



# Guía de Aprendizaje

LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO

---

## Tabla de contenidos

---

<b>Introducción .....</b>	<b>4</b>
Presentación del curso .....	4
Metodología del curso: In Action Review .....	9
Objetivos de aprendizaje del curso.....	11
<b>MÓDULO 1. COMUNICACIÓN Y NEGOCIACIÓN. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES</b> .....	<b>12</b>
<b>Unidad I. Comunicación.....</b>	<b>14</b>
Objetivos de aprendizaje .....	14
1.I.1 La comunicación efectiva.....	14
1.I.2. Los desafíos de comunicación en el contexto actual .....	15
1.I.3. Comunicación y modelos mentales.....	17
1.I.4. Habilidades para una comunicación efectiva .....	19
Síntesis de la unidad.....	24
<b>Unidad II. Negociación .....</b>	<b>25</b>
Objetivos de aprendizaje .....	25
Introducción a la Unidad .....	25
1.II.1. Componentes fundamentales de una negociación.....	26
1.II.2. Preparación de una negociación productiva .....	26
¿A qué llamamos posiciones en una negociación? .....	28
¿A qué llamamos intereses? .....	28
Generar opciones .....	31
Evaluar las opciones con estándares objetivos y subjetivos.....	32
1.II.3. Etapas que se transitan al negociar con otra parte .....	36
Primera etapa: vínculo y marco colaborativo .....	36
Segunda etapa: identificación de intereses.....	36
Tercera etapa: generación de opciones .....	36
Cuarta etapa: acuerdo .....	37
Síntesis de la unidad.....	38
Referencias bibliográficas .....	39

## MÓDULO 2. INFLUENCIA Y AUTORIDAD INFORMAL. HABILIDADES CLAVES . 40

<b>Unidad I. Autoridad informal .....</b>	<b>42</b>
Objetivos de aprendizaje .....	42
2.I.1. Concepto de autoridad informal.....	42
2.I.2. Las fuentes de autoridad informal .....	43
Síntesis de la unidad.....	46
<b>Unidad II. Escucha empática .....</b>	<b>47</b>
Objetivos de aprendizaje .....	47
2.II.1. Concepto de escucha empática .....	47
Respuestas no empáticas habituales .....	50
2.II.2. El ejercicio de la escucha empática.....	52
Síntesis de la unidad.....	60
<b>Unidad III. Asertividad .....</b>	<b>61</b>
Objetivos de aprendizaje .....	61
2.III.1. Características de la asertividad .....	61
2.III.2. Decir “no” .....	62
Síntesis de la unidad.....	67
Referencias bibliográficas .....	68
<b>Unidad IV. Conversación de <i>feedback</i> .....</b>	<b>69</b>
Objetivo de aprendizaje .....	69
2.IV.1. Conversación de <i>feedback</i> .....	69
Síntesis de la unidad.....	73
Referencias bibliográficas .....	74

A man and a woman are looking at architectural plans on a table. The woman is on the left, smiling, and the man is on the right, looking down at the plans. They are both wearing plaid shirts. A ruler is placed on the plans, and the woman is holding a pencil. The background is blurred, showing an outdoor setting.

## Introducción al curso

---

## Introducción

---

### Presentación del curso

En este curso trabajaremos en el reforzamiento de las habilidades interpersonales que facilitan la puesta en práctica del plan del proyecto (PEP/POA) de manera efectiva.

Durante el Taller de Inicio afirmamos que la mayoría de los problemas de los proyectos tienen más que ver con las personas con quienes interactuamos que con aspectos técnicos. Es por ello que necesitamos desarrollar nuestras habilidades interpersonales a fin de ejercer el liderazgo efectivo para lograr los resultados esperados del proyecto.

El primer paso para el desarrollo de una habilidad, de un nuevo hábito, es tomar conciencia de la necesidad, salir de la zona de confort, de la comodidad, y hacer el esfuerzo consciente para adoptar una actitud diferente, elegir una conducta distinta a la que elegiríamos inconscientemente. Seguramente tendremos errores y equivocaciones al principio; pero mediante la reflexión y la práctica podremos lograr mejorar nuestros hábitos y desarrollar aquellas habilidades que necesitamos para ser mejores líderes.

Otro aspecto fundamental para considerar en este crecimiento personal es la percepción sobre dónde está el control de nuestras vidas. Lo que se denomina “locus de control interno o externo”. Si creemos que el control está en el exterior, en el entorno o en los demás, será muy difícil que podamos tomar el timón de nuestras vidas. Por el contrario, necesitamos “hacernos cargo” de las situaciones para poder cambiar algo. Dejar de ser “víctimas” para pasar a ser “protagonistas”<sup>1</sup>.

¿Qué entendemos por liderazgo?

---

<sup>1</sup> En este punto, recomendamos leer el artículo: “Líder o víctima” del aula virtual.



Podemos encontrar cientos de definiciones distintas de liderazgo en la amplia bibliografía sobre esta temática.

Según el Diccionario de la Lengua Española, liderazgo se define como “la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de cualquier otra colectividad”.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta proporciona otra definición de liderazgo: “conjunto de cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”.

Existen otras definiciones como: “el liderazgo es un esfuerzo de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación al logro de una o varias metas”.

Es probable que existan tantas definiciones de liderazgo como estudiosos del tema.

En el contexto de nuestros proyectos, vamos a considerar el liderazgo como “la capacidad de movilizar a otras personas para generar cambios que agreguen valor”.

Si pensamos en esta definición en el entorno del proyecto de desarrollo, las personas con las que interactuamos pueden ser muy diversas y, probablemente, no tengamos una autoridad formal sobre ellas, sino que debemos ejercer nuestra influencia a través de nuestras propias habilidades de comunicación, negociación, resolución de conflictos, asertividad y capacidad de trabajo en equipo.

También debemos considerar que para desarrollar un buen equipo de trabajo es importante entender cuál es el estilo de liderazgo que dará mejores resultados.

El “liderazgo heroico”, llamado así por David Bradford y Allan Cohen en su libro *Power Up*, hace referencia al estilo en el cual el líder provee dirección y los subordinados siguen las pautas sin argumentar. El liderazgo heroico, enfocado en el control y cumplimiento de las pautas impuestas por la autoridad, solía funcionar cuando las condiciones eran más estables, los colaboradores menos

preparados y cuando los trabajos estaban bien definidos por lo que se requería menos interdependencia.

En estos días, entendemos que el estilo apropiado de liderazgo ha cambiado: se habla de consenso, de participación y de empoderamiento. Se requiere un estilo de liderazgo más motivador, que promueva la creación de un entorno propicio para lograr los objetivos del proyecto a través del trabajo en equipo. Este estilo de liderazgo participativo, basado en habilidades de comunicación, tiene como desafío involucrar, comprometer y dar apoyo a personas autónomas para que colaboren entre sí con el objetivo de una visión común que encuentren atractiva y desafiante. Promueve una mayor interacción transversal entre pares de distintas disciplinas y enfoques variados, con énfasis en la motivación de las personas y en la capacidad de articularse productivamente con los otros conformando equipos en los cuales se destaque el buen desempeño.

Según el estilo de liderazgo, también será el estilo de toma de decisiones que utilice con mayor frecuencia el líder. En este aspecto, Bradford y Cohen mencionan cuatro formas de tomar decisiones:

**Autónomo:**

- La decisión es tomada solo por el líder o la persona responsable sin consultar al equipo.

**Delegativo:**

- La decisión es tomada por la persona designada por el líder, a quien se le otorgó dicha autoridad, a partir de ciertos parámetros delineados por el líder.

**Consultivo:**

- El líder consulta a su equipo y, luego de haber escuchado las opiniones y sugerencias de sus colaboradores, toma la decisión él mismo.

**Participativo:**

- La decisión es tomada por consenso entre el líder y el equipo o las personas que se ven afectadas por ella.

Según describe Patrick M. Lencioni en su libro *Las cinco disfunciones de un equipo*, para lograr que un grupo de personas se convierta en un verdadero equipo, que alcance los resultados por los que se constituyó, se deben sobrellevar cinco disfunciones.

Estas cinco disfunciones deben ser superadas para que el equipo sea capaz de lograr los resultados esperados.

La primera disfunción es la ausencia de confianza entre los miembros del equipo. Los miembros del equipo que no están dispuestos a abrirse a los otros para aceptar errores y debilidades imposibilitan la construcción de los cimientos de la confianza.

Este fracaso en la construcción de confianza es perjudicial porque propicia la segunda disfunción: el temor al conflicto. Los equipos que no tienen confianza son incapaces de entregarse a discusiones apasionadas de ideas y a exponer sus puntos de vista sin prejuicios. Por el contrario, los integrantes se cuidan en sus conversaciones y hacen comentarios cuidadosos.

La falta de conflicto es un problema porque refuerza la tercera disfunción de un equipo: la falta de compromiso. Si los miembros de un equipo no exponen sus opiniones en un debate franco y apasionado, es difícil que acepten verdaderamente las decisiones y se comprometan con ellas; aun cuando salgan de las reuniones con un aparente acuerdo.

Debido a esta falta de compromiso, los miembros del equipo evitan tomar responsabilidades, la cuarta disfunción. Al no comprometerse con un plan de acción claro, los miembros del equipo tratan de no llamar la atención de sus compañeros sobre acciones y conductas que pueden parecer contraproducentes para el bien del equipo. Los equipos que se comprometen no dudan en mantenerse mutuamente responsables por los resultados y estándares. El desafío más importante para construir un equipo en el que la gente se mantenga mutuamente responsable es sobrellevar la dificultad de proveer retroalimentación crítica unos a otros.

La incapacidad para hacerse responsables mutuamente crea un ambiente en el que puede prosperar la quinta disfunción. La falta de atención a los resultados ocurre cuando los miembros del equipo ponen sus necesidades individuales



(como el ego, el desarrollo de la carrera personal, el reconocimiento) o las necesidades de sus departamentos por encima de las metas colectivas del equipo.

Es muy probable que los miembros de equipos que confían mutuamente, que no tienen miedo a los conflictos, que se comprometen y son responsables dejen de lado sus intereses y objetivos personales e individuales para enfocarse en lo mejor para el equipo. No caen en la tentación de buscar lo mejor para su departamento o sus aspiraciones de carrera profesional, dejan el ego de lado para concentrarse en los resultados colectivos que definen el éxito del equipo.

El rol del líder es fundamental para lograr que los equipos puedan sobrellevar las cinco disfunciones mencionadas. El líder debe demostrar su propia vulnerabilidad y crear un ambiente en el que no se la pene y promover discusiones en las que la solución surja del propio equipo, aun cuando se genere una discusión acalorada, presionando para que se analicen bien todos los puntos, se escuchen todas las opiniones y luego se tomen decisiones con compromiso. No debe valorar en exceso el consenso que puede llevar a la falta de discusión. Además, debe buscar que el equipo sea el principal mecanismo de exigencia de sí mismo estableciendo los estándares para lograr las metas y mostrar su propio compromiso siendo desinteresado y objetivo en recompensas y reconocimiento.

Para esto, el líder deberá desarrollar sus habilidades de comunicación y la escucha empática, proveer retroalimentación positiva y asertiva, promover el manejo de conflictos y la negociación enfocada a los intereses.

Tal como enunciamos inicialmente, en este curso trabajaremos para que los participantes puedan adquirir, practicar y reforzar las habilidades interpersonales de manera efectiva para el logro de los objetivos de sus proyectos de desarrollo.

Durante la fase virtual del curso, organizaremos nuestra tarea en dos módulos que combinan teoría y actividades que promueven el aprendizaje cooperativo y están orientadas a la puesta en práctica del plan del proyecto (PEP/POA).

En el **Módulo 1** se presentarán principios fundamentales de **comunicación y negociación**. La Unidad 1 tiene como objetivo que los participantes sean

capaces de desarrollar una estrategia de comunicación teniendo en cuenta las características de los actores claves y el contexto del proyecto de desarrollo. Para esto, se presentarán algunos de los principios básicos que se ponen en juego en toda situación de comunicación y que, por tanto, condicionan el desarrollo de las demás habilidades que veremos a lo largo del curso.

Tras la finalización de la Unidad 2, los participantes serán capaces de preparar y conducir una negociación de manera racional y efectiva. Esto requiere que los participantes conozcan los elementos que se ponen en juego en una negociación y que tengan una estructura de análisis de ellos con la finalidad de diseñar estrategias efectivas de negociación. La implementación de estas estrategias requerirá el uso de las habilidades de comunicación desarrolladas en la Unidad 1.

En el **Módulo 2** veremos cómo poner en práctica las habilidades y nociones de comunicación y negociación presentadas en situaciones concretas en las que la gestión del plan del proyecto requiere el ejercicio de la **influencia** para alinear intereses y satisfacer necesidades de un grupo diverso de interesados (*stakeholders*). Para esto, primero analizaremos qué es la autoridad informal y cuáles son sus fuentes. Luego profundizaremos en dos habilidades interpersonales que sirven para fortalecer la autoridad informal: la asertividad y la escucha empática. Y, finalmente, veremos cómo estas habilidades se integran en una conversación de *feedback* y el aporte que esta ofrece al equipo del proyecto. El desarrollo de estas habilidades requerirá, a la vez, el uso de los conceptos desarrollados en el Módulo 1.

A lo largo de estos dos módulos, desarrollaremos ejercicios orientados a la puesta en práctica e integración de los conceptos y las habilidades aprendidas. Para esto, brindaremos también espacios para que los participantes puedan revisar las dificultades que encuentren al tratar de transferir los aprendizajes a su tarea cotidiana de gestión de proyectos. A partir de esta reflexión, con la ayuda del tutor y del grupo de pares, se identificarán colectivamente posibles formas de resolución y mejora.

### **Metodología del curso: In Action Review**

Para el logro de los objetivos de aprendizaje de cada módulo, se han diseñado actividades orientadas al aprendizaje individual y cooperativo bajo la lógica de

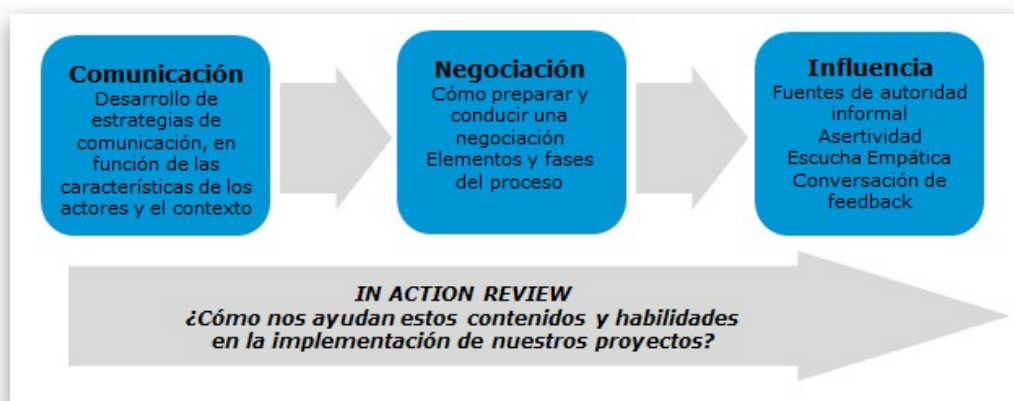
la técnica de aprendizaje colaborativo In Action Review (IAR), la cual ayuda a identificar y compartir, inmediatamente después de finalizada una experiencia de trabajo, aquellas prácticas que funcionan de aquellas que no resultan tan útiles o efectivas.

La metodología de IAR funciona en torno a cuatro preguntas:

1. ¿Qué debería haber pasado?
2. ¿Qué pasó realmente?
3. ¿Por qué hubo diferencias?
4. ¿Qué podemos aprender de esta experiencia que sea útil para mejorar en futuras oportunidades?

Teniendo en cuenta los objetivos de aprendizaje de cada módulo, cada equipo definirá objetivos asociados a su proyecto, que se tratarán de alcanzar en el marco de análisis y reflexión de la metodología IAR. Es decir, los participantes analizarán y evaluarán el desempeño del equipo en la implementación de su proyecto a través del IAR y se servirán de los conceptos estudiados para identificar las oportunidades de mejora así como para pensar acciones posibles para potenciar estas oportunidades.

Si bien la metodología IAR será presentada en el Taller Presencial de Inicio, cada equipo tendrá actividades que desarrollará en el aula virtual para su aplicación periódica y serán monitoreadas por el tutor. Este proceso será reforzado por un encuentro sincrónico con el tutor y, finalmente, por las dinámicas del Taller Presencial de cierre del curso.



## Objetivos de aprendizaje del curso

Un equipo que gestiona la implementación de un proyecto de desarrollo, además de entregar un proyecto acorde al alcance, tiempo y presupuesto programados, debe satisfacer también las necesidades y las expectativas de los *stakeholders* y de los beneficiarios. En dicho sentido, es clave que en la definición de los resultados esperados se haya generado un proceso de diálogo inclusivo con los actores involucrados en el proyecto (*stakeholders*) y, en particular, con los beneficiarios finales.

Al mismo tiempo, durante las diversas instancias del proyecto, el equipo debe articularse con actores que tienen intereses, perspectivas y agendas políticas y profesionales heterogéneas, que deben tenerse en cuenta para avanzar en el logro de los objetivos. En este momento se ponen en juego las habilidades de comunicación, negociación e influencia sobre las que se trabajará a lo largo de este curso.

Por consiguiente, al finalizar el curso, los participantes serán capaces de:

- desarrollar una estrategia de comunicación teniendo en cuenta las características de los actores claves y el contexto del proyecto de desarrollo;
- preparar y conducir una negociación de manera racional y efectiva; y
- comunicarse eficientemente para el ejercicio efectivo de la influencia en la implementación del plan del proyecto.

A man and a woman are walking together in an outdoor setting. The man, on the left, is wearing glasses and a dark sweater, and is writing in a small notebook. The woman, on the right, is wearing a light-colored top and dark pants, and is smiling. The background is a blurred brick wall and some foliage. The entire image has a blue tint.

# 1

## Comunicación y Negociación. Principios fundamentales

## INTRODUCCIÓN AL MÓDULO

La comunicación es un factor clave para el éxito en la gestión de un proyecto de desarrollo. ¿Quiénes son los actores claves a los que es necesario involucrar durante las diversas instancias del proyecto? ¿Qué instancias de comunicación se deberán establecer con ellos? ¿Quiénes serán los responsables y los canales de comunicación para cada caso?

Estas son preguntas que un equipo de proyecto deberá planificar con las herramientas correspondientes<sup>2</sup> y de este modo lograr un abordaje racional y efectivo de la comunicación.

Al mismo tiempo, la comunicación en un proyecto de desarrollo es un desafío complejo que va más allá de enviar y recibir información. Requiere gestionar efectivamente la interacción mediante la construcción de vínculos de confianza que eviten malentendidos y fomenten acuerdos sustentables, tanto dentro del equipo como en relación con otros actores institucionales que participan del proyecto y con los beneficiarios.

En este módulo trabajaremos sobre habilidades de comunicación y negociación que resultan críticas para abordar dichos desafíos efectivamente.

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al finalizar este módulo, los participantes serán capaces de:

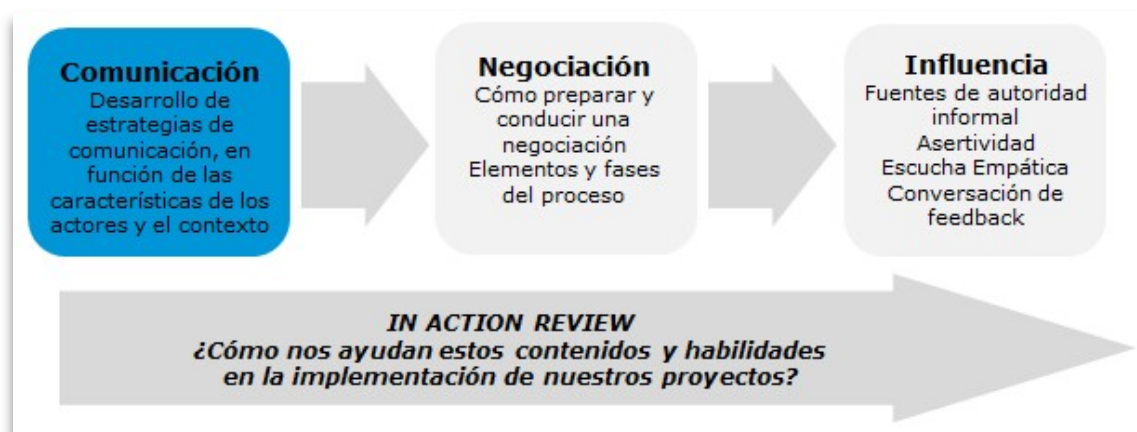
- desarrollar una estrategia de comunicación teniendo en cuenta las características de los actores claves y el contexto del proyecto de desarrollo; y
- preparar y conducir una negociación de manera racional y efectiva.

---

<sup>2</sup> Por ejemplo, la matriz de *stakeholders* y la matriz de comunicación.



## Unidad I. Comunicación



### Objetivos de aprendizaje

En esta primera unidad nos enfocaremos en el tema de comunicación teniendo en cuenta los siguientes objetivos de aprendizaje:

1.1.1. Identificar oportunidades de mejora en el manejo de las comunicaciones en un proyecto de desarrollo.

1.1.2. Fortalecer la capacidad para planificar y desarrollar una comunicación considerando el contexto y el modelo mental del interlocutor. Para lograr esto, trabajaremos con los siguientes objetivos de aprendizaje específicos:

- aprender criterios para seleccionar el canal de comunicación más adecuado para cada circunstancia;
- reforzar la capacidad y el hábito de adecuar la estrategia de comunicación al modelo mental e intereses del interlocutor;
- saber utilizar la retroalimentación, las preguntas y la metacomunicación para lograr una comunicación efectiva.

#### 1.1.1 La comunicación efectiva

La comunicación efectiva es un factor clave para el éxito de un proyecto ya que es la vía a través de la cual las personas que participan logran o no coordinarse eficazmente entre sí y con actores externos para lograr:

- obtener los resultados esperados;

- construir relaciones de confianza; y
- desarrollar un clima de trabajo positivo.

### 1.1.2. Los desafíos de comunicación en el contexto actual

A lo largo de la historia de la humanidad, los avances de la tecnología han ido transformando la manera de trabajar de las personas, lo cual se expresa tanto en el diseño organizativo de las instituciones como en las propias prácticas. Por un lado, la información circula por nuevos canales y permite agilizar la toma de decisiones y la coordinación de tareas entre personas físicamente distantes. Y, por otro lado, se multiplican la información disponible y las opciones para comunicarse.

Estos cambios facilitan la articulación inmediata de personas que se encuentran alejadas geográficamente. A su vez, plantean nuevos desafíos de comunicación que están vinculados a lograr la atención de un interlocutor bombardeado por diversos estímulos de información.

Por lo tanto, teniendo en cuenta este contexto, es fundamental poner en práctica los siguientes comportamientos:

- **Estructurar los mensajes de manera concisa y clara.** En este sentido, cabe preguntarse: ¿seleccionamos la información que deseamos transmitir?, ¿evitamos presentaciones que superen la capacidad de atención de la audiencia o escritos que no se podrán analizar con suficiente dedicación?
- **Involucrar a la contraparte** a través de preguntas y pedidos de retroalimentación.
- **Usar el canal adecuado** en función de la circunstancia y el interlocutor. ¿Usamos correo electrónico, nos comunicamos por teléfono o hacemos una reunión presencial?

Una de las consecuencias de la globalización es la variedad y amplitud de canales para comunicarse. Esto plantea no solo ventajas, sino también la responsabilidad de decidir en cada oportunidad cuál es el canal más apropiado.

*Por ejemplo, si usted necesita validar una decisión del proyecto con un director que trabaja en el Ministerio de Economía, que está muy ocupado y tiene reputación de demorarse en contestar e-mails y de centralizar las decisiones, probablemente elija comunicarse con él de una manera diferente a la que usará para validar la misma decisión del proyecto con otro director, que trabaja en el Ministerio de Educación y tiene reputación de delegar cada decisión en su equipo de especialistas con un alto perfil académico. Para el primero, probablemente elija una reunión de diez minutos para presentar sus ideas de manera concisa con ayuda de un soporte escrito y gráfico. Para el segundo, en cambio, probablemente lo haga a través de un correo electrónico con la documentación pertinente adjunta.*

Además de tener en cuenta las características del interlocutor, la elección del canal también estará condicionada por la evaluación de las ventajas y desventajas de cada uno.

La comunicación oral resulta particularmente indicada cuando hay aspectos personales, relacionales o emocionales implicados y/o se busca retroalimentación inmediata.

El correo electrónico no da retroalimentación inmediata. En cambio, si hablamos por teléfono o personalmente con otra persona, podemos ver su cara o escuchar su tono de voz. Esa retroalimentación inmediata es muy útil para identificar la reacción de la otra persona a nuestro mensaje y, de este modo, reforzar y/o corregir nuestra estrategia de comunicación.

Por otra parte, la comunicación escrita resulta particularmente indicada cuando:

- se requiere mucho cuidado en la elección de las palabras;
- se requiere transmitir un mensaje complejo, que deberá ser analizado por el destinatario o audiencia; y/o

- es necesario dejar documentado el mensaje.

Por último, la comunicación múltiple es una combinación de ambas formas. Por ejemplo, repartir un escrito durante una presentación oral; avisar por correo que luego se comunicará telefónicamente o verificar por teléfono si llegó un correo y/o enviar material para conversar y después reunirse para analizarlo.

En conclusión, muchas veces el canal de comunicación con el que más a gusto nos sentimos no resulta el más apropiado para las personas con quienes tenemos interés de comunicarnos o no es el requerido por los *stakeholders* de un proyecto durante el diseño de la matriz de comunicación.

*¿Qué canal de comunicación le gustaría utilizar con mayor/menor frecuencia para lograr mayor efectividad en su manera de comunicarse en un proyecto?*

### 1.1.3. Comunicación y modelos mentales

Cada individuo llega a cada comunicación con un bagaje de experiencias e informaciones que lo predispone a interpretar la realidad de un modo único y diferente.

El *modelo mental* es la manera particular de una persona de percibir la realidad y explicar cómo funciona. Está constituido por el conjunto de supuestos, creencias y marcos interpretativos a partir de los cuales cada persona ve el mundo de una manera determinada y, consecuentemente, actúa.

Los modelos mentales son fundamentales tanto en la preparación como en la implementación de las comunicaciones que forman parte de un proyecto. Por lo tanto, es importante recordar que lo que **resulta claro para nosotros puede no serlo para nuestros interlocutores.**

Lo que dijo un gerente	Lo que quiso decir	Lo que entendió su colaborador
Me gustaría recibir ese informe tan pronto como sea posible.	Necesito el informe en el curso de esta semana.	Deje el pedido urgente que está atendiendo y prepare este informe hoy mismo.
Tenemos una vacante en el área de adquisiciones y pensamos que a usted le queda como anillo al dedo.	Si le gusta esta nueva posición, es suya. De lo contrario, puede quedarse donde está.	Si no quiere tomar su nuevo rol, puede quedarse. Sin embargo, su carrera aquí se verá complicada.

Estos malentendidos son normales y cotidianos entre los miembros de un equipo. El desafío es tomar conciencia de ellos, es decir, tener presente que es habitual que lo que resulta claro para nosotros puede ser entendido de manera diferente por nuestro interlocutor.

Tomar conciencia de esto nos permite hacer dos cosas: por un lado, adecuar la estrategia de comunicación al modelo mental de las otras personas y, por otro lado, pedir retroalimentación para asegurarnos de que la comunicación resulte efectiva.

Existen tantos modelos mentales como personas participan en una comunicación. Y cuanto más informados estemos sobre los modelos mentales de nuestros interlocutores, más podremos preparar la comunicación para que esta resulte eficaz. Esto implica contemplar no solo el contenido de la comunicación (qué queremos comunicar), sino también el proceso (cómo vamos a desarrollar la comunicación).

La matriz de comunicaciones de un proyecto nos ayuda a identificar las diversas instancias de comunicaciones con los diversos *stakeholders*. Para ello, los miembros del equipo de un proyecto muchas veces preparan documentación que envían según los plazos determinados.

*¿Resulta siempre suficiente una comunicación unidireccional en la cual el equipo del proyecto envía su mensaje y los stakeholders lo reciben?  
¿Cuándo resulta útil escuchar a la contraparte y entender sus preocupaciones y puntos de vista en un proceso de construcción de significados compartidos?*

*Cuando el otro no nos escucha con apertura e interés, ¿vale la pena pedir apoyo de algún aliado que tenga más confianza con la contraparte para lograr una comunicación más influyente?*

*¿Qué define la efectividad de un mensaje? ¿El sentido que tiene para quien lo emite o el sentido que tiene para quien lo recibe?*

Cuando nuestro interlocutor no comprende o no toma en serio un mensaje que para nosotros resulta claro y valioso, muchas veces nos sentimos frustrados. Frente a esta frustración, hay personas que tendemos a responsabilizar al otro por el fracaso de la comunicación y a victimizarnos.

Las preguntas recién planteadas, sin embargo, nos invitan a reconocer la responsabilidad compartida que existe en todo proceso de comunicación y a generar conversaciones que mejoren la calidad de comunicación de un proyecto.

A su vez, nos advierten sobre las limitaciones de una comunicación unidireccional y sobre la importancia de involucrar al otro en un proceso de comunicación en el que sus puntos de vista, intereses y perspectivas se vuelvan relevantes. En otras palabras, no solo importa lo que decimos, sino también lo que el otro entiende de lo que decimos.

#### **1.1.4. Habilidades para una comunicación efectiva**

Para la puesta en práctica de una comunicación productiva, hay algunas habilidades que resultan fundamentales:

- a.** fomentar la retroalimentación en la comunicación;



- b. hacer preguntas;
- c. ejercer la metacomunicación;
- d. adecuar el mensaje en función de los intereses de los interlocutores.

#### a. Fomentar la retroalimentación

La retroalimentación permite verificar -y muchas veces corregir- supuestos que, tanto nosotros como nuestro interlocutor, tenemos sobre lo que “el otro quiere expresar”.

Cabe mencionar las siguientes habilidades para fomentar la retroalimentación:

- Estar atento a la retroalimentación no verbal que nos ofrece la otra persona cuando nosotros nos expresamos: su mirada, sus gestos.
- Pedir retroalimentación explícita a la otra persona. Por ejemplo: “¿Qué ideas le surgen sobre lo que le estuve comentando?” “¿Cómo resumiría con sus palabras los puntos principales de lo conversado?” o “No estoy seguro de si fui claro. Para evitar algún malentendido, le agradezco si, por favor, me puede resumir con sus palabras las principales ideas de lo conversado”.

#### **Testimonio de un colega:**

*“Efectivamente, esta habilidad resulta importante para las personas que trabajamos en equipos de proyectos de desarrollo. Estos equipos suelen armarse ad hoc para un proyecto integrando frecuentemente a personas que nunca antes han trabajado juntas ni en la misma organización. Y ya desde el comienzo de un proyecto, necesitamos una coordinación impecable hacia dentro del equipo. No podemos darnos el lujo de que dos personas del equipo entiendan un mensaje de manera diferente. Un error habitual, sin embargo, es suponer que los demás entienden nuestro mensaje de la misma manera que lo entendemos nosotros”.*

Una de las formas más eficaces de ofrecer retroalimentación a nuestro interlocutor es el parafraseo. Parafrasear consiste en verificar, con las propias palabras, si uno comprendió o no el significado de lo expresado por el interlocutor. Tiene dos funciones claves en la comunicación: evitar malentendidos y lograr que la otra persona se sienta comprendida.

La estructura del parafraseo, en general, tiene tres partes:

- **Inicio:** Una frase inicial para presentar la intención de constatar la propia comprensión. Por ejemplo: *“Entonces, por lo que entiendo...”*; *“Por lo que usted ha dicho, entonces, si entiendo bien...”*; *“Pasando en limpio, entonces...”*.
- **Desarrollo:** Luego se hace un resumen de lo que la otra persona expresó. Por ejemplo: *“Hay dos puntos claves que desde su punto de vista tenemos que tener en cuenta...”*.
- **Cierre:** Al final del parafraseo, se hace silencio para dar lugar a que el interlocutor nos confirme si lo hemos comprendido bien o, en caso contrario, nos corrija. Antes del silencio, puede incluirse una pregunta para explicitar la propia intención (por ejemplo: *“¿Es así?”*).

## **b. Hacer preguntas**

El uso de preguntas es también un poderoso medio que nos ofrece la comunicación para verificar supuestos, evitar malentendidos y familiarizarnos mejor con el modelo mental de nuestro interlocutor.

Se llaman preguntas cerradas las que tienen categorías de respuesta predeterminadas. Por ejemplo, para la pregunta *“¿Conoces esta metodología de trabajo?”*, las respuestas son “sí” o “no”. Las preguntas abiertas, por el contrario, estimulan respuestas que no están predeterminadas. Por ejemplo, la pregunta *“¿Qué opinión e inquietudes le merece esta metodología de trabajo?”*.

Cuando una persona está reticente a hablar, suele ser mejor utilizar preguntas cerradas. Sin embargo, para “entrar” en el modelo mental del interlocutor y saber qué piensa, es mejor la pregunta abierta porque permite que se exprese abiertamente.

### c. La metacomunicación

La metacomunicación se ejerce cuando alguien se comunica sobre algunas características del proceso de comunicación en el que está participando. Invita al interlocutor a tomar perspectiva y a identificar algún aspecto que está dificultando la comunicación.

Un ejemplo sería cuando, frente a un malentendido, se dice “creo que tenemos maneras distintas de pensar y por eso nos está costando entendernos”.

#### *Otros ejemplos serían:*

*“Me parece que hay todavía emociones vinculadas a la reunión de ayer que nos están dificultando hablar fluidamente de este tema”.*

*“Creo que estamos hablando de cosas distintas cuando nos referimos a un proyecto de calidad”.*

### d. Adecuar el mensaje en función de los intereses de los interlocutores

Para planificar racionalmente las diversas instancias de comunicación con los actores involucrados en un proyecto, resulta útil utilizar la matriz de comunicación. Esta herramienta sirve para explicitar y, por lo tanto, organizar y definir aspectos claves que facilitan que las diversas comunicaciones del proyecto sean efectivas: tener claridad sobre el mensaje y su propósito, a quién va dirigido, qué canal de comunicación resulta el más apropiado, quiénes serán los responsables de la preparación del mensaje, su envío y el pedido de retroalimentación, los tiempos y otros aspectos relevantes que hay que tener en cuenta.

Matriz de Comunicación								
¿Qué comunicamos?	¿Por qué?	Destinatario	Método de comunicación	Responsabilidad		Tiempo		
				Preparación	Envío	Fecha inicial	Frecuencia	Observación
Informe semestral de progreso	Cumplir con las cláusulas contractuales del BID	BID	Correo Electrónico	Coordinador y planificador	Coord. del proyecto	Jul-11	Cada seis meses	Según fechas estipuladas por el contrato
Informe de seguimiento de proyectos	Seguimiento del contrato por parte del ministerio de Finanzas	Ministerio de Finanzas	Oficio con formato aprobado y presentaciones	Coordinador y planificador	Coord. del proyecto	Jul-12	Cada seis meses	Por solicitud del Ministerio de Planificación y Finanzas
Avance físico de obras y proyectos	Informar avance del proyecto	Planificación y Ppto - Sala institucional	Memorandos, correo electrónico	Coordinador y planificador	Coord. del proyecto	Dic-10	Cada seis meses	Por solicitud del ministerio de educación y Finanzas y sala institucional del MINAMB

Fuente: Elaboración propia basada en el curso *Project Management Associate*

Utilizar esta herramienta nos recuerda que cada comunicación de un proyecto de desarrollo tiene un propósito particular. Tal como hemos analizado hasta ahora, la posibilidad de lograr o no este propósito dependerá de cómo ajustemos nuestra estrategia de comunicación a las particularidades del interlocutor. Además de los factores mencionados, cabe enfatizar que su modelo mental estará fuertemente condicionado por cuáles sean los intereses, preocupaciones y valores involucrados en el proyecto. Por lo tanto, otra habilidad fundamental es ajustar nuestra estrategia de comunicación teniendo en cuenta dichos factores.

No es lo mismo preparar un mensaje para un ministro que supervisa el programa como una de sus prioridades de corto plazo que hacerlo para un alcalde, de quien se busca que trabaje como aliado, pero que percibe que el avance del proyecto puede ser controvertido en un momento en el que quiere comunicar a la opinión pública una imagen de austeridad sobre su gestión.

---

## Síntesis de la unidad

---

A quién comunicar qué, cuándo y cómo es uno de los desafíos que, consciente o inconscientemente, los miembros de un equipo de proyecto de desarrollo abordan cotidianamente e impactan en gran medida en el éxito o fracaso del proyecto.

En esta unidad, lo hemos invitado a reflexionar sobre sus capacidades y oportunidades de mejora en el manejo de la comunicación de manera efectiva y eficiente. En particular, hemos identificado las siguientes las habilidades claves:

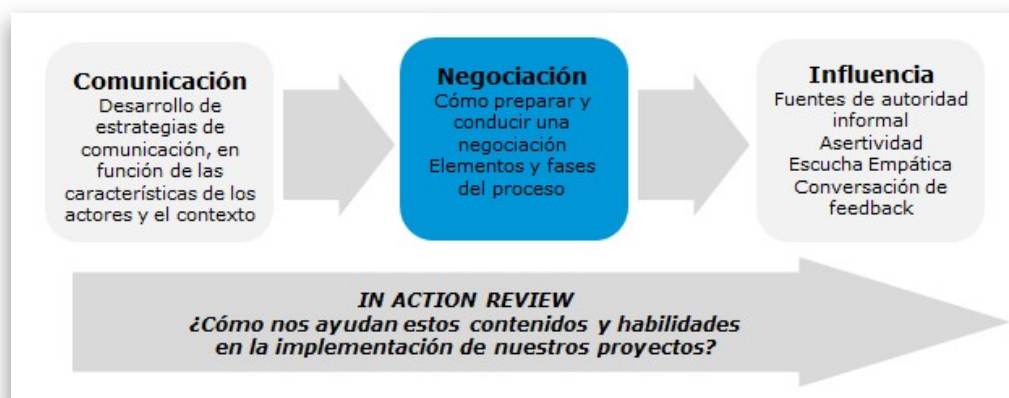
- seleccionar el canal de comunicación más adecuado para cada circunstancia;
- adecuar el estilo de comunicación al modelo mental e intereses del interlocutor;
- utilizar la retroalimentación, las preguntas y la metacomunicación para lograr comunicarnos de manera efectiva;
- adecuar el mensaje en función de los intereses de los interlocutores.

A lo largo del curso, seguiremos enfatizando sobre la importancia de estas habilidades y las analizaremos en el marco de diversos desafíos de comunicación y liderazgo.

En la segunda unidad de este módulo, se invita a reflexionar sobre cómo preparamos y conducimos las negociaciones que forman parte de un proyecto de desarrollo.

Pero antes de continuar, profundizaremos los conceptos de esta unidad con las actividades presentadas en el aula virtual.

## Unidad II. Negociación



### Objetivos de aprendizaje

En la segunda unidad nos enfocaremos en el tema de negociación con la intención de que los participantes, al finalizar el módulo, sean capaces de preparar y conducir una negociación de manera racional y efectiva.

Para esto, trabajaremos específicamente sobre los siguientes objetivos de aprendizaje.

- 1.II.1. Comprender las etapas de un proceso de negociación que facilite el alcance de acuerdos sustentables.
- 1.II.2. Identificar comportamientos funcionales para cada una de dichas etapas.
- 1.II.3. Adquirir y/o reforzar hábitos para preparar y conducir una negociación de manera racional y efectiva.

### Introducción a la Unidad

Para llevar adelante un proyecto de desarrollo, los miembros del equipo negociarán con diversos actores: colegas del propio equipo, sponsors del proyecto, proveedores externos, funcionarios de otros organismos gubernamentales involucrados, funcionarios de organismos multilaterales, representantes de los beneficiarios del proyecto, etcétera. Del éxito de estas negociaciones dependerá el logro de los objetivos y la terminación en tiempo y forma del proyecto.



### 1.II.1. Componentes fundamentales de una negociación

¿Qué involucra una negociación? Por una parte, es un proceso de comunicación que insume tiempo y dedicación. En este sentido, es poco probable que usted se sienta a negociar si no hay involucrados algunos intereses de importancia para usted. Por otra parte, para responder a ese interés u objetivo, usted solo va a negociar en la medida en que necesite el consentimiento de la otra parte para conseguirlo.

*Por ejemplo, un responsable de adquisiciones se sentará a negociar con un proveedor del proyecto si necesita establecer condiciones particulares en cuanto a tiempos de entrega de ciertos insumos críticos del proyecto, que por circunstancias imprevistas del contexto se han demorado más allá de los plazos formalmente establecidos.*

Algo que tiende a ocurrir en toda negociación es que los negociadores perciben una tensión entre la consecución de su objetivo y el cuidado de la relación con la otra parte. Esto ocurre porque las partes perciben que existe cierto conflicto entre su objetivo y el del otro.

Desde el marco conceptual de este curso, sin embargo, un buen negociador logra cuidar en sus negociaciones tanto los objetivos propios como la relación con su contraparte o contrapartes.

### 1.II.2. Preparación de una negociación productiva

En esta sección, le proponemos fortalecer uno de los hábitos fundamentales de todo negociador eficaz: una preparación racional.

Tomaremos a modo de ejemplo el caso de un ministro del gobierno, sponsor del proyecto, que le pide al coordinador del proyecto que ciertos objetivos estén listos seis meses antes de lo previsto en su planificación. El coordinador puede decirle que esto sería imposible y mostrarle con su planificación por qué no podría concluir esas obras o lograr esos resultados.

La conversación podría darse de forma que cada uno planteara su posición e intentara defenderla con argumentos. A menudo, cuando esto ocurre, el conflicto y el malestar entre las partes aumentan.

Frente a posiciones antagónicas, una posibilidad es que las partes realicen concesiones y acuerden en una posición intermedia. Por ejemplo, el ministro y el coordinador podrían acordar hacer la mitad de los cambios seis meses antes y la otra mitad en el plazo acordado.

La otra alternativa a la que típicamente recurrimos cuando las posiciones son antagónicas es intentar imponer nuestra posición desde el poder jerárquico o involucrando a terceras partes a través de amenazas o de argumentos persuasivos.

Siguiendo con nuestro ejemplo, el ministro podría decirle al coordinador: “Es imprescindible que adelanten la fecha seis meses. En caso contrario, rescindiremos el contrato y avanzaremos con otra fuente de financiación”.

Esta manera de negociar, orientada a lograr concesiones de la contraparte, plantea la negociación como un juego de suma cero: cuanto mayor valor obtenga una de las partes, menor valor obtendrá la otra. Las negociaciones planteadas como juegos de suma cero, en general, producen una dinámica antagónica que desgasta la relación y “deja valor sobre la mesa”; es decir, genera acuerdos subóptimos.

Uno de los motivos por los cuales las partes de una negociación entran en una puja distributiva es una preparación pobre o insuficiente.

A continuación, veremos cómo invertir tiempo en una preparación adecuada facilita el alcance de acuerdos más satisfactorios y sustentables.

En el corazón de la preparación está la posibilidad de distinguir entre posiciones e intereses, tal como sugiere el clásico libro de negociación de Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1985). *Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Bogotá: Norma.

## ¿A qué llamamos posiciones en una negociación?

Una posición es aquello que las partes reclaman y que tiende a estar en conflicto con lo que reclama su contraparte o sus contrapartes.

En el ejemplo que hemos utilizado, la posición del ministro es cumplir los objetivos seis meses antes; mientras que la posición del coordinador es respetar el cronograma acordado.

Uno de los primeros pasos para negociar colaborativamente será lograr la capacidad de abandonar la visión de que nuestra posición es la única opción para llegar a un acuerdo.

Una vez logrado esto, el desafío consistirá en trabajar para que la otra parte también pueda hacer lo mismo. ¿Cómo lograrlo? Por más atractiva que nos resulte, la estrategia de convencer a la otra parte de abandonar su posición raras veces funciona ya que la posición y las argumentaciones que la sustentan son parte de una narrativa que los actores involucrados han construido de la situación, que refleja sus valores, su cosmovisión de la realidad, la forma en que se ven a sí mismos y cómo quieren ser vistos.

En el modelo conceptual aquí propuesto, los argumentos son las razones que cada una de las partes presenta para defender su posición y/o para cuestionar la posición y los argumentos de la contraparte. Siguiendo con nuestro ejemplo, el argumento que el ministro podría usar para justificar su posición de adelantar las tareas seis meses es que las circunstancias cambiaron y necesita flexibilidad por parte del coordinador. Por su lado, el coordinador podría argumentar que no llega a tiempo con los recursos disponibles. Esa sería la razón detrás de su posición.

Ahora bien, ¿cómo hacer para ir más allá de esta puja entre posiciones y argumentos? La respuesta está en enfocarnos en nuestros propios intereses y en los intereses de la contraparte.

## ¿A qué llamamos intereses?

Los intereses son las preocupaciones, necesidades e inquietudes fundamentales que las partes de una negociación intentan satisfacer.

Cabe mencionar el ejemplo citado en el libro de Fisher, Ury y Patton ya mencionado en el que dos hermanas se pelean por una naranja y la madre resuelve el conflicto cortándola por la mitad y le da media naranja a cada niña sin saber que una quería solo el jugo y la otra solo la cáscara. Es decir, si bien logra un acuerdo satisfactorio, si hubiera indagado sobre las posiciones, tal vez habría identificado los intereses subyacentes y, de este modo, habría podido facilitar un acuerdo de mayor valor.

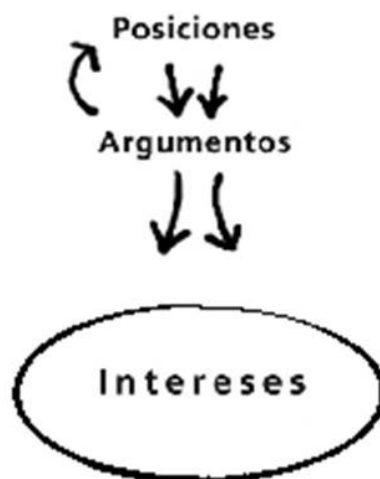
Volviendo a nuestro ejemplo anterior, a través de la indagación en un proceso de escucha activa, el coordinador del proyecto podría descubrir que lo que necesita el ministro es mostrar resultados de su gestión ante la ciudadanía antes de las elecciones y por eso quiere que las obras del proyecto se terminen seis meses antes. Al indagar sobre qué resultados específicos le gustaría mostrar, el coordinador del proyecto podría descubrir que no sería necesario para el ministro terminar todas las obras (como era el pedido inicial), sino que tendrían que mostrar un avance significativo en las obras de mayor impacto para la población.

Al considerar y tomar en serio los intereses de ambas partes, las posiciones en una negociación irán perdiendo fuerza en la conciencia de los negociadores.

Por lo tanto, en la preparación de una negociación, resulta primordial hacer un análisis de nuestros propios intereses. ¿Qué es lo que de verdad necesito o necesitamos?

El coordinador podría preguntarse qué quieren lograr él y su equipo al plantear que se debe respetar el cronograma acordado. Quizás sus intereses sean cuidar compromisos ya asumidos con los proveedores y con el organismo financiador y/o cuidar el clima productivo de trabajo que se generó en el equipo del proyecto.

Cuando podemos expresar nuestras necesidades reales e interesarnos en las necesidades de la contraparte, la negociación logra un clima distinto. No nos aferramos a nuestra posición como la única manera de hacer un acuerdo con el otro o como la única solución, simplemente expresamos aquello que deseamos obtener o proteger.



Para llegar a este momento en la negociación, es importante tener en cuenta dos elementos: la comunicación y la relación. Si no hay -o no se logra desarrollar- una relación de confianza entre las partes, estas no compartirán entre sí cuáles son sus verdaderos intereses. Por eso, en la preparación de una negociación, es importante diseñar estrategias de comunicación para reforzar la relación de trabajo con la contraparte y lograr que esta tenga la confianza suficiente para conversar sobre sus intereses.

En la preparación, por consiguiente, el coordinador del proyecto podría pensar y anotar las preguntas que quiere realizarle al ministro para entender sus intereses y/o confirmar las suposiciones que tiene sobre ellos. Es inevitable tener supuestos o prejuicios, pero debemos verificarlos en la conversación con el otro para estar seguros de que no nos guiamos por ideas infundadas.

Frecuentemente, lo que hace difícil adoptar estas actitudes colaborativas es nuestra propia idea de qué es una negociación. Si tenemos una representación mental de la negociación como una puja en la que uno gana y el otro pierde, vamos a tratar de resistir todo intento de avance del otro en casi cualquier dirección que no sea la que queremos ir. Espontáneamente, nuestras respuestas serán, en esos casos, confrontativas. Es por eso que debemos prepararnos para que lo espontáneo no nos lleve a negociaciones combativas con resultados ganador-perdedor o perdedor-perdedor cuando podemos racionalmente identificar la posibilidad de una estrategia ganador-ganador.

Una vez imaginado el camino de la colaboración, tendremos que practicar las frases con las cuales lideraremos la relación hacia un estilo colaborativo que cree valor. No suele ser fácil que estas frases se nos ocurran sobre la marcha en medio de una conversación difícil si no las hemos practicado.

Por ejemplo, el coordinador podría preparar la frase con la cual invitará explícitamente al ministro a trabajar juntos en una solución que satisfaga los intereses de ambos: “Nos gustaría trabajar con usted, señor ministro, para pensar la mejor opción para satisfacer sus necesidades, y también nos gustaría cuidar el cumplimiento de los compromisos ya asumidos con diversos actores claves para el éxito de este proyecto”.

Una vez que las partes de una negociación han identificado sus intereses en el marco de una relación de colaboración, enfrentan el reto de definir cómo harán para satisfacerlos de una manera que resulte realista y aceptable para ambas. Sobre esto reflexionaremos a continuación.

### Generar opciones

Como hemos visto antes, si las partes de una negociación están enfrentadas en sus posiciones, la percepción de salidas que generen valor es prácticamente nula. Por eso, uno de los efectos más interesantes de pasar de la posición al interés es trabajar sobre un planteo de la negociación distinto del inicial.

Una definición adecuada para el término opciones, en este marco, es la de posibles acuerdos que satisfagan los intereses primordiales de todas las partes involucradas.

Volviendo al ejemplo, en la medida en que el coordinador identifique los intereses que subyacen en la posición del ministro y en la suya propia, puede empezar a trabajar con el ministro para elaborar opciones que satisfagan los intereses de ambas partes.

En este momento, se logra transformar una definición inicial de la negociación en términos de posiciones irreconciliables (adelantar las obras o no adelantarlas) en una definición basada en intereses: ¿cómo podemos cuidar el impacto del proyecto en el electorado antes de las elecciones y, al mismo tiempo, cuidar los compromisos y las relaciones con los actores involucrados?

Podrían pensar, por ejemplo, en completar ciertas obras de mayor impacto en menor tiempo y demorar otras, en involucrar a la comunidad en el desarrollo de las obras mediante la programación de visitas, en involucrar a ciertos miembros del gobierno en las negociaciones con la entidad prestataria, etcétera. En este momento, se intenta poner varias ideas sobre la mesa sin juzgarlas. En la preparación se pueden pensar algunas, aunque las más valiosas probablemente serán las que surjan del intercambio con la contraparte.

### **Evaluar las opciones con estándares objetivos y subjetivos**

Una vez lograda una variedad de posibles opciones para la resolución del problema planteado, es tiempo de analizarlas, de tamizarlas y de elegir solo aquellas que pueden convertirse en una propuesta de acuerdo razonable y realista.

Para ello, es necesario considerar dos criterios fundamentales: el primero son los estándares objetivos, que nos darán una noción de realidad para apreciar esas opciones. Llamamos estándares objetivos a aquellos criterios de medición y evaluación ajenos a la voluntad de las partes (por ejemplo, las normas o los dictados de la ciencia y la técnica).

Siguiendo con el ejemplo, en el abanico de opciones que el ministro y el coordinador del proyecto evaluaron para adelantar los plazos de la obra, está desarrollar una obra de mayor impacto en menor tiempo mediante el adelanto de la construcción de los edificios en los que se instalarán luego los centros de salud contemplados en el proyecto.

Sin embargo, consultados los estándares objetivos, puede ser que ese agregado exceda ampliamente la capacidad de respuesta de los proveedores seleccionados, es decir que resulte técnicamente irrealizable. Entonces, la opción deberá descartarse o modificarse para poder tener visos de realidad y convertirse en una propuesta efectiva.

El segundo de los criterios por el que habrá que “filtrar” las opciones es el subjetivo. En el modelo propuesto por la Escuela de Negociación de Harvard, recibe el nombre de alternativas.

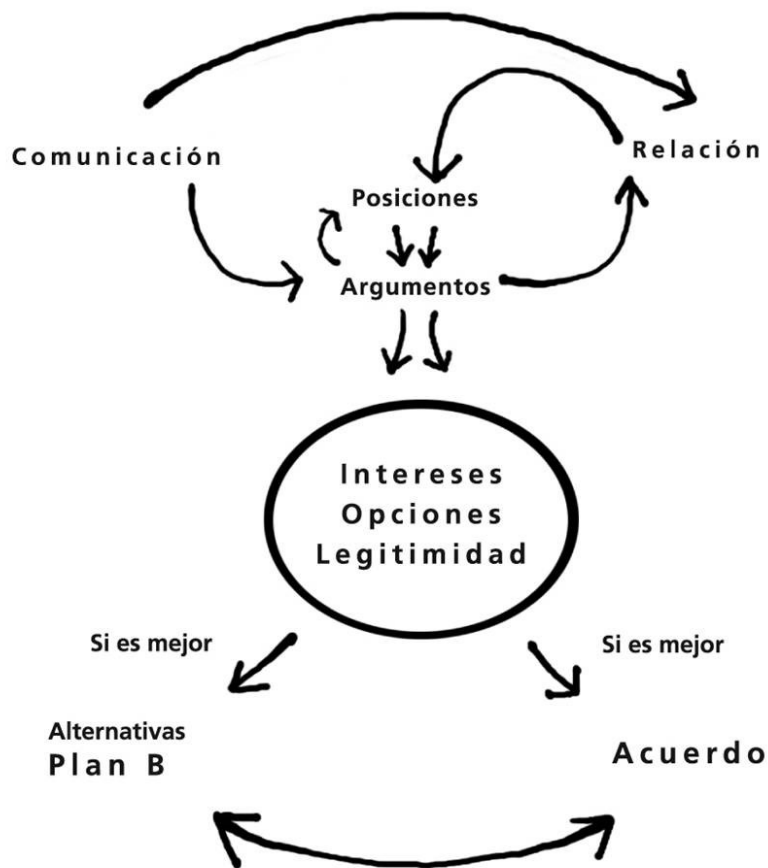


Llamamos alternativas a las posibilidades que cada una de las partes tiene de cuidar sus intereses sin contar con la participación o voluntad de la otra, es decir, fuera del acuerdo con ella. Por ello, decimos que son alternativas a un acuerdo posible. En el caso del ministro y del coordinador del proyecto, quizás las alternativas que tenga en cuenta el ministro sean fomentar una campaña en los medios para presionar al equipo del proyecto, intentar imponer su voluntad sobre el coordinador desde su autoridad formal o rescindir el contrato y desarrollar el proyecto con otra fuente de financiación que permita avanzar con las obras en otros tiempos.

En tanto las partes tengan mejores o peores alternativas al acuerdo con el otro, sabrán en qué medida dependen de la contraparte para satisfacer sus intereses. Por eso, se dice que el poder de las partes de una negociación está muy vinculado a su mejor alternativa, concepto conocido también como MAAN (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado).

No negociamos del mismo modo si “necesitamos” al otro para satisfacer nuestros intereses prioritarios que si podemos satisfacerlos sin contar con su voluntad. La alternativa evita que la negociación sea vivida como un “callejón sin salida” o que el sujeto sienta que “está en manos del otro”. Pese a que este es un elemento vital en el marco de la negociación, vemos una y otra vez que muchas personas enfrentamos habitualmente negociaciones sin haber analizado previamente nuestras alternativas y dejando en manos de las emociones o del estilo personal la manera de afrontar la negociación de manera más dura o más blanda.

Una vez desarrolladas las opciones, es importante que el acuerdo final sea claro, sea realizable y sea considerado justo. O sea que las partes concluyan la negociación sabiendo qué se espera de ellas, que lo acordado sea posible de realizar y que las partes no se sientan tratadas injustamente.



Fuente: *Programa de Negociación y Manejo del Conflicto*, INDES, BID. Gráfico basado en Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1985). *Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Bogotá: Norma.

Basándonos en lo dicho anteriormente, podemos concluir que una negociación es exitosa si:

- las partes pudieron establecer una relación de trabajo colaborativo y al finalizar la negociación la relación entre ellas quedó igual o mejoró;
- las partes pudieron aclarar y plantear sus intereses;
- las partes lograron explorar distintas opciones para llegar a un acuerdo;
- el acuerdo final es mejor que las alternativas de las partes;
- el acuerdo es claro, cumplible y percibido como justo.

Por lo tanto, en la preparación de una negociación se sugiere identificar los siguientes elementos:

- posiciones de las partes;
- intereses de cada una de las partes;
- comunicación: preguntas y mensajes claves;

- relación: estrategias que se deben implementar para fortalecer la confianza, en caso de que esto sea necesario;
- opciones: algunas hipótesis de posibles escenarios que contemplen los intereses de ambas partes;
- criterios objetivos de legitimidad para evaluar las opciones más allá de los sesgos subjetivos;
- alternativas: identificar la mejor alternativa propia y la de la otra parte, en caso de que no se llegue a un acuerdo.

### **Testimonio de un colega:**

*“Lograr escuchar el ‘no’ del otro sin reaccionar ni ceder, sino como el comienzo de una negociación tiene una gran importancia para nosotros. Por cierto, una de las dificultades habituales que he encontrado trabajando en equipos de proyectos de desarrollo es la dificultad que tenemos las personas con un perfil más técnico de negociar efectivamente con personas con un perfil más político. Los primeros, en general, privilegiamos la calidad del proyecto y el cumplimiento de las reglas preestablecidas. Los segundos, en cambio, privilegian tiempos electorales y agendas partidarias. Cuando surgen disputas, en vez de sentarnos del mismo lado a buscar una solución innovadora que resulte aceptable para ambas partes, muchas veces nos enojamos con la contraparte y alimentamos así una dinámica de puja de poder en la cual los especialistas técnicos tendemos a ceder y a quedarnos luego resentidos y amargados con la situación y desmotivados con el proyecto”.*

### 1.II.3. Etapas que se transitan al negociar con otra parte

Toda negociación es un proceso de diálogo que no siempre sigue reglas o etapas definidas. Sin embargo, en coherencia con el enfoque colaborativo descripto, pueden identificarse cuatro etapas básicas.

#### Primera etapa: vínculo y marco colaborativo

Al principio de la interacción entre las partes, se establecen la relación y el marco de negociación. Esto ocurre a menudo conversando sobre temas ajenos a la negociación en sí. Suelen tomarse temas de bajo riesgo para crear un clima de cordialidad. Es una etapa muy valiosa porque la relación que se establece al comienzo -o que ya se tiene- es la que luego permitirá navegar las diferencias que surgirán a lo largo de la negociación. Por otra parte, este primer momento también puede servir para confirmar o desafiar supuestos sobre el otro, sus intenciones y objetivos, y para acordar un marco para llegar a un acuerdo.

#### Segunda etapa: identificación de intereses

Una vez que las partes han creado una relación de trabajo y un proceso para ponerse de acuerdo, lo importante es compartir intereses para luego construir opciones. Lo más útil es ir compartiendo los intereses recíprocamente. En otras palabras, evitar compartir todo lo que necesitamos y que la contraparte no haga lo mismo ya que esa asimetría puede jugarnos en contra.

#### Tercera etapa: generación de opciones

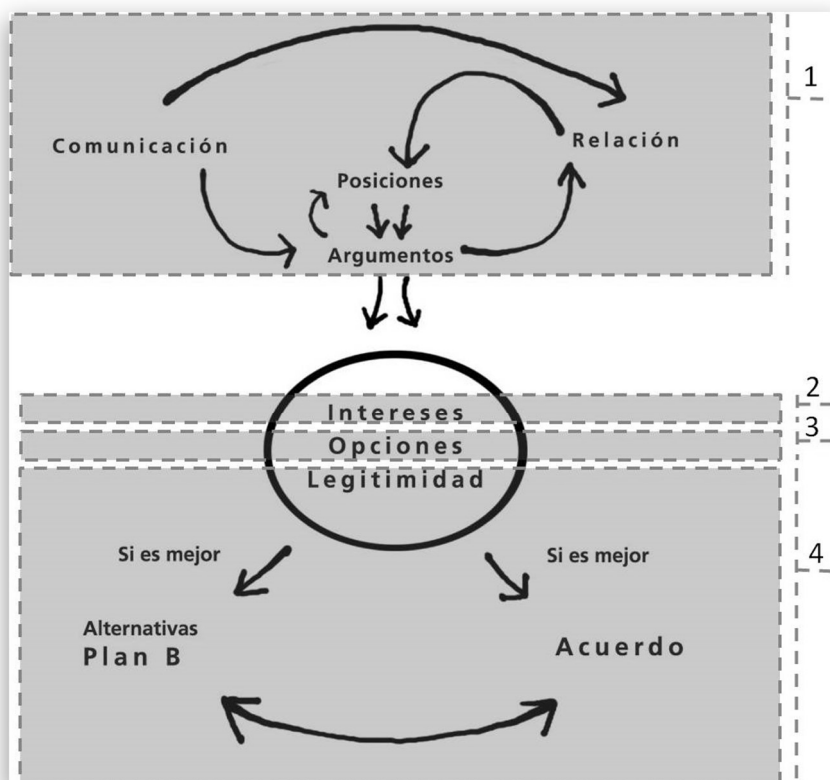
Una vez que se identificaron los intereses, se puede pasar a la generación de opciones para satisfacerlos. La recomendación es hacer una lluvia de ideas en equipo con la contraparte; en este momento, lo importante es la cantidad de ideas y no cuán ajustadas son a la realidad (de la cantidad suele salir la calidad mientras que si exigimos calidad, ingresa la censura y se traba el proceso creativo). Luego se juzgarán. Para la lluvia de ideas, lo importante es separar el momento de sugerir ideas del momento de juzgarlas. Si unimos estos dos momentos, es menos probable que se produzcan soluciones nuevas y creativas.

### Cuarta etapa: acuerdo

De todas las opciones generadas para satisfacer los distintos intereses de las partes, se eligen las mejores. Para aquellas variables que sean de “suma cero”, en las que lo que gana uno lo pierde el otro, puede ayudar utilizar criterios de legitimidad independientes: buscar un método para definir el valor que parezca justo para las dos partes.

Finalmente, cada una de las partes compara el posible acuerdo con su alternativa y, si es mejor, ambos lo firman. Luego de firmarlo, tiende a cambiar el clima de la relación. Ya ha pasado la máxima tensión que se experimenta en los momentos previos a la firma. En ese clima de apertura y satisfacción por el logro del acuerdo, a veces se dan oportunidades de compartir más información y generar nuevas opciones y, con esos datos adicionales, agregar cláusulas que mejoren el acuerdo para ambas partes.

Estas son las cuatro etapas básicas de una negociación. Se pueden transitar en este orden o ir y venir de acuerdo con la cantidad de temas que se deben negociar y los intereses de las partes.



---

## Síntesis de la unidad

---

Se dice que existen tres consejos básicos para todo negociador: “Prepárese... prepárese y prepárese”.

En esta unidad, hemos abordado la negociación como un proceso para el cual los miembros de un equipo de proyecto pueden prepararse sistemáticamente a partir del modelo de nueve elementos presentado antes (comunicación, relación, posiciones, argumentos, intereses, opciones, legitimidad, alternativas y acuerdo). Este marco les permite pensar tanto en sí mismos como en sus contrapartes. La idea principal es ir más allá de las posiciones para identificar los intereses que subyacen a ellas. Pasar de una definición de distribución de valor a otra en la que se colabora para crear valor antes de distribuirlo.

Durante la negociación misma, hemos planteado cuatro etapas que podemos ir identificando y desarrollando con nuestra contraparte para lograr acuerdos satisfactorios: la etapa de comunicación y relación, la de establecimiento de los intereses, la de generación de opciones y la etapa del acuerdo.

En el próximo módulo analizaremos una serie de habilidades que nos permiten ayudar a la otra parte a compartir sus intereses con nosotros y enfocar la negociación hacia un horizonte colaborativo.

Antes, revisaremos, integraremos y profundizaremos los contenidos y las habilidades de este primer módulo del programa, a través de una serie de actividades definidas en el aula virtual, con la finalidad de aplicar el marco conceptual presentado en el análisis de una negociación real que hayan vivido o estén viviendo en la actualidad.

Al finalizar las actividades correspondientes, le pediremos que complete la evaluación de contenidos correspondiente a este primer módulo.

---

## Referencias bibliográficas

---

- Bazerman, M. y Malhotra, D. (2007). *Negotiation Genius*. Harvard Business School, Bantam Books.
- Bohm, D. (1997). *Sobre el diálogo*. Buenos Aires: Kairos.
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1985). *Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Bogotá: Norma.
- Fisher, R. y Shapiro, D. (2005). *Beyond Reason*. Nueva York: Viking.
- Ingouville, F. (2004). *Relaciones creativas*. Buenos Aires: Gran Aldea.
- Kofman, F. (2001). *Metamanagement*. Buenos Aires: Granica.
- Kohlrieser, G. (2006). *Hostage at the Table*. Nueva Jersey: Jossey Bass.
- Lax, D. y Sebenius, J. (1986). *The Manager as Negotiator*. Boston: Free Press.
- Lax, D. y Sebenius, J. (2006). *3D Negotiation*. Harvard Business School Press.
- Rosenberg, M. (2006). *Comunicación no violenta*. Buenos Aires: Gran Aldea.
- Senge, P. (2004). *La quinta disciplina en la práctica*. Buenos Aires: Granica.
- Smith, D. (2008). *Divide or Conquer: How Great Teams Turn Conflict into Strength*. Nueva York: Portfolio.
- Stone, D., Patton, B. y Heen, S. (1999). *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*. Nueva York: Viking Penguin.
- Ury, W., Brett, J. y Goldberg, S. (1988). *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*. Cambridge: Jossey-Bass.
- Ury, W. (1998) *¡Supere el No! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas*. Bogotá: Norma.
- Watzlawick, P., Helmick Beavick, J. y Jackson, D. (1981). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder.





# 2

Influencia y Autoridad Informal,  
habilidades claves

## INTRODUCCIÓN AL MÓDULO

Para que un proyecto de desarrollo avance, los miembros del equipo deben negociar con múltiples actores con la finalidad de lograr el alineamiento de sus voluntades con los objetivos del proyecto.

En el módulo anterior presentamos y aplicamos principios fundamentales de comunicación y negociación, y reflexionamos sobre su importancia para el éxito de un equipo de proyecto de desarrollo.

En este módulo complementaremos dicho aprendizaje con la presentación y la práctica de las habilidades interpersonales que resultan claves para un ejercicio efectivo de la influencia.

En cualquier proyecto es prácticamente imposible obtener resultados sin influir en otros, ya sea que tengamos o no poder jerárquico sobre ellos.

## OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Al finalizar este módulo, los participantes serán capaces de comunicarse eficientemente para el ejercicio efectivo de la influencia en la implementación del plan del proyecto.

## Unidad I. Autoridad informal



### Objetivos de aprendizaje

2.I.1. Desarrollar conciencia acerca de la importancia clave que tiene la autoridad informal de los miembros del equipo para el éxito del proyecto.

2.I.2. Identificar distintos recursos para fortalecer la propia autoridad informal.

#### 2.I.1. Concepto de autoridad informal

En los proyectos de desarrollo participan actores sobre quienes los miembros del equipo del proyecto no tienen autoridad formal (funcionarios del gobierno, funcionarios de organismos multilaterales, autoridades de las localidades, de los beneficiarios, etcétera). Los miembros del equipo necesitan lograr acuerdos con ellos y, por lo tanto, contemplar sus expectativas, motivaciones e intereses.

Al mismo tiempo, en la relación con personas que jerárquicamente reportan al coordinador del proyecto y con otras personas a cargo de la conducción del equipo, la capacidad de influencia también resulta clave. El éxito del proyecto no solo requiere el cumplimiento de las tareas, sino también un compromiso genuino con el proyecto y sus objetivos así como la voluntad de trabajar en equipo con los otros actores que participan.

En otras palabras, las personas a cargo de la conducción del proyecto necesitarán ejercer su autoridad informal en sus relaciones con los diversos actores que participan, tengan o no autoridad jerárquica sobre ellos.

La autoridad informal se manifiesta en la influencia que logra una persona en otras. Su legitimidad depende de que la persona que la ejerza logre mantener, a través de sus actitudes y acciones, la confianza y credibilidad de los demás. Su vigencia es, por lo tanto, dinámica y diferente en función de cada relación.

En resumen, la capacidad que tienen los miembros de un equipo de proyecto de influir en las personas que colaboran con él no solo está en su poder de mando, sino también -¡y fundamentalmente!- en su *autoridad informal*.

### 2.1.2. Las fuentes de autoridad informal

¿De qué depende que usted tenga mayor o menor influencia en la relación con las otras personas con quienes necesita coordinar acciones en el marco del proyecto?

La autoridad informal depende de diversos factores, entre los que cabe mencionar los siguientes:

- **Conocimiento técnico:** Una persona se transforma en un referente de otros cuando se destaca por conocimientos que resultan útiles para el proyecto. Se vuelve una fuente de consulta y su opinión tiende a ser respetada y valorada.
- **Actitud colaborativa:** Tomando como ejemplo al caso analizado en el Módulo 1, es más probable que Román Alberti y su equipo tengan influencia en las personas del Ministerio de Obras Públicas si logran entender sus preocupaciones y expresar un interés genuino en satisfacerlas en lugar de intentar imponer su propia voluntad sobre la de ellos. En otras palabras, que encaren la negociación con ellos desde el enfoque de negociación colaborativa descripto previamente.
- **Consistencia, coherencia y cumplimiento de compromisos:** Cuando alguien sistemáticamente honra su palabra, se vuelve una persona más confiable y creíble.

- **Consideración por las expectativas de los demás:** Cuando alguien nos involucra teniendo en cuenta nuestras expectativas (de expresar nuestra opinión y ser escuchados, de tener visibilidad, de que se reconozca nuestra identidad y estatus, etcétera), hay más probabilidad de que nos comprometamos con el tema, proyecto y/o iniciativa que nos propone esa persona.

**Testimonio de un colega:**

*“Al comienzo de un proyecto, las motivaciones son diversas y variadas. La clave del éxito está en la capacidad del coordinador de generar un vínculo con sus colegas respetando la particularidad y expectativas de cada uno y, al mismo tiempo, la integridad y los objetivos del proyecto. Es una tarea que requiere mucha voluntad, paciencia y tolerancia a la frustración”.*

- **Capital social:** Los vínculos informales de confianza representan una fuente de influencia importante para el éxito de un proyecto. Un equipo de proyecto integrado por personas “muy conectadas” definitivamente tiene una ventaja a su favor en cuanto a su poder de influencia.

*Por ejemplo, al intentar influir a un actor que se opone a algún aspecto clave del proyecto, los miembros del equipo tendrán probablemente más éxito si alguna persona del equipo tiene un vínculo informal cercano con dicho stakeholder y/o con alguien de su entorno. En efecto, ese vínculo informal podrá resultar clave para que el equipo obtenga información sobre las motivaciones e intereses subyacentes del actor, que lo llevan a oponerse, y sobre cómo generar las condiciones para lograr su apoyo y/o consentimiento.*

A su vez, en todo grupo hay personas que conocen lo que ocurre dentro del grupo porque están conectadas con sus miembros aun cuando no tengan poder de decisión. En un proceso de influencia es útil tener contacto con alguien de ese perfil porque a menudo provee información sobre el otro grupo y sobre cómo se están procesando las decisiones. ¿Hasta qué punto usted y sus colegas se ocupan de optimizar y de fortalecer sus redes informales de influencia?

- **Escucha con empatía:** Sentirse comprendido por alguien genuinamente interesado en nuestra opinión y punto de vista es una experiencia gratificante. Más allá de que dicha persona esté o no de acuerdo con nosotros, tendemos a considerarla un interlocutor más legítimo que aquella otra que nos juzga mientras nos expresamos o no logra comprender el significado que nuestras palabras tienen para nosotros. Cuando Román y su equipo se comuniquen con el equipo técnico de Obras Públicas, ¿podrán escuchar con empatía sus preocupaciones?
- **Comunicación asertiva:** La asertividad es la capacidad de comunicarse con claridad y firmeza, y al mismo tiempo, con respeto y consideración por el otro. Se diferencia de la pasividad y la agresividad. Como profundizaremos más adelante en el módulo, las personas con un estilo de comunicación pasivo se expresan con poco énfasis, sin conseguir lo que desean, muchas veces por temor a dañar la relación. Y aquellas con un estilo de comunicación agresivo se expresan de una manera que estimula reacciones defensivas en sus interlocutores. Un estilo de comunicación asertiva nos sirve para poner sobre la mesa muy clara y enfáticamente nuestra verdad sin que la otra persona se sienta criticada o maltratada.

*¿Qué fuente de autoridad informal le gustaría reforzar en relación con las personas de su equipo, con otras personas que participan del proyecto en el cual usted trabaja y con los beneficiarios de este?*

---

## Síntesis de la unidad

---

En esta unidad, lo invitamos a reconocer la importancia clave que tiene la propia autoridad informal para contribuir efectivamente con los resultados del proyecto. Hemos visto que es el resultado de diversos factores y lo hemos invitado a identificar cuáles son aquellos que a usted le gustaría reforzar en los vínculos claves que gestiona en el marco del proyecto: ¿mayor capital social o mejor uso del existente? ¿Mejores habilidades de colaboración? ¿Un mayor cuidado del cumplimiento de sus compromisos? ¿Una actitud más empática? ¿Mayor asertividad? ¿Dónde está su oportunidad de mejora para volverse un actor más influyente y efectivo?



---

## Unidad II. Escucha empática

---

Recordemos que el propósito de este módulo es que los participantes sean capaces de comunicarse para el ejercicio efectivo de la influencia en la implementación del plan de un proyecto. Para esto, en la segunda unidad de este módulo, abordaremos la habilidad de la escucha empática.

### Objetivos de aprendizaje

2.II.1. Tomar conciencia del impacto que un vínculo empático tiene en un proceso de influencia.

2.II.2. Aprender a aplicar la escucha empática para identificar los intereses y necesidades subyacentes de los diversos actores que participan en un proyecto de desarrollo.

#### 2.II.1. Concepto de escucha empática

Cuando escuchamos a otra persona, es habitual que le contestemos desde nuestro propio modelo mental. En otras palabras, que manifestemos nuestras percepciones, opiniones y sugerencias:

*“Yo creo que, en realidad, lo que pasa en esta situación es que...”.*

*“Me parece que lo que deberías hacer en este caso es...”.*

Hay situaciones en las cuales este tipo de respuestas satisface las necesidades y expectativas de nuestro interlocutor. Por ejemplo, cuando:

- nos pide algún consejo;
- necesita alguna información de nuestra parte;
- está interesado en conocer nuestra opinión o en intercambiar ideas sobre algún tema de interés.

La escucha empática es una forma de respuesta diferente. Al escuchar empáticamente:

- postergamos el momento de expresar nuestras opiniones y creencias hasta después de escuchar a la otra persona;
- nos proponemos comprender qué significado e importancia tienen para la persona que está hablando las ideas y la experiencia que intenta comunicarnos; y
- hacemos un intento consciente de contestarle para que se sienta comprendida.

El significado de la empatía suele ser entendido con bastante facilidad en un nivel cognitivo. Sin embargo, a la hora de ponerlo en práctica, se vuelve más difícil porque las personas tenemos hábitos adquiridos no empáticos. ¿Cuáles son estos hábitos? ¿Cuáles son las respuestas no empáticas que usted expresa habitualmente? Para responder a estas preguntas, reflexionaremos a continuación sobre el siguiente ejemplo hipotético.

*Una gerente de una Unidad Ejecutora, a quien llamaremos Ana María, dialoga con un colaborador de su equipo, un joven de 29 años llamado Antonio, que se resiste a implementar una decisión tomada por Ana María.*

*Imaginemos que hace dos semanas Alberto, el jefe de Antonio, está de licencia. Alberto es el responsable de evaluación y monitoreo del proyecto, está encargado de seguir los indicadores y de manejar la matriz de resultados. Se trata de un proyecto en el que Alberto y Antonio vienen trabajando juntos hace dos años y medio. Luego de una operación del corazón imprevista, Alberto necesita permanecer tres o cuatro meses en reposo. Según Ana María, la única persona del equipo con conocimientos y capacidad para ocupar ese rol durante su ausencia es Antonio. Ana María está dispuesta a asignarle apoyo operativo a través de un asistente. Sin embargo, Antonio se resiste a aceptar la responsabilidad. Ana María está furiosa ya que considera que Antonio tiene capacidades de sobra para hacerlo. Según escuchó Ana María de otras personas del equipo, Antonio parecería no estar tan comprometido con el proyecto como antes ya que últimamente ha estado llegando tarde a la oficina.*

*Al conversar con Antonio al respecto, Ana María le preguntó qué motivos tenía para no querer asumir las responsabilidades que el equipo necesitaba de él. Antonio le respondió que no eran responsabilidades que le “correspondían” y que prefería decir que no antes que asumir riesgos y cometer errores que generarían problemas al proyecto.*

Desde el marco conceptual presentado en el primer módulo del curso, Ana María puede darse cuenta de que lo que escucha de su contraparte son posiciones y argumentos. ¿Qué puede hacer para identificar sus intereses? En otras palabras, ¿cómo podrá Ana María avanzar en la conversación contemplando las verdaderas preocupaciones y motivaciones que llevan a Antonio a oponerse a su propuesta? ¿Cómo logrará establecer un vínculo con Antonio en el que se encuentre más predispuesto a apoyar la iniciativa de Ana María?

Parte de la respuesta a estos interrogantes estará en la capacidad de Ana María de escuchar a Antonio con empatía. En efecto, la escucha empática es una poderosa habilidad que facilita la identificación de los intereses de la contraparte y la generación de un vínculo de mayor influencia y colaboración.

Desarrollaremos la puesta en práctica de la escucha empática en detalle durante el curso. Antes, sin embargo, nos gustaría invitarlo a reflexionar sobre cuáles son los comportamientos no empáticos que usted expresa habitualmente frente a una situación en la cual alguien ofrece resistencia, como es el caso de Antonio en su relación con Ana María.

Para facilitar esta reflexión, citaremos a continuación ocho respuestas no empáticas que Ana María podría dar en la conversación con Antonio antes planteada. Luego, las contrastaremos con una respuesta empática.

## Respuestas no empáticas habituales

### 1. Dar órdenes o directivas

*“De ninguna manera voy a aceptar que digas eso, Antonio. A partir de este mismo lunes, estarás asumiendo las nuevas responsabilidades sobre las que conversamos, y no hay nada más que conversar al respecto. ¿Queda claro?”.*

### 2. Amenazar o advertir

*“Esperaría otro tipo de respuesta de alguien con tu capacidad e inteligencia, Antonio. Si vuelvo a oír un comentario tan negativo de tu parte, deberemos repensar seriamente tu permanencia en el proyecto”.*

### **3. “Sermonear” y/o contar la propia experiencia**

*“En la vida, Antonio, es muy importante aprovechar las oportunidades que se nos ofrecen. Esa es la actitud de las personas exitosas. Yo, cuando tenía tu edad, viví una situación parecida a la tuya. Resulta que...”.*

### **4. Tratar de tranquilizar**

*“Antonio, no creo que la situación merezca que te preocupes tanto. Tu desempeño es muy positivo. Tanto yo como el secretario te tenemos muy presente y valoraremos mucho tu gestión. Cuentas con todo nuestro apoyo”.*

### **5. Juzgar, criticar, culpar**

*“Antonio, tu respuesta resulta infantil e injustificada”.*

### **6. Dar la razón**

*“Tienes razón, Antonio. Lo mejor sería esperar a que regrese tu jefe. En definitiva, no podemos poner en riesgo el proyecto por un imprevisto de salud”.*

### **7. Minimizar la importancia del tema y/o cambiar el tema de conversación**

*“Las cosas son así, Antonio. Te guste o no, estarás al mando del área hasta que tu jefe vuelva. No le des tanta importancia. Hablando en cambio de cosas importantes, ¿cuándo tendrás terminado el informe semanal?”.*

### **8. Defenderse**

*“Tengo mucha experiencia en este tipo de decisiones y me ofende que pongas en duda la validez de mi criterio”.*

Como Ana María tiene una relación jerárquica con Antonio, a través de algunas de estas formas no empáticas podrá lograr probablemente que Antonio haga efectivamente lo que le pide. En ese caso, Antonio no estaría actuando por convicción, sino por respeto al mando y/o por temor al castigo. Ahora bien, cabe preguntarse cuán importante es para Ana María el compromiso de Antonio en su rol y qué costo tendría para ella imponerse desde su autoridad formal. Más adelante veremos cómo sería una respuesta empática por parte de Ana María y el impacto que tendría tanto en su autoridad informal como en el cuidado de sus intereses.

Hasta aquí, hemos analizado una serie de respuestas no empáticas. Ahora bien, ¿cuáles serían las respuestas empáticas que Ana María podría darle a Antonio? Ya hemos visto algunas de las actitudes empáticas. Recordémoslas:

- postergar el momento de expresar nuestras opiniones y creencias hasta después de escuchar a la otra persona;
- comprender qué significado e importancia tienen para la persona que está hablando las ideas y la experiencia que intenta comunicarnos; y
- contestarle para que se sienta comprendida.

¿Cuáles son los comportamientos, las acciones a través de las cuales se expresan estas actitudes? Por un lado, mensajes que propician la apertura, las preguntas, la indagación. Por ejemplo, Ana María pregunta: *“¿Cuéntame un poco más qué es lo que tanto te inquieta? ¿Por qué es tan importante esto para ti? ¿Qué te preocupa, Antonio?”*.

Por otro lado, el parafraseo. Al resumir las principales ideas que escucha de Antonio, Ana María logra que se sienta comprendido. *“Si yo te entiendo bien, Antonio, tienes dos preocupaciones: por un lado...”*, etcétera.

Finalmente, el silencio. Este facilita que la otra persona tenga un espacio para manifestarse y expresarse. Y que pueda contar aquello que subyace a su preocupación.

De este modo, aumentamos la probabilidad de que la persona comparta con nosotros los intereses subyacentes a su posición inicial y también logramos generar un vínculo en el que la otra persona se sienta contenida, comprendida y no amenazada.

### **2.II.2. El ejercicio de la escucha empática**

A continuación, seremos testigos de un diálogo hipotético de la puesta en práctica de la escucha empática entre Ana María y Antonio.

*Ana María: Antonio, me gustaría que conversemos sobre cómo podemos cuidar las responsabilidades de tu área durante los tres meses que estará ausente Alberto. Como sabes, mi propuesta es clara. Hace más de dos años que acompañas a Alberto en la evaluación y monitoreo del proyecto. Conoces todos los detalles y a todos los actores involucrados. A su vez, eres la persona en quien Alberto confía. ¿Qué motivos habría para que asignemos a otra persona y no a ti para reemplazarlo durante esta ausencia imprevista?*

*Antonio: Ana María, te agradezco mucho que me convoques para esta oportunidad. La verdad es que me sentí honrado por que hayas pensado en mí. Al mismo tiempo, no quiero aceptar una responsabilidad de la cual después me arrepienta. Mis tareas han sido hasta ahora operativas y respondieron a decisiones tomadas por Alberto. No me siento en condiciones de reemplazarlo.*

*Ana María: ¿Qué quieres decir con eso? Me gustaría que me cuentes mejor.*

*Antonio: Alberto y yo logramos una manera de trabajar que nos daba resultados. Hemos llegado a un equilibrio en el cual él tomaba las decisiones y yo las implementaba. Además, las reuniones presenciales las desarrollaba él; mientras yo analizaba la documentación y escribía correos electrónicos que luego Alberto validaba antes de ser enviados.*

*Ana María: Por lo que entiendo, te sientes a gusto con tus tareas actuales, que hasta ahora consistieron en acompañar a Alberto en decisiones y responsabilidades que caían en sus espaldas. ¿Es así?*



*Antonio: Efectivamente. Y no fue fácil. Los primeros meses tuvimos varios conflictos con Alberto ya que no lográbamos ponernos de acuerdo con el criterio de varias decisiones. Por el momento, prefiero permanecer donde estoy. La gente me agradece y valora lo que hago, y eso es muy satisfactorio.*

*Ana María: O sea que ahora que lograste estar familiarizado con tus tareas y ser valorado, la idea de cambiar y asumir nuevos desafíos está lejos de ser atractiva. ¿Es así?*

*Antonio: Sí, correcto. Además, estas nuevas responsabilidades, por lo que entiendo, tendrían mucha visibilidad y exposición. Y llevarían mucho tiempo.*

*Ana María: ¿Qué es lo que más te preocupa de eso?*

*Antonio: Bueno, tengo otras cosas además del trabajo que para mí es importante cuidar. (Ana María lo mira en silencio; se da una pausa en la conversación, y luego Antonio continúa). He retomado mis estudios y se acerca la época de exámenes. He hecho una promesa de terminar mis estudios esta vez. Ya fueron varias las veces que he retomado y luego abandonado. Y esto me ha impedido oportunidades de crecimiento profesional. Además, no me gustaría cometer errores que luego dañen mi reputación en esta dirección.*

*Ana María: Bien, entonces lo que me estás planteando, en resumen, es que para ti es muy importante evitar una situación que te pueda exponer a dañar tu reputación y descuidar tus estudios. Imaginas el esfuerzo y la dedicación que representaría reemplazar a Alberto y no lo ves compatible con el cuidado de tus prioridades en este momento.*

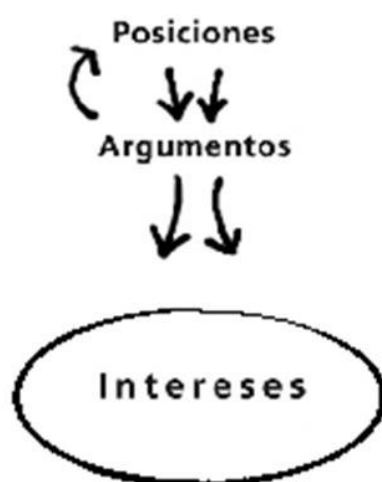
*¿Es así?*

*Antonio: Sí, correcto, exactamente. Por otro lado, debo confesar que hay algo en mí que se interesa por esta oportunidad. Antes de retomar mis estudios, varias veces me molestaba tener que cumplir las decisiones de Alberto y no poder también proponer iniciativas y participar en reuniones.*

*Ana María: O sea que, si bien no es el momento adecuado ahora, por la importancia que tiene para ti cuidar tus estudios, al mismo tiempo ves en esta situación una oportunidad potencialmente atractiva.*

*Antonio: Sí, correcto.*

Como podemos ver en el diálogo transcripto, gracias a la actitud empática de Ana María, expresada a través de preguntas, silencios y parafraseos, en este momento de la conversación se genera un vínculo en el cual Antonio se siente comprendido por Ana María y no juzgado ni presionado. A su vez, Ana María tiene más información de la que tenía al comienzo de la charla sobre las inquietudes y preocupaciones de Antonio. En otras palabras, conoce los intereses subyacentes a sus posiciones y argumentos.



Retomemos a continuación la conversación entre Ana María y Antonio. Habíamos llegado a un momento de la charla en el cual Antonio se sentía

comprendido por Ana María, quien había identificado los principales intereses de Antonio.

Entonces -¡recién entonces!- Ana María va a contestarle a Antonio y a involucrarlo en la solución.

*Ana María: Antonio, me parece bien entonces que, en caso de avanzar con nuevas responsabilidades, generemos las condiciones para que te sientas a gusto con ellas, sin exponerte a situaciones de estrés y malestar, y cuidando al mismo tiempo tanto la continuidad de tus estudios como las necesidades del proyecto, ¿te parece?*

*Antonio: Sí, me parece bien.*

*Ana María: Uno de los objetivos que me he propuesto para este año es mejorar la reputación de nuestro sector y una de las metas que acordé con el viceministro para lograrlo es ser más responsables con el cumplimiento de los plazos. Hoy en día tenemos ya un mes de atraso con el cronograma acordado, y yo creo que en parte la demora se debe a que tanto yo como los diversos jefes de unidades terminamos siendo un cuello de botella de muchas decisiones. ¿Estás de acuerdo con esta apreciación?*

*Antonio: Sí.*

*Ana María: Desde mi punto de vista, tú eres una persona organizada y responsable con los compromisos que asumes, con capacidad de aprendizaje y vocación de crecimiento profesional. Además, te resulta muy importante evitar errores que te expongan a la crítica y a otras situaciones estresantes. ¿Estás de acuerdo?*

*Antonio: Sí, sí. De acuerdo.*

*Ana María: ¿Cómo podemos hacer, entonces, para que puedas aprovechar esta oportunidad cuidando las necesidades del proyecto sin perjudicar tus estudios ni exponerte a situaciones que el día de mañana te jueguen en contra?*

*Antonio: No sé, ahora no se me ocurre. Tal vez podríamos pensar en una etapa de trabajo con menos responsabilidades y el mes que viene, cuando termine mis exámenes, una segunda etapa". Antonio: Sí, correcto.*

*Ana María: Bien, me parece una idea probablemente realista, dadas las circunstancias. ¿Qué más? ¿Qué otra manera se te ocurre para colaborar en agilizar los tiempos del proyecto?*

*Antonio: No sé, ahora no sé me ocurre.*

*Ana María: Voy a pensar al respecto y te pido que hagas lo mismo. Y volvamos a conversar este miércoles a primera hora. ¿Qué te parece?*

*Antonio: Me parece bien.*

*Ana María: Por otro lado, me gustaría que te reúnas con Marcos, que te acompañará como asistente en los próximos meses, y vayas delegando algunas tareas operativas. ¿Necesitas ayuda para esto?*

*Antonio: Me preocupa que, cuando vuelva, Alberto no esté de acuerdo con las decisiones que yo tome.*

*Ana María: ¿Qué te ayudaría a sentirte más cómodo en ese sentido?*

*Antonio: No sé. Tal vez si tú hablas con él antes de que vuelva a la oficina.*

*Ana María: Con mucho gusto. Me comprometo a hacerlo.*

*Antonio: Y delegar tareas en Marcos no será fácil.*

*Ana María: No espero que sea fácil, lo que te pido es que intentemos lograrlo. Para mí también es algo muy importante. Y estoy dispuesta a ayudarte para lo que necesites.*

*Antonio: Bueno, está bien. Hoy mismo me comunico con Marcos, entonces, y el miércoles nos reunimos para seguir avanzando.*

*Ana María: ¿Te parece bien a las 16 horas del miércoles aquí mismo?*

*Antonio: De acuerdo.*

*Ana María: Muy bien, muchas gracias. Nos vemos el miércoles entonces.*

*Antonio: Muy bien, hasta luego, gracias.*

En resumen, las ventajas de una respuesta empática son las siguientes:

- Evita malentendidos.
- Permite que el emisor se sienta tenido en cuenta, respetado y valorado.
- Lo ayuda a expresar sus sentimientos y pensamientos y a ordenarlos y esclarecerlos.
- Lo ayuda así a descubrir sus propias soluciones.
- Comunica confianza. Es una manera poderosa de apoyar a un colaborador para que sea más responsable e independiente. Se diferencia de los consejos y las directivas, que quitan la responsabilidad de la persona.
- Permite que, luego de ser escuchada, la otra persona esté más abierta y dispuesta a escucharnos.
- Nos ayuda a identificar sus verdaderas preocupaciones y necesidades.

---

## Síntesis de la unidad

---

La escucha empática es una habilidad de comunicación que facilita la posibilidad de influir en otros actores en el marco de un proyecto de desarrollo. Es la manifestación en la comunicación de un genuino deseo de escuchar y entender las inquietudes y necesidades de la otra persona. También permite generar un vínculo en el que se sienta comprendida.

Su puesta en práctica efectiva requiere:

- aceptar a la otra persona como alguien diferente de uno, con su propia manera de ver el mundo;
- postergar el momento de proponer soluciones y sacar conclusiones hasta después de haber escuchado;
- tener confianza en la capacidad de la otra persona para pensar sus propias respuestas al problema planteado una vez que se sienta comprendida e involucrada;
- indagar con curiosidad (por ejemplo: “Ana María: *¿Y hay algo más que te intranquilece del cambio?*”).
- parafrasear (por ejemplo: “Ana María: *O sea que ahora que lograste estar familiarizado con tus tareas y ser valorado por ellas, la idea de cambiar y asumir nuevos desafíos está lejos de ser atractiva. ¿Es así?*”);
- usar el silencio para facilitar que la otra persona siga expresándose y se sienta respetada y no juzgada;
- el ejercicio de la escucha empática crea las condiciones para poner en práctica otra habilidad: involucrar a la contraparte, a través de preguntas, en la generación de opciones que satisfagan los intereses de ambos (por ejemplo: “Ana María: *¿Cómo podemos hacer, entonces, para que cuides tus estudios sin dejar de cuidar las necesidades del proyecto ni exponerte a situaciones que el día de mañana te jueguen en contra?*”).

---

## Unidad III. Asertividad

---

Una vez más, cabe recordar que el propósito de este módulo es que los participantes sean capaces de comunicarse eficientemente para el ejercicio efectivo de la influencia en la implementación del plan del proyecto. Para esto, en la tercera unidad de este módulo trabajaremos sobre la asertividad.

### Objetivos de aprendizaje

2.III.1. Tomar conciencia de la importancia de desarrollar un estilo de comunicación asertivo para ejercer influencia.

2.III.2. Fortalecer la propia capacidad de comunicarse con claridad y firmeza sin dañar la relación.

#### 2.III.1. Características de la asertividad

La “asertividad” es la capacidad de expresarse con claridad y firmeza sin que nuestro interlocutor se sienta criticado o escuche nuestras palabras como imposiciones.

Como estrategia y estilo de comunicación, la asertividad se diferencia de dos conductas polares: la agresividad y la pasividad o sumisión.

Esta última, la pasividad, se muestra en expresiones vagas que fácilmente son ignoradas por nuestro interlocutor cuando compiten con otro interés o preocupación de su parte (por ejemplo: “Si fuera posible, me gustaría que la próxima vez cuides un poco más nuestros compromisos”). En cambio, la agresividad se manifiesta en expresiones que fácilmente la otra persona escuchará como crítica (por ejemplo: “Siempre encuentras una excusa para no cumplir con lo que acordamos”) o expresiones que fácilmente la otra persona escuchará como una imposición (por ejemplo: “Por favor, que sea la última vez que esto ocurre”).

La asertividad es una manera de expresar las propias convicciones sin agredir u ofender a nadie ni someter la voluntad de otras personas. Es una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada.



*A través de voluntad y práctica, las personas poco asertivas pueden desarrollar esa habilidad. ¿En qué relaciones le gustaría expresar un estilo de comunicación más asertivo? ¿Qué oportunidades de mejora identifica para lograrlo?*

A continuación, se presentan algunos de los comportamientos característicos de una comunicación asertiva.

- Hablar en primera persona y mencionar cómo el comportamiento de la otra persona impactó en uno.  
*“Tu demora me genera un inconveniente ya que no puedo cuidar un compromiso que tengo con un proveedor del programa, lo cual para mí es muy importante”.*
- Explicitar concisa y directamente lo que uno quiere para el futuro.
- *“Me gustaría que conversemos ahora para resolver esta situación cuanto antes y luego acordar qué vamos a hacer para evitar estas situaciones en el futuro”.*
- Pedir retroalimentación e involucrar al otro.
- *“¿Qué te parece?”.*
- Expresarse desde un estado interior de autoconfianza en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o el enojo.
- Estructurar y organizar las ideas por escrito antes de transmitir mensajes complejos o frente a situaciones en las que uno siente fuertes emociones.

### **2.III.2. Decir “no”**

Una de las situaciones para las que en general resulta muy útil una comunicación asertiva es cuando uno quiere expresar “no” al pedido de otra persona.

Decir “no” puede resultar incómodo y difícil porque la otra persona puede sentirse desafiada y contrariada, puede reaccionar con fastidio y enojo, lo que afecta el vínculo entre las partes. Si el conflicto escala, se podrían involucrar otros actores y generar una complejidad y una visibilidad negativas para el equipo y el proyecto.

Para evitar estas situaciones y sus consecuencias, a menudo tendemos a seguir tres cursos de acción que son improductivos. Una opción poco productiva es acomodarnos al pedido del otro, decimos que “sí” cuando en realidad queremos decir que “no”. Es decir, cuidamos la relación con el otro sacrificando nuestros principales intereses y necesidades. Esto a menudo genera resentimiento en nosotros y termina afectando la relación entre las partes.

Otra opción improductiva es decir “no” sin tomar en cuenta o cuidar la relación con la contraparte. A menudo, respaldados por los términos de referencia del proyecto, justificamos nuestro “no”, pero no cuidamos las necesidades de la contraparte, por lo cual la relación se ve afectada.

La tercera opción improductiva es evitar completamente el conflicto, no decir nada y esperar que de alguna forma el problema desaparezca. Esto puede ocurrir en algunos casos si el tema es de poca importancia para las partes. Sin embargo, si este no es el caso, a menudo el conflicto recrudece si no se lo aborda a tiempo. Por lo tanto, la indiferencia tampoco funciona.

Entonces, ¿cómo podemos decir que “no” cuidando la relación? En definitiva, ¿cómo podemos cuidar nuestras necesidades y la relación con la otra parte diciendo que “no”?

Quizás el mayor error al comunicar nuestro “no” es empezar desde lo que no queremos en lugar de comenzar por lo que deseamos. Esto tiende a llevar a la conversación hacia un desacuerdo en lugar de hacia un proceso de resolución conjunto de problemas.

Una herramienta que puede resultar muy útil en este sentido es la metodología del “no positivo” desarrollada por William Ury<sup>4</sup>. El “no positivo” es una forma conversacional que integra el poder de dos palabras esenciales del idioma: el “sí” como declaración de aceptación, de creación del sentido de comunidad con el otro, y el “no” como declaración de individualidad, que consolida los límites y la satisfacción de las necesidades personales.

**El no positivo es una secuencia SÍ-NO-SÍ:**

- 1) El primer “Sí” significa comprender empáticamente los sentimientos y necesidades de la otra persona; se crea así un lazo de conexión con el otro.
- 2) El “NO” significa expresar asertivamente nuestros propios sentimientos y/o necesidades en torno al pedido o situación.
- 3) El “Sí” final significa hacer una propuesta al otro, en la forma de un pedido u oferta que contemple sus intereses; se crea así una oportunidad para afianzar la relación sin sacrificar la satisfacción personal.

*1 SÍ: “Entiendo que un problema personal te impidió llegar en el horario que acordamos y que se te acumuló trabajo del día anterior”.*

*2 NO: “Al mismo tiempo, necesito terminar las conclusiones del informe hoy antes de las 17 para cuidar un compromiso con un beneficiario del programa, por lo que no estoy dispuesto a postergar la entrega hasta mañana”.*

*3 SÍ: “Por lo que te pido que le asignes tiempo a esa tarea y te ofrezco media hora luego del almuerzo para que revisemos juntos qué pendientes puedes demorar, ¿qué te parece?”.*

---

<sup>4</sup> Ury, W. (2007). *El poder del no positivo*. Bogotá: Norma.

Volviendo una vez más al caso “Proyecto de Urbanización de Asentamientos Irregulares”, Román Alberti y su equipo enfrentan un desafío importante en relación con el alcalde. Este ha prometido a un vecino que se encargará de “darle una solución” a su falta de vivienda. Esto no está contemplado en el proyecto. Por lo tanto, Román y su equipo tendrán que decirle al alcalde que no podrán satisfacer este pedido.

Veamos a continuación cómo podrían hacerlo poniendo en práctica esta metodología.

La primera etapa consiste en responder al pedido del otro con curiosidad y consideración. En esta etapa indagamos sobre su promesa o pedido y verificamos nuestro entendimiento. Lo importante aquí es que la persona se sienta comprendida.

*“Señor alcalde, sabemos que ha hablado con, al menos, un vecino acerca de la falta de vivienda y le ha prometido solucionar este problema. Entendemos que este tema es relevante para usted y su gestión y que para usted sería importante cuidar este compromiso. ¿Es así?”.*

Una vez que la otra persona se siente comprendida, explicitamos aquellos intereses o necesidades que son importantes para nosotros y que estaríamos descuidando si accediéramos al pedido de la otra parte. La recomendación es explicitar el propio interés antes de usar la palabra “no”.

*“Al mismo tiempo, para nosotros, cuidar la implementación de este proyecto es sumamente importante. Hay 220 familias que, en caso de completar el proyecto en los plazos previstos, tendrán su hogar antes de Navidad. Hemos involucrado a los vecinos de la comunidad en varias decisiones del proyecto; entre ellas, la de cuidar un criterio equitativo en la asignación de las viviendas. Este compromiso está registrado y ha tenido visibilidad en los medios. Toda excepción estimularía un fuerte reclamo tanto de los vecinos beneficiarios como de aquellos excluidos del alcance del proyecto. También pondría en riesgo los tiempos del proyecto, además de nuestra imagen frente a la comunidad. Por esto, esperamos que usted entienda que no estamos dispuestos a asignar viviendas a vecinos que no estén sobre la calle principal”.*

Finalmente, ofrecemos ayudar a la contraparte a satisfacer sus intereses siempre y cuando se cuiden también los nuestros.

*“Al mismo tiempo, nuestro equipo quiere colaborar con usted y su gestión. Por lo que si hay alguna forma de ayudar a este vecino y a otros, y cuidar los objetivos y límites del proyecto, nos gustaría conversar con usted al respecto. ¿Qué le parece?”.*

¿En qué relación le gustaría practicar la metodología de “SÍ NO SÍ” durante la próxima semana? ¿Le serviría practicar o ensayar antes con algún colega de su equipo para sentirse más seguro al respecto?

---

## Síntesis de la unidad

---

No siempre el desafío de comunicación pasa por escuchar a la contraparte. Hay veces que necesitamos manifestarnos y dejar en claro nuestro punto de vista, nuestras necesidades, incluso nuestra negativa. En esta unidad hemos visto cómo comunicar un mensaje con claridad y firmeza y, al mismo tiempo, sin descuidar la relación.

- Hablar en primera persona nombrando cómo el comportamiento de la otra persona impactó en uno.
- Explicitar concisa y directamente lo que uno quiere para el futuro.
- Pedir retroalimentación e involucrar al otro.
- Expresarnos con autoconfianza.
- Estructurar nuestras ideas antes de la conversación.
- Y si se trata de decir “no”, usar la secuencia SÍ-NO-SÍ.

---

## Referencias bibliográficas

---

- Bohm, D. (1997). *Sobre el diálogo*. Buenos Aires: Kairos.
- Bradford, D. L. y Cohen, A. R. (1998). *J Power Up: Transforming Organizations through Shared Leadership*. San Francisco: Martín Wiley & Sons.
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente*. Buenos Aires: Granica.
- Gordon, T. (2001). *Leader Effectiveness Training L.E.T.: The Proven People Skills for Today's Leaders*. Nueva York: Perigee Trade-Penguin.
- Kofman, F. (2001). *Metamanagement*. Buenos Aires: Granica.
- Kohlrieser, G. (2006). *Hostage at the Table*. Nueva Jersey: Jossey Bass.
- Heifetz, R. (1998). *Leadership without Easy Answers*. Boston: Harvard University Press.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change*. Nueva York: The Free Press-Macmillan.
- Kouzes, J. M. y Posner, B. Z. (1997). *The Leadership Challenge*, 4ª ed. San Francisco: Juan Martín Wiley & Sons.
- Rosenberg, M. (2006). *Comunicación no violenta*. Buenos Aires: Gran Aldea.
- Stone, D., Patton, B. y Heen, S. (1999). *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*. Nueva York: Viking Penguin.
- Ury, W. (1998). *¡Supere el No! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas*. Bogotá: Norma.
- Ury, W. (2007). *El poder del no positivo*. Bogotá: Norma.

---

## Unidad IV. Conversación de *feedback*

---

El propósito de este módulo, recordemos una vez más, es que los participantes sean capaces de comunicarse eficientemente para el ejercicio efectivo de la influencia en la implementación del plan de proyecto.

### Objetivo de aprendizaje

2.IV.1. Aprender a mantener conversaciones de *feedback* que sirvan para fortalecer la confianza, el alineamiento y el aprendizaje en las relaciones laborales.

#### 2.IV.1. Conversación de *feedback*

*Feedback* es un término anglosajón usualmente traducido como “retroalimentación”. La práctica de *feedback* tiene una función central para facilitar relaciones laborales productivas. ¿Cuán familiarizado se halla usted con esta práctica?

Toda persona que participa en un equipo de proyecto tiene conocimiento de sí misma. Por otro lado, quienes la conocen tienen un conocimiento sobre ella. A través de una conversación de *feedback*, las personas podemos, por lo tanto, aprender a reconocer aspectos de nuestra conducta y cómo impactan en los demás.

Por ello, es clave que el *feedback* sea brindado de manera empática y respetuosa y, al mismo tiempo, de modo desafiante, en el sentido de brindar información sobre aquello que puede ser motivo de mejora.

Además de ayudarnos a reconocer el impacto de nuestras acciones en los demás y en el proyecto, una conversación de *feedback* puede servir para desafiar o confirmar supuestos que las personas tenemos sobre los demás y que los demás tienen sobre nosotros y, de este modo, fortalecer la confianza en el vínculo y alinear expectativas. Es muy útil también para dar y recibir reconocimiento e identificar a tiempo errores y oportunidades de mejora.

A veces, la conversación de *feedback* suele asociarse con la conversación formal de desempeño entre un jefe y un colaborador. En este curso, sin embargo, le



propondremos concebir y practicar la conversación de *feedback* como un intercambio presencial con un colega -ya sea que exista o no una diferencia jerárquica entre ustedes- enfocado en compartir percepciones recíprocas de cada uno de ustedes y sobre la experiencia de trabajar juntos con el objetivo de lograr una mayor satisfacción y mejores resultados.

A continuación, compartiremos algunas buenas prácticas para preparar y mantener una conversación de *feedback*:

- *Referirse a hechos y a observaciones que no estén mezcladas con juicios o interpretaciones.* Si mezclamos nuestras observaciones con juicios e interpretaciones, es más probable que la otra persona reaccione defensivamente con la intención de corregirnos. En cambio, si describimos una situación con palabras neutras, es más probable que esté dispuesta a reconocerla sin defenderse y, consiguientemente, esté más dispuesta a aprender.

En lugar de decir “*el informe estaba pobre*” se puede decir “*me gustaría que revisemos algunas diferencias entre el último informe que presentaste y este otro que yo te había mostrado como modelo*”.

- *Evitar expresarnos sobre la intención que, imaginamos, tiene o tuvo la otra persona.* Resulta más productivo expresarnos sobre el impacto que el comportamiento de otra persona tuvo en nosotros. Nadie sabe mejor que nosotros qué nos agradó y qué no. Muy diferente es cuando nos referimos a lo que imaginamos que fue la intención del otro. Esto es algo que solo el otro conoce.

En lugar de decir “*no deberías haberle faltado el respeto al beneficiario*”, se puede decir “*cuando respondías al beneficiario, tu tono de voz fue incrementándose cada vez más. Me inquieta cómo dicha conversación habrá afectado a nuestra relación con él y la posibilidad de contar con su apoyo para las próximas etapas del proyecto*”.

- *Expresarse en primera persona.* Expresarse en primera persona ayuda a que la conversación sea colaborativa y se genere un vínculo más cercano.

Esto contrasta con cuando alguien se expresa en nombre del proyecto o de “lo que corresponde”.

En lugar de decir “*el proyecto necesita de nosotros una actitud más proactiva*”, se puede decir “*estoy muy interesado en que desarrollemos una actitud más proactiva en la próxima etapa de este proyecto*”.

- *Poner el foco en la acción deseada en el futuro.* Cuando la conversación de *feedback* está centrada en el pasado, es más probable que genere mensajes de autojustificación y defensa y se centre en qué es lo que pasó, qué es lo que no pasó y qué es lo que tendría que haber pasado. En cambio, cuando nos referimos al pasado para generar un aprendizaje que podamos aplicar en el futuro y, por lo tanto, ponemos el foco de la conversación en el futuro, es más probable que tengamos una conversación productiva.

En lugar de decir “*creo que no deberías haber actuado así*”, se puede decir “*¿Cómo te gustaría manejar tu próxima comunicación con este beneficiario?*”.

- *Responder “no defensivamente” a justificaciones defensivas.* Aun poniendo en práctica las habilidades aquí presentadas, muchas veces la otra persona se defiende y justifica. En ese caso, es importante no hacer lo mismo. Es decir, evitar contestar a una defensa con otra defensa o a una justificación con otra justificación. Si hiciéramos eso, la conversación generaría una tensión que escalaría y no una situación de aprendizaje. Cuando el otro se defiende o se justifica, la sugerencia es escuchar a la persona y, posteriormente, poner el foco nuevamente en el futuro y en la posibilidad de generar un aprendizaje que surja de este diálogo.

*En lugar de decir “pero”, se puede decir “al mismo tiempo”.*

*La explicación de esto es que cuando expresamos un aspecto positivo de una persona y luego decimos “pero” y lo completamos con algo negativo, el primer aspecto positivo pierde totalmente su relevancia.*

*Por ejemplo, en la frase: “Lorenzo, tu trabajo está muy bien, pero te has excedido de la fecha de entrega”, se pierde la relevancia del buen trabajo.*

*Si en cambio dijéramos: “Lorenzo, tu trabajo está muy bien. Al mismo tiempo, te has excedido de la fecha de entrega”, la percepción del trabajo bien hecho no se inhabilita; esto genera una mejor recepción.*

- *Poner el foco en la otra persona y también en uno mismo.* Es difícil influir en otra persona si no actuamos en coherencia con lo que proponemos. En este sentido, si encaramos una conversación para fomentar un cambio y un aprendizaje en otra persona, pero no estamos dispuestos a cambiar ni a aprender a partir de dicha conversación, es menos probable que tengamos influencia. Por lo tanto, hay que prepararse para una conversación de *feedback* contemplando que probablemente sea una conversación en la cual ambos desarrollemos aprendizajes y/o cambios de conducta y percepciones a partir de ella.

---

## Síntesis de la unidad

---

La conversación de *feedback* es una práctica de comunicación muy valiosa para reforzar confianza, alinear expectativas, corregir errores y expresar reconocimiento entre colegas. En este sentido, el costo de no tener conversaciones de *feedback* productivas puede ser alto para un equipo. Al mismo tiempo, para que la conversación efectivamente agregue valor, es importante encararla con buenas habilidades de comunicación. Las habilidades presentadas durante este curso resultan funcionales en este sentido. Al mismo tiempo, se han sugerido las siguientes recomendaciones prácticas para encarar la conversación con efectividad:

- referirse a hechos y a observaciones que no estén mezcladas con juicios o interpretaciones;
- evitar asignar intención a la otra persona;
- expresarse en primera persona;
- poner el foco en la acción deseada en el futuro;
- responder no defensivamente a justificaciones defensivas;
- poner el foco en la otra persona y también en uno mismo.

Para fortalecer estos conceptos e integrarlos con el resto de los contenidos y habilidades de este módulo del programa, realizaremos una serie de actividades a través de la plataforma virtual del curso.

A continuación, deberán completar la evaluación de contenidos.

Finalmente, se llevará a cabo un segundo encuentro sincrónico con el tutor. Durante este, se desarrollará una actividad en la que usted y los colegas de su equipo podrán poner en práctica las habilidades de comunicación, negociación, escucha empática y asertividad en una dramatización a través de una videoconferencia. Además, se reflexionará sobre el resultado de la aplicación de estos conceptos en la realidad de su proyecto con apoyo de la metodología *In Action Review*.

---

## Referencias bibliográficas

---

Bradford, D. L. y Cohen, A. R. (1998). *J Power Up: Transforming Organizations through Shared Leadership*. San Francisco: Martín Wiley & Sons.

Gordon, T. (2001). *Leader Effectiveness Training L.E.T.: The Proven People Skills for Today's Leaders*. Nueva York: Perigee Trade-Penguin.

Kouzes, J. M. y Posner, B. Z. (1997). *The Leadership Challenge*, 4ª ed. San Francisco: Juan Martín Wiley & Sons.

Stone, D., Patton, B. y Heen, S. (1999). *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*. Nueva York: Viking Penguin.

