oferta inicial dura: Está claramente por encima del objetivo, pero es creíble, lo que deja espacio a ambas partes para negociar. Es la más apropiada en la mayoría de las situaciones de negociación posicional, aunque puede poner en peligro una relación de complicidad si no es suficientemente flexible y respetuosa. Es una propuesta que la otra parte probablemente no aceptará, pero que puede discutir.
- Oferta inicial extrema: Muy por encima del objetivo real y del valor en juego. Suele suscitar la ruptura inmediata de la negociación por la otra parte, o a veces un endurecimiento de sus contrapropuestas y en sus formas. No es que no sea aceptable: es que no es creíble, lo que da pocas posibilidades de argumentación. Es, además, claramente

injusta y despectiva, y puede parecer ofensiva.

Así pues, en una negociación posicional pura (sin considerar aspectos relacionales añadidos), si el vendedor tiene el objetivo de cobrar 15.000, su petición inicial debe ser superior (por ejemplo, 16.500), pero no excesiva, para no sobrepasar el punto de ruptura del comprador. Igualmente, si el comprador quiere pagar 14.000, su oferta inicial debería estar por debajo de esta cantidad (por ejemplo 12.500), pero no demasiado baja, para no alcanzar el punto de ruptura del vendedor. No obstante, algunas investigaciones sugieren que los negociadores que hacen propuestas iniciales extremas suelen obtener resultados más favorables.

Por supuesto, antes de negociar es adecuado investigar cuáles son los puntos de referencia útiles para cada negociación, como estándares del mercado, poder y necesidad de la otra parte, tiempo para tomar decisiones (quien tiene mayor urgencia está en desventaja), qué posibilidades tienen las partes de conseguir lo que desean fuera de la negociación, es decir, cuál es su Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado (MAPAN, véase más adelante).

b. Negociación integrativa

Su objetivo es lograr la satisfacción de las partes, por lo que se centra en identificar claramente todas las necesidades e intereses a los que hay que responder. Después, más que defender una posición inicial, las partes se esfuerzan por encontrar o elaborar alternativas que aseguren su satisfacción.

El modelo de negociación distributiva más conocido se debe a Fisher y Ury (71), del

Tabla 7.2. Negociación basada en principios

- **Personas:** Separar a las personas del problema.
- **Intereses:** Centrarse en los intereses, no en las posiciones.
- **Opciones:** Antes de tomar decisiones, generar posibilidades.
- **Criterios:** Basar los resultados en principios y criterios objetivos.

Proyecto Harvard de Negociación (HNP). Ellos proponen un método que denominan Negociación Basada en Principios (NBP) y que sigue cuatro pasos, como muestra el tabla 7.2.

Sus autores la describen como “dura con el problema y blanda con las personas”, para expresar que es un tipo de negociación exigente con la calidad de las soluciones, al mismo tiempo que respetuosa con las personas, con sus puntos de vista y con sus intereses.

Es un estilo eficaz para la mayoría de contextos y circunstancias, que se orienta a descubrir y conciliar los intereses de las partes, y sólo después a buscar y debatir las fórmulas y soluciones que los satisfagan.

Es un método que asegura que los acuerdos que se adopten estarán realmente orientados a los objetivos que se persiguen.

Separar a las personas del problema

¡Triste época la nuestra! Es más fácil desintegrar un átomo que un prejuicio.
Albert Einstein

Muy a menudo, y especialmente en las situaciones de conflicto prolongado o intenso, cada parte tiende a identificar al

otro como “el problema”, lo que empeora notablemente la relación y la posibilidad de acuerdos. Los negociadores son, ante todo, personas.

Una parte fundamental de la negociación es la legitimación del otro. La dignidad de las personas está por encima de los problemas, y una buena negociación es aquella que, además de encontrar una solución satisfactoria, mantiene o mejora la relación entre las partes.

Para facilitar la separación de las personas del problema:

- Hable asertivamente sobre de sus deseos, puntos de vista y emociones, y facilite al otro hacer lo propio.
- No reaccione ante las explosiones emocionales.
- Escuche más de lo que habla.
- Trate al otro como a un colega con quien busca una solución a una circunstancia común.
- Impida que los egos se vean envueltos en la discusión esencial.
- Trate con tanto respeto a la persona como con rigor al problema.

Centrarse en los intereses, no en las posiciones

El error más frecuente en la gestión de los conflictos suele ser empeñarse en determinar una solución concreta (73,74).

Los intereses definen el verdadero problema. Las posiciones en conflicto son como la punta del iceberg: debajo están las necesidades, intenciones, deseos y temores de cada lado.

- La posición es una postura basada en una decisión, definida por una conducta manifiesta.

- Los intereses son el conjunto de intenciones que han motivado dicha decisión.

Existen dos motivos por los cuales merece la pena conciliar los intereses antes que enfrentarse desde las posturas:

- Para cada interés suele haber varias opciones que podrían satisfacerlo.
- Detrás de posiciones opuestas suelen existir muchos más intereses de los que aparentemente se hallan en conflicto. Muchos de ellos podrían ser compartidos y compatibles.

Para identificar los intereses de la otra parte pregunte: ¿Para qué? ¿Por qué?

- Recuerde que suele haber más de un interés.
- Y que los más poderosos son los relacionados con las necesidades humanas básicas.
- Hable sobre tus intereses, dándolos a conocer a la otra parte de forma clara y concreta.
- Haga saber a la otra parte que a usted le importan sus intereses.
- Hable primero de sus intereses, de sus razones, y deje para el final las propuestas y las conclusiones.
- Comprométase con sus intereses más que con su opción de solución inicial. Es posible que haya más alternativas, e incluso que otras puedan ser mejores.
- No renuncie a una solución justa para usted y para la otra parte.

Buscar opciones del tipo todos ganan

La imaginación es más importante que el conocimiento.

El conocimiento es limitado.

Albert Einstein

La creatividad y la habilidad para buscar o inventar opciones ventajosas para las

dos partes son unas de las más valiosas herramientas que puede poseer un negociador. Los principales obstáculos para la invención de opciones son cuatro:

- El juicio prematuro. Criticar de entrada las opciones entorpece la imaginación.
- Buscar la mejor solución. Cuando estamos pendientes de encontrar “la mejor solución” podemos cerrar el paso a posibles soluciones suficientemente buenas.
- La presunción de un pastel de tamaño fijo, y por tanto la necesidad de dividirlo.
- El egoísmo. Desentenderse de los intereses del otro. La mejor solución es aquella suficientemente buena para ambas partes.

Para buscar soluciones *todos ganan*

- Acuerde con la otra parte buscar soluciones tipo todos-ganan.
- Separe el acto de buscar opciones del acto de juzgarlas: primero invente muchas, después juzgue, y luego decida.
- Promueva el brainstorming: solo, con compañeros, o incluso con la otra parte. Deje libre la imaginación.
- Consulte la opinión de personas más expertas.
- Ensanche y mezcle las opciones propuestas en lugar de buscar una sola.
- Busque decisiones fáciles de tomar. ¿Qué acuerdos serían a la vez honorables y atractivos para usted y para la otra parte?

Basar los resultados en principios y criterios objetivos

Toda negociación ocurre en sistemas que tienen reglas, prioridades y principios que

tanto las partes como las soluciones que se encuentren han de proteger y respetar.

Por muy buena que sea nuestra voluntad como negociadores, en ocasiones nos vamos a encontrar con intereses claramente enfrentados e incompatibles.

Cuando las “voluntades de las partes” no son suficientes o no se ponen de acuerdo, es necesario recurrir a una base independiente y “por encima” de dichas voluntades. O recurrimos a un arbitraje externo, o bien nos decidimos por basarnos en criterios o principios objetivos aceptables para todos.

Dichos criterios pueden ser legales, normativos, profesionales, científicos, éticos o morales, económicos (presupuestarios o de disponibilidad), de eficiencia, de reciprocidad, de mercado, etc.

En algunas negociaciones que se prevén difíciles es incluso necesario empezar por este paso, dejando claros los principios objetivos desde el primer momento, como marco del que la negociación que no podrá extralimitarse.

- Identifique los criterios a seguir, y pacte con la otra parte el mantenerlos fieles a ellos.
- Formule cada cuestión y propuesta citándose al respeto de dichos criterios.
- Muéstrese dispuesto a negociar sobre el protocolo o las normas a seguir, pero no negociar la violación de los principios.
- No ceda ante la presión, pero sí ante la razón del principio.

7.5.3. M.A.P.A.N. (Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado)

¿Qué ocurre si las propuestas de la otra parte no nos satisfacen? ¿Cómo saber si nos conviene aceptar una oferta determinada, incluso cuándo parece buena? A lo largo de la negociación hay que tomar muchas decisiones sobre qué se acepta y qué no. Puede darse incluso el hecho de que negociar no sea la mejor opción, sino que tengamos otras posibilidades de conseguir lo que deseamos por nosotros mismos, sin negociar.

El resultado de la negociación debería ser mejor que nuestra M.A.P.A.N. En caso contrario, no merecería la pena negociar.

Por ello es muy recomendable conocer de antemano qué alternativas tendríamos a nuestro alcance si la negociación no transcurriese adecuadamente, es decir, si tenemos alguna opción de conseguir razonablemente nuestros objetivos sin llegar a un acuerdo con la otra parte. Muchos de los errores en las negociaciones se producen por no haber previsto y valorado adecuadamente la M.A.P.A.N. (76,77):

- Sobrevaloración de posibilidades: Dar por sentado, sin contrastarlo, que en cualquier caso se podrá encontrar otra salida, y arriesgar en una posición más dura de lo conveniente.
- Infravaloración: Dar por sentado que no hay buenas alternativas posibles, asumiendo casi cualquier resultado por malo que sea.
- Polarización “todo o nada”: Pensar que sólo existe una alternativa extrema a la negociación, y que siempre será la misma (la huelga, la separación, el paro,

la renuncia, etc.), “lo uno o lo otro”, descartando de antemano alternativas intermedias o, incluso, netamente diferentes.

La preparación de una negociación debe incluir una reflexión acerca de cuál es la mejor opción disponible y si, en consecuencia, es conveniente negociar o no. Igualmente, debe hacerse una anticipación de cuál puede ser el M.A.P.A.N. de la otra parte.

7.5.4. Las preguntas clave para evaluar la M.A.P.A.N.

- ¿Cuál es el asunto a resolver más importante para mí?
- ¿Cuáles son mis necesidades e intereses?
 - ¿En relación con el asunto de la negociación?
 - ¿Cuáles son mis intereses de relación con la otra parte?
 - ¿Cómo podría satisfacer mis intereses si no hay acuerdo?
- ¿Qué posibles soluciones alternativas pueden resolver mis necesidades e intereses?
 - ¿Cuál es la mejor de esas alternativas? ¿Por qué?
 - ¿Cómo puedo mejorar esa alternativa? ¿Podría ayudarme otra persona?
- ¿Cuál es el asunto a resolver más importante para la otra parte?
- ¿Cuáles son sus necesidades e intereses?
 - ¿En relación con el asunto de la negociación?

- ¿Cuáles son mis intereses de relación con la otra parte?
- ¿Cómo podría satisfacer mis intereses si no hay acuerdo?
- ¿Qué posibles soluciones alternativas pueden resolver mis necesidades e intereses?
 - ¿Cuál es la mejor de esas alternativas? ¿Por qué?
 - ¿Cómo podría yo ofrecerle una alternativa mejor que le invitase a negociar, sin renunciar a mis intereses? ¿Podría ayudarme otra persona?

7.5.5. Preparar una negociación integrativa

Una buena negociación empieza por un buen diagnóstico del conflicto, de los objetivos que se desean lograr y del proceso de negociación en sí mismo que se pretende llevar a cabo. Para ello, es útil responder a las siguientes preguntas, que completan el análisis del conflicto.

a. Separar personas de problema

- ¿Quién es esta persona? ¿Qué tipo de relación mantengo con ella?
- ¿Es importante para mí? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son sus puntos fuertes? ¿Cuáles sus puntos débiles? ¿Qué valoro de ella?
- ¿Cómo quiero que quede la relación después de la negociación?
- ¿Quién soy yo para esta ella? ¿Cómo creo que ve nuestra relación?
- ¿Hasta qué punto creo que desea preservarla?
- ¿Cuáles son los asuntos o problemas concretos y actuales a resolver?
- ¿Qué temas son más importantes para mí?, ¿y para ella?

- ¿Cómo afectan estos temas a la relación? ¿Corremos el riesgo de mezclar unas cosas y otras?
- ¿Hay algún malentendido actualmente? ¿Acerca de qué?
- ¿Qué grado de confianza tenemos? ¿En qué se basa nuestro grado de confianza?
- ¿Qué podría cada uno de nosotros interpretar como una falta de respeto?
- ¿Hay algún tema espinoso o tabú?
- ¿Qué gestos, palabras o reacciones es preciso que evitemos?

b. Intereses, intenciones, valores

- ¿Qué quiero conseguir yo? ¿Por qué? ¿Para qué?
- ¿Qué legitimidad tienen mis intereses?
- ¿Qué es prioritario para mí? ¿Qué es secundario?
- ¿A qué no quiero renunciar en ningún caso?
- ¿Qué quiere la otra parte? ¿Por qué? ¿Para qué?
- ¿Qué legitimidad tienen sus intereses?
- ¿Qué es prioritario para él/ella? ¿Qué es secundario?
- ¿A qué creo que no quiere renunciar en ningún caso?
- ¿Qué intereses son comunes para ambas partes?
- ¿Están implicadas terceras personas? ¿De qué forma les puede afectar? ¿Cuáles son sus posibles intereses? ¿Concuerdan realmente a esta situación?

c. Opciones y propuestas

- ¿Qué posibles opciones satisfarían mis intereses?
- ¿Qué más opciones podría tener? ¿He elaborado mi M.A.P.A.N.?
- ¿Qué posibles opciones satisfarían los suyos?
- ¿Qué más opciones podría haber?

- ¿Cómo podríamos combinar esas opciones?
- ¿Qué tengo yo (recursos, habilidades, relaciones...) que pudiera interesarle?
- ¿Qué tiene el otro (recursos, habilidades, relaciones...) que podría interesarme?
- ¿Podríamos obtener algún beneficio añadido en el que no hemos pensado?
- ¿Hemos hecho un “brainstorming” conjunto o por separado?
- ¿Qué han hecho otros en situaciones similares?
- ¿Necesitamos pedir información o asesoramiento?

d. Principios y criterios

- ¿Qué principios supraordinales nos incumben y hemos de respetar?
- ¿Cuáles de ellos compartimos claramente? ¿Cuáles necesitan ser aclarados?
- ¿Cómo demuestro yo mi respeto por esos principios?
- ¿Cómo entenderé yo que el otro los respeta (qué mensajes debo esperar)?
- ¿Qué opciones de las previstas respetan más claramente dichos principios?
- ¿Qué orden de preferencia tengo por esas opciones?
- ¿Necesitamos un árbitro imparcial? ¿Por qué? ¿Quién?

7.5.6. Cómo actuar ante negociadores duros

En ocasiones, pese a nuestros intentos de mantener un tipo de negociación integrativa, podemos encontrarnos con inter-

locutores empeñados en una estrategia ganar/perder, o que utilizan el ataque y la crítica personal como argumento. En estos casos, y siempre en líneas generales:

- a. Mantenga la calma.
- b. Intente hacer caso omiso de la crítica personal. Una respuesta directa a la misma no hará sino propiciar una discusión alejada del tema central y de los intereses de la negociación.
- c. ¡Tenga presentes sus principios y sus objetivos!! Procure mantener la discusión sobre el tema, sin entrar en el juego de las descalificaciones mutuas.
- d. No negocie sobre principios.
- e. Muestre claramente su preferencia por un acuerdo gano/ganas, pero manténgase firme e incluso muestre su disposición a competir si se ve obligado a ello. Si es así, Rapoport (76) aconseja la estrategia *tip for tap*: colaborar, premiar la colaboración por la otra parte, y competir si la otra compete (demostrando la capacidad de hacerlo), ofrecer colaboración...
- f. Acuerde unas normas mínimas para la negociación.
- g. Vuelva a poner sobre la mesa los intereses legítimos de ambas partes, e invita a la otra parte a hacer lo mismo.
- h. Revise y refuerce su M.A.P.A.N., si ello es posible.
- i. Revise el M.A.P.A.N. del otro, y busque formas de hacerlo menos viable o atractante.
- j. En caso necesario, proponga un paréntesis.
- k. Muestre su negativa a negociar en unas condiciones que amenacen el respeto mutuo.

Referencias bibliográficas

1. Lalonde M (1974). A new perspective on the health of Canadians. Ottawa: Department of National Health and Welfare. <http://www.phac-aspc.gc.ca/ph-sp/pdf/perspect-eng.pdf>
2. Urbanos R, González B. (2014). Determinantes de la salud y salud en las políticas. En Gestión Clínica: Vías de avance. del Llano J, Ortún V y Raigada F (Editores). Editorial Pirámide, Madrid: 27-42.
3. Meneu, R. (2015). La responsabilidad personal y sus límites. Del empoderamiento a la culpabilización. En: Determinantes personales y colectivos de los problemas de salud. Cuadernos de la Fundació Victor Grifols i Lucas 37: 50-59.
4. del Llano J (2005). Más no siempre es mejor. Tribuna El País, 24 mayo 2005.
5. Coduras A, Clemente JA, del Llano J. (2015). Sanidad española en cifras 2014. Edita: Círculo de la Sanidad, Madrid.
6. Coduras A, del Llano J. (2017). Sanidad española en cifras 2016. Edita: Círculo de la Sanidad, Madrid.
7. Peiró S, Meneu R. (2012). Eficiencia en la gestión hospitalaria pública: directa vs privada por concesión. Blog Nada es gratis: <http://nadaesgratis.es/sergi-jimenez/eficiencia-en-la-gestion-hospitalaria-publica-directa-vs-privada-por-concesion>
8. Peiró S, del Llano, J, Quecedo, L., Villar, N., Raigada, F., Ruíz, J. (2010). Diccionario de gestión sanitaria para médicos. Los 100 términos más utilizados. Edita: DGMM, Madrid.
9. McSherry, R. (2010). Clinical Governance. Blackwell Science: Oxford, UK.
10. Ortún, V. (2003). Claves de gestión clínica. En Ortún V. (Ed). Gestión clínica y sanitaria: de la práctica a la academia, ida y vuelta. Masson: Barcelona.
11. Ruger, J. (2009). Health and social justice. Oxford: Clarendon Press.
12. Williams, A. (1974). "Need" as a demand concept. En: Culyer AJ, editor. Economics policies and social goals. Oxford: Martin Robertson.
13. Simó J, Chinchilla M (2001). Motivación y médicos de familia. Aten Primaria 2001. 31 de octubre. 28 (7): 484-490.
14. Suárez, E, Barranchina, I y Vivas, D (2010). Claves para motivar y fidelizar a los médicos especialistas. https://www.ciegs.upv.es/articulos-abstracts-ciegs/claves_para_motivar_fidelizar_medicos_especialistas/
15. Gutiérrez, S, Cuenca, D y Álvarez, O (2008). ¿Por qué quiero ser médico?
16. Real Academia Española (2017). *Diccionario de lengua española*. Edición del Tricentenario.
17. Platón (1998). *República*. Madrid. Alianza Editorial.
18. Gioya, P, Rivera, J (2008). *Menos líderes, más liderazgo*. Madrid. L.I.D.
19. Burns, J (1978). *Leadership*. Harper & Row, Oxford.
20. Blanchard, K y col (2007). *Liderazgo de máximo nivel*. Barcelona. Granika.
21. Kotter, JP (2000). *Qué hacen los líderes*. Barcelona. Gestión 2000.
22. Heifetz, R. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles: propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles*. Barcelona. Paidós Ibérica.
23. Dilts, R (1998). *Liderazgo creativo*. Barcelona, Editorial Urano.
24. Bass B, Avolio, B (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publication, Thousand Oaks.

25. Shamir, B, House, RJ, Arthur, M.B. (1993). *The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory*, Organization Science, 4, 1-17.
26. Sashkin, M. (1998). *El líder visionario: Cuestionario sobre la conducta del líder*. Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
27. Sanders, JO. (1995). *Liderazgo espiritual*. Grand Rapids, Editorial Portavoz.
28. George, B, Sims, P (2009). *El auténtico norte*. LID Editorial.
29. Yukl, GA. (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
30. Yukl, GA. (2004). *Tridimensional leadership theory: a road-map for flexible, adaptative leaders*. En: Burke R (Ed.), *Leading in turbulent times*. Oxford, Blackwell, pp. 75-91.
31. Spillane, JP, Diamond, JB (Eds). (2007). *Distributed leadership in practice*. New York, Teachers College Press.
32. Bennis, W, Nanus, B. (2008). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona. Paidós.
33. Bennis, W, Goldsmith, D. (2010). *Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader*. New York. Basic Books
34. George, B, Sims, P (2011). *Descubre su auténtico liderazgo*. Harvard Business Review Vol 89, nº 11. Harvard Business School Publishing Corporation. Disponible en https://www.falconi.com/wp-content/uploads/2015/11/artigo_011.pdf
35. Covey, S (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona. Paidós Empresa.
36. Covey, S (2013). *El Liderazgo centrado en Principios*. Barcelona. Paidós Empresa.
37. Goleman D (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona. Kairós.
38. Goleman D, Boyatzis R (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona. Plaza&Janés.
39. Boyatzis R. *The competent manager*. New York: Wiley. 1982.
40. Boyatzis R, McKee A. (2008) *Líder emocional*. Barcelona. Deusto.
41. Sánchez, JA (2012). *Funciones, competencias y habilidades directivas*. Madrid. Escuela nacional de Sanidad. <http://e-spacio.uned.es/fez/view/bibliuned:500686>
42. Bennis, W, Nanus, B. (2008) *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona. Paidós.
43. Freire, JM, Repullo, JR et al. (2011). *Libro blanco de la sanidad de Madrid*. Disponible en <http://www.librosanidadmadrid.es/>
44. Del Llano, J, Martínez JF, Gol J, Raigada F (2002). Análisis cualitativo de las innovaciones organizativas en hospitales públicos españoles. *Gaceta Sanitaria*, 16(5), 408-416. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112002000500007
45. Peiró, JM, Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82. <http://www.papelesdel psicologo.es/pdf/1540.pdf>
46. Fernández Terreros, J. (2006). *Entrenamiento en liderazgo y rendimiento de equipos de trabajo*. Bilbao: Universidad de País Vasco. <http://docplayer.es/10441310-Entrenamiento-en-liderazgo-y-desarrollo-de-los-equipos-de-trabajo.html>
47. Menárguez, J, Saturno, P. (1998). Características del liderazgo de los coordinadores de centros de salud en la Comunidad Autónoma de Murcia.

- Aten Primaria*, 22(10), 636-41. <http://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-caracteristicas-del-liderazgo-los-coordinadores-14988>
48. Ángel, G. (2006). Concepciones acerca del liderazgo en enfermería. *Enfermería Global*, 9. <http://revistas.um.es/eglobal/article/view/369>
 49. Alcázar, F, Otero, A, Iglesias, F. (1996). La figura del coordinador vista por los profesionales del equipo de atención primaria. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 11-8. <http://www.elsevier.es/en-revista-atencion-primaria-27-articulo-caracteristicas-del-liderazgo-los-coordinadores-14988>
 50. West, M, Loewenthal, L (2015). *Leadership and Leadership Development in Health Care: The Evidence Base*. London, Faculty of Medical Leadership and Management. https://www.kingsfund.org.uk/sites/default/files/field/field_publication_file/leadership-leadership-development-health-care-feb-2015.pdf
 51. Danet, A, García, I. (2016). Liderazgo transformacional en las organizaciones sanitarias. Una revisión bibliográfica. Granada. *Revista de Comunicación y Salud*, Vol. 6, pp. 81-95, 2016. www.revistadecomunicacionysalud.org/index.php/rcys/article/download/113/107
 52. International Hospital Federation (2015). Leadership Competencies for Health Services Managers. https://www.ihf-fih.org/resources/pdf/Leadership_Competencies_for_Healthcare_Services_Managers.pdf
 53. Costa, M, López, E (2009). *Los secretos de la dirección. Liderar y fortalecer personas y equipos*. Madrid. Pirámide.
 54. López, E, Costa, M. (2017). *¡No me comprendes! ¡Y tú a mí tampoco! Dar sentido a la vida cuando la incomunicación nos la complica*. Madrid. Pirámide.
 55. Minzberg, H. (1983) *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona. Ariel.
 56. Alzate, R. (1998). *Análisis y resolución de conflictos: una perspectiva psicológica*. Bilbao. Univ. del País Vasco.
 57. Rubin, J, Pruitt, D, Kim, S (1994). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York. McGraw-Hill.
 58. Folger, JP, Poole, MS (1997). *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations*. New York. Longman.
 59. Lederach, JP (1998). *Elementos para la resolución de conflictos*. México DF, Servicio de Paz y Justicia.
 60. Watzlawick, P (1979). *¿Es real la realidad?* Barcelona. Herder.
 61. Aristóteles s. IV A.C. (1995). *Ética Nicomáquea*. Madrid. Biblioteca Clásica Gredos.
 62. Burton, J (1990). *Human needs theory*. New York. St. Martin's Press.
 63. Burton, J ((1990). *Conflict: Resolution and Prevention*. London. Mc-Millan.
 64. Watzlawick, P, Beavin, J, Jackson, D (1993). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona. Herder.
 65. Moore, C (1994). *El proceso de mediación*. Métodos prácticos para la resolución de conflictos. Gernika. Gernika Gogoratz.
 66. Galtung, J (1975-1988). *Essays in peace research*. 6 volumes. Copenhagen. Cristian Ejlers.
 67. Coser, L (1961). *Las funciones del conflicto social*. México DF. Fondo de Cultura Económica.
 68. Davis, MD (1977). *Teoría de juegos. Una introducción no técnica*. Madrid. Alianza Editorial.

69. Poundstone, W (2015). *El dilema del prisionero: John von Neumann, la teoría de los juegos y la bomba*. Barcelona. Alianza Editorial.
70. Watzlawick, P (1990). *Lo malo de los buenos o las soluciones de Hécate*. Barcelona. Herder.
71. Fisher, R, Ury, W (2002). *Obtenga el sí*. Barcelona. Gestión 2000.
72. Munduate, L, Medina, FJ (2006). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid. Pirámide Psicología.
73. Gómez-Pomar, J (1991). *Teoría y técnicas de negociación*. Barcelona. Ariel.
74. Vinyamata, E. (2005). *Manual de Prevención y Resolución de Conflictos Conciliación, Mediación, Negociación*. Barcelona. Ariel.
75. Vinyamata, E (2009). *Conflictología*. Barcelona. Ariel.
76. Rapoport, A (1998). *Experiments with N-person Social Traps I*. Journal of conflict resolution, 32, 457-472.
77. Thompson, L (2004). *Mente y corazón del negociador*. Madrid. Prentice Hall.

Autores

Ernesto López Méndez

Licenciado en Medicina y Cirugía por la Universidad Complutense de Madrid, Especialista en Medicina Familiar y Comunitaria.

Máster en Salud Pública por la Universidad Autónoma de Madrid.

Psicólogo Especialista en Psicología Clínica.

Profesor de Gestión del Talento del Máster de Administración y Dirección de Servicios Sanitarios, Fundación Gaspar Casal y Universitat Pompeu Fabra.

Coautor de varios libros relacionados con el liderazgo, la gestión del talento y la comunicación interpersonal:

- *Manual para el educador social. Habilidades de comunicación.* Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales, 1996.
- *Los secretos de la dirección. Liderar y fortalecer personas y equipos.* Madrid: Pirámide, 2009.
- *Manual de consejo psicológico.* Madrid: Síntesis, 2012.
- *¡No me comprendes! ¡Y tú a mí tampoco! Dar sentido a la vida cuando la comunicación nos la complica.* Madrid: Pirámide, 2018.

Jesús Ángel Sánchez Pérez

Licenciado en Medicina y Cirugía (1984) por la Universidad Complutense. Máster en Administración y Dirección de Centros y Servicios Sanitarios (ICADE). Co-Active Coach (Coaches Training Institute, California, USA. Practitioner, Master y Trainer

en Programación Neurolingüística. Diplomado Universitario en Constelaciones Familiares (Universidad de Murcia).

Desde 2015 es Director de la Fundación para la Formación e Investigación Sanitaria, órgano de gestión del Instituto Murciano de Investigación Biosanitaria. Anteriormente fue Subdirector Médico del Área I de Salud - Hospital Clínico Universitario Viegen de la Arrixaca. Ha sido Director de Forum Trainers durante 18 años.

Ha impartido más de 20000 horas lectivas. Es profesor de Gestión de Conflictos y Negociación en el Máster de Administración y Dirección de Servicios Sanitarios y en los Ciclos de Gestión Clínica Aplicada de la Universidad Pompeu Fabra y la Fundación Gaspar Casal. Profesor de Funciones, Competencias y Habilidades Directivas, de Gestión de Conflictos y Negociación en el Máster de Dirección Médica y Gestión Clínica y del Máster Universitario de Administración Sanitaria, ambos de la UNED, Instituto Carlos III y Escuela Nacional de Sanidad. Profesor de Liderazgo y Gestión de Conflictos en el Máster de Gestión y Planificación Sanitaria para Directivos de la Salud, de la Universidad Europea. Profesor del Máster de Gestión de Enfermería y Profesor Colaborador de la Cátedra Asisa de la Universidad Europea de Madrid.

Ha sido profesor en programas Máster y postgrado de la Escuela Nacional de Sanidad, Fundesem, ICADE, Universidad de A Coruña, Centro Universitario de Salud Pública de Madrid y fue colaborador habitual de la Agencia de Formación, Investigación y Estudios Sanitarios Laín Entralgo.

Ha trabajado como consultor y formador para numerosos Hospitales y Servicios de Salud.

Juan E. del Llano Señarís

Licenciado en Medicina y Cirugía (1981) y Doctor en Medicina (1990) por la Universidad Complutense de Madrid. Especialista en Medicina Preventiva y Salud Pública (MIR 1982-85, Hospital La Paz). M. Sc. Community Health, Usher Institute, University of Edinburgh (1985-86). European Healthcare Leadership Programme, INSEAD (1999-2000). Programa de Alta Dirección de Instituciones Sanitarias, IESE, Universidad de Navarra (2004). Advanced Health Leadership Forum, Universitat Pompeu Fabra, Barcelona y University of California, Berkeley (2005). Salzburg Global Seminar, ediciones 1994 y 2015. Desde 1998 es Director de la Fundación Gaspar Casal.

Desde 1989 es Director Académico y profesor de Salud Pública y Gestión Clínica del Máster de Administración y Dirección

de Servicios Sanitarios, Fundación Gaspar Casal y Universitat Pompeu Fabra (anterior al 2000, ICADE-UPCO). Presidente de la Asociación Española de Evaluación de Tecnologías Sanitarias, desde 2003. Editor Asociado de Gestión Clínica y Sanitaria, desde 1999. Investigador Asociado del Centro de Investigación en Economía y Salud (CRES), Universitat Pompeu Fabra, desde 2000. Evaluador del Área de Biomedicina, Agencia Nacional de Evaluación y Prospectiva. Profesor Ayudante Doctor, Agencia Nacional de Evaluación, Calidad y Acreditación (PAD: 2012-7582).

Ha sido Asesor de la Subdirección General de Atención Hospitalaria del Instituto Nacional de la Salud (1987); Vicepresidente Ejecutivo de la Asamblea de Madrid de la Cruz Roja Española (1988); Socio Director de Análisis y Diseños Operativos en Salud, S.A. (1989-1996) y Gerente Senior de Nuevos Clientes de MSD (1997).



RRJI 7019



9 788409 037742

