

UNIVERSIDAD ANAHUAC

ESCUELA DE PSICOLOGIA

Con estudios incorporados a la  
Universidad Nacional Autónoma de México

Vince In Bono Malum

INFLUENCIA DEL LENGUAJE NO VERBAL EN  
LA EFECTIVIDAD DE LA NEGOCIACION

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N :

BEATRIZ DE LOS RIOS TORRES

MARGARITA TREVIÑO NOYE

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# I N D I C E

## INFLUENCIA DEL LENGUAJE NO VERBAL EN LA EFECTIVIDAD DE LA NEGOCIACION

	Página
INTRODUCCION . . . . .	1.
CAPITULO I	
MARCO TEORICO	
5.	
1.1 LA NEGOCIACION. . . . .	5.
1.1.1 Definición de la Negociación. . . . .	5.
1.1.2 Características de la Negociación. . . . .	6.
1.1.3 Estrategias de la Negociación Efectiva . . . . .	10.
1.2 FACTORES QUE AFECTAN A LA NEGOCIACION . . . . .	23.
1.2.1 Rol del Negociador: Poder vs. Sumisión . . . . .	23.
1.2.2 Intervención de una tercera parte. . . . .	29.
1.2.3 Personalidad del negociador . . . . .	31.
1.2.4 Stress y ansiedad. . . . .	37.
1.2.5 Cultura. . . . .	40.
1.2.6 La Comunicación. . . . .	43.
1.3 COMUNICACION EN LA NEGOCIACION. . . . .	48.
1.3.1 Comunicación interpersonal . . . . .	49.
1.3.2 Factores de comunicación que afectan a la negociación efectiva . . . . .	50.
1.3.3 Comunicación no verbal . . . . .	61.

	Página
1.3.3.1	Importancia del lenguaje no verbal . . . . . 61.
1.3.3.2	Momentos históricos de la comunicación no verbal. . . . . 65.
1.3.3.3	Definiciones. . . . . 68.
1.3.3.4	Origen del lenguaje no verbal. . . . . 72.
1.3.3.5	Investigaciones sobre el lenguaje no verbal . . . . . 74.

CAPITULO II  
METODOLOGIA

2.1	ALGUNAS CONSIDERACIONES EN TORNO A LA INVESTIGACION. . . . . 100.
2.2	SUJETOS . . . . . 104.
2.3	IDENTIFICACION DE VARIABLES . . . . . 104.
2.4	INSTRUMENTO . . . . . 109.
2.5	PROCEDIMIENTOS. . . . . 109.

CAPITULO III  
RESULTADOS

3.1	ESTADISTICA DESCRIPTIVA . . . . . 113.
3.2	ESTADISTICA INTERFERENCIAL. . . . . 128
	CONCLUSIONES . . . . . 145

## APENDICES:

A.	TALLER DE NEGOCIACION . . . . .	152.
B.	HOJA DE CODIFICACION. . . . .	156.
C.	TABLA DE RESULTADOS POR SESION. . . . .	157.
D.	ROLES DE JUEGO DE NEGOCIACION . . . . .	158.
BIBLIOGRAFIA. . . . .		186.

## INTRODUCCION.

Dado que la conducta de negociación es primordial en el ambiente laboral como actividad humana que resuelve conflictos, que promueve cambios y a través de la cual se logra en última instancia, optimizar los recursos de una organización, hemos decidido estudiar dicha conducta de negociación en uno de sus aspectos más cruciales. Esta tesis está diseñada para investigar como contribuye el lenguaje no verbal en la efectividad de una negociación. Como se observará en la revisión bibliográfica que presentaremos más adelante, muchos son los aspectos intervinientes en la conducta de negociación y amplio es el campo de estudio de dicha conducta, sin embargo, con el objeto de precisar más uno de éstos múltiples aspectos, nos avocaremos en esta investigación a la exploración del repertorio de conductas conducentes y no conducentes a negociaciones efectivas.

Se entiende por negociación el procedimiento que ocurre cuando dos o más partes, cada una de las cuales está en posesión de un recurso que otra desea, tratan entre ellas para convenir en el intercambio mutuo de recursos en juego (Hawver, 1984). La efectividad en la negociación podría ser definida como en la habilidad de formular y lograr los objetivos deseados, el colaborar adecuadamente con otros y el adaptarse apropiadamente a variaciones situacionales o del medio (Bachner y Kelly, 1974). Finalmente manejaríamos comunicación no verbal-

como cualquier forma de comunicación que no se transmite con palabras sino a través del paralenguaje, miradas, expresiones faciales, uso de las manos, posturas, vocalizaciones y uso -- del espacio físico. Enfatizando la importancia de las comuni caciones no verbales diremos que más del 50% de los mensajes- transmitidos en cualquier situación de negociación son no ver bales (Mehrabian, A. 1977).

El presente estudio intentará establecer una relación -- entre el repertorio de conductas no verbales utilizados por - sujetos en una situación de negociación y su posible influen- cia en el resultado de ésta. Es decir, que la presente tesis parte de la siguiente pregunta de investigación: ¿Existen --- ciertos comportamientos no verbales que contribuyen a obtener más éxito en una situación de negociación?.

La respuesta de esta pregunta estará guiada por una hipó<sup>3</sup> tesis de trabajo que propone que las conductas no verbales -- utilizadas por los negociadores efectivos serán significativa- mente diferentes a las utilizadas por los negociadores menos- efectivos.

Este estudio parte principalmente de investigaciones en- disciplinas separadas, del supuesto de que el lenguaje no ver bal influye en las relaciones interpersonales y dado que la - negociación es una relación interpersonal, suponemos que el - lenguaje no verbal influirá de manera significativa en dicha-

situación.

Esta tesis pretende contribuir a investigaciones pasadas tanto en el estudio de la negociación, como en el de la comunicación no verbal, al especificar el repertorio de conductas no verbales que puedan utilizarse para ser un negociador efectivo. Posiblemente entonces tendremos material de entrenamiento el cual se pueda transmitir a oyentes y supervisores - en particular y a aquéllos que en general tienen, por su trabajo, que establecer negociaciones independientemente de su contexto organizacional y los recursos que se quieran obtener. Con esto queremos decir que las situaciones de negociación se extienden a todas las áreas de la vida de un individuo.

Esta investigación exploratoria, se llevará a cabo introduciendo dentro de cursos de capacitación en diferentes instituciones un juego de negociación que formará parte del contexto del curso impartido. La muestra estará constituida por sujetos ejecutivos del sexo masculino, los cuales resolverán dicho juego de negociación. Su actuación será filmada para ser analizada y codificada posteriormente.

Es pertinente aclarar ciertas limitantes del estudio, -- pues a pesar de que la conducta humana es muchas veces universal o generalizable, las diferencias individuales, culturales y el contexto en sí, pueden influenciar profundamente el comportamiento y, por consiguiente, la aplicación del repertorio

de conductas no verbales para la negociación efectiva, queda circunscrito a estas consideraciones el código que se presentará al final de este estudio.

## 1.1 LA NEGOCIACION.

### 1.1.1 DEFINICIÓN DE LA NEGOCIACIÓN.

Las negociaciones ocurren en todos los niveles de interacción humana abarcando desde interacciones entre amigos hasta eventos mundiales de gran importancia. El negociante puede representar a sí mismo, a un grupo o a una organización entera.

La negociación según Shea Gregory P. (1979) puede ser definida como "Un proceso de interacción entre dos o más partes con el propósito de alcanzar un arreglo en un intercambio para satisfacer un interés común donde están presentes intereses conflictivos".

Por otro lado, Walton y Mc. Kersie (1979) señalan que -- las negociaciones sociales pueden ser consideradas como una interacción deliberada de dos o más unidades sociales complejas que tratan de definir o redefinir los términos de su interdependencia.

La negociación sirve como un intento de llegar a los términos de la interdependencia y las normas de comportamiento para una relación entre las partes interactuantes. El resultado de las negociaciones es un contrato, un arreglo implíci-

to y explícito de cómo cada parte debe actuar. Por arreglo se entiende la coincidencia de ofrecer y aceptar, ambos son actos de la comunicación. (Walton y Mc. Kersie, 1979; citado por Shea Gregory P., 1979.).

En lenguaje popular "negociación" se refiere a una variedad de transacciones cuyas condiciones para el intercambio no son fijas sino que deben evolucionar a medida que 2 ó más personas o grupos tratan de llegar a un acuerdo satisfactorio para todos.

La negociación es un proceder que requiere estimular los intereses comunes y reducir las diferencias para llegar a un convenio que sea aceptable a todos los participantes, las partes interesadas deben cooperar entre sí y tratar de amortiguar el conflicto producido por la diversidad de intereses -- (Duckman, 1977).

Finalmente y a manera de resumen, podemos decir que la negociación es: un procedimiento que ocurre cuando 2 ó más partes, cada una de las cuales está en posesión de un recurso que la otra desea, tratan entre ellas para convenir en el intercambio mutuo de los recursos en juego.

### 1.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA NEGOCIACIÓN.

Según Ikle (1980), tres condiciones son necesarias para que ocurra la negociación:

1) Las partes deben tener algunos intereses comunes que significa que mutuamente prefieren ciertos resultados sobre otros posibles resultados.

2) Las partes deben tener intereses en conflicto, lo que algunos colectivamente prefieren, resultados que son mejores para una parte mientras otros son mejores para la otra parte.

3) Las partes deben ser capaces de comunicarse de alguna manera.

Para Rubin y Brown (1975), las características de la negociación son las siguientes:

1) Cada negociación engloba cuando menos a dos partes.

2) Un conflicto existe sobre uno o más tópicos y la importancia de éstos difiere entre las partes.

3) La negociación es una relación voluntaria. La ganancia que las partes tratan de obtener es mayor que en la situación de no negociar.

4) Cada parte depende parcialmente de la otra para el resultado.

5) Negociación es una actividad secuenciada.

Todas las partes deben compartir alguna necesidad que --

constituye el motivo de la negociación, y cada parte debe tener también necesidades que no comparten con las demás. En toda negociación pues, existe tanto la cooperación como la existencia de un conflicto.

David Druckman (1977) en su revisión bibliográfica concluye que:

- 1.- La negociación es un método de toma de decisión social, consistente en alternativas contra otra persona o parte y es acompañada por persuasión y regateo.
- 2.- Una negociación puede contener alternativas claramente delineadas y prioridades fácilmente ordenadas. Por otro lado, puede requerir de un balance en la manera de alcanzar el arreglo.
- 3.- Las situaciones de negociaciones difieren en la medida en que los negociantes enfoquen su atención en la situación negociada.
- 4.- La mayoría de las situaciones de negociaciones tienen elementos tanto de cooperación como de debate.
- 5.- Las negociaciones consisten en hacer concesiones para alcanzar el arreglo y usar la retórica para clasificar los temas y para persuadir.
- 6.- Los negociadores actúan para incrementar intereses comu-

nes y expandir cooperación y para maximizar sus propios intereses y persuadir para asegurarse de que el arreglo es valioso para ellos.

7.- El comportamiento de la negociación es condicionado por el contexto. Los temas, la complejidad, la estructura y el estilo son condicionados en parte por el medio ambiente en la negociación.

Hawver (1984) señala que:

- 1) Una negociación implica por lo menos 2 partes.
- 2) Todas las partes deben compartir una necesidad.
- 3) Cada parte debe tener necesidades que no comparte con los demás.
- 4) Es un proceso que requiere reducir diferencias para llegar a un convenio aceptable para las partes.
- 5) Las partes deben cooperar entre sí y tratar de amortiguar el conflicto producido por la diversidad de intereses.
- 6) En toda negociación existe tanto la cooperación como el conflicto.
- 7) En toda negociación deben haber concesiones y demandas otorgadas.
- 8) Cada parte debe ser capaz de revisar sus expectativas y-

estar dispuesta a abandonar algunas demandas por ver otras -- aprobadas.

9) Las diferencias entre las posiciones adoptadas por ambas partes deben reducirse para lograr un convenio.

10) El tipo de relación que se establecerá entre las partes-determinan el tipo de negociación emprendida.

11) El contexto determina en gran parte el comportamiento en la negociación.

### 1.1.3 ESTRATEGIAS DE LA NEGOCIACIÓN EFECTIVA.

Consideramos de suma importancia hacer mención, aunque - sea brevemente, de la planeación como un factor indispensable en toda negociación.

A lo largo de este inciso se mencionarán los puntos que- tocan los negociadores expertos durante la planeación de la - negociación.

Los negociadores más capaces consideran cuidadosamente - sus posiciones y las posiciones esperadas del otro grupo. Sin embargo, también dedican gran parte de su planificación a la- exploración de los puntos comunes a ambas partes.

Al enfocar la atención sobre los puntos comunes, el buen negociador desarrolla una estrategia superior, que 1) asegura la presentación de los puntos comunes desde el inicio de las-

conversaciones, 2) fomenta una actitud cooperadora, 3) establece vínculos entre los puntos comunes y los puntos conflictivos. Dicho negociador planea fundamentar la negociación sobre los puntos comunes y desde allí dirigirse a los puntos conflictivos, con el objeto de minimizar éstos.

Los negociadores expertos dedican cada vez más tiempo y esfuerzo a la planificación del proceso que van a utilizar, lo desarrollan con la intención de utilizarlo como una pauta y no como un curso de acción inmutable.

Además, saben que lo planeado para la negociación dependerá también de lo que la otra parte planea hacer. Si las partes se mantienen totalmente independientes, no pueden llegar a negociaciones, y la relación de dependencia mutua entre las partes junto con las condiciones que establecen su resolución constituyen la esencia de las negociaciones.

Es útil emplear una lista de negociaciones que le ofrece ciertas ventajas significativas:

- 1.- La redacción de sus ideas, le ayuda a clasificarlas y evitar contradicciones.
- 2.- Al negociar en equipo, es conveniente contar con un documento al cual todos los miembros pueden contribuir con ideas o críticas, y para uso como referencias.
- 3.- Entre las sesiones de la negociación, y finalizada ésta,

se hace muy útil analizar retrospectivamente su plan y observar en qué puntos fue necesario alejarse de él.

Por último, puede decirse que no existen sustitutos para las negociaciones planeadas cuidadosamente de antemano.

Las tácticas y estrategias forman parte importante dentro de la negociación, por lo que el objeto de este capítulo será su descripción y análisis. Uno de los problemas principales de los negociadores es el elegir cual estrategia es más efectiva.

Muchos negociadores principiantes dependen de su limitada experiencia como base para sus técnicas de negociación. Esta experiencia se enriquece al tomar ejemplo de los procedimientos constructivos de los expertos. Gran parte de esta enseñanza es simplemente imitación. A continuación mencionaremos las opiniones de los autores, respecto a cuáles son las tácticas y estrategias más efectivas a usar por éstos en la negociación.

Una táctica puede definirse como una posición que debe adoptarse o como una maniobra que debe realizarse en un punto específico del proceso de la negociación. Una estrategia consiste en una serie de tácticas que deben de usarse durante el proceso de la negociación. Implica un compromiso de una posición que debe ser tomada con el oponente desde el primer contacto.

Filley (1975)\* propone que estas posiciones deben estar compuestas por actitudes que se deriven de los conceptos de cooperación y confianza. Para él, se debe creer en:

- 1) La posibilidad de una solución aceptable para todos.
- 2) La cooperación en vez de la competencia.
- 3) Que todos tienen la misma valía.
- 4) Que los puntos de vista del otro son legítimas exposiciones de su posición.
- 5) Que las diferencias de opinión son de ayuda.
- 6) En la integridad de los otros miembros.
- 7) Que la otra parte puede competir pero eligió cooperar.

El empezar una negociación con esta posición, aunado a la elección adecuada de estrategias, conlleva a un arreglo satisfactorio para ambas partes.

Sumado a lo anterior, puede decirse que las estrategias efectivas deben disminuir el número de arreglos que revelan diferencias cognoscitivas o de valor e incrementar las similitudes en una negociación.

Las estrategias que contienen una mezcla adecuada de elementos de persuasión (rigidez con respecto a las metas) y ---

\* Citado por Druckman (1977).

resolución de problemas (flexibilidad respecto a significados), conducen a resultados integrativos. Cuando la resolución de problemas finaliza en un resultado de este tipo, que es visto como ganancia para ambas partes, estas están más unidas, la cooperación aumenta, se despersonalizan los temas, -- hay más confianza y la comunicación es completa. El solucionar el problema deja a las partes con un nivel alto de compromiso hacia el arreglo.

Por el contrario, la aparición de enojo, agresión, apatía o rigidez en situaciones de conflicto, reduce la efectividad para llegar a un arreglo. Así como si las estrategias -- usadas fueron demasiado extremas o si el arreglo fue injusto, serán incapaces de llevar a cabo lo establecido independientemente de haber acordado en ello.

Los diversos autores han enfocado sus teorías a diferentes aspectos de la negociación y, por lo tanto, proponen distintas estrategias a seguir.

Comenzaremos citando a Siegel y Fouraker (1960) quienes proponen que el realizar concesiones no conlleva a una reciprocidad; sino que por el contrario, se aumentará el nivel de aspiración del oponente y por lo tanto sus demandas. En oposición, Osgood (1962) visualiza el otorgar concesiones como un método para ganar la confianza e invitar a la reciprocidad -- para que la igualdad pueda mantenerse. Propone que un indivi

duo que busca cooperación, debe también ser cooperativo por un período de tiempo y luego cambiar a una estrategia que encuadre.

Para operar efectivamente, los negociadores deben manejar determinados problemas, para lo cual Winham (1977) propone -- ciertas estrategias entre las que se encuentran:

- 1.- Concentrarse más en aspectos relativamente ciertos, que en aspectos menos entendibles.
- 2.- Notar por la tendencia de la otra parte, a hacer concesiones, que está dispuesta a negociar.
- 3.- Concentrarse en los temas en los que se basa la otra parte, en vez de la dimensión de la concesión ofrecida.
- 4.- Llevar mediciones simples que representen datos completos, para no perderse en la negociación.

Por su parte Rapoport (1960) desarrolló un programa de tres pasos para reducir la defensividad. Propone que los negociadores se resisten a cambiar sus puntos de vista, porque sienten que su adversario no los toma en serio y por lo tanto deben:

- 1) Convencer al oponente de que ha sido oído y entendido.
- 2) Comunicar a la otra parte que se ha encontrado una región de validez en su posición.

3) Alentar sutilmente al otro, a realizar por él mismo los primeros pasos.

Druckman (1977), basado en sus investigaciones, opina lo siguiente:

1) Una estrategia frecuentemente utilizada es el iniciar la negociación con una oferta inicial extrema o dura. Supuestamente esta táctica indica al oponente que su posición es fuerte y que no se retractará de ella fácilmente y, por lo tanto, que no aspire a obtener lo mejor en el intercambio. Cambiando su nivel de aspiración a una posición más desfavorable, -- será más probable que el oponente conceda más de lo que originalmente esperaba.

2) El hacer pequeñas concesiones periódicamente, dará más ventajas sobre el oponente, ya que las metas del negociante son alcanzar el arreglo y obtener iguales o mejores resultados que el oponente.

3) Otra posición para alcanzar el arreglo, es hacer pocas concesiones grandes durante la negociación o bien muchas concesiones pequeñas.

4) Existe la estrategia de oferta final, la cual tiene la ventaja de dejar al oponente la responsabilidad de aceptar la última y con frecuencia menos ventajosa oferta, o bien rechazarla para alcanzar un arreglo sin obtener ventajas en el trato.

Por otro lado Hawver (1984), en su teoría propone las siguientes estrategias:

- 1) Previo a la negociación se hará una planeación de la misma donde se estudiará la situación para determinar con qué tipo de negociador se encontrará.
- 2) Se debe tomar la iniciativa al evidenciar una actitud cooperadora desde el comienzo de las negociaciones. Esto se demuestra tanto con hechos como con palabras, ya que la otra parte probablemente espera cierto grado de afabilidad preliminar.
- 3) Se deben comenzar las negociaciones enfocando los puntos que son más fáciles de resolver y dejando para más adelante los problemas más complejos.
- 4) Se debe tratar de enfocar la atención lo más pronto posible sobre los puntos comunes, como un preparativo hacia el estudio de las diferencias que los separan.
- 5) Debe hacerse todo el esfuerzo posible para construir la negociación sobre una base de puntos de interés comunes antes de intentar resolver las diferencias entre las partes.
- 6) Se deberán posponer los acuerdos hasta que todos los argumentos hayan sido escuchados. Una vez que ambas partes hayan tenido tiempo de explicar sus posiciones, habrá menos

lugar para la crítica.

7) Se deben tratar de presentar y resolver las diferencias más pequeñas y próximas a los puntos comunes, antes de enfrentarse a las más grandes.

Simultáneo a lo anterior, Hawver propone las siguientes tácticas:

- 1.- Aprender a anticipar.- Predecir la estrategia general empleada por la otra parte y los tipos de tácticas que irán a emplear.
- 2.- Recopilación de información.- Al mismo tiempo, escuchar, ser paciente, esperar a que terminen. Darse tiempo para determinar las tácticas que están empleando y seleccionar las contratácticas más adecuadas. Interrogar, buscar la información necesaria para preparar una respuesta más eficaz. No reaccionar sin contar con toda la información, sino también para aclarar la información recibida. Presentar resúmenes, que son sumarios breves y concisos de lo tratado en la negociación hasta el momento.
- 3.- Concordancias y disenciones.- Expresar el acuerdo cuando sea posible, y el desacuerdo cuando sea necesario. Hay varios modos adecuados para hacerlo:
  - a) Se puede bloquear, es decir, disentir abiertamente sin razón alguna. Esta no es una táctica muy constructiva.

b) Es posible disentir dando primero las razones para ello, y concluir que como resultado de dichas razones es necesario disentir.

c) Se puede expresar el desacuerdo y luego referirse a los intereses comunes que unen a ambas partes.

d) Es posible estar disconforme debido a limitaciones.

e) Se puede anunciar que, siendo limitada su autoridad o -- presupuesto, es imposible estar de acuerdo en relación a cierto punto.

f) En ocasiones se puede disentir respecto a ciertos aspectos y estar de acuerdo con otros. De este modo, se puede tratar de llegar a un compromiso y lograr así que la otra parte modifique su posición.

g) La oposición puede manifestarse por medio de la contra--proposición. En vez de aceptar la propuesta de la otra parte, plantear la propia.

h) Un modo cortés de disentir es haciendo preguntas. Basán dose en el tono de éstas, la otra parte se dará cuenta rápida mente de la disensión.

4.- El desaprovechar una ventaja obvia en un momento adecuado durante la negociación, puede provocar que dicha parte se sienta en deuda por el gesto, se ganará su agradecimiento y -

se obtendrá, en respuesta, un comportamiento favorable.

5.- Al ayudar a la otra parte a resolver un problema, se demostrará en la práctica el deseo de ponerse en el lugar de esa parte.

6.- El único momento en el que se utilizarán tácticas castigadoras ocurrirá cuando la recompensa haya perdido parcialmente su efecto, o simplemente no produzca resultado alguno. Los negociadores que usan tácticas coercitivas como avisos, amenazas, ultimátums o demostraciones de fuerza, corren el riesgo de poner en peligro las deliberaciones. Por un lado, pueden tener éxito en persuadir al otro, o por el contrario hacer -- que se retire creando un rompimiento en las negociaciones.

7.- Cuando no se desee quedar en una posición que obligue a expresar acuerdo o desacuerdo, es posible dirigir la atención de los demás hacia otros puntos. Sin ser demasiado obvio presentar otro tema que aleje la atención de los participantes.

8.- Una vez iniciada la negociación, se puede descubrir que los puntos comunes esperados realmente no lo eran. Ante tales circunstancias, lo más lógico es abandonar la labor.

Finalmente podemos decir que en la negociación destinada a la negociación conjunta de problemas, el objetivo central consiste en establecer la cooperación entre las partes, utilizando las estrategias adecuadas para de este modo aumentar la

suma de los beneficios correspondientes.

Cabe mencionar que hay situaciones que tienden a afectar el éxito de varias estrategias de negociación, las cuales incluyen tiempo de concesiones, poder relativo, presión para -- llegar a un arreglo, estancamiento, orientación competitiva y evaluar erróneamente la trascendencia de un comportamiento importante. En general, una estrategia rígida es menos exitosa que una estrategia flexible, especialmente cuando hay estancamiento o mucha presión.

Para que las estrategias sean eficaces, es necesario emplearlas selectivamente.

Resumiendo, podemos decir que las clasificaciones señaladas tienen fundamentalmente muchos elementos comunes al hablar de la existencia de las partes y de las situaciones de conjunto, cooperación y otorgamiento que existen en toda negocia---ción.

Asimismo, sugieren los autores mencionados, la existen--cia de intereses comunes o de cierta homogeneidad de objeti--vos en las partes negociadoras.

De cualquier manera, puede observarse que las características de la negociación -desde la perspectiva de dichos auto- res- obedecen principalmente a aspectos conceptuales de la relación, es decir, a características específicas de una deter-

minada relación diádica o interpersonal, tales como: es voluntaria, es conflictiva, engloba cuando menos dos partes, etc. Sin embargo, en estas clasificaciones se menciona una característica que puede ser de interés para propósitos de nuestro estudio: Druckman 1977, dice que una negociación debe contener alternativas claramente delineadas y con prioridades ordenadas. Rubin y Brown (1975) por su parte, mencionan que la negociación es una actividad secuenciada.

Estas características nos hacen pensar en un aspecto no verbal de la comunicación, que es el de la paralingüística. Este se refiere a aquel procesamiento de la codificación de un mensaje, que va más allá del mensaje mismo (Bettinnghaus, 1980), por ejemplo, esto se referiría a cómo seleccionar las frases, qué estructura darle a un razonamiento, qué propiedades asignamos a nuestros argumentos, en fin, se refiere a algo así como la forma o al formato del discurso verbal, pero que es no verbal en sí.

## 1.2 FACTORES QUE AFECTAN A LA NEGOCIACION.

El comportamiento en la negociación varía de acuerdo a la situación y al contexto, existe una variedad de factores que pueden tener efectos en el proceso de negociaciones. --- Deutsch (1973) propone que entre estos factores se encuentran:

- 1) Características de las partes del conflicto.
- 2) La relación anterior entre las partes del conflicto.
- 3) La naturaleza de los temas que surgen.
- 4) El medio social en que ocurren.
- 5) Las estrategias y técnicas empleadas por las partes.
- 6) La consecuencia del conflicto para cada participante y para las otras partes interesadas.

Las negociaciones deben ser consideradas como un proceso que ocurre en un sistema social (Walton y Mc. Kersie, 1979).- Esto significa que los eventos que ocurren dentro de la negociación pueden ser afectados por el estado del sistema en el que se encuentran envueltos y, a su vez, éstos pueden tener efectos en futuras condiciones del sistema.

### 1.2.1 ROL DEL NEGOCIADOR: PODER VS. SUMISIÓN.

El negociador como representante, siente un rol que prescribe sus opciones y lo hace responsable de las consecuencias

de su ejecución. Entre más libertad tenga el negociante, mayores serán los efectos de las variables personales. Estos efectos son más pronunciados bajo ciertas condiciones, (Druckman, 1977).

1) Cuando el negociador tiene poca libertad en determinar tanto su posición como su postura con respecto al objeto de la negociación.

2) Cuando el negociante es visto como responsable de su ejecución.

3) Cuando es el único responsable del resultado.

4) Cuando está obligado con sus representados, quiénes están presentes durante la negociación.

5) Cuando es designado en vez de electo.

Entre más libertad tenga el negociador para formular sus posiciones, más dispersa sea la responsabilidad del resultado y más abstractos sus representados, menor será el impacto de las obligaciones de su rol en el comportamiento de negociación.

Deutsch (1973) propone que la facilidad o dificultad para resolver un conflicto está influenciada por las fuerzas relativas de interés competitivo o cooperativo de los negociantes. Las personas en un papel de cooperatividad perciben el-

logro de sus metas como positivamente relacionadas. Es decir, una acción de una persona para alcanzar su meta facilita las metas de otros. En situaciones de competencia las personas perciben sus metas como negativamente relacionadas. Es decir, una acción para lograr una meta interfiere con las metas de los otros.

La combinación de esfuerzos permite una mayor participación, se tiene en la resolución conjunta de problemas una ganancia mutua en la que el énfasis recae sobre la cooperación y no en el conflicto.

Dean Tjosvold (1981) concluye que los contextos de competencia y colaboración afectan la dinámica de las relaciones con poderes desiguales. En el contexto de competencia, expectativas recelosas, intercambio inefectivo de recursos y desconfianza caracterizan esta relación. En el contexto cooperativo tanto las personas con alto y bajo poder tienen expectativas positivas, comparten sus recursos, gustan y confían del otro. Cuando personas con poderes desiguales perciben sus metas como ligadas positivamente interactúan más efectivamente.

El contexto de competencia y cooperación afecta sentimientos de seguridad, intercambio de recursos, actitudes hacia el otro y orientación hacia la influencia y el poder. -- "El poder social es la capacidad de efectuar los resultados de otros o los de sus metas". Es importante porque determina

el status de una persona, su fuerza estimada y su prestigio.- Se ha encontrado que las personas poderosas reciben un número mucho mayor de mensajes de comunicación, gozan de mayor preferencia y son más respetados que los demás. No es sorprendente que los individuos que tienen mucho poder están más satisfechos, no sólo a causa de la información, respeto y atracción que conlleva esta situación, sino también porque el uso del poder satisface de por sí. El individuo refleja sus sentimientos de autoestima y el ser admirado y consultado por otros lo hacen sentirse seguro, fuerte e importante.

Las personas con poco poder pueden sentirse inseguras y desconcertadas sobre sus metas (Kohen 1958, Hurwitz, Zander & Hymovithc, 1968; Pepitone, 1950).\*

Se ha pensado que esta inseguridad induce a las personas con poco poder a observar cuidadosamente a las poderosas y a desconfiar de sus motivos. Pueden también suprimir su criticismo, fallar en establecer sus posiciones y utilizar alabanzas para caer bien y ser recompensados. La seguridad de los que juegan un rol de poder en la negociación puede conducirlos a subestimar las intenciones de aquéllos con poco poder o ignorar sus intereses y rechazar sus ofertas.

En el contexto de competencia, los individuos con poco poder tienen razón de sentirse inseguros ya que esperan que

---

\* Citado por Dean Tjosvold (1971).

el poder de otros sea utilizado en contra de ellos. A diferencia, las personas poderosas pueden sentirse más seguras -- porque esperan que las personas con poco poder eviten molestarlos por miedo a represalias.

Por otro lado, en un contexto de cooperación las personas poco poderosas se sienten seguras, porque esperan que el poder de otros se utilice para facilitar sus metas. De igual manera las personas poderosas pueden interesarse en utilizar los recursos de otros para realizar sus metas más efectivamente. Estas expectativas pueden promover facilitaciones mutuas, sentimientos de confianza, agrado y generosidad.

Rubin & Brown (1975) dieron gran apoyo a la proposición de que poderes desiguales en comparación con poderes iguales interfieren en las negociaciones interpersonales, quizá personas con mucho poder están orientadas hacia la explotación y las de bajo poder son sumisas. Proponen que la tendencia de las personas con poder para explotar y la inseguridad y sumisión de las personas con poco poder interfieren la efectividad de la negociación. Si una parte ejerce o se considera -- que ejerce más poder que la otra sobre la relación continuada de ambas aparece la tendencia a utilizar una estrategia competitiva por la parte más poderosa. En vez de considerar cuidadosamente las necesidades y los requisitos de ambas partes, es más fácil y rápido emplear una estrategia basada en el poderío. Cuando el poder ejercido por una parte se considera -

que es 1) aproximadamente igual al propio, 2) inconstante, o 3) ejercido sobre distintos elementos de la relación existente, hay una mayor tendencia hacia la cooperatividad.

Con respecto al poder, Mc.Clelland\* observó que el poder tiene un lado positivo y uno negativo. En sus investigaciones de diferencias individuales y necesidad de poder, encontró que algunos individuos expresan sus grandes necesidades de poder juntando organizaciones y grupos para promover metas sociales. Este estudio completa su análisis sugiriendo que el contexto situacional afecta la expresión del poder y que éste puede tener consecuencias sociales positivas cuando es utilizado en un contexto de cooperatividad. Apoyando lo anterior, Thibaut & Faucheux(1965)\*\* encontraron que los negociantes funcionan más efectivamente y se comportan más cooperativamente cuando cada parte tiene la habilidad de prometer a la otra de manera equivalente, aunque no idéntica.

Apfelbaum (1974) sugiere que cuando un miembro de la interacción percibe que el rol del otro es contingente con el suyo se desarrolla una interdependencia entre ambos en la que cada uno puede influenciar y ser influenciado por el otro.

Son de suma importancia, además, los sentimientos que cada negociador tiene del otro después de terminar las negocia-

---

\* Citado por Hawver (1984).

\*\* Citados por T.P.Hamilton, et.al. (1981).

ciones, ya que frecuentemente después de alcanzar el arreglo los negociantes deben trabajar juntos para implementarlo. En una negociación victoriosa todos ganan pero se requiere apertura a la comunicación, confianza y control interno.

### 1.2.2 INTERVENCIÓN DE UNA TERCERA PARTE.

Por otro lado, la intervención de una tercera parte en la negociación es mencionada como determinante, ya que el arbitraje representa una estrategia que cada vez se vuelve más común para resolver disputas. Ciertas formas de arbitraje -- tienden a dar un resultado de mayor compromiso entre negociantes.

Rubin (1980)\* propone que la gente en conflicto generalmente ve a la intervención de la tercera parte como una no bienvenida ni querida intrusión. Los disputantes querrán resolver el conflicto con su propio acuerdo cada vez que sea posible.

Las negociaciones entre dos partes son percibidas como superiores a aquéllas en que interviene una tercera persona, ya que en las primeras cada negociante sabe de antemano en qué está de acuerdo, se aumenta el sentimiento de control y responsabilidad sobre el resultado y aumenta la calidad del contrato negociado en comparación con los llevados a cabo por una tercera persona.

\* Citado por T.R. Hamilton. et.al. (1981).

Sin embargo, para los negociantes que usualmente representan a un grupo diverso de individuos cuyas metas y expectativas no son fáciles de complacer, la intervención de una tercera persona es requerida para transferir la responsabilidad del resultado y ganar libertad suficiente para continuar la negociación sin la presión de los representados. Las demandas de éstos constituyen una fuente extremadamente potente de influencia sobre el comportamiento del negociador. Cuando los negociantes son percibidos como responsables, exhiben menor porcentaje de compromiso y menos desviaciones de su posición inicial y se prolongan más las negociaciones para alcanzar un acuerdo. En este caso el rol principal de la intervención de la tercera parte puede permitir al negociador comprometerse y luego atribuir este comportamiento a la tercera persona. Cuando se llega a un callejón sin salida y se logra alcanzar un arreglo antes de la intervención del árbitro, es percibido por los representantes como una gran estrategia y habilidad. Cuando esta situación requiere forzosamente la intervención de un árbitro, los costos asociados con la negociación, que son pérdidas de imagen y percepción de incompetencia, ya no son tan importantes ya que la responsabilidad del resultado ha sido transferido al árbitro.

Es crítico que las organizaciones reconozcan el impacto del grupo representado para influenciar el comportamiento y estrategia de los negociadores. Si la resolución del conflicto

to es de primordial importancia, entonces serias consideraciones deben hacerse para reducir esta influencia.

Para entender la naturaleza de la respuesta hacia una -- tercera parte, hay que ver las diferencias motivacionales, actitudinales y de personalidad, que los individuos traen a la situación de negociación.

### 1.2.3 PERSONALIDAD DEL NEGOCIADOR.

Por otro lado, la personalidad y las necesidades del negociador en interacción con la situación afectarán su elección de estrategias, las cuales deben ser flexibles para que los participantes saquen provecho de las oportunidades que no fueron previstas.

Según Mc. Clelland (1975), hay tres motivos relacionados a toda negociación:

- 1.- Necesidad de obtener resultados.- Los negociadores que experimentan con menor intensidad el deseo de realizar logros, a menudo se contentan con menos, no se arriesgan tanto, y pocas veces participan en una negociación. Por el contrario, - los que tienen alta necesidad de obtener resultados, jamás están satisfechos con su nivel de desempeño y logros actuales, - constituyendo la autosuperación una meta constante.
- 2.- Necesidad de afiliarse.- Una necesidad básica del ser humano es la de ser aceptado, apreciado y respetado por otros.

Este sentimiento ejerce un impacto considerable sobre el modo de negociar. Si su necesidad de ser estimado o aceptado por otros es excesiva, le será difícil participar en el aspecto conflictivo de la negociación. Los negociadores que deseen beneficiarse con la resolución conjunta de problemas, necesitan suficiente afiliación con otros, particularmente permitir la cooperación aunque no hasta el grado tal que los haga depender de las personas con quien deben negociar. Por lo tanto, los negociadores expertos tienen un deseo de afiliación moderada.

3.- La necesidad de tener poder e influencia.- Cuando no se puede utilizar la autoridad directamente, como sucede al tratar con iguales, entonces el negociador ejerce influencia y trata de persuadir o de inducir de otros modos a los demás -- para que actúen como ellos desean.

Por otra parte, la forma particular en que los sujetos escogen responder ante el oponente, a) las estrategias del sujeto, b) las percepciones de su oponente, y c) las elecciones que siguen a tácticas específicas pueden ser influenciadas -- por las características de personalidad.

La literatura sugiere que las variables de personalidad pueden afectar las negociaciones. Por ejemplo, diferentes negociadores demuestran diferentes tendencias en cooperación. La dirección de estos efectos pueden depender de la mezcla de

características de los oponentes envueltos en la negociación. Otros efectos incluyen reacciones hacia los cambios de estrategias del oponente, interpretación de sus concesiones y orientación inicial acerca de la situación de negociación. Es más probable que la personalidad afecte la negociación en su fase inicial e intermedia, ya que los individuos sólo se pueden apoyar para definir la situación en sus predisposiciones y experiencias previas. A medida que avanza la interacción, la personalidad y el comportamiento del oponente cobran importancia y cada uno reacciona en base al otro.

Drukman (1977) hace una recopilación de la literatura sobre el tema y sugiere características de personalidad que están relacionadas con el comportamiento en la negociación:

- 1) Mientras menos autoritario sea un negociante, más competitiva será su orientación y, por lo tanto, su comportamiento en la negociación.
- 2) Mientras más complejo cognoscitivamente sea un negociante tendrá una orientación más cooperativa y su comportamiento en la negociación lo será también.
- 3) Entre mayor sea la tendencia del negociante hacia la conciliación, más cooperativa será su orientación y su comportamiento durante la negociación.
- 4) Mientras más dogmático sea un negociante, más cooperativa será su orientación y su comportamiento en la negociación.

5) Entre más evite el negociante tomar riesgos, más cooperativa será su orientación y por lo tanto, su comportamiento en la negociación.

6) Entre mayor sea la autoestima de un negociante, menos cooperativa y más competitiva será su orientación, así como su comportamiento en la negociación.

7) Entre más desconfiado sea un negociante, menos cooperativa será su orientación y su comportamiento.

Sumado a lo anterior, se ha visto que los negociantes -- con baja autoestima serán competitivos para probarse a sí mismos. Los que tengan alta necesidad de poder, usarán estrategias competitivas y aquéllos con mucha necesidad de logro --- sólo obtienen éxito hasta que sea alcanzada una meta monetaria satisfactoria.

Thomas P. Hamilton, et.al. (1981), también concluye que mientras menos ambicioso es el negociador más conciliatorio y propenso a hacer concesiones.

La personalidad del negociador es una fase importante en la orientación inicial hacia la situación de negociaciones, - sus predisposiciones o expectativas acerca del comportamiento de la otra parte pueden ser afectadas por sus características de personalidad. La fuerza de la realidad entre personalidades y la diferencia inicial de la situación, dependen proba--

blemente de las restricciones impuestas sobre el negociador - por la parte a la que representa. Entre menos limitado esté el negociador es más probable que su personalidad influya en su definición inicial de la negociación. Cuando un negociante entra en un negocio con un representante de la otra parte, comienza una idea de exploración y cada uno aprende sobre los roles e intenciones del otro y de las limitaciones que le fueron impuestas. Si los negociadores no están demasiado limitados por los papeles que representan y cuentan con características de personalidad que les permitan ser sensitivos hacia otros, ocurrirá el dar y recibir necesario para alcanzar el arreglo. Si, por otro lado, las características personales del negociador lo hace menos sensitivo, estará menos alerta de las aportaciones de dar y recibir con el oponente, se esperará que no haya arreglo o haya poco progreso para alcanzarlo.

Haciendo una revisión de la literatura, se resumen las características de un negociante efectivo, son las siguientes:

- 1° Es aquel que puede influenciar las acciones de su oponente y estructurar sus expectativas de tal manera que se haga inminente el arreglo.
- 2° Debe ser firme sin parecer demasiado rígido y al mismo tiempo deseoso de ceder sin aparentar ser muy conciliatorio.
- 3° Efectivo en transmitir a sus oponentes que su ejecución coincide con sus propias expectativas, y al mismo tiempo darle-

a entender que él no podrá conceder más allá de un punto claramente definido.

4° Mostrar gran habilidad al coordinar sus intensiones y -- sus concesiones.

5° Anticipa y tiene la capacidad mental de reaccionar rápidamente o improvisar.

6° Emplea tacto y busca el momento adecuado al expresar emo ciones fuertes.

7° Frío y objetivo al tratar las diferencias con su oponente.

8° Abierto a nuevas soluciones.

9° Tiene un deseo de afiliación moderado y considerable necesidad de ejercer poder e influencia a otros.

10° Está consciente de que pueden reducir el conflicto en -- las negociaciones, pero nunca eliminarlo por completo.

11° El negociador diestro es un administrador competente de información, un analista sensitivo de las intensiones reveladas por los otros, sagaz estratega y una persona que puede -- prevenir eventos impredecibles o cambios repentinos.

Por último, para Karras (1970), los rasgos de un buen ne gociador son en orden de importancia, los siguientes:

- 1) Capacidad de planeación.
- 2) Habilidad para pensar claramente bajo stress.
- 3) Inteligencia práctica.
- 4) Habilidad verbal.
- 5) Conocimiento del producto.
- 6) Integridad personal.
- 7) Habilidad para percibir y explotar el poder.

#### 1.2.4 STRESS Y CULTURA.

Se ha enfatizado el efecto que el stress y la tensión, - que emanan del ambiente, pueden tener en el proceso y resultado de las negociaciones.

De la ansiedad experimentada por los negociadores aumenta el stress y la tensión de la negociación. El stress es un preámbulo de la situación de negociación, y la manera con que los negociantes lidian con ésta puede afectar el proceso y determinar el resultado. (Druckman, et.al. 1977).

La situación de negociar es cooperativa, es probable que las personas ansiosas sean cautelosas y conservadoras en situaciones de negociación esperan lo peor y tratan de minimizar sus fracasos, adoptando una estrategia no competitiva, éste comportamiento es más aparente cuando ambos negociadores -

son altamente ansiosos.

Existe evidencia que indica que altos niveles de stress y tensión son desfuncionales para las negociaciones. Entre los efectos obtenidos se encuentran: mayor hostilidad entre negociaciones, estrategias de negocios más rígidos y menor éxito en los resultados. (Druckman, et.al. 1977).

1) El stress tiende a incrementar la intolerancia de la ambigüedad.

2) Intensifica la rigidez cognitiva.

3) Se asocia la disminución de la habilidad para efectuar tareas de solución de problemas.

Una fuerte causa de stress externo en muchas ocasiones es probablemente la naturaleza competitiva de las interacciones entre las partes. Es decir, la competencia en el ambiente externo puede producir tensión y ansiedad para los negociadores y afectar sus actitudes.

Lanzetta (1955) encontró que un incremento en el stress tiende a fomentar la actividad en un grupo en general, la fricción del grupo disminuye, se reduce la competencia por el liderazgo, y aumenta la cooperación y la amistad cuando los intereses del grupo son esencialmente cooperativos, el stress es integrativo; pero por el contrario, cuando los intereses del grupo son de carácter mixto, entonces habrá mayor probabi

lidad de que el stress aumente la fricción y el conflicto dentro del grupo.

Lanzetta en el mismo estudio, encontró que un aumento en el stress produce inicialmente una disminución del habla, pero que a niveles más altos de stress se produce un aumento en la verborrea que, para el autor, es un distractor. Se encontró una relación similar entre productividad y stress, y moral y stress, ambos tienden a aumentar bajo niveles moderados de stress y a disminuir significativamente bajo niveles altos.

Otros factores que afectan la negociación son: la presión de tiempo, las consecuencias de no alcanzar el arreglo, la presión de la evaluación de la ejecución y acciones inesperadas de los oponentes.

Es sabido que altas presiones de tiempo provocan una caída en el nivel de aspiración (Pruitt and Drews, 1969; Yuki, - 1974)\*, por lo tanto se alcanzarán menos acuerdos integrativos bajo grandes presiones de tiempo, ésta predicción ha sido verificada por Yukl, et.al. (1976).

En conclusión, podemos decir que el proceso de negociación consiste en un conjunto de variables interrelacionadas, muchas de las cuales pueden ser afectadas por cambios en los niveles de tensión externa y viene un impacto significativo en el resultado de las negociaciones. Incrementos en la ten-

\* Citado por Druckman, et.al. (1977).

sión del ambiente externo parecen aumentar significativamente.

- 1) La cantidad de hostilidad en las percepciones.
- 2) La propensión de estrategias rígidas en relación con estrategias de negocios-flexibles.
- 3) El implemento de obligaciones.
- 4) La proporción de efectos negativos vs positivos.
- 5) La proporción de desacuerdos vs acuerdos.

Por lo tanto, el stress es disfuncional para los individuos, especialmente, es probable que aumente su hostilidad y rigidez cuando se encuentran en negociaciones. Ya que los negocios frecuentemente se ven envueltos en situaciones complejas que requieren tolerancia a la ambigüedad; el stress es disfuncional para las negociaciones, por lo que un aumento en el stress tiene efectos negativos en las percepciones, actividades y complemento de las negociaciones y tiende, por lo tanto, a desvirtuar el proceso y resultado de las negociaciones. (Druckman, 1977; Lanzetta, 1955; Pruitt & Drews, 1969; Kurl, 1974, 1976).

### 1.2.5 CULTURA.

Otro aspecto que se debe considerar dentro de los factores que afectan la negociación, es la cultura.

Pese a la discusión que ha suscitado esta materia entre-

los especialistas, la mayoría de ellos coincide en aceptar -- que la definición propuesta por Taylor es la más acertada. -- Taylor concibe la cultura como: "todo ese complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otras capacidades o hábitos adquiridos por el hombre, en cuanto a miembro de una sociedad".\*

Todos nacemos en medio de una cultura determinada, y con el paso del tiempo, nuestros hábitos culturales se convierten en una segunda naturaleza. De hecho, parecen tan naturales -- que terminamos convencidos de que el único modo racional de -- pensar, creer y actuar es el nuestro.

Algunos autores apoyan esta idea, Rapoport (1960)\*\* sugiere que los malos entendidos no son o están limitados a los desacuerdos meramente objetivos y tampoco son simplemente resultado de una comunicación ambigua, sino que provienen básicamente de diferentes imágenes de la realidad sostenida por -- ambas partes en una negociación. Estas imágenes pueden provenir de diferencias culturales, individuales, o experiencias -- colectivas de aprendizaje o diferentes ideologías que están -- reforzadas, que afecta su proceso perceptualmente y determina su experiencia, ya que la percepción es un proceso para crear significado a través de la experiencia, las partes que discu-

---

\* Citado por Philip K. Bock, 1977.

\*\* Citado por Druckman, 1977.

ten no se entienden adecuadamente una a la otra.

Las pautas culturales (religiosas, filosóficas, estéticas, científicas, ideológicas), hacen percibir e identificar los objetos. Son fuente externa de información en cuyos términos puede normarse la vida humana. Constituyen mecanismos extrapersonales para la percepción, la comprensión, la evolución y la manipulación del mundo; programas que proveen esquemas para la organización y el despliegue de los procesos sociales. La cultura se funda sobre mecanismos de regulación y autoregulación social: creación y mantenimiento de pautas; socialización identificada con la interiorización de normas y valores y la sumisión hacia unas y otras, penaliza las desviaciones. Permite a los individuos conocer y adoptar los elementos que necesitan para ubicarse y actuar en el mundo que habitan. Los valores inspiran las normas, y unos y otras proporcionan directivas para la acción en situaciones sociales. (Kaplan, 1979).

La negociación es una situación social, cada situación social abarca expectativas comprendidas sobre quién debe hacer algo y dónde y cuándo debe hacerlo. Al observar el comportamiento en nuestra propia cultura, o en una extraña, debemos saber (o aprender) las categorías de espacio, tiempo y rol, para poder entender lo que ocurre. (Hall, 1978).

Bock (1977), define el espacio como la forma en que los-

individuos de culturas diferentes hacen uso del área inmediata que los rodea y que los separa de otras personas y grupos. El tiempo social se refiere a la manera como un sistema cultural determinado define, valora y utiliza las categorías temporales (historia, calendario, edad, ciclos civiles y religiosos, etc.).

Por último, el rol o papel social es el que desempeña cada uno de los miembros de un sistema cultural.

#### 1.2.6 LA COMUNICACIÓN.

En esta compleja actividad interpersonal, donde intervienen tantas variables sociales (roles), culturales (cultura), y personales (rasgos), se permite a ambas partes comprometerse en un proceso de comunicación por el cual la relación puede evolucionar a un estado de satisfacción mutua. Existirá pues una negociación más efectiva o cooperativa cuando la comunicación se pueda llevar a cabo. Aunque se hablará con detenimiento de la comunicación, cabe mencionarla en este inciso como uno de los factores que definitivamente afectarán la negociación. Los estudios sugieren que si un negociador, a través de acciones de comunicación directas o indirectas, se comporta de una manera que provoque en el otro sentimientos de intimidación, se incrementarán los motivos de éste para mantener una cierta imagen y evocar respuestas específicas diseñadas para afirmar o reafirmar la capacidad, la fuerza y el

poder. (Schelling, 1963; Stevens, 1963; Ikle, 1964; Swingle, 1970; Gallo, 1972; Deutsch, 1969, 1963; Rubin y Brown, 1975).

En el curso de las interacciones sociales, las afirmaciones hechas a otros son precedidas por una variedad de aclaraciones frecuentemente usadas para prevenir futuras dificultades, al revelar ineptitud o vulnerabilidad. Estas aclaraciones se realizan para evitar dañar la propia identidad o imagen frente a los ojos del receptor y para cuidar ser juzgado como ignorante.

Así, las negociaciones no solamente utilizan mecanismos verbales con el propósito de cuidar la imagen, sino actividades adicionales que pueden o no ser acompañadas con palabras. Dichas acciones no verbales sirven también para prevenir el hacer evidente la debilidad o incapacidad, especialmente cuando parece haber un riesgo de que dicha revelación pueda influir en forma negativa y, por tanto, en su vulnerabilidad.

En resumen, los motivos para mantener la imagen pueden conducir a una variedad de formas de comportamiento en las negociaciones, restringirse a expresiones verbales, envolver acciones más directas o incluir elementos de ambas. La evidencia sugiere que expresiones de comportamiento específicas de este motivo, pueden reflejar las respuestas defensivas del negociador para enfrentar las amenazas, o respuestas ofensivas para anticipar las próximas. (Brown, 1968; Deutsch y Krauss,

1962, y Hoffman, 1959).\*

Por otro lado, la negociación se ve afectada en su comunicación por factores como la mentira y la verdad, es decir, si una o ambas partes expresan solamente información de su imagen o palabra falsa o verdadera, la negociación tenderá a atrofiarse. Si una parte se reconoce por dar información generalmente falsa, sus amenazas y compromisos perderán credibilidad y sus ofertas para acordar perderán todo su valor.

Shelling (1966), señala que las fallas en los compromisos dentro de la negociación, promueven en consecuencia una pérdida de credibilidad en otras áreas.

Características como las mencionadas, deben considerarse como base de poder, ya que contribuyen a la credibilidad de la comunicación y por lo tanto al éxito de la influencia..

En este inciso varios factores que influyen en la negociación fueron señalados: el rol o papel que juegan los negociadores según sus mutuas percepciones de poder y de misión en la negociación (Deutch, 1973; Tjosvold, 1981; Cohen, 1958; Hurwitz, Sander y Hymovitch, 1958).

El arbitraje en la intervención de una tercera parte, es también un aspecto muy estudiado en la literatura de la negociación (Hamilton, 1980). Se mencionó también la personali--

---

\* Citados por Druckman, 1977.

dad del negociador y ciertos rasgos más convincentes a una negociación efectiva (Drukman, 1977 y Hamilton, 1980) y aunque unida la personalidad, nosotros desglosamos el stress y el manejo de la ansiedad en un apartado diferente por enfatizarse esto en los estudios revisados (Lanzetta, 1955; Drukman, 1977, etc.) como un factor, el manejo del cual resulta ser de suma importancia en la negociación. Finalmente, como factores muy importantes se mencionaron la cultura (Rapoport, 1960) y la comunicación (Schelling, 1963).

De esta manera hemos querido enmarcar conceptualmente el objetivo de nuestra investigación el cual, como se planteó en un principio, es analizar la comunicación no verbal en la negociación, pero se ha querido situar a esta compleja conducta en un marco de referencia más amplio, a través de la revisión bibliográfica de varios autores.

Este ejercicio ha servido también para desprender varios puntos interesantes para nuestro objetivo de investigación y que son: la existencia de una conducta ansiosa que tiende a disminuir la efectividad en la negociación (Drukman, 1977) y el deseo del negociador de presentar "una imagen" que de alguna manera dé apariencia de poder y control sobre la situación. De estas dos sugerencias pueden surgir un número de conductas codificables y que de alguna manera sean indicadores de dichos estados. Por ejemplo, ansiedad, tartamudeo en la vocalización, excesivos movimientos corporales y de "imagen", actitud

corporal autoritaria, voz imperiosa y tono de mando, etc.

En fin, hasta el momento sólo se ha querido comentar --- ciertos puntos relevantes de la literatura para nuestro estudio, sin intento todavía de proporcionar definiciones precisas sobre las conductas no verbales. Como conclusión de este inciso, puede decirse que un factor de gran influencia en la negociación es el proceso de la comunicación. Sobre éste se profundizará en el siguiente inciso.

### 1.3 COMUNICACION EN LA NEGOCIACION.

A través de la comunicación se expresan y aceptan los -- ofrecimientos de una negociación. Todas las acciones de la - negociación consisten en hacer ver al oponente los deseos, in tenciones e interpretaciones de la situación adversa. En las negociaciones interpersonales diarias, los oponentes se comunican con palabras, señales o gestos. La comunicación tanto-verbal como no verbal es utilizada para modificar las expecta tivas del oponente y del probable resultado, desde el momento en que empieza la negociación, hasta que se alcanza un arreglo o se rompe el contacto.

A pesar de que la negociación es una interacción esen--- cialmente verbal, las investigaciones se han enfocado a medir el resultado de la interacción y no el contenido o patrón de la interacción en sí. (Druckman, 1977).

Tomando en cuenta lo anterior, el presente estudio se en focará a investigar este patrón concentrándose particularmente en la comunicación no verbal por considerarla un factor -- esencial en todo porceso de negociación.

Por ser la comunicación una parte medular de este estu-- dio dedicaremos este capítulo a su análisis.

### 1.3.1 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.

La comunicación interpersonal es un proceso simultáneo y por tanto que debe compartirse. Toda persona involucrada en el proceso envía y recibe mensajes al mismo tiempo. Se está constantemente compartiendo información, tanto verbal como no verbal, y en consecuencia se está afectando a la otra persona.

Para Paul Watzlawick, et.al. (1967), no hay algo como el no comportamiento, es decir, uno no puede dejar de comportarse. Ahora, si se acepta que todo el comportamiento en una situación interaccional tiene un valor de mensaje, es comunicación, entonces es imposible no comunicarse. Actividad o inactividad, palabras o silencio, todos tienen valor de mensaje: influencian a otros y estos otros en respuesta no pueden no responder a esta comunicación y en todo caso se están comunicando.

Ha habido controversia acerca de las definiciones sobre la comunicación interpersonal. Berger (1977) opina que no -- hay una definición adecuada, sin embargo, en su revisión bibliográfica hace referencia a Pearce (1976) quién argumenta - que la comunicación es mejor concebida como el "manejo coordinado del significado". Afirman que para que esta coordina---ción se lleve a cabo, las personas que actúan los episodios - deben: 1) Realizar un acuerdo acerca de las reglas constitutivas de la relación, y 2) Regular la secuencia de los episo---

dios. Esto permite una alta predictabilidad de las interacciones rol-rol que se pueden encontrar bajo el rubro de comunicación interpersonal. Desde otro punto de vista la comunicación interpersonal ha sido definida por Barnlaud (1968) como la investigación de situaciones sociales relativamente informales en las que las personas en encuentros cara a cara -- mantienen una interacción enfocada al intercambio recíproco -- de claves verbales y no verbales. Bernlaud sugiere que todo comportamiento interpersonal que es observable y que exige -- por lo menos una mínima respuesta puede ser considerado comunicación. Aunque todo comportamiento interpersonal comunica algo, este algo se vuelve significativo cuando consideramos -- que determina cómo una persona responde a sí mismo y a otros -- en situaciones sociales.

### 1.3.2 FACTORES DE COMUNICACIÓN QUE AFECTAN A LA NEGOCIACIÓN EFECTIVA.

Dado que la situación de negociación es una relación interpersonal, consideramos de suma importancia hacer mención -- de la comunicación por ser esta un factor esencial para la -- efectividad en una relación interpersonal.

Recientemente un número de investigadores en comunicación interpersonal, han empezado a sugerir hipótesis que argumentan, que para que una persona sea efectiva comunicándose -- debe aprender a actuar rutinas de comportamiento que son apropiadas para cada individuo en particular, y para situaciones -- sociales donde hay interacción.

Para Berger (1977) la efectividad en la comunicación se refiere al tener el mando de una serie de reglas determinadas por cultura y situación que afecta la elección del lenguaje - en situaciones de comunicación interpersonal así como a otros comportamientos potencialmente comunicativos. Las personas - pueden o no estar conscientes de las reglas que emplean en -- una situación dada. Pueden no ser capaces de articular reglas hasta que ellas son violadas.

Weiman (1976), define la efectividad comunicativa como - la habilidad de un interactuante para escoger entre los com-- portamientos comunicativos posibles y de esta manera lograr - sus metas interpersonales satisfactoriamente durante un encuentro.

Por su parte Bochner y Keely (1974), opinan que la efectividad interpersonal es la descripción de la habilidad de la persona de interactuar efectivamente con otra.

Foote y Cotrell\* definen esa habilidad como la capacidad para conocer y tratar con un mundo cambiante, para formular - fines e implementarlos, ser capaz de integrar sus metas con - las de otros y colaborar con su realización.

Argyris\* lo ve como la habilidad de realizar metas y --- adaptarse al ambiente. Carkhuft, dice: "La efectividad entonces es una función de la habilidad del individuo de lograr me

\* Citados por Hawver, 1984.

tas en cualquier área particular o general".

Una comunicación efectiva puede ser definida como aquella que existe entre dos partes cuando el receptor interprete el mensaje de la fuente en la misma forma en que ésta lo transmitió. (David W. Johnson, 1971).

En suma, sugieren que la efectividad interpersonal puede ser juzgada por el criterio siguiente:

- 1) Habilidad de formular y lograr objetivos.
- 2) Habilidad para colaborar efectivamente con otros.
- 3) Habilidad para adaptarse apropiadamente a variaciones situacionales o del medio.

Se han realizado numerosas investigaciones enfocadas a diferentes aspectos de la comunicación interpersonal.

Casi toda la investigación ha sido orientada individualmente. Se centra en los efectos que un actor produce o puede producir en otro o enfatiza la reciprocidad natural de la comunicación interpersonal.

En cuanto al estilo de comunicación el camino general de investigación ha separado varias facetas de la presentación personal que influyen factores como atracción y efectividad en la interacción.

Norton (1969), y sus colegas han querido explicar el es-

tilo de comunicación y relacionarlo con otras variables. Estos estudios indican nueve variables que al menos particularmente conjuntan este constructo: dominancia, dramatismo, animación, apertura, conciencia, relajación, amistosidad, atención y la impresión dejada. Norton y sus colegas también han querido ligar estas dimensiones con variables dependientes -- como atracción y resolución conjunta de problemas. Por ejemplo, Pettegrew (1976), encontró que una comunicación dominante y de estilo abierto es significativamente más atractiva -- que un dominio cerrado, no dominante relajado y no dominante-no relajado.

Mc. Croskey (1970) y sus colegas reportaron que personas con altos niveles de aprehensión comunicativa son menos atractivos para ellos mismos y otros que las personas menos calladas.

En la investigación de Norton (1976), las personas que son afectas a comunicarse con exceso, en cantidad y/o intensidad pueden ser percibidas como más dominantes.

Giles (1976), y sus asociados han hecho numerosos estudios concernientes a la influencia del estilo de expresión -- verbal en la evaluación social. La influencia de la sintaxis, aceto y expresión verbal provocan diferencias en las evaluaciones del que usa la expresión verbal y han sido investigadas en su número de contextos culturales,

Weiman (1976), argumenta que hay varias dimensiones para la comunicación competente: afiliación/soporte, relajación social, empatía, flexibilidad de comportamiento, etc.

Sus resultados indican que estas dimensiones son percibidas como componentes interdependientes de la competencia comunicativa. Mientras más de estas dimensiones tenga el comunicador será juzgado como más competente.

Bochner y Kelly (1974), opinan que las relaciones interpersonales siempre son mediadas por la naturaleza del medio social. El clima social puede ser favorable para el enriquecimiento de uno mismo antes de que se pueda esperar el relacionarse efectivamente con otros.

El clima social presente frecuentemente facilita la incompetencia interpersonal, la inhabilidad para relacionarse efectivamente con uno mismo y otros. Esta conclusión resulta de un análisis del clima social existente y de los factores que contribuyen a la emergencia de este clima y sus efectos en comportamiento interpersonal.

Estos autores proponen un sistema basado en las siguientes suposiciones:

- 1) Cualquier ser humano es motivado a interactuar efectivamente con su medio; el camino para ser competente interpersonalmente, es el camino para producir efectos o influenciar --

nuestro mundo.

2) Los humanos poseen un camino para interactuar efectivamente con el mundo exterior.

3) Los individuos no son efectivos en el nacimiento, la efectividad social es aprendida a través de la vida.

En este estudio su pregunta central es: ¿Cuáles habilidades de comunicación posee una persona intercomunicacionalmente competente?. Su propósito es identificar una serie de comportamientos que lleven a las personas a formular y llevar a cabo metas, trabajar independientemente y adaptarse a cambios situacionales.

Concluye que son las siguientes habilidades, las que el sistema considera como efectivas:

1) Comunicación empática.- Empatía es la habilidad de tomar el lugar de otro, es la esencia de todo proceso comunicativo. Sin él, el entendimiento humano y la integración social sería imposible. Una persona empática forma impresiones de otras personas y se comunica por el contenido y tono de los mensajes, de que los sentimientos y pensamientos de los otros son percibidos y aceptados. Un criterio para juzgar la habilidad empática es distribuir su capacidad de identificar las emociones comunicadas por otras personas. Otras cualidades asociadas con la empatía incluyen escuchar intensamente y distribu-

ción del impacto de nuestro comportamiento en otros.

2) Descriptividad.- Se refiere principalmente a la manera en la cual los aprendices dan y reciben retroalimentación. También trata con la especificidad de expresión concreta, específica. Las suposiciones descriptivas son apoyadas mientras las vagas y abstractas así como los mensajes evaluativos no lo son.

Los mensajes descriptivos se enfocan al comportamiento observable que puede ser directamente verificable.

3) El tener sentimientos y pensamientos.- La persona a quien le pertenecen sus sentimientos e ideas hace patente que toma la responsabilidad de sus acciones. Esta posición muestra un deseo de aceptar responsabilidades con uno mismo y un compromiso con los demás.

4) Descubrimiento personal.- La comunicación que permite a otra persona conocer lo que uno siente, habla o desea, es conocido como descubrimiento personal. Pearce y Sharp (1977)\*, proponen que el descubrimiento personal ocurre cuando una persona voluntariamente dice a otra cosas sobre sí mismo que otro no puede saber o descubrir por otros medios. Un desarrollo personal apropiado ayuda a crear un clima de confianza para el aprendizaje y esta alienta a otros a responder empáticamente.

---

\* Citados por Berger, 1977.

5.- Flexibilidad de comportamiento.- Se refiere a la capacidad de un individuo para relacionarse de nuevas maneras cuando es necesario.

Mucho se ha dicho que los conflictos surgen frecuentemente por malos entendidos, estos pueden reducirse si se utiliza una mejor comunicación:

1.- A través de una discusión franca, las partes pueden descubrir nuevos resultados que son ventajosos para ambos.

2.- Si las diferencias actuales entre las partes han sido -- exageradas, una mejor comunicación puede ayudar a reducir sentimientos antagónicos.

3.- Una comunicación clara o de la amenaza puede ayudar a -- desalentar al oponente de una iniciativa que puede avivar el conflicto.

4.- La comunicación en la negociación sirve para alterar las relaciones a largo plazo con los oponentes, en vez del resultado de una negociación particular. Las implicaciones de las amenazas y compromisos no pueden ser determinadas realístenente sin referencia a las expectativas a largo plazo entre las partes.

Una forma de controlar ésto, es hacer un resumen al final de la comunicación para verificar el mensaje.

Cuando las partes de la relación confían en el comporta-

miento comunicativo de la otra, entonces el conflicto será inhibido.

También se ha sugerido que la ambigüedad tiene algunos efectos importantes en la negociación. Los acuerdos ambiguos pueden permitir una nueva apertura en el conflicto posteriormente. Por el contrario, un intento por producir especificidad puede prolongar la negociación o aun prevenir el arreglo.

Las partes frecuentemente toleran deliberadamente arreglos ambiguos; al posponer los puntos residuales del desacuerdo tal vez con la esperanza de que esto no lleve a otro conflicto.

Si hubiera acuerdo en la sustancia del convenio no debería haber objeción en expresarlo con detalle y poco interés en fijarse más detalles. Si una parte objeta el dar un arreglo altamente específico, esto es usualmente una manera de comunicar que sigue existiendo desacuerdo.

Muchas veces sucede que lo que se dice no es lo que la otra persona entendió o percibió, aun cuando se trate de ser preciso, hay palabras que pueden tener varias interpretaciones.

Las actitudes de ambas partes también afectan las comunicaciones interpersonales. Las actitudes frente a la situación, los participantes o el mensaje son la causa de que la -

relación interpersonal sea provechosa o exitosa. Incluso --- cuando la actitud del que habla no es expresada conscientemente , las actitudes juegan un importante papel en las comunicaciones interpersonales.

Las actitudes del orador y del oyente también pueden ser afectadas por los antecedentes socio-culturales de los participantes. De igual manera, pueden afectar su percepción en el papel del oyente. Es muy posible que cuando se escucha a otra persona se seleccione tan solo una parte del mensaje para responderle en consecuencia. La percepción selectiva quiere decir que elige entre los estímulos que le llegan a presentar atención tan sólo a los que le interesan; escucha lo que quiere escuchar y ve lo que desea ver. La percepción selectiva también opera de manera estrictamente utilitaria. Es decir, se percibirá en cada situación aquello que es o tal vez será útil. En consecuencia, la actitud hacia algo estará determinada por sus posibles usos.

Tal como uno se percibe a sí mismo, está directamente relacionado con el éxito de las relaciones interpersonales. Si se considera que gusta a los demás, que es deseado, aceptado, capaz y digno, es muy probable que se tenga éxito en las relaciones interpersonales. También es probable que las comunicaciones en tales relaciones sean fáciles, abiertas, honradas y satisfactorias.

Las actitudes sobre uno mismo se convierten en profecías

debido a que la manera en que los otros reaccionen está determinada por la manera que espera o invita a que ellos reaccionen.

La manera en que se percibe a sí mismo y a los demás, y la que los demás lo perciben, son la médula de las comunicaciones interpersonales. Si se siente ansioso, o bien la situación representa cierto riesgo, estos sentimientos se convertirán en una barrera a la comunicación efectiva.

Otro factor lo constituye la credibilidad; hasta qué extremo se es digno de la confianza de la otra persona. La credibilidad como fuente de información depende de la confianza que los otros tengan y de lo digno de confianza que consideren al otro sujeto y también del dinamismo con que éste presente sus ideas. Una persona que no sabe de lo que está haciendo, o que tiene alguna duda, algunas veces puede generar cierta credibilidad, por lo menos temporal, exponiendo sus ideas con fuerza. (Hybels y Wever, 1980).

La credibilidad está sujeta a revaluaciones y cambios cuando el ambiente, el tiempo, el receptor o el sujeto cambian, también es una característica que está determinada o creada por un período de tiempo. Una reputación de honradez se consigue después de dar respuestas honradas en distintas situaciones.

La raza, el lenguaje, el grupo a que se pertenece y el -

status social afectan la manera como interpretamos el mensaje de una persona, debido a que estos factores también afectan la credibilidad de ésta. (Hybels y Weaver, 1980).

Casi siempre prestamos más atención a quién es la persona que a lo que él o ella está diciendo.

### 1.3.5 COMUNICACIÓN NO VERBAL.

La comunicación no verbal es un factor medular en las negociaciones. Sin embargo, poco se ha escrito al respecto, -- quedando inexplorado este campo del comportamiento tan relevante en todas las interacciones humanas. Por tal motivo, -- otorgaremos especial importancia al desarrollo de este tema.

#### 1.3.3.1 IMPORTANCIA DEL LENGUAJE NO VERBAL.

Sería inútil el discutir que el comportamiento no verbal es más importante que el verbal. Aunque en cualquier situación dada podemos nosotros atribuirle la responsabilidad primaria al comportamiento verbal o no verbal, cada sistema adquiere su importancia a partir del hecho de que el entendimiento de cada uno es necesario para poder analizar la materia de las situaciones de comunicación. Las señales no verbales juegan un papel crítico en el proceso de comunicar.

Para Harrison (1972) la comunicación no verbal sirve para la comprensión total del proceso de comunicación.

1) El comportamiento no verbal fue anterior a la comunica--

ción verbal y a cualquier lenguaje. Era la esencia de las -- primeras comunicaciones.

2) Mucho de la comunicación no verbal es universal e innata y en algunos casos es similar a las expresiones animales (primates).

3) La comunicación no verbal es la primera que tenemos de -- niños.

4) El comportamiento no verbal es importante para compren-- der mensajes verbales, puede ampliar, clarificar, contradecir, sustituir, complementar o modificar la comunicación verbal.

Las fuentes no verbales de información durante la conver-- sación son abundantes. Hall (1959) esboza 10 formas separa-- das de actividades humanas que él llama sistema de mensaje -- primario. Ruesch y Kees (1956) indican que la comunicación -- humana supone por lo menos siete sistemas diferentes: aparencia personal y vestido, gestos o movimientos deliberados, ac-- ciones causales, vestigios de acciones, sonidos vocales, pala-- bras habladas y palabras escritas. Ray Birdwhistell (1970) -- a quien generalmente se le reconoce como una de las primeras-- autoridades en el estudio del comportamiento no verbal, dice-- que, probablemente, no más del 30 al 35% del significado so-- cial derivado de una conversación es transmitido por las pala-- bras aisladas.

Por su parte, Mehrabian (1977) un escritor especializado

en la comunicación no verbal determinó con sus investigaciones que el 93% del impacto de un mensaje depende de la comunicación no verbal.

Este impacto largamente sostenido por las señales no ver bales proviene de su uso frecuente a lo largo de nuestras actividades de comunicación diarias. Tanto si nos estamos formando una primera impresión de alguien a quien acabamos de co nocer, determinando el ánimo de una persona que hemos conocido largo tiempo, tratando de entender lo que alguien nos quie re decir o buscando convencer a una persona, las señales no - verbales habrán de jugar un muy importante papel.

La contribución de nuestras acciones a nuestro lenguaje es especialmente importante porque es inseparable de los sentimientos que nosotros consciente o inconscientemente proyectamos en nuestra interacción social diaria y determina la --- efectividad de nuestras relaciones sociales, íntimas y de tra bajo. Desde luego, nuestras expresiones faciales, posturas, - movimientos y gesticulaciones son tan importantes que pueden contradecir lo que hablamos.

Muchas veces el oyente se ve fuertemente influenciado -- por las sugerencias no verbales. Algunas de ellas, como espa cio, tiempo, movimientos de cuerpo, voz y objetos, pueden ser controlados por el comunicador para producir el efecto deseado en el oyente. Con estos elementos, el comunicador puede -

mantener el conocimiento consciente. Con otras sugerencia -- como sexo, raza, tamaño del cuerpo, edad, región de origen, status social y hasta cierto grado el estado emocional del co comunicador mientras está hablando- el comunicador casi no tiene control en absoluto. Tanto si se ejerce el control como si no, todos estos elementos son parte de cualquier situación de comunicación cara a cara, aunque como oyentes, no siempre somos conscientes de ello. Gran parte de la comunicación no-verbal existe a un nivel muy bajo de conocimiento. Es significativo, contínuo, pero al mismo tiempo está muy diseminado, difuso y es difícil de definir. Con frecuencia enviamos y re cibimos sugerencias no verbales de manera inconsciente. - - - (Hybels y Wever, 1980).

Los mensajes no verbales transmitidos ya sea consciente o inconscientemente por un individuo influyen significativamente la imagen que otros tienen de él.

Por último, los investigadores concuerdan en tres puntos sobre la comunicación no verbal:

- 1) La comunicación no verbal es un vínculo importante para transmitir mensajes emocionales.
- 2) Cuando los mensajes no verbales entran en conflicto con los verbales, la gente por lo general cree en el mensaje no verbal.
- 3) Los mensajes no verbales frecuentemente son mal interpre

tados.

### 1.3.3.2 MOMENTOS HISTÓRICOS DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL.

El estudio científico de la comunicación no verbal tiene sólo una centuria de edad.

Hubo algunos trabajos que profundizaron en varios aspectos la comunicación no verbal, publicados antes de 1950, los estudios de comunicación llevados a cabo durante este tiempo se habían enfocado casi exclusivamente al análisis de lo escrito y de lo hablado. Hubo, sin embargo, excepciones importantes que han ejercido su influencia sobre las investigaciones actuales. Por ejemplo, las observaciones e ideas en la obra de Darwin "The Expression of the emotions in Man and --- Animals", escrita en 1872, han servido de guías para los estudios contemporáneos de las expresiones faciales. Muchas de las observaciones de Darwin, han sido comprobadas por el conocimiento actual. (Ekman, 1973). Obra contribución importante de esta época fue el clásico de Efron de 1941, "Gesture and - Enviroment".

El trabajo de Darwin sugirió la posibilidad de que las criaturas humanas en todos los contextos culturales, tienen elementos de expresión que les son comunes, mientras que el trabajo de Efron (1941) dejó establecida la importancia del papel de la cultura en la formación de muchos de nuestros gestos. Efron (1941) también introdujo nuevas formas de estu---

diar los gestos y sus sistemas para clasificar los comportamientos no verbales todavía impregnan las teorías e investigaciones actuales.

La década de los años cincuenta fue un despertar de conciencias para todas las áreas de la comunicación humana. En el área de lo no verbal, ocurrieron tres eventos importantes, por lo menos. En 1952 el antropólogo Ray Birdwhistell se hallaba explorando la posibilidad de que el movimiento corporal pudiese estar organizado de un modo similar a la estructura del lenguaje. Sus esfuerzos por examinar microscópicamente el comportamiento humano, mediante el uso de películas, tuvo una profunda influencia y dio una nueva designación para el estudio de los movimientos corporales y los gestos: Kinésica.

Otro antropólogo, Edward Hall, proporcionó el estímulo para muchos años de investigación acerca del uso del espacio por los humanos cuando publicó su obra clásica, en 1959, "The Silent Language". Hall usó la palabra "Proxémica" para referirse a esta área de estudio, y detalló más aún sus ideas unos años después al publicar "The Hidden Dimension" (1966).

Fue en 1956 cuando se publicó el primer libro que usó el término no verbal. Fue "Nonverbal Communication: Notes on The Visual Perception of Human Relations", por el psiquiatra Jurgen Ruesch y el fotógrafo Weldon Kees.

Durante los años '60 y '70, investigadores individuales establecieron programas de investigación sistemática en distintas áreas del comportamiento no verbal. Por ejemplo, --- Sommer (1969) continuó el trabajo en el área de proxémica, en tanto de Kendon (1970), Schefflen (1972) y Duncan y Fiske (1977) examinaron más a fondo la estructura y organización del movimiento corporal y la postura. Las expresiones de emoción fueron estudiadas tanto como señales faciales (Ekman, Friesen y Ellsworth, 1972), como señales vocales (Davitz, 1964). Además, se siguieron nuevas áreas de investigación. Estas incluían: Comportamiento del ojo (Argyle y Cook, 1975; Exline, 1971); Pausas (Goldman-Eisler, 1968); Dilatación de la pupila (Hess, 1975); Atracción física (Bercheid y Walster, 1974); y la habilidad para emitir señales no verbales en forma exacta y correcta (Rosenthal, Hall, DiMatteo, Rogers y Archer, 1979; Rosenthal, 1979).

Mehrabian (1972) buscó entender lo que varios grupos de comportamientos no verbales les significaban a los interactuantes. Otros progresos relacionados, desarrollados durante este período de tiempo incluye el aumento de investigación en psicología ambiental (Prohansky, y Ittelson y Rivling, 1970); el libro de Montagu (1981) que resumió la variada literatura que había sobre el comportamiento del contacto, y varios esfuerzos científicos para estudiar el papel que juegan la ropa las joyas y los cosméticos en la comunicación humana. (Roach-

y Eicher, 1965).

Dos importantes, pero no muy distintos eventos ocurrieron durante los años 1969 y 1970. En 1969, Ekman y Friesen publicaron la que es probablemente una de las más importantes afirmaciones teóricas de los últimos tiempos, concerniente a los orígenes, usos y codificaciones del comportamiento no verbal.

Gran parte de nuestros esfuerzos en investigación, en el pasado reciente, fueron dedicados al examen intenso de los comportamientos individuales; aislados de sus complejas interconexiones con el todo, con el conjunto. Hoy día, sin embargo, se realizan cada vez mayores esfuerzos con el fin de comprender cómo funcionan las partes individuales en relación con otras partes.

Por esto, este estudio examinará el patrón de comportamiento no verbal dentro del contexto de negociación.

### 1.3.3.3 DEFINICIONES.

El referente más popular de la frase comunicación no verbal, es la comunicación realizada por medios distintos a las palabras.

En un esfuerzo por evitar los escollos de una sola definición, algunas personas definen la comunicación no verbal mediante el listado de las áreas que se estudian típicamente; -

e.g., miradas, expresiones faciales, olor, apariencia física, gestos, posturas, vocalizaciones, distancia, vestimenta, adornos corporales, contacto y factores ambientales como la arquitectura, mobiliario, iluminación y temperatura.

Los elementos no verbales incluyen todo aquello que es comunicado y que no es específicamente verbal (expresado por medio de palabras); es decir, la manera que una persona utiliza el tiempo, el espacio, los movimientos del cuerpo (contactos visuales, expresiones faciales, gestos, poses y movimientos), la voz y los objetos, son parte esencial de todos los mensajes que una persona envía. (Hybels y Weaver, 1980).

Algunos autores como Mehrabian, dicen que en el sentido más estricto debe aplicarse sólo a "acciones como una forma diferente de lenguaje e incluye sólo aquellos fenómenos como expresiones faciales, gestos (ademanos) de brazos y manos, -- postura, posiciones y varios movimientos de cuerpo, piernas y pies". Otros utilizan el término en un sentido más amplio incluyendo cualquier forma de comunicación que no se transmite con palabras tales como, reconocimiento del tiempo, relaciones espaciales, vestido e indicaciones vocales.

Ray Birdwhistell ha preferido el término "Kinésicas" para el área de comunicación vía movimiento corporal.

Wescott ha sugerido "Coenética" como una marca para el paralenguaje, proxémica, postura, expresión facial, movimien-

tos corporales, entonación y eventos interaccionales.

Han habido varios intentos para catalogar las áreas no verbales: por ejemplo, Barker y Collins (1976) identifican 18 áreas posibles: insectos y animales, cultura, medio ambiente, gestos, expresiones faciales, movimiento corporal y kinésica, comportamiento humano, patrones de interacción, aprendizaje, máquina, música, paralingüística, vestido personal y apariencia, psíquico, pinturas, espacio, táctil y cutáneo, y por último, tiempo.

Ruesch y Kees (1974)\* enlistaron tres áreas principales en comunicación no verbal: lenguaje por signos, lenguaje por acción, lenguaje por objeto. Eisemberg y Smith (1975)\* usaron tres categorías principales: paralenguaje, kinésica y proxémica. Knapp (1982), incluye: a) moción corporal o comportamiento kinésico, b) características físicas, c) comportamiento de contacto, d) paralenguaje, e) proxémica, f) artefactos, y g) factores del medio.

Argyle notó: a) contacto corporal, b) postura, c) apariencia física, d) movimiento facial y gestos, e) dirección de la mirada, y f) aspectos no verbales del discurso como el tiempo, tono emocional y acento. Duncan menciona: a) movimiento corporal, b) lenguaje, c) proxémica, d) olfacción, e) sensibilidad de la piel a la temperatura y el contacto, y f) uso de artefactos. Por su parte Harrison identifica: a) códi

\* Citados por Knapp Mark L., 1982.

gos de actuación, b) códigos de uso de artefactos, c) códigos espacio-temporales, y d) códigos mediatorios.

Por último, Ekman y Friesen (1969), trataron 5 tipos de comportamientos no verbales y el grado en que nos damos cuenta de que los estamos llevando a cabo. Los emblemas son actos no verbales que tienen una traducción verbal directa. Es tamos muy conscientes de que realizamos estos actos, y es muy probable que estén bajo nuestro control. Los ilustradores -- son gestos que acompañan e ilustran nuestra habla. Aunque pa recemos estar conscientes y ser capaces de controlar estos mo vimientos, el nivel de conciencia y control es menor que el -- que tenemos respecto de los emblemas. Las demostraciones de afecto son expresiones de emoción normales, expuestas por el rostro. Una vez que ha aparecido la expresión en el rostro, -- parecemos tener un alto grado de conciencia, pero la expresión se puede dar sin ninguna conciencia o control. Ekman y Friesen creen que generalmente controlamos bastante bien nues tras expresiones faciales, por lo que consideran que es un lu gar inapropiado para buscar avisos sobre la veracidad de lo -- que nos dice una persona. Reguladores son los comportamien-- tos que nos sirven para mantener el flujo de ida y vuelta del hablar y escuchar en la conversación. En general, no nos --- damos cuenta de estos comportamientos en nosotros mismos, --- pero estamos muy conscientes de su presencia en otras personas. Estas son las señales que nos indican que nos apresuremos, --

dejemos de hablar, nos expliquemos, repitamos, etc. Los adaptadores son esos comportamientos que nosotros llamamos frecuentemente hábitos nerviosos, como son el morderse las uñas, rascarse, etc. Son movimientos que originalmente tienen un propósito, que es adaptar al individuo a su ambiente, o pueden adaptar objetos para que sean más útiles, adaptar otro individuo al medio ambiente.

En resumen, la comunicación no verbal se puede definir como la comunicación que abarca señales distintas de palabras siempre y cuando se entienda que la distinción entre las palabras y otras señales ocasionalmente no es muy clara y puede traslaparse.

#### 1.3.3.4 ORIGEN DEL LENGUAJE NO VERBAL.

La primera pregunta que surge al hablar de este tema es: ¿Son aprendidos todos los comportamientos no verbales?.

Mediante la observación de los otros, aprendemos cómo reaccionar ante ciertos estímulos. Nuestro medio ambiente es también instrumento para determinar cuándo ocurre por primera vez un comportamiento y qué tan seguido ocurre después de eso. Algunos comportamientos se aprenden y comparten con una persona; otros se comparten con grupos mayores como las familias o culturas enteras.

Parece haber también un fundamento biológico para algu--

nos de nuestros comportamientos.

Hay evidencia de que programas neurológicos heredados -- constituyen la base para algunos de nuestros comportamientos no verbales. Por otro lado, parece que hemos nacido con la predisposición o capacidad de aprender ciertos comportamientos no verbales. Qué tanto se desarrollarán estos comportamientos y las peculiaridades de su manifestación estarán determinadas, no obstante, por el medio ambiente de cada uno.

Para Mehrabian (1977) la mayoría de los mensajes no verbales que recibe una persona provienen de:

- 1) Ambiente.
- 2) La apariencia.
- 3) Cara.
- 4) El tacto.
- 5) La voz.
- 6) La movilidad.

Ekman (1969) por su parte, encontró que ciertas respuestas emocionales básicas, incluyendo: alegría, disgusto, sorpresa, tristeza, enojo y miedo son reconocidos universalmente.

A continuación mencionaremos las investigaciones de diversos autores sobre áreas específicas del comportamiento no verbal.

### 1.3.3.5 INVESTIGACIONES SOBRE EL LENGUAJE NO VERBAL.

Para el desarrollo de este subtema, se dividirán los estudios en tres ramas:

- 1) Proxémica.- Término acuñado por Edward Hall (1959) en la publicación de su obra clásica "The silent language" para referirse al uso del espacio por los humanos.
- 2) Kinésica.- Ray Birdwhistell, en el año de 1952 al escribir la obra "Introduction to Kinesics", introdujo este término al estudio del lenguaje no verbal.

El estudio de la kinésica incluye los aspectos no verbales de los contactos de ojos, expresiones faciales, gestos, posturas y movimientos.

- 3) Paralenguaje.- De acuerdo con La France y Mayo (1969), este término describe el tono vocal en términos de fuerza, tono, la pausa y el ritmo. Se incluyen en el paralenguaje vocalizaciones tales como bostezos, suspiros, risas y llantos.

De acuerdo a esta clasificación mencionaremos en primer término los estudios relacionados con la proxémica.

Han habido varios intentos para clasificar el espacio:

Lyman y Scott (1967) han delineado cuatro tipos de territorio:

1) Territorio público, el cual está abierto a todos. 2) Territorio del hogar, donde existe el sentido de intimidad y libertad. 3) Territorio corporal, que es altamente privado, y 4) - el territorio más restringido, sólo accesible a íntimos.

Por su parte, Edward Hall (1968) ha categorizado el espacio personal en cuatro zonas: 1) íntima. 2) personal. 3) Social. 4) Pública.

El espacio íntimo sólo permite la entrada a otros bajo - circunstancias especiales. Para invadir la zona íntima, deben existir razones claras y bien entendidas. Bajo otras circunstancias, las personas que violen este espacio serán vistas como objetos más que como personas.

El espacio personal implica cercanía o amistad.

La tercera zona que corresponde al espacio social, es -- donde se conducen por lo general los negocios impersonales. - La gente que trabaja junta mantendrá este espacio.

Por último, el espacio público representa distancias para interacciones confortables.

El espacio personal es relativo al cuerpo de la persona y se mueve con el individuo, sus límites son flexibles y están asociados con los sentimientos de la persona respecto de otros. Se extiende hasta el punto en que una persona ya no se siente confortable con la cercanía de otro. La violación-

del espacio personal provoca reacciones negativas.

Sumado a lo anterior, en cualquier momento, factores como la personalidad, el ambiente y la percepción del rol de -- otros, determinarán las necesidades del espacio personal de -- un individuo.

Leipold (1963) Patterson y Holmes (1966) y Williams (1963) han encontrado que los extrovertidos se acercan más y mantienen distancias más pequeñas entre ellos y los otros, que los introvertidos.

Evans y Haward (1973), en su resumen de las investigaciones concluyen que una mayor proximidad se obtiene en parejas de diferente sexo.

Generalmente el individuo se acerca más a un compañero -- que a una persona más joven o vieja. (Willis, 1966; Pedersen, 1973).

Por otro lado, la distancia que se mantiene cuando se habla con una persona, con frecuencia refleja lo que se siente de dicha persona o la fuerza de las actitudes que se tiene -- hacia la persona en aquel momento. Una menor distancia generalmente refleja entusiasmo. Entre más distancia haya entre las personas, éstas son menos amigables, relacionadas y comunicativas. (Russo, 1967).

Los individuos que se atraen mutuamente y quieren demos-

trar su unión, establecen distancias más cercanas (King, 1966; Lott y Sommer, 1967; Norum Russo y Sommer, 1967, etc.). De la misma manera, los individuos que buscan aprobación reducen la distancia. (Rosenfeld, 1965).

Mehrabian (1970, 1971) notó que la atracción positiva resulta generalmente en reducción de distancia, más inclinación hacia adelante, más contacto visual, una orientación corporal más directa, más relajación postural, mayor expresión facial-efectiva con más conversación activa. Similarmente, Rosenfeld (1966) encontró más sonrisa, menos movimientos de cabeza negativos en relaciones interpersonales positivas.

Otra dimensión de los patrones de la distancia es el propósito de la interacción. En estudios de la distancia relacionada a varios tipos de grupos de tareas, Cook (1970), Noru, Russo y Sommer (1967) y Sommer (1965), encontraron diferentes patrones de distancia dependiendo de la forma de interacción-requerida: 1) Para grupos de conversación casual los sujetos prefieren sentarse en las esquinas o adyacente, lo que es relativamente cerca. 2) Para grupos que trabajan en un proyecto cooperativo, los sujetos prefieren sentarse lado a lado. 3) Para grupos competitivos, los sujetos prefieren sentarse opuestamente, lo que les permite cierta protección, y 4) Para grupos que coactúan trabajando en diferentes proyectos, se selecciona un arreglo más distante.

Sommer (1969), estableció una relación entre espacio y -

estilos de resolución de conflictos.

La gente elige arreglos cara a cara, o esquina a esquina, para conversaciones casuales, lado a lado para cooperación, - modelos distantes para co-acción, y cara a cara para arreglos de competencia. Los estudios revelan que en general, la gente parece preferir arreglos lado a lado para cooperación, y - cara a cara para competencia. No está claro si estas posiciones ayudan a obtener cooperación o conflicto, o si son elegidos en base a dichos sentimientos. Existe evidencia de que - la gente sentada en un arreglo formal, obtendrá una calificación alta en la escala designada a medir ansiedad, a diferencia de la gente sentada en arreglos informales. Algunas posiciones son más provechosas, otras crean expectativas acerca - de la interacción potencialmente cooperativa o competitiva de las interrelaciones entre las personas.

La intimidad física puede alentar la solución de problemas y por lo tanto desarrollar soluciones integrativas. Esto recibe apoyo de Baueles, et.al. (1963), Morley y Sepheenson - (1969, 1970), Vitz y Kite (1970), quienes encontraron que los negociadores toman posiciones más flexibles y conceden más rápidamente cuando se encuentran cara a cara, que cuando están - distanciados.

Una consideración de interacción final que se debe notar es la presencia o ausencia de un líder en el grupo. Hare y - Bales (1963), encontraron que los líderes seleccionan las po-

ESTA COPIA NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

siciones centrales donde puedan controlar mejor la interacción, probablemente porque esa posición ofrece un contacto visual mayor con las personas.

La posición relativa de las personas en un grupo puede determinar quién será el líder.

Cuando dos personas están sentadas de un lado de la mesa y tres del otro lado, lo más probable es que el líder se encuentre del lado donde están las dos personas. Por lo tanto, al igualar el poder y distribuir el liderazgo entre los miembros del grupo, es apropiado proveer lugares indiferenciados para todos los miembros del grupo.

La selección de una posición central por una persona dominante debe influenciar la distancia de los otros con él. Indudablemente su selección de posiciones puede ser dependiente sobre su co-orientación con el líder, su deseo personal de dominar y las restricciones funcionales del arreglo del mobiliario.

Parece que el acercamiento de las personas con otras que proveen de algún tipo de recompensa es mayor, y la evitación lo es de aquéllos cuyas acciones sirvan como una forma de castigo.

La recompensa puede tomar la forma de afiliación, atracción, aceptación o aprobación, además de recompensas tangibles. El castigo puede incurrir crítica, rechazo o repulsión.

Más proximidad, es tomada como un mensaje de evaluación favorable. De esto deriva que, cuando una persona es vista como recompensante y se mueve hacia adelante, el receptor lo va a interpretar como un signo de más unión, atracción o aprobación. El que la misma persona se aparte, se tomará como signo de haber perdido su favor.

El grado de proximidad también afecta la cantidad de interacción que resulta. Priest y Sawyer (1967), dicen que la probabilidad de que dos personas interactúen es más una función de la distancia entre ellos que de cualquier otra característica.

Otros elementos no verbales pueden influenciar la sensación de distancia. Muchos investigadores opinan que es el juego entre el contacto visual, la orientación corporal, la inclinación del cuerpo y la distancia actual, lo que determina la percepción de proximidad. (Argyle y Dean, 1965; Hall, 1966; Argyle, Lalljee y Cook 1968).

Un elemento muy importante en el lenguaje no verbal, es el contacto personal. El contacto es el primer medio de comunicación desarrollado en el embrión y es descrito por Montagu (1971) como "La madre de los sentidos".

Jourard (1966), sugiere que hay gente que libremente intercambia contactos con otros y otros que limitan el contacto físico. Jourard y Rubin (1968), decían que hombre y mujer --

mantengan un rasgo consistente de contacto y accesibilidad a tocar a otras personas. Dicen que cada persona puede manifestar el mismo patrón de contacto durante la mayoría de las relaciones interpersonales. Mehrabian (1971), mantiene que el contacto es una forma básica de acercamiento en las relaciones interpersonales, que proveen mayor cercanía e inmediatez entre los interactuantes, el fallo al utilizar el contacto es indicativo de evitación de la relación y falta de cercanía interpersonal. Consecuentemente, parece existir un rasgo básico de evitación y puede tener un impacto poderoso en las relaciones interpersonales.

Leibowitz y Anderson (1976), sugieren que un número de factores contextuales afectan la buena voluntad hacia el contacto. Primero, el área del cuerpo va a determinar si el contacto va a ocurrir o no. Los órganos sexuales son evitados cuidadosamente por todas las personas. (Jourard, 1966; Nguyen, Helsin y Nguye, 1975). Segundo, las personas con deformidades físicas, obviamente reciben menos contacto que las personas normales. (Watson, 1975).

El rasgo de evitación del contacto puede tener varias dimensiones que dependen de si el contacto es recibido o dado y, del sexo de la persona. Primero, Jourard y Rubin (1968), distinguen dos distintos rasgos: 1) Contacto y 2) Disposición hacia el contacto. Segundo, las personas pueden evitar tocar a miembros de un sólo sexo, pero no del otro. Jourard (1966),

y Jourard y Rubin (1968), indican que mayores cantidades de contacto ocurren en díadas de sexos opuestos. Nguyen, Helsing y Nguyen (1975), reportan que el contacto es interpretado diferentemente cuando es recibido de un amigo del sexo opuesto, que cuando es del mismo. Cualquier intento de medir la evitación del contacto debe considerar el rol del individuo y el sexo de la díada.

Leibowitz y Anderson (1976), encontraron que los roles culturales parecen establecer el nivel básico de evitación del contacto de una persona, y estos roles son más poderosos-determinadores que el autoconcepto.

Mientras que la edad tenía poco o ningún efecto en la evitación del contacto en personas del mismo sexo, la edad cuenta el 10% de la varianza en la evitación del sexo opuesto. Las personas jóvenes evitan menos el contacto con el sexo opuesto.

Por otro lado, las mujeres exhiben mayores niveles de evitación de contacto hacia personas del sexo opuesto, que los hombres.

Concluyen su investigación diciendo que las mayores influencias en la evitación del contacto, fueron: edad, sexo, religión y status marital. Otras predicciones comunicacionales como aprehensión comunicativa, autoestima y auto-imagen, no tuvieron influencia significativa.

Sumado a todo lo anteriormente descrito, existe evidencia de que el hombre necesita una cierta cantidad de distancia --- entre él y otros, definido como espacio personal. Medidas físicas, observaciones directas y reportes personales, han revelado ansiedad ante la invasión del espacio personal. Indicados no verbales de ansiedad se han grabado en varias investigaciones, estos incluyen cambio de orientación del cuerpo, comportamiento compensatorio, como la construcción de barreras -- corporales, reducción del contacto visual, hacerse para atrás, rascarse la cabeza, y también incremento de la distancia.

Para compensar la inquietud que nos causa la proximidad - física accidental con un desconocido, frecuentemente mostramos características asociadas con la frialdad. Fruncimos el ceño, mostramos desinterés o adoptamos ciertas expresiones. Normalmente nos apartamos y si no logramos conseguirlo, nos sentimos tensos. Evitamos sostener la mirada de las otras personas. - Cuando es posible, evitamos tocar al extraño. Nos encerramos - en nosotros mismos para así mantener cierta distancia con la - otra persona. Normalmente no nos damos cuenta de cómo valoramos el espacio personal hasta que éste nos es limitado o violado.

El espacio personal aparentemente provee seguridad. Si - una persona se encuentra en el territorio de otra, se sentirá - más insegura y su capacidad de resolver problemas disminuirá a causa de la ansiedad. En algunos puntos los humanos reaccio-

nan negativamente a la violación de su espacio inmediato. Esto sugiere que las reacciones de ansiedad están justificadas. La intrusión del espacio, si es muy cerca, puede crear una amenaza a la integridad física o psicológica individual. La invasión del espacio personal puede ser vista como una amenaza a la libertad de movimiento causando una reacción negativa.

Por otro lado, las variables de interacción específicas que determinan la distancia normativa, son de gran importancia y entre ellas se encuentran la formalidad o intimidad de la situación o tema; familiaridad de los interactuantes con el ambiente, propósito de la interacción y situaciones de presencia del líder.

A medida que se incrementa la distancia, aumenta la formalidad de la situación. Las comunicaciones interpersonales y la mayoría de los discursos sociales, son informales y tienen lugar a distancias muy próximas, mientras que las comunicaciones públicas son mucho más formales y se hacen a una mayor distancia. (Bureoon y Jones, 1976).

Con respecto a esto, Keiser y Altman (1976), en su estudio encontraron que los buenos amigos que discutían tópicos superficiales, exhibían tipos de comportamientos no verbales-relajados, mientras que las parejas que se conocieron casualmente y discutieron tópicos íntimos, mostraron relativamente más tensión en su comportamiento no verbal. Como comporta---

mientos de relajación existen: contacto visual, sentarse sobre las piernas, gesticulación e inclinación hacia adelante. Como conducta de tensión se presentaron el juntar las manos, manipulación, el hacerse hacia adelante, inclinarse hacia el lado y orientación de las piernas.

Hall (1973) relaciona por su parte, las distancias del habla a los cambios en el nivel de la voz y a su relación con la naturaleza de la información transmitida.

Otros estudios indican que la distancia social varía de acuerdo al género y status de los individuos, así como a su cultura.

Estas diferencias pueden afectar el arreglo del mobiliario ya que éstos dictaminan el ángulo de interacción.

Las relaciones al mismo nivel, es más probable que sean informales y cálidas. Cuanto mayor sea la discrepancia entre las partes, mayor será la distancia espacial entre sus comunicaciones.

La gente se comporta más formalmente en situaciones en que existe una diferencia de status. Las personas de más alto status determinan el grado de cercanía permitido en su interacción con otras.

La relajación del cuerpo es un indicador muy importante de un alto status. Una persona poderosa puede relajarse y el

débil permanecer tenso y observante. (Shenflét y Sheflen, 1976)

El modo en que el mobiliario es acomodado es importante, porque señala el status de la gente. El poner un mueble en medio de una persona y la otra, minimiza el contacto y crea una atmósfera formal e impersonal.

Cierto tipo de arreglo en el mobiliario parece facilitar la comunicación, mientras otros arreglos la dificultan. Orientaciones más directas y posiciones cercanas facilitan la comunicación. Una proximidad excesiva no provoca conversación, ya que la gente está menos relajada.

En situaciones en las que es importante establecer una buena relación de confianza y comunicación, el sentarse alejados puede traer problemas.

Por último, un aspecto importante del mobiliario es el escritorio. Por muchos años se pensó que éste debería ser punto central de una oficina ya que simboliza el trabajo y los negocios. Esto ya no es aplicable a todos los ambientes de trabajo.

Actualmente, los escritorios han sido vistos como barreras para la comunicación. El propósito actual del escritorio es visto en términos funcionales, es decir, provee una superficie para escribir. Un arreglo de esta manera, permitirá más apertura y un acceso más inmediato a las personas que en-

tran a una oficina. Hay menos diferencias de status y más comunicación.

Además del escritorio, existen otros adornos que transmiten otros mensajes ambientales.

Las diferencias entre distintos niveles de trabajo, se extienden al mobiliario de oficina. (Knapp Mark L., 1979).

Comenzaremos con las investigaciones de la segunda área de análisis, la kinésica.

La mayoría de las comunicaciones no verbales, están relacionadas de alguna manera con los movimientos del cuerpo. La manera en que cualquier parte del cuerpo se mueve está relacionada directamente con el espacio y el tiempo, ya que dicho movimiento se produce dentro de un período de tiempo y de un espacio específico.

Se cree que otros comportamientos se desarrollan en conjunto con nuestras primeras expresiones al estar aprendiendo nuestras labores sociales, emocionales o motoras.

Normalmente nosotros tendríamos poca conciencia de estos actos. Nos preocupamos sobre los posibles efectos que pueda tener nuestra apariencia y hacemos ajustes para encajar en diversas situaciones sociales. Además, continuamente estamos controlando el medio ambiente de una interacción.

De todas las fuentes de interacción no verbal, la cara -- provee mucho mayor información que cualquier otra. Esta es -- una de las partes más expresivas del cuerpo. La manera como -- se mueven las cejas, frente, ojos, boca, lengua, labios y barbilla, comunica algo de uno mismo. Sin embargo, no todas nuestras sugerencias faciales están sujetas a nuestro control directo y consciente.

Ya que se está mucho más consciente de las expresiones -- verbales, se aprende a fingir una expresión o sentimiento, -- cuando en realidad no se está experimentando.

Mehrabian (1970), encontró que muchos sujetos eran incapaces de producir mensajes sarcásticos a través de una grabación, porque no podían producir un tono apropiado de voz. Tenían -- una tendencia a fingir expresiones faciales, para transmitir -- el mensaje y cuando su cara no era visible, no fueros efectivos.

Uno de los problemas principales de los intentos para --- identificar las expresiones faciales de las personas y su emoción correspondiente, reside en la idiosincracia de los individuos. Los manierismos personales de un individuo pueden llevar al receptor a malinterpretar las claves faciales.

Nuestra cara puede hacer literalmente miles de expresio-- nes distintas, lo que significa, que una sugerencia para una -- persona tendrá un significado distinto para otra.

Lo que la cara de una persona revela cuando se está comunicando un mensaje, marca importantes diferencias en cómo es-  
recibido dicho mensaje. Un simple movimiento de la boca o de  
la ceja puede revelar aceptación, rechazo, escepticismo o in-  
cluso enfado.

Las sugerencias faciales son importantes en cualquier si  
tuación de comunicación, pero cuanto más cerca está el recep-  
tor de la fuente, más importantes serán. En la distancia, --  
los gestos ocupan con frecuencia el lugar de las expresiones-  
faciales. Por su parte, los gestos, proporcionan numerosas -  
sugerencias adicionales, hay tantos tipos y variedades de és-  
tos como comunicadores.

Cuando un oyente presta más atención a lo que está ha---  
ciendo con las manos que a lo que se está diciendo con las pa  
labras, se debe a que se está gesticulando demasiado, o bien  
se están usando gestos incorrectos. Ello indica que se está-  
perdiendo parte del significado del mensaje verbal.

Los ojos constituyen otro factor relevante en la comuni-  
cación no verbal.

Para el comunicador, el contacto con los ojos funciona -  
de tres maneras básicas: ayuda a demostrar que se presta aten  
ción e indica inclusión; muestra la intensidad de un senti---  
miento y proporciona retroalimentación.

Cuando se mira directamente a los ojos de otra persona,-

se revela que se está prestando atención y que al mismo tiempo se desea que ésta sea recíproca. Cuando la comunicación es directa, el contacto de ojos es más fuerte. Por otro lado, si no se mira directamente a la persona, se consigue apartarla de la comunicación. En los pequeños grupos de comunicación, los miembros más fuertes pueden aislar a los débiles negándose a mantener un contacto de ojos directo con ellos. --- (Hybels y Weaver, 1980).

Un receptor que está interesado en el mensaje del comunicador, lo escuchará con atención mostrándola a través de un constante contacto visual. Los receptores que no miran al comunicador, con frecuencia bloquean la comunicación debido a que se suspende la retroalimentación que la fuente necesita. Asimismo, no hay manera más segura de perder a un receptor, que evitando el contacto directo de los ojos.

A medida que el número de personas con las que se está comunicando se incrementa, debe aumentarse asimismo el contacto visual para que todos sientan que forma parte de la transacción. Se ha visto que se mantiene un contacto visual mayor con las personas que nos agradan, en relación a las que nos desagradan.

Por otro lado, el comportamiento visual se ha relacionado con el nivel de ansiedad. Un porcentaje alto de parpadeo, indica altos niveles de ansiedad.

Por último, entrevistadores exitosos como Shenflet y Sheflen (1976), sugieren que los entrevistadores deben observar indicaciones no verbales, tales como indecisiones y desviaciones de los ojos, ya que pueden indicar que el entrevistador está tocando un tema sensitivo o que el entrevistador está mintiendo.

Al igual que los ojos, la postura forma parte importante del comportamiento no verbal. Se puede definir como el arreglo y la posición del cuerpo y de las extremidades en su conjunto. La postura puede reflejar motivaciones, intenciones y actitudes.

Es importante en las comunicaciones, ya que puede revelar la actitud del comunicador en relación al mensaje y al receptor. El individuo que está interesado en transmitir un mensaje, probablemente se inclinará ligeramente hacia el receptor. Una actitud positiva con respecto al receptor, también puede inducir a adoptar una posición inclinada. Por el contrario, una postura rígida, difícil o descuidada, puede reflejar desinterés e incluso desagrado. Albert Mehrabian encontró que la postura del cuerpo del comunicador puede revelar tres tipos de posiciones en relación al status de la persona con quien se está comunicando. Se adopta una postura relajada cuando se percibe que el status de la otra persona es inferior; la postura es menos relajada cuando se percibe que el status de la otra persona es igual y, finalmente, se adopta una postura ten

sa cuando se percibe que la otra persona pertenece a un status más elevado. La postura del oyente, según Mehrabian, puede revelar si la persona se siente amenazada, si le agrada el comunicador, o si siente que su status es superior o inferior al propio.

La postura es una de las sugerencias más importantes que, tanto la fuente como el receptor, interpretan, y ambos deben conocer que la postura que adopta puede influenciar el ambiente, así como determinar los resultados.

Finalmente, los movimientos del cuerpo con frecuencia reflejan las intenciones de una persona, en relación a incluir o excluir a otra, aunque sea por medio de movimientos no intencionados.

El lenguaje de objetos es un medio de comunicación a través de cosas materiales, incluyendo el cuerpo humano y su vestimenta.

A pesar de que el vestido no hace al hombre, influencia en la manera como los otros lo perciben. El estilo personal de vestir, provee al observador mucha información acerca de la persona. Pocos son los que niegan la importancia de la apariencia y de los mensajes que se transmiten a través de factores: vestido, arreglo del cabello y otros adornos personales.

La gran variedad de productos para el cabello, indican su

importancia en la sociedad. Pellegrini (1973), encontró una relación positiva entre la cantidad de vello facial de un hombre y las cualidades positivas que se le atribuyen. En otro estudio, se demostró que los hombres barbados eran percibidos más favorablemente que los no barbados.

Según Arbyle y Trower (1980), el largo de cabello masculino ha sido una señal importante en los últimos años. Una teoría establece que el cabello largo es usado por los marginados, los rebeldes, y otras personas que están fuera del control social, aún cuando en años recientes su significado obviamente ha cambiado.

Además de la ropa, se deben considerar los objetos con los que los individuos adornan su ropa o a sí mismos. Agujas de solapa, pendientes, escudos de sociedades, anillos de colegio, gafas o incluso los cosméticos, revelan la personalidad de quien los usa.

Los lentes han sido indicadores de la personalidad del usuario. En un estudio, Thorton (1944), encontró mayores rasgos de inteligencia e industriosidad en las personas que usaban lentes.

La gente hace estimaciones sobre el carácter y la credibilidad de otros, en base a la ropa que visten. Se puede también utilizar el vestido para hacer estimaciones acerca de la seguridad, status social y la personalidad de otras gentes.

La mera presencia de objetos, es una forma de comunicación no verbal. En situaciones de comunicación, los objetos que se encuentran en la habitación se combinan para formar -- una comunicación total. Asimismo, los objetos que tocamos -- mientras estamos comunicándonos, también se convierten en mensajes no verbales.

Otro factor que sin lugar a dudas afecta la impresión de una persona, es su manera de emplear el tiempo.

La cronémica, se refiere a las actitudes hacia el tiempo que varían entre las gentes, también incluye la cantidad de tiempo que parece apropiada para una interacción. Estas diferencias en las nociones de lo que constituye el uso adecuado del tiempo, puede llevar a malos entendidos o a insultos malintencionados. La utilización egoísta del tiempo se refleja en conductas que no reflejan los intereses, los deseos y las necesidades de los demás.

La regulación satisfactoria del tiempo, por ejemplo, la duración de una junta con un supervisor, sugiere el status de una persona dentro de la organización. Mientras mayor sea la duración del encuentro, más importancia se le adjudica al individuo así como al objeto de la discusión.

Por otro lado, el llegar tarde despierta sentimientos negativos en nuestra sociedad.

Las consideraciones con respecto al tiempo varían de ---

acuerdo a la informalidad o formalidad de la ocasión.

Finalmente, cuántas nuevas ideas distintas o importantes se han producido, cuánto se ha dicho o realizado, o cuántas ideas han sido generadas, es el resultado de cómo se ha utilizado el tiempo.

Por último, la comunicación vocal no verbal o paralenguaje incluye características como velocidad, inflexión, potencia y tono. Estos factores existen al mismo tiempo que las palabras y sirven para modificarlas de distintas maneras. En cualquier situación, la comunicación vocal no verbal tiene un tremendo potencial para influenciar el significado del mensaje verbal del orador tal como es interpretado por el oyente.

Mehrabian (1970), estima que el 38% del significado social del proceso de comunicación es estimulado por las sugerencias vocales, no las palabras dichas, sino la manera en que fueron dichas.

La velocidad con que una persona habla puede tener varios efectos en la manera como es recibido el mensaje. Una velocidad muy rápida durante 5 minutos o más, puede embotar los sentidos, de la misma manera que hacerlo muy lentamente. Lo importante es la variedad. Mehrabian sugiere que la velocidad del orador se ve afectada por los errores de comunicación y por el incremento de su ansiedad. El enfado, la tensión y el miedo pueden asociarse con las comunicaciones rápidas.

das, mientras que la pena o la depresión lo son en las comunicaciones lentas.

La inflexión varía junto con los cambios de tono facilitados por la sugerencia vocal. El empleo no verbal de la inflexión de la voz produce un significado distinto en cada caso.

La potencia está representada por la fuerza con que se emplea la voz. Si todos los mensajes son transmitidos con la misma intensidad, la transmisión, al igual que ocurría con una velocidad excesiva, tiende a embotar los sentidos.

El tono es la característica del sonido. Generalmente varía de acuerdo con el tipo de mensaje que se transmite, la naturaleza de la situación y el tipo de la audiencia. Por ejemplo, una retórica débil en la mesa de conferencias puede provocar reportes débiles, señalará que el oponente es firme y advertirá hacer una concesión. Una retórica débil durante la conferencia, facilita el manejar a la parte para obtener concesiones. Si las partes son adversarios fuertes, el aspecto retórico del combate va a tener muy poco efecto en las posiciones, ya que la relación entre dichos oponentes no puede ser afectada únicamente por palabras. La comunicación durante la situación de negociación, puede no tener un propósito de negociar o en el extremo puede servir para llenar el tiempo hasta que nuevas condiciones provoquen un cambio en la po-

sición de una u otra parte.

Por lo tanto, el paralenguaje y los mensajes implícitos con la voz, puede decirse que son capaces de cambiar el significado de las palabras.

Hemos visto que la comunicación, tanto verbal como no verbal, influye al grado de modificar el resultado de la negociación. También mencionamos que la no comunicación es imposible (Watzlawich, 1967) puesto que todo comportamiento interaccional tiene un valor de mensaje. En las relaciones interpersonales efectivas, los autores coinciden en señalar ciertas habilidades como necesarias. Estas son: habilidad de formular y lograr objetivos; colaborar efectivamente con otros, y adaptarse apropiadamente a variaciones situacionales o de medio. (Berber, 1977; Weiman, 1976; Bochner y Kelly, 1974; Johnson, 1971). Se vio también que factores de comunicacionales como el estilo (Norton, 1969), niveles de aprehensión (Mc.Coskey, 1970), estilo de expresión verbal (Giles 1976), dimensiones como relajación, empatía, etc. (Weiman, 1976), tienen gran influencia en la efectividad de la negociación. Como otros factores que afectan las negociaciones, se mencionaron arreglos ambiguos, malos entendidos, actitudes frente a la situación, percepción selectiva, percepción sobre sí mismo, ansiedad, credibilidad, raza, lenguaje, grupo al que se pertenece y status social.

Esta tesis se enfoca a la comunicación no verbal, la cual sirve para la comprensión total del proceso de comunicación en una negociación. Para Mehrabian (1977), el 93% del impacto -- del mensaje, depende de la comunicación no verbal. Los elementos de ésta, voz, objetos, espacio, expresiones faciales, movimientos corporales, posturas, etc., son parte de la comunicación cara a cara aunque no seamos conscientes de ello. Inclu-yen todo aquello que es comunicado y que no es específicamente verbal, y son parte esencial de todos los mensajes que una persona envía. (Hlybels y Weaver, 1980).

Las investigaciones realizadas sobre este tema abarcan -- tres ramas: Proxémica (consideraciones espaciales), Kinésica - (ojos, expresiones faciales, gestos, posturas y movimientos), - y Paralenguaje (tono vocal y vocalizaciones). (Mehrabian, 1970 1971; Sommer, 1965-1969; Jourard, 1966; Rubin, 1968). Estos - y otros autores apoyan al idea de un espacio personal que pro-vee seguridad y determina en gran parte la relación entre las- personas; también se ha visto como influye el arreglo del mobiliario en el contacto interpersonal, el status y la comunica-ción. Por otro lado, existe evidencia de que las expresiones- faciales y los movimientos corporales comunican algo de uno -- mismo, sin embargo, muchas veces no están sujetos a nuestro -- control directo y consciente. Asimismo, el contacto visual es parte importante de la comunicación interpersonal y por ende - de la resolución de conflictos. La comunicación vocal no ver- bal tiene un tremendo potencial para influenciar el significa-

do del lenguaje verbal. (Targe, 1958; Mehrabian, 1970-1971).

Reconociendo la importancia del lenguaje no verbal en la comunicación interpersonal, nos lleva a considerarlo como uno de los factores más importantes que afectan en gran medida el resultado de una negociación, por lo tanto, esta tesis se enfocará a investigar cómo se lleva a cabo esta influencia, --- cuál es su importancia y en última instancia, poder determinar el patrón específico de comportamiento no verbal que pueda ser efectivo y favorezca la buena consecución de una negociación.

## CAPITULO II

## METODOLOGIA

## 2.1 ALGUNAS CONSIDERACIONES EN TORNO A LA INVESTIGACION.

A toda investigación antecede una pregunta que se propone plantear la índole de la relación o problema a investigar. En la presente tesis la pregunta de investigación queda expresada como sigue:

¿Existe un repertorio específico de comportamientos no verbales relacionados con el éxito en una situación de negociación?.

Para dar respuesta a esta pregunta de investigación hemos elegido un esquema de método experimental; entendido por experimento queda: "Aquella parte de la investigación en la cual se manipulan o controlan ciertas variables y se observan sus efectos sobre otras". (Campbell y Stanley, 1972)

Craig y Metze (1982), identifican tres acepciones de la palabra control:

- a) La comparación de resultados para hacer una verificación. Los resultados de una investigación se comparan con los de otra para verificarlos.
- b) La disposición de condiciones de manera que generan un comportamiento.
- c) Por último, el control denota la práctica de eliminar o

o mantener constantes los efectos de las variables extrañas.

Esta tesis comprende principalmente la segunda acepción del término. Desde luego que la tercera acepción tiene que realizarse en todas las situaciones a fin de valorar correctamente las relaciones entre las variables.

Este estudio pretende hacer observaciones sistemáticas sobre la conducta de negociación de sujetos clasificados como ejecutivos. Para tal efecto los sujetos serán sometidos a una situación de rol-play con una constancia de condiciones, es decir, todos los sujetos serán sometidos al mismo juego.

Cuando se conoce poco sobre un problema en particular, generalmente se realiza un experimento de exploración en el cual no se está en posición de postular una hipótesis que pueda predecir tal o cual suceso, sino que existe una hipótesis de trabajo que pretende explorar una relación causal. (F. J. Mc Gulgan, 1983. p.82).

Como se dijo en un principio el objetivo primordial de toda investigación consiste inicialmente en responder a la pregunta planteada aplicando los procedimientos científicos pertinentes de manera sistemática y empírica. Aún así, este objetivo puede no ser alcanzado ya que la investigación no siempre aporta una respuesta y mucho menos una respuesta definitiva. (Selltiz, 1974).

Una vez planteada la hipótesis que contempla la presente

investigación es necesario idear una situación en la que pueda ponerse a prueba, para ello intervinieron algunos factores:

a) El experimento debió realizarse en un lugar al cual los sujetos pudieron trasladarse fácilmente.

b) Técnicamente, el lugar donde se llevó a cabo el experimento debió ofrecer las posibilidades de introducir equipo de audio y video para facilitar la filmación, ya que la interacción entre sujetos experimentales debe video-grabarse para -- servir posteriormente como instrumento de medición de conductas de comunicación no verbal.

c) Para llevar a cabo esta investigación es necesario utilizar un juego de negociación en el cual cada participante desempeñó un papel designado al azar de antemano. (Ver Apéndice A).

d) El mismo sitio debió dar la impresión de una sala de juntas en la cual cada participante negoció la cantidad de dinero que sería otorgada para sus fines.

e) La interacción entre sus negociadores estuvo conformada por siete grupos de siete participantes cada uno.

Tomando en consideración estos elementos, la situación experimental quedó diseñada del siguiente modo: (Ver Apéndice D).

Los sujetos experimentales, ejecutivos de diversas empre

sas, de sexo masculino, que cursan regularmente programas de capacitación, fueron sometidos como parte de éstos a un Taller de Negociación. Los papeles que desempeñaron cada uno de ellos fueron asignados al azar.

Ya en la situación de negociación, los sujetos trataron de impresionar a sus compañeros para que se les asignara la mayor cantidad de dinero posible según sus necesidades. Dicha cantidad sirvió como dato de medición. Los papeles fueron entregados a los participantes cuando menos un día antes de la presentación, con el objeto de que se familiarizaran con su posición a defender antes de entrar a la situación de negociación propiamente dicha.

Antes de dar principio a la negociación se les recordó a los participantes las reglas en cuanto a tiempo y se enfatizó que todos tenían la misma información y poder, asimismo, cada uno contó con hojas y lápiz para hacer anotaciones.

Los participantes se ubicaron alrededor de una mesa de juntas formando de esta manera un medio círculo para facilitar la filmación.

Durante los primeros 35 minutos, cada participante contó con cinco minutos para exponer su caso. Transcurrido este tiempo comenzó la negociación que tuvo una duración aproximada de una hora.

Para obtener mayor riqueza de información toda la inte-

racción fue video-grabada para posteriormente, mediante un -- análisis, ser codificados los comportamientos no verbales. - El equipo de audio y video estuvo localizado de tal manera -- que cubriera toda la escena.

Una vez terminada la negociación, se anotó el monto de - la cantidad asignada a cada participante que sirvió posterior<sub>mente</sub> como medida del éxito obtenido durante la negociación.

## 2.2 SUJETOS.

Los participantes en este estudio, fueron 49 sujetos con puestos de nivel directivo de sexo masculino de diversas em-- presas, quiénes, en sus respectivas instituciones, cursaban - seminarios de desarrollo impartidos durante el semestre de -- agosto a diciembre de 1985 y durante enero de 1986. Estos 49 sujetos pertenecieron a 7 diferentes grupos de siete partici-- pantes cada uno.

## 2.3 IDENTIFICACION DE VARIABLES.

En este inciso vamos a describir las variables que se -- analizaron dentro de este estudio, quedando de la siguiente - manera:

- 1.- Número de sujeto.- Fue tomado en cuenta con el objeto - de llevar un mayor control sobre los datos.
- 2.- Rol asignado a cada participante.- Tipo de rol asignado al azar a los sujetos en cada una de las sesiones. Por ejem-

plo, podía ser Director del Hospital Infantil, o Director del Hospital Einstein, o de alguno de los otros 5 hospitales.

3.- Efectividad en la negociación.- Esta variable será medida en base al porcentaje de dinero logrado por el sujeto durante su negociación en relación a sus necesidades.

4.- Número de participaciones.- Número de veces en que el sujeto interviene por una duración mayor de diez segundos. Por participación se entiende aquella intervención que logra mantener la atención de los demás participantes.

5.- Tiempo.- Esta variable se refiere al total de minutos que el sujeto participó durante la negociación.

6.- Rol dentro del grupo.- Esta variable se refiere a la actuación del sujeto como miembro del grupo de negociación. Se dividió en las siguientes categorías:

a) Líder.- Se clasificó aquí al sujeto cuya participación fue muy visible, cuyas intervenciones fueron numerosas y que dirigía el curso de la negociación, proponiendo que la conversación tomara otros giros o se dirigiera a nuevos objetivos - y que incluso asumieron el rol de moderadores otorgando y negando la palabra a los demás.

b) Secundario.- Persona cuya participación fue relativamente visible, es decir, intervenía en algunas ocasiones, y esas intervenciones aportaban algo al desarrollo de la negociación.

c) Menor.- Persona poco visible, con escasas intervenciones y con poco impacto en la negociación.

A continuación haremos una distinción importante sobre las variables anteriores y las siguientes, puesto que estas últimas se refieren exclusivamente a aspectos no verbales de la comunicación.

7.- Uso de las manos.- Se refiere al uso de las manos en términos de movimientos, y se clasificó al sujeto quedando de la siguiente manera:

a) Aquéllos sujetos que utilizaron sus manos para enfatizar sus ideas, fueron clasificados como "Ilustradores".

b) Por otro lado, los sujetos quiénes movieron sus manos durante la negociación en forma repetitiva y continua, fueron clasificados como "Movimiento rutinario".

c) Y por último, a los sujetos que no presentaron movimiento en sus manos mientras negociaban, se les clasificó como "Descanso y/o control".

8.- Movimiento.- Con esta variable nos referimos a la frecuencia en el cambio de posturas que los sujetos presentaron mientras negociaban, quedando de la siguiente manera:

a) Un sujeto cuya postura fue constante y estable, no presentando movimiento durante sus participaciones, fue ubicado bajo la categoría de "Movimiento nulo"

b) Aquéllos sujetos que presentaron algunos cambios de postura durante sus participaciones, fueron ubicados bajo la categoría de "Movimientos ocasionales".

c) Por último, aquéllos sujetos cuyas posturas cambiaron -- constantemente mientras negociaban, se ubicaron bajo la categoría "Movimiento continuo".

9.- Actitud corporal.- Esta es otra variable a considerar - en este estudio y podría definirse como la postura del cuerpo mientras el sujeto estaba sentado o la forma en que manejaba su cuerpo durante la negociación. Los sujetos se clasificaron en las siguientes actitudes corporales:

a) Rígido.- Se clasificó al sujeto que durante la mayoría de sus intervenciones mantuvo una rigidez corporal que se traducía en una ausencia de movimiento y tensión muscular.

b) Relajado.- Se codificó al sujeto que durante la mayoría de sus intervenciones reflejaba la actitud corporal, despreocupación y proyectaba una sensación de estar comfortable.

c) Ansioso.- Se codificó al sujeto que durante la mayoría de sus intervenciones denotaba un constante movimiento, agitación e inquietud mientras se efectuaba la negociación.

10.- Contacto visual.- Con esta variable nos referimos a la ausencia o presencia de contacto de los ojos del sujeto con su interlocutor, mientras se efectuaba la negociación. Podía

ser entonces:

a) Directo.- Cuando en la mayoría de las intervenciones el sujeto mantiene la vista en la cara de su interlocutor.

b) Indirecto.- Cuando en la mayoría de las intervenciones el sujeto no tenía los ojos fijos en el interlocutor, sino en objetos diversos.

11.- Tono de voz.- Se refirió al uso de la voz en términos de volumen y se clasificó al sujeto en relación a la intensidad de las voces de los otros sujetos. Por ejemplo:

a) Sujeto con voz impostada, clara y fuerte, se clasificó como "tono de voz alto".

b) El término medio, es decir, alguien que hablaba en un tono de voz normal fue clasificado como una persona con "tono de voz medio".

c) Por último, un sujeto con un tono de voz apenas audible, se clasificó como "tono de voz bajo".

12.- Uso de inflexiones.- Se clasificó al sujeto dependiendo del uso predominante de inflexiones en su discurso o para enfatizar el mensaje. Podía ser:

a) Rico en inflexiones.- Aquél sujeto que frecuentemente bajaba y elevaba el volumen de su voz para enfatizar su discurso.

- b) Aquél sujeto cuyo volumen de voz en algunas ocasiones -- sufrió un cambio, se codificó como "Inflexiones ocasionales".
- c) Por último, el sujeto cuyo volumen de voz se consideró - constante, es decir, ni aumentó ni disminuyó durante el dis-- curso, se codificó como "Monótono".

## 2.4 INSTRUMENTO.

El instrumento utilizado fue un juego de negociación que forma parte de un taller de análisis y desarrollo de habilida des de dirección, utilizado por el Centro Hay de Desarrollo, - de Hay y Asociacos, S.A. de C.V. en 1980. El instrumento --- tuvo que ser sujeto a pequeñas modificaciones en cuanto a ins trucciones y duración, para adecuarlo a las necesidades de la investigación, quedando finalmente como se muestra en el Apén dice A.

Como se mencionó anteriormente, todo el caso fue video-- grabado, vaciando posteriormente la información en una hoja - de codificación que se adjunta en el Apéndice B.

## 2.5 PROCEDIMIENTOS.

Para llevar a cabo el juego de negociación que se utili zó en la presente tesis, se contactaron empresas cuyo departa mento de recursos humanos estuviera impartiendo programas de desarrollo de relaciones humanas, dentro de los cuales pudie ra incluirse este caso de negociación. Una vez otorgado el -

permiso correspondiente, procedimos a contactar con los instructores de los cursos que se estaban impartiendo para ponernos de acuerdo en cual sería nuestra participación dentro del curso.

Por falta de los recursos necesarios para la filmación y replay en las empresas, fue necesario conseguir por nuestra parte todo el material necesario, que consistió en: Televisión de color, video-cassetera, cámara de video, tripié, etc.

Las filmaciones fueron realizadas por nosotras mismas, ya que no pudimos contar con una persona que nos ayudara a ello. Ya en la práctica, por no poder tener un control sobre el lugar donde se impartiría el curso, nos enfrentamos con problemas de falta de iluminación e interferencia de ruido.

Para lograr el acceso a estos programas, se les ofreció a las empresas como beneficio, acceso a las cintas y una retroalimentación a los participantes sobre su actuación, que se basó en los siguientes puntos:

- 1) Manejo del tiempo.
- 2) Manejo de retórica.
- 3) Movimientos corporales.
- 4) Actitudes.
- 5) Argumentos.

- 6) Intervenciones.
- 7) Comentarios sobre sus actuaciones en general.

Como conclusión, se les dieron los puntos clave en una negociación efectiva basados en estudios antes realizados, -- clausurando de esta manera el taller.

Una vez concluida la recolección de datos, se procedió a la codificación de los mismos, llevándose a cabo de la siguiente manera:

- Cada uno de los videocassetes, correspondientes a cada una de las siete sesiones, fue analizado de la siguiente manera:

En un cuarto acondicionado con televisión, videocassete-ra y cronómetro, se procedió a vaciar la información de las cintas en hojas de codificación previamente elaboradas para facilitarnos el manejo de los datos. Para lograr una mayor objetividad en la interpretación de los datos, se requirió de la participación de ambas autoras. El primer paso consistió en identificar a los sujetos de acuerdo a su localización física dentro del grupo, numerándolos del uno al siete de izquierda a derecha, y anotando el rol del hospital que les fue asignado al azar. Las presentaciones individuales no fueron tomadas en cuenta, comenzando el vaciado de los datos en el momento en que principió la negociación. Con cronómetro en mano, se midió la duración de cada una de las participaciones,

las observadoras iban anotando en la hoja de codificación la opción que correspondería a cada una de las variables.

Al finalizar el análisis de la cinta, se vaciaba la información contenida en las hojas de codificación a una tabla que sintetizaba, en forma de promedios, la actuación de cada participante en cada una de las variables. (Ver Apéndice C).

Una vez terminada la codificación, se tabularon los datos de manera tal que se realizara el análisis estadístico.

## CAPITULO III

## RESULTADOS

En este capítulo describiremos los resultados del análisis de los datos de este estudio, para lo cual se utilizó el Paquete Estadístico de las Ciencias Sociales.

### 3.1 ESTADISTICA DESCRIPTIVA.

En primer lugar hablaremos de la estadística descriptiva, en ésta, el análisis sólo corresponde al conjunto total de elementos donde se ha efectuado el conteo o la medición. La mayoría de las investigaciones en Ciencias Sociales requieren del análisis descriptivo de los datos, a fin de conocer y describir las variables y para establecer posteriormente los métodos apropiados que especificarán las relaciones entre las variables de las hipótesis. El investigador pues, antes de proceder a la comprobación de hipótesis, deberá conocer la distribución de la variabilidad de las características del conjunto que está estudiando. (Mie, Bent y Hull, 1970).

Con objeto de conocer la distribución de las variables, se aplicó el procedimiento estadístico de distribución de frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central.

La distribución de frecuencias es útil, puesto que agrupa los datos evitando la redundancia de calificaciones idénticas; agrupa también datos que no son propiamente numéricos, por ejemplo, el grado de movimiento que presenta un sujeto

mientras negocia.

El porcentaje establece una relación entre una de las partes con respecto al todo o total multiplicado por 100 (Holguín Quiñones, 1972). El principal papel del porcentaje es el de obtener comparabilidad, ya que esto es más fácil con porcentajes que con números absolutos.

Las medidas de tendencia central son uno de los parámetros más empleados en la estadística ya que es un parámetro de población que sirve para caracterizar a la misma con un sólo número. Hay tres medidas de tendencia central:

- 1.- Media.- Es la medida más útil de tendencia central y corresponde al promedio aritmético.
- 2.- Mediana.- Es la calificación que divide la distribución en mitades; las calificaciones caen 50% hacia arriba y 50% -- hacia abajo. Es la medida de tendencia central apropiada --- cuando los datos están clasificados o cuando la presencia de pocas calificaciones hacia los extremos tiene probabilidades de distorsionar un promedio aritmético.
- 3.- El modo o la moda.- Es la calificación que se presenta con mayor frecuencia, es decir, más a menudo que cualquiera - otra.

A continuación se presentan una serie de tablas y gráficas que describen los resultados obtenidos en este estudio:

TABLA 1.

## CANTIDAD DE DINERO LOGRADA POR LOS SUJETOS EN LA NEGOCIACION.

Esta tabla representa la cantidad de dinero que lograron los sujetos como resultado de su negociación. Ya que los sujetos tenían diferentes necesidades, estas cantidades no deben tomarse como índice del éxito. Por ejemplo, no por haber obtenido la cantidad más alta, significa haber sido el mejor; - sino el que haya obtenido más de acuerdo a sus necesidades, - lo cual se representa en la misma.

DINERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	8	16.3
50,000	1	2.0
62,000	1	2.0
70,000	1	2.0
159,000	1	2.0
170,000	1	2.0
200,000	1	2.0
250,000	1	2.0
280,000	1	2.0
300,000	3	6.1
320,000	1	2.0
338,000	1	2.0
400,000	1	2.0
428,571	7	14.3
480,000	1	2.0
500,000	3	6.1
560,000	1	2.0
600,000	3	6.1
650,000	1	2.0
680,000	1	2.0
700,000	2	4.1
720,000	1	2.0
735,000	2	4.1
843,000	1	2.0
1,000,000	1	2.0
1,098,000	1	2.0
1,100,000	1	2.0
1,500.000	1	2.0

---

TOTAL	49	100.0
-------	----	-------

Media	428,571.375	Desv Std	335,183.000
-------	-------------	----------	-------------

Mediana	428,285.313
---------	-------------

Moda	0
------	---

TABLA 2

## PORCENTAJE DE DINERO OBTENIDO

PORCENTAJE	FRECUENCIA	FRECUENCIA EN %
.00	8	16.3
8.85	1	2.0
10.00	1	2.0
10.60	1	2.0
11.33	1	2.0
14.00	1	2.0
16.66	1	2.0
20.00	1	2.0
21.33	1	2.0
28.57	5	10.2
30.76	1	2.0
32.00	1	2.0
32.96	1	2.0
37.33	1	2.0
40.00	1	2.0
42.00	1	2.0
42.85	2	4.1
43.33	1	2.0
46.60	1	2.0
53.84	1	2.0
55.38	1	2.0
56.00	1	2.0
56.20	1	2.0
56.53	1	2.0
61.22	1	2.0
66.60	1	2.0
67.60	1	2.0
73.30	1	2.0
84.46	1	2.0
85.71	2	4.1
100.00	4	8.2
120.00	1	2.0
130.00	1	2.0

---

TOTAL	49	100.0
-------	----	-------

Media	42.834	Desv Std 34.812
-------	--------	-----------------

Mediana	37.330
---------	--------

Moda	.000
------	------

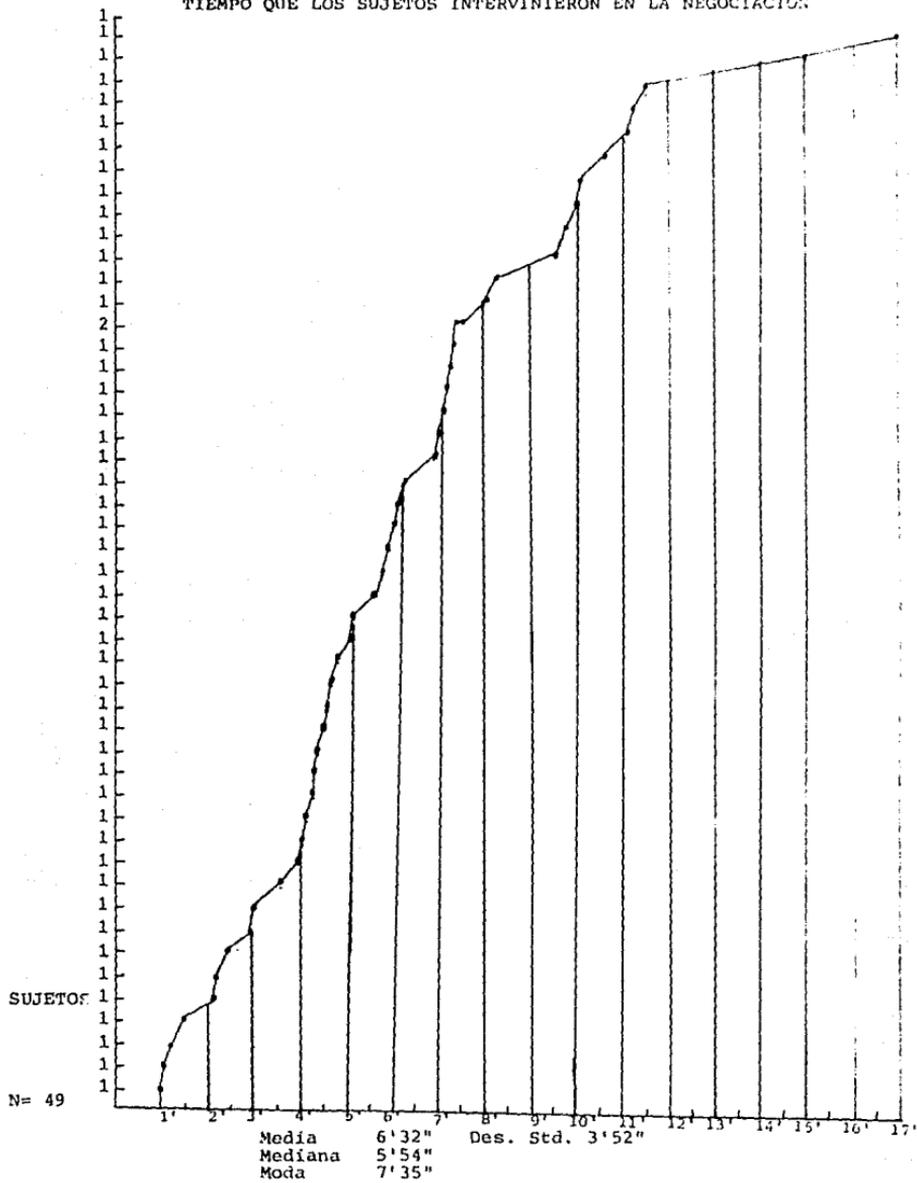
## GRAFICA 1.

## TIEMPO QUE LOS SUJETOS INTERVINIERON EN LA NEGOCIACION

Esta primera gráfica nos muestra la cantidad de tiempo - medida en minutos, que los sujetos intervinieron durante la - negociación. Por ejemplo, 2 de los 49 participantes, hablaron cada uno en total 7' 35".

Las medidas de tendencia central indican que los sujetos se distribuyeron normalmente, quedando en el centro la mayoría de los sujetos quiénes hablaron alrededor de los 6'.

TIEMPO QUE LOS SUJETOS INTERVINIERON EN LA NEGOCIACION



## GRAFICA 2.

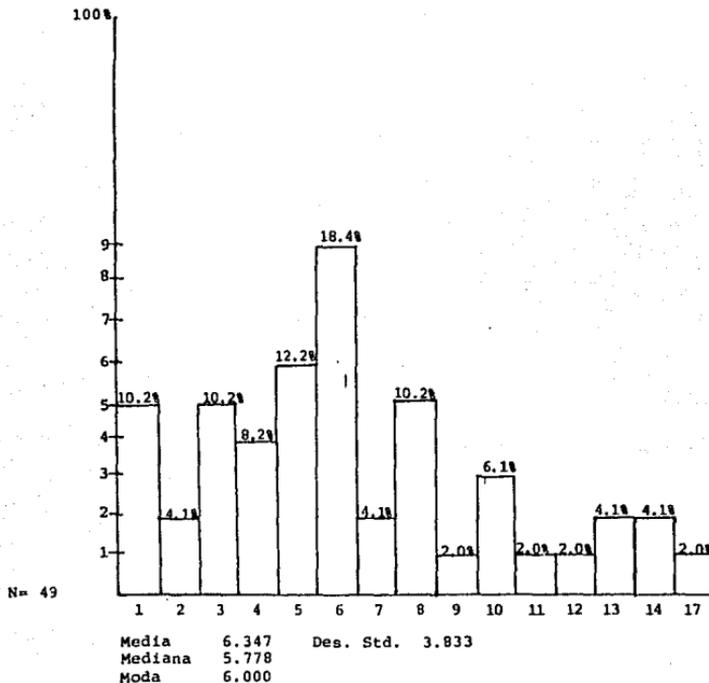
## NUMERO DE PARTICIPACIONES DE LOS SUJETOS

Esta segunda gráfica representa el número de veces que el sujeto intervino por una duración mayor de 10" durante la negociación. Así, tenemos que el 18.4% de la muestra (9 sujetos) tuvieron así un total de seis participaciones.

Como podemos observar, la mayoría de las personas tuvieron alrededor de seis participaciones.

GRAFICA 2

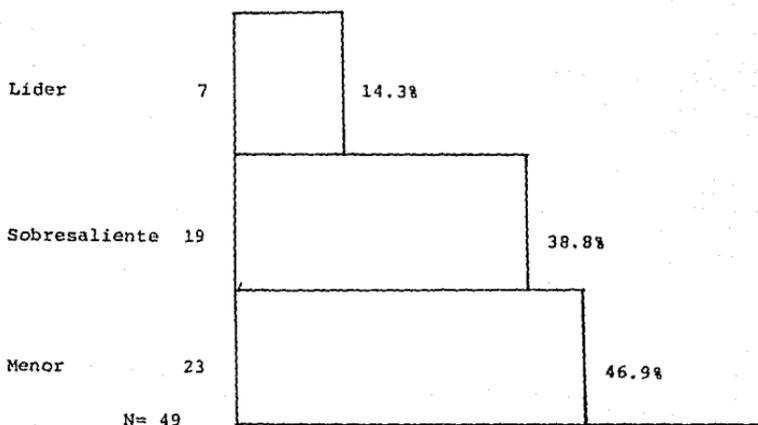
## NUMERO DE PARTICIPACIONES DE LOS SUJETOS



## GRAFICA 3.

## ROL QUE DESEMPEÑARON LOS SUJETOS COMO MIEMBROS DEL GRUPO.

Esta gráfica nos indica que en cada uno de los 7 grupos existió una sola persona asumiendo el papel de líder, conformándose el resto del grupo. Así, vemos que el 46.9% de la muestra (23 sujetos) ocuparon roles menores, es decir, su participación dentro de la negociación fue mínima, sin tener consecuencia para el desarrollo de ésta; a diferencia de 19 sujetos (38.8% de la muestra) quiénes influyeron significativamente sobre el resultado de la negociación.



F = 100%

## GRAFICA 4.

## USO DE LAS MANOS

Esta gráfica muestra que la gran mayoría de los sujetos (83.7) utilizan las manos para hablar. El 69.4% de los sujetos las utilizó como ilustradoras, es decir, el movimiento de sus manos enfatiza lo que dicen las palabras, por ejemplo el mover las manos en círculo al referirse el sujeto a todo el grupo. El 14.3% las utilizan en forma rutinaria, es decir, con movimientos repetitivos y continuos, por ejemplo golpear con un lápiz el escritorio, voltear las palmas de las manos hacia arriba y hacia abajo, etc. Solamente 8 sujetos mantuvieron las manos más o menos quietas mientras negociaban, sujetándolas como si las quisieran controlar.

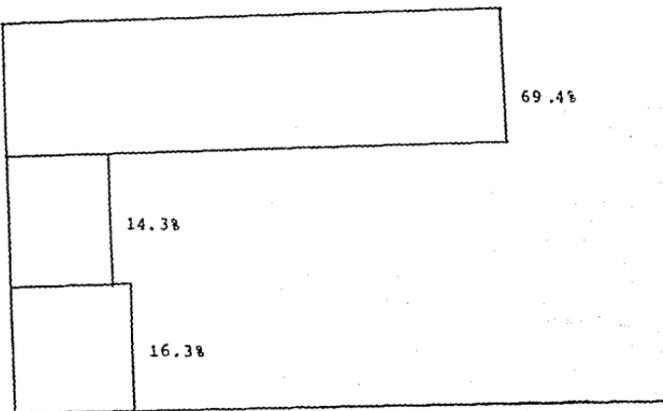
Como Ilustradoras 34



Rutinariamente 7



Descanso y Control 8

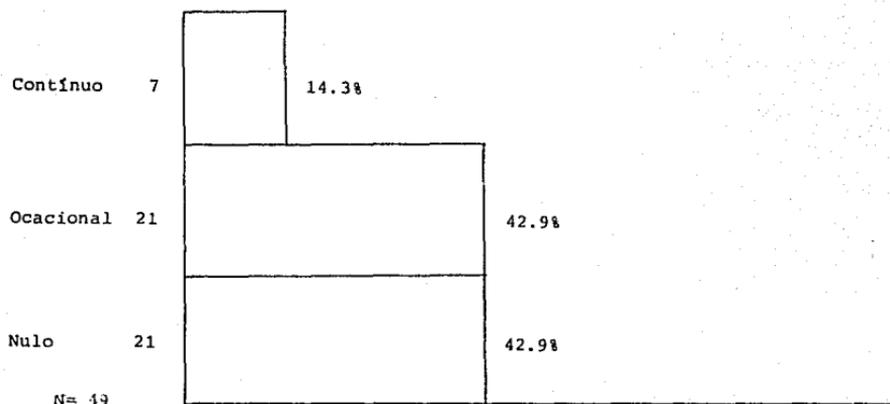


f = 100%

GRAFICA 5.

## MOVIMIENTO CORPORAL DE LOS SUJETOS MIENTRAS NEGOCIABAN

Esta gráfica nos indica que la mayoría de los sujetos -- (57.2%) presentaron movimiento corporal mientras negociaban; de este porcentaje, 21 sujetos presentaron movimiento ocasional, y sólo 7 sujetos estuvieron en continuo movimiento. El restante 42.9% no presentó movimiento alguno mientras hablaba. Esto nos lleva a suponer que la mayoría de las personas (85.8%) presentan poco o ningún movimiento al negociar.



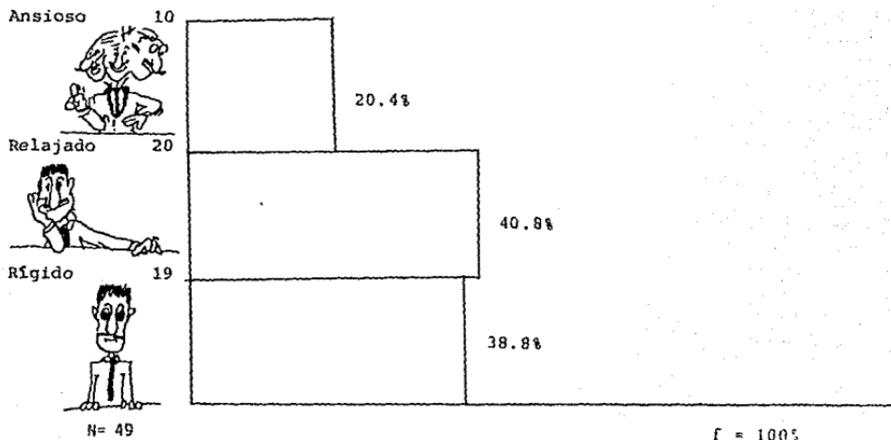
f = 100%

## GRAFICA 6.

## ACTITUD CORPORAL DE LOS SUJETOS AL NEGOCIAR

Esta gráfica señala que no existe una actitud corporal determinada que adopten la mayoría de los sujetos al negociar. Sin embargo, podemos decir que existen más sujetos (20) que adoptaron una actitud relajada; dando la impresión de lascitud; esto es casi equiparable al número de sujetos (19) que adoptaron una actitud rígida, es decir, reflejando tensión muscular y ausencia de movimiento.

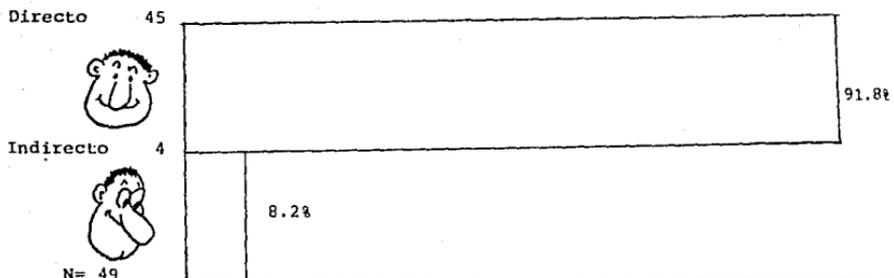
Por el contrario, una minoría de los sujetos (10) adoptaron una actitud ansiosa, que denotaba intranquilidad.



## GRAFICA 7.

## CONTACTO VISUAL DE LOS SUJETOS AL NEGOCIAR

Esta gráfica nos muestra claramente que la mayoría de los sujetos (91.8%) mantuvieron un contacto visual directo, es decir, fijaron sus ojos en la cara de sus interlocutores durante la negociación y sólo 4 sujetos desviaron la mirada hacia objetos diversos, manteniendo un contacto visual indirecto con sus interlocutores.

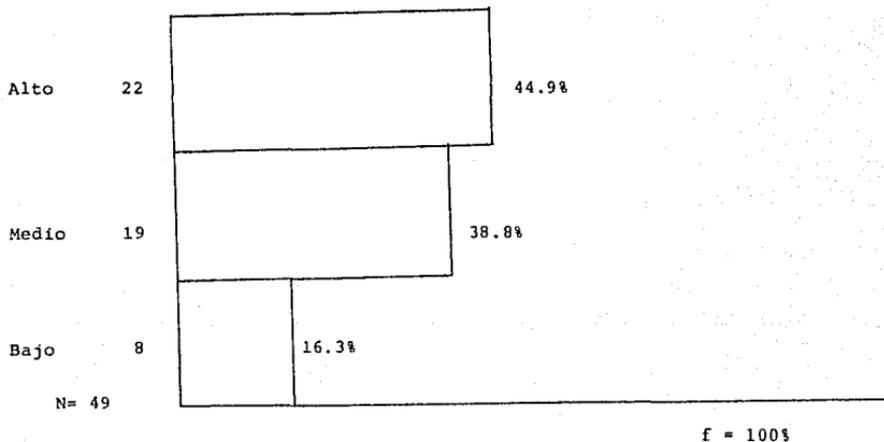


f = 100%

## GRAFICA 8.

## TONO DE LA VOZ DE LOS SUJETOS AL NEGOCIAR

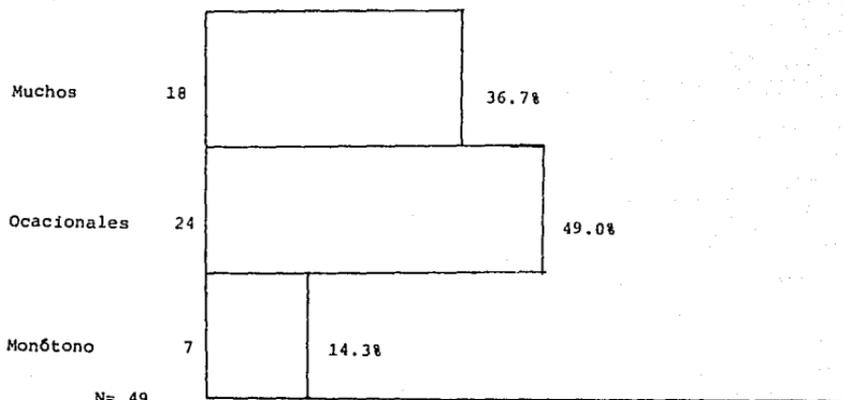
Esta gráfica 8 nos indica que el 44.9% de los sujetos -- (22) utilizaron un tono de voz alta en comparación a los demás sujetos al negociar, asimismo, 19 de ellos hablaron en un tono de voz normal; no habiendo gran diferencia en número con los antes mencionados; por el contrario, sólo el 16.3% de la muestra, 8 sujetos, presentaron un tono de voz apenas audible.



## GRAFICA 9.

## FRECUENCIA DE INFLEXIONES.

Esta gráfica señala que casi el 50% de los sujetos elevan y disminuyeron su volumen de voz en algunas ocasiones, -- mientras negociaban; por otro lado, sólo 7 sujetos fueron monótonos al hablar, es decir, mantuvieron su volumen de voz -- constante y por el contrario, el 36.7% (18 sujetos) utilizaron muchas inflexiones, elevando y disminuyendo el tono de -- voz considerablemente durante su discurso.



f = 100%

Con esta última gráfica damos por terminada la descripción de los datos estadísticos obtenidos en este estudio exploratorio, prosiguiendo en el siguiente inciso con la estadística inferencial.

### 3.2 ESTADISTICA INTERFERENCIAL

El objetivo de este inciso es dar una respuesta a la pregunta de investigación que ha guiado este estudio: ¿Existe un código de comportamientos no verbales utilizados por los negociadores más efectivos?. Además de este primer objetivo, estas pruebas estadísticas nos permitirán elaborar un perfil del negociador efectivo.

Para cumplir con estos propósitos se utilizaron las siguientes pruebas estadísticas; el Análisis de varianza, el cual es una medida de la cantidad total de variabilidad en un conjunto de calificaciones, que podrá dividirse y distribuirse entre diversos efectos. Esto hace que la varianza sea un procedimiento estadístico útil para determinar los efectos de las diversas condiciones que tienen influencia en los resultados del estudio. (F. Brown, 1980). Y el método de Tablas cruzadas, que es el proceso de describir las condiciones en que puede existir o no una relación particular en mayor o menor grado. (Kerlinger, 1975).

La unión o cruce de varias distribuciones de frecuencias,

puede ser estadísticamente analizado con ciertas pruebas de significancia como la  $Ji^2$  en este caso. Esta es una medida de la desviación de las frecuencias obtenidas con relación a las frecuencias esperadas al azar. (Kerlinger 1975). La  $Ji^2$  se usa con frecuencia y puede determinar también una relación entre variables aunque no nos dice nada acerca de la magnitud de la relación.

El primer análisis fue utilizado para ver si las diferencias de variabilidad en las calificaciones con éxito dependían, de alguna manera, del uso de conductas no verbales. El segundo análisis fue realizado con el propósito de describir aún más los datos especialmente cuando estos se logran de la asociación de dos variables.

A continuación se procederá a reportar las relaciones existentes entre las variables analizadas. Con este motivo se graficará el análisis de varianza.

Con el deseo de obtener mayor información sobre estos datos, se hicieron, como se mencionó, unas tablas cruzadas en las cuales la mayoría de las  $Ji^2$  no tuvieron significancia.

Para poder elaborar dichas tablas fue necesario recodificar la variable éxito, midiéndola intervalarmente, quedando cuatro intervalos con una amplitud de 25% cada uno, del éxito logrado por los sujetos en base a sus necesidades: de 0 a 25%; de 26 a 50%; de 51 a 75%; de 76 a 100%.

Se procedió a cruzar esta "nueva variable" con cada una de las variables no verbales.

TABLA 5.

ANÁLISIS DE VARIANZA DE LA VARIABLE ÉXITO  
POR LA VARIABLE ROL DENTRO DEL GRUPO

El análisis de varianza reflejado en esta tabla, señala que esta variable de rol dentro del grupo sí está relacionada significativamente con la variable éxito en la negociación, y esta relación se da de la siguiente manera: aquéllos sujetos que adoptaron un rol sobresaliente, es decir, que sus aportaciones fueron de importancia para el desarrollo de la negociación, obtuvieron más del 50% de lo que necesitaban. Contrario a lo que se esperaba, aquéllos sujetos que adoptaron el liderazgo del grupo, obtuvieron únicamente el 24.97% de lo que necesitaban; aún aquéllos cuyo rol fue menor, es decir, sus aportaciones no tuvieron ninguna consecuencia en el resultado de la negociación, obtuvieron más éxito que los líderes (37.21%).

Por su parte, las tablas de contingencia nos indican que el 66.7% de los sujetos más exitosos adoptaron un rol secundario y ninguno de ellos fue líder.

Confirmando lo obtenido mediante el análisis de varianza tenemos que el 57.14% de los líderes obtuvieron menos del 25% de lo que necesitaban.

TABLA 3

ANALISIS DE VARIANZA  
DE LA VARIABLE EXITO POR LA VARIABLE ROL DENTRO DEL GRUPO

FUENTE	G.L.	SUMA DE CUADRADOS	MEDIAS DE CUADRADOS	F. RADIO	F. PROB
ENTRE GRUPOS	2	6360.8850	3180.4424	2.824	.05
INTRA GRUPOS	46	51809.5444	1126.2944		
TOTAL	48	58170.4219			

GRUPO	MEDIA	N	DESVIACION ESTANDAR	ERROR ESTANDAR
LIDER	24.9757	7	24.9757	9.0778
SOBRESALIENTE	56.2152	19	39.1748	8.9873
MENOR	37.2143	23	30.6924	6.3998
TOTAL	42.8337	49	34.8121	4.9732

TABLA 4.

ANALISIS DE VARIANZA DE LA VARIABLE EXITO  
POR LA VARIABLE USO DE LAS MANOS

Como se observa en la tabla, no se encontró ninguna relación significativa entre la variable uso de las manos y el éxito en la negociación. Sin embargo, considerando otros datos proporcionados por el subprograma ANOVA del paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS), tenemos que la media del éxito en la negociación de los sujetos que mantuvieron sus manos en posición de descanso, fue de 39.97%, la de aquéllos que las usaron rutinariamente, fue de 44.50%, o como ilustradores 43.16%. Por último, los que utilizaron las manos para hablar obtuvieron medias de éxito similares difiriendo en los que no tuvieron ningún movimiento.

En este caso, se observó que la mayoría de los sujetos tienden a usar las manos al hablar, y de los nueve sujetos clasificados con más éxito (18% de la muestra), ninguno tuvo sus manos en posición de descanso.

TABLA . 4

ANALISIS DE VARIANZA

DE LA VARIABLE EXITO POR LA VARIABLE USO DE LAS MANOS

FUENTE	G.L.	SUMA DE CUADRADOS	MEDIAS DE CUADRADOS	F.RADIO	F.PROB
ENTRE GRUPOS	2	88.5407	44.2703	0.035	.9656
INTRA GRUPOS	46	58081.8711	1262.6492		
TOTAL	48	58170.4063			

GRUPO	MEDIA	N	DESVIACION ESTANDAR	ERROR ESTANDAR
DESCANSO Y CONTROL	39.9775	8	25.5785	9.0434
RUTINARIAMENTE	44.5086	7	34.6928	13.1126
ILUSTRADORES	43.1608	34	37.4492	6.4225
TOTAL	42.8336	49	34.8121	4.9732

TABLA 5.

ANALISIS DE VARIANZA DE LA VARIABLE EXITO  
POR LA VARIABLE MOVIMIENTO

Como puede observarse, la relación entre las variables mencionadas no es significativa. Las medias de este análisis nos indican que los sujetos, cuyo movimiento fue nulo y aquellos que tuvieron un movimiento continuo, obtuvieron un porcentaje de éxito similar ( $X = 38.12\%$ ,  $X = 37.54\%$  respectivamente). A diferencia de ellos, los 21 sujetos que presentaron un movimiento ocasional, obtuvieron casi el 50% de lo que deseaban.

Por otro lado, las tablas de contingencia nos indican que las personas con menor éxito en la negociación, tienden a moverse menos que aquéllas que obtuvieron mayores recursos. Aproximadamente el 70% de los sujetos que estuvieron quietos en la negociación, obtuvieron menos del 50% de la cantidad que supuestamente debían obtener, en tanto que de los 18 sujetos que obtuvieron más del 50% de la cantidad negociada, el 50% mostró un movimiento medio. De los 9 sujetos que obtuvieron más del 75% en su negociación, ninguno se movía constantemente.

TABLA 5

ANALISIS DE VARIANZA  
DE LA VARIABLE EXITO POR LA VARIABLE MOVIMIENTO CORPORAL

FUENTE	G.L.	SUMA DE CUADRADOS	MEDIAS DE CUADRADOS	F.RADIO	F.PROB
ENTRE GRUPOS	2	1539.7810	769.8904	.625	.5396
INTRA GRUPOS	46	56630.6553	1231.1011		
TOTAL	48	58170.4297			

GRUPO	MEDIA	N	DESVIACION ESTANDAR	ERROR ESTANDAR
MOVIMIENTO NULO	38.1271	21	28.7565	6.2752
MOVIMIENTO OCASIONAL	49.3028	21	42.2475	9.2189
MOVIMIENTO CONTINUO	37.5457	7	27.0694	10.2313
TOTAL	42.8337	49	34.8121	4.9732

$t_1 = 7.62222$  con 6 grados de libertad significancia = .2671.

TABLA 6.

ANALISIS DE VARIANZA DE LA VARIABLE EXITO  
POR ACTITUD CORPORAL

Esta tabla 6 indica que no hay una relación significativa entre el éxito logrado y la actitud corporal relajada. -- Las medias de estos datos nos indican que los sujetos que -- adoptaron una actitud rígida, así como los que adoptaron una actitud ansiosa, lograron aproximadamente el 40% de sus necesidades, a diferencia de los que permanecieron relajados durante la negociación, quienes obtuvieron casi el 50% de la cantidad deseada.

Por el contrario, en las tablas de contingencia sí parece existir una relación significativa ( $Ji^2 = 10.94$ ,  $gl = 6$  y  $p .05$ ) entre la actitud corporal y el éxito en la negociación y dicha relación, ocurre de la siguiente manera: La mayoría (66.7%) de los sujetos que obtuvieron más del 75% de lo que supuestamente deberían obtener en la negociación, adoptaron una actitud corporal relajada, mientras que la mayoría de los sujetos que obtuvieron del 26% al 50% de los recursos, -- mantuvieron durante la negociación una actitud corporal rígida.

Los individuos que se mostraron en una actitud ansiosa durante la negociación (20.4% de la muestra), se distribuyeron uniformemente en la variable éxito, es decir, tanto obtu-

vieron el 25% como el 50% y hasta el 75% de la cantidad negociada (3 en cada celda respectivamente). Sin embargo, sólo un ansioso obtuvo más del 75% de la cantidad negociada.

TABLA 6

ANALISIS DE VARIANZA  
DE LA VARIABLE EXITO POR LA VARIABLE ACTITUD CORPORAL

FUENTE	G.L.	SUMA DE CUADRADOS	MEDIAS DE CUADRADOS	F.RADIO	F.PROB
ENTRE GRUPOS	2	207.4271	103.7135	.082	.9211
INTRA GRUPOS	46	57962.9922	1260.0649		
TOTAL	48	58170.4141			

GRUPO	MEDIA	N	DESVIACION ESTANDAR	ERROR ESTANDAR
RIGIDO	40.9058	19	30.3234	6.9567
RELAJADO	45.2935	20	41.9488	9.3800
ANSIOSO	41.5770	10	29.7722	9.4148
TOTAL	42.8337	49	34.8121	4.9732

$J_i = 10.94423$  con 6 grados de libertad significancia = .0501

TABLA 7.

RELACION ENTRE LA VARIABLE EXITO  
Y LA VARIABLE CONTACTO VISUAL

Respecto a la variable referente al contacto visual que mantuvieron los sujetos con sus interlocutores durante la negociación, no consideramos necesario llevar a cabo el análisis de varianza, ya que sólo 4 de los 49 sujetos que conformaron la muestra, no mantuvieron un contacto directo con sus interlocutores. Para obtener mayor información sobre la relación entre estas variables, se elaboraron tablas de contingencia, las cuales nos vinieron a confirmar que la mayoría de los sujetos 91.8%, mantuvieron contacto visual con sus interlocutores durante la negociación. Solamente el 8.2% de la muestra no lo hizo y ésto no parece estar relacionado con la cantidad obtenida durante la negociación, aunque de los 9 sujetos más exitosos ninguno rehuye la mirada hacia su interlocutor. Sin embargo, habría que concluir que no hay una relación significativa entre la variable éxito y el contacto visual que mantuvieron durante la negociación.

TABLA 7

## ENTRE LAS VARIABLES EXITO Y CONTACTO VISUAL

EXITO	%FILA		FILA TOTAL
	%COLUMNA	%TOTAL	
	DIRECTO	INDIRECTO	
0%-25%	15	1	16
	93.8	6.3	32.7
	33.3	25.0	
	30.6	2.0	
26%-50%	13	2	15
	86.7	13.3	30.6
	28.9	50.0	
	26.5	4.1	
51%-75%	8	1	9
	88.9	11.1	18.4
	17.8	25.0	
	16.3	2.0	
76%-100%	9	0	9
	100.0	.0	18.4
	20.0	.0	
	18.4	.0	
TOTAL	45	4	49
COLUMNA	91.8	8.2	100.0

Ji =1.51726 gl=3

Significancia=.6783

TABLA 8.

ANALISIS DE VARIANZA ENTRE LA VARIABLE EXITO  
POR LA VARIABLE TONO DE LA VOZ

Esta tabla muestra que no hay una relación significativa entre el éxito logrado en la negociación y el tono de la voz que los sujetos utilizaron al hablar. Sin embargo, las medias de los grupos nos indican que aquéllos sujetos que sostuvieron mientras negociaban un tono de voz alto, lograron casi el 50% de sus necesidades. Los datos obtenidos a través de las tablas cruzadas nos indican que el 44.9% de los sujetos tuvo un tono de voz alto, de este porcentaje el 22.7% (5 sujetos) fueron de los más exitosos, en cambio el 75% de los sujetos con tono de voz bajo se encuentra entre aquéllos que obtuvieron menos del 50% de la cantidad negociada, es decir, fueron de los menos efectivos.

TABLA 8

ANALISIS DE VARIANZA  
DE LA VARIABLE EXITO POR LA VARIABLE TONO DE LA VOZ

FUENTE	G. L.	SUMA DE CUADRADOS	MEDIAS DE CUADRADOS	F. RADIO	F. PROB
ENTRE GRUPOS	2	1448.4798	724.2399	.587	.5599
INTRA GRUPOS	46	56721.9541	1233.0859		
TOTAL	48	58170.4297			

GRUPO	MEDIA	N	DESVIACION ESTANDAR	ERROR ESTANDAR
TONO DE VOZ BAJO	41.2200	8	28.9491	10.2350
TONO DE VOZ MEDIO	36.8079	19	33.4636	7.6771
TONO DE VOZ ALTO	48.7245	22	38.2343	8.1516
TOTAL	42.8337	49	34.8121	4.9732

$J_i = 2.57797$  con 6 grados de libertad significancia = .8596

TABLA 9.

ANÁLISIS DE VARIANZA DE LA VARIABLE ÉXITO  
POR LA VARIABLE INFLEXIONES DE LA VOZ

El análisis de varianza no resultó significativo, es decir, no hay una relación significativa entre elevar y disminuir el tono de la voz al hablar para enfatizar ideas y el éxito logrado en la negociación.

Las medidas de dicho análisis indican que aquéllos sujetos que utilizaron muchas inflexiones en su discurso, obtuvieron más del 50% de lo que deseaban.

Por su parte, las tablas de contingencia muestran que los sujetos menos exitosos (63.3% de la muestra), es decir aquellos que obtuvieron menos del 50% de la cantidad negociada tienen a tener inflexiones ocasionales. La mayoría de los sujetos con voz monótona (42.9%), obtuvieron menos del 25% de la cantidad negociada, mientras que los 9 más exitosos, en su mayoría 78.9% tienen inflexiones ya sean ocasionales o continuas.

Con esta última tabla damos por concluido este capítulo, dejando paso al capítulo de Conclusiones.

TABLA 9

ANALISIS DE VARIANZA  
DE LA VARIABLE EXITO POR LA VARIABLE INFLEXIONES DE LA VOZ

FUENTE	G.L.	SUMA DE CUADRADOS	MEDIAS DE CUADRADOS	F. RADIO	F. PROB
ENTRE GRUPOS	2	3966.0510	1983.0254	1.683	.1971
INTRA GRUPOS	46	54204.3009			
TOTAL	48	58170.4297			

GRUPO	MEDIA	N	DESVIACION ESTANDAR	ERROR ESTANDAR
MONOTONO	40.3828	7	32.7698	12.3858
INFLEXIONES OCASIONALES	34.8787	24	33.7352	6.8862
MUCHAS INFLEXIONES	54.3933	18	35.6335	8.3989
TOTAL	42.8337	49	34.8121	4.9732

$F_{11} = 5.10633$  con 6 grados de libertad significancia = .5302

## CONCLUSIONES .

En este capítulo discutiremos los hallazgos realizados en este estudio exploratorio.

Se comentarán tres aspectos que, a juicio de las autoras, son los más relevantes: en primer lugar se hará mención de los resultados de las pruebas estadísticas, seguidamente, como se había mencionado en la introducción se presentará un perfil del negociador más efectivo según los resultados de este estudio, y por último se describirá el papel que tuvo el liderazgo por resultar éste contrario a las expectativas.

Respecto a los hallazgos de las pruebas estadísticas utilizadas, no parece haber una relación estadísticamente significativa entre las variables no verbales y la variable éxito. Esta no significancia obtenida mediante el subprograma ANOVA fue confirmada a través de las Tablas de Contingencia, las únicas variables que resultaron estadísticamente significativas fueron: 1) Actitud corporal; entendiéndose por ésta, la posición adoptada por el sujeto durante la negociación, podría ser rígido, relajado o ansioso, según el caso, y 2) Rol adoptado por los sujetos como miembros de un grupo; esta variable tuvo tres categorías: rol menor, rol sobresaliente y líder.

Analizando lo anterior, podemos decir que variables como actitud corporal y rol, parecen tener un papel más determinante en el éxito dentro de la negociación, que actitudes no ver

bales específicas como contacto visual, movimiento de las manos, tono de la voz, etc. Tal parece pues, que conductas no verbales integradoras de muchas dimensiones o instancias son más útiles para explicar lo que comunicamos de manera no verbal. Por ejemplo, la actitud corporal que conlleva uso de todo el cuerpo, inclinación de la cabeza, postura de los pies, etc., es más efectiva comunicando "algo" que si tomamos en cuenta exclusivamente las manos. Esto nos indica tal vez, el cómo debemos codificar sin romper tanto la comunicación no verbal en pequeñas unidades de análisis, como se ha venido realizando en estudios anteriores (Randal P. Harrison, Meherabian, Birdwhistell, Eisenberg & Smith, Knapp, etc.), sino a través de variables que reúnan en sí mismas varias manifestaciones de esta forma de comunicación.

Por otro lado, debemos tomar en cuenta que el número de sujetos que conformaron la muestra fue pequeño y a esto puede deberse la no significancia de las pruebas estadísticas.

A continuación nos avocaremos a describir el perfil del negociador más efectivo en base a los datos obtenidos mediante las tablas de contingencia, tomando de éstas las conductas no verbales adoptadas por los sujetos más exitosos, es decir, aquéllos que obtuvieron más del 75% de sus pretensiones.

El perfil de comunicación no verbal del negociador más exitoso queda de la siguiente manera:

- 1.- Utiliza sus manos como ilustradores; enfatiza con los movimientos de sus manos las ideas que expresa a través de las palabras, por ejemplo, girar la muñeca en círculo al referirse a "todos".
- 2.- Su movimiento corporal es ocasional, es decir, presenta cambios de posición esporádicamente durante su discurso.
- 3.- Mantiene una actitud corporal relajada, reflejando lascitud corporal y tranquilidad.
- 4.- Mantiene un contacto visual directo dirigiendo su mirada a la cara de sus interlocutores.
- 5.- Utiliza al hablar un tono de voz alto que sobresale del resto del grupo.
- 6.- Su voz es rica en inflexiones, es decir, eleva y disminuye frecuentemente el volumen de su voz para enfatizar sus --- ideas.
- 7.- Adopta un rol secundario y discreto como miembro de un grupo, sus aportaciones son determinantes para el éxito en -- una negociación pero nunca asume la voz cantante (líder) en - la negociación.

De todas estas variables, la actitud corporal y el rol - adoptado por el grupo, son determinantes para el éxito en una negociación, por haber resultado estadísticamente significatii

vas. Por esto, podemos afirmar que aquéllos sujetos quienes adoptan una actitud corporal relajada y jueguen un palep discreto en la negociación, tendrán más éxito en ella que aquéllos quienes tengan una actitud corporal ansiosa y fungen como líderes en la negociación.

Sugerimos que si además de estas variables, se adoptan las variables no verbales mencionadas dentro del perfil, se reforzará el resultado positivo de la negociación.

Para complementar este perfil de conductas no verbales de comunicación exclusivamente, podrían adoptarse las características del negociador efectivo mencionadas por Drukman, --- Hamilton, Karras, etc.), así como las estrategias de negociación efectiva propuestas por Filley, Hawvwer, Rubin & Brown, etc., a los cuales nos referimos a lo largo del marco teórico.

Finalmente nos referiremos al papel tan importante que jugó el liderazgo en este estudio. Contrario a la idea que se ha creído, en base a los estudios sobre temas de liderazgo que apoyan la postura del líder como alguien con mucha motivación por el éxito al negociar, este estudio demuestra que las personas que adoptaron el papel de líder, fueron en general, las menos exitosas, es decir, las que menos cantidad de dinero lograron. Pudiera pensarse que dentro de esta cultura el líder persigue otras metas que se enfocan a no ser efectivo -

en cuanto al resultado de la negociación, sino a lograr un pa pel referido al dominio del resto de los participantes. Este poder social es importante porque determina el status de la - persona, su fuerza estimada y su prestigio, además de gozar - de mayor preferencia y ser más respetado que los demás. Esto nos lleva a pensar que el individuo refleja sus sentimientos- de auto-estima; el ser admirado y respetado por otros, lo --- hacen sentirse seguro, fuerte e importante. Todo lo anterior señala que es más gratificante para el líder el ser reconoci- do como poderoso en ese sentido, que como negociador efectivo. Tal vez el que busca el rol de líder en el grupo, invierte -- más energía en lograr ésto que en el resultado de la negocia- ción en sí.

Por otro lado, interpretando la actitud adoptada por los líderes en cada una de las sesiones, pudiera también pensarse que estos también actúan en una forma altruista, sacrificando los beneficios que pudieran tener para lograr una solución po sitiva para el resto del grupo, de esta manera, por su inter- vención, se llega a la solución del conflicto, similar a las- conductas de los líderes sindicales.

Con estas reflexiones intentamos dar una explicación al- comportamiento tan inesperado de los líderes, sin pasar por - alto que otros factores como presión del tiempo, stress o an- siedad, personalidad, contexto, etc., pudieran tener un efec- to sobre esta conducta.

Antes de finalizar este capítulo, creímos conveniente -- proporcionar una serie de sugerencias para el buen desarrollo de futuras investigaciones:

En cuanto al aspecto teórico, creemos conveniente que se trabaje en acuñar constructos de conductas no verbales más integradoras, por ser estos más efectivos transmitiendo algo, - que en pequeñas unidades de análisis.

En lo metodológico, hacer una réplica del estudio con -- muestras más grandes y donde se usaran, como hipótesis de investigación, el perfil de conductas no verbales que hemos descrita, ya que en última instancia, este fue un estudio exploratorio, cuyo objetivo principal fue intentar establecer una relación entre el repertorio de conductas no verbales utilizadas por los sujetos en una situación de negociación y su posible influencia en el resultado.

Por último, en el aspecto técnico, proponemos videograbar a los sujetos en su ambiente natural de negociación, utilizando tal vez para este fin un sistema de cámara escondida. Asimismo, sería interesante poder videograbar a los sujetos - en diferentes contextos, tales como reuniones sindicales, juntas de accionistas, reuniones de trabajo, etc. Esto nos daría mucha más información sobre todos los aspectos que intervienen en una negociación efectiva.

Las futuras investigaciones deberán tomar en cuenta los-

problemas técnicos que este tipo de estudios conlleva, tales como: falta de iluminación, exceso de ruido, disponibilidad de espacio, instalaciones eléctricas, etc., al planear su estrategia de recolección de datos, para lograr un mayor control sobre las variables y una mayor nitidez en la información obtenida.

Para concluir, queremos mencionar que, antes de poder hacer generalizaciones en este campo, deben realizarse un considerable número de investigaciones. Esperamos que nuestra tesis contribuya a esclarecer la relación entre el comportamiento no verbal y el éxito al negociar, y a que futuras investigaciones realizadas en México tengan un punto de partida, y por lo tanto, puedan aclarar más la influencia del lenguaje no verbal en la efectividad de la negociación.

APENDICE "A"  
TALLER DE NEGOCIACION

Las instrucciones sufrieron pequeñas modificaciones, --- adaptándolas a las necesidades del curso que se estaba impartiendo, quedando como base las siguientes:

- 1.- PRESENTACION.
- 2.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

"Dado que las situaciones en las que se negocia son primordiales en el ambiente laboral, como actividad humana que - resuelve conflictos, que promueve cambios y a través de la -- cual se logra, en ultima instancia, optimizar los recursos de una organización. Este taller se enfocará a tratar de mejorar las habilidades de cada uno de ustedes al llevar a cabo - negociaciones".

- 3.- ARGUMENTO DE CASO DE NEGOCIACION.

"Para llevar a cabo lo antes mencionado, se realizará un ejercicio de dramatización o rol-play en el cual, los directores de varios hospitales se enfrentarán a una situación de negociación a través de la cual, deberán llegar a un acuerdo en la forma de distribuir una suma fija de dinero entre sus respectivas instituciones.

Este grupo de hospitales se denominó Proyecto Salud por-

la Cruz Roja Internacional (C.R.I.), quien contribuyó con la financiación inicial y que anualmente otorga una asignación para ayudarlos a superar cualquier déficit que pudieran tener.

En un pasado reciente, la CRI redujo drásticamente su asignación a este grupo de hospitales. Sin embargo, actualmente anunció que dispone de tres millones de dólares más, para que sus directores decidan entre sí cómo se van a distribuir. Esto da lugar a una situación de negociación en la cual cada uno deberá impresionar a sus colegas directores con la urgencia de su caso y conseguir así, más dinero para operaciones. No gana la persona que recibe la mayor cantidad de dinero, sino aquélla que obtenga más en relación a sus necesidades".

#### 4.- MATERIAL.

1) Información general sobre antecedentes.- Este material se entrega a cada director y comprende:

. Antecedentes del caso de negociación.- Una descripción de la situación y la descripción del ejercicio.

. Informe anual de los directores.- Copia del informe anual que cada director emitió referente a sus operaciones, incluyendo un informe financiero que comprende los ingresos y egresos calculados para el próximo año.

. Comparación estadística combinada.- Es una matriz que compara para los hospitales entre sí respecto a determinados elementos

claves.

. Información referente al déficit.- Se incluye el excedente o déficit calculado por cada uno de los hospitales para el año próximo después de conocer el recorte en las asignaciones de la CRI. Esto les dará idea sobre quiénes atraviesan mayores dificultades financieras.

2) Información sobre el rol individual.- Aquí se explican los motivos en los que se basan los cálculos de presupuestos iniciales, lo que se espera alcanzar, lo que realmente se necesita, etc.

#### 5.- CONDUCCION DEL TALLER.

Primera etapa.- Un día antes del ejercicio:

- 1) Describir la premisa del ejercicio.
- 2) Entregar a cada participante la información necesaria.
- 3) Insistir en que deben leer el material y preparar -- una presentación de cinco minutos sobre el monto que cada uno siente que necesita y porqué.

4) Describir lo que acontece durante el ejercicio; cada persona cuenta con cinco minutos para exponer su caso y esta regla es estricta. Después de las presentaciones individuales, tendrán una hora para la discusión en grupo y transcurrir

dos 45 minutos de ésta, se anunciará que restan sólo quince - para llegar a una conclusión.

5) En dado caso de que haya un excedente de participantes en el curso, estos se denominarán observadores y su participación consistirá en evaluar las conductas, tanto positivas como negativas de sus compañeros. Para este propósito, se les dará una breve explicación de su papel, proporcionándoles una hoja en la cual anotarán estas conductas.

6) Estimular tanto a participantes como a observadores para que realmente se identifiquen con su rol.

#### Segunda etapa.- Conducción.

1) Recordar a los participantes las reglas básicas. -- Cinco minutos para presentación y una hora para discusión.

2) Explicar a los participantes que se les va a video-grabar con el objeto de enriquecer la retroalimentación y que la participación de los conductores será únicamente de marcadores de tiempo y observadores, en ningún momento formarán -- parte de ejercicio.

3) Mencionar que todos tienen el mismo poder y la misma información técnica y financiera.

## APENDICE "B"

## HOJA DE CODIFICACION.

Número de participantes: \_\_\_\_\_ Tiempo: \_\_\_\_\_

Número de sujeto: \_\_\_\_\_ Dinero obtenido: \_\_\_\_\_

Rol presentado: \_\_\_\_\_

Rol dentro del grupo:

1.- Líder \_\_\_\_\_

2.- Sobresaliente \_\_\_\_\_

3.- Menor \_\_\_\_\_

## VARIABLES NO VERBALES

Uso de las manos:

1.- Descanso y/o control \_\_\_\_\_

2.- Movimiento rutinario \_\_\_\_\_

3.- Ilustradores \_\_\_\_\_

Movimiento:

1.- Nulo \_\_\_\_\_

2.- Ocasional \_\_\_\_\_

3.- Contínuo \_\_\_\_\_

Actitud corporal:

1.- Rígido \_\_\_\_\_

2.- Relajado \_\_\_\_\_

3.- Ansioso \_\_\_\_\_

Contacto visual:

1.- Directo \_\_\_\_\_

2.- Indirecto \_\_\_\_\_

Tono de la voz:

1.- Bajo \_\_\_\_\_

2.- Medio \_\_\_\_\_

3.- Alto \_\_\_\_\_

Inflexiones:

1.- Monótono \_\_\_\_\_

2.- Inflexiones  
ocasionales \_\_\_\_\_

3.- Muchas inflexiones \_\_\_\_\_

APENDICE "C"

TABLA DE RESULTADOS POR SESION,

La siguiente tabla es un ejemplo del resumen de una de las sesiones realizadas en las que participaban siete sujetos.

NUMERO DE SUJETO.	1	2	3	4	5	6	7
ROL ASIGNADO.	Einstein	General	Pasteur	Central	Infantil	Metropolitano,	Schweitzer
CANTIDAD DE DINERO.	\$ 70,000	\$735,000	\$480,000	\$735,000	0	\$300,000	\$680,000
NUMERO DE PARTICIPANTES.	10	8	4	14	4	8	14
TIEMPO.	7'35"	7'9"	6'55"	10'44"	4'6"	7'8"	8'17"
ROL DE GRUPO.	3	2	3	1	3	3	2
USO DE LAS MANOS.	3	3	3	3	3	3	3
MOVIMIENTO.	2	3	1	3	1	3	2
ACTITUD CORPORAL.	2	3	1	3	1	1	1
CONTACTO VISUAL.	1	1	1	1	1	1	1
TONO DE VOZ.	3	3	3	3	2	2	3
INFLEXIONES.	1	3	3	3	2	2	2

De esta manera se sintetizó cada sesión, teniendo el promedio de las actuaciones de los sujetos en cada una de las variables, tomando en cuenta la clasificación previamente realizada en la hoja de codificación.

## APENDICE "D" - ROLES DE JUEGO DE NEGOCIACION.

En este apéndice se detallarán los roles y las instrucciones que recibió cada sujeto que fungió como director.

HOSPITAL CENTRALInforme del Director

El año pasado se elaboraron muchos proyectos y fue el comienzo de algunos esfuerzos importantes. Este hospital es relativamente único en su objetivo y misión si se le compara -- con los otros hospitales en el Proyecto.

Mientras la mayoría de las instalaciones comprometidas - en el "Proyecto Salud" fueron concebidas y desarrolladas con base en lo que la Cruz Roja Internacional consideraba necesario para la comunidad, el Hospital Central creció en forma diferente. En los demás hospitales del Proyecto el comité ejecutivo de la mencionada institución determinó las áreas médicas dignas de atención y decidió, con el tiempo, desarrollar los medios necesarios para promover su crecimiento "imponiéndolas" sobre la comunidad. Por el contrario, a nosotros se nos permitió evolucionar de manera natural y al tiempo con la comunidad. Después de un período de adaptación y aprendizaje que duró tres años, nos sentimos capacitados para responder a las necesidades reales de la comunidad, prestando un servicio de óptima calidad.

En los últimos dos años el servicio de urgencias, que atiende una comunidad de un estrato socioeconómico muy bajo, tuvo un crecimiento considerable. También se ha visto un desarrollo importante en la cantidad y naturaleza del personal de apoyo (enfermeras, auxiliares de enfermería, etc.), su incremento entre el año pasado y el próximo será del 66 por ciento. Veremos igualmente la construcción de un nuevo complejo de cuartos para urgencias cuya asistencia ya no será prestada por personal del hospital sino que pasará a ser un servicio atendido por médicos las 24 horas; se llegó a un acuerdo especial con el Servicio Médico de Urgencias, S.A., el cual prestará por cuenta propia y durante un período de prueba, un servicio de urgencias de 24 horas, pasado este período el Servicio Médico de Urgencias, S.A. cobrará directamente a los pacientes por los servicios prestados. Evidentemente los pacientes pueden, si lo desean, escoger su médico.

Parte importante de nuestro desarrollo es la adquisición de un Scanner Ultrasónico. El ultrasonido opera con base a un principio de ondas sonoras: se emiten ondas sonoras hacia el interior del cuerpo y el Scanner las registra a su regreso. No se ha demostrado qué ondas sonoras de esta frecuencia puedan ser biológicamente nocivas para el paciente o el operador, y se prefieren en muchos casos al uso de rayos X, especialmente en obstetricia. Las pruebas tomadas incluyen placas abdominales de riñón, hígado, bazo, aorta, y otras estructuras de

tejido blando. Este examen se utiliza con frecuencia en el tratamiento de enfermedades cardíacas para determinar las dimensiones del corazón, las tasas de flujo sanguíneo y el funcionamiento de las válvulas del corazón. La ecoencefalografía de cráneo es muy útil para detectar lesiones, tumores o hematomas cerebrales.

Se han creado varios comités para mantener un sistema de flujo de información constante y relativa a las necesidades de la comunidad y a la capacidad del hospital para satisfacer o responder a esas necesidades.

#### Rol del Director.

Usted solicitó a la Cruz Roja Internacional (CRI) una de las sumas de dinero más elevadas con relación al monto solicitado por otros directores en el Proyecto Salud. De acuerdo con lo expresado en su informe; el Hospital Central parece haber estado inactivo en los últimos años debido principalmente a un cuidadoso proceso de identificación de necesidades y de planeación de proyectos. El año que viene será muy importante para usted porque quiere poner en práctica sus planes.

El presupuesto sometido a aprobación es apenas el comienzo y necesita empezar a actuar inmediatamente puesto que ha adquirido muchos compromisos con proveedores; también ha recibido fondos de algunos patrocinadores para sus proyectos y no quiere decepcionarlos.

Todos los proyectos esbozados en su informe son igualmente importantes y requieren la misma atención si han de desarrollarse eficientemente. Se inició ya la construcción del nuevo edificio y sería muy costoso interrumpir la obra en este momento para reiniciarla en un año o más. El Scanner (Tomógrafo Axial Computarizado) es una pieza de equipo solicitada y prometida desde hace mucho tiempo al Jefe del Cuerpo Médico y no sería fácil retractarse. El nuevo personal que está siendo contratado es un asunto difícil de abordar puesto que, a la luz de las comunicaciones informales recibidas del personal de la CRI se habían adquirido muchos compromisos; el personal de la mencionada institución hizo alusión a cierta preferencia que manifiesta hacia usted y su hospital el Director Ejecutivo.

Además, en este preciso momento usted está administrando uno de los déficits operacionales más grandes entre los hospitales del Proyecto Salud, y los fondos que destine la CRI para cubrir este déficit son, sin lugar a dudas, indispensables. Necesita como mínimo \$1.5 millones de dólares para lograr que su hospital inicie realmente la etapa de crecimiento y desarrollo que ha estado proyectando y que la comunidad donde se encuentra ha estado esperando.

HOSPITAL METROPOLITANOInforme del Director

Aunque el Hospital Metropolitano cuenta con una amplia gama de servicios médicos, atiende principalmente las necesidades de la comunidad en el área de la salud mental. Para ello proporciona capacitación básica a los médicos residentes en la comprensión del desarrollo humano normal y de la persona mentalmente perturbada. Parte integral del programa es la capacitación en situaciones de grupo, pequeños y grandes; sin embargo la relación médico-paciente sigue siendo la clave en el proceso de aprendizaje en psiquiatría.

Este año el Hospital Metropolitano continuó desempeñando sus funciones tradicionales como hospital que ofrece tratamientos e hizo énfasis en la psicoterapia dinámica que se basa en la experiencia total de vida del paciente, sin olvidar la necesidad que experimenta el paciente de integrarse dentro de la comunidad.

La estructura administrativa del servicio de internado consta de una serie de servicios clínicos discretos que permiten al paciente formar parte de un grupo pequeño desde el momento en que es admitido hasta cuando se le da de alta. Esta organización permite una mejor supervisión del paciente al tiempo que éste entra en contacto con un grupo de personas --

más estables. Se pone mucho énfasis en la psicoterapia intensiva individual y en la psicoterapia intensiva de grupo; se le da mucha importancia al medio ambiente, tanto dentro como fuera del hospital. Bajo la orientación y dirección general de cada jefe de servicio, el tratamiento global es programado y puesto en práctica por un equipo de servicio interdisciplinario que consta de médicos, personal de enfermería, trabajadoras sociales, psicólogos y terapeutas activos.

El año próximo debemos ver desarrollado un programa mucho más completo en psicofarmacología (medicamentos psiquiátricos) para poder responder mejor a las necesidades de pacientes que provienen de estratos socioeconómicos muy diversos. Aún más, una posible donación de la Cruz Roja Internacional permitirá a los miembros directivos del Hospital Metropolitano ver en funcionamiento el año próximo un programa de capacitación para médicos en áreas diferentes a la psiquiatría.

#### Rol del Director

A pesar de ser uno de los hospitales más grandes en el Proyecto Salud, es el único que ha logrado reducir al máximo las pérdidas operacionales y mantener un buen ritmo de crecimiento en sus servicios. La Cruz Roja Internacional (CRI) le asignó casi el 100 por ciento de los fondos demandados, pero fue el que menos solicitó. De haberle parecido razonable administrar el déficit operativo que enfrentan otros hospitales

también usted se habría visto embarcado en grandes gastos y proyectos ambiciosos imposibles de financiar con los ingresos por operaciones.

De hecho excluyó deliberadamente del presupuesto para el año próximo fondos por \$1.2 millones de dólares para crear un centro de investigación sobre niños autistas, a pesar de que podía obtener \$500,000 dólares de fuentes diferentes a la CRI. A pesar de lo mucho que pensó en su importancia, aceptabilidad y viabilidad decidió no hacerlo porque sabe, por fuentes internas, que la CRI no hubiera podido asignarle los \$700,000 dólares restantes.

Cuando vio los déficits, las solicitudes y asignaciones de otros directores sintió que se aprovechaban de usted y en este momento siente que podría utilizar tanto dinero como los demás parecen querer.

Reconoce que la salud mental es, por regla general, un área sobre la cual todo el mundo habla pero son pocos los que hacen algo en su favor. En este momento considera que es cuestión de justicia y responsabilidad hacia la comunidad, además de estar de acuerdo con el objetivo inicial del Proyecto Salud, el que se le permita empezar a ampliar sus servicios al mismo ritmo que proponen los demás directores.

Representa un reto para usted en la próxima reunión el conseguir más fondos a pesar de no haber solicitado oficial-

mente tanto como los otros. Algunos aludirán que sus necesidades aparentemente más reducidas se deben a su moderación; - ahora piensa que su mesura sólo le sirvió para recibir mucho menos que los demás y está resuelto a cambiar dicha situación cuanto antes.

### HOSPITAL A. SCHWEITZER

#### Informe del Director

Este hospital, tal como lo expresó inicialmente la Cruz Roja Internacional (CRI) tiene como objetivo principal prestar servicio médico de calidad a una amplia gama de pacientes, y el generar esfuerzos significativos para investigar la prevención de infecciones hospitalarias; debe en otras palabras - observar, prevenir y controlar las infecciones afines en tres áreas principales: pacientes, empleados y medio hospitalario. El año pasado se implantaron nuevas técnicas, políticas y procedimientos para mejorar el nivel de cuidados al paciente y - reducir el riesgo de infecciones hospitalarias.

Recientemente la Organización de las Naciones Unidas en materia de Salud y Alimentación, revisó nuestro programa y -- fuimos seleccionados para participar, junto con 49 hospitales más, en un Estudio Internacional sobre infecciones hospitalarias.

Se inauguró además, un programa sobre Tecnología Radioló

gica con la colaboración de una importante universidad local. Los primeros 20 estudiantes iniciaron su entrenamiento de 21 meses en educación didáctica y clínica; al terminar el curso harán 6 meses de internado en hospitales del área. Las nuevas técnicas de los laboratorios de rayos X permitirán a los estudiantes aprender lo básico sobre las técnicas de colocación y tiempo de exposición, sin exponer al paciente.

El año próximo empezarán a dar fruto los esfuerzos siguientes:

- . Un nuevo sistema Biomédico Electrónico.
- . Una publicación interna informal que aparecerá semanalmente.
- . La instalación de la Telemetría para monitoreo cardíaco de los pacientes externos.
- . Un nuevo sistema de alarma de incendio en todo el hospital, sistema de regadera en áreas de depósito y sistema detector de humo en el edificio principal.

Esperamos sinceramente que los ingresos de operaciones y los fondos indirectos previstos como disponibles para su recaudación, permitan cumplir cabalmente con las cuatro tareas arriba descritas.

Rol del Director

Como Director de este hospital su objetivo principal durante la reunión consiste en obtener la mayor cantidad de dinero posible para financiar cuatro nuevos programas que esbozó en el Informe General.

La pérdida operacional del hospital asciende aproximadamente a \$1.7 millones de dólares, no es una suma pequeña si se tiene en cuenta las dimensiones del hospital. Inicialmente le hicieron creer que la Cruz Roja Internacional (CRI) podría proporcionarle unos \$2.0 millones de dólares, por eso cuando solicitó la moderada cantidad de \$1.7 millones de dólares estaba casi seguro de recibir el total solicitado. La asignación de \$1.0 millón de dólares fue un golpe duro para usted y considera que del dinero adicional disponible debe recibir como mínimo \$500,000 dólares para poder mantener el nivel actual de operaciones, aunque viéndose obligado a prescindir de la Telemetría. Le urge instalar un sistema de alarma contra incendio puesto que las autoridades locales le han pedido que lo haga, de lo contrario tendrá que pagar fuertes multas. El Sistema Biomédico Electrónico no se puede adquirir poco a poco, se compra todo el sistema con un costo de \$1.2 millones de dólares o no se compra nada; la última vez que asistió a la Reunión Internacional de Hospitales hizo referencia a la obtención de dicho sistema y quedaría muy mal faltando a su palabra, puede ha

cerlo, pero no sin que se vea afectada su credibilidad.

En este momento tiene como meta recuperar en la próxima reunión con los directores los \$700,000 dólares que no le fueron asignados; en definitiva lo mínimo que aceptaría serían -- \$500,000 dólares.

### HOSPITAL GENERAL

#### Informe del Director

Este fue el primer hospital terminado bajo los auspicios del "Proyecto Salud"; como lo expresó uno de los miembros de la Junta Directiva de la Cruz Roja Internacional (CRI), esta organización tiene como meta principal prestar servicio médico a los miles de individuos que nunca han visto u oído hablar de un examen de sangre y quienes, debido a su ignorancia, temen a la medicina. Esto dió al hospital el carácter de una fábrica en la cual, sin comprometer la calidad de los servicios, mucha más gente de la que hubiera sido posible imaginar recibiría -- atención médica.

El Hospital General presta todos los servicios posibles, desde tratamientos para el alcoholismo hasta programas de salud mental; desde obstetricia y ginecología hasta radiología y oftalmología. En este momento el hospital ha decidido congelar todo lo que es crecimiento físico para dedicarse el próximo año a mejorar las instalaciones existentes y sobre todo a -

mejorar y agilizar los procedimientos administrativos. También se implantará en el mencionado año un sistema de distribución de medicamentos conocido como "dosis unitaria"; este sistema garantiza a cada paciente sus cinco derechos: el medicamento adecuado, al paciente correcto, la dosis exacta, en el momento requerido, y por la vía prescrita.

El año pasado se obtuvo una reducción en el promedio de días/hospital en paciente internos con un aumento moderado en el número de admisiones; esta disminución fue compensada por un aumento aproximado del 85 por ciento en el número de consultas externas. Esta tendencia ha continuado durante un período de tres años y ha dado lugar a una confianza mayor en los ingresos provenientes de la consulta externa, estimulando el crecimiento y desarrollo de este servicio.

Igualmente el año pasado el Hospital General alquiló un edificio en los alrededores y montó, en prueba, una pequeña unidad de servicio dental. Esta instalación denominada "anexo" se concibió única y exclusivamente, como negocio, como un esfuerzo generador de ingresos; el éxito en su primer año representó ingresos superiores a los \$100,000 prácticamente libres de gastos puesto que los gastos a nivel profesional y de materiales fueron subvencionados por una compañía de seguros médicos. Esta compañía de seguros tenía interés en obtener información sobre los hábitos en el cuidado dental para definir -- luego, un mínimo de requisitos que deben ser cumplidos por el

asegurado para hacerse acreedor al seguro.

### Rol del Director

Como Director del hospital más grande en el Proyecto Salud es posible que sus responsabilidades y su situación sean más complejas que las de sus colegas; sin embargo, el términos relativos, sus pérdidas por operaciones no son tan grandes como las de otros hospitales en el Proyecto. Comparada con la de los otros hospitales y teniendo en cuenta su tamaño, la solicitud de fondos hecha a la Cruz Roja Internacional (CRI) era, en su opinión, bastante moderada. Su proyecto básico, el Sistema Unitario de Tratamiento Médico, es indispensable tanto en términos de eficiencia operativa y calidad de servicio como de imagen y prestigio.

Inicialmente su Director Financiero le propuso que solicitara alrededor de \$2.5 millones de dólares para gastos de operación y poder así reducir la presión sobre la situación de flujo de efectivo. Conversaciones informales con personal de la mencionada institución lo llevaron a reducir a \$1.3 millones de dólares esta partida para aumentar así la probabilidad de recibir el monto total solicitado. Cabe decir que, no sólo le sorprendió que le asignaran solamente \$3,5 millones de dólares de los \$4.8 presupuestados, sino que se arrepiente de no haber solicitado más puesto que hubiera podido ser mayor la cantidad recibida. No será nada fácil recuperar en la próxima reunión-

la suma total que desde un principio se estimó necesaria; más aún quizás será muy difícil obtener el \$1,3 millones de dólares que perdió al elaborar su propuesta, sin embargo su presupuesto inicial es el mínimo que puede aceptar ya que no cuenta con el dinero suficiente para el funcionamiento del hospital.

Además de todos estos problemas sus esfuerzos en el área de la investigación han sido hasta el momento insignificantes, debido a la orientación hacia medicina general del hospital; - este año, por primera vez, el Hospital General podría involucrarse en investigación; piensa que la investigación en primer lugar, daría algo de imagen al hospital entre diferentes fundaciones y no tendría que depender tanto de los fondos de la CRI; en segundo lugar, podría reducir la presión ejercida por el Director de Personal quien se queja porque no puede contratar -- profesionales calificados debido al bajo perfil del hospital - en las áreas de investigación y desarrollo.

Procure obtener tanto dinero como pueda de los fondos recientemente disponibles; es imposible que las operaciones continúen en los niveles actuales a menos que obtenga el \$1,3 millones de dólares que perdió en su solicitud inicial.

#### HOSPITAL EINSTEIN

#### Informe del Director

Este año ha sido uno de los más importantes para el "Proyecto Salud" de la Cruz Roja Internacional (CRI). Con la cons

trucción y dotación del Hospital Einstein se convirtió en realidad el sueño largamente contemplado de unas instalaciones modernas con lo último en equipo y tecnología. Este hospital se construyó con el único fin de convertirlo en uno de los centros de investigación en cirugía de corazón abierto y cardiovascular más importante del mundo. Mediante una estrecha afiliación con importantes universidades, este pequeño pero eficiente hospital ha visto un primer año de operaciones fructuoso.

Durante este primer año se iniciaron dieciocho proyectos de investigación y sólo dos fueron descontinuados. Numerosos artículos e informes científicos elaborados por investigadores en el Hospital Einstein en este primer año, serán dados a conocer en reuniones internacionales. El próximo paso para afirmar aún más la posición del hospital como uno de los principales centros de investigación en esta área, es la compra de Plu rígrafo; se trata de un aparato de rayos X que toma radiografías de un plano escogido "borrando" las estructuras sobrepuestas del cuerpo; también saca placas radiográficas de rutina y especializadas.

En este primer año de operaciones se desarrolló una relación estrecha entre los hospitales Einstein y Pasteur. Ambos se dedican a curar y a prevenir las enfermedades cardíacas y han hecho grandes esfuerzos para desarrollar una mejor comprensión del problema mediante la investigación y práctica de los

resultados a través de procedimientos quirúrgicos avanzados.

Los ingresos por servicios a los pacientes este año fueron muy bajos debido a las múltiples intervenciones quirúrgicas experimentales que no se podían cobrar directamente a los pacientes; en estos casos el hospital absorbió un alto porcentaje de los costos bajo el encabezamiento "investigación". Es evidente que en los años venideros la recaudación de mayores ingresos por parte de los pacientes liberará, hasta cierto punto, al Hospital Einstein de su total dependencia de la Cruz Roja Internacional.

#### Rol del Director

A pesar del tamaño, relativamente pequeño, del hospital el déficit operativo es grande. Le hicieron creer que no tendría problema en obtener de la Cruz Roja Internacional (CRI) el total del presupuesto solicitado, a saber \$1,5 millones de dólares; basado en dicho supuesto adquirió compromisos con otras personas. Sin embargo, el monto de la asignación se redujo en \$500,000 dólares lo cual afecta considerablemente sus planes futuros; a pesar de que preve un aumento en los ingresos futuros, tal como lo expresó en el informe anual, es probable que éstos no aumenten lo suficientemente rápido para poder financiar el crecimiento y los planes de expansión programados.

El equipo de rayos X se puede cubrir con la partida de -

\$ 1 millón de dólares, le quedarían \$500,000 dólares que podría destinar a la investigación o a operaciones, pero tiene problemas en el flujo de efectivo y necesita con urgencia dinero para cubrir operaciones. A su vez el hospital está -- orientado hacia la investigación y sin ella no cumple su propósito como institución. Usted dirige una institución que -- presenta problemas financieros iniciales y necesita hasta el último centavo que pueda conseguir.

La estimación de sus necesidades en la elaboración de la solicitud de presupuesto fue muy moderada debido, en parte, a su enfoque conservador y prudente en la administración de hospitales; pensó que esto le sería recompensado por la CRI y -- sostuvo su solicitud de presupuesto en el mínimo. Sin embargo, ni usted ni los demás directores recibieron el monto completo del total solicitado; por consiguiente, en la reunión -- con los otros directores deberá obtener tanto dinero como le sea posible; más importante aún, necesita definir qué se puede hacer para asegurar la supervivencia y el crecimiento de -- su hospital. Quizás no se trate solamente de conseguir más -- dinero.

Los otros directores están más habituados al funcionamiento de la Cruz Roja Internacional y saben qué hacer para sobre -- vivir como institución miembro del Proyecto Salud. En otras -- palabras su trabajo consiste en averiguar como ejercer impacto sobre ellas. Necesita más dinero pero también necesita el

apoyo de estas personas.

Liquidez de capital es su problema número uno en este momento; su institución es nueva y no cuenta con los contactos y acuerdos que los demás directores han adquirido con el tiempo, su personal administrativo es nuevo y todavía no ha creado lazos con su institución sobre los que usted pueda capitalizar. También sus acreedores están en proceso de determinar su confiabilidad como organización.

### HOSPITAL INFANTIL

#### Informe del Director

Este pequeño hospital especializado concentra todos sus esfuerzos de atención médica en los niños y en estudiar las enfermedades que les afectan. Médicos especialistas someten a todos los niños admitidos en el hospital a un examen exhaustivo y a una entrevista con el fin de comprender mejor su medio-circundante y de poder brindarles un servicio completo.

Actualmente hay en desarrollo tres programas importantes que abarcan las áreas de investigación y distribución del servicio médico.

El primer programa es un esfuerzo continuado de investigación interesado en conocer los efectos a corto y largo plazo de la distrofia muscular en los niños, y en las formas de detectar sus primeros síntomas. El segundo esfuerzo es la cons-

trucción de una moderna Unidad Quirúrgica de Ciudadanos Intensivos (UQCI) electrónica, con capacidad para hacer el monitoreo de 16 funciones vitales a 50 pacientes. El tercer esfuerzo es un programa de educación para padres, diseñado para abarcar 15,000 familias en toda el área donde se localiza el hospital; su contenido cubrirá desde higiene prenatal hasta psicología infantil y vacunas. Nuestro personal directivo considera que este programa es un esfuerzo sumamente importante -- debido a que servimos a un área muy pobre y con una tasa de natalidad muy elevada.

El personal directivo del Hospital Infantil está muy satisfecho con los resultados obtenidos hasta el momento en la investigación sobre distrofia muscular y en la unidad electrónica de monitoreo (UQCI). Desafortunadamente el programa de educación para padres está atravesando dificultades por diferentes razones, entre otras la falta de dinero y la oposición por parte de grupos religiosos. En conjunto tuvimos un año muy próspero, y a pesar de haberse presentado un incremento dramático en el número de pacientes atendidos, pudimos reducir el promedio de tiempo invertido y prestamos un servicio más eficiente.

#### Rol del Director

Como miembro del Proyecto Salud, su hospital recibió de la Cruz Roja Internacional (CRI) la cantidad de \$ 1 millón de dólares para los gastos de operación del próximo año, cifra -

que está muy por debajo de su propuesta inicial en donde pedía a la CRI \$2,985,000 dólares. Esta reducción afecta considerablemente sus planes futuros y es probable que tenga gravísimos problemas para operar con éxito los tres programas que tiene en desarrollo; los tres son igualmente importantes y requieren financiación para poder continuar.

El primero es el programa de investigación sobre distrofia muscular que ha arrojado resultados satisfactorios pero poco definitivos, por lo que requiere de su continuación para llegar a detectar los primeros síntomas de la enfermedad que tanto afecta a los niños de esta comunidad; para seguir adelante con esta investigación se requiere como mínimo \$ 1 millón de dólares que serán destinados a pagar los sueldos de investigadores y otros gastos de equipo y tecnología de investigación. El segundo proyecto, la construcción de la Unidad Quirúrgica de Cuidados Intensivos (UQCI) está en sus comienzos y sería muy costoso interrumpir la construcción de esta nueva unidad, la cual necesita por lo menos \$ 1 millón de dólares para terminarla. Un programa educativo para padres de familia es el tercer proyecto, este programa requiere para su operación anual \$663,298 dólares y es igualmente importante porque está dirigido a más de 15,000 familias de bajo nivel socioeconómico; pese a su relevancia social el programa atraviesa por fuertes dificultades tanto de índole económica como originadas por posiciones religiosas ante los diversos métodos de control natal,-

ésto ha contribuido a que las donaciones particulares y de instituciones privadas, necesarias para continuar con el programa hayan sido muy reducidas.

Usted contaba con una asignación de \$2'985,000 dólares, - solamente así podría continuar con los diversos programas emprendidos por el Hospital Infantil; sin embargo, al recibir -- solamente \$ 1 millón de dólares sobre lo presupuestado su déficit aumentará considerablemente. Los fondos adicionales que - destine la CRI para cubrir este déficit le son indispensables - si desea que el Hospital Infantil siga prestando a la comunidad los importantes servicios que hasta ahora ha venido ofreciendo.

### HOSPITAL PASTEUR

#### Informe del Director

El infarto cardíaco, la embolia y otras enfermedades tanto del corazón como de los vasos sanguíneos representan un problema de salud que alcanza proporciones epidémicas; afectan y conducen a la muerte a millones de niños y adultos por igual. - Visto desde este punto de vista el panorama es sombrío.

Sin embargo, no todo es oscuridad; cada año que transcurre se hace más lento el paso de estos asesinos. La prevención es tará más cerca en la medida en que se puedan hacer diagnósticos tempranos; su tratamiento ha mejorado, los medicamentos -- son más efectivos y las curaciones más frecuentes; miles de vi

das se salvan cada año. Detrás de estos resultados está la investigación y fue ella quien nos enseñó como lograrlo.

Por ejemplo, el desarrollo hace 20 años del corazón-pulmón artificial permitió a los cirujanos trabajar en el interior del corazón. Se calcula que el año pasado 50,000 personas fueron sometidas a intervenciones cardíacas mediante el uso del corazón-pulmón artificial. Por consiguiente, niños que anteriormente no hubieran podido sobrevivir continúan creciendo y adultos incapacitados por sus problemas cardíacos -- llevan una vida normal.

En 1960 científicos en el área médica perfeccionaron la resucitación cardiopulmonar y pudieron empezar a enseñar cómo estimular los latidos cardíacos y devolver la respiración a personas "muertas". Miles de víctimas de un paro cardíaco -- han vuelto a la vida gracias a este procedimiento.

En 1965, con el desarrollo de una amplia gama de sistemas de monitoreo electrónico los hospitales empezaron a montar unidades de cuidados coronarios. Hoy día miles de hospitales cuentan con esta unidad y muchos han reducido la tasa de muertes por infarto cardíaco en un 15 a 30 por ciento. Paralelamente se han identificado los primeros signos de alerta de un posible infarto cardíaco y una embolia, de tal manera que muchas personas reciben atención médica temprana y sus posibilidades de sobrevivir son mayores.

En años recientes se sometió a prueba en este hospital un conjunto de medicamentos nuevos que proporcionaron a los médicos armas efectivas para controlar casi todas las formas de presión arterial elevada y reducir así el riesgo de un infarto cardíaco o una embolia prematura.

Sin embargo, para prevenir el infarto cardíaco y la embolia es necesario dilucidar las causas de una presión arterial elevada y de las enfermedades que obstruyen los vasos sanguíneos; este tipo de investigación científica requiere tiempo y dinero. Mundialmente, la fuente de fondos no-gubernamentales más grande, de apoyo a la investigación cardiovascular, es la Asociación Cardíaca Norteamericana quien elabora estrechamente con la Cruz Roja Internacional (CRI) para desarrollar nuevos tratamientos y una mejor comprensión del problema.

El programa de educación pública del Hospital Pasteur tiene como finalidad ayudar a cada individuo a reducir los riesgos de incapacidad o muerte prematura por infarto cardíaco o embolia; para reducir estos riesgos hay cosas que se pueden hacer por cuenta propia, y otras que sólo el médico puede hacer. Por ejemplo, una presión arterial elevada es causa importante de infarto cardíaco o embolia, afecta a millones de personas y debido a que es frecuente la ausencia de síntomas tempranos, las dos terceras partes que la padecen lo desconocen. Estudios recientes demuestran que la gente no sabe que sufre de presión arterial elevada y únicamente el 20 por ciento de

los que lo saben están recibiendo tratamiento médico adecuado. Es por esta razón que hacemos énfasis en la necesidad de practicar exámenes médicos para detectar y tratar la presión arterial elevada.

En forma similar, cerca del 50 por ciento de los pacientes moribundos por infarto cardíaco fallecen antes de llegar al hospital. Existen, sin embargo, señales de alerta que previenen contra un infarto inminente y muchos hospitales cuentan con unidades especializadas para dar un tratamiento efectivo. Una de nuestras prioridades el año pasado consistió en dar a conocer estas señales de alerta y la necesidad de buscar asistencia rápidamente.

Periódicos, revistas, radio y televisión cedieron generosamente espacio y tiempo para divulgar la información desarrollada por nosotros sobre presión arterial elevada y signos tempranos de alerta. Esta información se complementó con millones de volantes distribuidos por nuestros afiliados.

Otro aspecto de nuestro programa de educación pública -- busca distribuir ampliamente material con consejos específicos sobre la forma de cambiar los hábitos de vida para evitar, en lo posible, el infarto cardíaco y la embolia. Para divulgar este material se utilizan los medios de comunicación masiva; también se dispone de películas, exhibiciones, conferencias, ayudas audiovisuales y una gran variedad de material im

preso cuya distribución es gratuita.

La investigación es apenas una llave en nuestros esfuerzos por vencer al infarto cardíaco, la embolia y otras enfermedades afines. Compartir cada adelanto científico que se lo gre mediante la investigación con aquéllas personas que tie- nen bajo su responsabilidad el cuidado de los pacientes, es un vínculo esencial en el proceso de salvar vidas.

Anualmente, en noviembre, se congregan hasta 10,000 científicos, médicos, enfermeras, estudiantes de medicina y perso nas interesadas en la reunión anual y las sesiones científi- cas de la asociación cardíaca del Hospital Pasteur para escu- char los informes sobre nuevos avances, intercambiar informa- ción y continuar el entrenamiento de postgrado. Este es nues tro programa educativo a nivel profesional más antiguo y más extenso, el cual atrae la atención mundial.

Mensualmente se envían más de 30,000 publicaciones científicas a médicos y enfermeras. Con el fin de mejorar el nivel de cuidados al paciente se suministran miles de folletos y otro material impreso, películas, series de conferencias y otros contenidos audiovisuales.

También se financia el programa "Tres Días de Cardiolo- gía" que tiene lugar cada tres meses en diferentes lugares -- del mundo; a su vez, miles de médicos participan en cientos de sesiones de enseñanza y regresan a sus países, para bienes

tar de sus pacientes, con información actualizada sobre diagnóstico y tratamiento.

Actualmente las enfermeras participan mucho más en la toma de decisiones cuando de enfermedades cardiovasculares se trata. Nuestro Consejo sobre Enfermería Cardiovascular se creó hace cuatro años y hoy día cuenta con más de 250 miembros; muchas enfermeras están investigando sobre cuidados al paciente e informan sus hallazgos en las sesiones científicas para enfermeras de la Asociación Cardíaca. Aún más, cuatro veces al año tiene lugar, en diferentes lugares del continente, el programa "Tres días de Cardiología para Enfermeras", el cual les permite continuar su entrenamiento de postgrado.

En el año en mención nuestro programa de becas para enseñanza se amplió hasta abarcar facultades de medicina. En cada una de ellas el Hospital Pasteur escogió y becó a un profesor para que se dedique tiempo completo al área cardiovascular; el programa está diseñado para elevar el nivel de enseñanza en esta área y para preparar mejor a los estudiantes que trabajan en medicina cardiovascular.

#### Rol del Director

El hospital recibió una de las mayores asignaciones otorgadas a los hospitales miembros del Proyecto Salud; ésto podría indicar las preferencias y objetivos de los altos ejecutivos de la Cruz Roja Internacional (CRI). Sin embargo, fue-

a usted a quien se le redujo más la cantidad adjudicada, de \$ 6,7 millones de dólares a \$ 4 millones.

Obviamente necesita el dinero para proyectos dignos de atención, entre otros tratar de reducir su déficit operativo, el mayor déficit entre todos los hospitales en el Proyecto Salud. Su interés primordial en este momento es obtener la mayor cantidad de dinero sin suscitar mucho resentimiento de parte de los demás directores, quienes recibieron sumas menos elevadas.

Como muestra de su buena voluntad, pero a la vez como último recurso, podría ahorrarle a la CRI algunos fondos mediante un acuerdo financiero con el Hospital Einstein cuyas actividades están estrechamente relacionadas con las suyas. Como usted sabe el Hospital Einstein utiliza y aplica directamente los resultados obtenidos en los laboratorios del Hospital Pasteur y se podría destinar una parte de su presupuesto para investigación a los gastos de operación del Hospital Einstein. Desde el punto de vista financiero ésta podría ser una medida pobre, puesto que todo el dinero que pueda obtener lo necesita para operar el Hospital Pasteur, aunque políticamente esta medida podría ser muy útil.

El Presidente Ejecutivo de la CRI le hizo saber hace poco, que ustedes cuentan con todo el apoyo de dicha institución en lo que hacen y que a su vez, ellos confían que sus

logros serán un elemento clave en la publicidad para la recaudación de fondos de la Cruz Roja Internacional.

Los \$ 500,000 dólares en su presupuesto destinado a modificaciones, se refiere realmente a la demolición de una vieja ala del hospital y a la acondicionada del terreno para un nuevo proyecto de construcción. Este es el primer paso en un proyecto destinado a duplicar el tamaño del hospital y, aunque no quisiera que se supiera todavía, usted necesita realmente esos fondos y hasta más si es posible.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Argyle, Michael y Trower Peter. Tú y los Demás (Formas de Comunicación). Harper & Row Latinoamericana, S.A. de C.V. México, D. F., 1980.
- 2.- Baptista Lucio, Pilar & Fernández Collado, Carlos. - Tesis Profesional. Usos y Gratificaciones de la Televisión y el Niño. México, D. F., 1976.
- 3.- Barton, O. J. "How Predictable are negotiations". -- Journal of Conflict Resolution. 11:481-496. 1967.
- 4.- Bazerman Max H & Margaret A. (Boston School of Management). "Improving Negotiation Effectiveness Under Final offer Arbitration: The Role of Selection and Training". Journal of Applied Psychology. Vol.67 (5) 543-548 Oct. 1982.
- 5.- Berger, Charles R. "Interpersonal Communication --- Theory and Research; An overview". Communication Year Book 1pp 217-228. Brent Ruben, ed. 1977.
- 6.- Bochner Arthur P. & Kelly Clifford W. "Interpersonal Competence Rationale Philosophy And Implementation of a Conceptual Framework". Speech Teacher 23 No.4 (Nov.1974), 279-301.
- 7.- Borgoon Judeck & Jones Stephen B. "Toward a Theory of Personal Space Expectations and their Violations". Human Communication Research. No.2 (Invierno 1976) pp. 131-146.

8.- Brown, Frederick G. Principios de la Medición en -- Psicología y Educación. Ed.Manual Moderno. México, D.F., 1980.

9.- Chappel, R.T. & Read, W.L. Business Communication. - Ed. Mac Donald and Evans 1979. Great Britain.

10.- Druckman, Daniel et.al. Negotiations, Social-Psychology Perspectives. Sabe Publications. Beverly Hills. London -- 1977.

11.- Downie, N.M. & Heath, R.W. Métodos Estadísticos Aplicados. Ed.Harla México 1981.

12.- Fernández Collado, C. & Dahnke, G. ed. La Comunicación Humana Ciencia Social. (Mark L. Knapp "El Papel del Comportamiento no verbal en la interacción humana") México: Mc - Graw-Hill 1986.

13.- Filley, Alan C. Interpersonal Conflict Resolution. - Scott Foresman & Co. Glenview, Illinois U.S.A. 1975.

14.- Grigsby, David & Biboness, William J. "Effects of - Mediation and Alternative Forms of Arbitration on Bargaining:- a laboratory study". Journal of Applied Psychology. 1982 (Oct) Vol.67 (5) pp. 549-554.

15.- Hall, Edward T. The Silent Language. Achor Press / Doubleday: Garden City N.Y. 1973.

16.- Hamilton, Thomas P. Swap, Walter C. & Rubin Jeffrey Z.

"Predicting The Effects of Anticipated Thirdparty Intervention: a template - Matchong Approach". Journal of Personality. 1981 - (Dec) Vol.41(6) pp 1141-1152.

17.- Hammond, K.R. "New Directions in Research of Conflict Resolution". Journal of Social Issues 11:44-66 1965.

18.- Harrison, Randall P. & Knapp, Mark L. "Toward an -- Understanding of Nonverbal Communication Systems". Journal of - Communication 22 (Dec) 1972, 339-352.

19.- Hawver, Dennis A. Cómo Mejorar Su Capacidad de Negociación. Modern Business Reports. N.Y. USA. Alexander Hamilton Institute Inc. 1984.

20.- Holguín-Quñones, F. Estadística Descriptiva Aplicada a las Ciencias Sociales. Universidad Nacional Autónoma de - México 1972.

21.- Hunsaker, Jhoanna S., Whitney, Gary & Phillip, L. -- "Learning Negotiations Skills Through Simulation". Simulation and Games 1983 (Dec) Vol. 14 391-399.

22.- Huseman Richard C., Lahiff James M. & Hatfield John D. Interpersonal Communication In Organizations. Hol Book Press Inc. Boston USA 1976.

23.- Hybels Sandra & Weaver Richard L. La Comunicación. Logos ed. México 1980.

24.- Keiser George & Altman Irwin. "Relationship of --  
Nonverbal Behavior To The Social Penetration Process". Human  
Communication Research No. 2. (Invierno 1976) 147-161.

25.- Kerlinger, Fred N. Investigación de Comportamiento-  
Técnicas y Metodología. Editorial Interamericana. México 1975.

26.- Knapp Mark L. La Comunicación no Verbal. (El cuerpo  
y el Entorno). Ediciones Paidós Barcelona, España 1982.

27.- Krivonos Paul D. & Knapp Mark L. "Initiating Communica-  
tion: What do yo Say when you say Hallo?". Central States - - -  
Speech Journal. 26 No. 2 (Verano 1975) 115-124.

28.- Leibowitz Keneth & Anderson Peter A. "The Development  
And Nature of the Construct Touch Avoidance". Paper Presented  
At a Speech Communication Association Convention. Sn. Francisco  
USA 1976.

29.- Makn L. Elementos de Psicología Social. Editorial --  
Limusa. México 1979.

30.- Mehrabian A. Silent Messages. Wadsworth Publishing -  
Co. Inc. Belmont California USA 1977.

31.- Miller Gerald R. "The Current Status Of Theory And -  
Research In Interpersonal Communication". Human Communication --  
Research. No.2 (Invierno) 1978 164-178.

32.- Morley I. & Stephenson G. The Social Psychology of -

Bargaining. Geo.Allen & Unwin Ltd. 1977.

33.- Morse Ben W. & Phelps, Lynna. Interpersonal Communication: A Relational Perspective. Borgess Publishing Co. Minneapolis, Minnesota USA 1980.

34.- Nie Norman H. Bent, Holl Statistical Package For The Social Sciences. (SPSS) Editorial Mc. Grow-Hill. USA. 1970.

35.- Peterson R. & Tracy L. "A Behavioral Model of Problem Solving in Labor Negotiations". British Journal of Industrial Relations. 14,2:159-173. 1976.

36.- Rackman N. & Morgan T. Behavior Analysis in Training London. Mc. Grow-Hill. 1977.

37.- Reist, M.A., Nancy & Reitzel, Ph. D. Armeda. "Nonverbal Considerations In Intercultural Interviewing". Humboldt-State University. A paper submitted to ICA. May, 1984. Sn. Francisco USA.

38.- Rubin, J.A.L. & Brown B.R. The Social Psychology of Bargaining and Negotiation. New York: Academic Press 1975.

39.- Schenflet, T. & Sheflen, A. El Lenguaje del Cuerpo - y el Orden Social. Editorial Diana 1976.

40.- Selman, Robert L. & Demorest Amy P. "Observing Trouble Childrens Interpersonal Negotiations Strategies: Implications of and for a Developmental Model". Child Development --

1984 (Feb) Vol.55 (1) 288-304.

41.- Shea Gregory P. "The Study of Bargaining And Conflict Behavior, Boardening The Conceptual Arena". Journal of Conflict Resolution. 1979 (Marzo) Vol. (1) 71-101.

42.- Tjosvold, Dean. "Unequal Power Relationship Within a Cooperative or Competitive Simulations". Personality & Social Psychology Bulletin. 1971 (Junio) Vol.2 209-295.

43.- Watzlawick, Paul, Helmick B. Janet & Jackson Don D. "Some Tentative Actions of Comunication". Pragmatics of Human Communications. N.Y. W.W. Norton Co. 1976. pp 48-71.

44.- Zartman, I.W. ed. The Negotiation Process: Theories and Applications. Beverly Hills. Sage 1978.