



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS

Las autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del jefe de la División de Educación Continua, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso.

El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona que le entregó las notas. Las inasistencias serán computadas por las autoridades de la División, con el fin de entregarle constancia solamente a los alumnos que tengan un mínimo de 80% de asistencias.

Pedimos a los asistentes recoger su constancia el día de la clausura. Estas se retendrán por el periodo de un año, pasado este tiempo la DECFI no se hará responsable de este documento.

Se recomienda a los asistentes participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece la División están planeados para que los profesores expongan una tesis, pero sobre todo, para que coordinen las opiniones de todos los interesados, constituyendo verdaderos seminarios.

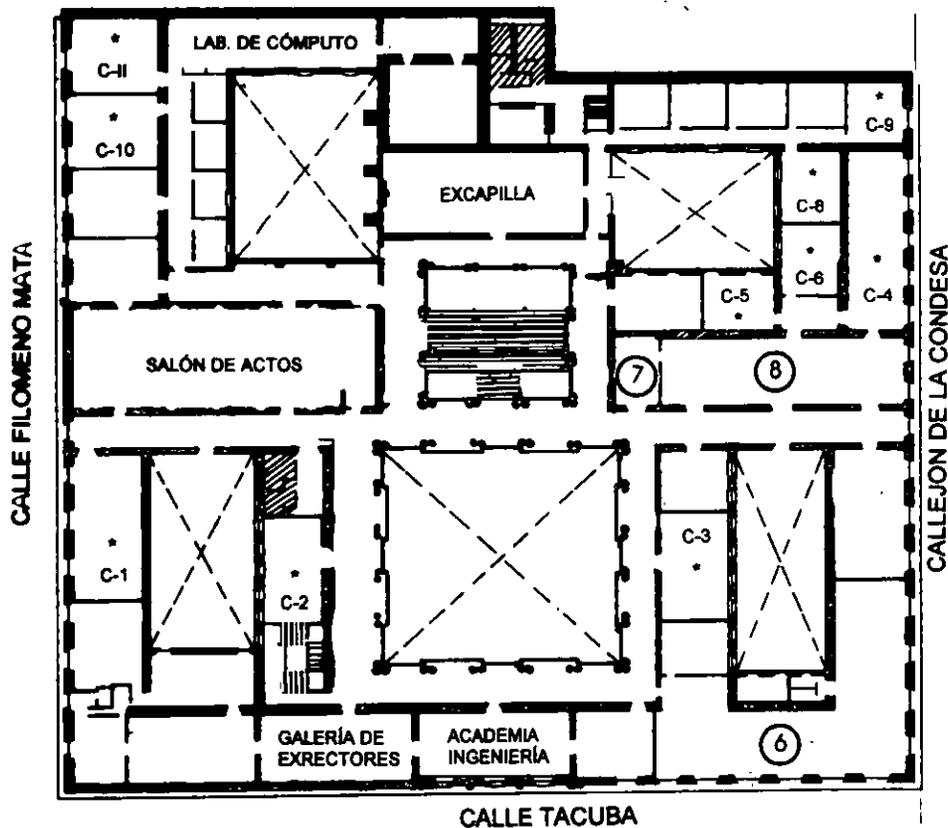
Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su hoja de inscripción al inicio del curso, información que servirá para integrar un directorio de asistentes, que se entregará oportunamente.

Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.

Se recomienda llenar dicha evaluación conforme los profesores impartan sus clases, a efecto de no llenar en la última sesión las evaluaciones y con esto sean más fehacientes sus apreciaciones.

**Atentamente
División de Educación Continua.**

PALACIO DE MINERÍA



1er. PISO

GUÍA DE LOCALIZACIÓN

1. ACCESO
2. BIBLIOTECA HISTÓRICA
3. LIBRERÍA UNAM
4. CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN "ING. BRUNO MASCANZONI"
5. PROGRAMA DE APOYO A LA TITULACIÓN
6. OFICINAS GENERALES
7. ENTREGA DE MATERIAL Y CONTROL DE ASISTENCIA
8. SALA DE DESCANSO

SANITARIOS

* AULAS

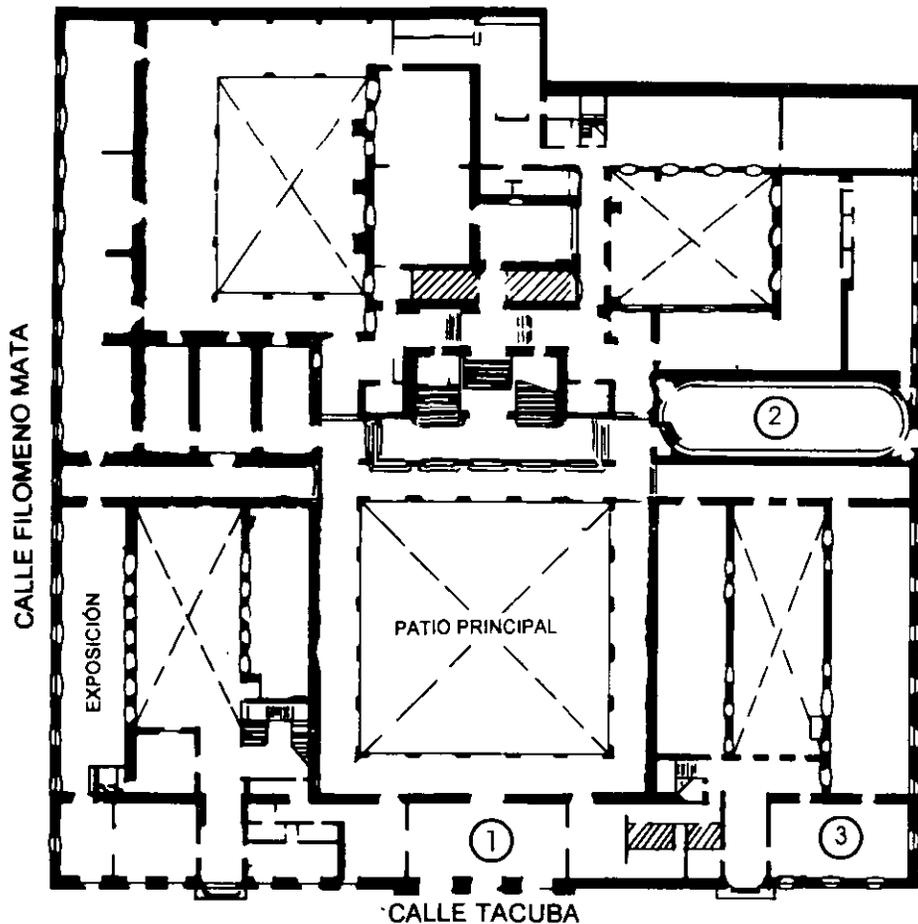


DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERÍA U.N.A.M.
CURSOS ABIERTOS

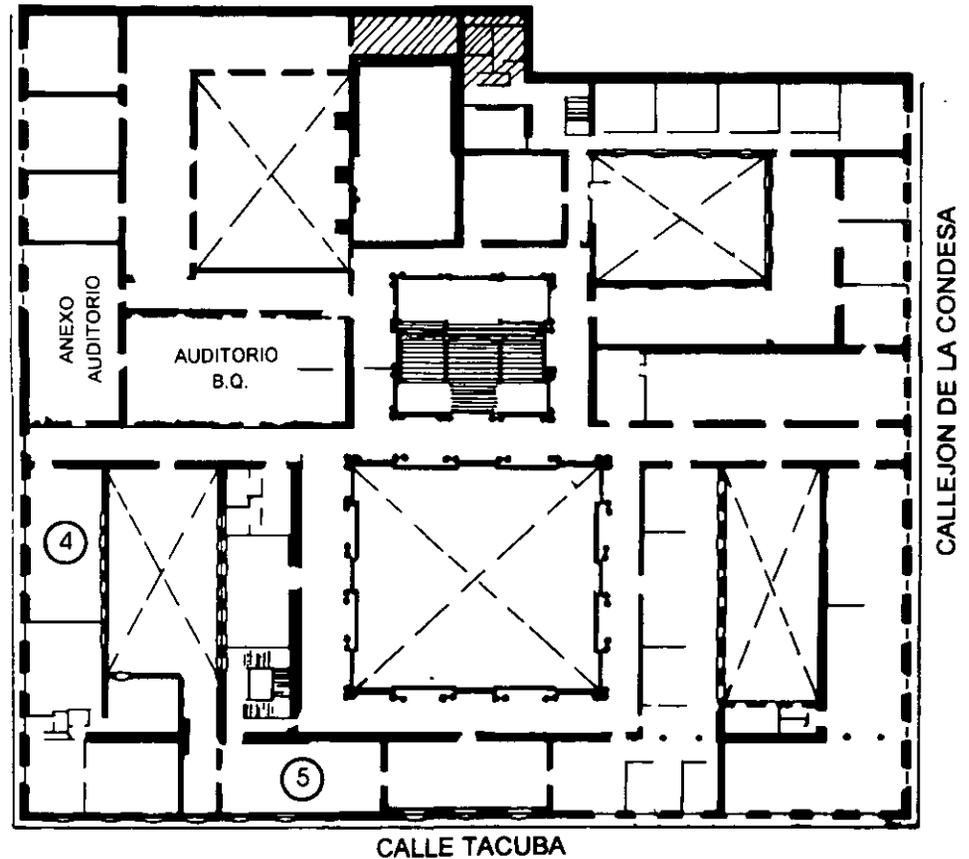
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



PALACIO DE MINERIA



PLANTA BAJA



MEZZANINNE



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**CURSOS INSTITUCIONALES
LUZ Y FUERZA DEL CENTRO**

SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Del 23 al 27 de agosto de 1999.

Apuntes Generales

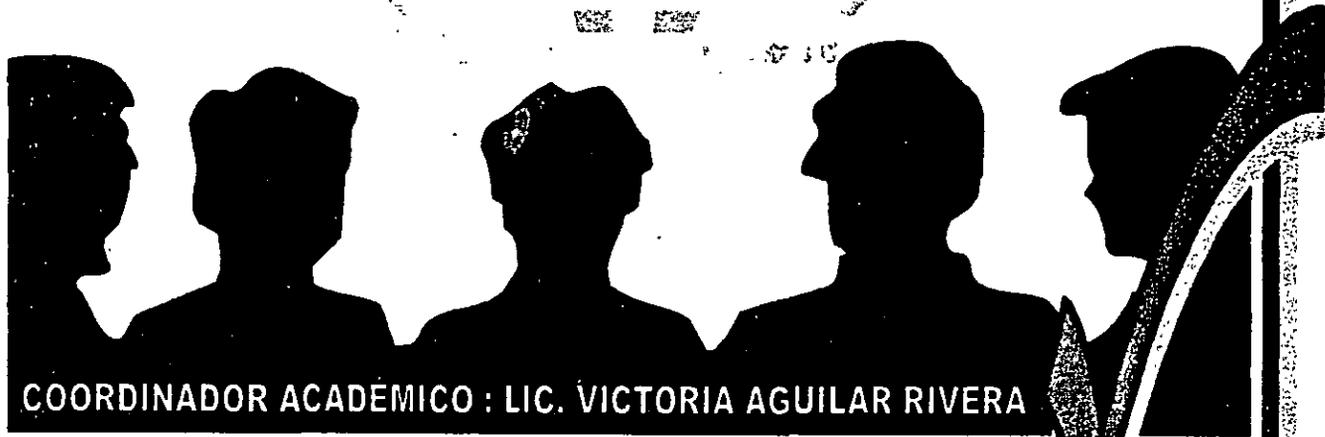
✻ ✻ ✻

Lic. Victoria Aguilar Rivera
Palacio de Minería
1999.

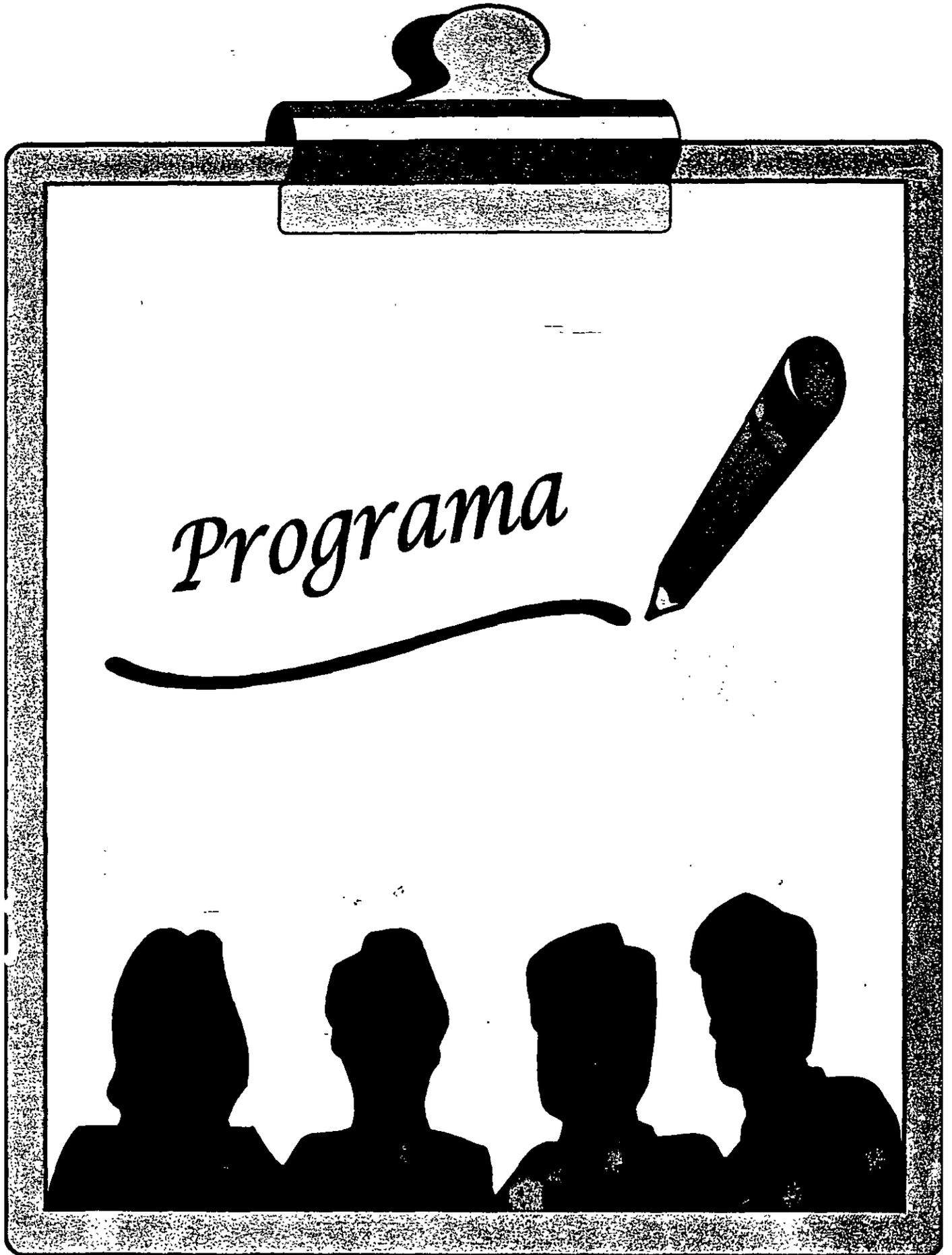
**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

**SUPERVISIÓN
Y
EVALUACIÓN
DEL
DESEMPEÑO**



COORDINADOR ACADEMICO : LIC. VICTORIA AGUILAR RIVERA



Programa

CURSO

SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DIRIGIDO A:

Personas adscritas a niveles jerárquicos de mando.

OBJETIVOS

Al término del curso, los asistentes serán capaces de:

- Incorporar al ejercicio de sus actividades cotidianas, la de evaluar y retroalimentar el desempeño de manera formal e informal, mediante un enfoque participativo, en virtud del cual pueda suscitarse una óptima apertura a la interrelación humana con sus subalternos, bajo un clima de confianza, ayuda mutua y reciprocidad, en el que todos los involucrados alcancen, eventualmente, a derivar mayor satisfacción de la ejecución misma de su trabajo, y con ello puedan generar un incremento en la productividad.
- Valorar la importancia que reviste la tarea de evaluar y retroalimentar el rendimiento ocupacional de sus subordinados, en cuanto a que representa el puente de enlace y conciliación entre las metas de las empresas e instituciones y las necesidades particulares de la gente que las integra; ésto es, en tanto dicha tarea permite revisar, clarificar y actualizar las expectativas y demandas de desarrollo de los empleados, no sólo a la luz de las limitaciones y potencialidades que les son propias, sino también a la de los fines y requerimientos del entorno laboral donde se desenvuelven, facilitando de este modo su armónica conjunción con un máximo grado de eficacia, lo cual, a su vez, contribuye significativamente a la exitosa planeación de vida y carrera de los individuos, para a partir de ella, sustentar y consolidar el crecimiento de las organizaciones.

CONTENIDO

1. Introducción al curso y consideraciones preliminares en torno a su tema central.
2. La función de evaluar y retroalimentar el desempeño como factor determinante de motivación y actitudes positivas hacia el trabajo productivo en los subordinados.
3. Evaluación del desempeño.
 - 3.1. Definición.
 - 3.2. Propósito y necesidad de la evaluación.
 - 3.3. Evaluación formal e informal.
 - 3.4. Atributos distintivos del evaluador eficaz.
 - 3.5. Requisitos prácticos para el óptimo despliegue de acciones de evaluación.
4. Retroalimentación del desempeño.
 - 4.1. Definición.
 - 4.2. Propósito y necesidad de la retroalimentación.
 - 4.3. Características de personalidad, actitudes y aptitudes de liderazgo requeridas para coordinar reuniones de evaluación y retroalimentación del desempeño eficazmente.
 - 4.4. Cómo lograr que los empleados se comuniquen abiertamente.
 - 4.5. Qué y cómo preguntar para facilitar y enriquecer la discusión.
 - 4.6. Reglas esenciales para dar y recibir retroalimentación.
 - 4.7. Errores a evitar.
 - 4.8. Técnicas para emitir y responder a críticas, sugerencias o juicios valorativos de modo constructivo.
5. Fases del proceso de evaluación y retroalimentación del desempeño.
 - 5.1. Planeación.
 - 5.2. Conducción.
 - 5.3. Seguimiento.
6. Conclusiones y cierre del curso.

METODOLOGÍA

- ✿ Conferencias.
- ✿ Corrillos.
- ✿ Proyección de la película "*Productividad : El efecto Pigmalión*".
- ✿ Lecturas comentadas.
- ✿ Dramatizaciones.

DURACIÓN

Veinte horas de actividades efectivas.

FECHAS

31 de mayo al 4 de junio de 1999.

HORARIO

17:00 a 21:0 horas.

LUGAR

División de Educación Continua
Facultad de Ingeniería
Universidad Nacional Autónoma de México

Palacio de Minería
Tacuba 5 - 1° Piso
Centro Histórico
Delegación Cuauhtémoc
06000 México, D.F.

COORDINADOR ACADÉMICO

Victoria Aguilar Rivera.

- ☆ Licenciatura en Psicología Clínica. Universidad Iberoamericana.
- ☆ Estudios de Maestría y Doctorado en Psicología. Universidad Iberoamericana.
- ☆ Instructora externa independiente en el área de Capacitación y Desarrollo Humano en diferentes empresas e instituciones de los sectores público y privado desde 1984 a la fecha.
- ☆ Profesora de la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- ☆ Psicoterapeuta y consultora independiente en psicometría y psicodiagnóstico.



*Evaluación
del
Desempeño*



SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO : FACTORES DETERMINANTES DE EFECTIVIDAD Y CRECIMIENTO EN EL PERSONAL SUBORDINADO

En cualquier empresa o institución sucede diariamente que un empleado se enfrenta con obstáculos que interfieren o vuelven conflictivo su desempeño en el puesto de trabajo, lo cual genera notorias bajas en el rendimiento productivo de la organización misma.

Tomemos, como ejemplo, lo sucedido no hace mucho tiempo en una empresa prestigiada del ramo industrial: El gerente general notó que uno de los departamentos presentaba rendimientos muy bajos en comparación con las demás áreas de la empresa. Así las cosas, dicho gerente tomó la resolución de aumentar los salarios y reducir las cargas de trabajo, en un intento por superar la deficiencia y, con ayuda de algunos asesores, colocó a dos supervisores más dentro del departamento conflictivo. A pesar de todos estos cambios, el resultado fue un absoluto fracaso, pues la ineficiencia, lejos de disminuir, aumentó.

Lo que le faltó a este gerente fue el ángulo de visión adecuado para analizar el conflicto. Nunca se le ocurrió la idea de implantar un sistema de evaluación del desempeño en el trabajo.

Desgraciadamente, este problema es muy frecuente. De entre la mayoría de las organizaciones, sólo un porcentaje mínimo se preocupa por establecer un sistema coherente y global del desempeño de tareas. En algunas otras, se implantan sistemas de evaluación que únicamente atienden al factor financiero, económico o contable, dejando a un lado el logro de las metas, tanto organizacionales como individuales, que se han fijado de antemano. En virtud de estas observaciones cabría ahora hacerse esta pregunta: ¿Por qué es entonces necesario evaluar el desempeño?. Existen varias razones de importancia, pero las más relevantes pueden resumirse de la siguiente manera:

1. Para tener bases o fundamentos que sustenten toda acción relacionada con el personal.

Toda organización necesita saber a quién seleccionar para determinado puesto, a quién ascender, cómo distribuir recompensas limitadas entre varias personas que realizan el mismo trabajo, a quién transferir, a quién liquidar, entre otros.

2. Para tener bases o fundamentos para la planeación de los recursos humanos.

Toda organización necesita algún tipo de proceso para asegurarse de que contará con el número adecuado de personas y con la combinación correcta de talentos en algún momento en el futuro.

3. Para tener bases o fundamentos para la planeación del desarrollo individual.

La mayor parte de las organizaciones desea elevar al máximo su talento humano, de modo que requiere algún sistema para determinar quién necesita cierto tipo de desarrollo. Tal información es necesaria también para facilitar la asesoría profesional requerida, en relación con dicho desarrollo.

4. Para mejorar el desempeño.

La razón fundamental de la evaluación y retroalimentación del desempeño es asegurarse de que todos lo mejorarán con el fin de elevar la eficiencia de la organización en su conjunto.

Al respecto de este último punto cabe señalar que en cualquier actividad, el conocimiento preciso del avance y logro de las metas fijadas es de incalculable valor, pues es a través de ello que nos percatamos de las variaciones que ocurren en la actividad y su relación con los resultados esperados, permitiendo conocer la efectividad y eficiencia de la supervisión, detectando oportunamente causas de variación inconvenientes y dirigiendo nuestro esfuerzo hacia las áreas con conflictos que puedan frenar el éxito de las metas.

Ahora bien, es asimismo común que se piense en llevar a cabo una evaluación sólo cuando las cosas no caminan satisfactoriamente, y esto es un error. Hay que tener presente que la evaluación de cualquier tarea debe ser permanente para evitar, justamente, que se llegue a casos críticos como el mencionado antes, y, además, fomentar y reforzar las conductas positivas.

El error más frecuente es el de darle a los supervisores un procedimiento de evaluación inadecuado y un escaso o nulo entrenamiento sobre las técnicas de la entrevista de evaluación. En la mayoría de los casos se toma a la entrevista de evaluación como el medio para enterar al subordinado sobre sus deficiencias en el trabajo. Nada más alejado de la realidad que esto, pues con esta posición lo único que se logra es que el subordinado inmediatamente adopte una actitud defensiva y que, por lo tanto, los resultados de la entrevista sean nulos, cuando no negativos.

La entrevista de evaluación se define como un *diálogo* entre un supervisor y un subordinado acerca de su reciente desempeño en el trabajo. Por lo tanto, es una revisión de logros y resultados, no de fallas. Además, implica también la revisión de las metas y objetivos que se habían fijado en el pasado.

Gracias a este tipo de evaluación de la actuación se puede incrementar y revalorizar el desempeño del empleado. La evaluación es consciente y dinámica, ya que en ella la participación de ambas partes en el análisis y programación de metas es el punto clave para lograr resultados satisfactorios.

Es por todos sabido que una obligación primordial de los supervisores es el incrementar la efectividad de sus subordinados en el trabajo, pero para que este incremento se dé se requiere de una cuidadosa planeación, de una instrucción apropiada y de una apreciación completa del contexto en el cual se desarrolla el subordinado.

Entre los objetivos que persigue este tipo de entrevista está el de ayudar al sujeto a que se haga consciente de la forma en que ha venido desarrollando su trabajo, ya que sólo de esta manera podrá participar en la planeación de sus propias metas y, por consiguiente, de su progreso.

Sea cual fuere el método usado para evaluar el desempeño de un subordinado, no tendrá ningún valor a menos que, como resultado, genere un cambio en la conducta del empleado.

Para este tipo de entrevista la técnica más conveniente a utilizar es la *no directiva*, es decir, permitirle al sujeto que sienta que es él quien toma las decisiones sobre su propia persona y desarrollo laboral. En este caso, el entrevistador asume únicamente el papel de escucha y asesor. Es en esta medida en que se construirá una relación más fuerte, más estrecha, para lograr

metas específicas; puesto que el sujeto se sentirá con más libertad para mencionar, aclarar o discutir cualquier asunto relacionado con el trabajo (o, incluso, tratar algún asunto personal) y será por medio de esta interrelación humana que se llegará a un entendimiento mayor en todos los sentidos.

Debemos recordar que el entrevistador no funge aquí con el papel de juez de los comportamientos, necesidades y miras de los hombres, sino con el de un especialista en crear condiciones en las cuales la autodirección de cada individuo o de un grupo puede desplegarse. De allí la actitud metodológica siguiente: el individuo es capaz de considerar, de manera constructiva, todos los problemas que se le plantean y de los cuales puede tomar consciencia.

Estudios recientemente realizados han demostrado que el poco valor de los resultados obtenidos en las entrevistas de evaluación se ha debido, en gran medida, a lo erróneo del método utilizado.

Analicemos algunos de estos casos: En la generalidad de las organizaciones, el programa de evaluación es anual, lo que provoca que el subordinado, durante la entrevista, se sienta "bombardeado" por sugerencias y anotaciones sobre el desempeño de su trabajo, dado que las sugerencias se han venido acumulando a lo largo del año. Obviamente, algunos de estos puntos que pudieron haberse resuelto satisfactoriamente en su momento oportuno, se presentarán ahora más conflictivos para abordar y solucionar dado su carácter de extemporáneos.

Es debido a esto que se ha llegado a la conclusión de que las revisiones frecuentes al desarrollo del trabajo de un subordinado son un instrumento básico e imprescindible, que proporciona la oportunidad de discutir los medios para mejorar su actuación cuando la necesidad se presenta, o para aplaudir sus éxitos en el momento de los mismos.

Otra de las razones por las cuales la entrevista de evaluación puede llegar a ser poco efectiva es el hecho de que el superior tome una actitud de sobreprotección para con el subordinado. Es decir, el entrevistador se presenta como un ser omnisapiente que juzga la actuación pasada y planea el desarrollo futuro del subordinado sin tomar en cuenta, para nada, la opinión del sujeto, sus motivaciones, sugerencias y razones sobre ciertos resultados en el desempeño de su trabajo. Este es un error muy grave ya que se inhibe la participación activa del sujeto en las decisiones sobre su propio desarrollo, lo que da como resultado que no se sienta involucrado ni, por lo tanto, motivado para mejorar.

Sabemos que los resultados son infinitamente mejores cuando el representante de la empresa y el subordinado analizan *juntos* la situación y *juntos* planean y fijan las metas específicas a lograr.

Por último, y derivado del error de efectuar anualmente la entrevista de evaluación de la actuación, aparece el de tratar, en la misma sesión, el aspecto relativo al sueldo del sujeto. Esta actitud es perfectamente comprensible cuando la situación se ha planteado de esta manera; ya que, justamente por lo espaciado de las entrevistas, se pretende aprovechar al máximo la oportunidad de hablar sobre todos aquellos puntos que durante el año se han venido acumulando. El resultado de esto es catastrófico, pues se ha comprobado que el tema del sueldo domina en tal forma el encuentro que agota el tiempo para hablar seria y profundamente sobre la actuación misma y la planeación para mejorarla.

Es por ello, que se llegó a la conclusión de que lo mejor es plantear la entrevista en dos sesiones: en la primera, se discute ampliamente la evaluación de la actuación del sujeto y se habla sobre el sueldo, en la segunda (unos días más tarde), se discute y planea el mejoramiento de dicha actuación.

¿Qué aspectos involucra la evaluación del desempeño?

1. La *observación* del comportamiento de la persona a quien se evalúa, particularmente en situaciones relacionadas con el desempeño.

2. El *desarrollo de alguna norma o criterio* que defina niveles de desempeño muy elevados, los niveles esperados y aquéllos que se encuentran por debajo de la norma.

3. La *comparación* del comportamiento observado con la norma o el criterio, la cual implicará cierta capacidad para medir o calificar tanto el comportamiento como la norma misma.

4. Un *juicio o evaluación* de lo que la diferencia entre el comportamiento observado y el criterio empleado significa desde el punto de vista de la valoración.

¿Qué es lo que propiamente debe evaluarse del desempeño?

1. *Los rasgos estables.* Por lo general se trata de características o de habilidades que supuestamente no cambian, como por ejemplo: “es una persona muy dinámica”, “le falta agresividad”, “es una de las mejores en computación”.

2. *Los rasgos maleables.* Son características de personalidad o habilidades que pueden modificarse por medio de la experiencia o de la capacitación, por ejemplo: “es muy duro con la gente, pero puede suavizarse con la experiencia”, “debe ser más firme durante las reuniones” o “en este momento lo único que le falta es confianza en sí mismo”.

3. *El desempeño promedio.* Es el resumen, realizado a lo largo de cierto período, de algunos resultados o características específicos del comportamiento, por ejemplo: "siempre trabaja bien con los clientes", "maneja muy bien la presión del puesto", "ha mantenido, constantemente, un elevado nivel de calidad en el trabajo con las cuentas más importantes".

4. *El desempeño específico.* Es la evaluación de una situación específica, por ejemplo: "manejó muy bien al director del almacén durante la reunión", "su presentación ante el grupo fue débil y carente de convicción", "no cumplió con el plazo para la promoción de ventas".

5. *El potencial futuro.* Esta es una evaluación de los puntos débiles y fuertes en relación con puestos futuros. Por un lado, el potencial es simplemente una evaluación para determinar si la persona tiene posibilidades de ascender al siguiente nivel o de pasar a otra función, por el otro, se refiere al número de ascensos que la persona podría manejar y al puesto final al cual aspira (potencial último).

¿Qué se entiende por metas y estándares?

El proceso de evaluación determina cuándo el empleado y el supervisor alcanzan una mutua comprensión sobre las necesidades que deben satisfacerse. Si las expectativas no están claramente establecidas o no son comprensibles para ambas partes ni presentadas en términos mensurables, el desempeño será difícil de evaluar.

Las metas y los estándares son métodos por los cuales pueden expresarse las expectativas laborales. El responsable de la evaluación del desempeño necesita comprenderlos óptimamente y saber cómo emplearlos durante el proceso de evaluación.

Una **meta** es el planteamiento de los resultados que deben obtenerse. Las metas describen:

- 1) Las condiciones que existirán cuando el producto deseado se alcance.
- 2) El margen de tiempo en el que el resultado se obtendrá.
- 3) Los recursos que la organización está dispuesta a invertir para ver realizado aquello que desea.

Las metas pueden ser motivantes, pero también deben ser alcanzables y acordadas con la participación de los responsables de su obtención. He aquí un ejemplo *“Incrementar el flujo de facturas en el departamento de contabilidad hasta un mínimo de ciento cincuenta por día, para el 1º de octubre. El costo total a incrementar no debe exceder los quinientos cincuenta dólares”*.

Una vez alcanzada, puede establecerse una nueva meta para dirigirse al siguiente grupo de resultados deseados.

Un **estándar** se refiere al criterio de desempeño progresivo que debe alcanzarse una y otra vez. Normalmente, los estándares se expresan en términos cuantitativos y se refieren a cuestiones tales como la asistencia, las indemnizaciones, las tolerancias industriales, los índices de producción y los niveles de seguridad, entre otros. Son más efectivos cuando se establecen con la participación de los que deben cumplirlos. He aquí un ejemplo: *“El retraso en el registro departamental no debe exceder de una semana. Todo registro solicitado debe estar disponible cinco minutos después de la solicitud”*.

En general, las metas se aplican más a los administradores y empleados profesionales que se comprometen con proyectos individualizados. Los estándares son más comunes para los trabajadores que se ocupan de tareas repetitivas y rutinarias.

Aunque la entrevista de evaluación es una oportunidad para intercambiar información y para delinear puntos sobre la actuación de un sujeto, ésta debe dirigirse fundamentalmente hacia la consecución de estrategias para determinar el curso de acciones futuras.

Existen tres preguntas básicas que ambos participantes deben tratar de contestar:

1. ¿Cuál es la situación presente?
2. ¿Qué es lo que hace el supervisor para mejorarla?
3. ¿Qué es lo que puede hacer el empleado para mejorarla?

El objetivo de éstas es explorar las fuerzas que determinan el nivel de desempeño del empleado, identificarlas y decidir la mejor forma en que se puede obtener un cambio en la conducta.

A continuación, se ofrece en las páginas sucesivas un modelo esbozado del proceso de entrevista de evaluación del desempeño, el cual puede ser de suma utilidad para preparar, efectuar y medir eficazmente el rendimiento alcanzado por el personal subalterno durante un periodo determinado, en tanto se realicen actividades encaminadas a contemplar los siguientes tres aspectos: a) elaboración del plan de la entrevista, b) diálogo, y c) seguimiento de las resoluciones.

a) *Elaboración del plan de la entrevista.* Como en todas las entrevistas, aquí es fundamental la buena planeación. El entrevistador debe estar perfectamente informado sobre todas las áreas que competen a la actuación del empleado para conducir la entrevista de manera adecuada.

En este momento es preciso recabar toda la información disponible acerca del sujeto y del trabajo desempeñado (cualidades que requiere, destrezas que posee, y potencial de desarrollo, entre otras), lo que permitirá tener una clara idea

de todos los puntos que se desea discutir. Es conveniente recurrir a otros miembros del personal que estén en posibilidades de hacer comentarios sobre la ejecución del trabajo del sujeto a entrevistar.

La fecha en que se llevará a cabo la entrevista debe notificársele al subordinado con una semana de anticipación, como mínimo, con objeto de darle tiempo para que haga una revisión de la descripción de su puesto, de la ejecución de los estándares, de lo realizado por él en el trabajo y de los problemas del mismo. De esta forma estará preparado para discutirlos y aclararlos.

Para complementar la preparación de la entrevista de evaluación, es conveniente que se llene una forma de evaluación con toda la información pertinente; si el subordinado también llena la misma forma se facilitará la conducción, organización, objetividad y comunicación en la entrevista, puesto que ambas partes saben perfectamente a qué atenerse durante la discusión.

b) *Secuencia de la entrevista o diálogo.* La secuencia del encuentro consta de cuatro etapas: *establecimiento del rapport, intercambio de información, desarrollo del plan de mejoramiento y conclusión o cierre.*

1.- Establecimiento del rapport. Tiene por objetivo, como complemento a lo que hemos mencionado anteriormente, la "preparación previa del terreno", por así decirlo, para conducir la entrevista de la mejor forma posible y obtener de ella óptimos resultados.

El propósito de esta fase introductoria consiste en disminuir la tensión, romper el hielo y hacer que la persona hable con naturalidad. Si logramos esto, conseguiremos el interés del empleado, disminuirémos sus aprehensiones y permitiremos un comportamiento natural del sujeto.

El aclimatarse en este primer momento será básico para el desarrollo del encuentro.

En esta fase se establecen los objetivos de la entrevista y su duración aproximada.

Si el rapport ha sido bien instaurado puede pasarse a la siguiente fase.

2.- Intercambio de información. La mejor forma para empezar esta fase es pidiéndole al entrevistado que evalúe su desempeño en el trabajo, que lo describa desde un punto de vista personal y que haga un análisis de los resultados obtenidos. Muy frecuentemente el empleado describirá su actuación en una forma realista. Esta auto-evaluación proveerá de una excelente base a partir de la cual se podrá hacer un análisis de los aspectos determinantes de la conducta del sujeto.

Por encima de todo, se le debe dejar hablar y nunca presionarlo con críticas negativas (recuérdese que se ha mencionado usar aquí la técnica no directiva).

Tal vez parezca un poco violento que se le pida al entrevistado lo que le hemos indicado, pero no es así; ya que debemos tener en cuenta que, en este tipo de entrevista, no se habla en general sino que se consideran actuaciones de trabajo específicas y definidas objetivamente, por lo que lo más adecuado es ir directamente al asunto que nos preocupa.

Si el problema o los problemas que están afectando no aparecen durante la exposición del entrevistado, debemos hacer mención directa de ellos, citándolos lo más objetivamente posible, esto es, *sin atacar al empleado* (acusándolo de ineptitud, torpeza u otros), sino evidenciando que se trata de solucionar, junto con él, las anomalías en el desempeño de su trabajo.

Esta actitud de apertura y trabajo conjunto es básica para que la entrevista logre su objetivo. *Jamás* se debe atacar al empleado con miras a devaluarlo ante sus propios ojos. Es preciso que le demos la dignidad y respeto que merece.

Cuando se trata de una entrevista de evaluación de actuación en ausencia de un juego preestablecido de objetivos el hecho de que el subordinado hable sobre su propio trabajo y lo satisfactorio o insatisfactorio de los resultados obtenidos, da pauta para que se establezcan en forma retroactiva los objetivos necesarios, a la vez que se detectan errores.

En caso de que se trate de una entrevista para revisión de progresos y, obviamente con metas ya prefijadas, después del comentario sobre los resultados generales de la actuación, el entrevistador procede a comentar aquellos resultados insatisfactorios que le preocupan.

Es aquí donde se debe poner más atención, ya que es donde aparecerán las posibles causas para la variante entre el estado actual de los resultados y el resultado deseado. También, será donde se empieza a sentir efectivamente la participación del entrevistador pues, junto con el entrevistado, debe analizar dichas causas y promover posibles caminos o actitudes a seguir en el futuro.

Debemos tomar en cuenta que el tiempo que dediquemos al análisis de las variantes jamás será tiempo perdido puesto que será de gran ayuda para espigar de entre ellas aquellas que son las más importantes, y de esta manera podrá llegarse, con más probabilidad de éxito, a especificar las causas. Es conveniente motivar al entrevistado a que piense y defina tres o cuatro causas posibles (tal vez alguna de ellas aún no haya sido pensada por el superior) y después hacer la jerarquización de ellas.

Aquí pasamos a la siguiente fase de la secuencia de la entrevista:

3.- Desarrollo del plan de mejoramiento. El elaborar un plan de acción es la fase cumbre de la entrevista, pues de esto dependerán, en gran medida, los resultados que se obtengan en el futuro. Si hasta este momento el entrevistado ha participado con interés y activamente, podemos decir que, prácticamente, el plan de acción sólo será "sugerido" por el supervisor, ya que la decisión sobre acciones apropiadas, es la resultante de la consideración objetiva y seria de las causas. Cuando se han logrado identificar dichas causas, el proceso de exploración de futuras acciones posibles viene solo.

Es conveniente que, una vez identificadas y aceptadas las acciones más apropiadas para eliminar las variantes, se elabore por escrito un plan específico de seguimiento.

4.- Cierre o conclusión. Dicho plan de seguimiento significa un compromiso que, más que laboral, llega a ser casi personal (entrevistador-entrevistado); es un compromiso en el que los participantes asumen su responsabilidad con lo acordado.

Lo más aconsejable es que se estimule el cumplimiento del plan a una fecha fija, es decir, marcar un plazo específico después del cual se procederá a hacer una nueva revisión de dichos objetivos para evaluar los resultados y establecer, en caso de ser necesario, nuevas metas.

Finalmente, no debe olvidarse que la motivación que se le dé al subordinado para que su desempeño sea mejor puede ser una promoción, un aumento en la compensación, aumentar responsabilidades o conseguir un mejor status; o bien, puede ser el sentido mismo de logro obtenido de un trabajo bien desempeñado, y esto depende de cada caso específico.

c) Seguimiento de las resoluciones. Éste, básicamente, consiste, además de hacer un reporte escrito con las conclusiones de la entrevista, en seguir el desempeño del trabajo del subordinado durante los meses siguientes, procurando anotar los cambios observados en su conducta, a fin de que la siguiente entrevista sea fructífera.

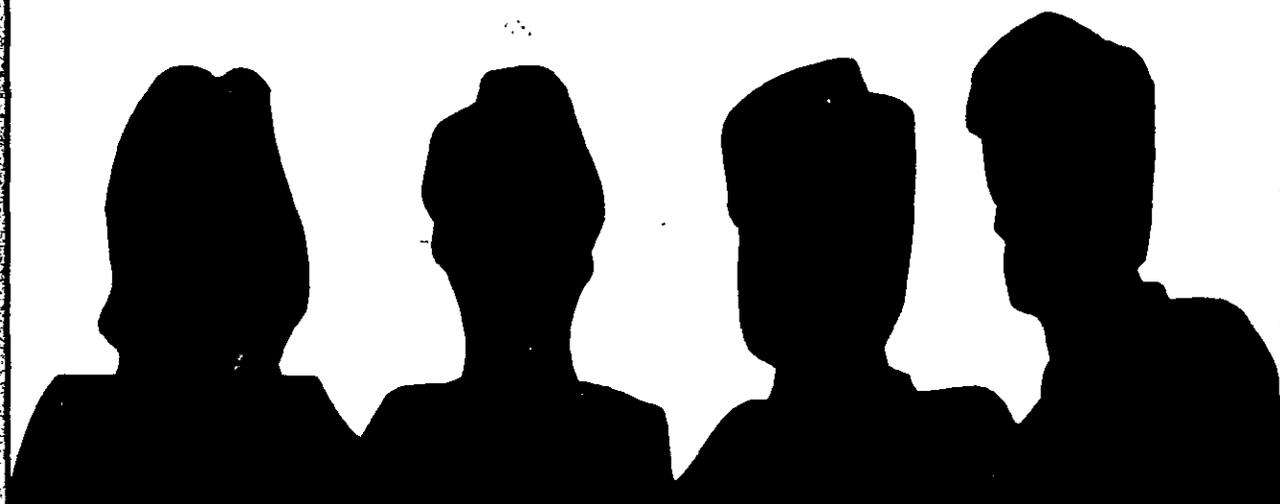
Para concluir, cabe subrayar que al supervisor le conviene hacer un análisis de como llevó a cabo la entrevista, ya que podrá darse cuenta de sus errores y mejorar su experiencia. El esquema de dicha evaluación podría ser parecido al siguiente:

1. ¿Fui capaz de superar la tensión inicial y establecer un rapport adecuado?
2. ¿Dejé que fuera el entrevistado quien diera los datos necesarios, haciendo una entrevista *no dirigida*?
3. ¿Supe guiarlo a temas que no expuso espontáneamente o a que aclarara puntos oscuros, respetando la técnica?
4. ¿Merced a la *no dirección*, lo hice sentir que era él quien se evaluaba con mi ayuda?
5. ¿Me comporté, no como juez, sino como un auxiliar para que el entrevistado se evaluara mejor a sí mismo?
6. ¿Lo motivé a mejorar?

Este tipo de auto-evaluación por parte del entrevistador es sumamente importante, porque si su actuación no es la correcta, todo el esfuerzo desarrollado durante la entrevista se perderá.

A black and white illustration of a clipboard. At the top is a clip. The main area is a white rectangle with a thick, textured border. Inside, the words "Comunicación" and "Asertiva" are written in a cursive font. A pen is shown writing a wavy line below the text. At the bottom, there are four black silhouettes of people's heads and shoulders.

Comunicación
Asertiva



LA COMUNICACIÓN ASERTIVA APLICADA A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Todo supervisor se enfrenta, en mayor o menor medida, y como aspecto trascendental e ineludible de sus actividades cotidianas, a las tareas de evaluar periódicamente el rendimiento ocupacional conseguido por los integrantes del equipo de trabajo a su cargo y, de transmitirles los resultados correspondientes al desempeño observado en ellos, para cuyo efecto precisa de apoyos estructurados que le permitan realizar estas funciones exitosamente.

Por un lado, cuenta con los criterios descritos en los sistemas de evaluación característicos de la empresa o institución concretas donde se halla inmerso, elaborados exprofeso para obtener la información que, a la postre, habrá de llevar a satisfacer las necesidades, propósitos e intereses organizacionales específicos que se persiguen. Asimismo, por otro lado, es menester poseer un buen acervo teórico y técnico susceptible de facilitar la puesta en marcha de dichos sistemas mediante el adecuado manejo del proceso de retroalimentación.

El uso de este acervo tiene como fin último, promover la planeación del desarrollo del personal, en tanto fomenta que las sesiones de evaluación transcurran bajo un clima de confianza y ayuda recíproca a través de un enfoque participativo donde puedan revisarse las metas y demandas de los sujetos valorados a la luz tanto de sus atributos positivos, limitaciones y recursos potenciales, como de las expectativas inherentes al medio laboral a que pertenecen, con el fin de conciliar los requerimientos de ambas partes involucradas, individuo y empresa, en una forma armónica e integral.

Desde este enfoque, puede afirmarse que la evaluación del desempeño brinda una oportunidad periódica de comunicación entre la persona que asigna y supervisa el trabajo, y la persona que lo desempeña, gracias a lo cual se discute qué espera la una de la otra y qué tanto se satisfacen mutuamente a este respecto.

La evaluación del desempeño no consiste en debates entre adversarios ni charlas de tipo social, sino en establecer un vínculo de comunicación entre dos personas que tienen un propósito común. Dirigir estas discusiones no siempre es fácil, pero los principios y técnicas para conducir eficazmente estas sesiones pueden ser aprendidos y aplicados por todos. Lo dicho anteriormente exige que quienes deben evaluar y retroalimentar tengan una preparación sinérgica capaz de conjugar conceptos y estrategias fundamentales sobre **comunicación asertiva** de utilidad práctica en su vida diaria, con el enriquecimiento de sus facultades particulares, entendiéndose ésto como el cometido insoslayable de cobrar consciencia sobre algunos factores substanciales de la dinámica y tipo de contactos sociales que construyen a su alrededor, para en lo sucesivo, encauzar mejor sus posibilidades de expresión autoafirmativa, vía una mayor confianza y autodominio, que ulteriormente les habilite para implementar una nueva forma de interrelación humana, directa, valiosa, honesta, creativa, y en virtud de ella forjar un ámbito de trabajo más estimulante dentro del cual, tanto ellos mismos como las personas bajo su supervisión, se vean impulsados a entablar un diálogo más pleno que coadyuve a la capitalización de sus respectivas aptitudes en logros tangibles y al incremento de su mutua autoestima, elevando entonces, simultáneamente, sus niveles de productividad y evolución profesional.

En virtud de lo antes aludido, es un hecho innegable que la comunicación se halla inextricablemente unida al cometido de administrar y dirigir. La comprensión de ésto resulta crucial para desplegar la labor de comunicar de manera constante, consistente y bien llevada. En efecto, si estamos convencidos de ello, es fácil advertir que no existe alternativa: si se desea dirigir adecuadamente al personal, es imperativo comunicarse bien y hacerlo asertivamente. Así, ambas, gestión directiva y comunicación asertiva, se fusionan prácticamente en una misma tarea.

Como ya se ha mencionado, la literatura especializada ha señalado de modo reiterado que entre las funciones primordiales de un directivo-líder están las de supervisar, evaluar y retroalimentar el desempeño del personal bajo su mando, lo cual definitivamente no puede lograrse sin comunicación. Ésta es, por ende, el vehículo idóneo que el directivo-líder tiene a su alcance para realizar las citadas funciones de modo cotidiano. Sin ella le es imposible ejecutarlas. Por consiguiente, para llegar a ser un comunicador efectivo, debe comprometerse con ejercer invariablemente un diálogo asertivo auténtico bajo todas las posibilidades a su disposición. En consecuencia, este compromiso exige conocer, al menos, los fundamentos de la conducta asertiva. Con tal propósito, se dedica el resto del presente documento a abordar su definición, sus alcances, sus características, sus manifestaciones en el ámbito laboral, sus modalidades de expresión, sus recursos técnicos ante situaciones críticas o de conflicto, las barreras u obstáculos que comúnmente reviste su aplicación, y los medios para superar éstos con éxito reduciendo o eliminando sus efectos deletéreos.

Fundamentos de la Comunicación Asertiva

La vida de cualquier persona es una larga cadena y una densa madeja de interacciones con sus semejantes, y a diario debe afrontar diferencias de caracteres, de enfoques, de ideologías, de intereses, de métodos; porque cada uno de los seres humanos es edición única, y cada grupo es también único e irrepetible. De esta manera, poco a poco, todos hemos asimilado la necesidad y la importancia de la comunicación y la negociación asertivas como el manejo óptimo que requiere todo conflicto, divergencia o desacuerdo.

Ahora bien, es un acontecimiento irrefutable, de todos conocido y por todos ineluctablemente experimentado, que el hombre se ve motivado en su comportamiento por una amplia gama de necesidades de orden fisiológico, material y psicosocial. Constantemente se ve sujeto a deseos de diversa índole que le impelen a buscar autorrealización, libertad, prestigio, dinero, justicia, tranquilidad, estatus, amor, seguridad, reconocimiento y logro.

En el esfuerzo por concretar estos anhelos, la intervención de quienes están a nuestro alrededor es, en mayor o menor grado, imprescindible. Ello denota que para conquistar lo buscado es menester desarrollar la habilidad de expresar con exactitud las demandas propias así como comprender claramente lo que el interlocutor pretende. Mientras ésto acaece, es habitual entrar en pugna con los demás, pues ambas partes suelen tener intereses en común al igual que opuestos, los cuales crean discrepancias difíciles de sortear, tornándose entonces imperativo tender un puente de enlace de doble sentido para aprovechar e intensificar las semejanzas y conciliar o argumentar sobre las divergencias, hasta llegar a un

acuerdo mutuo conducente a obtener ganancias sin poner en peligro o comprometer los contactos sociales y, más aún, no sólo preservarlos sino incluso fortalecerlos. Esto es precisamente lo que configura el punto nodal del arte de la comunicación asertiva.

Las palabras "asertividad", "aserción" y "asertivo(a)" provienen del latín *asserere*, *assertum*, que quiere decir "afirmar"; así pues, conllevan en su significado las nociones de satisfacción con la propia personalidad; seguridad y confianza en uno mismo; adecuada autoestima; aplomo; fe gozosa en el triunfo de la justicia y la verdad; vitalidad pujante; manifestación de la propia individualidad; comunicación siempre abierta, directa, franca y oportuna con personas de todos los niveles y condiciones; orientación proactiva hacia la vida haciendo que las cosas sucedan; actuación respetable y digna al intentar siempre con el mayor esfuerzo posible el logro de objetivos, ya sea que se gane, se pierda o se empate; plena comprensión y aceptación de que no siempre se puede triunfar, no sólo identificando las propias limitaciones, sino también tratando de superarlas; y, espontaneidad para expresar afectos y estados de ánimo, evitando caer en los extremos de la represión o de la exteriorización agresiva y destructiva de los sentimientos.

En otras palabras, representa un mecanismo vital cotidiano que la gente utiliza para manifestar su individualidad, satisfacer sus necesidades y dirimir sus diferencias de relación humana, no obstante, aún cuando acontece a diario, no es fácil hacerlo bien; es fundamental saber tomar cierta postura y ello refleja una destreza susceptible de ser adquirida hasta dominarla. Por lo que a esto respecta, las estrategias estándar para comunicarse dejan a los individuos, en la mayoría de los casos, inermes, alienados, resentidos o lesionados en sus prerrogativas y autoestima.

Cada ser humano, dentro de su personal esquema de creencias y valores existenciales, posee un modo peculiar de expresar sus deseos, pensamientos y sentimientos, al que tiene absoluto derecho; pero si ha de hacer éste válido, el legítimo reconocimiento de igual derecho en sus semejantes se convierte concomitantemente en una obligación categórica. Tal circunstancia es contemplada por la comunicación asertiva, sustentada en el respeto y la madurez emocional. Aquí se procura hallar beneficios mutuos siempre que sea factible, y donde hay disensiones, éstas se deben resolver con base en patrones equitativos e imparciales. No se emplean trucos, manipulaciones, engaños, abusos de autoridad, arbitrariedades o coerciones. No se trata de estafar ni menos de intimidar sorpresivamente. Se intenta, por el contrario, favorecer un encuentro donde impere la sinceridad frente a uno mismo y al otro, para así estar en condiciones propicias de analizar la información atinente, el tiempo requerido, el control asequible sobre los hechos y el papel desempeñado por los que en éstos participan, con objeto de dar una adecuada solución a un problema determinado, de tal suerte que en este proceso todas las interacciones transcurran sobre un terreno sereno y cordial que permita cultivar la justicia y paralelamente proteja contra aquellos que, transgrediendo los límites a ella inmanentes, aspiran a extraer ventajas para su exclusivo provecho.

El perfeccionamiento de las aptitudes de comunicación asertiva, constituye una fuente de bienestar y de prosperidad en el trabajo, el cual al hacerse extensivo a otros contextos, nos proporciona una sensación de plenitud en cuanto a la capacidad de influir sobre las múltiples facetas que conciernen a nuestra propia vida, de ser quienes trazamos sus caminos y dirigimos sus designios. Así, ser asertivo conlleva actuar bajo la plena convicción de que se tiene el derecho a ser uno mismo y a expresar los propios sentimientos y pensamientos, en tanto se respeten las prerrogativas y la dignidad de los demás. Se refiere, en otros términos, a la externalización de cómo se siente uno verdaderamente, de forma tal que se produzca el más positivo de los resultados posibles. La conducta asertiva emerge entonces como ese aspecto de la libertad emocional que se refiere al

reconocimiento y defensa activa de los propios intereses. El que no sabe asentar y hacer valer sus derechos tiene poca libertad, se siente incómodo y temeroso, o, por el contrario, en su hambre de libertad, puede intentar atropellar la de quienes le circundan, adoptando actitudes rencorosas y nocivas, con estallidos fuera de tono. Para todas estas personas, el aprendizaje asertivo consiste en llegar a distinguir sus derechos legítimos, así como en protegerlos e impedir que les sean usurpados, al tiempo que aprecian los ajenos y la consideración que deben a los mismos.

Derechos del Individuo Asertivo

- Ser respetado por lo que es, siente y piensa.
- Poder expresar sus ideas y emociones abiertamente.
- Poder tener necesidades propias y buscar gratificarlas: Pedir lo que desea o requiere en forma directa.
- No tener que ofrecer disculpas o dar justificaciones por su propio proceder para ser escuchado y tomado en consideración.
- Poder decir "NO SÉ".
- Poder decir "NO ENTENDÍ".
- Poder decir "NO" sin sentirse culpable o avergonzado.
- Poder diferir del punto de vista de los demás.
- Poder cambiar de opinión.
- Poder ser ilógico al tomar decisiones, permitirse no ser perfecto.

- Poder cometer errores, reconocerlos, hacerse cargo de ellos y darles la importancia real que revisten.
- Poder tener libertad de discernir si tiene o no la obligación y capacidad de encontrar solución a los problemas de otras personas.
- Poder fijar sus metas y prioridades personales por sí mismo.
- Poder decidir si ha de satisfacer o no las expectativas y demandas de otros.
- Poder juzgar su conducta, pensamientos y sentimientos para tomar la responsabilidad inherente a las consecuencias de sus propias iniciativas.
- Elegir no ser asertivo, si ello resulta conveniente de acuerdo a momentos, circunstancias o personas específicas.

Cuanto más se respete un individuo a sí mismo, procediendo de modo que defienda sus derechos, y cuanto más reconozca los derechos de los demás como una obligación ineludible, no sólo se hará acreedor, al respeto de los demás, sino que en tanto ésto ocurre, su autoestima se verá también acrecentada. Existe, consiguientemente, una verdadera equivalencia: ASERCIÓN = AUTOESTIMA.

La comunicación asertiva se convierte por ende en una actividad perenne e inherente al ser humano, que tiene cabida en todos los ámbitos de su vida cotidiana. Acaece en el seno de la familia y dentro de ella hay modalidades diversas entre la pareja y con los hijos; ocurre también en el trabajo y en todas las demás esferas del diario acontecer. El éxito o el fracaso en este cometido define el grado de tranquilidad y bienestar que consigamos. Por esto mismo,

comunicarse, y hacerlo asertivamente, adquiere fundamental trascendencia para poder establecer mejores relaciones interpersonales y, como consecuencia, poder alcanzar una visión más positiva, versátil, grata y saludable del mundo en que se está inmerso.

En virtud de todo lo anterior, el aprendizaje asertivo merece la pena de ser analizado con mayor detenimiento. Además, su variabilidad en cuanto a las formas y hechos que se confrontan, deriva de que no es una ciencia exacta; **es un arte del ser humano**. Es una actitud que se da de manera diferente en los distintos momentos de la vida de cada individuo, y por tanto, reviste rasgos muy característicos en cada una de ellos. Por consiguiente, no podemos determinar reglas definidas o principios dogmáticos que aseguren el éxito de la asertividad. Esto contiene mucho del temperamento y subjetividad de cada quien. Es posible, sin embargo, que una parte del éxito de la conducta asertiva descansa en mantener presentes algunos principios de tipo general, entre los cuales se cree pertinente señalar los enunciados a continuación:

- ❁ La asertividad enarbola como un valor substancial, la eficacia en el diálogo encaminado a gratificar los deseos de superación y las necesidades de éxito, pero con base en la preservación y desarrollo de las relaciones humanas por encima de intereses y prerrogativas individuales exclusivos.
- ❁ El arte de comunicarse asertivamente debe implicar en toda ocasión la madurez suficiente para desplegar tanto cuidado y tanta preocupación por uno mismo como por el o los interlocutores;

- ❁ Ser asertivo es exponer sinceramente nuestros puntos de vista, recibir otros y estar dispuestos a que de su mezcla e interrelación surjan resoluciones o alternativas convenientes para todos los involucrados; aprovechando e intensificando las semejanzas y conciliando o argumentando sobre las divergencias necesariamente presentes en toda interacción humana, hasta llegar a acuerdos conducentes a obtener beneficios mutuos bajo la premisa de evitar poner en peligro o comprometer las relaciones interpersonales, para, no sólo preservarlas sino incluso fortalecerlas.

- ❁ La conducta asertiva requiere saber con claridad lo que se pretende, poder sostenerlo, tener la capacidad para expresarlo y defenderlo. Incluye asimismo, si las circunstancias lo ameritan, la apertura de criterio indispensable para admitir ser convencido y enriquecerse de las ideas de otros.

- ❁ Si es menester llegar a una negociación o compromiso viable, la asertividad no representa el arte de engañar, mentir o manipular, sino más bien, el reto de convencer con la verdad. El mejor negociador no es quien gana invariablemente, sino quien obtiene que todos los participantes en una transacción dada, sientan que han alcanzado algo provechoso con sus resultados.

- ❁ El comportamiento asertivo involucra un nivel superior de desarrollo emocional donde impera el establecimiento de vínculos de interdependencia, por encima de los lazos de dependencia, en tanto éstos suelen dar lugar a la pasividad, el sometimiento e incluso el parasitismo, pero sin caer entonces en el extremo opuesto, representado por desplantes de independencia intransigente, y por tanto de falsa autonomía, que, a su vez propician actitudes

egocéntricas, opositoras, rebeldes, hostiles y/o antisociales. Lo que la asertividad busca es conducirnos a conseguir lo que deseamos, valiéndonos de la colaboración o apoyo de los demás y, al propio tiempo, llevamos a asumir una postura de óptima accesibilidad para ayudarles a realizar sus propios objetivos, mediante un esfuerzo sinérgico que se traduce en actos de cooperación recíproca.

Áreas de Desarrollo de la Conducta Asertiva

A fin de profundizar un poco más en lo hasta aquí señalado, cabría ahora hacer referencia a las diferentes áreas de desarrollo de la conducta asertiva, mismas que en seguida se desglosan. A grandes rasgos, éstas abarcan tres rubros importantes: Sentimientos positivos, sentimientos negativos y establecimiento de límites.

a) Expresión de sentimientos positivos.

Alude a la manifestación de afectos como ternura, calidez, admiración, elogio, aprecio, preocupación, agradecimiento, consideración y amor, entre otros. Va desde mostrar gratitud a un extraño por un pequeño favor, hasta hacer sentir a nuestros allegados que los queremos profundamente.

La externalización de estos sentimientos se ve obstaculizada en tanto se asocia a la vivencia de ansiedad:

1. Por temor a ser calificados como "hipócritas", "oportunistas", "interesados", "encimados", "empalagosos", "intrusivos", "advenedizos", "lambiscones", "aduladores", u otros.
2. Por temor a ser ridiculizados o rechazados.

b) Aceptación de críticas y emociones positivas procedentes de otras personas y reconocimiento explícito de las cualidades y logros propios.

Ambos pueden hallarse obstruidos debido a:

1. El temor a ser considerados "fatuos", "narcisistas", "ególatras", "presuntuosos", "vanos", "soberbios", "adictos a halagos y lisonjas", u otros.
2. La presencia de complejos de minusvalía e inadecuación profundamente arraigados en nuestra personalidad que nos llevan a negar o a desacreditar su veracidad.

El despliegue de conductas representativas de estas dos facetas vinculadas a los sentimientos positivos se halla con frecuencia inhibido, en virtud de que no se sabe cómo hacerlo, pues en la familia de origen, los afectos positivos y la autovaloración no suelen ser demostrados directa y abiertamente, a raíz de lo cual, se ha carecido de un modelo de identificación cercano de quien aprender.

c) Expresión de sentimientos negativos.

Alude a la manifestación de afectos como desacuerdo, incomodidad, molestia, enojo, irritación, resentimiento, ira, furia, entre otros. Va desde mostrar un leve desagrado o discrepancia, hasta cólera intensa.

La externalización de estos sentimientos se ve obstaculizada en tanto se asocia a la vivencia de ansiedad:

1. Por temor a sentirnos avergonzados y culpables.
2. Por temor a ser rechazados o agredidos en represalia.

d) Aceptación de críticas y emociones negativas procedentes de otras personas y reconocimiento explícito de los propios errores y limitaciones.

Ambos pueden hallarse obstruidos debido a:

1. El temor a quedar expuesto y vulnerable a ataques o burlas.
2. El temor a perder "status", respeto, poder o autoridad.
3. El temor a la aparición de complejos de minusvalía e inadecuación profundamente arraigados en nuestra personalidad que han sido compensados con una autoimagen sobrevalorada.

El despliegue de conductas representativas de estas dos facetas vinculadas a los sentimientos negativos también se halla con frecuencia inhibido, en virtud de que no se ha aprendido cómo hacerlo, pues en la familia de origen; las críticas y emociones negativas suelen ser reprimidas y censuradas, o bien expresadas en forma violenta y explosiva bajo el influjo de modelos de identificación inapropiados que ulteriormente han dificultado su conveniente manejo.

e) Establecimiento de límites.

Alude a la posibilidad de decir "NO" a las demandas y presiones procedentes de otras personas cuando van en contra de nuestras propias necesidades e intereses.

Los límites habitualmente se establecen por lo relativo a aspectos como:

- 1) Tiempo.

Implica no permitir que otros dispongan o abusen del tiempo que tenemos destinado para nosotros mismos.

2) Privacía.

Implica no permitir la intrusión de otros en todo lo que concierna a nuestra propia intimidad.

3) Energía.

Implica no permitir que otros se valgan de nuestras potencialidades, fuerzas y recursos tanto físicos como intelectuales, de manera arbitraria e indiscriminada para el logro de sus fines personales.

4) Dinero.

Implica no permitir ser objeto de explotaciones, manipulaciones o cualquier otra forma de control por lo que respecta al uso y manejo de nuestros bienes económicos.

El establecimiento conveniente de límites reporta las siguientes ventajas:

1) Nos impide desarrollar resentimientos y emociones negativas por haber accedido a hacer algo en contra de nuestra voluntad, y mantener así abiertos los canales de comunicación afectiva positiva. En este sentido cabe subrayar que en ocasiones se cede por no herir a otros, y al no respetar el propio límite se genera hostilidad con la que de modo usualmente sutil, subrepticio y postergado se lastima a aquéllos, cayendo, de hecho, en lo que se buscaba evitar.

2) Mostramos a los demás el trato que deseamos recibir de ellos.

Existen dos campos de acción trascendentales en la vida de un individuo donde las mencionadas áreas de desarrollo de la conducta asertiva resultan particularmente relevantes: la familia y el trabajo. La forma de conducirse en estos contextos revela la firmeza de su asertividad. En ambas esferas, ésta exige poseer una orientación proactiva y fijarse metas que fortalezcan los vínculos interpersonales y contribuyan así a consolidar una elevada autoestima. En la relación íntima de la familia, el acento recae en la franqueza y el compartir todo el propio ser emocional. Los sentimientos toman precedencia. En el trabajo, el énfasis asertivo es exactamente a la inversa. Los pensamientos y los actos acordes a ellos vienen primero; los afectos después. El fin primario radica en la productividad y el logro. Debido a esto, el intercambio con los demás en el medio ocupacional tiende a ser un tanto más superficial e impersonal que cercano. En los sentimientos que revela el individuo se da mayor énfasis a la adecuación o pertenencia que a la franqueza, a la comprensión y conciliación que a la mera exteriorización del carácter y la emotividad.

Al perseguir las metas de trabajo, se es un sujeto en interacción con otros pero separado de ellos, y las tareas a efectuar per se, constituyen la extensión y expresión de uno mismo, esto es, del estilo, ritmo, velocidad, y modo peculiar de afrontar los problemas.

Cuanto más asertivo sea alguien por lo concerniente a sus actividades laborales, y más dispuesto se halle a autoafirmarse a través de ellas, mayores satisfacciones obtendrá. En contraposición, cuando la estructura inmanente al empleo que realiza y/o su propio bloqueo psicológico se lo impidan, surgirán la frustración, el descontento, el recelo y la alienación. De aquí que la asertividad en el trabajo comprenda cinco destrezas básicas:

☆ **Orientación proactiva.**

Implica asumir la responsabilidad de lo que se es, se tiene y se hace. Refleja el hábito de meditar bien los objetivos anhelados, los pasos que se han de dar para alcanzarlos, y cómo utilizar al máximo el talento al servicio de este propósito, comprometiéndose con su realización y con las consecuencias emanadas de todo ello, ya sean favorables o adversas. Representa la plena libertad de elegir la construcción de la calidad y estilo propios de vida, siendo capaces de reconocer el papel que se juega en los éxitos y fracasos que esto conlleva, en beneficio tanto personal como del entorno donde se está inmerso.

☆ **Habilidad para hacer el trabajo.**

Las interferencias, los obstáculos surgen a veces porque no se han dominado las aptitudes necesarias para el puesto que se tiene en especial; pero también es importante poseer autodominio, buenos hábitos de trabajo, disciplina y concentración.

☆ **Control de ansiedades y temores.**

Las reacciones emocionales inapropiadas obstruyen la ejecución del trabajo. Las tensiones pueden producir fatiga, irritabilidad y juicios erróneos. El temor a una situación concreta puede conducir a evitar precisamente las acciones requeridas para su eficaz enfrentamiento e impedir al sujeto la consecución de sus fines.

☆ **Relaciones interpersonales sustentadas en el principio “ganar-ganar”.**

En el terreno de la satisfacción de necesidades humanas, se requiere ineluctablemente de entrar en contacto con quienes nos circundan, somos simultáneamente usuarios y servidores indispensables e insustituibles unos para otros. Dentro del ámbito laboral, la mayoría de los despidos obedecen a que algunos no saben llevarse bien con los demás, para ellos la interacción cotidiana se ha transformado en un “campo de batalla”, parecen haber olvidado que en todos sin excepción hay diferentes metas, valores y prioridades a los que tenemos pleno derecho y para cuyo alcance y validación es menester poder entenderse con superiores, subordinados y colaterales por igual. En este sentido, es fundamental, entre otras muchas cosas, saber presentar solicitudes y demandas, saber pedir favores sin rebajarse pero sin caer en la imprudencia, decir “NO” cuando proceda y tolerar desaires con dignidad. Sin embargo, lo anterior sólo se logra comprendiendo que todos poseen sus razones válidas, por antagónicas u opuestas que sean entre sí, en virtud de lo cual, deben tener legítimo acceso a verlas materializadas. El punto central aquí ya no es quien tiene la verdad absoluta o quien está completamente en lo cierto, sino en cómo unir esfuerzos, en un acto de apoyo mutuo y cooperación recíproca, con miras a buscar y encontrar soluciones viables encaminadas al bienestar común, por encima de intereses particulares aislados, donde lo primordial sea preservar y fortalecer los vínculos interpersonales como fuente inagotable de gratificación de necesidades y de consecución de objetivos.

☆ **El arte de negociar.**

Para su despliegue es imperativo un conocimiento de la cultura organizacional y del ambiente laboral en que se está inmerso, así como de las capacidades específicas que permiten trabajar dentro, a través de, o contra el mismo, para llegar a las metas deseadas, ayudando al mismo tiempo a otros a obtener las suyas en un contexto de interacción social, donde el desarrollo de recursos comunicacionales reviste un carácter trascendental.

A la luz de todo lo expuesto, la asertividad se presenta entonces como un instrumento sólido y sobremanera ágil para estimular, particularmente, en quienes ocupan posiciones de mando, las habilidades de conducta, hoy más que nunca insoslayables, ligadas al despliegue efectivo de toda función de liderazgo.

La decisión del tipo de trabajo que se quiere conseguir, el puesto que se aspira a ejercer y sostener, así como el modo en que se quiere actuar en el empleo, es algo que sólo depende de uno mismo. La falla en tomar esas decisiones o en ejecutarlas convenientemente lleva a consecuencias desafortunadas, tales como la desilusión, el aburrimiento o la infelicidad. En tanto el trabajo es un aspecto tan trascendente en la vida, estas sensaciones terminan expandiéndose afectando a todas las demás áreas de la existencia; de ahí la perentoriedad de su manejo asertivo, con miras al creciente fortalecimiento del autoconcepto, y con ello, a la elevación concomitante de los niveles de rendimiento productivo, creatividad y evolución ocupacional.

Rasgos de la Conducta Asertiva Propios del Desempeño Laboral Eficaz

- ✌ Obtener lo que pretende de sus superiores, colaterales y subordinados, pero responder a ellos con reciprocidad, esto es, encontrarse, al mismo tiempo, en una óptima accesibilidad para ayudarles en la consecución de sus metas.

- ✌ Manifestar una genuina preocupación por el rendimiento y evolución de sus jefes, compañeros y subalternos, permaneciendo disponible para ofrecer orientación y ayuda.

- ✌ Ser siempre generoso con su tiempo, experiencia y conocimientos, en tanto ésto favorece el buen funcionamiento de su equipo de trabajo y, a la postre, su propio desarrollo laboral.

- ✌ Saber extraer provecho de toda oportunidad de crecimiento, es decir, estar orientado hacia la realización de su propio potencial, pero sin por ello explotar el de otros, menoscabando sus necesidades e intereses.

- ✌ Poseer una elevada sensibilidad a las necesidades de sus interlocutores, ya sean sus superiores, sus colaterales, sus subordinados, o individuos ajenos a su núcleo de trabajo pero con quienes tiene interacción en el terreno laboral.

- ✌ No emplear trucos, manipulaciones, engaños, coerciones, arbitrariedades, intimidaciones y abusos de su autoridad o influencia ante figuras de mando, al perseguir sus fines, sino inclinarse por fomentar encuentros donde impere la sinceridad, se mantenga la serenidad y se practique la equidad y la consideración hacia las prerrogativas e intereses de otros.
- ✌ Ser agente de cambio y desarrollo para su equipo de trabajo: Contribuir activamente al desenvolvimiento profesional y técnico de sus jefes, compañeros y subalternos.
- ✌ Ayudar a estimular en quienes le rodean el compromiso con el trabajo y el goce del mismo, más allá de la sola retribución económica o de cualquier otro incentivo material.
- ✌ Moldear conductas asertivas en sus superiores, colaterales y subordinados, predicando con su propio ejemplo.
- ✌ Saber motivar a otros.
- ✌ Saber ver y hacer ver el lado positivo de las cosas.
- ✌ No crear oposición hacia sus jefes o entre sus colaboradores y subalternos.
- ✌ Aceptar las diferencias de opiniones y de personalidad.
- ✌ Respetar y promover la competencia leal.

- ✌ **Persuadir, convencer y construir credibilidad, inspirando confianza, a través de su propio entusiasmo y entrega.**

- ✌ **Despertar el respeto de sus superiores, colaterales y subordinados, haciéndoles sentir sinceramente escuchados, atendidos, apreciados y valorados.**

- ✌ **Ser objetivo en la percepción de sus jefes, compañeros y subalternos, advirtiéndoles en ellos tanto sus cualidades como sus deficiencias.**

- ✌ **Ser tolerante con la incompetencia de otros, sin caer en la negligencia e indulgencia.**

- ✌ **Ser empático, mas no dejarse engañar por los astutos y perezosos.**

- ✌ **Ser solidario y saber defender o apoyar a sus subordinados y compañeros ante sus propios superiores, si el caso lo amerita.**

- ✌ **Poder responder con justicia, apertura, firmeza y energía ante un conflicto o desacuerdo, cuidando que la comunicación a mantener con otros permanezca abierta y constructiva.**

- ✌ **Saber cómo y hasta dónde participar en la solución o enfrentamiento de los problemas de otros.**

- ✌ **No amedrentarse ante el surgimiento de problemas o conflictos, y tener la capacidad y buena disposición suficientes como para solicitar ayuda o sugerencias que lleven a su pronta y eficaz resolución.**

- ✌ Conocer y manifestar sus propios sentimientos e ideas y permitir que otros así lo hagan también.
- ✌ Saber expresarse con la claridad, precisión y brevedad necesarias.
- ✌ Saber decir la verdad directamente, pero con tacto y sin ofender.
- ✌ Saber escuchar.
- ✌ Saber comprender, aceptar y respetar otros puntos de vista.
- ✌ Poder hacer intervenciones duras o suaves según resulte adecuado.
- ✌ Gustar del diálogo y estimular la crítica procedente de otros hacia sí mismo, a fin de ampliar su autoconocimiento.
- ✌ Saber discernir la crítica constructiva de la destructiva, para aprovechar la primera y desechar la segunda.
- ✌ No entregarse con facilidad a la crítica mordaz, mal intencionada e infundada, más bien optar por explorar y verificar la veracidad de la información que recibe.
- ✌ Elegir por propia voluntad: Tener el valor de tomar posiciones sin perder objetividad, cayendo en posturas obcecadas, rígidas o temperamentales.
- ✌ Ser capaz de cuestionar y retroalimentar al sistema administrativo, institucional u organizacional al que pertenece.

- ✌ Saber apreciar resultados y recompensar esfuerzos, así como agradecer y felicitar explícitamente.
- ✌ Ser una persona de mentalidad abierta, sin prejuicios, partidismos ni favoritismos.
- ✌ Preocuparse por el futuro y prever acontecimientos. Estar consciente de las modificaciones que demanda la constante transformación y movilidad que ocurren en su entorno, pudiendo adaptarse, adoptar nuevos valores y rectificar caminos.
- ✌ Estar siempre dispuesto a aprender y a actualizarse para satisfacer los requerimientos del presente.
- ✌ No limitarse a capacitarse con sólo destrezas técnicas o profesionales, sino también como persona, para interrelacionarse, resolver problemas, tomar decisiones y actuar.
- ✌ Aceptar retos tras una previa evaluación de sus beneficios potenciales.
- ✌ Saber dar ejemplo de integridad, ecuanimidad y veracidad.
- ✌ Poder sostenerse en una línea de pensamiento y acción definidas, pero también mostrar flexibilidad si es preciso hacer cambios o movimientos correctivos e imprevistos.
- ✌ Tomar decisiones haciendo un uso equilibrado tanto de su intuición y percepción, como de sus conocimientos y raciocinio.

- ✌ Tener sueños e ideales, pero no perder el contacto con la realidad.
- ✌ Delimitar sus objetivos con claridad y establecer los medios o recursos con que habrán de lograrse.
- ✌ Ser una persona capaz de desplegar un compromiso con sus aspiraciones y metas propias, libre de influencias o presiones externas.
- ✌ Ser ambicioso y con grandes deseos de superación, pero sin caer en el egocentrismo, la voracidad y la impulsividad.
- ✌ Ser autoafirmativo y fuerte pero también gentil y considerado.
- ✌ Tener un alto sentido de la responsabilidad.
- ✌ Mantener una autodisciplina sin excesos.
- ✌ Ser controlado y mesurado, mas no reprimido e inhibido en el manejo de sus emociones.
- ✌ Ser capaz de externar enojo si la situación lo requiere: pero sin recurrir a la hostilidad y sin lastimar a los demás.
- ✌ Saber poner límites y decir "NO" cuando es conveniente.
- ✌ Tener y demostrar plena autoaceptación de sus deficiencias al igual que de sus aciertos.

- ✌ Reconocer sus fallas y limitaciones, desde una postura de autorrespeto, sin permitir que ello le reste dignidad.
- ✌ Corregir sus errores, especialmente si se ha comprometido a ello.
- ✌ Cumplir sus promesas.
- ✌ No prestarse a ser objeto de manipulaciones de ninguna especie.
- ✌ Asumir, emplear y fortalecer sus destrezas y atributos personales.
- ✌ Poseer la capacidad de autopercebirse fidedignamente, y no tener la necesidad de emitir juicios peyorativos o demeritorios sobre otros para sentirse valioso o superior.
- ✌ Ser una persona auténtica, en el sentido de hallarse en estrecho contacto con sus propias necesidades, intereses, expectativas, emociones e ideas, y así mostrarse a los demás.
- ✌ Tener elevada tolerancia a la frustración, la demora, la incertidumbre, la ambigüedad y la ansiedad, pudiendo sacar provecho y aprendizaje valioso de ellas.
- ✌ Cultivar su autoestima y la de sus jefes, subalternos y colaterales.

A partir de todo lo expuesto, la comunicación asertiva se presenta entonces como un recurso sólido y sobremanera ágil para enriquecer, particularmente, en quienes ocupan posiciones de mando, las habilidades de conducta, hoy más que nunca insoslayables, ligadas al despliegue efectivo de toda función de liderazgo. Desde esta perspectiva, cabe subrayar, en consecuencia, que todo entrenamiento en habilidades de comunicación debe comprender el óptimo dominio de tres destrezas fundamentales, a saber: el uso de los denominados *mensajes "YO"*, así como de la *escucha activa* y la *retroalimentación*.

A fin de profundizar un poco más en esto último, cabría ahora hacer referencia a dichas destrezas por separado, para comentarlas con mayor detenimiento, complementándolas con la inclusión de una serie de técnicas y tácticas básicas de comunicación para el manejo de conflictos, críticas e intentos de manipulación.

Mensajes "YO"

Los *mensajes "YO"* son aquellos que comunican ideas, deseos, opiniones y sentimientos en primera persona, a diferencia de los mensajes "TU", verbalizados en segunda persona.

El sujeto que emite *mensajes "YO"* habla por sí mismo y de sí mismo en forma descriptiva. Se busca evitar así (particularmente por lo que concierne a la manifestación de emociones negativas), lastimar, juzgar, culpabilizar, moralizar, insultar, burlarse o calificar a otros despectivamente. Por tanto, a la luz de estas consideraciones, resulta más conveniente decir: "me siento molesto", "me duele tu actitud", "estoy furioso contigo", en substitución de: "eres inmaduro", "eres cruel", "eres desleal e indigno de confianza" ó "si fueras más considerado, no me harías esto".

Los **mensajes "YO"**, implican asumir la responsabilidad de los propios pensamientos y emociones, con lo cual, a la larga, se abre la posibilidad a una mayor así como más profunda comprensión y cercanía en las relaciones humanas. Por el contrario, los mensajes "TU", pueden dar lugar a que alguien sea atacado o etiquetado en forma negativa, hecho que suscita en él respuestas agresivas, defensivas o evasivas, mientras que el emisor de dichos mensajes puede experimentar ulterior vergüenza o culpa, circunstancias que cierran las alternativas para promover y alcanzar un mejor entendimiento mutuo.

Los riesgos que se corren al emplear **mensajes "YO"** estriban en el temor a descubrir los propios sentimientos, debilidades, expectativas, ansiedades, preocupaciones, anhelos y/o fantasías, entre otros, poniendo con ello, a disposición de los demás, la información suficiente para que éstos la empleen con la intención premeditada de herirnos, agredirnos u hostigarnos. Estos riesgos son efectivamente reales, pero lo cierto es que las ventajas de los **mensajes "YO"** los superan con creces en virtud de sus aportaciones al enriquecimiento de nuestros vínculos con quienes nos rodean, tales como:

- ☞ Permitir un trato de persona a persona.
- ☞ No crear hostilidad ni deseos de tomar represalias, en tanto su práctica frecuente reduce, con el paso del tiempo, la posibilidad de caer en reproches o acusaciones explosivas, cargadas de rabia, emanadas de la represión prolongada de ciertos sentimientos negativos.
- ☞ Llevarnos a asumir la responsabilidad de nuestros afectos, ideas y comportamiento.

- ☞ Propiciar que el otro asuma la responsabilidad de sus actos, reflexione sobre ellos e inicie los cambios pertinentes.

- ☞ Impedimos cometer el error de esperar a que el otro "nos lea la mente e intuya lo que nos sucede" (los demás no sabrán lo que queremos, a menos que hablemos por nosotros mismos).

- ☞ Poner en evidencia nuestra propia identidad. Al hablar en primera persona, decimos quiénes somos, qué pretendemos y qué puede esperarse de nosotros.

Fallas comunes en la formulación de los *mensajes "YO"*

- ☞ Dejarse influir por el prejuicio de que hablar en primera persona denota egocentrismo y/o narcisismo, por consiguiente se teme ser objeto de críticas y rechazo, debiendo luego recurrir a los mensajes "TU", mediante los cuales buscamos en realidad exteriorizar nuestro YO de modo indirecto; sin embargo, esto, a la postre, puede conducirnos a desvirtuar el verdadero significado y uso apropiado de los *mensajes "YO"*, siendo entonces distorsionados en su esencia para colocarnos ante la eventualidad de caer de nuevo en el empleo de adjetivos calificativos al referirnos a la conducta de nuestros interlocutores, o bien, de incurrir en juegos psicológicos donde por lo general se termina controlando, manejando, sometiendo, devaluando o agrediendo a los demás, como es el caso de:

Expresar falsos halagos.- Se elogia a otros, alabándoles sus cualidades o atributos positivos, sin que, en un momento dado, ello corresponda a un reconocimiento genuino y sincero de los mismos, sino más bien, como preámbulo a la subrepticia intención de inducirlo, incitarlo, forzarlo o presionarlo sutilmente a satisfacer nuestras propias demandas o exigencias, evitando tener que plantearlas de manera directa y explícita, con el afán de conseguir minimizar, por ende, el riesgo de que nuestras peticiones nos sean negadas.

Hacerse la víctima.- Se habla efectivamente de los propios actos o emociones pero con la finalidad de sermonear, moralizar, culpabilizar o ejercer un "chantaje sentimental" sobre quien nos escucha.

Fingir.- Se ocultan deliberadamente los propios deseos o pretensiones, para más adelante comprometer u obligar al otro a complacernos a través de persuasiones manipulatorias con el argumento de que "es por tu propio bien" o "es sólo para tu beneficio o conveniencia".

Sabotear.- Se emiten conductas pasivo-agresivas para que el otro se percate de lo que deseamos o de lo que nos sucede, buscando evadir así tener que afrontar la responsabilidad y las consecuencias implicadas en el hecho de verbalizarlo de una manera más clara y directa.

Estos juegos nos aportan beneficios inmediatos, pues podemos lograr nuestros objetivos. No obstante, éstos son transitorios, ya que, a largo plazo, gastamos más energía y nos exponemos a malos entendidos, así como a la factible ocurrencia de despertar en los otros desconfianza, resentimiento, enojo y frustraciones innecesarias que van en detrimento de una comunicación más fructífera.

-  Conferir importancia excesiva y dar demasiado énfasis a lo negativo al expresar aquello que nos desagrada, lo cual, lejos de ser autoafirmativo, se puede convertir en franca agresión.
-  No describir los sentimientos o sucesos con suficiente exactitud, con lo que el mensaje termina por diluirse, mal interpretarse o ignorarse.
-  Caer en erupciones súbitas de ira, cuando los "*mensajes YO*" no se han externalizado en el momento oportuno, sino que han sido contenidos hasta que el cúmulo de sentimientos negativos resulta intolerable, por lo que la emisión de tales mensajes se ve sobreintensificada, provocando efectos adversos a los buscados.

Escucha Activa

Las sugerencias que a continuación se enuncian, persiguen el propósito de animar e inducir al interlocutor a hablarnos con mayor libertad sobre sí mismo, como punto-de partida para iniciar un diálogo orientado a favorecer una comunicación más fluida en ambas direcciones.

-  Mantenga contacto cara a cara y con la mirada.

- ☺ Vuelva el cuerpo y la cabeza hacia quien a usted se dirige, mostrándose atento pero no tenso, paciente y relajado mas no distraído, indiferente o abúlico.

- ☺ Tenga siempre en cuenta su lenguaje facial y corporal, empleándolo convenientemente como respuesta o reacción no verbal que denote interés en lo expuesto por los demás.

- ☺ No se restrinja a una mera recepción pasiva de lo percibido, sino asimismo, ofrezca retroalimentación verbal directa al respecto para mantener permanentemente abiertos los canales de la comunicación.

- ☺ Sus pensamientos no deben estar ocupados en decisiones acerca de lo que va a decir cuando tenga la palabra, ni tampoco en otros asuntos irrelevantes a los temas tratados. Es imperativo que usted esté "verdaderamente presente" en cada conversación.

- ☺ Permanezca con la mente abierta y con una intención genuina de enriquecerse con otros puntos de vista: No sólo se limite a oír, procure llegar a entender por completo recurriendo para este fin al uso de la empatía.

- ☺ Corrobore su comprensión fidedigna de la información recibida: Plantee preguntas que contribuyan a ampliar o a aclarar las dudas surgidas sobre lo expresado.

- ☺ Haga comentarios estimulantes que inviten a sostener y profundizar el diálogo.
- ☺ Repita los puntos clave mencionados en su transcurso.
- ☺ Busque y logre coherencia y continuidad: Enlace los diferentes elementos abordados durante la plática.
- ☺ Resuma los aspectos fundamentales de la misma.
- ☺ Aprenda a "leer entre líneas": Procure ir más allá del mero contenido formal de las verbalizaciones, considerando no sólo lo que se dice explícitamente, sino también lo que se halla tácito o implícito.
- ☺ Confirme su impresión sobre las emociones de aquellos con quienes conversa: Desarrolle su sensibilidad hacia las palabras y los afectos a ellas vinculadas.
- ☺ Evite mezclar su subjetividad con la objetividad del mensaje captado, modificándolo o distorsionando su esencia.

☺ Sustráigase al influjo del "efecto de aura o halo"; ésto es, a la tendencia a dejarse contaminar o a permitir que las primeras sensaciones causadas por una característica aislada de un individuo, ya sean de índole positiva o negativa, determinen su apreciación total de él.

☺ Respete la persona de su interlocutor, aún cuando difiera de sus intereses, necesidades, deseos, metas, sentimientos o ideología; esto implica, abstenerse de caer en actitudes negativas que pudieran obstaculizar, deteriorar o anular toda posibilidad de encuentro fructífero, a saber:

- ☹ Censurar o criticar.
- ☹ Sermonear o moralizar.
- ☹ Culpabilizar.
- ☹ Ridiculizar o avergonzar.
- ☹ Interpretar o diagnosticar.
- ☹ Desacreditar o desvalorizar.
- ☹ Prejuizar.
- ☹ Interrumpir.
- ☹ Ignorar o restar importancia.
- ☹ Parcializar la información.
- ☹ Simular aprobación o concordancia.

Las actitudes inadecuadas en el terreno de la comunicación, tales como las señaladas en los renglones precedentes, son muchas y de naturaleza heterogénea. Podríamos hacer todo un tratado con ellas. Sin embargo, una muestra suficientemente representativa es *"La Dōcena Sucia"* del Dr. Thomas Gordon, misma que en versión modificada y adaptada, se ofrece a continuación, a fin de retomar, pero ahora con mayor detenimiento, algunas de las conductas previamente enunciadas, e ilustrar con ello, cómo determinados comportamientos tienden a promover reacciones nocivas en forma abierta o sutil, contribuyendo así a originar y/o exacerbar los conflictos en los vínculos interpersonales.

Ordenar, dirigir, mandar, imponer.

"Tú debes. . ."

"Tú tienes que. . ."

Cuando nos dirigimos a otros de esta manera suscitamos en ellos miedo, resistencia, rebeldía y/o actitudes retadoras. A nadie le gusta ser objeto de órdenes e imposiciones, por esto se produce también resentimiento. Tales conductas pueden romper cualquier comunicación posterior de parte del otro, o generar una respuesta defensiva o negativa. A menudo los individuos se sienten rechazados si sus necesidades personales han sido ignoradas, y se sienten humillados si tal trato ocurre delante de los demás.

☒ Amonestar, amenazar.

“Si no haces. . .entonces. . .”

Se usa el poder como medio para amedrentar. Se incita al interlocutor a ofrecer una prueba, o a lanzar un desafío. Puede lograrse que el otro obedezca, pero será solamente por temor. Al igual que en el caso anterior, puede desencadenarse oposicionismo, coraje, resentimiento y rebeldía.

☒ Moralizar, sermonear.

“Tú deberías. . .”

“Esa es tu obligación. . .”

“Esa es tu responsabilidad. . .”

Se insiste en el “cumplimiento de exigencias” y en cierta vaga autoridad externa. Su intención es presionar para que el otro se sienta culpable, atado, forzado-y/o comprometido; se pretende ejercer un dominio subrepticio, situación que a menudo despierta resistencia pasiva o franco negativismo: “¿Quién dice que yo debo de. . .?”, o “¿Por qué yo debo de. . .?”. Tales mensajes comunican asimismo, falta de confianza: “Tú no eres suficientemente inteligente”, o bien, “No eres responsable”, a lo cual, se suele responder con recelo y suspicacia.

✘ Aconsejar, dar soluciones.

“Lo que yo haría en tu caso. . .”

“Sería mejor para ti que. . .”

“¿Por qué tú no. . .?”

“Yo te aseguro que. . .”

No es necesariamente cierto que la gente siempre busca un consejo o una solución. Éstos denotan superioridad, pueden provocar que el otro se sienta inadecuado e inferior, y por ende, se incline a reaccionar con reticencias y objeciones: “Yo no quiero que me digas lo que debo o no hacer. . .”, “Cómo puedes sugerir eso, tú no entiendes nada de lo que me sucede. . .”, “Cuando yo quiera un consejo tuyo, te lo pediré. . .”.

Si las admoniciones o sugerencias de otros no parecen sensatas, el receptor tendrá que argumentar en contra y dedicar tiempo a ésto, en lugar de ponerse a encontrar sus propias respuestas. De igual modo, el consejo puede convertir a su destinatario en un ser dependiente, incapaz de ejercitar su pensamiento creativo; además, si resulta erróneo, propicia que éste evada asumir las consecuencias inherentes al hecho de haberlo puesto en práctica: “Yo no tengo la culpa, sólo hice lo que él me recomendó, pero ésa no era mi idea, ni mi intención. . .”.

⊗ Persuadir con lógica, argüir, dar cátedra.

“¿No te das cuenta. . .?”

“Mira que estás en un error. . .”

“Los hechos son que. . .”

“Sí, pero debes entender que. . .”

Tales conductas movilizan mecanismos de auto-protección y, por lo general, dan lugar a contra-argumentos. También pueden llevar a que el otro se sienta minimizado debido a que implican superioridad de quien arguye. El comportamiento persuasivo habitualmente hace que el otro salvaguarde su propia posición con mayor fuerza aún, y que se enfrasque en una discusión, donde busque rebatir: “Tú siempre piensas que tú tienes la razón, pero. . .”.

El hecho de tener la lógica de nuestro lado no siempre trae consigo una mayor obediencia, aceptación o aquiescencia de los demás. La emoción que regularmente brota, puede manifestarse como: “Él hace que me sienta un idiota”.

⊗ Juzgar, criticar, censurar.

“Tú eres malo. . .”

“Como eres tan flojo. . .”

“Estás actuando como un tonto. . .”

Más que cualquier otro tipo de mensaje, éste favorece que la otra persona se sienta incómoda, inferior, incompetente, mala, torpe. También puede hacerla sentir culpable. Con frecuencia responde muy defensivamente, pues a nadie le gusta estar equivocado. Este tipo de aseveraciones rompen la comunicación: “Si voy a ser juzgado, no le voy a decir todo lo que pienso o siento. . .”.

☒ Alabar, aprobar, evaluar positivamente.

"Tú eres muy bueno. . ."

"Tú haces muy bien el trabajo. . ."

"Yo te apoyo por completo. . ."

"Así es como debes actuar. . ."

El alabar y evaluar positivamente no siempre tienen los efectos constructivos que esperamos. Si se valora invariablemente de modo positivo, el otro puede deducir, por tanto, que la ausencia de un juicio de tal índole en una situación particular, representa entonces una crítica negativa: "Tú no has dicho nada sobre mi trabajo hoy, seguramente no te agrada". Por otro lado, una evaluación positiva que no coincide con la esperada por el interlocutor, puede ser amenazante para él, o ser percibida como falsa, en tanto puede ocurrir que las alabanzas le parezcan manipulaciones: "Me estás diciendo eso para hacer que yo trabaje más. . .".

La alabanza coloca a quienes la conceden en una posición de superioridad; el derecho a evaluar a otro implica que ellos saben lo que es bueno y malo.

☒ Ridiculizar, avergonzar.

“Eres un inmaduro. . .”

“Eres bastante torpe para realizar el trabajo. . .”

“No tienes remedio, eres un verdadero estúpido. . .”

Tales afirmaciones tienen un efecto devastador, ya que destruyen la imagen que tiene el otro de sí mismo. Pueden hacer que la persona se sienta sin dignidad, mala, abandonada y rechazada. Una respuesta común a semejantes comentarios es dar la espalda, física o moralmente a quien los emite: “Si yo soy eso que dices, tú eres. . .”, “Mira quien lo dice. . .”, “Y qué, al fin me voy a ir de aquí. . .”.

☒ Interpretar, psicoanalizar, diagnosticar.

“Lo que tú necesitas es. . .”

“En lo que estás equivocado es. . .”

“Estás tratando de llamar la atención por. . .”

“Tú realmente quieres decir que. . .”

“Tu problema es. . .”

Decirle a otro lo que realmente está sintiendo, cuáles son sus verdaderos móviles o las razones por las cuales está actuando en tal forma, puede ser muy persecutorio e intimidante. Hacer el papel de psicoanalista con los demás es no sólo agresivo para ellos, sino peligroso y frustrante a la vez. Si el análisis es errado, el otro se resiste; si es correcto, se sentirá expuesto públicamente, desnudo y atrapado. El mensaje “Yo sé lo que tú necesitas” encierra la noción

de ser superior por tener mayores conocimientos o experiencia que el otro. La gente se torna resentida y colérica cuando otro elucida sus motivos y sus pensamientos. Así, las interpretaciones pueden frenar la comunicación, ya que desaniman al otro a exponer más acerca de sí mismo.

☒ Consolar, amparar, alentar.

“Vamos, eso no es tan malo. . .”

“No te preocupes, ya te sentirás mejor. . .”

“Tu problema se va a resolver por sí solo. . .”

Paradójicamente, estos comentarios pueden tener efectos perniciosos. Pretender tranquilizar a otro puede hacerle sentir que no se le comprende: “Si, para ti es fácil decir eso, pero tú no sabes cuánto miedo tengo”. Las expresiones de amparo y sostén pueden también mostrarle al otro: “No te quiero débil o inadecuado. . .yo no puedo tolerar eso”. Si las cosas no cambian favorablemente para la persona, entonces puede tener resentimiento hacia quien le emitió mensajes de aliento, por haberla engañado: Decirle a una muchacha que se considera poco atractiva que es muy guapa, puede estimular en ella una fuerte animadversión u hostilidad, e incluso puede hacerle perder la confianza en el otro: “Tú estás diciendo eso sólo para que me sienta mejor, pero en realidad no eres sincero”.

⊗ Preguntar, interrogar, sondear.

“¿Por qué. . .?”

“¿Quién. . .?”

“¿Dónde. . .?”

“¿Cómo. . .?”

La respuesta de las personas al sondeo o cuestionamiento, es, a menudo, ponerse a la defensiva y sentirse “en el banquillo de los acusados”. Muchas preguntas son amenazantes pues el sujeto no sabe por qué lo están interpellando. Siente que el interrogador es un entrometido. El preguntar puede transmitir una falta de confianza, sospecha o duda acerca del otro: “Tú no necesitas preguntarme si yo sé la forma, yo ya lo he hecho antes. . .”. Algunas preguntas de tipo sondeo hacen que la persona se sienta acosada y orillada a llegar a una conclusión en su contra. En otras ocasiones, cuando alguien interroga, puede dar a entender que está acumulando información para poder resolver un problema del otro, más que permitir a éste resolverlo por sí mismo: “Si yo les digo a mis jefes lo que inquieren, entonces yo tendré que escuchar sus respuestas y hacer lo que ellos digan”. En tal caso, las preguntas más bien restringen drásticamente la cantidad de información que podrían aportar los demás si solamente se les animara a que hablaran en forma espontánea.

☒ Distraer, desviar el tema, hacer bromas.

“No hablemos de eso ahora. . .”

“A propósito, eso me recuerda que. . .”

“Te levantaste hoy por el lado izquierdo de la cama. . .¿verdad?”

Estas verbalizaciones pueden comunicar al otro que no se está interesado en él, que no se respetan sus sentimientos. En general los seres humanos adoptan una actitud muy seria y circunspecta cuando necesitan hablar de algo personal. Si les responden bromeando, pueden sentirse heridos o rechazados. Distraer a los demás de sus sentimientos, puede parecer oportuno por el momento, pero los sentimientos no se desvanecen. Suelen resurgir más tarde. Los problemas diferidos rara vez son resueltos. Las personas quieren ser escuchadas y comprendidas con respeto. Si se les hace a un lado, experimentan frustración y coraje, al tiempo que aprenden muy pronto a llevar a otro lado sus tribulaciones importantes y a reprimir sus emociones.

Para concluir este apartado, solo resta subrayar que las doce conductas descritas encubren mensajes de no aceptación, rechazo, culpa, deseos de cambiar a los demás y de controlarlos, así como de menospreciarles en su capacidad para hacer frente a sus responsabilidades y dificultades. Por consiguiente, no únicamente bloquean la comunicación, sino que también menoscaban las relaciones interpersonales, de aquí la trascendencia de identificarlas y erradicarlas del propio comportamiento.

Retroalimentación

El término "retroalimentación" procede del campo de la cibernética y, en ese contexto, se refiere al regreso parcial o completo de un proceso a su fuente original. La retroalimentación en el área de la ciencia del comportamiento humano, alude a que al individuo emisor de una conducta determinada, le es devuelto el resultado de los efectos por ésta producidos, con objeto de poder aprender de ello y extraer algún provecho.

A fin de que la retroalimentación sea más productiva, debe hacerse hincapié en un aspecto substancial de su proceso: requiere ser de utilidad a la persona que la recibe.

Para ser útil, la retroalimentación debe revestir tal forma que su receptor: **a) comprenda la información, b) acepte la información, y c) haga algo con la información.**

Algunos tipos de retroalimentación sirven sólo a las necesidades de la persona que la proporciona y no a las de quien la recibe. A este respecto cabe señalar que su valor ha de descansar en el beneficio que aporta al receptor y no en la "descarga" que representa para el transmisor, igualmente es esencial atender al monto de información utilizable y capaz de ser tolerada por aquél que la recibe, anteponiéndola a la cantidad de datos que el emisor posee y quisiera poner de manifiesto.

La retroalimentación eficaz está encaminada a ayudar a encontrar nuevas respuestas que sienten las bases de una futura mejoría, y no convertirse en un medio de exteriorización de deseos de venganza, dominio o ataque por parte del dador.

La retroalimentación es un instrumento que tiene por propósito facilitar que el receptor se dé cuenta de cómo su proceder afecta a otros y del grado de armonía o discrepancia que puede haber entre las consecuencias de sus actos y lo que él conscientemente desea lograr. Así, para el pleno alcance de tal propósito, suele ser recomendable formular retroalimentaciones a través de lo que en el área de la comunicación interpersonal se conoce como *mensajes "YO"*.

Reglas básicas para ofrecer una retroalimentación eficaz

Existen varios aspectos relevantes cuya observancia al proporcionar retroalimentación aseguran un desenlace más constructivo y pueden ayudar a evitar el surgimiento de mecanismos defensivos que obturan la comunicación, entre ellos cabe incluir los siguientes:

- Toda percepción, reacción u opinión debe ser presentada como tal, y no como un hecho consumado.

- La retroalimentación debe centrarse en términos de comportamientos manifiestos específicos, más que en abstracciones, inferencias o generalizaciones, y debe ser expresada con claridad mediante ejemplos descriptivos e ilustrativos aunados al uso de un lenguaje accesible al receptor.

- ◆ Procurar hacer un esfuerzo no sólo por actuar como un buen escucha, sino también por serlo, esto implica, no caer en el juego de "tomar turnos para hablar", pensando en lo que se va a decir en cuanto tomemos la palabra o discutiendo "en silencio" todos los comentarios o argumentos de nuestro interlocutor, pues esto nos permite OÍR, pero va en detrimento de ESCUCHAR realmente.
- ◆ Centrarse en especial sobre las ideas o hechos principales, desechando lo accesorio, superficial e irrelevante.
- ◆ Responder a los contenidos concretos del diálogo y no a las sensaciones o sentimientos que nuestro interlocutor despierta en nosotros, pues esto último con frecuencia influye en la interpretación conferida a los temas tratados, menoscabando la objetividad con que son recibidos.
- ◆ Si las propias emociones son muy intensas, es importante registrarlas, pero no permitir que interfieran o nos distraigan de escuchar, sino más bien ponerlas al servicio de una comunicación más amplia y profunda conducente a entender a otros y a hacernos entender por ellos.
- ◆ Evitar la intromisión de actitudes defensivas, pero sí tomar nota mentalmente de cualquier pregunta o desacuerdo que pudiera surgir, para su posterior discusión, siempre y cuando, esto no perjudique nuestros niveles de concentración ante lo que se nos está comunicando.
- ◆ Ser empático.
- ◆ Parafrasear lo que se cree haber escuchado para verificar lo percibido.
- ◆ Formular preguntas aclaratorias y solicitar ejemplos sobre aspectos confusos o en donde hay discrepancias.

- ◆ Discernir cuidadosamente la precisión, certeza o valor potencial de lo escuchado.
- ◆ Recabar mayor información de fuentes adicionales o del registro de la propia conducta y de los efectos que ésta origina en otras personas.
- ◆ No hiper-reaccionar a la retroalimentación, pero, en la medida de lo requerido, buscar modificar el comportamiento en la dirección propuesta, para más adelante evaluar los resultados conseguidos.

Técnicas para el Manejo de Conflictos y Situaciones Críticas

ASERCIÓN BÁSICA

Representa la exteriorización simple y llana de los propios sentimientos, pensamientos y/o necesidades, sin incluir habilidades sociales como la conversación, la escucha comprensiva, el cuestionamiento, la retroalimentación, la negociación u otras.

LIBRE INFORMACIÓN

Consiste en identificar los simples indicios ofrecidos por otra persona en el transcurso de una conversación, sobre lo que a ella le parece interesante y/o importante, a fin de utilizarlo como punto de partida para sostener un diálogo. Esto nos permite vencer nuestra timidez, entablar interacciones sociales con los demás, e inducir a otros a hablarnos con mayor libertad de ellos mismos, lo cual no sólo facilita y enriquece la comunicación, sino también coadyuva al logro de acuerdos o negociaciones más fructíferos, fortaleciendo con ello los vínculos humanos.

AUTORREVELACIÓN

Es la externalización de diversos aspectos de nuestra personalidad, comportamiento, estilo de vida e intereses como respuesta a una libre información de nuestro interlocutor, con objeto de estimular y mantener un contacto interpersonal fluido en ambas direcciones.

ASERCIÓN EMPÁTICA

Implica considerar los sentimientos o situación específica en que se encuentra nuestro interlocutor, tras verbalizar lo que se quiere de él, o bien al defender nuestros propios derechos frente a él. Este tipo de aserción encierra mucha fuerza, pues, las personas suelen responder más fácil y positivamente cuando se les reconoce y toma en cuenta; de aquí que la aserción empática deba estar estrechamente vinculada a la sinceridad y respeto genuinos, de lo contrario se corre el riesgo de transformarla en un instrumento manipulatorio para obtener de otros lo que se desea, lo cual, a la larga, lejos de abrir la comunicación, la obtura.

ASERCIÓN PROGRESIVA

Cuando nuestro interlocutor no atiende, ignora o evade nuestra autoexpresión básica inicial, se sugiere retomarla pero ahora reformulándola, al principio con la menor intensidad requerida para alcanzar el objetivo pretendido, esto es, con un mínimo de esfuerzo y de emotividad, a fin de minimizar la probabilidad de desencadenar respuestas o reacciones adversas agudas, para a partir de ahí elevar gradualmente la escala de aserción, adquiriendo mayor énfasis y firmeza, hasta llegar a señalar a nuestro interlocutor las repercusiones que su persistencia en una actitud negativa puede acarrearle, sin que esto nos conduzca a perder el control y a caer en agresiones verbales y/o físicas. Todo ello tiene por propósito ofrecer a nuestro interlocutor la oportunidad y el tiempo suficientes para que modifique su proceder en el transcurso de la aserción progresiva, antes de tener que recurrir al extremo de poner límites a través de advertencias y de vemos obligados a llevarlas a la acción.

ASERCIÓN EXPLORATORIA

Cuando se presenta un rechazo activo o pasivo posterior a un aserto básico, puede hacerse uso de la exploración; ésta no es otra cosa que el análisis de los argumentos de nuestro interlocutor mediante preguntas orientadas a develar la verdadera naturaleza de los mismos, y a entender las motivaciones o razones reales a ellos subyacentes que se esgrimen para no responder a nuestra aserción básica. Lo que se busca es obtener información capaz de promover una mayor comprensión de lo que se habla y, por ello es importante que las preguntas estén exentas de toda crítica, es decir, deben centrarse o circunscribirse exclusivamente a los argumentos explicitados y no dirigirse hacia la persona que los plantea, porque ésto último puede hacerla sentir juzgada, perseguida o etiquetada, generando resistencias a una mayor y mejor apertura al diálogo, y lejos de allanar el camino hacia éste, puede deteriorarlo hiriendo susceptibilidades al ocasionar malos entendidos u ofensas innecesarias.

ASERCIÓN TRANSACCIONAL

Suele suceder que nuestro interlocutor reacciona a una aserción básica con otra de índole similar, o bien que ésta última surja durante una aserción progresiva o como corolario a una aserción exploratoria; es entonces evidente la presencia de un conflicto de intereses o prerrogativas que exige ser dirimido por medio de una negociación, de tal manera que las personas en él involucradas alcancen por mutua conformidad, alguna forma de satisfacción a sus demandas, sin que ninguna de ellas sufra un menoscabo en su dignidad y autorrespeto.

ASERCIÓN CONFRONTATIVA

Conduce a hacer ver a nuestro interlocutor, si ello procede, las discrepancias entre un compromiso contraído y reconocido por él luego de una transacción, y sus actos o comportamientos manifiestos subsecuentes a aquél, cuando éstos contradicen lo previamente establecido. Al confrontar, es fundamental apearse de modo estricto a una especificación clara, pormenorizada y objetiva de lo acordado en contraposición a lo realizado por nuestro interlocutor,

para terminar reiterando lo que de él se desea. Es imperativo mantener una posición meramente descriptiva, a fin de evitar agresiones, juicios de valor, frases inculpativas y amenazas, cuya aparición puede dar lugar a manipulaciones, las cuales, a su vez, estimulan respuestas defensivas, evasivas o de contraataque que restringen o anulan toda posibilidad de diálogo.

DISCO RAYADO

Técnica que, mediante la repetición serena de las palabras que expresan nuestros deseos, una y otra vez, enseña la virtud de la persistencia, sin tener que ensayar argumentos, respuestas o conductas de antemano, a manera de "calentamiento", para poder enfrentar a los demás. Esta técnica nos permite sentirnos tranquilos e ignorar las trampas verbales manipulativas, los cebos dialécticos y la lógica irrelevante, sin apartarnos del punto en que deseamos insistir.

BANCO DE NIEBLA

Técnica que enseña a aceptar las críticas manipulativas reconociendo serenamente ante nuestros críticos la posibilidad de que haya parte de verdad en lo que dicen, sin por ello abdicar de nuestro derecho a ser nuestros únicos jueces. Esta técnica permite recibir las críticas sin sentirnos violentos ni adoptar actitudes ansiosas o defensivas, y sin ceder ni un ápice frente a los que emplean críticas manipulativas.

ASERCIÓN NEGATIVA

Técnica que nos enseña a aceptar nuestros errores y faltas mediante el reconocimiento decidido, comprensivo, con autorrespeto y propósito de enmienda, de las críticas hostiles que se formulan a propósito de nuestras verdaderas deficiencias o limitaciones. Esta técnica nos permite sentirnos cómodos aún reconociendo los aspectos negativos de nuestro comportamiento o de nuestra personalidad, sin tener que adoptar actitudes defensivas, experimentar ansiedad o vernos obligados a negar un error real, consiguiendo simultáneamente reducir la ira o animadversión de nuestros críticos.

INTERROGACIÓN NEGATIVA

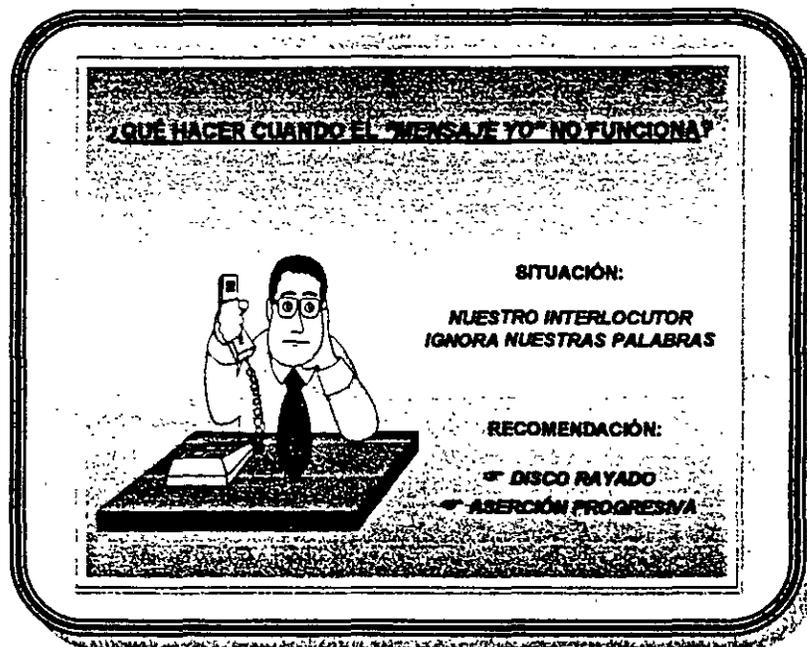
Técnica que nos enseña a suscitar las críticas por parte de los demás con el fin de obtener provecho de la información contenida en ellas si son fidedignas, o de agotarlas si son manipulatorias, conduciendo al mismo tiempo a nuestros críticos, a mostrarse más directos y a no hacer uso de trucos o juegos coercitivos. Esta técnica nos permite provocar con tranquilidad las críticas contra nosotros mismos, induciendo, paralelamente, a las otras personas a expresar con sinceridad sus pensamientos y sentimientos negativos, logrando así mejorar la comunicación.

COMPROMISO VIABLE

Cuando empleamos las técnicas de comunicación verbal, es muy práctico, en caso de conflicto, ofrecer un compromiso viable que satisfaga parcialmente a las partes en él involucradas. Siempre es factible negociar, a menos que esto afecte a nuestros sentimientos personales de dignidad. Cuando el objetivo final entraña algo que va en detrimento del respeto que nos debemos a nosotros mismos, no caben compromisos de ninguna clase.

Ejemplos Ilustrativos del Uso de Técnicas de Comunicación Asertiva para el Manejo de Conflictos y Situaciones Críticas

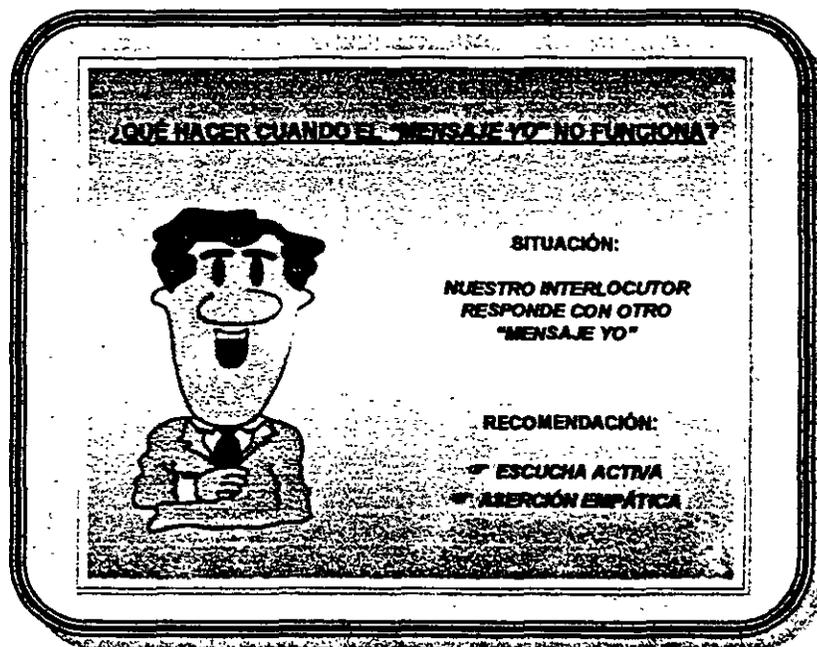
Las verbalizaciones en primera persona pudieran perder eficacia en el logro de su cometido bajo determinadas circunstancias. A continuación se mencionan algunas de ellas y lo que se recomienda hacer para afrontarlas exitosamente:



⇒ Nuestro interlocutor ignora nuestras palabras

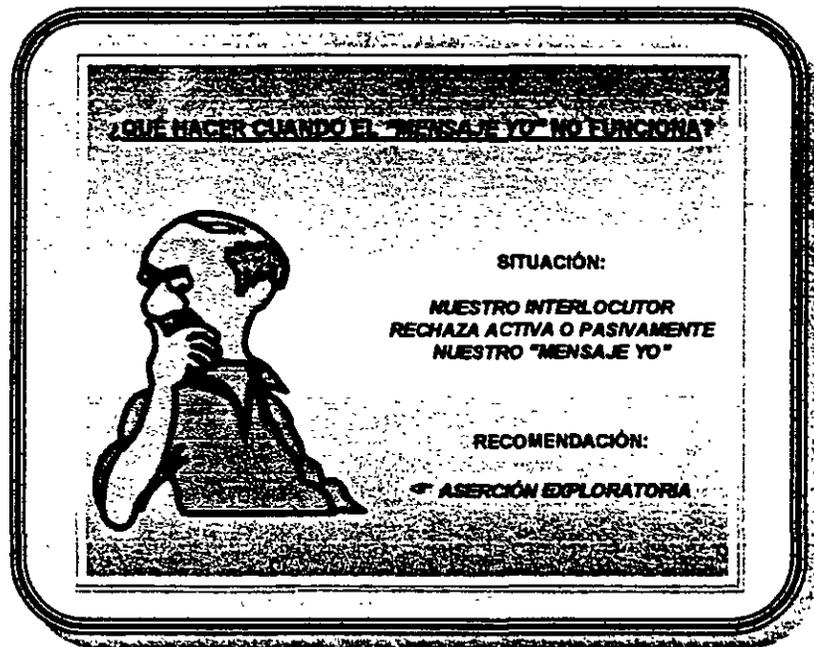
En este caso, cuando por toda respuesta, se obtiene indiferencia, es imperativo continuar insistiendo, a manera de "*disco rayado*", habida cuenta del momento propicio para ello, mediante la repetición ecuánime y reiterada de aquello que simple y sencillamente revela nuestros deseos, necesidades, pensamientos y/o afectos, ejerciendo la virtud de la persistencia, y sintiéndonos libres de ansiedad al poder soslayar, a través de este recurso, las posibles argucias verbales que pudieran esgrimirse para hacernos desistir o alejarnos del punto central de nuestro *mensaje*

"Yo". Si aún con todo esto nuestro interlocutor desatiende, hace caso omiso o evita nuestra aserción básica inicial, se puede volver a ella pero ahora incrementando paulatinamente su fuerza tanto en forma como en contenido a través de una **aserción progresiva**.



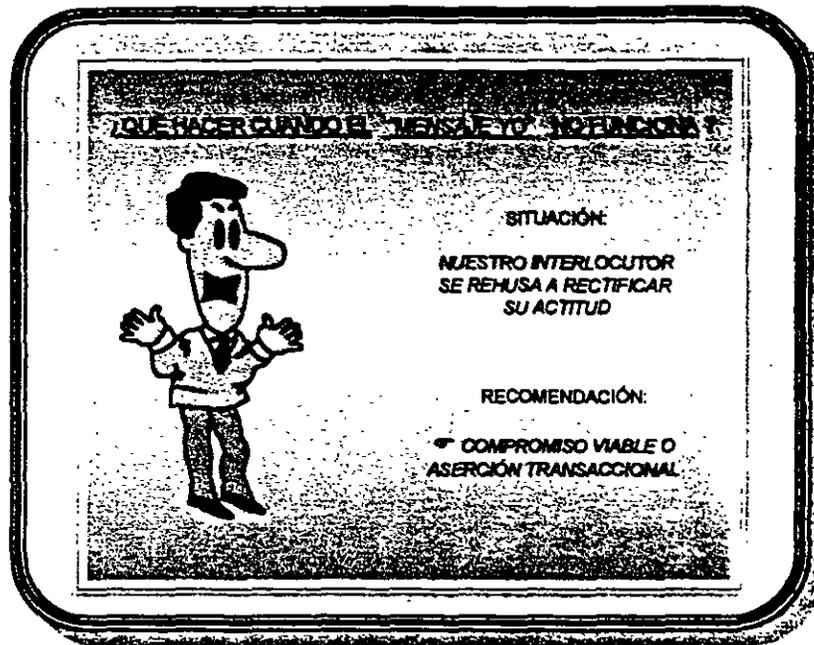
⇒ Nuestro interlocutor responde con otro mensaje "YO"

En este caso, cabría hacer uso de la **escucha activa** y de la **aserción empática**, a fin de permitirle al otro ventilar sus emociones u opiniones, estimularlo a ello, explorar las demandas subyacentes a su proceder, y así hacerle sentir comprendido y tomado en cuenta, hecho que a la postre promoverá en él, a su vez, una mayor disposición e interés por escucharnos en reciprocidad.



Nuestro interlocutor rechaza activa o pasivamente nuestro mensaje "Yo"

Quando se suscita algo semejante, puede hacerse uso de la **aserción exploratoria**; misma que propicia la investigación de las verbalizaciones o actitudes de nuestro interlocutor mediante preguntas encaminadas a esclarecer sus causas, con miras a llegar a una mayor comprensión de lo que ocurre por la vía del descubrimiento de los motivos existentes en su trasfondo, los cuales se constituyen en la razón real para no responder a nuestro mensaje o aserción básica.



⇒ Nuestro interlocutor se rehusa a rectificar su actitud

Suele suceder que nuestro interlocutor se niegue a concedernos lo expresado por nuestro *mensaje "Yo"*, ya sea en forma explícita o tácita. En este caso, resulta obvia la presencia de un conflicto de puntos de vista o necesidades que exige ser resuelto con la ayuda de un ***compromiso viable*** o una ***aserción transaccional***; para lo cual es necesario crear un clima de más apertura, intercambio y diálogo con miras a llegar a un acuerdo mutuo, donde las partes interesadas logren satisfacción parcial y equitativa a sus exigencias, sin padecer merma alguna en su dignidad y autorrespeto.



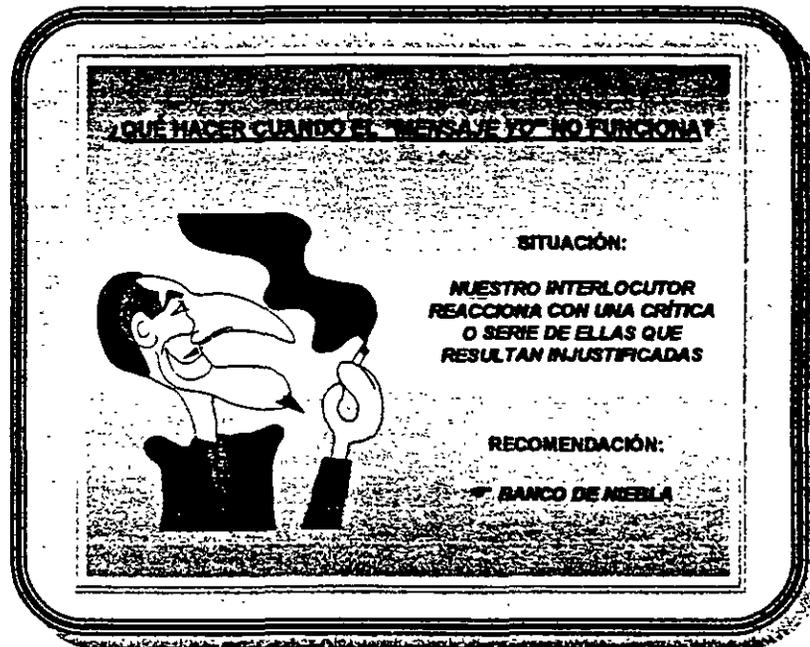
⇒ *Nuestro interlocutor rompe un acuerdo previamente establecido*

En tal caso, se busca recurrir a la **aserción confrontativa**, para llevar al interlocutor a reconocer las contradicciones percibidas entre el compromiso contraído y aceptado por él consecuente a una transacción, y su conducta manifiesta posterior a la misma, cuando ésta última contraviene a lo anteriormente acordado o pactado.



Nuestro interlocutor reacciona con una crítica o serie de ellas

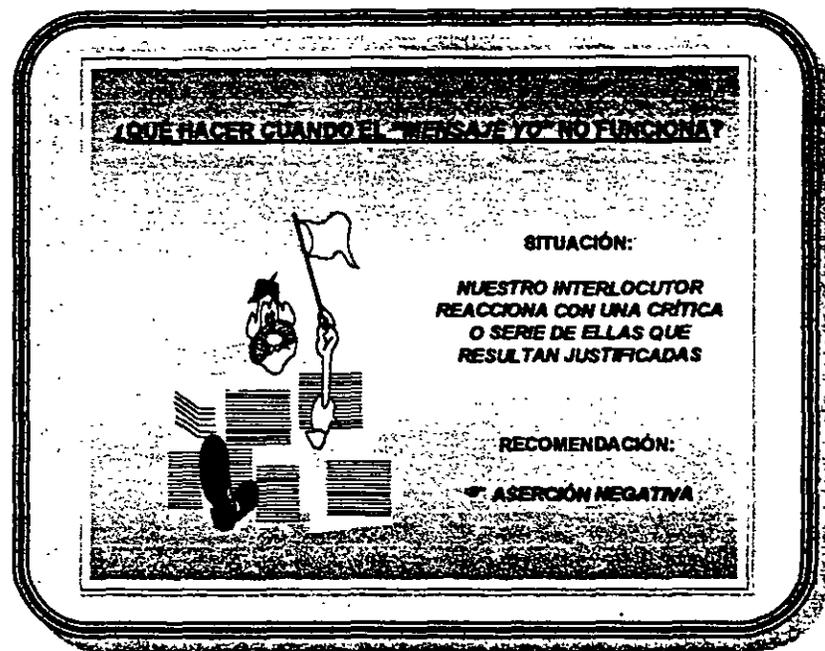
En este caso, se busca estimular o provocar tranquilamente más críticas por parte de nuestro interlocutor, a través de una **interrogación negativa** exhaustiva centrada en aquello que se nos señala, sin asumir posturas defensivas o de contra ataque, sino más bien con el objetivo expreso de extraer algún dato o conocimiento valioso de la información ahí contenida (si es veraz) o de extinguirla (si reviste fines manipulatorios), induciendo asimismo a nuestros críticos, a abandonar los juicios peyorativos o destructivos en favor de una exteriorización más clara, directa, concisa, precisa y sincera de sus objetivos o propósitos, susceptible, a la postre, de mejorar la comunicación.



⇒ *Nuestro interlocutor reacciona con una crítica o serie de ellas que resultan injustificadas*

En este caso, dado que nuestro interlocutor pretende entablar una relación de naturaleza agresiva o pasivo-agresiva a través de críticas o ataques verbales sin fundamento real, y por ello destinados a manipularnos, en lugar de forjar vínculos autoafirmativos mediante el uso de autorrevelaciones (mensajes "Yo") y escucha activa; una opción para enfrentar la hostilidad constructivamente, radica en recurrir a la técnica de comunicación conocida como "*banco de niebla*". Dicha técnica permite estar en mejores condiciones de poder frenar adecuadamente el impacto de la crítica, sin por ello tener que contraatacar ni permanecer en silencio e inermes-cediendo ante la presión de los juicios deletéreos de los demás; dado que aquí se concede al interlocutor el beneficio de la duda, y sus palabras no son rechazadas, sino, al contrario, son en

efecto, recibidas y tomadas en cuenta como una mera opinión a considerar, sin entrar en discusiones ni oponerles resistencia alguna, lo cual finalmente lleva a romper su intención coercitiva y por ende termina agotándolas al no obtener de ellas el efecto perseguido.



⇒ Nuestro interlocutor reacciona con una crítica o serie de ellas que resultan justificadas

Ante tales circunstancias, es conveniente el uso de la **aserción negativa** para asumir nuestras faltas mediante la aceptación de las críticas que se formulan a propósito de ellas. El franco reconocimiento de las propias fallas o limitaciones desde una postura de autorrespeto y responsabilidad, con firmes acciones de enmienda, nos permite sentirnos seguros y tranquilos aún advirtiendo los aspectos negativos de nuestro comportamiento o de nuestra personalidad, hecho que, a su vez, no sólo abre la posibilidad de convertir nuestros errores o deficiencias en oportunidades de aprendizaje, sino que también ayuda paralelamente a disminuir la ira u hostilidad de nuestros críticos.

Barreras a la Comunicación

Todas aquellos factores, condiciones o circunstancias que representan una interferencia en la comunicación, impidiéndola, deformando el mensaje, u obturando el proceso general de ésta, se denominan ruidos o barreras y pueden ser de muy diversa naturaleza. Los estudiosos de la comunicación han tratado de describir y caracterizar tales condiciones u obstáculos que pueden presentarse, y los han clasificado de la siguiente manera:

BARRERAS FÍSICAS

La comunicación se lleva a cabo en un medio ambiente físico, el cual en ocasiones impide o complica el proceso comunicacional. Así, por ejemplo, la escasa o excesiva iluminación, el ruido y la distancia, entre muchos otros, son factores que dificultan la comunicación, así como las interferencias en la radio, el teléfono o la televisión. Estos son ejemplos de barreras físicas que debemos tener en cuenta al comunicarnos, a fin de eliminarlas o atenuarlas lo más posible, aumentando con ello la nitidez y la eficacia de los mensajes.

BARRERAS FISIOLÓGICAS

Son las que impiden emitir o recibir con claridad y exactitud un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. Un ciego, un tartamudo, un mudo, un sordo, pueden ser los ejemplos más claros, pero también debemos considerar a las personas que sin llegar a esos extremos tienen alguna falla y no ven, escuchan o hablan muy bien debido a alguna deficiencia orgánica.

BARRERAS SEMÁNTICAS

Se relacionan concretamente con el significado de los símbolos que utilizamos para establecer la comunicación, ya se trate del lenguaje oral o escrito. Cuando no especificamos su sentido, éstos se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica. Asimismo, cuando transmitimos conceptos o vocablos que poseen un doble significado, posiblemente el receptor descodifique sólo el significado que le es más familiar. Esto explica que cuando nos encontramos en un país extranjero y desconocemos la lengua y las expresiones idiomáticas con que se habla en ese lugar, nos enfrentamos a un impedimento para establecer una comunicación clara, precisa y libre de malos entendidos.

BARRERAS SOCIOCULTURALES

Tanto el emisor, como el receptor, además de estar influidos y expuestos a un medio físico, están involucrados en un contexto sociocultural. Por lo tanto, la posición que un individuo ocupa dentro de ese contexto condiciona, en un momento dado, las habilidades, los conocimientos y los recursos que va a utilizar para emitir y recibir una comunicación. Así, por ejemplo, en un congreso donde los asistentes son todos físicos nucleares o de profesiones afines, se seleccionarán determinadas palabras y se les dará cierto significado en función de sus propósitos y en concordancia con los receptores a quienes van dirigidas.

El problema del lenguaje afecta por igual al emisor y al receptor, pues las palabras implican cosas diferentes para cada persona. El significado de la palabra no está en ella sino en nosotros. La edad, escolaridad y sistema cultural son tres de las variables más obvias que inciden en el lenguaje que utiliza el

sujeto y en las definiciones que damos a las palabras. El lenguaje de un profesor universitario será muy distinto al que use un estudiante de primaria. A este último le resultará difícil en extremo entender gran parte del vocabulario del profesor.

Los empleados de una organización provienen de diversos medios. Además, el agrupamiento de ellos en departamentos crea especialistas que desarrollan su propia jerga o lenguaje técnico. En las grandes empresas, los miembros presentan gran dispersión geográfica (a veces incluso trabajan en distintos países) y en cada región utilizarán frases y términos exclusivos de ella.

La existencia de niveles verticales es otra causa de posibles problemas de lenguaje. Por ejemplo, en varios niveles de la gerencia se han descubierto diferencias de significado en palabras como *incentivos* y *cuotas*. Los ejecutivos de alta gerencia hablan con frecuencia de la necesidad de incentivos y cuotas, pero esos términos implican manipulación y producen resentimiento entre muchos gerentes de nivel más inferior.

Lo importante es que, si bien dos personas hablan un mismo idioma (el español, por ejemplo) su uso de él dista mucho de ser uniforme. Los problemas de la comunicación se reducirían al mínimo si supiéramos cómo cada quien modifica el lenguaje. El problema reside en que los integrantes de una organización casi nunca saben cómo otros, con quienes interactúan, han modificado el lenguaje. Los emisores tienden a suponer que las palabras y términos que utilizan tienen el mismo significado para ellos y para el receptor; y como no es así, se originan dificultades en la comunicación.

BARRERAS ADMINISTRATIVAS

Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación de los canales (formales, informales, ascendentes, descendentes y horizontales). Entre las recomendaciones que podrían ayudar al administrador o directivo a salvar algunas barreras u obstáculos de esta índole, cabe señalar:

-  Aclaración anticipada de toda idea, antes de comunicarla.
-  Precisar la verdadera finalidad de la información a comunicar.
-  Conocimiento del significado preciso de los conceptos, para eliminar malos entendidos.
-  Utilización de lenguaje sencillo y directo.
-  Empleo de múltiples canales de comunicación, a fin de asegurarse de que la información llegue hasta donde nos hemos propuesto.
-  Aprovechamiento oportuno de las situaciones, para transmitir el mensaje, pues las circunstancias emotivas en que se encuentre el receptor pueden alterar el contenido del mensaje.
-  Interés en la retroalimentación; es decir, verificar si el mensaje se recibió bien o no, o si la reacción del receptor es la deseada; ésto sirve también para detectar las posibles barreras formadas durante el proceso de comunicación.
-  Reforzar las palabras con hechos.

BARRERAS PSICOLÓGICAS

El estado de ánimo tanto del emisor como del receptor en el momento en que envía y recibe un mensaje incidirá en la interpretación que se tenga de él. Un mismo mensaje transmitido o recibido cuando se está enojado o perturbado tendrá una interpretación distinta que cuando el estado de ánimo sea neutral. Las emociones extremas, como el gozo y la depresión, fácilmente obstaculizan una buena comunicación. En tales casos, estamos propensos a dejarnos llevar por la emoción más que por procesos del pensamiento racional y objetivo.

Las barreras o "ruidos" psicológicos se presentan básicamente en el receptor, y se relacionan con sus motivaciones, intereses, predisposiciones, prejuicios, actitudes, experiencias pasadas y diferencias individuales, los cuales influyen en la interpretación e interés que se aplique al mensaje del emisor. Un ejemplo al respecto, es el de una persona que asiste a una junta y no puede prestar la debida atención, pues se encuentra preocupada por el informe de trabajo que tiene que presentar al día siguiente. Otro ejemplo puede ser el de un oficinista que de antemano considera que una conferencia no le va a aportar nada, debido a los comentarios previos que le hicieron sus compañeros acerca de la baja calidad del expositor.

Como ya se mencionó, si bien los receptores en el proceso de comunicación, ven y oyen de modo selectivo basándose en sus necesidades, motivaciones, experiencia, educación y otras características personales, lo cierto es que también proyectan sus intereses y expectativas personales en la comunicación al ir la descifrando. El entrevistador que supone que la candidato antepondrá su familia a su carrera tiende a ver esa actitud en las solicitantes, la tengan o no realmente. No vemos la realidad, sino que interpretamos lo que vemos y a eso lo llamamos realidad.

Hay muchos factores psicológicos que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son:

- ⇒ No tener en cuenta el punto de vista de los demás.
- ⇒ Sospecha o aversión.
- ⇒ Preocupación o emociones ajenas al trabajo.
- ⇒ Timidez.
- ⇒ Explicaciones insuficientes.
- ⇒ Sobrevaloración de sí mismo.

Todos estos factores influyen en la persona que escucha para que acepte o rechace las ideas que le han sido comunicadas. Para obtener resultados se necesita algo más que únicamente "hablar". A una persona generalmente es necesario explicarle, convencerla, observar su actuación y también dejarle que ella le "hable" a usted. Esto nos trae a nuestro objetivo final: *comprender* a otros. Para hacerse entender es necesario saber mucho acerca de las personas a quienes se habla: ¿Cómo reaccionan?, ¿Cuáles son las ideas que bullen en su mente?. Uno puede lograr respuestas a estas preguntas si observa bien y la anima a un entendimiento mutuo, siendo amable y accesible. En este sentido, algunas de las causas que contribuyen a formar barreras psicológicas son:

- ⇒ Apariencia física imponente o intimidante.
- ⇒ Alta jerarquía o título.
- ⇒ Modales demasiado formales.
- ⇒ Poder para emplear o despedir.
- ⇒ Uso del sarcasmo.

- ⇒ Actitud despótica.
- ⇒ Críticas punzantes.
- ⇒ Mal uso de conocimientos precisos y detallados.
- ⇒ Dificultad en el uso claro y explícito del lenguaje.
- ⇒ Interrumpir a los demás cuando hablan.

Además de las barreras psicológicas ya mencionadas, existen otras dos sobre las que cabría detenerse un poco, y que corresponden a los fenómenos conocidos como *filtración* y *mecanismos psíquicos de defensa o patrones de ajuste inconscientes a la frustración de necesidades*.

- ***Filtración.***

Una complejidad, y quizá la más difícil que se debe considerar en el proceso de la comunicación, consiste en que tanto el emisor como el receptor utilizan numerosos filtros para seleccionar lo que habrán de enviar y recibir. Por ejemplo, cuando un gerente le dice a su jefe lo que piensa que éste desea oír, la filtración denota una manipulación de la información por el emisor, a fin de que sea vista más favorablemente por el receptor. Esto es muy frecuente en las empresas. A medida que la información llega a ejecutivos de rango superior, va siendo condensada y sintetizada por subordinados para que los ejecutivos de la alta gerencia no se vean abrumados por un exceso de información. Los intereses y percepciones personales de lo que es importante para quienes lo sintetizan culminará en una filtración. Al respecto se sabe que la filtración de comunicación a través de los niveles de una compañía impiden a los gerentes de rango superior obtener información objetiva porque los especialistas de nivel

inferior suministran la información de tal modo que consiguen la respuesta que quieren. El principal determinante de la filtración es el número de niveles en la estructura de una corporación. Cuanto más niveles verticales haya en una jerarquía, más probabilidades habrá de filtración.

Este fenómeno no se trata necesariamente de una censura consciente, aunque también puede serlo. Más bien, lo que se pretende subrayar es que todos escogemos lo que decimos, cómo lo decimos y cuándo lo decimos, con base en una complicada serie de reglas de decisión que hemos aprendido a lo largo de la vida y que refleja numerosos factores específicos, entre los cuales cabe mencionar los siguientes:

A) Autoimagen. Tanto el emisor como el receptor tienen una imagen o un concepto de sí mismos, así como sentimientos de valor o autoestima. Su autoconcepto y el valor que se dan a sí mismos en cierta situación determinarán, en parte, cómo será su comunicación. Por ejemplo, si un individuo considera que es experto en un área y tiene mucha confianza en sí mismo (se concede mucho valor) en una situación determinada, será más probable que se comunique primero y que seleccione un estilo de comunicación más afirmativo, más explícito, en lugar de utilizar un estilo tímido, y será menos probable que escuche a los demás con respecto a temas similares; después de todo, él es el experto.

B) Imagen de la otra persona o personas. Tanto el emisor como el receptor tienen una imagen o concepto de los demás en determinada situación y dan ciertos valores a esos individuos como personas. Estas imágenes de los demás también serán factores que determinen la comunicación. Por ejemplo, si alguien considera que quienes se encuentran en cierta situación son menos expertos y tienen una posición inferior a la suya, entonces es probable que los mire con desdén al hablarles, que los interrumpa cuando piense que están fuera de línea, que ponga menos atención a sus puntos de vista originales y que se interese más si ellos le están entendiendo o si están de acuerdo con él. Si él se siente

menos experto que ellos o en un nivel inferior hablará menos, escuchará más y tratará de averiguar cómo puede adquirir una posición mejor (dicho sea de paso, esto también puede impedir que ponga más atención, al desviar la atención del tema de discusión hacia el problema de las relaciones interpersonales).

C) Definición de la situación. Tanto el emisor como el receptor tienen cierta visión de la situación en la que están operando en conjunto. ¿Se trata de una reunión para solucionar un problema específico?, ¿Es una reunión formal?, ¿Estamos reunidos para dar al jefe la oportunidad de que explique sus ideas?. A menudo, este proceso de "definir la situación" no se expresa hasta que alguien plantea la pregunta ¿Para qué estamos aquí? o ¿Cuál es nuestra tarea?. La definición de la situación va más allá de especificar las metas o la tarea que habrá de realizarse: es toda una serie de percepciones que corresponden a los papeles de uno mismo y de los demás en una circunstancia dada, su duración, sus límites y las normas que habrán de gobernarla (por ejemplo, ¿se trata de una situación formal o informal?). Es evidente que lo que digamos y la manera en que lo digamos estarán normados principalmente por la forma en que definamos la situación.

D) Motivos, sentimientos, intenciones, actitudes. Otra serie de filtros en el proceso de la comunicación, tanto para el emisor como para el receptor, son las diversas necesidades y motivos que llevan a la situación, sus intenciones y sus actitudes hacia los demás. Si las propias necesidades consisten en vender una propuesta o en ejercer influencia sobre los demás, uno se comunicará de un modo diferente del que utilizaría si tuviera curiosidad acerca de algo y necesitara obtener información. Si se está tratando de ejercer influencia, se escuchará lo que otros dicen de un modo diferente del que se emplearía si tan sólo se estuviera recopilando información, y además se estará pendiente de escuchar otras cosas. Por ejemplo, cuando se está tratando de ejercer influencia, suele ponerse más atención en que haya acuerdo o desacuerdo, que en las ideas nuevas.

E) Expectativas. La categoría final de los factores psicológicos que generan filtros son nuestras expectativas respecto de nosotros mismos y de los demás dentro de una situación determinada, basándonos en experiencias reales, en nociones preconcebidas o en estereotipos. Si un emisor sospecha que sus escuchas tardarán en entenderle, utilizará palabras más sencillas: si supone que serán receptivos, hablará de un modo más relajado; si espera ser criticado, presentará sus puntos de vista con cuidado y precisión. Desde el punto de vista del oyente, si éste presupone que el emisor es muy inteligente, puede adjudicar al mensaje más significado del que tiene en realidad; si espera que sea torpe de expresión o poco inteligente, es posible que pase por alto los aspectos buenos de su personalidad; si espera desacuerdo, puede interpretar hostilidad en lo que dice el emisor; y si espera apoyo, puede no reparar en el desacuerdo.

Dados todos los diversos filtros que se han descrito, no es de sorprender que el proceso de la comunicación entre personas esté lleno de dificultades. Los diferentes factores que aquí se describen bajo la categoría de filtración hacen posible que las comunicaciones se interrumpan de manera particularmente peligrosa. Si las expectativas son muchas por parte del emisor y del receptor, es posible que cada uno de ellos interprete los indicios provenientes del otro de modo tal, que ambos confirmen sus estereotipos y, así, se encierren en papeles de los cuales es difícil escapar, cayendo en lo que se ha dado en llamar **profecías autocumplidas y procesos circulares**.

==

Tomemos dos ejemplos para ilustrarlos. El individuo A, basándose en su experiencia anterior, tiene una autoimagen positiva, siente confianza en sí mismo, necesita ejercer influencia en los demás y espera poder hacerlo. Sus comunicaciones son afirmativas, confiadas y claras. Sus oyentes responden a esta claridad y afirmación poniendo atención en lo que él dice, confirmando así la imagen que A tiene de sí mismo como persona influyente. Adquiere confianza al ser escuchado y asume un papel cada vez más fuerte en el grupo. El individuo B, por el contrario, basándose en su experiencia anterior, no se siente seguro de sí mismo, carece de confianza ante la presencia de otras personas, no confía en poder ejercer influencia sobre la gente, aunque le gustaría hacerlo, y espera tener dificultades para establecerse en el grupo. Sus comunicaciones, en consecuencia serán vacilantes, lentas y tímidas, aunque pueden ser tan claras como las de A. Sus oyentes pueden responder a la timidez y a la vacilación suponiendo que B no tiene mucho que ofrecer y tal vez dejen de prestarle atención, confirmando así su propia impresión inicial de sí mismo como alguien que tiene muy poco que aportar. B pierde confianza, se comunica cada vez menos, confirma a los demás su falta de aportación potencial y poco a poco asume el papel de una persona que no provee nada valioso.

En ambos casos, el resultado final es consecuencia de las expectativas iniciales que producen un estilo determinado de comunicación, el cual, a su vez, conduce a la confirmación de dichas expectativas iniciales. El peligro radica en que las expectativas iniciales pueden tener muy poco que ver con la aportación potencial real de A y B al grupo; sólo al sensibilizarse a este tipo de profecía que llega a cumplirse, y termina por inducir un proceso circular, es posible protegerse evitando obtener una mezcla de aportaciones que no tienen relación alguna con la habilidad real.

- ***Mecanismos psíquicos de defensa y patrones de ajuste inconscientes a la frustración de necesidades.***

En su búsqueda de satisfacción a sus necesidades y deseos, el hombre ha encontrado que muchos de ellos se gratifican mejor asociándose y mediante la acción grupal.

En el ámbito del trabajo, si a los integrantes de grupos diversos se les pregunta por qué buscaron pertenecer a una empresa o institución específica, darán respuestas muy variadas. Algunos pueden haberse incorporado porque la calidad de miembro de ese grupo elevará su situación social y/o estado legal. Otros se unieron por el valor que se concede a servir a los demás: deseaban ayudar a otras personas y sintieron que determinada organización les proporcionaba la oportunidad de hacerlo. Otros individuos pueden haberse integrado porque creen poder establecer relaciones de trabajo que suponen les producirán, eventualmente, alguna retribución económica.

Hay también otras motivaciones encaminadas a la obtención de algún beneficio particular de índole psicosocial. En cualquier grupo puede haber una gran variedad de intereses y expectativas para asociarse. Cuando se está consciente de esta variedad, se toma más fácil percibir por qué ciertos grupos tienen dificultades en ponerse de acuerdo sobre sus objetivos y propósitos, así como sobre los métodos que emplearán para conseguirlos.

Se acepta que es imposible conocer todo lo que habría que saber con respecto a los integrantes de los grupos. Sin embargo, si uno los comprende en cierta medida como seres humanos, cuáles son sus impulsos y requerimientos esenciales y cuáles los anhelos que intentan coimar, se está en mejor posición para

tratarlos como individuos, encontrar sectores de acuerdo común, hallar estímulos para motivarlos y entender más adecuadamente por qué obran de la manera como lo hacen. La comprensión fundamental de los miembros o compañeros del grupo es uno de los primeros pasos que da cualquier sujeto para llegar a ser un elemento productivo del mismo.

Dado que la gente siente que muchos de sus deseos básicos se alcanzan de manera óptima a través de una actividad grupal, se puede esperar que todos estén interesados en ésta y que, por ende, los grupos colmen sus necesidades, pero no es tan sencillo. Muchas personas no participan activamente. Otros grupos, en realidad, no cumplen las demandas de sus miembros o cubren sus expectativas en cuanto a sus metas, aunque sus componentes trabajen arduamente.

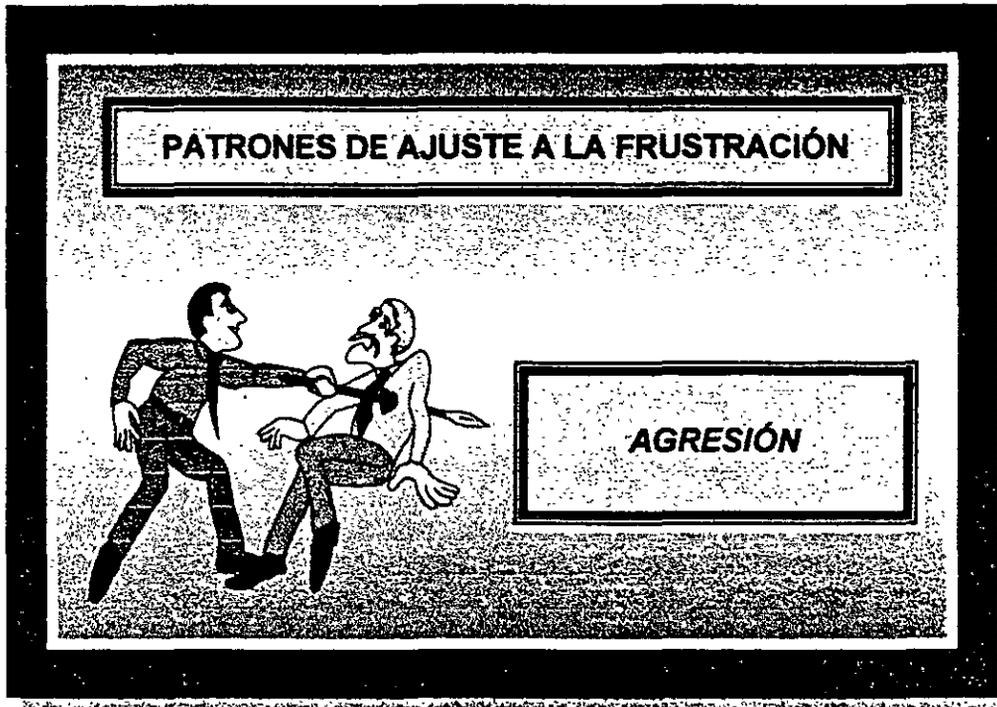
Hay numerosos impedimentos o inhibiciones para conseguir la participación completa en los grupos. Un integrante potencial puede no estar al tanto de la existencia de grupos que persiguen fines semejantes a los suyos. Puede estar enterado de un grupo y coincidir con su finalidad, pero desaprobando los medios o recursos que emplea para llegar a ella. Puede tener un sentimiento de miedo e incertidumbre hacia los grupos, una preocupación referente a si éstos lo aceptarán o no. Puede temer que carece de las aptitudes de relaciones humanas para congeniar con los otros componentes del grupo, o puede sentirse inferior a ellos por otras razones, tales como su condición socioeconómica, sus antecedentes educacionales, o aún su apariencia y atuendo.

Un individuo puede dudar si se afilia a un grupo porque no está seguro de lo que éste espera y puede exigir de él. Puede pensar que los otros miembros del grupo tienen tantas aptitudes para los vínculos interpersonales o saben tanto respecto al tema que se está tratando, por lo cual deberá abstenerse de intervenir e involucrarse.

Hay muchos otros bloqueos u obstáculos. Muchos actúan en el nivel consciente del psiquismo, otros pueden ser inconscientes. A fin de llegar a ser elementos eficaces dentro de un grupo, quienes lo constituyen se deberán estudiar a sí mismos e intentar hacer frente objetivamente a estos bloqueos y obstáculos.

En un grupo democrático maduro es responsabilidad de todos sus miembros el ayudarse entre sí a analizarse mutuamente de modo honesto, para estar en inmejorables condiciones de poder vencer sus frustraciones y participar más eficazmente en el proceso evolutivo del grupo.

Existen diferentes maneras de arrostrar y adaptarse a dichas frustraciones o inhibiciones de deseos, la mayoría de las cuales no corresponden al nivel racional o consciente del funcionamiento psíquico. El hombre piensa en términos de abstracciones y tiende a organizar continuamente sus vivencias en el universo que lo rodea. Por consiguiente, debe tener alguna forma de evasión mental para cualquier fracaso en sus intentos de lograr objetivos dentro de su contexto vital cotidiano. Las formas en que lo hace se denominan "ajustes", y pueden revestir diversas modalidades, como las referidas a continuación.



AGRESIÓN

Un ajuste común a la frustración, es decir, al impedimento en el avance hacia alguna meta anhelada, es la agresión. Cuando las ideas de un individuo no son aceptadas o cuando como persona es rechazado, puede dar golpes ciegos. Puede exteriorizar su hostilidad hacia su entorno mediante gestos, palabras y aún por violencia física; o bien, puede, asimismo, volver este enojo hacia su interior, autocondenándose y autocastigándose.



COMPENSACIÓN

A veces un individuo se ajusta a la frustración de un deseo mediante este ardid. Si se ve obstaculizado en la consecución de un propósito determinado, puede desviar sus energías a otro campo mediante una sustitución de su objetivo. Si, por ejemplo, como miembro del grupo, tiene dificultad en comunicarse durante las juntas y sesiones de trabajo en equipo, puede abstenerse de hacer comentarios en su transcurso, pero gastar una gran cantidad de energía ejerciendo el papel de "burro de carga" para ocuparse mejor de llevar a cabo las acciones decididas por el grupo. En algunos casos este tipo de compensación-sustitución es un reconocimiento racional de las propias aptitudes que a uno lo caracterizan. Sin embargo, muchas veces se emplea como excusa para no intentar el mejoramiento de la habilidad y la comprensión requeridas para vencer los impedimentos al alcance de los fines perseguidos.



RACIONALIZACIÓN

Muchos se ajustan a la frustración de deseos mediante este proceso. Por consiguiente si hallan impedimentos a la obtención de alguno de sus cometidos, pueden encontrar argumentos que proporcionen una explicación en apariencia lógica, mas no necesariamente veraz de lo acontecido, para con ello alejarse de la situación malograda, negándose a sí mismos que alguna vez buscaron alcanzarla. Así, por ejemplo, cuando una persona fue soslayada para un cargo en una organización, puede afirmar que, después de todo, no es un puesto importante y que en realidad no tenía tiempo para desempeñarlo eficazmente aunque hubiera sido elegida; o bien, si tiene un fracaso al hacer una ponencia, se puede adaptar a él, dándose la excusa de que los miembros del grupo en realidad no son muy buenos oyentes, y que además, este tipo de presentaciones nunca conducen a algo fructífero. La racionalización, por lo general, tiene lugar en un nivel inconsciente.



IDENTIFICACIÓN

Este ajuste puede tomar la forma de vivir a través de los demás vía una participación supletoria en los éxitos ajenos, que, eventualmente, termina substituyendo a la búsqueda de satisfacciones por medio de tareas y esfuerzos propios. Aquéllos que recurren a este mecanismo, a menudo imitan el comportamiento y los amañeramientos del sujeto con el cual se identifican, de aquí que se pueda entender la alegría o la pena de un individuo a causa del triunfo o decepción de otra persona con quien aquél se identifica. A partir de este tipo de ajuste se puede comprender, en particular, el por qué un ser humano dado parece conformarse con niveles mediocres de desenvolvimiento o desarrollo para sí mismo: en realidad recibe sus recompensas de los logros de otro.



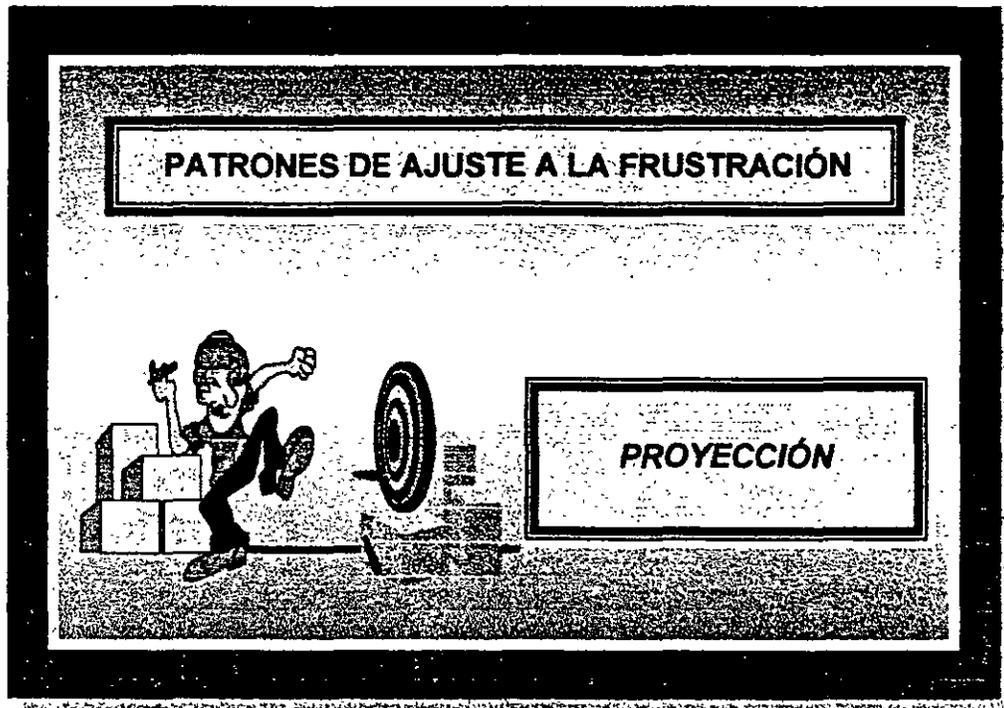
IDEALIZACIÓN

Esta modalidad de adaptarse a las frustraciones está relacionada estrechamente con la identificación. Se puede idealizar a otros individuos y sus éxitos. Cuando alguien sobrestima la conducta de otros, deja de ser objetivo con respecto a la función del grupo. No obstante, puede así compensar un sentimiento inconsciente de minusvalía e ineptitud, intentando convencerse de que es, al menos, miembro de un grupo importante o renombrado. La idealización, es también el ajuste a sentimientos tales como los de la propia insuficiencia, mediante el auto-engrandecimiento, exagerando las propias cualidades, aciertos, aptitudes, y su trascendencia. Así, un individuo idealiza cuando confiere un valor mayor a sus contribuciones particulares al grupo del cual forma parte, que el asignado a ellas por todos los integrantes de éste en conjunto.



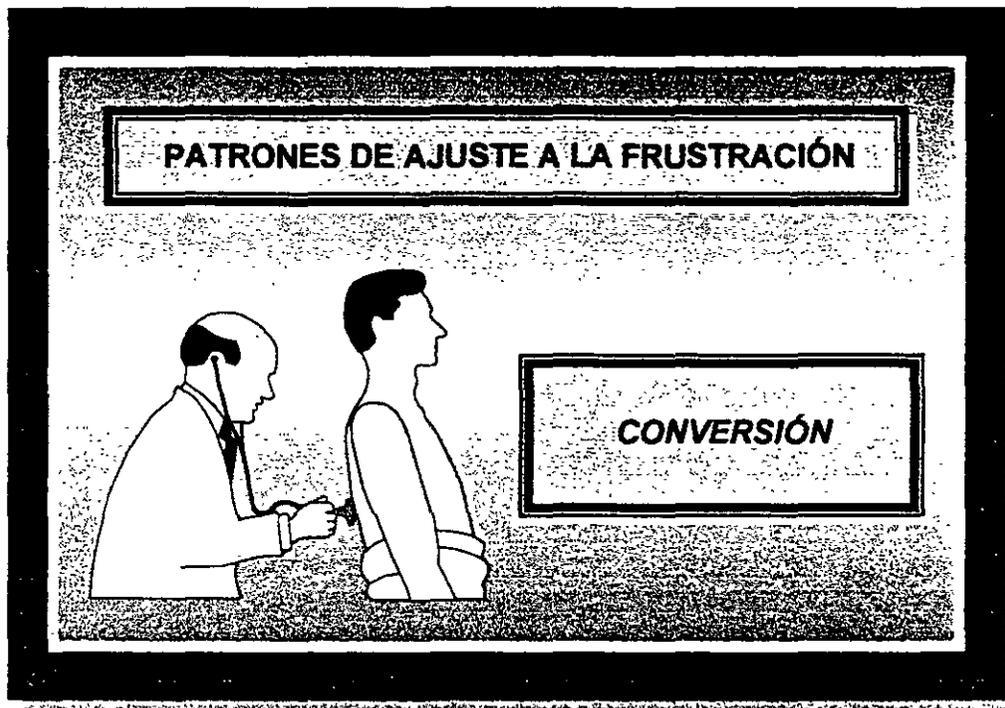
DESPLAZAMIENTO

Este es el patrón adaptativo que tiene lugar cuando un individuo transfiere a una persona los sentimientos que en verdad experimenta hacia otra. A menudo acompaña a la idealización. Si un sujeto sobrevalora a otro y éste hace algo que disgusta a quien lo ha idealizado, puede entonces este último culpar a alguien más de lo acaecido. Con frecuencia el desplazamiento tiene lugar porque para algunos resulta más cómodo o menos conflictivo expresarse ante una persona que frente a otra. Un individuo puede enojarse con su jefe, pero guarda silencio; en cambio, cuando regresa a casa por la noche, descarga su fastidio sobre su mujer e hijos.



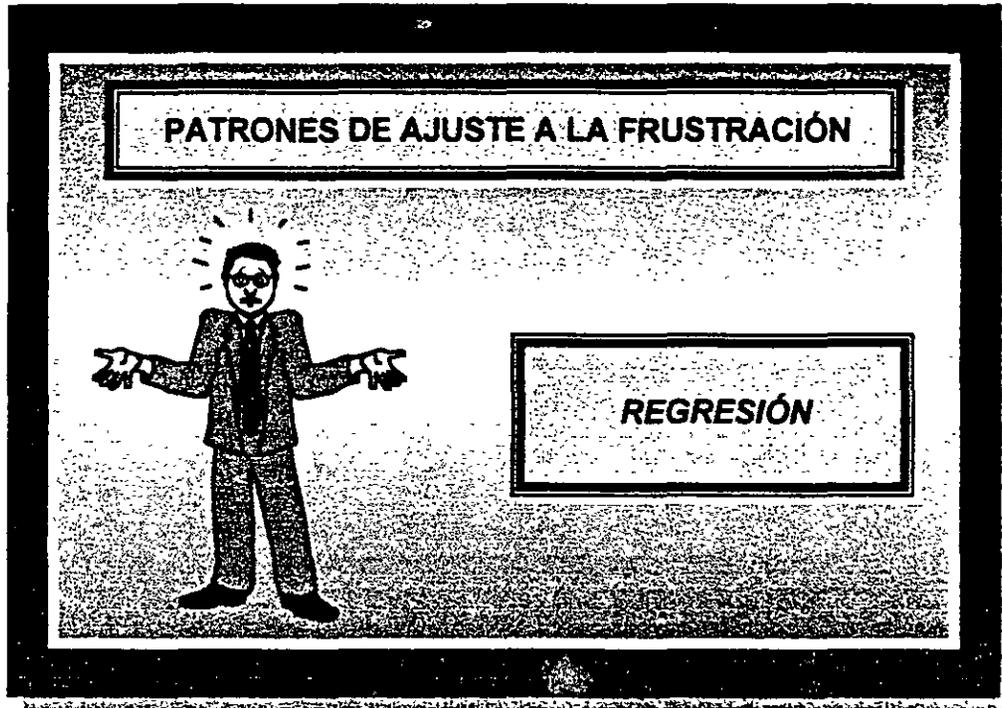
PROYECCIÓN

Este ajuste a la inhibición de deseos se suscita cuando un individuo se deshace de sus propios sentimientos de insuficiencia, fracaso u hostilidad, colocándolos en otros y adjudicándoles el origen y la responsabilidad de los mismos. Por ejemplo, si una persona no ha tenido éxito en su papel de moderador de un debate, puede depositar su propio fallo en los otros miembros del grupo, aduciendo que no han desempeñado sus papeles correctamente; o bien, si el líder de un grupo no se ha expresado como es debido ante sus oyentes, puede adjudicarles su propia limitación, acusándolos de mente estrecha y de falta de capacidad para escuchar.



CONVERSIÓN

La conversión implica canalizar la energía liberada como producto de una frustración de deseos, o de su posible ocurrencia, hacia algún síntoma o enfermedad físicos. En los casos extremos se puede llegar a desarrollar un padecimiento orgánico real para adaptarse a dicha frustración o amenaza de la misma. Una persona que, por ejemplo, quiere desempeñarse bien como conductor de una junta de trabajo, puede enfermarse de verdad si no logra llevar a cabo esta tarea como él lo ha imaginado. Todas las progenitoras están al tanto de este ajuste tal como lo manifiestan sus hijos: muchas los han visto padecer de vómito y diarrea precisamente los días en que deben rendir algún examen en la escuela.



REGRESIÓN

La regresión es un mecanismo que permite retroceder de un estado complejo existente a otro más sencillo. Cuando un individuo encuentra una circunstancia demasiado complicada, puede adoptar un comportamiento inmaduro e infantil, esperando recibir la atención y las consideraciones que esto conlleva. Si se tienen presentes las formas más aceptables socialmente de esta clase de conducta, se observa que quienes emplean un ajuste de esta índole, suelen afirmar de viva voz el deseo de que se dé una situación más sencilla o tratan de crearla transformando los hechos. Un ejemplo de esta conducta que se encuentra reiteradamente en el contexto laboral, es la revelación escuchada frecuentemente de individuos integrantes de equipos de trabajo en proceso de crecimiento, donde expresan preferir grupos más pequeños e íntimos. Esto se desprende de que en su mayoría, los seres humanos se sienten más competentes para comunicarse en el seno de grupos primarios, es decir,

con gente que conocen más de cerca, a modo de reminiscencia del núcleo familiar de origen. Probablemente este ajuste se advierte más comúnmente cuando ciertos miembros de un grupo hacen un mal gesto u obran impulsivamente si no consiguen imponer su voluntad, esto es, incurren en una forma pueril, caprichosa e impulsiva, de habérselas con este tipo de frustración.



NEGATIVISMO

Este patrón de adaptación es bastante habitual. Representa el esquema de comportamiento según el cual una persona frustrada en sus propios objetivos al abordar una situación específica, responde a todas las opciones subsiguientes de enfrentamiento a la misma, de una manera opositora. Los niños suelen rehusar hacer cualquier otra cosa si no pueden obtener precisamente lo que ellos pretenden: "Si no puedo jugar a lo que quiero y cuando quiera, no juego".



HUIDA A LA FANTASÍA

Este ajuste implica imaginar circunstancias o acontecimientos en los que las metas o propósitos consiguen realizarse, mientras que en la vida real ha tenido lugar una dolorosa frustración. El término coloquial que se aplica a este mecanismo adaptativo es "ensueño".

Muchas reacciones que se perciben en las personas, pueden ser, al principio, difíciles de entender. Se toman más comprensibles cuando se analizan a la luz de la obstaculización de deseos y del ajuste a la frustración subsecuente. Lo aconsejable, también en esto, es el análisis racional de uno mismo y de las propias acciones:

Se necesita pronosticar las posibles frustraciones de los demás y conducirse uno mismo de manera que éstas puedan ser reducidas al mínimo para todos. En un grupo maduro, los miembros del mismo pueden ayudarse unos a otros a entender sus frustraciones y los ajustes que hacen por causa de éstas. Dentro de este esquema se desarrollarán más rápidamente como miembros del grupo. De otra manera, el grupo

puede invertir la mayor parte de sus esfuerzos en procurar que sus componentes no sufran frustraciones, quedándole poco tiempo y energía para tomar decisiones y actuar productivamente. La mayoría de los ajustes son complejos, y es difícil ofrecer indicaciones que se excluyan mutuamente. Se deberá reconocer que cualquier suceso puede ocasionar una frustración a alguien. A menudo, a causa de intereses encontrados o competitivos, el objetivo que satisface a uno resulta lesivo para el otro.

Los mecanismos de defensa que la gente emplea ante las frustraciones no son necesariamente buenos o malos. Dado que los individuos viven en una sociedad organizada en la cual ciertas libertades para obrar sin preocuparse de los demás han sido adoptadas para el bien común, es inevitable que algunas tendencias y deseos se obturen. Del mismo modo, en una sociedad democrática, estar ubicado en la posición minoritaria siempre involucra una pérdida o perjuicio. Por todo ello, las frustraciones son una parte intrínseca y normal de la interacción entre los seres humanos.

El integrante de un grupo que reconoce esto, e intenta crear formas de interrelación social dentro del mismo, buscando reducir al mínimo las frustraciones, encontrará que la moral del grupo permanecerá muy alta y que sus participantes se dirigirán más rápidamente hacia el logro de sus objetivos.

Es necesario advertir que hay efectos tanto destructivos como útiles en los tipos de ajustes que se pueden efectuar a raíz de frustraciones de metas o propósitos. Ajustes tales como la compensación, la racionalización y la huida a la fantasía pueden emplearse como una fuga constante de la realidad de las situaciones sociales en que uno se encuentra. Sin embargo, si estos ajustes son empleados inteligentemente, proveen un "éscape" alrededor del bloqueo del objetivo, que permitirá proceder a ocuparse de otras actividades más constructivas, en espera de una mejor oportunidad para regresar al propósito anteriormente malogrado.

En el otro extremo, ajustes tales como la regresión o la agresión, aunque pueden proporcionar al sujeto un alivio inmediato de la tensión creada por la inhibición del acceso al objetivo perseguido, casi siempre producen efectos adversos en la moral del grupo.

Cuando las personas o los grupos son entorpecidos o detenidos en el logro de sus metas, pueden modificar sus actitudes y sus derroteros, o bien intentar cambiar las circunstancias que originariamente ocasionaron el impedimento. Conforme los integrantes se toman más aptos para reconocer los factores que generan los bloqueos o las frustraciones y los tipos de adaptación más adecuados que se deben poner en marcha ante tales circunstancias, pueden elegir racionalmente para desplegar aquellos ajustes que requieren el menor gasto de tiempo y de energía psíquica. Esto conduce a una mayor motivación individual, mayor satisfacción personal con el grupo y sus actividades, y mayor productividad grupal.

Superación a las Barreras en la Comunicación

Dado que hay barreras contra la comunicación, ¿Cómo puede el individuo reducir al mínimo los problemas e intentar superarlos?. Las siguientes recomendaciones servirán para hacer más satisfactoria la comunicación.

- ***Usar la retroalimentación.***

Muchos problemas de la comunicación se deben a malos entendidos e interpretaciones incorrectas. Unos y otras tienden a presentarse con menor frecuencia si se cerciora uno de que el circuito de retroalimentación se usa en el proceso de la comunicación. En este sentido, el emisor puede formar una serie de preguntas conexas con el mensaje, a fin de averiguar si se recibió tal como él deseaba. Mejor aún: puede pedirle al receptor que repita el mensaje con sus propias palabras. Si el emisor oye después lo que se deseaba, habrán mejorado la comprensión y la exactitud. La retroalimentación presenta asimismo otras formas más sutiles que la pregunta directa o la síntesis del mensaje por el receptor. Los comentarios generales hechos por él pueden darle al emisor una buena idea de la reacción que suscitó el mensaje. Además, los procesos y premios de la organización (entre los que se cuentan las evaluaciones del desempeño, las revisiones de sueldos, las asignaciones de trabajos y las decisiones sobre promociones) representan importantes formas de retroalimentación más sutil.

- ***Simplificar el lenguaje.***

Como el lenguaje puede ser una barrera, el emisor procurará estructurar el mensaje de manera que sea claro y comprensible. Hay que escoger con mucho cuidado las palabras. El emisor tiene la obligación de simplificar su lenguaje y tener en cuenta a los destinatarios del mensaje, de modo que el lenguaje sea compatible con los receptores. Recuérdese que la comunicación eficaz se logra cuando el mensaje se recibe y *entiende*. La comprensión mejora al simplificar el lenguaje utilizado, teniendo presente al auditorio al que está destinado. Ello significa, por ejemplo que el director general de una empresa deberá siempre tratar de comunicarse en términos claros y sencillos y que el lenguaje con que se transmiten mensajes al personal operativo o de intendencia ha de ser intencionalmente diferente al que se usa al tratar con sus subdirectores y directores de área. Los vocablos especializados (jerga profesional) facilitan la comprensión cuando se utilizan con miembros de otro grupo que hablan ese "idioma", pero pueden provocar innumerables problemas y confusión al emplearse fuera de ese contexto.

- ***Escuchar activamente.***

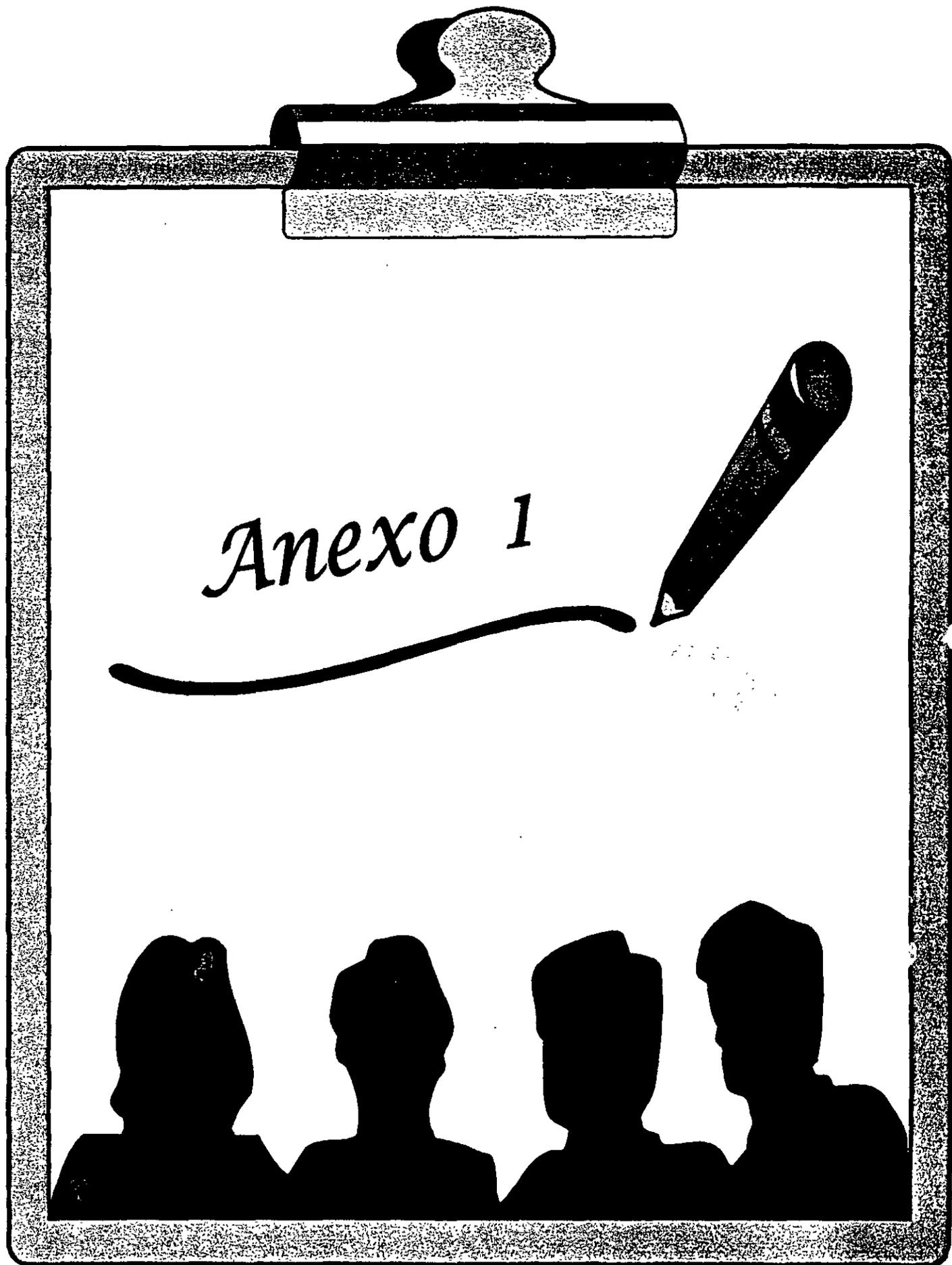
Cuando alguien habla, nosotros oímos. Pero muchas veces no escuchamos. Escuchar es la búsqueda activa de significado, mientras que oír es pasivo. Cuando uno escucha, dos personas están pensando: el receptor y el emisor.

Muchos de nosotros no sabemos escuchar. ¿Por qué?. Porque es difícil y porque casi siempre procura mayor satisfacción tener la iniciativa. En realidad, escuchar cansa más que hablar. Exige un esfuerzo intelectual. A diferencia del acto de oír, escuchar activamente requiere concentración absoluta. La persona promedio habla a una velocidad de 150 palabras por minuto, en tanto que tenemos la capacidad de escuchar a una velocidad de más de 1,000 palabras por minuto. La diferencia da origen a un lapso de inactividad cerebral y propicia la divagación.

Escuchar activamente mejora cuando el receptor adquiere empatía con el emisor; es decir, cuando trata de ponerse en el lugar de éste. Como los emisores tienen diferentes actitudes, intereses, exigencias y expectativas, la empatía facilita la comprensión del contenido real de un mensaje. Un oyente empático se reserva el juicio sobre el mensaje y escucha con atención lo que se está diciendo. Los que toman decisiones y no escuchan tienen menos información para tomar decisiones inteligentes. El objetivo es mejorar la capacidad de captar el significado integral de la comunicación, sin dejar que la deformen los juicios prematuros ni las interpretaciones.

- ***Controlar las emociones.***

Sería ingenuo suponer que siempre nos comunicamos en una forma totalmente objetiva y racional. Sabemos por experiencia personal que las emociones pueden oscurecer y distorsionar mucho la transmisión de significado. Si algo nos tiene emocionalmente perturbados, estamos más propensos a interpretar erróneamente los mensajes que nos lleguen, y también es posible que no expresemos con claridad y precisión lo que queremos enviar. Lo mejor es aplazar la comunicación explícita hasta que recobremos la compostura. Es menester ser paciente, no apresurarse, procurar no interrumpir al hablante, y conservar la calma si se está irritado, pues una persona enojada no interpreta correctamente las palabras. Asimismo, debe mantenerse la serenidad ante la crítica y las discusiones, dado que ambas cosas ponen a la defensiva y conducen a perder el control del propio temperamento; ante tales circunstancias la regla de oro es no discutir, pues aunque se gane en el momento inmediato, a la larga se pierde más de lo que se obtiene.



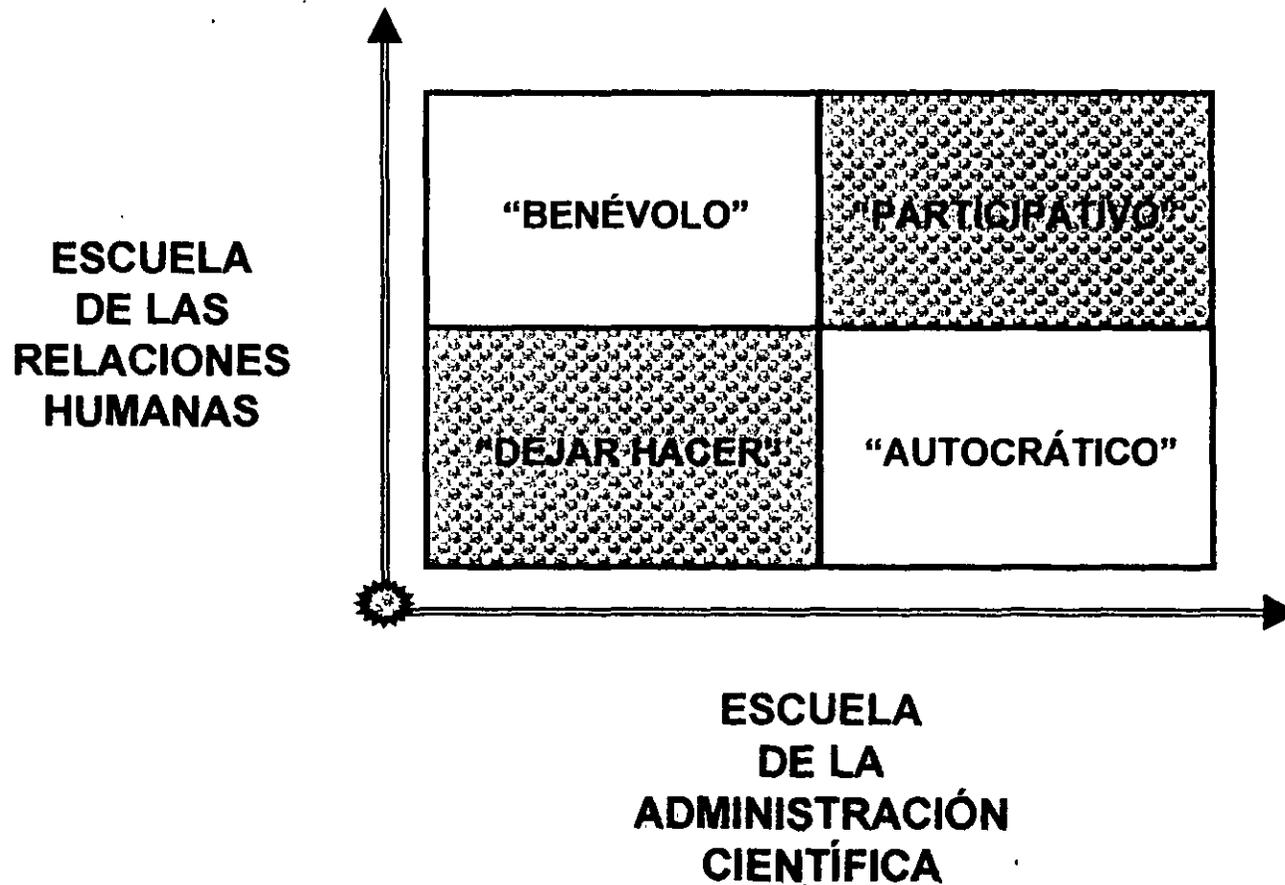
110

***“ Trata a un hombre tal como es,
y seguirá siendo lo que es;***

***Trátalo como puede y debe ser,
y será lo que puede y debe ser ”***

Johann Wolfgang Von Goethe

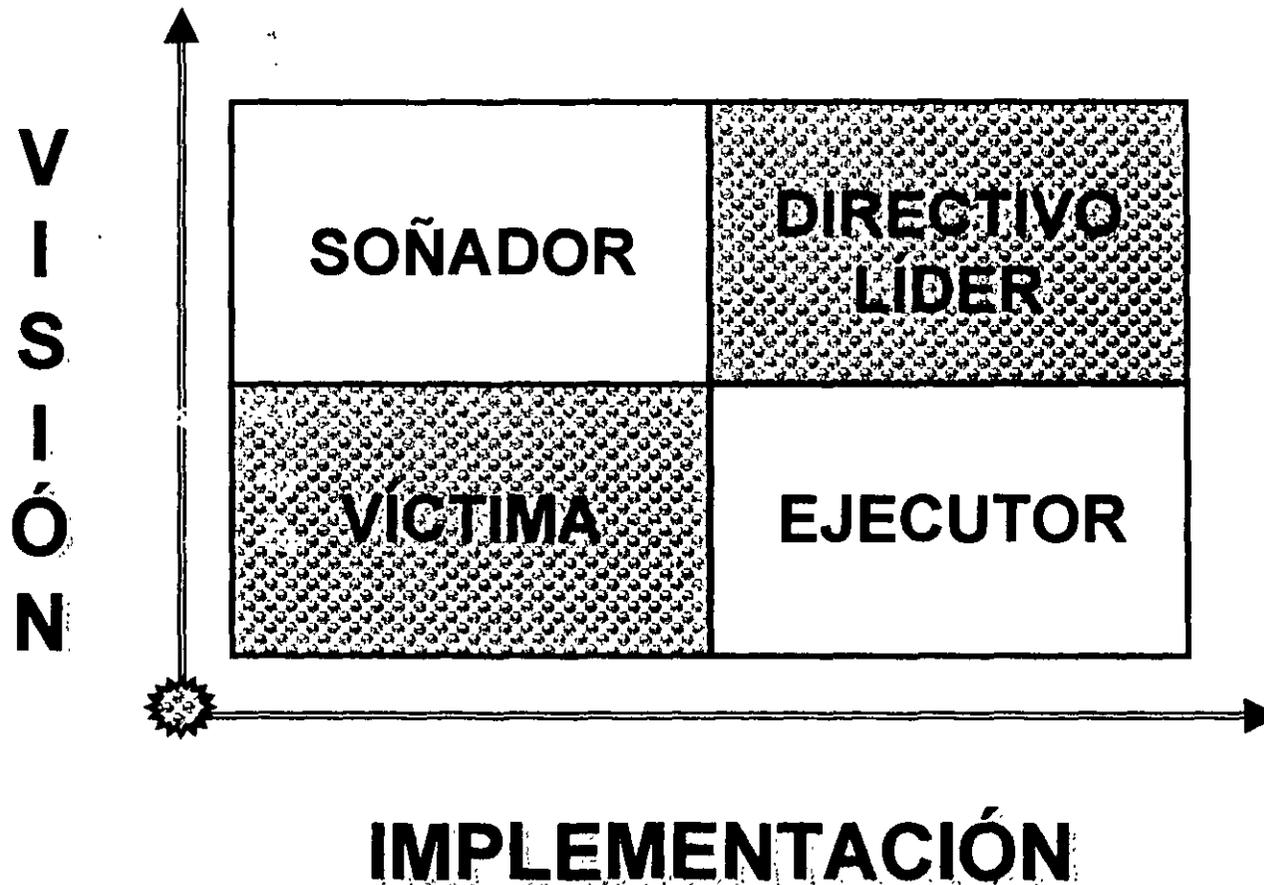
ESTILOS DE LIDERAZGO



LIDERAZGO SITUACIONAL

MADUREZ DEL GRUPO	ESTILO DE LIDERAZGO	RELACION TAREA
MADUREZ 1 Los miembros del grupo : "no quieren ni pueden"	ORDENAR	ALTA TAREA - BAJA RELACION
MADUREZ 2 Los miembros del grupo : "quieren pero no pueden" o "pueden pero no quieren"	PERSUADIR	ALTA TAREA - ALTA RELACION
MADUREZ 3 Los miembros del grupo : "pueden y quieren en grado suficiente"	PARTICIPAR	BAJA TAREA - ALTA RELACION
MADUREZ 4 Los miembros del grupo : "pueden y quieren con alto grado de excelencia"	DELEGAR	BAJA TAREA - BAJA RELACION

DIMENSIONES DEL LIDERAZGO



ATRIBUTOS BÁSICOS DE UN LÍDER EFECTIVO

-  Poseer una visión de futuro. Contar con una clara imagen de lo que la organización, departamento o grupo pueden llegar a ser, pues lo que él pretende llevar a cabo aún no está hecho.
-  Poseer la habilidad de comunicar o transmitir esta visión a otros.
-  Poseer la habilidad para motivar a otros a trabajar hacia el arribo a esa visión.
-  Poseer la habilidad para “trabajar dentro del sistema” obteniendo que las cosas se realicen.

ATRIBUTOS BÁSICOS DE UN LÍDER EFECTIVO

-  **Contar con la habilidad de entender por qué la gente actúa como lo hace y saber encauzar con destreza sus motivaciones.**
-  **Tener la capacidad de observación y sensibilidad necesarias como para poder predecir las reacciones de sus seguidores.**
-  **Tener control sobre las actividades que conduzcan a la consecución de los objetivos propuestos.**
-  **Poseer no sólo autoridad, sino también poder.**
-  **Saber con certeza que la clave de su eficaz liderazgo radica en el poder que sus seguidores perciben en él.**

RASGOS DE PERSONALIDAD CARACTERÍSTICOS DE TODO LÍDER EFECTIVO



Gran confianza en sí mismo.



Buen comunicador.



Orientado a la realidad y a la acción.



Flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos.



Positivo, independiente, capaz de analizar hechos en forma objetiva.

116

RASGOS DE PERSONALIDAD CARACTERÍSTICOS DE TODO LÍDER EFECTIVO

-  Excelente colaborador, no cae en el individualismo ni en el afán protagónico; está habituado a pensar en términos de “*nosotros*”.
-  Ambicioso, estimulado por una alta necesidad de logro.
-  Animoso y valiente, dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, y a ser responsable de su actuación y de las consecuencias a ella inherentes.
-  Responsable, capaz de vivir su posición o jerarquía como compromiso más que como privilegio.
-  Motivador de individuos y grupos, pues los conoce, dialoga con ellos y les tiene fé, en tanto sabe que el mayor estímulo para un empleado es que su superior espere de él más de lo que él mismo espera de sí.

RASGOS DE PERSONALIDAD CARACTERÍSTICOS DE TODO LÍDER EFECTIVO

-  **Autocrítico; capaz de autoanalizarse realísticamente sin caer en las tramas sutiles de los mecanismos de defensa para salvaguardar su imagen.**
-  **Intuitivo y comprensivo; capaz de captar diversos fenómenos emocionales de los individuos.**
-  **Respetuoso, dispuesto siempre, no sólo a entender, sino también a aceptar a sus colaboradores.**
-  **Creativo, de elevadas aspiraciones y propenso a la innovación progresista.**
-  **Honesto y sincero.**

RASGOS DE PERSONALIDAD CARACTERÍSTICOS DE TODO LÍDER EFECTIVO

-  **Receptivo, empático, capaz de escuchar quejas y reclamaciones sin adoptar posturas defensivas hacia ellas ni proyectarlas en otros, sino encaminándolas hacia una solución fructífera de problemas.**
-  **Plenamente consciente de que una de las grandes necesidades de los seres humanos es la de seguridad.**
-  **Capaz de confiar en las aptitudes y potencialidades de los grupos a su cargo, apartándose del autoritarismo que coarta e inhibe.**
-  **Hábil para persuadir, negociar y pactar en forma asertiva.**
-  **Capaz, en alto grado, de resistir y tolerar situaciones ambiguas u adversas.**

MOTIVACIÓN

LIDERAZGO
TRANSACCIONAL

ENFOQUE
"PREMIO-CASTIGO"

SE TRATA A
LOS INDIVIDUOS
COMO OBJETOS

RESULTA EN UN
ESFUERZO
MÍNIMO SUFICIENTE

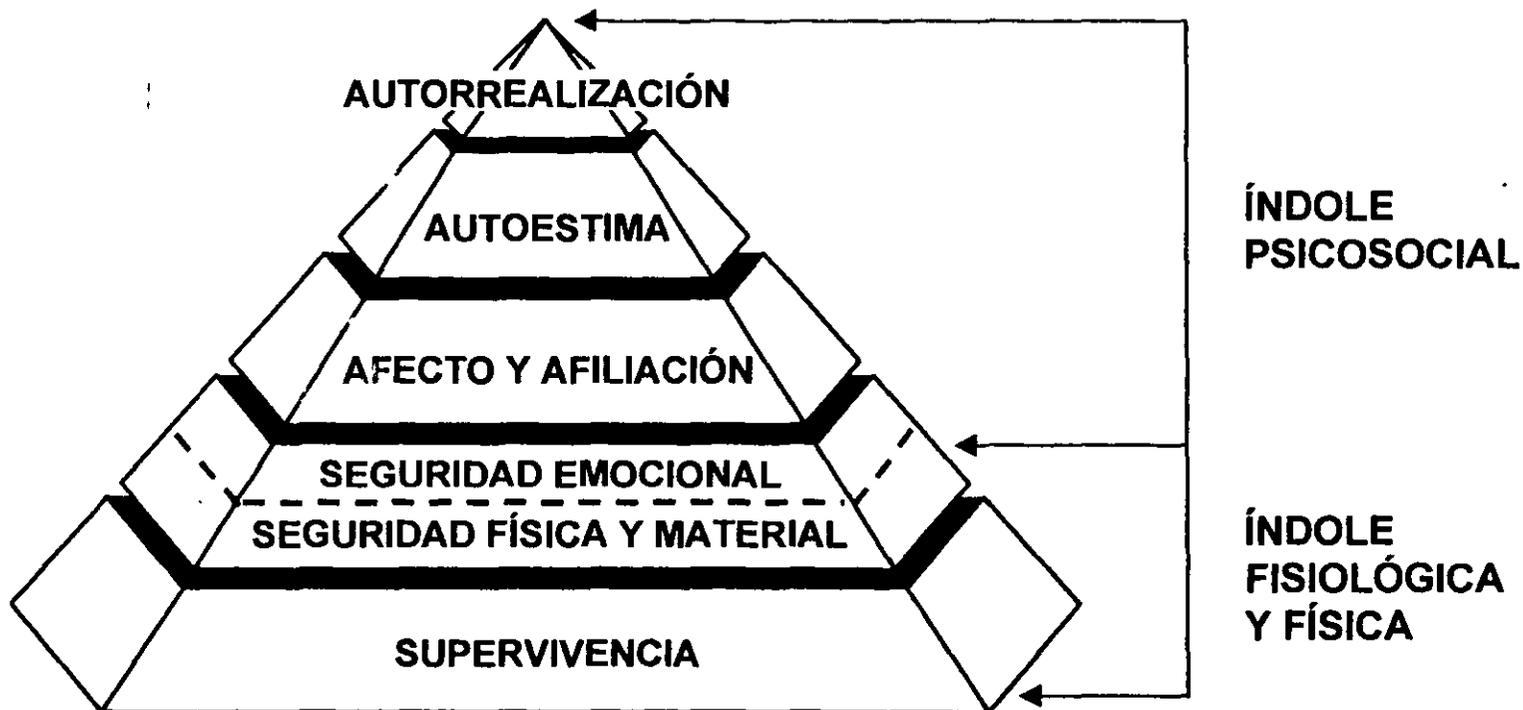
LIDERAZGO
TRANSFORMADOR

ENFOQUE
"AUTO-GESTIÓN"

SE TRATA A
LOS INDIVIDUOS
COMO PERSONAS

RESULTA EN EL
ESFUERZO
MÁXIMO POSIBLE

JERARQUÍA DE NECESIDADES HUMANAS BÁSICAS (ABRAHAM H. MASLOW)



SUPERVIVENCIA

- Alivio de la pérdida de homeostasis.
- Alivio del hambre y la sed.
- Alivio del dolor.
- Sueño y descanso.
- Actividad sexual.

SEGURIDAD FÍSICA Y MATERIAL

- Ausencia de peligro físico - Protección de la integridad corporal.
- Albergue y abrigo.
- Necesidad de orden y predictibilidad.

SEGURIDAD EMOCIONAL

- Necesidad de confiar en otros.
- Necesidad de poseer autoconfianza.
- Necesidad de ser digno de confianza.

AFECTO Y AFILIACIÓN

- Necesidad de amar y ser amado.
- Necesidad de ser aceptado, valorado y respetado.
- Necesidad de pertenecer a grupos sociales.

AUTOESTIMA

- Necesidad de logro.
- Necesidad de ser reconocido y admirado.
- Necesidad de auto - aceptación, auto - valoración y auto - respeto.

AUTORREALIZACIÓN

- Necesidad de desarrollar el potencial y las capacidades personales.
- Necesidad de realizar las actividades para las que se está mejor dotado.
- Búsqueda y expansión de metanecesidades (descubrir la verdad, crear belleza, promover la justicia, entre otras).

FORMAS EN QUE UN LÍDER TRANSFORMADOR MOTIVA A SUS SUBORDINADOS



Acrecentando su grado de consciencia de sus recursos potenciales.



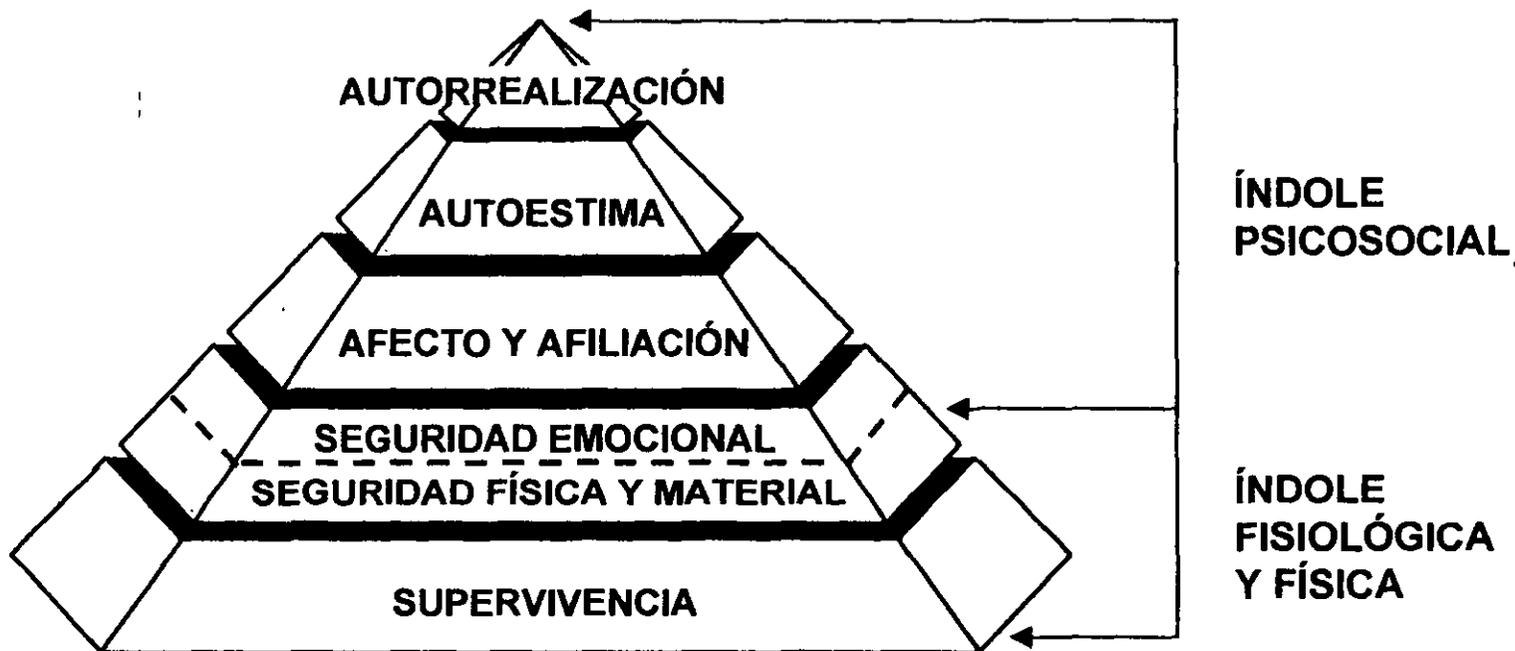
Guiándoles a que trasciendan sus intereses personales.



Elevando el nivel de las necesidades humanas que orientan su comportamiento, conforme al esquema jerárquico de las mismas propuesto por Abraham H. Maslow.

192

JERARQUÍA DE NECESIDADES HUMANAS BÁSICAS DE ABRAHAM H. MASLOW APLICADA A LA VIDA LABORAL



SUPERVIVENCIA Y SEGURIDAD FÍSICA

- Entorno higiénico, cómodo y adecuado.
- Reducción de riesgos vinculados a accidentes y siniestros.
 - Prevención de respuestas de estrés excesivo.
- Asignación periódica de vacaciones.
 - Promoción de actividades recreativas y propiciatorias de salud física y mental.

SEGURIDAD MATERIAL Y EMOCIONAL

- Formas racionales de sueldos y compensaciones.
- Concordancia entre exigencias del trabajo y capacidades del personal.
 - Aclaración de expectativas relativas al desempeño.
- Retroalimentación del desempeño prudente y oportuna.
- Certidumbre en el trabajo basada en el desempeño.

AFECTO Y AFILIACIÓN

- Involucramiento del personal en la planeación e implementación de objetivos.
- Involucramiento del personal en la resolución de problemas en equipo.
- Involucramiento del personal en la toma de decisiones en equipo.
- Involucramiento del personal en su propia evaluación del desempeño.
- Involucramiento del personal en su propio desarrollo profesional o técnico.

AUTOESTIMA

- Trato digno y respetuoso al personal.
- Énfasis en el valor del trabajo realizado para la consecución de objetivos importantes.
- Consideración de las ideas y opiniones del personal.
 - Fomento de la auto-administración y el autogobierno entre los miembros del personal.
- Reconocimiento a cada individuo por el trabajo bien realizado.

AUTORREALIZACIÓN

- Interés y preocupación por el desarrollo laboral de cada individuo.
- Identificación de las metas personales de cada individuo.
 - Entrenamiento y orientación profesional o técnica in situ.
- Oferta de oportunidades para recibir adiestramiento y educación formales.
 - Asistencia y apoyo en la planeación de carrera.

RESULTADO DEL IMPACTO EJERCIDO POR EL LÍDER TRANSFORMADOR SOBRE SU PERSONAL

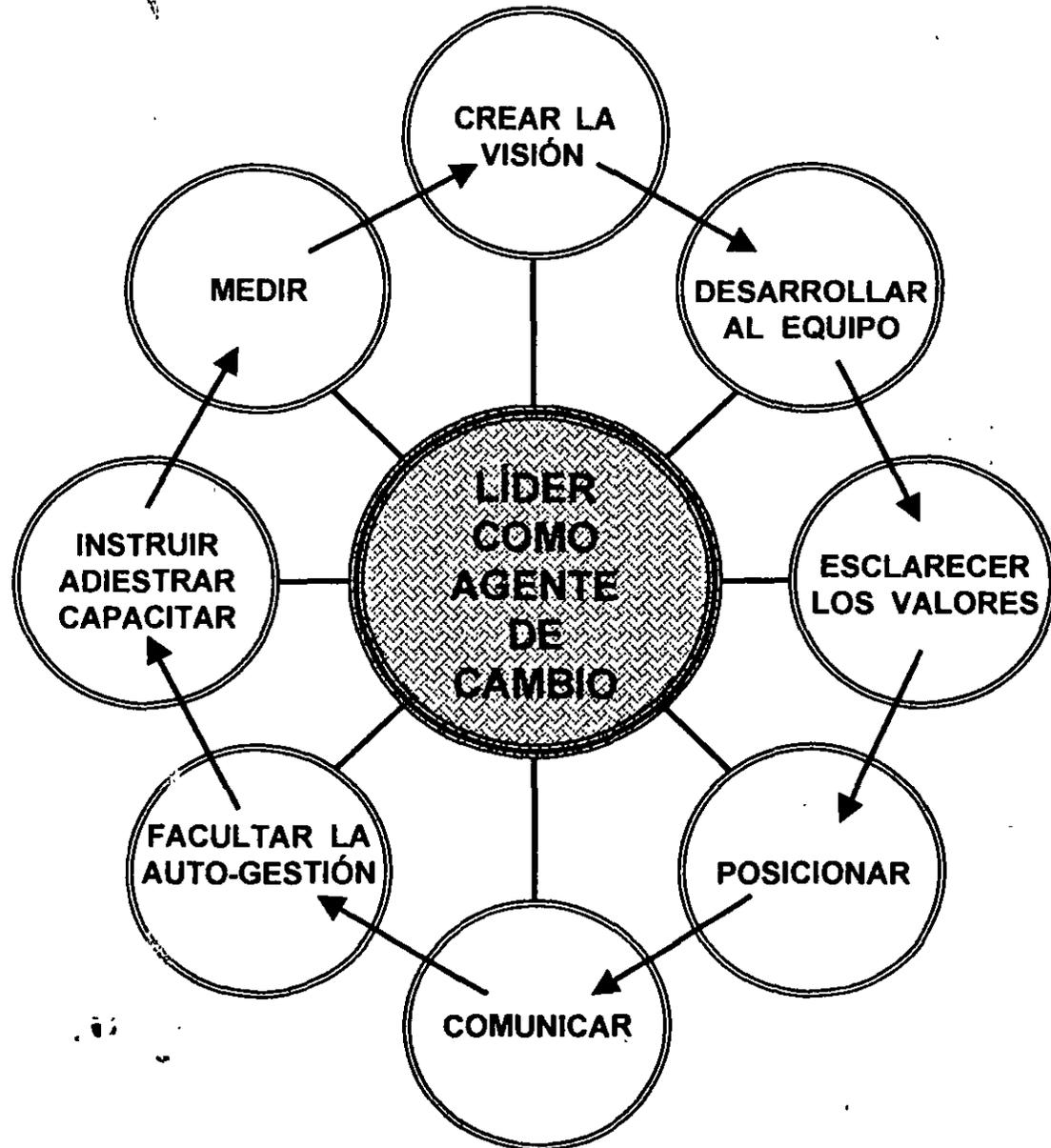
- **La gente desea hacer más de lo que se espera de ellos.**
- **La gente desea cumplir las expectativas del líder.**
- **La gente se desarrolla más amplia y profundamente.**
- **La gente cree en la organización.**
- **La gente se compromete totalmente con la organización.**
- **La gente desea emular al líder.**
- **La gente demuestra un mayor grado de innovación.**
- **La gente alcanza un nivel más elevado de desempeño.**

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS



125

FUNCIONES DE LIDERAZGO



126

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

⇨ ESTABLECER UNA FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA

Integrar los valores, metas y estrategias que sirven de cimiento y piedra angular al modelo administrativo de la organización.

⇨ PLANEAR

Determinar los objetivos de la empresa y/o de sus diferentes áreas divisiones o departamentos, y decidir sobre la mejor forma de llegar a su consecución.

⇨ ORGANIZAR

Establecer la estructura de funciones, responsabilidades y autoridad que se requiere para lograr las metas organizacionales de manera sinérgica, ordenada y sistemática.

⇨ SELECCIONAR Y DESARROLLAR AL PERSONAL

Configurar y promover el crecimiento del cuerpo administrativo, técnico y profesional que la empresa necesita para alcanzar sus objetivos.

⇨ MOTIVAR, DIRIGIR Y LIDEREAR

Guiar, estimular, impulsar e inspirar al personal a luchar y esforzarse voluntariamente por obtener los fines organizacionales perseguidos.

⇨ EVALUAR Y CONTROLAR

Medir el desempeño en relación a los objetivos de la empresa y adoptar medidas preventivas y correctivas cuando el caso lo amerite.

FUNCIONES DE LIDERAZGO

⇨ CREAR LA VISIÓN

Construir una imagen mental diáfana y nítida de aquello en lo que el grupo deberá convertirse y transmitirla a sus miembros.

⇨ DESARROLLAR AL EQUIPO

Integrar y preparar al conjunto de personas altamente calificadas que son responsables de lograr las metas grupales en estrecha colaboración.

⇨ ESCLARECER LOS VALORES

Identificar los valores organizacionales y comunicarlos a través de palabras y de actos.

⇨ POSICIONAR

Elaborar una estrategia efectiva para desplazar al grupo de su posición actual hacia la visión perseguida.

⇨ COMUNICAR

Establecer una mutua comprensión con otros a través de todas las modalidades de comunicación usualmente empleadas en el entorno organizacional.

⇨ FACULTAR LA AUTO-GESTIÓN

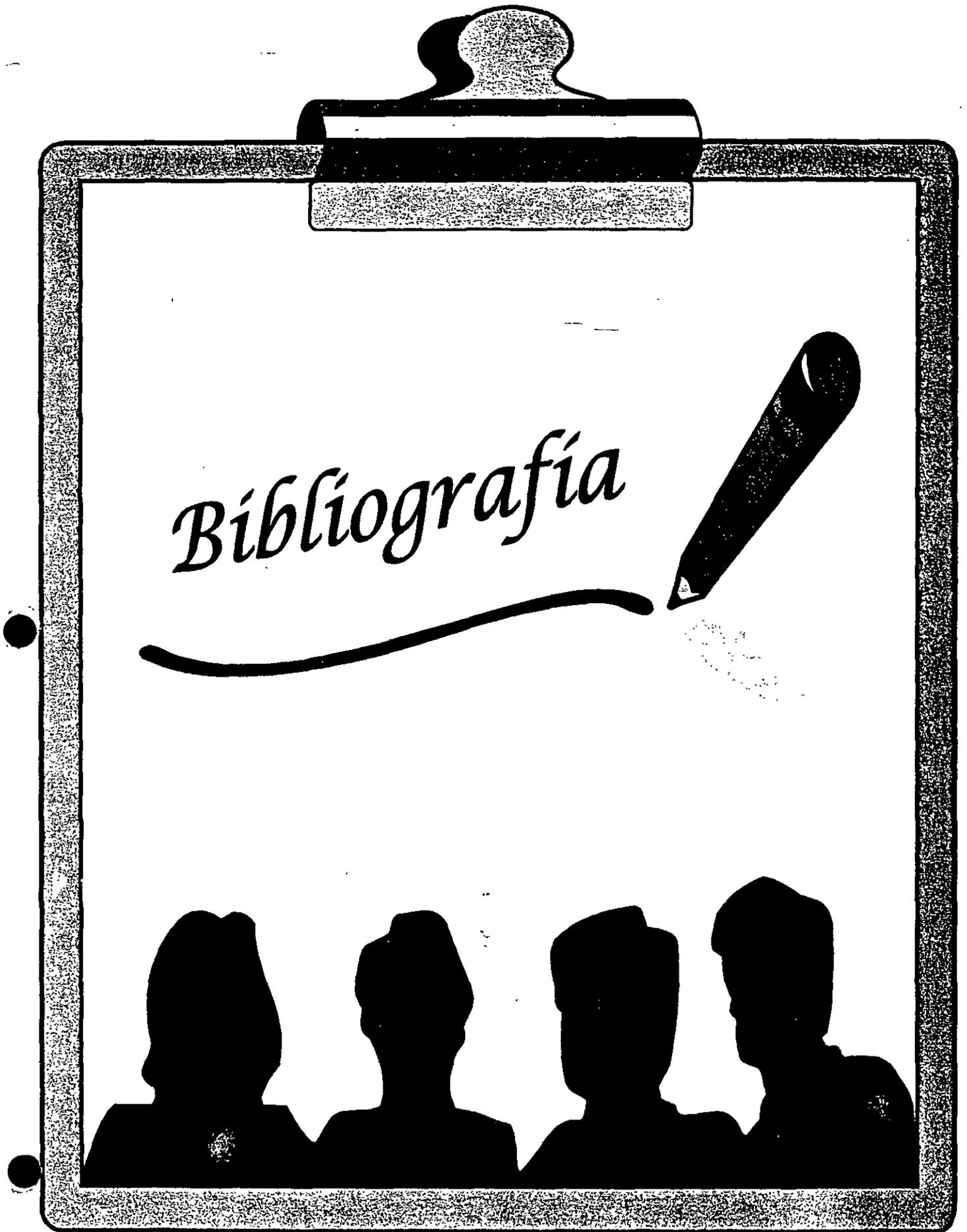
Motivar a otros estimulándoles a desplegar su propio potencial a su máximo nivel.

⇨ INSTRUIR, ADIESTRAR O CAPACITAR

Ayudar a otros a desarrollar las habilidades pertinentes para lograr la excelencia.

⇨ MEDIR

Puntualizar los factores críticos de éxito vinculados a las operaciones o actividades del grupo, y evaluar los progresos de éste sobre la base de dichos factores.



LECTURAS RECOMENDADAS

-  Aguilar Kubli, E.; "Asertividad: Sé tu mismo sin sentirte culpable"; Editorial Pax México; México, D.F., 1987.
-  Arias Galicia, F.; "Administración de recursos humanos"; Editorial Trillas; México, D.F., 1989.
-  Armstrong, M.; "Gerencia de recursos humanos: Integrando el personal y la empresa"; Legis Editores; Bogotá, 1991.
-  Austin, Nancy, et al.; "Pasión por la excelencia: Un liderazgo diferente"; Lasser Press Mexicana; México, D.F., 1986.
-  Bell, A.H., et al.; "Aprenda a tratar con personas conflictivas"; Plaza & Janés Editores; Barcelona, 1996.
-  Bennis, W., et al.; "Líderes: El arte de mandar"; Merlín Libros; México, D.F., 1987.
-  Bennis, W.; "Why leaders can't lead"; Jossey-Bass Publishers; San Francisco, 1990.
-  Bennis, W.; "Cómo llegar a ser líder"; Editorial Norma; Bogotá, 1990.
-  Blanchard, K., et al.; "El líder ejecutivo al minuto"; Editorial Grijalbo; México, D.F., 1986.

-  Blanchard, K., et al.; "El ejecutivo al minuto en forma"; Editorial Grijalbo; México, D.F., 1988.
-  Blanchard, K., et al.; "El poder ético del directivo"; Editorial Grijalbo; México, D.F., 1988.
-  Bramson, R.M.; "Cómo tratar con personas difíciles"; Ediciones Deusto; Bilbao, 1992.
-  Brown, W.S.; "Trece errores fatales en que incurren los gerentes y cómo evitarlos" Editorial Norma; Bogotá, 1986.
-  Byham, W.C.; "¡Zapp!"; Editorial Diana; México, D.F., 1992.
-  Cohen, H.; "Todo es negociable"; Editorial Planeta; Barcelona, 1983.
-  Conger, J.A.; "El líder carismático"; McGraw-Hill Interamericana; Bogotá, 1991.
-  Conklin, R.; "Cómo hacer que la gente haga cosas"; Editorial Grijalbo; México, D.F., 1983.
-  Covey, S.; "Los siete hábitos de la gente eficaz"; Editorial Paidós Mexicana; México, D.F., 1992.
-  Covey, S.; "El liderazgo centrado en principios"; Editorial Paidós Mexicana; México, D.F., 1997.

-  Crosby, P.B.; "Dinámica gerencial: El arte de motivar a los demás"; McGraw-Hill de México; México, D.F., 1987.
-  Chalvin, D.; "Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo"; Ediciones Deusto; Bilbao, 1992.
-  Danziger, M.; "Comunicación interpersonal"; El Manual Moderno; México, D.F., 1982.
-  Dawson, R.; "Pedir no basta"; Compañía General de Ediciones; México, D.F., 1987.
-  Delaire, G.; "Motivar y mandar"; Ediciones Deusto; Bilbao, 1992.
-  Demory, B.; "Cómo dirigir y animar las reuniones de trabajo"; Ediciones Deusto; Bilbao, 1992.
-  Desaunay, G.; "Cómo tratar eficazmente con el jefe"; Ediciones Deusto; Bilbao, 1987.
-  Desaunay, G.; "Cómo tratar con los subordinados"; Ediciones Deusto; Bilbao, 1992.
-  Dyer, W.W.; "Evite ser utilizado"; Editorial Grijalbo; México, D. F., 1979.
-  Fear, R.A.; "La entrevista de evaluación"; Editorial Paidós, Buenos Aires, 1979.

-  Fensterheim, H., et al.; "No diga SI, cuando quiera decir NO"; Editorial Grijalbo; México, D.F., 1983.
-  Fiedler, F.E., et al.; "Liderazgo y administración efectiva"; Editorial Trillas; México, D.F., 1989.
-  Fisher, R.; Ury, W.; "Obtenga el SI: El arte de negociar sin ceder"; Compañía Editorial Continental; México, D.F., 1985.
-  Fisher, R., et al.; "El liderazgo lateral: Cómo dirigir si usted no es el jefe"; Editorial Norma; Bogotá, 1999.
-  Flores de Gortari, S. et al.; "Hacia una comunicación administrativa integral"; Editorial Trillas; México, D.F., 1991.
-  Frank, M.O.; "Organice juntas de trabajo breves y eficaces: Cómo lograr más en menos tiempo"; Editorial Grijalbo; México, D.F., 1991.
-  Garfield, C.; "Los empleados son primero"; McGraw-Hill Latinoamericana de México; México, D.F., 1994.
-  Genua, R.L.; "Cuidado con lo que dice; cómo lo dice, cuándo lo dice y dónde lo dice"; Editorial Norma; Bogotá, 1995.
-  Goldhaber, G.M.; "Comunicación organizacional"; Editorial Diana; México, D.F., 1984.
-  Haro Leeb, L.; "Relaciones humanas"; Editorial Edicol; México, D.F., 1984.

-  Haro Leeb, L.; "Psicología aplicada a las relaciones humanas"; Editorial Porrúa; México, D.F., 1990.
-  Heneman, H.G., et al.; "Administración de los recursos humanos y personal"; Compañía Editorial Continental; México, D.F., 1989.
-  Hernández, S.J., et al.; "Administración de personal: Desarrollo de los recursos humanos"; Grupo Editorial Iberoamérica; México, D.F., 1986.
-  Hersey, P., et al.; "Estilo eficaz de dirigir: Liderazgo situacional"; I.D.H. Ediciones; México, D.F., 1981.
-  Hitt, W.D.; "Management in action: Guidelines for new managers"; Battelle Press; Columbus, Ohio, 1985.
-  Hitt, W.D.; "The leader-manager: Guidelines for action"; Battelle Press; Columbus, Ohio, 1988.
-  Janner, G.; "Cómo presentar con éxito nuestras ideas a los demás"; Ediciones Deusto; Bilbao, 1992.
-  Jessup, G., et al.; "Selección e evaluación en el trabajo"; Compañía Editorial Continental; México, D.F., 1981.
-  Juran, J. M.; "Juran y el liderazgo para la calidad: Un manual para directivos"; Ediciones Díaz de Santos; Madrid, 1990.

-  Laurent, L.; "Las negociaciones profesionales y empresariales"; Ediciones Deusto; Bilbao, 1992.
-  Leboeuf, M.; "El gran principio del management"; Editorial Grijalbo; México, D.F., 1986.
-  Lee, W; "Cómo determinar y alcanzar tus propios objetivos"; Ediciones Deusto; Bilbao, 1992.
-  Linkemer, Bobbi; "Cómo organizar y dirigir una junta con éxito"; M. Aguilar Editor; México, D.F., 1992.
-  Maddux, R.B.; "Evaluación efectiva del desempeño"; Editorial Trillas; México, D.F., 1991.
-  Maddux, R.B.; "Cómo negociar con éxito: Estrategias efectivas para ganar/ganar"; Grupo Editorial Iberoamérica; México, D.F., 1992.
-  Martínez de Velasco, A. et al.; "Comunicación organizacional práctica: Manual gerencial"; Editorial Trillas; México, D.F., 1991.
-  McQuaig, J.H.; "Cómo motivar a la gente: Problemas y procedimientos"; Editorial Diana; México, D.F., 1991.
-  Meares, A.; "Los poderes ocultos del liderazgo"; Ediciones Deusto; Bilbao, 1992.
-  Nelson, B.; "1001 ways to reward your employees"; Workman Publishing Company, Inc.; New York, 1994.

-  Newman, W.H., et al.; "La dinámica administrativa: Conceptos, funcionamiento y aplicaciones prácticas"; Editorial Diana; México, D.F., 1984.
-  Oraison, M.; "Psicología de nuestros conflictos con los demás"; Editorial Mensajero; Bilbao, 1971.
-  Peters, T.J., et al.; "En busca de la excelencia"; Lasser Press Mexicana; México, D.F., 1984.
-  Reilly, W.J.; "Relaciones humanas venturosas"; Editorial Herrero; México, D.F., 1991.
-  Reilly, W.J.; "Cómo abrir mentes cerradas"; Editorial Herrero; México, D.F., 1991.
-  Rodríguez Estrada, M.; "Comunicación y superación personal"; El Manual Moderno; México, D.F., 1987.
-  Rodríguez Estrada, M.; "Asertividad para negociar"; McGraw-Hill Interamericana; México, D.F., 1991.
-  Rodríguez Estrada, M.; "Manejo de conflictos"; El Manual Moderno; México, D.F., 1985.
-  Rosenbaum, B.L.; "Cómo motivar a los empleados de hoy"; McGraw-Hill Interamericana de México; México, D.F., 1990.

-  Seltz, D.D., Modica, A.J.; "La negociación eficaz: El arte de obtener sin forzar"; Compañía General de Ediciones; México, D.F., 1988.
-  Shoenberg, R.; "El arte de dirigir"; Compañía General de Ediciones; México, D.F., 1987.
-  Shostrom, E.L.; "El hombre manipulador: Un proceso interno de la manipulación a la actualización"; IDH Editorial; México, D.F., 1982.
-  Smith, M.J.; "Cuando digo NO, me siento culpable"; Editorial Grijalbo; México, D.F., 1983.
-  Smith, M.J.; "Si, puedo decir NO"; Editorial Grijalbo; México, D.F., 1988.
-  Steil, L.K., et al.; "Cómo escuchar bien y entender mejor"; Ediciones Deusto; Bilbao, 1992.
-  Strayhorn, J.M.; "Cómo dialogar de forma constructiva"; Ediciones Deusto; Bilbao, 1992.
-  Taylor, H.; "Cómo delegar con eficacia"; Ediciones Deusto; Bilbao, 1992.
-  Wagner, A.; "Hable claro y no se muestre sumiso"; Editorial Grijalbo; México, D.F., 1986.
-  Walton, R.E.; "Conciliación de conflictos: Diálogo interpersonal y consultoría de mediadores"; Sistemas Técnicos de Edición: México, D.F., 1988.

-  Waterman, R.H.; "Renovación hacia la excelencia"; Lasser Press Mexicana; México, D.F., 1988.
-  Weiner, E.; "Cómo afrontar los problemas a tiempo"; Ediciones Deusto; Bilbao, 1992.
-  Weiss, D.H.; "Cómo tratar con gente difícil"; M. Aguilar Editor; México, D.F., 1991.
-  Weiss, D.H.; "Cómo resolver conflictos"; M. Aguilar Editor; México, D.F., 1994.
-  Weiss, D.H.; "Cómo convertirse en un líder eficaz"; M. Aguilar Editor; México, D.F., 1994.
-  Weiss, D.H.; "Cómo asesorar y dirigir a su personal"; M. Aguilar Editor; México, D.F., 1994.



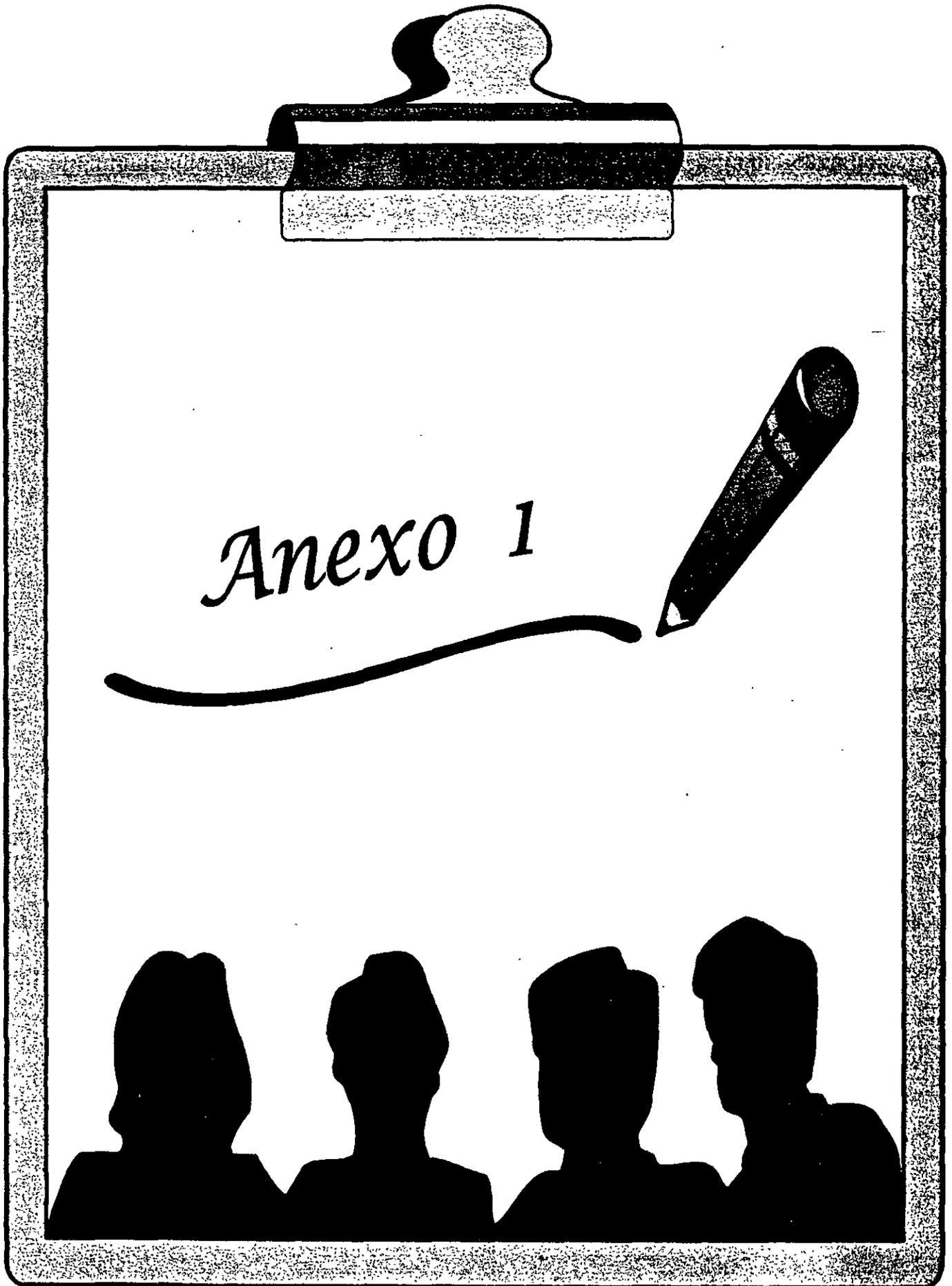
**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**CURSOS INSTITUCIONALES
LUZ Y FUERZA DEL CENTRO**

**SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
DEL 23 AL 27 DE AGOSTO DE 1999**

Anexo 1

**Lic. Victoria Aguilar Rivera
Palacio de Minería
1999.**



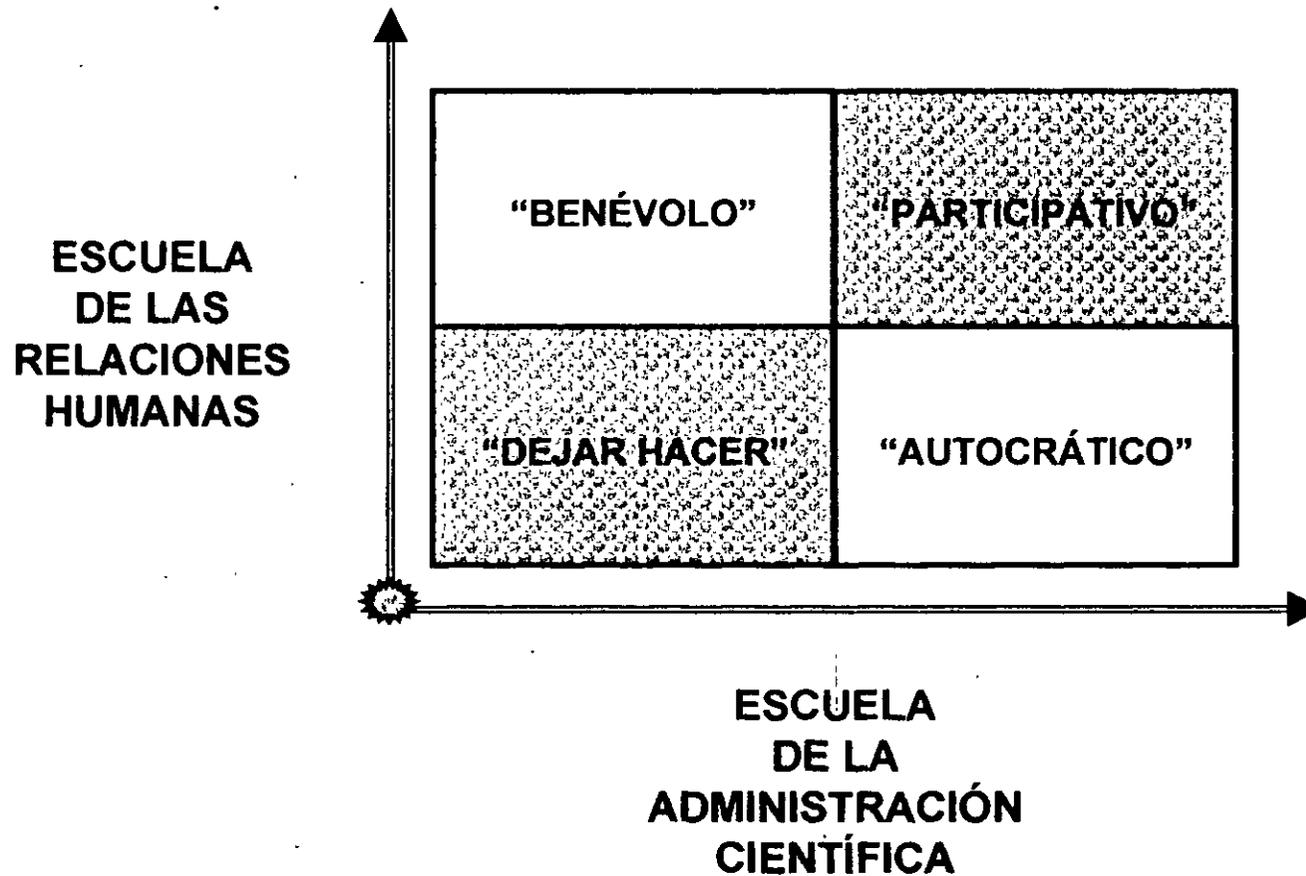
Anexo 1

***“ Trata a un hombre tal como es,
y seguirá siendo lo que es;***

***Trátalo como puede y debe ser,
y será lo que puede y debe ser ”***

Johann Wolfgang Von Goethe

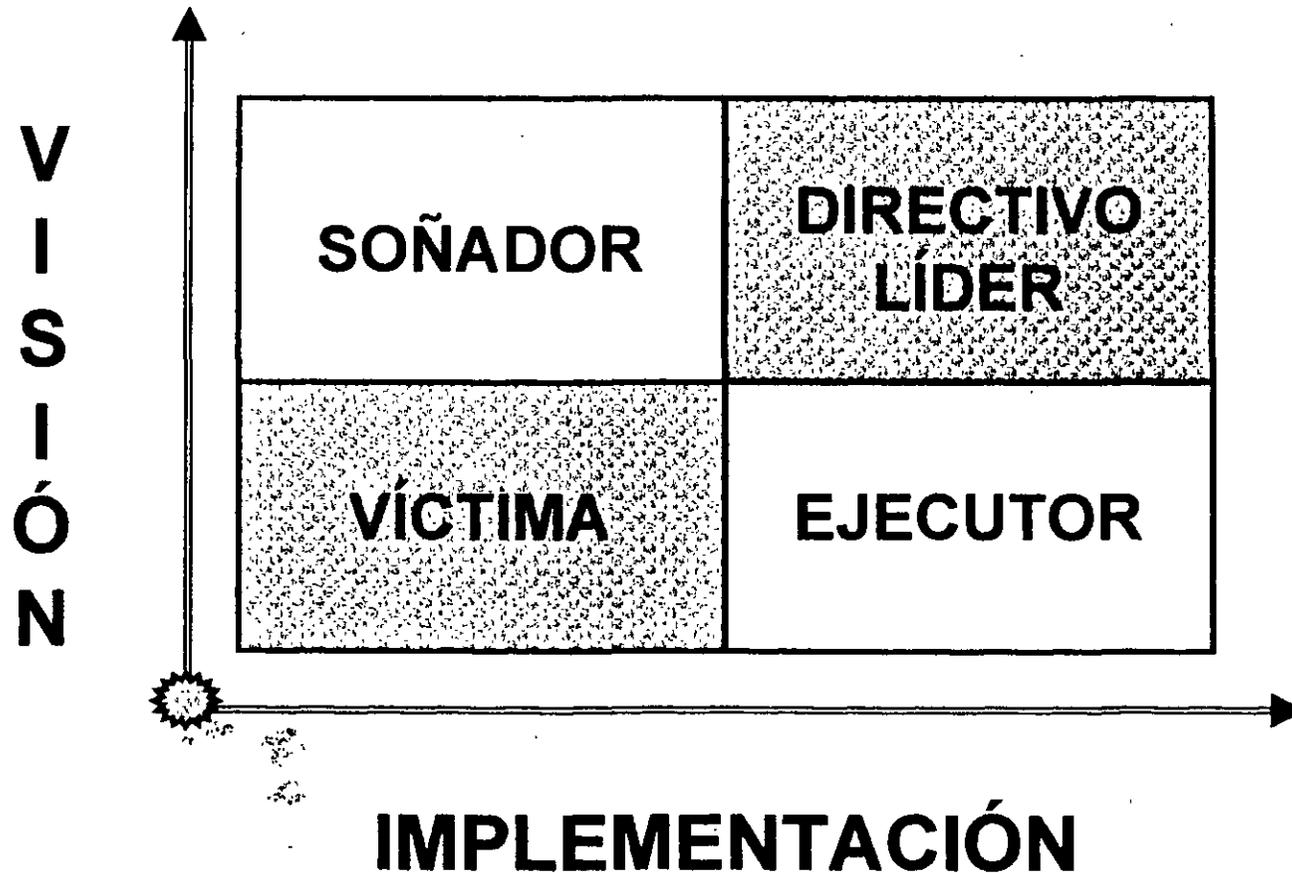
ESTILOS DE LIDERAZGO



LIDERAZGO SITUACIONAL

MADUREZ DEL GRUPO	ESTILO DE LIDERAZGO	RELACION PERSONA - TAREA
MADUREZ 1 <i>Los miembros del grupo : "no quieren ni pueden"</i>	ORDENAR	ALTA TAREA - BAJA RELACION
MADUREZ 2 <i>Los miembros del grupo : "quieren pero no pueden" o "pueden pero no quieren"</i>	PERSUADIR	ALTA TAREA - ALTA RELACION
MADUREZ 3 <i>Los miembros del grupo : "pueden y quieren en grado suficiente"</i>	PARTICIPAR	BAJA TAREA - ALTA RELACION
MADUREZ 4 <i>Los miembros del grupo : "pueden y quieren con alto grado de excelencia"</i>	DELEGAR	BAJA TAREA - BAJA RELACION

DIMENSIONES DEL LIDERAZGO



ATRIBUTOS BÁSICOS DE UN LÍDER EFECTIVO

- Poseer una visión de futuro. Contar con una clara imagen de lo que la organización, departamento o grupo pueden llegar a ser, pues lo que él pretende llevar a cabo aún no está hecho.
- Poseer la habilidad de comunicar o transmitir esta visión a otros.
- Poseer la habilidad para motivar a otros a trabajar hacia el arribo a esa visión.
- Poseer la habilidad para *“trabajar dentro del sistema”* obteniendo que las cosas se realicen.

ATRIBUTOS BÁSICOS DE UN LÍDER EFECTIVO

-  **Contar con la habilidad de entender por qué la gente actúa como lo hace y saber encauzar con destreza sus motivaciones.**
-  **Tener la capacidad de observación y sensibilidad necesarias como para poder predecir las reacciones de sus seguidores.**
-  **Tener control sobre las actividades que conduzcan a la consecución de los objetivos propuestos.**
-  **Poseer no sólo autoridad, sino también poder.**
-  **Saber con certeza que la clave de su eficaz liderazgo radica en el poder que sus seguidores perciben en él.**

RASGOS DE PERSONALIDAD CARACTERÍSTICOS DE TODO LÍDER EFECTIVO



Gran confianza en sí mismo.



Buen comunicador.



Orientado a la realidad y a la acción.



Flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos.



Positivo, independiente, capaz de analizar hechos en forma objetiva.

RASGOS DE PERSONALIDAD CARACTERÍSTICOS DE TODO LÍDER EFECTIVO.

-  Excelente colaborador, no cae en el individualismo ni en el afán protagonístico; está habituado a pensar en términos de “*nosotros*”.
-  Ambicioso, estimulado por una alta necesidad de logro.
-  Animoso y valiente, dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, y a ser responsable de su actuación y de las consecuencias a ella inherentes.
-  Responsable, capaz de vivir su posición o jerarquía como compromiso más que como privilegio.
-  Motivador de individuos y grupos, pues los conoce, dialoga con ellos y les tiene fé, en tanto sabe que el mayor estímulo para un empleado es que su superior espere de él más de lo que él mismo espera de sí.

RASGOS DE PERSONALIDAD CARACTERÍSTICOS DE TODO LÍDER EFECTIVO

-  **Autocrítico; capaz de autoanalizarse realistamente sin caer en las tramas sutiles de los mecanismos de defensa para salvaguardar su imagen.**
-  **Intuitivo y comprensivo; capaz de captar diversos fenómenos emocionales de los individuos.**
-  **Respetuoso, dispuesto siempre, no sólo a entender, sino también a aceptar a sus colaboradores.**
-  **Creativo, de elevadas aspiraciones y propenso a la innovación progresista.**
-  **Honesto y sincero.**

RASGOS DE PERSONALIDAD CARACTERÍSTICOS DE TODO LÍDER EFECTIVO



Receptivo, empático, capaz de escuchar quejas y reclamaciones sin adoptar posturas defensivas hacia ellas ni proyectarlas en otros, sino encaminándolas hacia una solución fructífera de problemas.



Plenamente consciente de que una de las grandes necesidades de los seres humanos es la de seguridad.



Capaz de confiar en las aptitudes y potencialidades de los grupos a su cargo, apartándose del autoritarismo que coarta e inhibe.

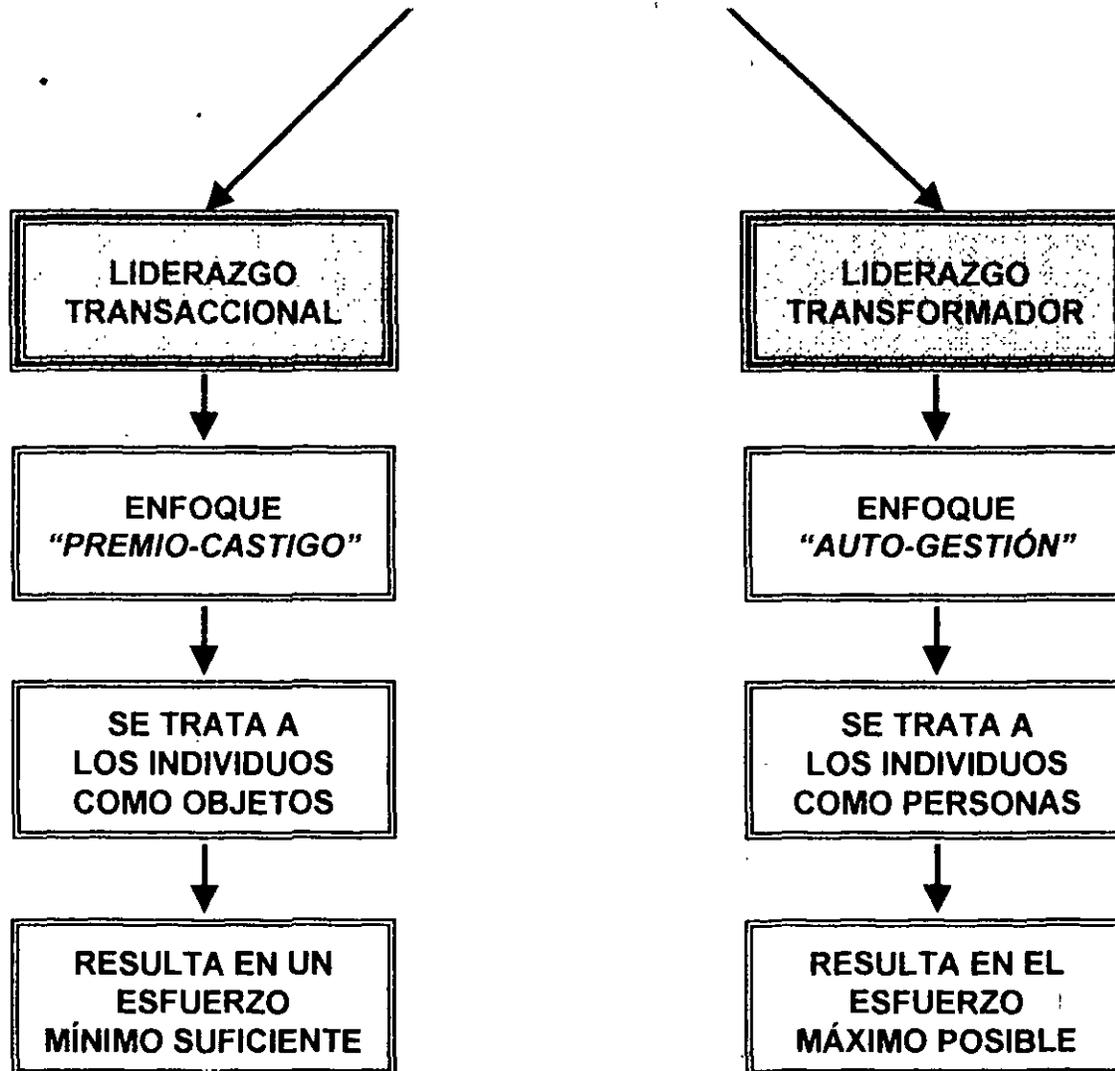


Hábil para persuadir, negociar y pactar en forma asertiva.

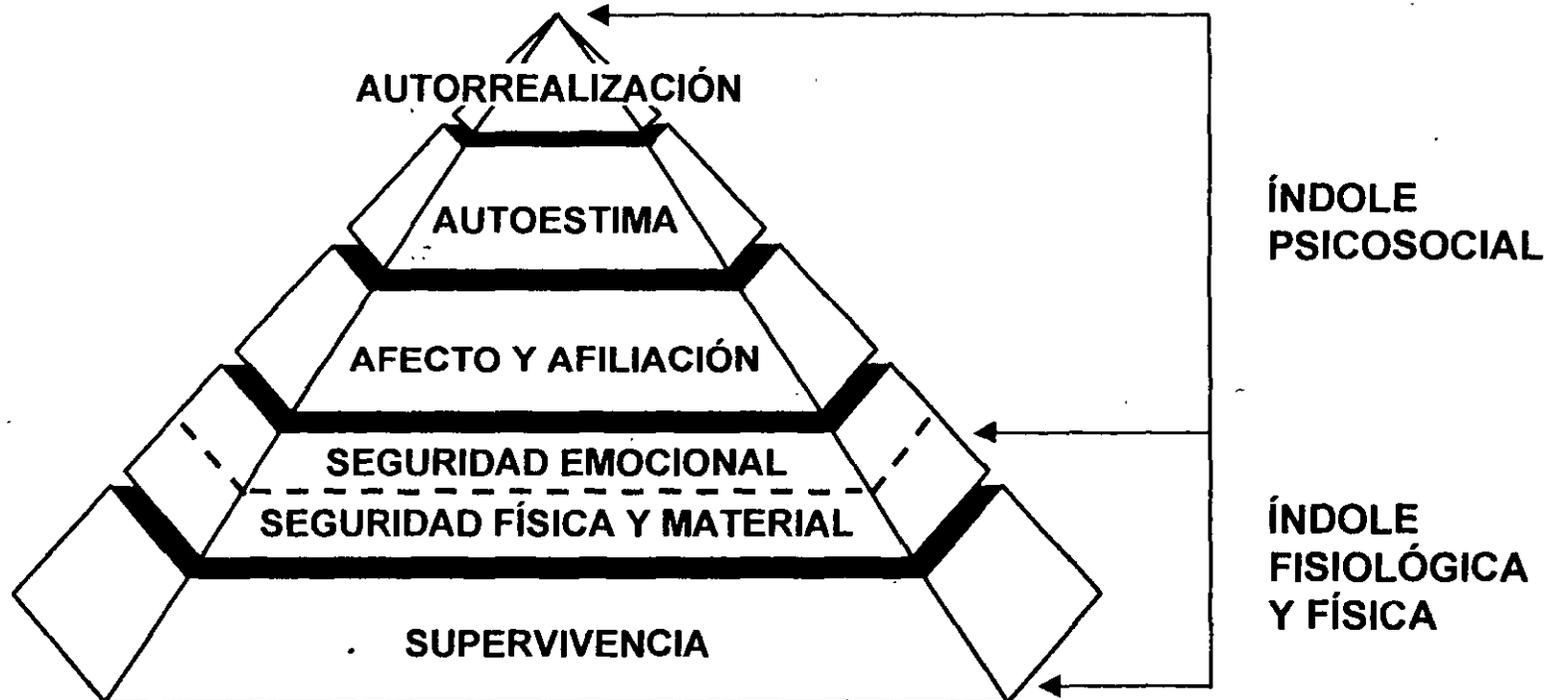


Capaz, en alto grado, de resistir y tolerar situaciones ambiguas u adversas.

MOTIVACIÓN



JERARQUÍA DE NECESIDADES HUMANAS BÁSICAS (ABRAHAM H. MASLOW)



SUPERVIVENCIA

- Alivio de la pérdida de homeostasis.
- Alivio del hambre y la sed.
- Alivio del dolor.
- Sueño y descanso.
- Actividad sexual.

SEGURIDAD FÍSICA Y MATERIAL

- Ausencia de peligro físico - Protección de la integridad corporal.
- Albergue y abrigo.
- Necesidad de orden y predictibilidad.

SEGURIDAD EMOCIONAL

- Necesidad de confiar en otros.
- Necesidad de poseer autoconfianza.
- Necesidad de ser digno de confianza.

AFECTO Y AFILIACIÓN

- Necesidad de amar y ser amado.
- Necesidad de ser aceptado, valorado y respetado.
- Necesidad de pertenecer a grupos sociales.

AUTOESTIMA

- Necesidad de logro.
- Necesidad de ser reconocido y admirado.
- Necesidad de auto - aceptación, auto - valoración y auto - respeto.

AUTORREALIZACIÓN

- Necesidad de desarrollar el potencial y las capacidades personales.
- Necesidad de realizar las actividades para las que se está mejor dotado.
- Búsqueda y expansión de metanecesidades (descubrir la verdad, crear belleza, promover la justicia, entre otras).

FORMAS EN QUE UN LÍDER TRANSFORMADOR MOTIVA A SUS SUBORDINADOS



Acrecentando su grado de consciencia de sus recursos potenciales.

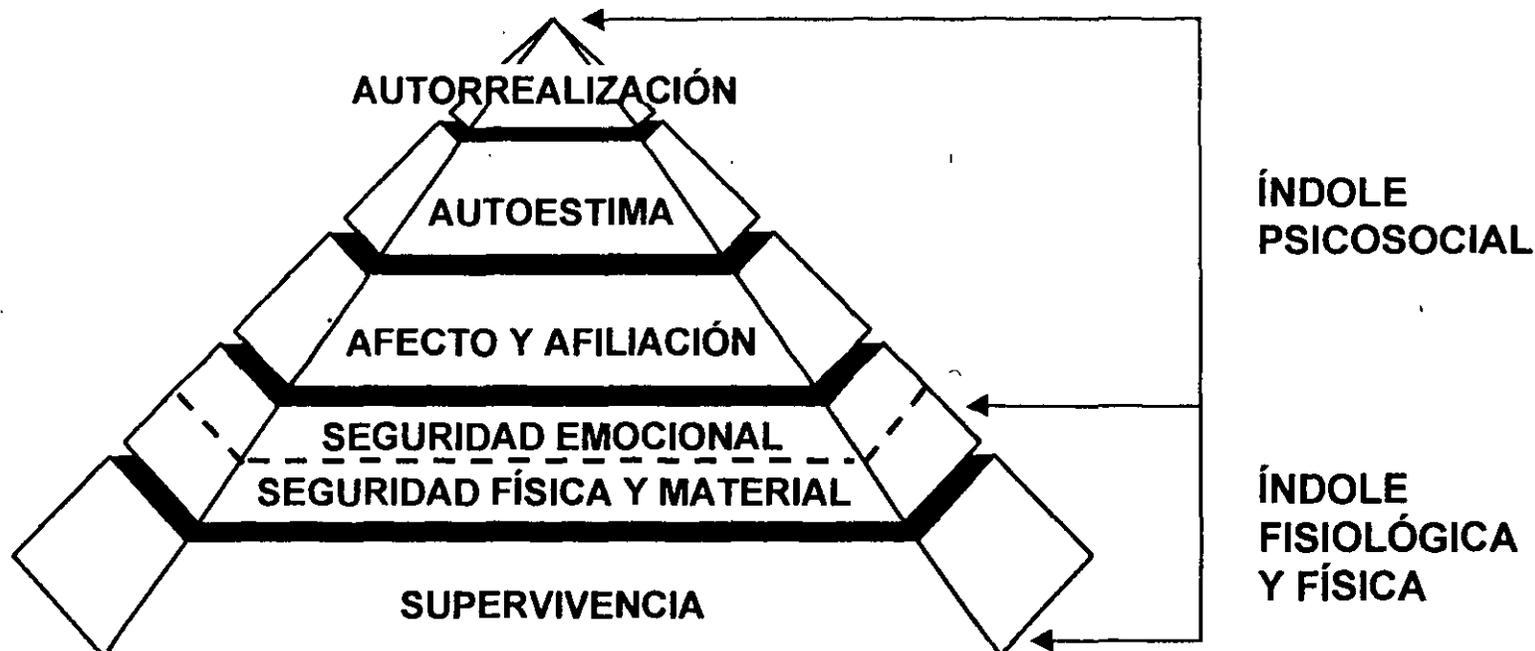


Guiándoles a que trasciendan sus intereses personales.



Elevando el nivel de las necesidades humanas que orientan su comportamiento, conforme al esquema jerárquico de las mismas propuesto por Abraham H. Maslow.

JERARQUÍA DE NECESIDADES HUMANAS BÁSICAS DE ABRAHAM H. MASLOW APLICADA A LA VIDA LABORAL



SUPERVIVENCIA Y SEGURIDAD FÍSICA

- Entorno higiénico, cómodo y adecuado.
- Reducción de riesgos vinculados a accidentes y siniestros.
- Prevención de respuestas de estrés excesivo.
- Asignación periódica de vacaciones.
- Promoción de actividades recreativas y propiciatorias de salud física y mental.

SEGURIDAD MATERIAL Y EMOCIONAL

- Programas racionales de sueldos y compensaciones.
- Concordancia entre exigencias del trabajo y capacidades del personal.
- Aclaración de expectativas relativas al desempeño.
- Retroalimentación del desempeño prudente y oportuna.
- Certidumbre en el trabajo basada en el desempeño.

AFECTO Y AFILIACIÓN

- Involucramiento del personal en la planeación e implementación de objetivos.
- Involucramiento del personal en la resolución de problemas en equipo.
- Involucramiento del personal en la toma de decisiones en equipo.
- Involucramiento del personal en su propia evaluación del desempeño.
- Involucramiento del personal en su propio desarrollo profesional o técnico.

AUTOESTIMA

- Trato digno y respetuoso al personal.
- Énfasis en el valor del trabajo realizado para la consecución de objetivos importantes.
- Consideración de las ideas y opiniones del personal.
- Fomento de la auto-administración y el autogobierno entre los miembros del personal.
- Reconocimiento a cada individuo por el trabajo bien realizado.

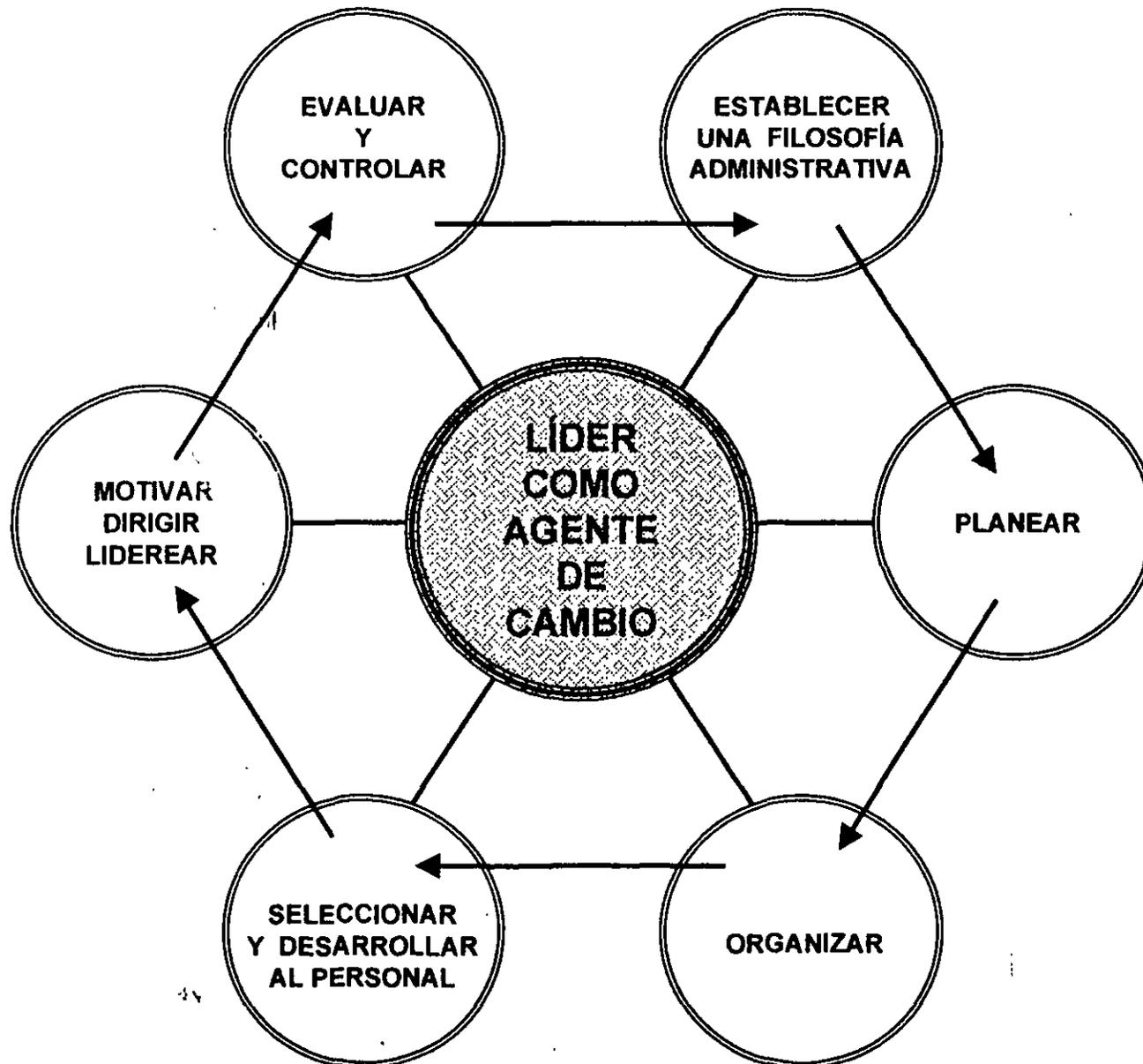
AUTORREALIZACIÓN

- Interés y preocupación por el desarrollo laboral de cada individuo.
- Identificación de las metas personales de cada individuo.
- Entrenamiento y orientación profesional o técnica in situ.
- Oferta de oportunidades para recibir adiestramiento y educación formales.
- Asistencia y apoyo en la planeación de carrera.

RESULTADO DEL IMPACTO EJERCIDO POR EL LÍDER TRANSFORMADOR SOBRE SU PERSONAL

- ✎ **La gente desea hacer más de lo que se espera de ellos.**
- ✎ **La gente desea cumplir las expectativas del líder.**
- ✎ **La gente se desarrolla más amplia y profundamente.**
- ✎ **La gente cree en la organización.**
- ✎ **La gente se compromete totalmente con la organización.**
- ✎ **La gente desea emular al líder.**
- ✎ **La gente demuestra un mayor grado de innovación.**
- ✎ **La gente alcanza un nivel más elevado de desempeño.**

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS



FUNCIONES DE LIDERAZGO



FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

⇒ ESTABLECER UNA FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA

Integrar los valores, metas y estrategias que sirven de cimiento y piedra angular al modelo administrativo de la organización.

⇒ PLANEAR

Determinar los objetivos de la empresa y/o de sus diferentes áreas divisiones o departamentos, y decidir sobre la mejor forma de llegar a su consecución.

⇒ ORGANIZAR

Establecer la estructura de funciones, responsabilidades y autoridad que se requiere para lograr las metas organizacionales de manera sinérgica, ordenada y sistemática.

⇒ SELECCIONAR Y DESARROLLAR AL PERSONAL

Configurar y promover el crecimiento del cuerpo administrativo, técnico y profesional que la empresa necesita para alcanzar sus objetivos.

⇒ MOTIVAR, DIRIGIR Y LIDEREAR

Guiar, estimular, impulsar e inspirar al personal a luchar y esforzarse voluntariamente por obtener los fines organizacionales perseguidos.

⇒ EVALUAR Y CONTROLAR

Medir el desempeño en relación a los objetivos de la empresa y adoptar medidas preventivas y correctivas cuando el caso lo amerite.

FUNCIONES DE LIDERAZGO

⇒ CREAR LA VISIÓN

Construir una imagen mental diáfana y nítida de aquello en lo que el grupo deberá convertirse y transmitirla a sus miembros.

⇒ DESARROLLAR AL EQUIPO

Integrar y preparar al conjunto de personas altamente calificadas que son responsables de lograr las metas grupales en estrecha colaboración.

⇒ ESCLARECER LOS VALORES

Identificar los valores organizacionales y comunicarlos a través de palabras y de actos.

⇒ POSICIONAR

Elaborar una estrategia efectiva para desplazar al grupo de su posición actual hacia la visión perseguida.

⇒ COMUNICAR

Establecer una mutua comprensión con otros a través de todas las modalidades de comunicación usualmente empleadas en el entorno organizacional.

⇒ FACULTAR LA AUTO-GESTIÓN

Motivar a otros estimulándoles a desplegar su propio potencial a su máximo nivel.

⇒ INSTRUIR, ADIESTRAR O CAPACITAR

Ayudar a otros a desarrollar las habilidades pertinentes para lograr la excelencia.

⇒ MEDIR

Puntualizar los factores críticos de éxito vinculados a las operaciones o actividades del grupo, y evaluar los progresos de éste sobre la base de dichos factores.



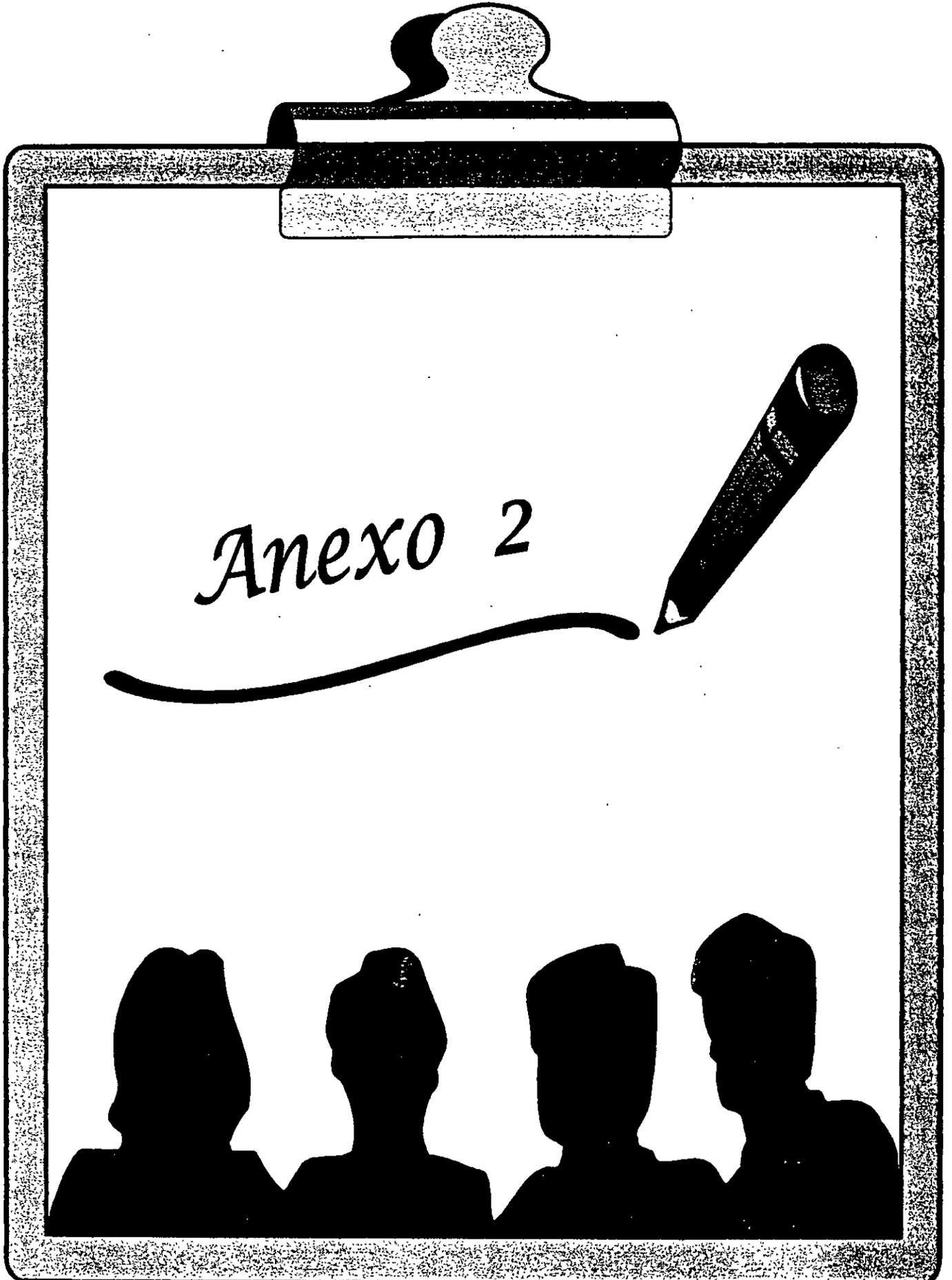
**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**CURSOS INSTITUCIONALES
LUZ Y FUERZA DEL CENTRO**

**SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
DEL 23 AL 27 DE AGOSTO DE 1999**

Anexo 2

**Lic. Victoria Aguilar Rivera
Palacio de Minería
1999.**



Anexo 2

FORMATO No. 1

“¿CÓMO ME BENEFICIA UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?”

Con frecuencia, las personas encargadas de la evaluación del desempeño no le asignan a ésta una alta prioridad pues no han pensado en las múltiples aportaciones provechosas que puede proporcionar.

En los párrafos subsecuentes se presentan algunas de las ventajas de llevar a cabo sesiones de evaluación profesionales con fundamentos apropiados:

- ★ Permiten tener una perspectiva más clara sobre las actividades organizacionales desplegadas y sobre quienes las ejecutan.
- ★ Crean oportunidades para expresar nuevas ideas y mejorar métodos de trabajo.
- ★ Contribuyen a reducir la ansiedad e incertidumbre de los empleados, en tanto facilitan que éstos se enteren explícita y directamente de los objetivos a lograr y de los avances conseguidos al respecto.
- ★ Aumentan la productividad de los empleados, en la medida en que les proveen de momentos propicios para recibir una retroalimentación correctiva de su desempeño oportunamente.
- ★ Refuerzan las buenas prácticas laborales y alientan el óptimo rendimiento, dado que estimulan el público reconocimiento de las contribuciones positivas.
- ★ Motivan la comunicación con los empleados, al ofrecerles las condiciones idóneas para que las metas se esclarezcan, y con ello, no sólo se alcancen, sino incluso, se superen.
- ★ Su realización periódica conduce a eliminar las sorpresas sobre cómo está siendo percibida la calidad del trabajo.
- ★ Constituyen una excelente preparación para acceder a ascensos o promociones, y para asumir mayor responsabilidad en el manejo de personal al igual que en la interacción con el mismo.

FORMATO No. 2

“OPORTUNIDADES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO”

-  Las sesiones de evaluación del desempeño deben ser programadas sobre bases regulares, acordes a la política de las empresas e instituciones, o bien, según las prioridades y disponibilidad de los encargados de efectuarlas.
-  Pueden llevarse a cabo encuentros menos formales cuando la naturaleza de las asignaciones de trabajo o de otras circunstancias así lo amerite.
-  Se debe elogiar siempre el rendimiento adecuado y corregir rápida e inmediatamente el insatisfactorio.
-  La conducta evaluada en el acto mismo de su ocurrencia puede ser retomada ulteriormente, para su reforzamiento, en un análisis más formal y sistemático.
-  En caso necesario, puede continuarse con las discusiones de evaluación después de una reunión formal, a fin de considerar más amplia y exhaustivamente los temas ya abordados.

FORMATO No. 3

“PLANEACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO”

(CUESTIONARIO PARA USO EXCLUSIVO DEL EVALUADOR)

Antes de dar inicio a una evaluación del desempeño, identifique y desarrolle los temas que habrán de tratarse en su transcurso, esto es, reúna todos los datos necesarios concernientes al desenvolvimiento del empleado en su actual puesto.

1. Analice los requerimientos del trabajo para asegurarse de que está completamente familiarizado con ellos.
2. Analice las metas y estándares que anteriormente se han discutido y acordado con el empleado, mas algunas notas que usted tenga en relación con su logro.
3. Analice el historial laboral del empleado:
 - ◆ Sus habilidades.
 - ◆ Su adiestramiento.
 - ◆ Su experiencia.
 - ◆ Sus aptitudes especiales y únicas.
 - ◆ Sus anteriores puestos y su desempeño en los mismos.
4. Compare el desempeño laboral con las expectativas de trabajo que se tenían contempladas para el período evaluado y califíquelo desde inaceptable hasta sobresaliente.
5. Tome nota de cualquier variación en el desempeño del empleado que amerite ser discutida. Proporcione ejemplos específicos.
6. Considere las oportunidades de hacer carrera o las limitaciones del empleado. Prepárese para discutir las.

FORMATO No. 4

“AUTO-OBSERVACIÓN Y AUTOANÁLISIS”

(CUESTIONARIO PARA USO EXCLUSIVO DEL PERSONAL A SER EVALUADO)

Estas preguntas pueden ayudarle a reflexionar sobre varios aspectos relevantes a considerar al prepararse para la evaluación de su propio desempeño, con miras a estar en óptimas condiciones de lograr un resultado fructífero, llegado el momento de la misma. A medida que las vaya leyendo, piense en su desenvolvimiento, su progreso y sus planes de crecimiento futuro.

1. ¿Qué habilidades esenciales requiere mi trabajo?, ¿Hasta qué punto debo ponerlas en práctica?
2. ¿Qué es lo que más me agrada de mi trabajo?, ¿Qué es lo que menos me agrada?
3. ¿Cuáles fueron mis logros específicos durante el presente período de evaluación?
4. ¿Qué metas o estándares estuve a punto de alcanzar, sin haberlo conseguido?
5. ¿Cómo podría ayudarme mi jefe o supervisor a realizar mejor mi trabajo?
6. ¿Hay algo en la organización o en mi superior que frene mi efectividad?
7. ¿Qué cambios mejorarían mi desempeño?
8. ¿Realmente aprovecha mi trabajo actual toda mi capacidad y mi experiencia?, ¿Cómo podría ser más productivo?
9. ¿Qué me gustaría y espero estar haciendo de aquí a cinco años?
10. ¿Necesito más experiencia o conocimientos en algún aspecto de mi trabajo actual?, ¿Cómo podría obtenerlos?
11. Desde mi última evaluación, ¿qué he hecho por prepararme para afrontar mayores responsabilidades?
12. ¿Qué nuevos objetivos y estándares deben establecerse para el siguiente período de evaluación?, ¿Cuáles de los anteriores necesitan revisarse o modificarse?

FORMATO No. 5

“CÓMO DESARROLLAR UN PLAN DE ACCIÓN”

Una vez que usted haya completado su análisis de planeación, necesitará desarrollar un plan de acción para evaluar el desempeño. Tenga en mente las líneas de orientación que aparecen en seguida:

1. No trate de abarcar muchos temas en una sola discusión. Concéntrese en aquellos que merezcan mayor atención.
2. Asegúrese de dar ejemplos específicos y desprejuiciados que puedan apoyar sus propios puntos de vista, pero también permite el diálogo.
3. Desarrolle enfoques positivos para corregir los problemas. Ofrezca a los empleados la oportunidad de sugerir soluciones antes de que se tome cualquier decisión final.
4. Prepárese para elogiar y reforzar positivamente los detalles que así lo ameriten.
5. Identifique actividades susceptibles de mejorar el desempeño del empleado en el marco de las tareas actuales y/o de prepararlo para asignaciones futuras.
6. Tome nota de los proyectos, metas y/o estándares que deberán alcanzarse durante el próximo período de evaluación. Discútalos con el empleado y establezca acuerdos sobre ellos a lo largo de la sesión.
7. Propóngase hacer participar al empleado en todos los aspectos de la discusión.

FORMATO No. 6

"MODELOS DE DISCUSIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO"

En la evaluación global que usted haga del empleado puede clasificar su desempeño desde sobresaliente hasta insatisfactorio. Seleccione un enfoque para discutir su rendimiento de acuerdo con lo valorado. Por ejemplo, puede ser sobresaliente en el cumplimiento de sus funciones cotidianas, pero no ser promovido porque aún carece de ciertas habilidades clave. Usted debe decidir cómo manejar cada caso particular. A continuación se presentan algunos de los posibles modelos de discusión.

RESULTADO FINAL DE LA EVALUACIÓN	FUTURO PROBABLE PARA EL EMPLEADO	OBJETIVO DE LA DISCUSIÓN
SOBRESALIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ◆ PROMOCIÓN. ♣ CRECIMIENTO DENTRO DE LAS TAREAS ACTUALES. ● EXTENSIÓN DE LAS ASIGNACIONES. ♣ SIN CAMBIOS EN LAS OBLIGACIONES. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ CONSIDERAR OPORTUNIDADES. ♣ ELABORAR PLANES DE DESARROLLO. ● ANALIZAR LA POSIBILIDAD DE AMPLIAR LAS ASIGNACIONES. ♣ MANTENIMIENTO DEL NIVEL DE DESEMPEÑO.
SATISFACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ PROMOCIÓN. ♣ CRECIMIENTO DENTRO DE LAS TAREAS ACTUALES. ♣ SIN CAMBIOS EN LAS OBLIGACIONES 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ CONSIDERAR OPORTUNIDADES. ♣ ELABORAR PLANES DE DESARROLLO. ♣ MANTENIMIENTO O MEJORA DEL NIVEL DE DESEMPEÑO.
INSATISFACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> ▲ DESEMPEÑO CAPAZ DE SER CORREGIDO. ▼ DESEMPEÑO INCAPAZ DE SER CORREGIDO. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ ELABORAR UN PLAN CORRECTIVO Y COMPROMETERSE A OFRECER MEJORES INCENTIVOS. ▼ ANALIZAR UNA POSIBLE REASIGNACIÓN O PREPARARSE PARA LA SEPARACIÓN.

FORMATO No. 7

"DISCUSIÓN SOBRE EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DEL EMPLEADO"

A menudo, mientras se discute sobre el desempeño, todo indica que se requiere, o al menos es deseable un adiestramiento, capacitación o entrenamiento adicionales. También es posible que la discusión misma indique cuándo está listo el subordinado para acceder a mayores responsabilidades que exijan habilidades nuevas o más perfeccionadas.

En consecuencia, y a fin de poder establecer las metas por alcanzar, debe argumentarse sobre:

- ⇒ Las áreas específicas a mejorar.
- ⇒ Las necesidades de evolución personal del subordinado.
- ⇒ Las potencialidades del subordinado para desplegar nuevas destrezas.
- ⇒ Las técnicas por las que el crecimiento pretendido podrá lograrse.

En la ejecución del esfuerzo que todo esto representa, el superior jerárquico puede apoyarse en lo siguiente:

- ▲ Constituirse en un observador externo imparcial para explorar las alternativas de desenvolvimiento.
- ▲ Determinar hasta qué punto los empleados han pensado en sus propias metas.
- ▲ Alentarlos a involucrarse en el planteamiento de los objetivos de su puesto.
- ▲ Crear un clima propicio al aprendizaje.

El plan final de desarrollo del empleado debe ser específico e incluir el acuerdo de éste sobre:

- ▲ Lo que él necesita hacer.
- ▲ Cuándo necesita hacerlo.
- ▲ Lo que su superior jerárquico necesita hacer y cuándo.
- ▲ Cómo habrá de implementarse todo ello.

FORMATO No. 8

“DISCUSIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO INSATISFACTORIO”

Es más probable que sean los empleados que trabajan en una atmósfera no amenazante, los que estén mejor dispuestos a discutir sus fallas y limitaciones en el contexto de la evaluación del rendimiento. Cuando esto ocurre, el directivo o supervisor debe apoyar esta actitud.

Si el empleado no se ha desenvuelto satisfactoriamente en un aspecto de su trabajo y no plantea cuáles son las áreas débiles de su ejecución, es entonces el directivo o supervisor quien debe hacerlo. Esto ayuda a identificar y reconocer el impacto que un pobre desempeño puede ejercer sobre la organización considerada globalmente.

A algunos empleados les es difícil percatarse de no estar alcanzando los propósitos perseguidos, o bien, pueden considerar su proceder como algo totalmente aceptable en tanto nadie ha discutido nunca el problema con ellos. A veces, incluso, sienten que todo está bien pues ven a otros hacer lo mismo.

Los pasos a seguir para superar el desempeño insatisfactorio pueden resumirse de esta manera:

-  Analizar las expectativas.
-  Aclararlas y subrayarlas en el caso de que el empleado las haya ignorado.
-  Establecer un nuevo compromiso para obtenerlas.
-  Revisarlas si tampoco han podido ser alcanzadas por otras personas.
-  Reformularlas y acordar con los empleados un plan de acción correctivo.

Preguntas como las enunciadas a continuación pueden ayudarle a empezar a tener resultados en el logro de este cometido:

- ⊗ ¿Está usted consciente de los estándares de cantidad y calidad que esperamos obtener?
- ⊗ ¿Es claro para usted su índice de error en relación con el promedio departamental?
- ⊗ “Hay un atraso de una semana en la entrega, ¿podría usted decirme por qué y qué hacer al respecto?”
- ⊗ “Sus informes de ventas son excelentes pero nunca están a tiempo, ¿podría usted explicar por qué?”
- ⊗ “El 50% de su personal renunció este trimestre, ¿a qué lo atribuye usted?”

FORMATO No. 9

“PROBLEMAS, PELIGROS Y ERRORES A EVITAR”

Los factores que nos engañan o ciegan durante el proceso de evaluación se constituyen en las fallas a superar. Un evaluador debe estar en guardia para detectar todo lo que distorsione la realidad, ya sea de manera favorable o desfavorable. Algunas faltas típicas que suelen cometerse son:

- ✎ Fracasar en el objetivo de dar a cada empleado una oportunidad de preparación previa.
- ✎ Proporcionar retroalimentaciones en momentos inoportunos.
- ✎ Caer en actitudes tendenciosas y prejuiciadas que tienen escasa o nula relación con el desempeño en sí mismo, como es el caso del influjo que las propias ideas sobre la raza, la religión, la educación, el medio familiar, la edad y/o el sexo, ejercen sobre nuestra percepción de las personas.
- ✎ Dar un énfasis primordial a atributos o rasgos generales del individuo, sin vinculación alguna con el trabajo y que son difíciles de medir, como ocurre con características como la flexibilidad, la colaboración o la disponibilidad, entre muchas otras.
- ✎ Carecer de claridad y precisión; no esclarecer los motivos de la evaluación, ni ofrecer ejemplos y pautas específicas de comportamiento que permitan dirigirla hacia situaciones o conductas concretas fácilmente reconocibles.
- ✎ Hacer mayor hincapié en tan sólo una o dos tareas, tanto al valorar un desempeño favorable como uno desfavorable, lo cual va en detrimento de una evaluación justa del rendimiento global.
- ✎ Detenerse excesivamente en una retroalimentación negativa y no ofrecer una retroalimentación positiva suficiente y descriptiva.
- ✎ Retener información negativa crítica para evitar conflictos o disputas.
- ✎ Responsabilizar al empleado por el impacto de factores que se hallan fuera de su control o campo de acción.
- ✎ Olvidar concentrarse en la comparación del desempeño actual con las expectativas mutuamente acordadas en previas evaluaciones.
- ✎ Ser incapaz de llegar a un acuerdo sobre los objetivos a alcanzar y/o las normas de desempeño a cubrir durante el próximo periodo de evaluación.

FORMATO No. 10

“LAS ACTITUDES Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO”

 **“YO SÉ MÁS”.** La persona que asume esta actitud siente que el trabajo debe realizarse ejerciendo un control absoluto sobre la gente que lo lleva a cabo. A los empleados se les debe señalar qué hacer, cómo hacerlo y cuándo detenerse. Después se les debe indicar qué hicieron mal y qué hicieron bien; dónde están sus puntos débiles y dónde los fuertes. El supervisor siente que esto está justificado dado su conocimiento superior y su habilidad. Esta actitud, sin embargo, no invita al surgimiento de nuevas ideas o a que los subalternos se sientan motivados. La comunicación es fundamentalmente unilateral.

 **“YO ESTABLEZCO LAS METAS, TÚ LAS ALCANZAS”.** La persona que asume esta actitud, considera que, en virtud de su conocimiento superior, habilidad o experiencia, está en lo correcto al proponer metas para ser alcanzadas por sus subordinados. A los empleados se les da la oportunidad de discutir la forma de lograr los objetivos del desempeño, pero no de aportar sugerencias para definirlos o determinarlos en primera instancia. El rendimiento se evalúa entonces según la óptima consecución de las metas originales impuestas por el supervisor, sin tomar en cuenta su viabilidad y posibilidades prácticas de aplicación.

 **“VAMOS A ANALIZAR EL TRABAJO JUNTOS, A ESTABLECER METAS REALISTAS Y A EVALUAR EL DESEMPEÑO DE ACUERDO CON ELLO”.** La persona que asume esta actitud da importancia al rendimiento en el trabajo, no a los atributos caracterológicos particulares del empleado. Lo esencial es ayudar a los trabajadores a evaluar la utilidad de sus ideas, a reconocer sus fallos y a explotar sus fortalezas. El supervisor lejos de actuar como un juez, funge como auxilio, apoyo y agente facilitador de desarrollo.

FORMATO No. 11

"EL LIDERAZGO Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO"

¿QUIÉNES LLEVAN AL ÉXITO?

- Líderes que en verdad se comprometen con el establecimiento de objetivos comunes.
- Líderes que reconocen públicamente el rendimiento positivo y en privado corrigen el proceder inadecuado.
- Líderes que definen expectativas claras y mensurables, además de generar un clima propicio para alcanzar el éxito.
- Líderes que hacen preguntas, escuchan con mucha atención y aprecian las propuestas de los demás.
- Líderes que dan seguimiento a los compromisos acordados.

¿QUIÉNES LLEVAN AL FRACASO?

- Jefes que establecen arbitraria y unilateralmente metas y/o normas para el desempeño.
- Jefes que invierten mucho tiempo en encontrar deficiencias y muy poco en buscar aciertos.
- Jefes que crean una atmósfera de amenazas para su personal, además de no haber esclarecido lo que esperan y no saber medir el éxito.
- Jefes que nunca solicitan o escuchan ideas de otros, aún cuando éstas puedan ofrecer soluciones a problemas de su área.
- Jefes que no toman en serio sus compromisos.

FORMATO No. 12A

“CÓMO LOGRAR QUE LOS EMPLEADOS SE COMUNIQUEN ABIERTAMENTE”

A menudo, durante las discusiones de evaluación de su desempeño, los empleados hablan muy poco. He aquí algunas de las posibles razones:

- ⌘ Comprenden el proceso de la evaluación pero temen expresar sus ideas.
- ⌘ No se les da la oportunidad de exponer sus opiniones.
- ⌘ No contaron con el tiempo suficiente a fin de prepararse para la sesión.
- ⌘ Sus puntos de vista son desechados o desaprobados con rapidez.
- ⌘ Sienten que nada del proceso de evaluación tiene sentido.

Se puede vencer esta renuencia creando el tipo de atmósfera indicado para iniciar un diálogo, en el que no exista amenaza u obstáculo alguno. Para ello, es esencial:

👍 **DESCRIBIR Y NO JUZGAR.** Cuando un supervisor asume el papel de juez ante el rendimiento de sus subordinados, casi siempre obtendrá como respuesta una actitud defensiva. Se establece un mejor clima cuando se utilizan términos descriptivos en lugar de críticos para encarar los errores. Esto hace posible que el superior y el empleado argumenten objetivamente sobre las soluciones a los problemas, o mejor aún, sobre aquellas soluciones que específicamente ha generado el subalterno. Nótese la diferencia en el siguiente ejemplo:

Actitud Crítica:

“¿Cómo pudo usted hacer algo tan estúpido?”

Actitud Descriptiva:

“¿Me podría explicar qué ocasionó el incidente?”

Quienes usan un lenguaje descriptivo y no condenatorio durante la discusión de evaluación del desempeño de su personal, dejan ver un deseo de analizar y resolver las dificultades, no de encontrar un chivo expiatorio o una forma de rebajar a sus interlocutores.

FORMATO No. 12B

"CÓMO LOGRAR QUE LOS EMPLEADOS SE COMUNIQUEN ABIERTAMENTE"



APOYAR Y NO IMPONER. A veces, de manera premeditada o bien inadvertida, los supervisores exhiben una conducta autoritaria durante la discusión de evaluación del desempeño de los individuos a su cargo. Esto puede originar resentimientos y actitudes defensivas en éstos últimos. Normalmente es más adecuado y fructífero respetar sus habilidades para contribuir a la resolución de los problemas. Nótese la diferencia en el siguiente ejemplo:

Actitud Impositiva:

"Ésto es lo que haremos para conseguir terminar este asunto oportunamente"

Actitud de Apoyo:

"¿Qué sugiere usted para conseguir terminar este asunto oportunamente?"

La práctica del apoyo promueve el surgimiento de opciones para el eficaz arrostramiento de dificultades, ya que el subordinado se ve estimulado a hacer sugerencias. Aquí se confiere mayor énfasis a los hechos o circunstancias, no a los empleados. Además, un enfoque de apoyo facilita que ambas partes se escuchen mejor y propicia situaciones donde el desacuerdo no sólo es aceptable sino deseable.

FORMATO No. 12C

"CÓMO LOGRAR QUE LOS EMPLEADOS SE COMUNIQUEN ABIERTAMENTE"



MOSTRAR IGUALDAD Y NO SUPERIORIDAD. Los supervisores que dan demasiada importancia a su posición y poder, suelen erigir barreras entre ellos mismos y la gente bajo su mando. En cambio, aquellos que comparten la información con sus subalternos y buscan sus puntos de vista, crean, por el contrario, un ambiente de igualdad. Nótese la diferencia en el siguiente ejemplo:

Actitud de Superioridad:

"Yo ya lo hacía de esta manera antes de que usted naciera"

Actitud de Igualdad:

***"Lo hemos hecho así durante años,
pero me gustaría escuchar sus ideas sobre cómo mejorarlo"***

Los empleados aprecian al líder que los hace partícipes de la información, solicita sus opiniones y escucha sus sugerencias. Los superiores jerárquicos que comprenden ésto, logran sesiones de evaluación del desempeño más enriquecedoras y productivas.

FORMATO No. 12D

"CÓMO LOGRAR QUE LOS EMPLEADOS SE COMUNIQUEN ABIERTAMENTE"



SER FLEXIBLE Y NO DOGMÁTICO. Los superiores jerárquicos que enfocan dogmáticamente las metas, planes y problemas, les dicen implícitamente a sus subordinados que no necesitan de otras propuestas o alternativas. Las cosas ya están decididas. Esto puede desmoralizar al empleado que tenga ideas e iniciativa, o desee destacar. Los líderes que escuchan las aportaciones de su personal o que estimulan sus opiniones en busca de mejores soluciones, acrecientan el entusiasmo, la creatividad y la productividad. Nótese la diferencia en el siguiente ejemplo:

Actitud Dogmática:

"Ésta es definitivamente la mejor solución"

Actitud Flexible:

***"Ésta es la mejor solución que se me ha ocurrido,
¿qué otras posibilidades contempla usted?"***

Un supervisor que acepta la participación de sus subalternos, es capaz de reconocer el valor de su experiencia, preparación y habilidades, con lo cual, termina por ganarse la confianza de su equipo de trabajo.

¡ LOS SUPERVISORES APRENDEN MÁS AL ESCUCHAR QUE AL HABLAR !

FORMATO No. 13A

"PREGUNTAS FACILITADORAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO"

Existen tres modalidades básicas de interrogación que pueden ayudar, tanto al directivo, gerente o supervisor como al empleado, a incrementar el nivel de entendimiento y empatía que cada uno tiene sobre los puntos de vista del otro.

1. PREGUNTAS ABIERTAS

Son aquellas que no pueden ser contestadas simplemente con un "sí" o un "no", pues involucran una opinión o la exteriorización de sentimientos. Por ejemplo:

"¿Qué piensa sobre. . . ?"

"¿Cómo se siente con. . . ?"

"¿Cuál cree usted que sea la razón de. . . ?"

Algunas ventajas de las preguntas abiertas son:

-  Muestran el interés de usted por la perspectiva de otras personas.
-  Confirman que usted valora las ideas y sentimientos de los demás.
-  Estimulan la reflexión sobre temas específicos.
-  Mejoran la comprensión de las necesidades de sus interlocutores.
-  Alientan el diálogo y no el monólogo.

FORMATO No. 13B

"PREGUNTAS FACILITADORAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO"

2. PREGUNTAS REFLEXIVAS

Son aquellas que replantean, a manera de cuestionamiento, la afirmación que ha formulado una persona. Aquí es preciso saber escuchar, pues es muy importante seleccionar las ideas o sentimientos más significativos subyacentes a lo que el otro ha expresado. Por ejemplo:

Empleado:

"Los resultados podrían mejorar si se modificara el procedimiento para tomar muestras"

Superior jerárquico:

"¿Está usted seguro de que los resultados pueden mejorar?"

Algunas ventajas de las preguntas reflexivas son:

- ★ Ayudan a evitar enfrascarse en discusiones. Usted responde sin aceptar o rechazar lo que se ha propuesto.
- ★ Confirman su comprensión de lo que se ha dicho. Si usted reproduce la idea incorrectamente, la otra parte tendrá la oportunidad de corregirlo.
- ★ Se motiva a su interlocutor a aclarar o ampliar lo que ha expresado.
- ★ La otra persona se encuentra en mejores posibilidades de poder detectar sus propias afirmaciones ilógicas, en especial si la exposición ha llegado a tornarse poco ordenada.
- ★ Generan un diálogo conducente a lograr acuerdos.

FORMATO No. 13C

"PREGUNTAS FACILITADORAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO"

3. PREGUNTAS DIRECTIVAS

Son aquellas que se emplean al solicitar información acerca de un punto o tema específico. Normalmente se reservan para ser utilizadas una vez que el interlocutor ha terminado de hablar sobre el asunto en cuestión. Permiten asimismo mantener la comunicación, u obtener opiniones o datos de particular relevancia para usted. Por ejemplo:

Empleado:

"Los resultados podrían mejorar si se modificara el procedimiento para tomar muestras"

Superior jerárquico:

*"Si está usted convencido de que los resultados pueden mejorar,
¿qué pasos seguiría y en qué momento los realizaría?"*

Algunas ventajas de las preguntas directivas son:

- ★ Proporcionan información pertinente en cuanto a las áreas que pudieran resultar de mayor interés para usted.
- ★ Llevan a que la otra persona se esfuerce aún más por explorar nuevas ideas, defender sus afirmaciones y contribuir con sugerencias.
- ★ Ofrecen a ambas partes datos concretos sobre un tema dado.

FORMATO No. 14A

"CONTROL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO"

La siguiente lista de verificación está diseñada para guiar a los directivos, gerentes y supervisores en la preparación, realización y seguimiento de la sesión de evaluación del desempeño de sus subordinados.

1. PREPARACIÓN PERSONAL

- He considerado las expectativas de ambas partes con respecto a las obligaciones laborales, proyectos, metas, estándares y cualquier otro factor predeterminado del desempeño, pertinente para la sesión de evaluación.
- He contrastado el desempeño actual con las expectativas de ambas partes, y con base en ello, he puesto mi mayor esfuerzo para evitar errores como:
 - Caer en tendencias y prejuicios.
 - Estar sujeto a los caprichos de la memoria.
 - Sobreatender a ciertas funciones o tareas del trabajo, en menoscabo de otras.
 - Estar predominantemente bajo el influjo de mi propia experiencia.
 - Valorar las características personales por encima de la medición del rendimiento.
- He analizado los antecedentes laborales del empleado, mismos que comprenden:
 - Sus habilidades.
 - Su historial.
 - Su adiestramiento y capacitación.
- He delimitado los puntos fuertes del desempeño del empleado y las áreas que necesitan mejorar, a partir de lo cual:
 - He acumulado documentación específica e imparcial que puede servir para fundamentar mi posición.
 - He limitado mi intervención a aquellos factores críticos que constituyen lo más importante.
 - He estructurado un posible plan de desarrollo en caso de que el empleado requiera asistencia para proponer un proyecto.
- He identificado los aspectos relevantes en cuanto al establecimiento de metas y estándares para el próximo período de evaluación.
- He notificado al empleado con la debida antelación cuándo se llevará a cabo la evaluación, para que también se prepare.
- He programado en mi agenda de actividades un espacio de tiempo suficiente e ininterrumpido para completar la evaluación adecuadamente y permitir el máximo provecho.

FORMATO No. 14B

"CONTROL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO"

2. DESARROLLO DE LA DISCUSIÓN

- Planeo comenzar la evaluación creando una atmósfera franca pero amistosa y abierta. Esto implica:
 - Explicar el propósito de la reunión.
 - Aclarar que se trata de una discusión en conjunto para así resolver problemas y estipular metas de manera coordinada.
 - Procurar que el empleado se sienta tranquilo y relajado.
- A lo largo de la sesión deseo mantener el énfasis sobre el rendimiento laboral y todo lo asociado a ello. Esto incluye:
 - Abordar los requerimientos del puesto - cualidades del empleado, cumplimiento de metas, necesidades de mejoramiento - y la evaluación de los resultados del desempeño en relación con los objetivos fijados en análisis y discusiones precedentes.
 - Formular las observaciones apropiadas acerca de cada uno de los puntos a que deseo aludir.
 - Animar al empleado a evaluar su propio desempeño.
 - Utilizar preguntas abiertas, reflexivas y directivas para suscitar el análisis, la comprensión y la resolución de problemas.
- Buscaré motivar al empleado a bosquejar sus proyectos individuales de desarrollo, antes de sugerir mis ideas. Durante este proceso:
 - Trataré de que el empleado defina sus objetivos de crecimiento personal y de mejoramiento.
 - Mantendré un denoado afán por llegar a un acuerdo sobre el plan de carrera más pertinente, donde se exponga con detalle todo lo que se propone hacer el empleado.
 - Ofreceré orientación y apoyo.
- Estoy dispuesto a discutir las asignaciones de trabajo, metas, estándares y tareas para el próximo periodo de evaluación, y solicitaré a los empleados que expresen sus sugerencias.

FORMATO No. 14C

"CONTROL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO"

3. CIERRE DE LA DISCUSIÓN

- Destinaré los minutos previos al fin de la sesión, a revisar, esclarecer y concretar lo discutido en su transcurso, para cuyo efecto:
 - Resumiré todos los asuntos que se hayan abordado y discutido de modo positiva y entusiasta.
 - Mostraré sincero y genuino interés por los planes estructurados.
 - Proporcionaré al empleado la oportunidad de reaccionar, cuestionar, agregar otras ideas y hacer sugerencias.
 - Expresaré mi reconocimiento y aprecio al empleado por su cooperación, además de reiterar el compromiso que he contraído con los proyectos futuros.
 - Tomaré notas a lo largo de la sesión sobre los acuerdos y las medidas o acciones pertinentes a efectuar.
 - Concluiré la discusión en un tono amistoso, armonioso y optimista.

4. SEGUIMIENTO POSTERIOR A LA EVALUACIÓN

- Tan pronto como la discusión haya terminado, prepararé un registro escrito acerca de lo tratado durante la misma, y le entregaré al empleado una copia conteniendo:
 - Su evaluación global del período anterior.
 - Los planes estructurados con los que ambas partes estuvimos de acuerdo
 - Los asuntos que exigen seguimiento.
 - Los compromisos personales que he asumido y precisen de acciones específicas.
- Reflexionaré también acerca de la forma en que dirigí o llevé a cabo la discusión:
 - ¿Qué hice correctamente?
 - ¿Qué hice deficientemente?
 - ¿Qué podré hacer de otra forma mejor en el futuro?
 - ¿Qué aprendí sobre el empleado y su trabajo?
 - ¿Qué aprendí sobre mí mismo y mi trabajo?
- Estaré al pendiente de salvaguardar el respeto a los compromisos acordados y la puesta en marcha de los planes convenidos, a fin de no socavar el impacto de la evaluación y de impedir así que el empleado termine por adoptar una actitud de despreocupación con respecto a su desempeño; pues esta fase del seguimiento equivale justamente a la etapa inicial de la próxima evaluación.