



Cooperación
Española
PERÚ



Fundación para la integración laboral
de personas con discapacidad

Manual de formación

Comunicación Intercultural y Relaciones Humanas en el Trabajo.



Fundación Uned



Entidades en Alianza



"PERUINTEGRA2 2016/ACDE/2468"

Este manual ha sido realizada con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) con cargo a la acción "PERUINTEGRA2 2016/ACDE/2468". Su contenido no refleja necesariamente la opinión de la AECID.

Los contenidos están disponibles para uso no comercial y/o educativo. Los usuarios pueden descargar estos archivos para su propio uso, sujeto a las condiciones o restricciones adicionales que puedan ser aplicables al archivo o a su aplicación individual. Los usuarios deben, sin embargo, citar la fuente e incluir la URL www.aecid.es.

Al descargar, imprimir o utilizar los materiales, si se accede directamente desde la web o a través de otros sitios o mecanismos, los usuarios entienden que van a limitar el uso de este tipo de archivos a un uso no-comercial, no violando los derechos de propiedad intelectual en España o Perú. Los usuarios no pueden eliminar, sustituir ni modificar el contenido ni la identidad corporativa de los manuales.

Descargar, imprimir, copiar, distribuir o utilizar los manuales con fines comerciales, incluida la publicación comercial o ganancia personal, está expresamente prohibida.

Autor: César García-Rincón de Castro (2017)
Edita: Fundación Europea para el Estudio y Reflexión Ética-
MANUALES PERUINTEGRA2 - FUNDACIÓN DKV INTEGRALIA
ISBN (Ed. Impresa) 978-84-697-5827-4
Depósito Legal: M-26140-2017
Diseño, maquetación e impresión: Mediación, Imagen y Comunicación
www.mediacioneimagen.com. imágenes VITAL IMAGERY LTD

Administración:
FUNDERÉTICA
C/Felix Boix 13 / 28036 Madrid
fundraising@funderetica.org
www.funderetica.org

FUNDACIÓN DKV INTEGRALIA
www.dkvintegralia.org

Índice.

1. Introducción a la comunicación intercultural en el mundo profesional: cómo enfocarlo bien en un mundo complejo, global y cada vez más mestizo. (pg. 7)

2. Descripción comparativa de los tipos de patrones culturales en base a diferentes dimensiones (pg. 11)

3. Los dilemas socio-laborales y las relaciones interculturales en el mundo del trabajo. (pg. 20)

4. Aprender a mirar sin prejuicios: una reflexión sobre las leyes que gobiernan nuestra percepción de los otros. (pg. 25)

5. La importancia de la comunicación no verbal en las relaciones interculturales. (pg. 33)

6. El conflictograma: una herramienta para prevenir y resolver conflictos interpersonales, grupales e interculturales en las organizaciones. (pg. 48)

1. Introducción a la comunicación intercultural en el mundo profesional: cómo enfocarlo bien en un mundo complejo, global y cada vez más mestizo.

Vivimos en entornos laborales cada vez más interculturales, globales y dinámicos. La forma de trabajar está cambiando a pasos agigantados, y todavía va a cambiar más. Uno de esos cambios afecta al creciente tejido de relaciones humanas que tenemos que utilizar para lograr los objetivos y productos profesionales. Y en esas relaciones humanas cada vez más nos encontramos con personas de otras culturas, de otros países, incluso de otros modos de pensar y procesar la información. La interculturalidad, la mayor movilidad de los equipos de trabajo, los propios equipos multi-profesionales, hacen del propio trabajo algo cada vez menos estático y previsible, y más dinámico y complejo.

Este hecho de mayor complejidad, incertidumbre y diversidad, lejos de ser un inconveniente, se convierte en todo un reto y un desafío a nuestras capacidades humanas para lograr más y mejores objetivos profesionales, así como espacios de inter-acción profesional cada vez más inclusivos y humanizados. Este sería el objetivo del presente trabajo: *aportar claves para comprender las diferencias y similitudes en lo intercultural, en la diversidad humana, y de este modo poder trabajar mejor, comunicarnos mejor y construirnos en el trabajo de forma más humanizada.*

Vamos a ver, en primer lugar, las diferentes teorías y modelos que tratan de explicar las diferencias interculturales en el modo de comunicarse diferentes culturas, así como en los comportamientos y expectativas mutuas en situaciones de interacción social. Es conocido que estas diferencias, que llevan a las personas en su “ADN cultural”, formado por los procesos de inculturación y socialización en su propia cultura, suelen llevar a malentendidos y conflictos, que podrían evitarse con un conocimiento de las mismas, y por ello conviene formar a los futuros trabajadores y trabajadoras, además de en los valores de apertura, tolerancia y respeto a los demás, en

el conocimiento de estas diferencias para prevenir dichas situaciones conflictivas.

Pero antes de ello, conviene hacer algunas observaciones y tenerlas en cuenta, ya que en la actualidad, los estilos culturales no están tan delimitados como antaño, las culturas están más globalizadas y hay un creciente mestizaje cultural. Conviene, por tanto, tener en cuenta al menos estos aspectos:

1. *Existe actualmente una mayor diversidad cultural y mestizaje provocada, por un lado por la mayor movilidad de personas, estudiantes y profesionales, y por otro lado, por los nuevos movimientos migratorios forzados de los desplazados y refugiados, cuyas segundas y terceras generaciones se instalarán y trabajarán muchas veces en los países de acogida. Si bien no es igual en todas las regiones y culturas, sí es cierto que cada vez es más significativo, incluso cada vez se socializa más a la infancia y juventud en el mestizaje cultural y la Identidad Cosmopolita Global (García-Rincón, 2016)¹. Las propias empresas, comienzan a incluir también entre sus competencias profesionales las referencias a la interculturalidad, sobre todo empresas grandes y transnacionales, donde los equipos de trabajo están formados por personas de varios países y culturas. Pero más allá de lo interno de la empresa, los mercados internacionales suponen una apertura del negocio a nuevos tipos de clientes y culturas, a los que hay que llegar y con los que hay que comunicarse de modo eficaz.*
2. *El proceso creciente de globalización en las tres últimas décadas ha supuesto un incremento significativo de imposición de patrones culturales dominantes. Es una realidad que se impone una cultura dominante de carácter anglosajón y occidental, y ello, sin entrar ahora en debates reivindicativos de las culturas minoritarias y autóctonas, los*

¹ GARCÍA-RINCÓN, C. (2016). *Identidad Cosmopolita Global. Un nuevo modelo educativo-social para un mundo nuevo*. Madrid, PPC.

cuales comparto por lógica ético-humanista, ha supuesto una mayor uniformidad de los modos de hacer y comunicarse, sobre todo en entornos laborales-profesionales.

3. Por si lo anterior fuera poco, *se constata al mismo tiempo que hay micro-culturas y culturas propias en cada empresa y sobre todo en algunas multi-nacionales, que prescriben cómo las personas han de trabajar, comunicarse y comportarte en los equipos de trabajo. Esto puede ser una ventaja a la hora de trabajar de manera uniforme, pero al mismo tiempo puede ser un inconveniente al derivar en una única forma de ver y pensar las cosas, ya que los equipos de éxito en entornos complejos requieren que haya diversidad cognitiva y cultural en sus miembros.*
4. Además de las propias micro-culturas empresariales de las pequeñas y grandes corporaciones, *a través de determinados autores y "gurús" y publicaciones tipo best-seller del ámbito empresarial, se ha generalizado y globalizado una mayoritaria cultura del trabajo, formada por competencias profesionales, modos de dirección de personas, diseño de puestos y espacios de trabajo, etc., que de algún modo también estandarizan los modos de trabajar globales que en otro tiempo fueron más diversos y locales.*
5. Del mismo modo, *cada profesión o sector de actividad, ha creado su propia cultura y sus modos de trabajar, lo que ha contribuido también a estandarizar y limar las diferencias culturales entre varios países que tienen empresas en el mismo sector de actividad.*
6. Finalmente, a todo ello habría que añadir que, si bien los sociólogos, etnólogos y antropólogos nos aportan interesantes marcos de análisis, estándares y tipos de cultura, *siempre hemos de tener en cuenta lo diferencial en el ser humano, las variables únicas de cada persona, que bien estudia la psicología diferencial, y que nos invitan a no cometer errores previos o pre-juicios respecto al etiquetado cultural de una persona por el hecho de pertenecer a un país, sector de actividad o rol profesional.*

Hechas estas advertencias y salvedades, siempre necesarias, estamos en condiciones ya de estudiar y analizar los diferentes tipos de culturas, a partir de algunas variables interesantes a tener en cuenta.

2. Descripción comparativa de los tipos de patrones culturales en base a diferentes dimensiones.

El autor que más ha aportado en el conocimiento y diferenciación de las culturas en procesos de comunicación intercultural, es Geert Hofstede (1999)². Vamos a resumir, antes de pasar al análisis más en profundidad, sus cinco dimensiones culturales. El trabajo de Hofstede mostró que hay agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones, y que son muy persistentes en el tiempo. Desarrolló el llamado *Modelo de las Cinco Dimensiones* para identificar los patrones culturales de cada grupo, que se detallan en la siguiente tabla³:

Dimensión	Descripción
<i>Distancia al poder</i>	El grado en el que miembros 'menos poderosos' de una sociedad esperan la existencia de diferencias en los niveles de poder. Un puntaje más alto sugiere que hay expectativas de que algunos individuos tendrán mucho más poder que otros. Países con elevada distancia en el poder son típicamente más violentos. Un puntaje bajo refleja la perspectiva de que la gente debe tener derechos iguales. Las naciones latinoamericanas y árabes están catalogadas como las más altas en esta categoría; las escandinavas y germánicas en las más bajas.
<i>Individualismo vs. colectivismo</i>	El individualismo es contrastado con el colectivismo, y se refiere al grado al que la gente espera valerse por sí misma o, alternativamente, actuar principalmente como

² HOFSTEDE, G. (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental*. Madrid, Alianza Editorial.

³ HOFSTEDE, G. Fuente: Wikipedia.

	miembro de un grupo u organización. Los Estados Unidos son la sociedad más individualista.
<i>Masculinidad vs. feminidad</i>	El lado masculino de esta dimensión representa la preferencia en la sociedad por los logros, el heroísmo, la asertividad y la recompensa material por el éxito. La sociedad en general es más competitiva. Su opuesto, la feminidad, se refiere a una preferencia por la cooperación, la modestia, preocuparse por los débiles y la calidad de vida. La sociedad es general está más orientada a llegar a consensos.
<i>Aversión a la incertidumbre</i>	Refleja el grado al que una sociedad acepta la incertidumbre y los riesgos. En términos sencillos, las culturas con más puntaje en esta escala evitan tomar riesgos. Las culturas mediterráneas, Latinoamérica y Japón son las más altas en esta categoría.
<i>Orientación a largo plazo vs. orientación a corto plazo</i>	Se refiere a la importancia que se da en una cultura a la planeación de la vida a largo plazo en contraste a las preocupaciones inmediatas.

Vamos a conocer ahora y analizar las diferencias culturales en la comunicación humana, y sobre todo enfocados en el mundo del trabajo, desde siete puntos de vista o variables dicotómicas de análisis, una forma de aproximación al tema que suele ser habitual en sociología y antropología humana, en orden a clasificar los tipos humanos, y a establecer categorías. Lógicamente, como ya hemos advertido en el epígrafe anterior, es posible que haya culturas polarizadas en cada extremo de la variable a analizar, pero también es posible, y de hecho así sucede, que haya términos intermedios o tendencias que se decantan a favor de uno u otro polo, pero con ingredientes de ambas cosas. Para ello, nos basaremos en parte del

trabajo compilatorio sobre comunicación intercultural elaborado por Cornejo, Gómez-Jarabo y Jiménez (2017)⁴.

2.1. Sociedades individualistas y sociedades colectivistas.

Esta distinción es una de las más utilizadas en sociología y antropología, y se basa en si las sociedades potencian más a la persona por encima del grupo o bien potencian al grupo por encima de la persona, es decir, si al final el miembro socializado se define en términos de “yo” (cultura individualista) o en términos de “nosotros” (cultura colectivista).

En las sociedades individualistas suele prevalecer la autorrealización personal, el trabajo individual antes que el colectivo, se potencia más el emprendimiento y el éxito personal. Por esta razón el trabajo en equipo, por ejemplo, en el ámbito de la empresa, es más una exigencia del guión que algo realmente querido por las personas. Además se mantiene una fuerte creencia en que el trabajo individual es más rentable y beneficioso que el trabajo colectivo, que al final genera que haya personas que se diluyan y contribuyan poco al conjunto. Por ello se premia más el mérito individual que el grupal.

Las personas se enfocan más en la tarea y en los resultados que en las relaciones humanas, no les gusta perder el tiempo en comentarios emocionales o sobre la vida y problemas de los demás, prefieren ir al grano y ser más explícitos y técnicos en la comunicación.

En las sociedades y culturas colectivistas, ocurre todo lo contrario, priman los fines colectivos frente a los individuales, y se sanciona más a la gente que va por libre, tildándola rápidamente de egoísta e individualista. Se prefiere trabajar en equipo en los entornos

⁴ CORNEJO, M.J., GÓMEZ-JARABO, I. Y JIMÉNEZ, E. (2017). *Comunicación intercultural. Desarrollo de habilidades en educación formal y no formal*. Madrid, CCS.

laborales, incluso a la hora de tomar decisiones, se potencia más el consenso grupal y este tipo de decisiones son acatadas por todos y tiene más fuerza y autoridad.

Al contrario que las culturas individualistas, las colectivistas se centran más en las relaciones entre las personas que en las tareas y productos del trabajo: priman la relación humana sobre el objetivo, o al menos la vinculan al mismo, de tal forma que las buenas relaciones facilitan el cumplimiento de los objetivos, y las malas relaciones, dificultan trabajar bien y con eficacia. Por ello se requiere un tiempo y esfuerzo en conocer de verdad a las personas y establecer una relación buena y de confianza con ellas.

En lo que se refiere al posible *acuerdo cooperativo entre ambas culturas individualistas y colectivistas*, Triandis (1995)⁵ propone unas bases muy interesantes para superar estos dos “síndromes culturales”. Hay que decir, que en realidad, de los diferentes parámetros que vamos a comentar, éste es el más relevante de todos y del que surgen más conflictos de comunicación y cooperación entre culturas:

1. Los individualistas están orgullosos de ser “distinguidos”; los colectivistas se sienten orgullosos de sus grupos, pero no quieren destacar en ellos. Esto puede conducir a malentendidos cuando los colectivistas se comportan con demasiada modestia y los individualistas parecen demasiado jactanciosos. *Puede ser útil formar a los colectivistas para que destaquen y a los individualistas para que sean modestos.*
2. El hecho de que en los dos tipos de culturas las personas se vinculen de manera distinta con sus ingrupos, es pertinente para el comportamiento. *Los individualistas*

⁵ TRIANDIS, H.C. (1995). *Diferencias interculturales entre asertividad/competición y lealtad al grupo/cooperación*. En Hinde, R.A. y Groebel, J. (1995). *Cooperación y conducta prosocial*. Madrid, Aprendizaje Visor. Pg. 95.

estarán emocionalmente separados de sus ingrupos y los colectivistas deben aprender a no considerar esta conducta como neurótica. Por otra parte, los colectivistas estarán unidos a sus grupos más de lo que es normal para los individualistas, quienes deben aprender a no pensar que los colectivistas son excesivamente dependientes.

3. Si la cooperación es más común en los ingrupos colectivistas y la competición es más común en todos los tipos de relaciones interpersonales en las culturas individualistas, puede ser beneficioso *formar a los colectivistas para que toleren más la competición y garantizar que la competición no sea percibida como hostilidad.*
4. Si en un caso la unidad de análisis es el individuo y en el otro lo es el grupo, la interacción tiene significados distintos. Si los colectivistas se comportan de manera muy distinta con los miembros de su ingrupos y con los miembros de su exgrupo, *los individualistas deben aprender a convertirse en miembros del ingrupos.* Es probable que las conductas íntimas y una orientación comunal ayuden a los individualistas a ser miembros del ingrupos. Pero las personas necesitan ser formadas en un comportamiento íntimo. Como los individualistas tienden a ser más formales que los colectivistas en situaciones de distancia social intermedia, *para evitar malentendidos deben aprender a ser más íntimos (a revelar más de sí mismos).*
5. Para los individualistas, el estatus se define como una función de logros y para los colectivistas como una función de la pertenencia a grupos y a la posición formal en ellos. Si esto no se comprende, las personas pueden llegar a conclusiones distintas sobre el estatus de quienes interactúan. También deberán aprenderse las

expectativas relacionadas con lo que debemos hacer para recibir respeto.

6. El comportamiento que tiene en cuenta las necesidades ajenas, la distribución equitativa de los recursos, el auto-sacrificio y unas relaciones agradables y gratas contribuyen mucho a hacer que un individualista sea miembro de un ingrupa. A la inversa, si el énfasis recae en el placer y en el logro y la competición personales, el colectivista debe aprender cómo tratar con individualistas siguiendo estas líneas. *Puede ser útil aprender a utilizar más relaciones de intercambio y a evitar relaciones comunales en situaciones que requieran interacciones de intercambio (por ejemplo entre ciudadano y autoridades).*
7. *Los colectivistas deben aprender a esperar interacciones más superficiales, a corto plazo pero bien intencionadas. Los individualistas deben aprender a ser más íntimos en sus relaciones y a no disgustarse cuando el otro es más íntimo de lo que ellos ven como adecuado para la situación.*
8. *Los colectivistas deben aprender a tratar con el otro sin tener que conocer mucho de él y los individualistas deben aprender a dedicar tiempo a conocer al otro antes de tratar con él. Los colectivistas deben aprender que las relaciones sociales durarán un tiempo limitado y que dependerán de equilibrios favorables entre beneficios y costes; los individualistas deben aprender que se espera que las relaciones sean duraderas y que las personas sean leales durante largos períodos de tiempo en culturas colectivistas. Los problemas con la jerarquía también son importantes. Los colectivistas deben aprender a restarle importancia y los individualistas a dársela.*

“Es útil aprender a reconocer estos dos síndromes culturales. Quienes tengan en cuenta esta información podrán mejorar sus relaciones con miembros de sociedades que utilicen el síndrome cultural que sea menos común en su propia cultura. También pueden desarrollar diferentes expectativas sobre cuándo las personas cooperarán o competirán, cuándo confiarán y cuando se comprometerán con sus grupos” (Triandis, 1995:104).

2.2. Sociedades autónomas y sociedades heterónomas.

También llamada esta variable *sociedades de alta incertidumbre* frente *sociedades de baja incertidumbre*, se refiere a que en un tipo de sociedades todo está regulado, normativizado, previsto, con el fin de hacer frente a los posibles riesgos e incertidumbres de la vida. Sin embargo, en otro tipo de sociedades, no les preocupa tanto lo que pase, el futuro, viven más el día a día y dejan sencillamente que las cosas lleguen, no sufren tanto por tener cada aspecto de su vida regulado y previsto.

De tal forma que las sociedades heterónomas inculcan en sus miembros la necesidad de tener normas, protocolos y muchos aspectos de su vida previstos para evitar contratiempos en un mundo cada vez más incierto. Ello, lógicamente, va en detrimento de la propia capacidad de tomar decisiones y hacer frente a las adversidades, de la propia autonomía personal. Heteronomía es sinónimo de sujeción externa, de dependencia de los demás y del entorno para sentirse seguros.

Por otro lado, las sociedades autónomas no consideran tan importante tenerlo todo regulado, y por ello son más innovadoras y emprendedoras. También son sociedades más tolerantes con lo diferente y lo novedoso, con personas de otras culturas, creencias y formas de vida. A diferencia de las sociedades heterónomas, que sienten cierto miedo y recelo por lo diferente y lo novedoso, por la apertura hacia otras creencias o formas de vida.

2.3. Sociedades masculinas y sociedades femeninas.

Hostfede (1999) ⁶ diferenció culturas masculinas y culturas femeninas atendiendo a dos aspectos o variables:

- a) Los valores predominantes en la sociedad y su alineación con rasgos típicamente masculinos o femeninos.
- b) La forma en que la sociedad asigna los roles sociales entre los sexos, viendo si lo hace de forma igualitaria o los diferencia claramente.

En la cultura femenina los roles masculino y femenino no están tan diferenciados, y se espera de ambos los mismos valores y oportunidades. Las mujeres pueden asumir funciones asertivas y directivas, y los hombres pueden asumir tareas de cuidado, por ejemplo, sin problema, y se percibe como algo natural.

En estas sociedades, los valores fundamentales son el cuidado de los demás y de la naturaleza, la ayuda, la solidaridad, la sensibilidad, la solidaridad. No se enfocan tanto en la competición cuanto en la calidad de vida: se trabaja para vivir.

En las sociedades masculinas existen roles típicamente masculinos y femeninos que vienen marcados desde la socialización primaria en los niños y niñas, pero también en la escuela y en la empresa más tarde. Prevalcen los valores de competitividad, rendimiento, equidad más que igualdad, éxito material y estatus.

Como bien nos advierten Cornejo, Gómez-Jarabo y Jiménez (2017:105), “algunas veces caemos en la tentación de identificar cultura masculina con <<cultura machista>> y femenina con <<cultura feminista>>, y como hemos visto no es así”.

⁶ HOFSTEDE, G. (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental*. Madrid, Alianza Editorial.

2.4. Sociedades de alto contexto y sociedades de bajo contexto.

Cuando hablamos de alto y bajo contexto, estamos haciendo referencia a estilos de comunicación. El estilo de comunicación como dimensión cultural fue introducido por Edward Hall, y se refiere a una serie de signos no verbales como el ritmo de habla, el tiempo de habla, la distancia social a que nos ponemos de los demás, que influyen, y mucho, en la forma de comunicación. A partir de estos análisis, Hall (1983)⁷ establece *diferencias en el tratamiento del contexto comunicativo* por las diversas culturas, y así distingue entre:

- *Culturas de alto contexto*, en las que el código verbal no proporciona toda la información para codificar el mensaje, y necesitamos interpretarlo en contexto comunicativo. El contexto es entonces otro tipo de lenguaje que acompaña a la palabra y le da significado. En estas culturas se necesita más tiempo para comprender y decodificar los mensajes.
- *Culturas de bajo contexto*, donde no hay necesidad de acompañar el mensaje de gestos y otros significados no verbales, porque toda la información explicitada en el código verbal, que es considerado objetivo y sin ambigüedad. Son culturas que “van al grano” y no se andan con rodeos.

⁷ HALL, E. (1983). *The dance of life: the other dimensión of time*. New York, Anchor Books.

3. Los dilemas socio-laborales y las relaciones interculturales en el mundo del trabajo.

Desde una interpretación psicológica y social, Parsons (1999), ha planteado los valores como opciones entre posibles maneras de actuar que son manifestaciones de la jerarquía en la concepción del mundo que un sujeto o colectividad tiene. Para Parsons los valores son características de la acción humana, en cuanto que esta última presupone la elección de determinadas opciones entre un conjunto de dilemas que configuran la existencia humana.

Parsons (1999)⁸ reduce dichos dilemas u opciones a cinco grandes categorías que conllevan la elección entre alternativas opuestas. Dichas variables son los sistemas alternativos de elección que adquieren un significado dentro del marco cultural u orientación del valor. Por otro lado, pueden analizarse en cuatro niveles en los que se puede describir la actividad humana: biológico, psicológico, social y cultural. Podemos resumir estos dilemas en las siguientes variables dicotómicas:

- **Autogratificación-autocontrol:** las opciones suponen elegir por una primacía de la liberación de los deseos y las necesidades (opción afectiva) o la preferencia por la inhibición de la expresión de sentimientos, por el autocontrol (opción efectiva).
- **Interés privado-interés colectivo:** presupone la existencia de conflictos o contraposición entre los intereses individuales y los colectivos.
- **Trascendencia-inmanencia:** en cualquier situación los actores pueden interpretar las acciones y objetos sociales desde una perspectiva general y global, o por el contrario pueden interpretarlas a partir de los objetos singulares y específicos.
- **Globalismo-especificidad:** hace referencia al modo de conceptualizar los hechos y las situaciones sociales, bien

⁸ PARSONS, T. (1999). *El sistema social*. Madrid, Alianza Editorial.

desde un sólo conjunto de aspectos (especificidad), bien desde una globalidad de aspectos (globalismo).

Este enfoque dicotómico de los valores aporta bastante luz a la hora de determinar y definir una serie de dilemas laborales que se dan en la persona del trabajador y que examinaremos ahora. El ámbito laboral está lleno de dilemas que ponen a trabajadores y directivos en la tesitura de discernir y tomar decisiones. Estos dilemas suelen suceder alrededor de cinco variables (García-Rincón, 2003)⁹:

- **Autogratisación-autocontrol:** a las personas se nos plantea muchas veces el dilema entre actuar buscando la propia gratificación o la propia ventaja, o hacerlo buscando el beneficio colectivo (de la empresa en este caso).
- **Particularismo-universalismo:** otras veces se nos plantean situaciones en las que interpretamos la realidad (y nos conducimos desde esa interpretación) desde lo personal y lo subjetivo, o lo hacemos desde pautas y normas que son fruto del consenso social.
- **Neutralidad afectiva-empatía:** nuestra relación con las demás personas se puede hacer desde la apatía y la impermeabilidad (neutralidad afectiva), de forma impersonal y anónima, o bien implicándonos afectivamente en las realidades ajenas, en el sentido de ponernos en el lugar del otro.
- **Heteronomía-autonomía:** unas veces nos guiamos por referentes (personas, pautas, normas, símbolos) externos (heteronomía) o bien lo hacemos desde criterios interiorizados como normas de conducta personal (autonomía), sin que se vean afectados por los comentarios de los demás y otras circunstancias externas.
- **Ritualismo-creatividad:** los rituales variados, que cumplen una importante función social, también en ocasiones guían nuestro comportamiento y nos evitan el esfuerzo de

⁹ GARCÍA-RINCÓN, C. (2003). *Homo Prosocialis. La construcción psicosocial de la solidaridad*. Madrid. Homo Prosocialis.

improvisar y fijar criterios (ritualismo); ahora bien, en otros momentos preferimos actuar con libertad y creatividad, desarrollando nuevos criterios y normas y prescindiendo de lo que está establecido por tradición. La creatividad está en la base de la innovación y el cambio socio-cultural.

Como puede deducirse de estas cinco variables, en ellas hay implicados una serie de aspectos que están en el día a día de la empresa: integración de objetivos personales y empresariales, trabajo en equipo, motivación intrínseca, empatía y calidez comunicativa, creatividad e innovación, relaciones interculturales. La solución de dichos dilemas puede caer en el error de pensar que un extremo es malo y, por tanto, desechable (autogratificación, particularismo, neutralidad afectiva, heteronomía y ritualismo) y el otro es bueno y, por tanto, exigible a todos los colaboradores. Una orientación directivista en este sentido no sería plausible, ya que ambos extremos de las variables son humanos, es decir, responden a necesidades e impulsos de las personas, a orientaciones culturales como hemos visto. Por tanto, la forma de resolverlos es haciendo que ambos extremos dialoguen en la persona del trabajador y de los equipos, llegar a una situación ecléctica entre ambas tendencias que tiene que lograr cada trabajador consigo mismo y con los demás trabajadores.

La forma como cada uno experimentamos y resolvemos dichos dilemas nos da la medida de nuestra capacidad para cooperar y trabajar en equipos interculturales. Si tendemos a la lista de la izquierda estaremos ante un planteamiento individualista del trabajo, si tendemos a la lista de la derecha estaremos más cercanos de la cooperación y el trabajo en equipo. Ahora bien, hay gente que resuelve negativamente dichos dilemas planteando la cooperación intercultural sólo desde el lado de la izquierda, y así nos encontramos con 5 curiosos personajes en las empresas y organizaciones (García-Rincón y Hernández Fernández 2017)¹⁰:

¹⁰ GARCÍA-RINCÓN, C. y HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, C. (2017). *Gafas, brújulas y herramientas. Guía práctica para desarrollar tus habilidades sociales en la empresa*. Madrid, Homo Prosocialis.

1. El trabajador ESTRELLA (colaborar desde la autogratificación). Es el que se apunta a un proyecto con el fin de ser visto, de promocionar, de salir en la foto, de que le digan todos lo bueno que es, etc. En definitiva su ayuda está supeditada a sus gratificaciones personales de ser “una estrella de la empresa”. En el momento que deja de serlo (no le alaban, no promociona, no sale en la foto, etc.) abandona.
2. El trabajador EX-CÁTEDRA (colaborar desde el particularismo). Es el que se lo sabe todo y no necesita de los demás para trabajar. No escucha las opiniones ajenas, ya que, al fin y al cabo, los demás no saben y su opinión no cuenta. Piensa que su departamento es el mejor y, por tanto, no colabora con otros departamentos en proyectos compartidos, ni tiene en cuenta la labor de los mismos. Este tipo de trabajador particularista crea “guetos” y “chiringuitos” que, al final, hacen de la organización, un ámbito fragmentado y sin capacidad de unión para alcanzar la misión común.
3. El trabajador PARAGUAS (colaborar desde la apatía). Es el trabajador que “no se moja”. Es decir, está en la empresa con un paraguas mental que impide que le calen otras formas de entender la realidad, otros valores, la cultura de la organización. Desde esa coraza protectora es incapaz de ponerse en el lugar del otro y de atender bien al cliente (interno y externo). Esta falta de empatía y de simpatía por los demás le imposibilita para la colaboración, lo que a su vez provoca que los demás tampoco se abran y depositen su confianza en él.
4. El trabajador MARIONETA (colaborar desde la heteronomía). Es el que no tiene criterio propio para actuar, lo hace desde los hilos que mueven otros. Todo el mundo le maneja, incluido el cliente, que puede llegar a aprovecharse de él. Se deja llevar por lo que dicen los demás sin cuestionar si está bien o mal, constantemente pregunta lo que tienen que hacer en cada situación, ya que no tiene seguridad en sí

mismo/a. Este tipo de trabajador no ayuda de verdad a sus compañeros y supone un gran gasto de esfuerzos y energía por parte de la organización o proyecto donde colabora. Por eso es tan importante la formación y el acompañamiento del proceso del trabajador (coaching, mentoring, outdoor training, reuniones, entrevistas, encuentros formativos...), ya que esa es la forma de ir logrando la deseable autonomía personal para actuar eficazmente.

5. El trabajador DISCO RAYADO (colaborar desde el ritualismo). Es el que no ha salido de las formas de trabajar tradicionales, como el “orden y mando”, el “escaqueo”, el “divide y vencerás”, el “echar la culpa a los demás”. Su disco personal (ideas) está rayado y siempre suena la misma canción. Vive anclado en el pasado y en formas de trabajo paternalistas y autoritarias que actualmente no son eficaces, ya que no favorecen la comunicación, el intercambio de ideas, la autonomía y la motivación del trabajador. En realidad es un trabajador nostálgico, anclado en la seguridad de hacer las cosas “como siempre se han hecho”, que ve en los cambios, en la creatividad y en la innovación amenazas en lugar de oportunidades.

Será interesante determinar en qué medida cada organización (sus trabajadores) están afectados por alguno de estos *síndromes*, así como la forma de ayudarles a resolver sus dilemas satisfactoriamente, sobre todo cuando estamos en entornos de trabajo intercultural.

4. Aprender a mirar sin prejuicios: una reflexión sobre las leyes que gobiernan nuestra percepción de los otros.

Lo primero que hacemos cuando nos encontramos con alguien, ya sea un amigo/a, cliente o compañero/a de trabajo, es percibir a esa persona a través de nuestros sentidos. Nos impresionará más o menos cómo va vestida, su perfume, su físico, etc., y nosotros, con esas primeras impresiones nos formaremos una imagen mental, atribuyéndole además algunas cualidades o rasgos de personalidad y, no conformes con ello, además intentaremos adivinar sus intenciones. Todo ello se irá enriqueciendo e irá cambiando a medida que tengamos la oportunidad de “conocer bien a esa persona” hablando con ella, compartiendo el trabajo, una comida, una reunión o un viaje.

¿Por qué hacemos eso? ¿Por qué nos formamos primeras impresiones sólo con unos pocos datos de alguien? ¿Por qué clasificamos a la gente antes de conocerla en profundidad? Los psicólogos nos dan la respuesta: el ser humano necesita dar sentido a todo lo que le rodea, necesita “ordenar” la realidad, procesar el caos de estímulos diarios que le llegan, y por ello catalogamos a las personas y queremos saber “de qué van”, aunque sea sólo por dos rasgos como la apariencia y el tono de voz. Todo ello responde a una necesidad psicológica de dar sentido a lo que nos rodea, de lo contrario la vida sería un caos. Ahora bien, esas primeras impresiones que hacemos “por necesidad” nos pueden jugar una mala pasada, dado que tienen dos características:

- *Son duraderas*, es decir, la primera impresión que tenemos de alguien es muchas veces la que queda y es difícil de cambiar. De ahí la importancia que damos todos a “causar una buena impresión” en determinadas circunstancias, como una cita o una entrevista de selección.
- *Son condicionantes*, es decir, van a condicionar como un tinte (bueno-malo, agradable-desagradable, fuerte-débil,

etc) el resto de percepciones que sigamos teniendo de esa persona. Si una persona nos cae mal, en principio, nuestra mente va a tender a atribuir a la misma rasgos desagradables, a ver sus aspectos negativos.

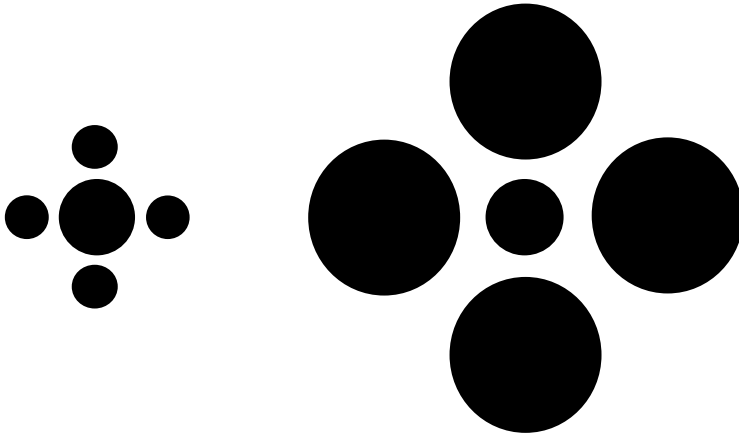
Afortunadamente, también somos capaces, si somos conscientes de estos mecanismos psicológicos y los conocemos, de cambiar el color o el signo perceptivo que teníamos sobre alguien si la primera impresión no había sido muy acertada. Todos llevamos unas “gafas de percibir”, unos filtros mentales que nos hacen ver la realidad y a las personas de una determinada manera. Uno de los primeros ejercicios que debemos hacer para percibir correctamente a las personas (clientes, compañeros, amigos, pareja, hijos) y así trabajar y vivir mejor con ellas, es tomar conciencia de cuáles son nuestras gafas de ver o filtros perceptivos.

Nuestra percepción del otro está gobernada por una serie de leyes a modo de tendencias psíquicas que nos llevan muchas veces a posiciones perceptuales distorsionadas y parciales, se trata de un auténtico secuestro de la dimensión de la realidad. Las leyes de la GESTALT tienen todavía muchas cosas que decirnos. Vamos a conocerlas y a descubrir lo que pueden aportarnos a la hora de percibir nuestra realidad laboral.

La Escuela de la Gestalt (una corriente de la psicología que estudió a fondo las leyes de la percepción humana) encontró que existen una serie de mecanismos innatos en el ser humano que, de forma espontánea y funcional (adaptativa), actúan como leyes universales en la percepción de la realidad.

4.1. Ley del contexto.

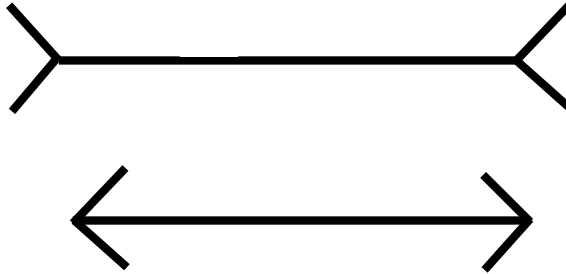
Lo que viene a decirnos esta ley es que percibimos los objetos dentro de un contexto, el cual condiciona y adorna de alguna manera la imagen o fotografía mental que hacemos de los mismos. En la imagen siguiente observamos cómo el círculo interior de ambas figuras, siendo de igual tamaño, se ve más grande sin embargo si está rodeado de círculos más pequeños y, al contrario, se percibe más pequeño si está rodeado de círculos más grandes que él:



Si en lugar de círculos estamos percibiendo personas, comportamientos, o bien nos percibimos a nosotros mismos, descubrimos que esa percepción y posterior valoración que hacemos está condicionada por un contexto situacional, y el mismo comportamiento o idea nos puede parecer más o menos grande o interesante en función del lugar en el que ocurre, de las personas involucradas o de otros comportamientos presentes en la escena. Pensemos, por ejemplo, en culturas mayoritarias frente a culturas minoritarias en una empresa.

4.2. Ley de apertura.

Esta ley podemos representarla en las siguientes líneas de igual longitud a simple vista, pero sin embargo se percibe como más larga la de arriba y como más corta la de abajo:

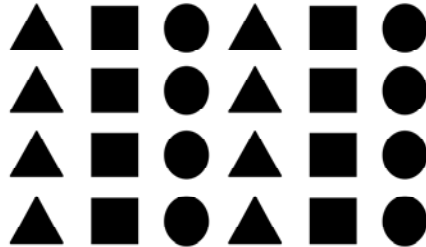
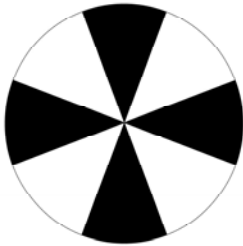


Podemos hablar aquí de personas abiertas (línea de arriba) y de personas cerradas (línea de abajo). Una persona abierta es percibida seguramente como una persona “más grande”, con más experiencias, con más humanidad, con más socialidad. Una persona cerrada (de ideas, en sí misma) es percibida por los demás como “más pequeña”. Lo mismo pasa si extendemos esta idea a sociedades abiertas y sociedades cerradas, sociedades democráticas y sociedades autárquicas. Podemos hablar también de personas con oportunidades (con las puertas abiertas) y personas sin oportunidades (con las puertas cerradas).

Cuando afrontamos nuestros problemas cotidianos ¿somos abiertos o cerrados? ¿Lo hacemos estando abiertos a escuchar al otro o nos encerramos en nuestros discursos? ¿Facilitamos un clima, un espacio de apertura, o limitamos mucho las posibilidades? Una mente abierta es esencial para trabajar hoy en un contexto intercultural y global.

4.3. Ley de semejanza.

Según esta ley, solemos percibir agrupadamente, como una figura con entidad propia (una categoría) los objetos que son semejantes en algunos aspectos.

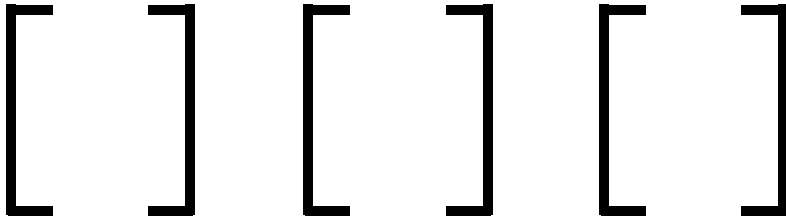


Como podemos observar en las figuras anteriores, nuestra percepción nos hace identificar dos cruces (blanca o negra) en la figura de la izquierda y varias columnas (de triángulos, cuadrados o esferas) en la figura de la derecha. Esta tendencia a agrupar las cosas que son iguales, también tiene su correlato en la percepción de personas. Así, tendemos a agrupar a la gente en categorías: jefes/as, empleados/as, becarios/as, secretarios/os. Pero también agrupamos a la gente según su procedencia social (ricos, pobres, inmigrantes), según sus rasgos culturales (gitanos, negros, sudamericanos), según sus problemáticas sociales (discapacitados, mujeres maltratadas, drogadictos, ancianos) y según sus conflictos (conflictivos, pasivos, agresivos, obedientes, sumisos...).

Debemos ser conscientes del riesgo de la generalización y trascender la misma para individualizar a la persona, la cual, a pesar de ser susceptible de categorizaciones, tiene una historia personal propia, un rostro y un nombre que le hacen diferente de los demás y, por tanto, que experimenta y procesa de forma diferente los mismos problemas y situaciones.

4.4. Ley de clausura.

Según la ley de clausura, las personas tendemos a cerrar o clausurar nuestras percepciones sobre la realidad para darles un sentido. En la siguiente imagen puede apreciarse como la mayoría de las personas percibirán tres cuadrados diferenciados, por esa tendencia a cerrar los objetos. Sin embargo sería raro que alguien percibiera dos columnas centrales cerradas entre paréntesis laterales.



Si nos llega, por ejemplo, una información incompleta sobre alguien (un compañero/a, cliente), o sobre algo, enseguida nuestra necesidad de saberlo todo nos va a llevar a establecer un sentido lógico (para nosotros) a dicha información y vamos a tender a completarla, porque lo que no está completo nos incomoda. Esta es una de las razones importantes de la distorsión informativa cuando se va pasando la información “de boca en boca”, y también de los estereotipos hacia grupos sociales de los que se posee una información escasa y poco fiable.

En la interacción cotidiana con nuestros clientes y colegas de trabajo, es fácil que las informaciones muchas veces sean incompletas y parciales, por lo que habremos de ser muy prudentes para no dejarnos llevar por esta tendencia a establecer conclusiones e ideas cerradas precipitadamente, más bien debemos tener la mente lo suficientemente abierta y flexible hacia el conocimiento pausado del otro. Esto es clave cuando se trata de evaluar a

personas y está en la base de por qué no se cierran muchas ventas (evaluación equivocada de las necesidades del cliente).

4.5. Ley de fondo y forma.

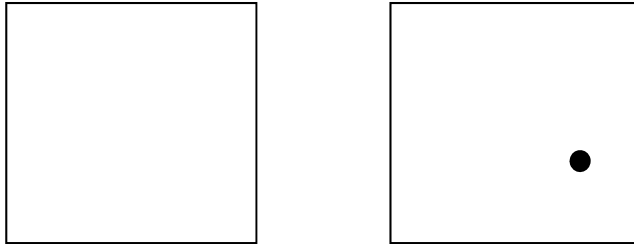
Esta ley nos viene a decir que nuestra definición de la realidad está condicionada por lo que percibimos como fondo y lo que percibimos como forma. Es decir, lo que es el objeto en sí (forma) que se percibe en un primer plano y lo que le rodea (fondo) que se percibe siempre en un segundo plano. En la siguiente figura, si percibimos el fondo negro, veremos una copa, en cambio, si percibimos el fondo blanco veremos dos caras.



En la percepción de personas esta ley tiene una importancia crucial. Debemos ser conscientes en todo momento del fondo social y el fondo situacional de la percepción del otro. Si hablamos de comportamientos molestos o disruptivos en el aula, la forma suele ser ese comportamiento (verbal o no verbal) del otro que nosotros etiquetamos, y el fondo constituye esas razones profundas, necesidades y motivos que hay detrás de ese comportamiento visible.

4.6. Síndrome del punto negro.

Si preguntamos a alguien qué es lo que ve en las figuras siguientes, lo más probable es que se oigan respuestas como: “dos cuadrados iguales, pero...”, o bien “un cuadrado blanco y el otro...”, o también “lo primero que he visto ha sido el punto negro...”.



En el ámbito que nos ocupa (y preocupa), esta ley es clave cuando nos disponemos a valorar los fallos o errores de los demás, o bien los objetivos no conseguidos, o incluso los problemas en el trabajo. Dichos problemas u objetivos no conseguidos, con bastante frecuencia, centran en excesivo la atención de nuestras reuniones y encuentros hasta el punto que nos olvidamos de lo importante y además suponen un excesivo gasto de energía vital y motivación.

El punto negro se busca en el otro cuando nos mostramos agresivos, secuestra nuestra capacidad de pensar y crear soluciones, también nuestras emociones. Tiene mucho poder, es como el lado oscuro, nuestro “Darth Vader” personal que nos atrae con fuerza y saca lo peor de nosotros. Es importante, por tanto, liberarse y liberar a otros de la “tiranía del punto negro” a la hora de enfrentarnos a problemas y conflictos. La clave es resolver desde lo positivo, ver los puntos negros con perspectiva de aprendizaje y mejora.

5. La importancia de la comunicación no verbal en las relaciones interculturales.

Comprender diferentes claves y conceptos de comunicación no verbal es esencial a la hora de relacionarnos interculturalmente, debido a que no todas las culturas se mueven por los mismos parámetros. Por ejemplo, en lo que se refiere al contacto físico, si bien las culturas latinas y mediterráneas son más proclives al contacto y la cercanía física, sin embargo en las cultura anglosajona y norteamericana, el contacto físico es menor y la distancia social entre personas es mayor también.

Como ya hemos visto, a la hora de diferenciar las culturas de alto contexto con las culturas de bajo contexto, en las primeras, la comunicación no verbal y su lectura adecuada es clave para comprender bien el mensaje en su contexto, y muchas veces su no comprensión o interpretación adecuada, es fuente de muchos conflictos interculturales en el mundo laboral, tanto entre los propios trabajadores, como entre clientes y empleados.

Veamos entonces los aspectos de la Comunicación No Verbal más relevantes a la hora de comunicarnos en contextos interculturales, siguiendo las propuestas de García-Rincón (2017)¹¹.

5.1. Gobernar la expresividad.

Que nuestro cuerpo expresa más que las palabras es algo que ya no tiene discusión. Casi todo el mundo lo sabe y ha oído hablar de comunicación no verbal, pero otra cosa es saber qué aspectos de nosotros o de la comunicación no verbal comunican qué cosa en las situaciones o escenarios sociales. La capacidad para controlar y gobernar nuestra expresividad es una de las herramientas más importantes de comunicación y de interacción social.

¹¹ GARCÍA-RINCÓN, C. (2017). *El arte de comunicar eficazmente*. Madrid, AMAZON Kindle.

La gente nos percibe según vamos vestidos, por la forma de andar, por nuestro tono de voz, por nuestra situación física en cada espacio social (dónde nos ponemos y al lado de quién nos ponemos), etc. En base a todo ello, los demás dibujan en sus mentes una imagen nuestra, una primera impresión, que según los psicólogos suelen construir en base a tres dimensiones:

1. **La dimensión potencia:** les parecemos una persona fuerte o una persona débil. No se refiere sólo a fortaleza física, también a fortaleza mental.
2. **La dimensión valorativa:** les parecemos una buena persona o una mala persona, alguien en quien confiar o alguien con quien hay que mantener una prudente distancia.
3. **La dimensión actividad:** les parecemos una persona activa y dinámica, o al contrario, una persona pasiva y con poca iniciativa y capacidad de esfuerzo.

Esto que tú ya sabes, la mayoría de la gente no lo sabe, pero sin embargo inconscientemente todos tratamos de dar una buena impresión en situaciones importantes, tratando de parecer personas buenas, activas y con fortaleza. Y todo ello, sin decir ni una palabra, sólo con lo que transmitimos de forma no verbal. Los distintos autores que han investigado el apasionante tema de la comunicación no verbal suelen hablar de los siguientes aspectos de la misma:

- **Espacios o distancia social.** Hace referencia a la distancia física entre los seres humanos y lo que significa esa distancia según la situación y según sea mayor o menor. Generalmente la cercanía física significa mayor cordialidad y proximidad psicológica con el otro, y la mayor distancia todo lo contrario.
- **La mirada y el rostro.** Son los gestos de la cara, la parte más visible en la comunicación interpersonal directa. Incluyen las miradas, la sonrisa, los gestos. Como se dice popularmente “la cara es el espejo del alma”.

- **El movimiento y la postura.** Se refiere a los movimientos del cuerpo en general, así como las posturas que adoptamos en las diferentes situaciones sociales con nuestros brazos, nuestras piernas, nuestro cuerpo en general. El movimiento, si se sincroniza con el del otro, significa afinidad y afecto, si no se sincroniza no hay empatía.
- **Los gestos con las manos.** Las manos juegan un importante papel en lo no verbal, desde el saludo, hasta lo que hacemos con ellas cuando hablamos, etc. Hay que saber saludar, dar la mano, demostrar afecto a quien ayudamos, tenerlas disponibles y no en los bolsillos o con el teléfono móvil.
- **Los ritmos de los encuentros humanos.** El ritmo inconsciente de una persona al hablar, su movimiento físico, hace que en los encuentros interpersonales con otra/s persona/s haya cierta sincronía (favorece la comunicación) o no sincronía (dificulta) con los ritmos de los demás. También la sincronía entre el ritmo y lo que se dice indica coherencia del mensaje.
- **El olfato y el tacto.** Estos dos sentidos también juegan un importante papel en diferentes ámbitos de los encuentros humanos y en aspectos como la atracción, los sentimientos, las buenas impresiones, etc.
- **Otros aspectos de la comunicación no verbal.** Nuestra forma de vestir comunica cómo somos y el rol que jugamos en la sociedad, determinados símbolos que exhibimos reflejan nuestro status y si queremos estar por encima de los demás o ser más sencillos/as.
- **Paralenguaje.** También el tono de voz, el volumen, la dicción, acompañan el lenguaje verbal favoreciendo o dificultando la comunicación.

Analicemos ahora los principales ámbitos de la comunicación no verbal (CNV) y cuál es su significado social:

Ambito CNV	Descripción	Favorece	No favorece
Distancia social	Es la distancia física a la que estamos del otro o de los demás	Una distancia adecuada en cada situación. Lo normal es en torno a 1 m.	Ni pegarse demasiado a la otra persona ni estar demasiado lejos.
Postura corporal	Nuestra pose habitual estando sentados o de pie	Una postura adecuada en cada situación (sentados, de pie, en una reunión).	Posturas muy excéntricas o inadecuadas, desafiar las costumbres sociales.
Forma de andar	Nuestro modo de andar habitual	Andar erguidos/as y con cierto ritmo y energía, tener cierto estilo y coordinación ensayando.	Andar muy despacio o muy deprisa, andar cabizbajos, andar con arrogancia o mirando por encima del hombro.
Gestos con las manos	Lo que hacemos con las manos cuando hablamos o escuchamos	Expresar con las manos, sabiendo lo que expresamos en todo momento, mostrar las palmas de las manos (indica confianza).	Tener las manos en los bolsillos, brazos cruzados, no mostrar las palmas de las manos.
Volumen y color de voz	Nuestro tono de voz habitual así como nuestro volumen al hablar	Hablar con un volumen adecuado a la situación, modular expresando emociones, evitar el "mono-tono".	Hablar demasiado alto o demasiado bajo, no modular nuestro tono de voz según la situación.
Vestido y símbolos de estatus	Nuestra forma de vestir, nuestro estilo,	Vestir de forma adecuada según la situación social y las	Vestir de forma muy excéntrica o desafiar las normas

	nuestros símbolos y marcas.	costumbres del lugar.	y costumbres sociales de la situación concreta.
Expresiones de la cara y mirada	Las emociones que somos capaces de expresar con la cara. Todos tenemos una expresión típica. Nuestra forma de mirar y dónde miramos.	Tomar conciencia de lo que expresamos, ensayar y vernos en videos y fotos, preguntar a los demás cómo nos ven. Mirar sinceramente a los ojos del otro.	Ir siempre con caras largas o con cara de "malo/a". Estar permanentemente enojados/as. Evitar la mirada, mirar hacia otro lado cuando nos comunicamos.
Sonrisa	Nuestra forma de sonreír habitual, nuestra simpatía o antipatía.	Sonreír casi siempre como forma habitual de encontrarse con alguien, mostrar simpatía y una sonrisa sincera.	No sonreír casi nunca, hacerlo muy débilmente o hacerlo de forma exagerada (carcajada) a la situación.
Saludo y contacto	Nuestro contacto físico con los demás a través de las manos sobre todo y del saludo.	Saludar con la palma de la mano en posición vertical y con cierta firmeza (sin pasarse). Reservar los dos besos para situaciones familiares o de cordialidad y amistad.	Saludar con la mano débilmente, no saber qué hacer (si dar dos besos o dar la mano...) o no saludar.

5.2. Compartir las posturas.

Antes del contacto cara a cara, nuestra postura, nuestra forma de caminar, ya están dando información a nuestro interlocutor sobre nuestra actitud y nuestras intenciones. En general, para dar una buena impresión, debemos caminar con una buena postura:

avanzando con pasos largos y con el peso del cuerpo inclinado ligeramente hacia delante, rectos pero sin exagerar y manteniendo los hombros relajados. Hay diferentes formas de caminar que causan diversas impresiones que en los demás:

- *Caminante vital*: persona que camina con las manos apoyadas en las caderas, decidida, eficaz y rápida.
- *Caminante abatido*: camina con las manos en los bolsillos y con los ojos bajos, como si deambulase sin rumbo fijo o sin metas donde llegar.
- *Caminante de pasos cortos*: personas que cuidan al máximo los detalles, prudentes y lentas pero seguras en la realización de sus tareas. No se arriesgan y prefieren ir pasito a pasito.
- *Caminante pasivo*: pasos grandes pero acompañados de unos brazos poco dinámicos, demostrando poca disponibilidad para actuar, reserva y pasividad.
- *Caminante dinámico*: los pasos son amplios y se ven acompañados rítmicamente por el movimiento de los brazos. Indica que la persona posee mucha energía y un gran dinamismo. Se trata de un hombre de acción que no se fija en demasía en los detalles y sí en el resultado inmediato y eficaz.
- *El caminante preocupado*: Es un andar de marcha lenta en el que el caminante, abrumado y preocupado por algún pensamiento, inclina la cabeza y lleva sus manos a la espalda.
- *El caminante satisfecho de sí mismo*: Es un andar altivo en el que la barbilla se mantiene alzada, las piernas se mueven con cierta rigidez y los brazos se balancean con bastante ímpetu.

La postura estando quietos o estando sentados, también aporta bastante información. Siempre que dos personas comparten un mismo punto de vista, suelen compartir también una misma postura: es lo que se llama “posturas congruentes”. Cuando están reunidas varias personas, los que comparten un mismo punto de

vista, generalmente adoptan posturas congruentes entre sí. Lo mismo ocurre con los que tienen un estatus similar.

También la postura se utiliza para establecer barreras y marcar las distancias, desplegando los brazos y las piernas como barreras. Cuando varios amigos están en pie o se sientan en fila, los de los extremos extenderán con frecuencia un brazo o una pierna como para excluir a extraños.

La “postura habitual” de una persona viene a ser como su “sello personal” o firma no verbal. Cada individuo tiene una forma característica de controlar su cuerpo y de andar, de tal forma que cualquiera de nosotros puede reconocer a un amigo a lo lejos tan sólo por su forma peculiar de caminar o por su forma de estar de pie.

A la hora de estar sentada, cuando una persona se inclina levemente hacia delante, relajada y con la espalda algo encorvada, probablemente simpatiza con su interlocutor. Sin embargo, si se arrellana en el asiento, puede significar desagrado o desacuerdo. A este respecto, se suele hablar de cuatro posiciones básicas estando sentados:

- *Posición de espera y atención:* nos sentamos en el borde del asiento, con la espalda recta. Ello nos permite levantarnos inmediatamente. Da la impresión de máxima atención, pero también indica servilismo y subordinación.
- *Posición cómoda:* nos apoyamos en el respaldo del asiento y desplazando el peso del cuerpo hacia atrás. Indica comodidad y seguridad, sin embargo no debemos excedernos en recostarnos sobre el asiento.
- *Posición de malestar o inseguridad:* en esta postura nos sentamos en el extremo anterior de la silla, desplazando el peso del cuerpo hacia delante y dejando caer la cabeza y las manos.
- *Posición de aparente seguridad:* quien se sienta en el brazo del asiento del sillón intenta parecer una persona brillante,

dominadora, abierta y segura de sí misma, pero está demostrando que esa seguridad es aparente. Lo mismo ocurre cuando nos sentamos en una silla al revés, con las piernas abiertas y con los brazos apoyados en el respaldo, o bien si nos sentamos pasando una pierna por encima del reposa brazos. Todas ellas no son posturas aconsejables en un entorno laboral y negociador.

Cuando hay que atender a dos personas a la vez, la gente divide la orientación de sus cuerpos, colocando la parte superior frente a una de las personas y la parte inferior frente a la otra. Si esto no ocurre así, es probable que una de las personas se sienta desplazada, sin importar el cuidado con el que se le incluyera en la comunicación verbal.

No hay que descuidar en las posturas, la información que dan las piernas y los pies. Si bien son zonas menos visibles y donde se mira menos, el buen observador puede mediante un vistazo en menos de un segundo, darse cuenta acerca de la intención y el estado de ánimo de su interlocutor, o saber si está nervioso, tenso, o incluso si dice o no la verdad. Veamos algunos ejemplos:

- *Las oscilaciones rápidas de las piernas o pataditas* y sacudidas de los pies, nos indican un deseo de fuga inhibido en personas que nos parecerían, sin esa observación, alegres y contentas.
- *El cruce de piernas*, que es paralelo al cruce de brazos, normalmente indica posición defensiva. Sin embargo no siempre es así, ya que una de sus funciones es evitar el dolor de espalda y sentirse más cómodo. Ahora bien, si nuestro interlocutor de repente cruza las piernas y los brazos, eso significa que ha realizado un corte interior con la conversación, que no está de acuerdo o que se ha enfadado.
- *El cruce de pies* suele ser utilizado por las mujeres, generalmente las que son tímidas. Si combinan el cruce de piernas con el de pies, podemos interpretar que esta

superposición de dos barreras expresa una actitud bastante defensiva.

- *El cruce de tobillos con las piernas dobladas hacia dentro* (debajo de la silla) indica que el otro intenta ocultar su actitud o alguna emoción.
- *Cruce de pies estando de pie*. Indica, por lo general, inseguridad y actitud defensiva. Si observamos esta posición como respuesta a nuestros intentos de avanzar en una conversación, sabremos que tendremos que aminorar la velocidad comunicativa.

5.3. Regular las distancias.

El sentido del yo del individuo no está limitado por su piel; se desplaza dentro de una especie de burbuja privada, que representa la cantidad de espacio que siente que debe haber entre él y los otros. Esto es algo que cualquiera puede comprobar fácilmente acercándose de manera gradual a otra persona. En algún momento, ésta comenzará, irritada o sin darse cuenta, a retroceder.

La ciencia que estudia la forma en que el hombre estructura inconscientemente su microespacio es la “proxémica”. Las personas de diferentes culturas disponen sus microespacios en formas distintas.

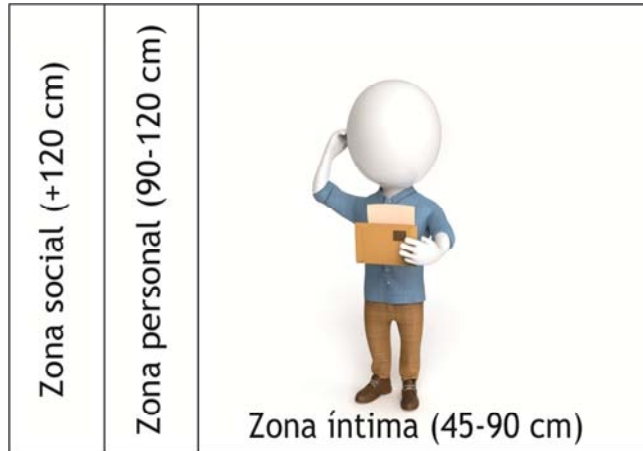
En nuestra cultura occidental, habitualmente equiparamos la proximidad física con el sexo, de tal forma que al ver a dos personas muy cerca la una de la otra, presumimos que están cortejándose o conspirando. En situaciones en que nos vemos forzados a estar demasiado cerca de otras personas, como en el metro, tratamos cuidadosamente de compensar ese desequilibrio. Miramos hacia el otro lado, nos damos la vuelta y si se realiza un contacto físico real, tensamos los músculos del lado en que éste se produce.

Los diferentes tipos de distancias, según la escala de Hall (1959)¹² son:

- **Zona íntima** (hasta 45 cm). Esta es la distancia más íntima, propia para relaciones muy estrechas. A esta distancia las personas se comunican no sólo por las palabras, sino también por el tacto, el olor y la temperatura del cuerpo.
- **Zona personal próxima** (de 45 a 90 cm). A partir de esta distancia solemos utilizar barreras que nos garanticen que nuestra “burbuja espacial” no va a ser invadida. Se utilizan bolsos, maletas, libros, abrigos e incluso el cruzar las piernas o los brazos. Esta distancia viene a ser el tamaño de la burbuja personal de una “cultura de no contacto” como la nuestra. Está limitada por la extensión del brazo, es decir, el límite del dominio físico. Es la distancia apropiada para discutir asuntos personales.
- **Zona personal lejana** (de 75 a 120 cm). Conservamos esta distancia en los encuentros con amigos, vecinos, compañeros de trabajo y personas conocidas en general con las cuales nuestra relación no es demasiado íntima. Es la distancia propia para conversar, por ejemplo, en una oficina. Sin embargo, cuando un hombre se coloca de pie a dos o tres metros de donde está sentada su secretaria y la mira desde allí, el efecto es de dominio.
- **Zona social próxima** (de 120 a 210 cm). Es la distancia para los encuentros impersonales, para los primeros minutos de una interacción, o una entrevista de trabajo.
- **Zona social lejana** (de 210 a 360 cm). Distancia utilizada en charlas, reuniones, formación. En general es la que corresponde a conversaciones formales. Los escritorios de personas importantes suelen ser lo suficientemente anchos como para mantener esta distancia con sus visitantes.
- **Zona pública** (a partir de 3,60 m). Son los encuentros con personas desconocidas en la calle. Esta gran distancia nos permite, si es preciso, la retirada. También es la distancia

¹² HALL, E. (1959). *The silent language*. New York, Doubleday.

de los profesores o conferenciantes. Confiere gran prestigio y autoridad al que la mantiene, aunque, en situaciones en las que hay que conviene empatizar con el receptor, también le hace parecer alguien frío y excesivamente distante.



El ser humano no tiene solamente un sentimiento muy arraigado respecto al espacio conveniente, sino una necesidad real y biológica de él. Este uso de las zonas es, generalmente, inconsciente. El ser consciente de ello y aprender a controlarlo según los objetivos de cada interacción nos será de gran ayuda.

La distancia social, también guarda relación con determinados sentimientos y sensaciones. Los seres humanos prefieren ponerse más cerca de las personas que les agradan y más lejos de las que no son de su gusto.

El espacio durante la conversación se convierte en propiedad de los hablantes, hasta el punto que se da por sentado que nadie osará penetrar en el mismo para interrumpir (pasar por el medio) y si lo hace pedirá perdón, o si tiene que bordearlo bajará notoriamente la cabeza al hacerlo.

Algunas veces la gente trata de afirmar su posesión de una porción de territorio público tan solo por la ubicación que elige. Ello suele pasar en la forma de sentarse en los bancos donde caben tres o más personas. Si una se sienta en el extremo, la otra que llegue lo hará en el extremo opuesto. Pero si la primera se sienta en el medio, se asegurará estar sin compañía durante más tiempo.

También la posición relativa de un individuo es un signo de estatus. El líder del grupo generalmente ocupará la cabecera de la mesa, y los demás le cederán ese sitio. También cuando se reúne un grupo de personas, generalmente cada persona define su posición dentro del grupo por el lugar que ocupa. En algunas situaciones sociales formales, ésta distribución jerárquica de los espacios, suele estar reglada o definida por la costumbre social.

5.4. Hablar con las manos.

Uno de los aspectos más importantes de la comunicación no verbal es la información que expresan nuestras manos o, como dice poéticamente Flora Davis (1971)¹³ “la danza de las manos”. Las manos ayudan a esclarecer y reforzar el lenguaje verbal cuando, por ejemplo, señalan una dirección, dibujan figuras en el aire, sugieren medidas, enfatizan acciones, o simplemente intentan mantener la atención del interlocutor.

En una conversación, las manos fuertemente apretadas o que juguetean con objetos como el bolígrafo, son síntomas de tensión. Cada cultura posee su propio repertorio de emblemas. Un emblema es un movimiento corporal que posee un significado preestablecido, como el gesto del autostopista o el de haber realizado algo con éxito (“OK”). Veamos lo que significan los diferentes tipos de gestos con las manos:

¹³ DAVIS, F. (1971). *La comunicación no verbal*. Madrid, Alianza Editorial.

- *Frotarse las palmas*: indica una expectación positiva de éxito y agrado.
- *Manos con los dedos entrelazados*: es un gesto de frustración, como intentando disimular una actitud negativa.
- *Manos en ojiva* (dedos de ambas manos unidos por las yemas): transmite una actitud de confianza y de “saberlo todo”. Los superiores lo utilizan cuando dan instrucciones a los subordinados. La ojiva hacia arriba se utiliza al hablar y la ojiva hacia abajo al escuchar.
- *Cogerse las manos por la espalda*: indica un alto grado de seguridad y autoridad.
- *Cogerse una muñeca con una mano por la espalda*: indica un intento de auto-consuelo provocado por algún sentimiento de frustración.
- *Gestos con el pulgar*. El pulgar hacia arriba significa “OK” y el pulgar hacia abajo expresa decepción y condena hacia nuestro interlocutor. Señalarse uno mismo con los pulgares indica asumir la responsabilidad total sobre una decisión o resaltar la propia imagen.
- *Las palmas de las manos*. Hacia arriba significan sinceridad y apertura hacia el otro. Hacia abajo indica mandato y distancia de status.
- *Dedo índice apuntando*. Indica amenaza y orden a quien le apunta el dedo. No es recomendable utilizarlo en ningún caso, ya que es irritante, ofensivo y humillante. El dedo índice apuntando hacia arriba y moviendo la mano indica advertencia, empeño y autoridad (el gesto del político).

Mención aparte por su importancia y su uso cotidiano merece el apretón de manos. Indica, en general, deseo de paz y de entablar una relación cordial, amable y sincera. Es uno de los gestos que genera rápidamente una primera impresión sobre alguien: una mano húmeda por el sudor es desagradable, una mano flácida, como muerta, también da una impresión desagradable. Otro tanto podemos decir de manos ásperas al tacto, del tipo de colonia, etc.

Asimismo, es muy importante el aspecto de las manos: las uñas mordidas o sucias dan una mala impresión. En una entrevista de trabajo es básico no mostrar estos signos de desaseo, baja autoestima y nerviosismo. Además, en el apretón de manos, podemos analizar otras dimensiones:

- *La presión o fuerza que ejercemos.* Nunca debe ser la del quebrantahuesos (dominación) ni la del pez muerto (sumisión, desconfianza o poca disposición a cooperar). El ideal es adaptar nuestra presión a la de nuestro interlocutor.
- *Tiempo de contacto.* Debe ser aproximadamente de seis segundos, pero, como siempre, dependerá de la situación. Un apretón algo más corto de los esperado, puede dar a entender falsedad o falta de empatía. Si nos alargamos algo más de la cuenta, el otro se puede sentir atrapado. Lo ideal es combinarlo con una mirada cálida y amable, una sonrisa adecuada y una leve inclinación de nuestro cuerpo hacia delante.
- *La distancia desde la que se nos da la mano.* A mayor distancia más distante estará el otro, pero un apretón acortando demasiado la distancia puede expresar deseo de dominio por parte del otro.
- El apretón de manos, asimismo, *se puede completar con una palmada en el hombro o cogiendo con la otra mano parte del brazo* (para amistades y compañeros de trabajo).

Hay tres actitudes que podemos transmitir en el apretón de manos en función de la orientación de la palma de las mismas:

1. **Dominio:** entregamos la mano con la palma hacia abajo. Significa que queremos hacernos con la dirección del encuentro comunicativo.
2. **Sumisión:** es la inversa, ofrecemos la mano con la palma hacia arriba. Resulta muy útil cuando queremos ceder el mando a nuestro interlocutor (delegación de funciones) o cuando deseamos hacerle sentir que tiene el control de la situación (confianza en él).

3. **Cooperación:** es un apretón de manos vertical en el cual no intentamos dominar ni nos dejamos intimidar por el otro. Nos mostramos firmes, pero dispuestos a colaborar.

En el caso de recibir un apretón dominante existe una técnica para neutralizarlo, consistente en dar un paso adelante con el pie izquierdo cuando vamos a dar la mano, y una vez dada dar un paso con el pie derecho hacia el interlocutor para invadir su espacio personal. De esta manera, un apretón que hubiese sido sumiso, se convierte en un apretón vertical de igualdad y cooperación.

6. El conflictograma: una herramienta para prevenir y resolver conflictos interpersonales, grupales e interculturales en las organizaciones.

El milenar rompecabezas chino (tangram) nos aporta tres ideas básicas a la hora de resolver conflictos. Por un lado la creatividad, es decir, cómo construir nuevas relaciones y situaciones con los pedazos que saltaron del conflicto, cómo aprovechar ese big-bang para mejorar y descubrir nuevos espacios de relación. Por otro lado, la necesidad de conocer los límites y contenidos de nuestros comportamientos (roles) a la hora de aportar nuestra pieza al objetivo compartido. Finalmente, la necesidad de patrones de comportamiento para comprender y gestionar la realidad interior y exteriormente.

Pruebe a hacer cualquier figura del Tangram sin el solucionario (patrones) y con el solucionario: lo hará enseguida claro. Con los conflictos pasa lo mismo: si conocemos el patrón subyacente los resolveremos antes. Y muchas veces, *la realidad intercultural de las empresas y organizaciones es como un tangram: un conjunto de piezas diversas con las que se puede construir algo que tenga sentido, pero necesitamos los patrones para poder construir y lograr cosas juntos.*

6.1. Los tres patrones clave para comprender el origen de los conflictos.

Los patrones son los mapas a través de los cuales se puede interpretar la realidad y, por tanto, orientarnos en esa realidad y conseguir los propios objetivos. Precisamente el reconocimiento de patrones ha pasado a ser una ciencia emergente en el mundo de la inteligencia artificial. Un patrón es una pieza de información que lleva en sí misma la esencia de una solución probada para problemas que son recurrentes en un contexto dado. Por ejemplo, una forma de utilizar patrones son los “manuales de buenas

prácticas” de las organizaciones. Todas las organizaciones debieran tener un manual de buenas prácticas en la gestión de conflictos.

Los tres patrones generales en torno a los cuales pueden agruparse y explorarse otros patrones más pequeños, son estos:

1. **Intercambio social.** Las relaciones humanas son intercambio constante, material e inmaterial, y esto lo ha estudiado muy bien el interaccionismo simbólico. Cuando los intercambios no son los esperados o alguien percibe injusticia entre su esfuerzo y las recompensas obtenidas, la balanza se desequilibra y surge el conflicto.
2. **Mapa de la realidad.** Cuando las personas tienen diferentes mapas de la realidad conflictiva, porque lo entienden de diferente manera, porque utilizan rutas distintas o bien porque tienen información sesgada o desfigurada, también entran en conflicto.
3. **Reglas del juego.** Cuando alguien no cumple las reglas del juego social, escritas o bien establecidas por costumbre o sentido común, también entra en conflicto. Estas reglas son las normas por las que nos regimos, la autoridad acerca de quién está legitimado para mandar a quién, el tiempo de palabra en una conversación, etc.

En estas tres dimensiones o patrones básicos hay que analizar a su vez la dimensión objetiva y la dimensión subjetiva:

- a) **Dimensión objetiva:** propia de un observador externo a la realidad que de modo dissociado de la misma y neutral valora el conflicto en el contexto donde se produce.
- b) **Dimensión subjetiva:** propia de cada actor del conflicto en su visión y experiencia asociada emocionalmente al conflicto.

Una vez que conocemos las raíces, así como sus definiciones en las dimensiones objetiva y subjetiva y los estimulantes del conflicto, estamos en condiciones de analizar un conflicto que hayamos vivido

para identificar el patrón o patrones del mismo, el camino o plantilla de solución de nuestro tangram particular que yo denomino *conflictograma* (García-Rincón, 2017)¹⁴. Lo haremos de la siguiente manera:

1. **Analizar las raíces del conflicto.** Lo normal es que un conflicto sea multi-causal, tenga varias raíces. Pero siempre habrá una raíz principal de la que surgen las demás. Debemos identificar esa raíz principal en el centro de un papel y dibujar alrededor las raíces secundarias.
2. **Valorar cuánto hay de objetivo y cuánto hay de subjetivo en cada raíz.** Todo lo que sea subjetivo habremos de objetivarlo, hablando con los implicados en el conflicto, haciéndoles razonar acerca de sus posiciones erróneas. Lo que no se pueda objetivar nos dará pistas sobre las deficiencias organizativas al respecto, y por tanto tendremos que cambiar cosas para evitar futuros conflictos (definición de normas, nuevas normas, programas de formación, aumentar la delegación, mejorar y sistematizar el diseño de puestos, etc).
3. **Tomar decisiones desde la objetividad.** La solución del conflicto es más fácil si lo hacemos desde la objetividad: si se ha incumplido una norma escrita, aplicamos la sanción o protocolo estipulado. Si esa norma no está clara, no está escrita o no se ha dado a conocer, la gestión del conflicto pasa por implementar algunos cambios de objetivación del hecho conflictivo para el futuro. Estas decisiones, en general hay que tomarlas:
 - Aplicando criterios y protocolos actuales.
 - Implementando cambios si es necesario.
 - Aprendiendo de la experiencia: buenas prácticas en la gestión de conflictos.

¹⁴ GARCÍA-RINCÓN, C. (2017). *Nueve metáforas y un cuento para resolver conflictos*. Madrid, Homo Prosocialis.

Aprendamos a utilizar el *conflictograma* y cada cual podrá hacer el suyo particular pensando en una situación conflictiva que haya vivido. La idea de esta herramienta es que pueda ser utilizada cuando existe un conflicto que afecta a un equipo diverso e intercultural, de tal forma que entre todos podamos analizarlo en profundidad y encontrar las vías de solución, identificando el patrón dominante. Veamos antes el marco teórico del mismo.

6.1. Marco teórico de los 9 patrones o rutas del conflicto en las organizaciones.

A continuación expongo las principales raíces o rutas de los conflictos, analizando en cada una de ellas las dos dimensiones esenciales en todo conflicto: el fondo (dimensión del problema objetivo al que hay que llegar tras el análisis) y la forma (interpretación y definición subjetiva del conflicto por los actores del mismo). También mencionaré algunos elementos que funcionan como estimulantes y que disparan/agravan el conflicto con más facilidad.

Cuando decimos que generalmente el conflicto no es el problema, nos estamos refiriendo a que el conflicto suele ser la forma que adquiere un problema, y que por tanto, mientras no objetivemos esas subjetividades (filtros personales, percepciones deformadas, etc.), mientras no vayamos al fondo, no podremos gestionar bien el conflicto ni resolver el problema.

Raíces	Dimensión objetiva	Dimensión subjetiva	Estimulantes del entorno
<i>Normativa</i>	Se incumplen normas o protocolos de actuación colectivos	No se aceptan o se interpretan de modo particularista	Costumbres y normas no escritas
<i>Autoridad</i>	Se sobrepasan los límites y dictados de la autoridad	No se reconoce o legitima a la autoridad para gobernar la propia conducta	Autoridad no formal y abusos de poder

<i>Roles</i>	Se actúa de modo desajustado a las expectativas del propio rol	La percepción del propio rol es diferente de la que tienen los demás	Falta de formación, roles informales, roles difusos
<i>Poder</i>	Se compete para dominar personas, cosas, ideas o posiciones en la organización	Se identifican erróneamente con el poder cualidades como liderazgo, competencia o sabiduría	Poca delegación de autoridad y abusos de poder
<i>Información</i>	Se actúa con información escasa, errónea o no contrastada	Existen puntos de vista e interpretaciones muy dispares sobre la misma información	Falta de acceso, rumores, canales paralelos, ruidos, poco feed-back
<i>Remuneración material y espiritual</i>	No se cumplen las remuneraciones esperadas y estipuladas en los contratos o intercambios	Expectativas y parámetros personales distintos en la relación entre lo que se aporta y se recibe en el intercambio	Falta de equidad interna, arbitrariedad, favoritismos
<i>Valores y creencias</i>	Los modos de hacer y decisiones no reflejan los valores y creencias compartidas	Se actúa desde una sub-cultura por desacuerdo con los criterios y principios de la cultura organizativa	Cultura débil, diversidad de ideologías y creencias, poca socialización
<i>Estilo social e identidad</i>	Interacción frecuente de estilos sociales o identidades diferentes y poco compatibles entre sí	Estereotipos, manías y atribuciones erróneas sobre la personalidad y las pretensiones de los demás	Falta de formación y adaptación a los otros estilos, intolerancia.

<i>Inter-grupal</i>	Dos o más grupos pugnan entre sí para alcanzar y/o defender sus intereses legítimos sobre la distribución de los bienes y remuneraciones	La pugna viene determinada por el deseo de mantener su identidad y diferenciación de grupo/clase respecto de los demás grupos	Excesiva jerarquía y sistemas muy atomizados
---------------------	--	---	--

6.3. El Conflictograma: una herramienta de solución y prevención.

Piense en una situación conflictiva relacionada con su ámbito profesional, que Vd. haya vivido con cierta intensidad o bien en la que haya tenido que participar o verse involucrado desde su función. A continuación le indicamos 9 rutas o patrones presentes en diferentes tipos de conflictos. Cada patrón está en una tabla con 9 ítems en los que le pedimos que valore el grado de implicación que dicho ítem ha tenido que ver en el conflicto, en una escala de 1 (poca-ninguna implicación) a 5 (mucha implicación/muy determinante).

Patrón relacionado con la autoridad y la influencia de unas personas sobre otras		Valor (1-5)
Ítems		
A	-Alguien se ha sobrepasado en su autoridad o posición formal	
	-El poder no ha estado equilibrado en la situación, ha sido asimétrico	
	-La discusión ha derivado en un “a ver quién queda por encima de quién”	
B	-Alguien no ha aceptado que otro le quiera influir o mandar	
	-Alguien no soporta que un igual o antiguo compañero/a le mande	
	-Alguien no interpreta la autoridad como la interpreta la mayoría	

C	-En el entorno no están claras las fuentes y dictados de la autoridad	
	-No existe un liderazgo claro en el equipo u organización	
	-Alguien sin estatus en realidad manda más que el jefe, es líder natural	

Patrón relacionado con las normas y su grado de cumplimiento		
Ítems		Valor (1-5)
A	-Alguna persona/s ha incumplido normas básicas de regulación social	
	-Alguien no respeta sistemáticamente las normas establecidas	
	-Las normas están escritas, pero es como si no existieran, no se conocen bien	
B	-Alguien no comparte las normas de funcionamiento organizativas-grupales	
	-Alguien no acepta/entiende las normas que la mayoría ha consensuado	
	-Alguien ha interpretado de modo distinto o particularista la norma/s	
C	-En esta organización no hay normas claras, nos guiamos por la costumbre	
	-La situación en conflicto carece de una norma/criterio claro y escrito	
	-Las normas se aplican de forma distinta o no se aplican según la situación	

Patrón relacionado con el poder o dominio de personas y cosas		
Ítems		Valor (1-5)
A	-Las partes en conflicto quieren algo que no hay suficiente para todos/as	
	-Se pugna por dominar o mantener privilegios o tener más remuneraciones	
	-El conflicto surge alrededor de una promoción de mando/autoridad	

B	-Alguien no acepta que los más preparados/as puedan influirles/orientarles	
	-Se interpreta como “querer mandar” el comportamiento de alta competencia	
	-Se tacha de autoritaria a la persona que ejerce un liderazgo natural	
C	-Las personas en posiciones de mando se exceden y abusan de su rol	
	-Se delega poco o no se delega, no se consulta lo que atañe a todos/as	
	-El estilo directivo de la organización suele ser autoritario y poco dialogante	

Patrón relacionado con la cantidad y calidad de la información		
Ítems		Valor (1-5)
A	-Las partes en conflicto no disponen de la misma información	
	-No tenemos toda la información sobre la causa problema/conflicto	
	-La información de que disponemos no es fiable/no ha sido contrastada	
B	-La información se interpreta de modo diferente por las partes	
	-La información de que disponemos está distorsionada/sesgada	
	-La fuente/s informativa condiciona cómo se recibe e interpreta la información	
C	-No hay buen acceso a la información, existen barreras, miedos, opacidad	
	-Nos hemos basado en rumores e intuiciones más que en hechos objetivos	
	-La información se ha ido distorsionando por el boca-oreja en la organización	

Patrón relacionado con los roles de las personas en la organización		
Ítems		Valor (1-5)
A	-Alguien no ha cumplido bien o competentemente el papel que tiene asignado	
	-Alguien se ha salido de su rol, ha hecho cosas que no puede/debe hacer	
	-Lo que está en juego es a quién le hubiera correspondido hacer algo	
B	-Alguien ha interpretado su propio rol de forma errónea	
	-Alguien ha interpretado erróneamente el rol de otra persona	
	-Alguien no está de acuerdo con el rol que le han asignado	
C	-En realidad los roles no están claros en el equipo/organización	
	-En este tema/conflicto no hay un patrón de actuación, se improvisa mucho	
	-La gente necesita actualizarse en el desempeño eficaz de sus roles	

Patrón relacionado con los valores y las creencias de las personas		
Ítems		Valor (1-5)
A	-Los comportamientos en conflicto están alejados de los valores corporativos	
	-Las decisiones objeto de conflicto están desalineadas con la organización	
	-Alguien ha transgredido o menoscabado la identidad y principios corporativos	
B	-Algunas personas no comparten los valores centrales de la organización	
	-Algunas personas interpretan los valores y principios de forma distinta	
	-Alguien afirma unos valores pero su comportamiento expresa lo contrario	
C	-Los valores y creencias de la organización no están claros ni definidos	

	-Los directivos/as no son ejemplo de los valores y principios de la organización	
	-Hay mucha diversidad de ideologías y creencias en esta organización	

Patrón relacionado con las remuneraciones esperadas (materiales & psicológicas)		
Ítems		Valor (1-5)
A	-Alguien esperaba recibir algo a cambio de algo, y no lo ha recibido	
	-Alguien ha visto reducidas sus remuneraciones con respecto al estándar	
	-Alguien ha recibido mucho por un esfuerzo o resultado pequeño	
B	-Alguien esperaba demasiado por un trabajo/esfuerzo pequeño	
	-Se esperaba más de alguien que no ha cumplido con las expectativas	
	-Un grupo valora de forma diferente al resto el cómo se debe incentivar	
C	-Se percibe arbitrariedad y desigualdad en los incentivos y posibilidades	
	-No hay una política clara de remuneraciones e incentivos en la organización	
	-Se favorece más a unas personas que a otras en incentivos de todo tipo	

Patrón relacionado con el estilo, la personalidad o modo de ser de las personas		
Ítems		Valor (1-5)
A	-El conflicto surge entre personas con caracteres diferentes, muy distintas	
	-Alguien suele comparar a los demás consigo mismo, y eso causa problemas	
	-Alguien se lleva bien sólo con un tipo de personas, pero no con otras	

B	-Alguien piensa mal de otras personas sin causa objetiva y sin conocerlas bien	
	-Alguien desconfía sistemáticamente de los que son diferentes a él/ella	
	-Alguien exagera en la valoración negativa o personalidad de los demás	
C	-En la organización no se estimula la tolerancia y la apertura a gente distinta	
	-No se nos ha formado en cómo relacionarnos con formas de ser distintas	
	-La mayoría tiene un estilo similar que choca con quien difiere de ese estilo	

Patrón relacionado con las relaciones entre grupos diferentes		
Ítems		Valor (1-5)
A	-Dos grupos pugnan por implementar o imponer sus ideas	
	-Dos grupos pugnan por tener más reconocimiento en la organización	
	-Un grupo ha arrebatado a otro grupo una parte de su territorio o cuota	
B	-Un grupo se considera más importante o con más derechos que otro	
	-Un grupo no reconoce los intereses legítimos de otro grupo	
	-Un grupo percibe a otro como “competencia” y actúa a la defensiva	
C	-La organización potencia la lucha entre grupos más que la cooperación	
	-La estructura organizativa no facilita la cooperación entre departamentos	
	-Hay una tendencia a polarizar las posturas en grupos de “buenos” y “malos”	

Sume ahora los totales de las puntuaciones asignadas a cada uno de los 9 patrones y establezca una jerarquía de “más implicación” a “menos implicación” del patrón en el conflicto.

Patrón	Suma puntuaciones	Jerarquía
-Autoridad-influencia		
-Normativo		
-Poder		
-Información		
-Roles		
-Valores y creencias		
-Remuneraciones		
-Personalidad e identidad		
-Relaciones inter-grupos		

El patrón o patrones predominantes le indican el camino a seguir en la resolución del conflicto así como en la comprensión del mismo: comience por el más predominante y vaya siguiendo por el segundo, tercero, etc., hasta que considere que ya está satisfactoriamente resuelto. Cuantas más personas hagan este ejercicio y más consenso haya en la definición del patrón dominante, tanto más eficaz será el resultado y la aplicación.

Además de este análisis conviene ahora que hagamos otro más relacionado con tres dimensiones que se dan en cada uno de los 9 patrones:

- A. **Dimensión de los hechos y datos objetivos.** Corresponde a los tres primeros ítems de cada patrón (1 a 3). En esta dimensión es más fácil definir exactamente dónde está el fallo y repararlo, ya que estamos hablando de cosas objetiva.
- B. **Dimensión de las consideraciones subjetivas de las personas.** Corresponde a los ítems centrales de cada patrón (4 a 6). Al entrar en juego la subjetividad humana, el conflicto se enreda y complejiza más. Nos llevará más

tiempo aclarar malos entendidos, diversas formas de interpretar la misma cosa, percepciones distorsionadas.

- C. **Dimensión de elementos potenciadores o estimulantes del Entorno organizacional.** Corresponde a los 3 últimos ítems de cada patrón (7 a 9). Nos ayudará a detectar fallos del sistema organizacional y a implementar los cambios oportunos para prevenir y evitar que vuelvan a suceder o alimentarse-potenciarse situaciones conflictivas.

Dimensiones	Suma total de dimensiones (en los 9 patrones)
Hechos y datos objetivos (A)	
Consideraciones subjetivas (B)	
Estimulantes del entorno (C)	

Una vez que tenemos los datos, si predomina la dimensión A, estamos ante un conflicto en el que hay que aplicar los procedimientos actuales y analizarlo desde la objetividad de lo que ha pasado, se ha incumplido (en función del patrón dominante).

Si predomina la dimensión B, estamos ante un conflicto muy arraigado en las personas y su psicología, que precisará de mucho diálogo, negociación, aclaración de posturas, etc.

Si predomina la dimensión C del entorno estamos ante un conflicto producido en mayor parte por un entorno en el que hay que implementar cambios para mejorar su eficacia disminuyendo y previniendo los conflictos.

Si predominan por igual todas las dimensiones, estamos ante un conflicto muy complejo que requiere gran atención y fuerzas diversas en su resolución, porque la propia organización puede verse seriamente afectada en su rendimiento y su razón de ser.



Cooperación
Española
PERÚ

DKV integralia

Fundación para la integración laboral
de personas con **discapacidad**



www.dkvintegralia.org



Fundación Uned



Fundades
promoviendo el trabajo

Entidades en Alianza



Ministerio de Empleo y Seguridad Social



EMBAJADA
DE ESPAÑA
EN PERÚ

"PERUINTEGRA2 2016/ACDE/2468"



aecid



Cooperación
Española
PERÚ