



**CIIDECH<sup>®</sup>**

TRANSFORMANDO ARQUITECTURAS ORGANIZACIONALES

## Reuniones Eficaces y Asertivas



# Sobre el CIIDECH

En el CIIDECH ofrecemos Soluciones Integrales de capacitación encaminadas a transformar la **“Arquitectura Organizacional de las Empresas”**, entendida ésta como la forma en que las “cosas ocurren”, instalando herramientas basadas en una plataforma educativa que apunta hacia aprendizajes de primer, segundo y tercer orden, a través de la utilización de las **TAC’s (Tecnologías de Aprendizaje y Conocimiento)** que facultan a las personas para generar las acciones que las empresas necesitan.

Apostamos por el Modelo de Aprendizaje 70:20:10 que es un proceso de desarrollo basado en las investigaciones realizadas por Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger.

2

Este modelo se apoya en la teoría que argumenta que el 70% del aprendizaje de un profesional proviene de la experiencia y práctica en el puesto de trabajo (learning by doing), el 20% se adquiere a través de las conversaciones y feedback con otras personas y tan solo el 10% proviene de cursos y programas estructurados.

Uno de los aspectos más importantes de este modelo es que cada persona es responsable de gestionar su propio aprendizaje. Las empresas no administran la formación en este esquema, sino que contribuyen para que el aprendizaje informal ocurra de la mejor manera facilitando a los equipos los recursos necesarios a través de los soportes adecuados, de forma que sean 100% accesibles en el momento preciso para cada alumno.



En CIIDECH contamos con una amplia gama de dinámicas, herramientas lúdicas y nuevos modelos de capacitación innovadora y creativa para liberar el potencial de las personas y desarrollar nuevas estrategias, compromisos, productos o mejoras, estimulando el pensamiento y la imaginación.

Visítanos en:

[www.ciidech.com.mx](http://www.ciidech.com.mx)

**Atentamente**

*Diana Santana*  
**Directora General**



## Isabel Morán Morán

### Trayectoria

Licenciada en Relaciones Industriales por la Universidad Iberoamericana, con Maestría en Administración de Instituciones Educativas del siglo XXI por el ITESM. Diplomados en:

Psicología Positiva (CESSA UNIVERSIDAD), Estrategias didácticas para el aprendizaje universitario (UIA), Alta Especialización en Call Centers por SCN (Sistemas de Comunicación para Negocios, S.A. de C.V.), Mercadotecnia Estratégica por el ITESM, Gerencia de Ventas y Recursos Humanos por el ITAM

Programa de Coaching básico-intermedio. Certificado avalado por el International Coach Federation, organizado por FUNDINNOVA Universidad Iberoamericana.

Global Credential Pilot Exam Program. HR Certification Institute.

Habilitación para Certificación de instructores en el Módulo I Diplomado en Competencias Docentes en el Nivel Medio Superior, organizado por la UIA en coordinación con SEP, PROFORD-EMS y ANUIES.

Unidad: “Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales” Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral).

Desde 2002 a la fecha: Consultora independiente, formadora, conferencista, docente y diseñadora de materiales didácticos, para empresas, entidades e instituciones de distintos giros. Académica de la Universidad Iberoamericana, Anáhuac Mayab, CESSA y CENHIES para Licenciatura y Posgrado.

Consultora en procesos del sistema de gestión de Recursos Humanos.

Formadora en temas que incrementen la productividad y la calidad de vida de las personas en su ámbito laboral. Modalidades: presencial y On Line.



## Isabel Morán Morán

Académica para Licenciatura y Posgrado, en materias relativas a la administración y gestión de las personas en las organizaciones, en contribución al proceso de formación técnica y humana de las nuevas generaciones.

Formación para maestros, Coordinadores y Directores de preparatorias y tecnológico.

Desarrolladora de materiales didácticos para el giro de Autoservicio.

4 Cargos administrativos y gerenciales en empresas de los ramos autoservicio, artes gráficas, servicios sociales y formación.

Desde 1984 y hasta 2002: experiencia laboral en distintas áreas de Recursos Humanos tales como:

Salud ocupacional, Comunicación interna y Capacitación y desarrollo en empresas de los giros Autoservicio, Gobierno, Artes Gráficas y Telecomunicaciones, en tareas de planeación, diseño, instrumentación y control de las acciones inherentes.



## Victoria Aguilar Rivera

### Trayectoria

Licenciatura en Psicología - Universidad Iberoamericana. Estudios de Maestría y Doctorado en Psicología - Universidad Iberoamericana.

Especialidad en Psicología Clínica. Capacitación de Personal y Desarrollo Directivo.

Está Certificada para Impartir de Cursos de Capacitación Presenciales Nivel 3 del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. Y en el Internacional Coach - Lambert Do Brasil International Coaching Certification.

Docente en la Dirección de Estudios de Posgrado e Investigación de la Universidad LaSalle. División de Educación Continua de la Facultad de Química de la Universidad Nacional Autónoma de México. División de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México.

División de Educación Continua de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México. Departamento de Psicología y Dirección de Educación Continua de la Universidad Iberoamericana.

Otras actividades: Psicoterapia Individual con Orientación Psicoanalítica. Psicometría y Psicodiagnóstico Clínico e Industrial. Reclutamiento y Selección de Personal. Instrucción Externa Independiente en Desarrollo de Recursos Humanos para Diferentes Empresas e Instituciones de los Sectores Público y Privado.

Consultoría Externa en Dirección del Factor Humano para Diferentes Empresas e Instituciones de los Sectores Público y Privado.



# Objetivo

Practicar formas asertivas de comunicarse durante las reuniones y juntas de trabajo, acompañadas de herramientas que incrementen la eficacia de las mismas en sus ámbitos reales, y que apoyen al compromiso por parte de los participantes en su deseo de mejorar la productividad.






# Contenidos

1. **Comunicación Asertiva como fuente de desarrollo personal y laboral.**
2. **Ser asertivo ante las reacciones pasivas y agresivas.**
3. **Destrezas para desplegar conductas asertivas en el entorno laboral.**
  - a) Orientación proactiva.
  - b) Habilidad para hacer el trabajo.
  - c) Control de ansiedades y temores.
  - d) Relaciones interpersonales sustentadas en el principio “ganar-ganar”.
  - e) El arte de negociar.
4. **Los mensajes “yo”, la escucha activa y la retroalimentación para el fluir de las reuniones.**
5. **Exponer e indagar.**
6. **Tipos de juntas y sus características.**
  - a) Decisión.
  - b) Creativas-análisis de situaciones o problemas.
  - c) Comunicar-informar.
  - d) Planificar-controlar.
  - e) Vender-negociar.
7. **Planear las reuniones, estructurar la agenda y seleccionar a los implicados.**
8. **Conducir y evaluar.**

Duración: 16 horas



An overhead view of four business professionals (two men and two women) seated around a white circular table in a modern office setting. They are engaged in a collaborative meeting. One man is pointing at a laptop screen, while the others look on attentively. There are documents, a pen, and two cups of coffee on the table.

## **1. Comunicación Asertiva como fuente de desarrollo personal y laboral.**



## EJERCICIO ¿Qué tan asertivo(a) es usted?

### INVENTARIO DE ASERTIVIDAD

Las siguientes preguntas serán de utilidad para evaluar su asertividad. Sea honesto(a) en sus respuestas. Todo lo que tiene que hacer es marcar con un círculo el número que lo (la) describa mejor.

La clave de respuestas es la siguiente:

- 0** significa “no” o “nunca”;
- 1** representa “algo” o “a veces”;
- 2** quiere decir “promedio”;
- 3** se refiere a “usualmente” o “bastante”; y
- 4** equivale a “casi siempre” o “por completo”.





10

1. Cuando una persona es muy injusta, ¿se lo hace notar?	0	1	2	3	4
2. ¿Puede tomar decisiones con facilidad?	0	1	2	3	4
3. ¿Critica usted las ideas, opiniones y comportamiento de los demás de manera razonada, oportuna y con fundamento?	0	1	2	3	4
4. ¿Protesta cuando alguien toma su lugar?	0	1	2	3	4
5. ¿Enfrenta a personas o situaciones nuevas sin vergüenza o temor?	0	1	2	3	4
6. ¿Suele tener confianza en su propio juicio?	0	1	2	3	3
7. ¿Insiste en que su cónyuge o compañero(a) de cuarto participe por partes iguales en las labores domésticas?	0	1	2	3	3
8. ¿Conserva la calma y reacciona sin perder los estribos ante situaciones críticas o conflictivas?	0	1	2	3	3
9. ¿Cuándo un comerciante insiste en venderle algo, puede decir "NO", ¿sobre todo cuando la mercancía es algo que usted no desea?	0	1	2	3	3



10. ¿Cuándo una persona que llegó después de usted, es atendida antes, hace notar esta situación?	0	1	2	3	3
11. ¿Se muestra usted dispuesto a hablar o participar en alguna discusión o debate, si el caso lo amerita?	0	1	2	3	3
12. Si alguien le pide prestado algo (dinero, un libro, una prenda de vestir o un objeto de valor) y se retrasa en devolverlo, ¿se lo hace saber?	0	1	2	3	3
13. ¿Es capaz de ceder en una discusión y admitir ser convencido cuando su interlocutor presenta mejores argumentos o ideas que usted?	0	1	2	3	4
14. ¿En general, expresa lo que siente?	0	1	2	3	4
15. ¿Se mantiene imperturbable y sin perder la concentración si alguien lo observa trabajar?	0	1	2	3	4
16. Si alguien patea o mueve continuamente el respaldo de la silla que usted ocupa en un cine, teatro, salón de clases o conferencias, ¿le pide a la persona que deje de hacerlo?	0	1	2	3	4
17. ¿Puede sostener el contacto visual cuando habla con otra persona?	0	1	2	3	4
18. Cuando en un restaurante, los alimentos se encuentran indebidamente preparados o servidos, ¿le pide al mesero que corrija la situación?	0	1	2	3	4



19. Cuando usted descubre que la mercancía que adquirió está defectuosa, ¿solicita que se la cambien por otra en buen estado o bien le devuelvan su dinero?	0	1	2	3	4
20. Procura no exteriorizar su enojo utilizando “apodos” o “apelativos” ofensivos para referirse a la gente, así como palabras altisonantes, groseras e insultantes.	0	1	2	3	4
21. ¿Se siente usted cómodo y relajado en situaciones sociales?	0	1	2	3	4
22. ¿Insiste en que su mecánico, plomero, electricista o quien resulte responsable realice las reparaciones, ajustes o reposiciones que le correspondan o sean su obligación?	0	1	2	3	4
23. ¿Se abstiene de intervenir en los asuntos de los demás, o bien de tomar decisiones por ellos?	0	1	2	3	4
24. ¿Puede manifestar en forma abierta, amor, afecto, aprecio y reconocimiento?	0	1	2	3	4
25. ¿Puede pedir pequeños favores y ayuda?	0	1	2	3	4
26. ¿Acepta fácilmente que no siempre tiene usted la respuesta correcta?	0	1	2	3	4
27. Cuando usted difiere de alguna persona a la cual respeta y admira, ¿puede sostener su propio punto de vista?	0	1	2	3	4



28. ¿Puede negarse a peticiones irracionales o poco razonables de sus amigos?	0	1	2	3	4
29. ¿Puede halagar o alabar a los demás?	0	1	2	3	4
30. Si le molesta que alguien fume cerca de usted, ¿puede decírselo?	0	1	2	3	4
31. ¿Puede conseguir lo que desea de otras personas sin recurrir a gritar, mentir o emplear tácticas de intimidación, chantaje, coerción y/o manipulación?	0	1	2	3	4
32. ¿Puede dejar hablar a los demás sin interrumpirlos y/o sin completar sus frases?	0	1	2	3	4
33. ¿Evita participar o verse inmiscuido(a) en peleas físicas con los demás, incluso tratándose de personas a quienes no conoce?	0	1	2	3	4
34. Cuando se encuentra con un extraño ¿es usted el (la) primero(a) en presentarse?	0	1	2	3	4
35. ¿Procura no acaparar la conversación en reuniones familiares, de amigos y/o negocios?	0	1	2	3	4



## **Analice:**

Para todas las preguntas el extremo asertivo de la escala se encuentra en cuatro y tres, mientras que el extremo no asertivo, ya sea pasivo o agresivo se halla, por el contrario, en cero y uno.

***Comente con su equipo y escriba en las siguientes líneas cómo usará este aprendizaje para su actuación en su próxima reunión de trabajo.***



## Ideas fundamentales:

**Las palabras “asertividad”, “aserción” y “asertivo(a)” provienen del latín asserere, assertum, que quiere decir “afirmar”; así pues, conllevan en su significado:**

- Nociones de satisfacción con la propia personalidad; seguridad y confianza en uno mismo;
- Adecuada autoestima;
- Aplomo;
- Vitalidad;
- 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<sup>1</sup> ;
- 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 solo identificando las propias limitaciones, sino también tratando de superarlas;
- 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.

Asertividad es, por ende, una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros y de mostrarnos asimismo en una óptima accesibilidad para ayudarles a realizar sus objetivos bajo el marco de un acto de cooperación recíproca.

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, aun

---

1 Un individuo reactivo, a diferencia del proactivo, es aquel “a quien las cosas le suceden”.



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.

Las estrategias estándar para comunicarse dejan a los individuos, en la mayoría de los casos, resentidos o lesionados en sus prerrogativas y autoestima.

Es frecuente observar que las personas se encuentran en un dilema y perciben solo dos maneras de actuar: pasiva y agresiva.

### **Pasiva:**

Prefiere evitar fricciones de cualquier tipo efectuando concesiones prontas para llegar a una transacción; persigue un desenlace amigable aún a expensas de la violación de sus derechos, por lo que usualmente termina explotado, sometido, ignorado, anulado y/o amargado.

### **Agresiva:**

Visualiza cada suceso como una contienda o colisión de caracteres donde la parte que toma las posturas más extremas y las sostiene durante más tiempo, tendrá mayor viabilidad de ser el protagonista de un triunfo.

Su meta es ganar forzando a sus interlocutores a rendirse; este resultado es impuesto con presiones

excesivas, humillación, degradación o desprecio hacia el otro, quien progresivamente se debilita, malogrando el momento de hacerse escuchar y defenderse.

El agresor quiere vencer a toda costa y en ocasiones acaba produciendo una respuesta de dureza e intransigencia similares a las suyas, en la otra parte, llevando a ambos a enfrascarse en juegos de poder que eventualmente los agotan tanto como a sus recursos, perjudicando a la larga el vínculo.



## EJERCICIO

Escriba 2 ejemplos de actuaciones Pasivas y Agresivas, que recuerde de sus últimas dos reuniones. Compártalo con todos.





## **2. Ser asertivo ante las reacciones pasivas y agresivas.**



## EJERCICIO

### “DISCRIMINACIÓN DE CONDUCTAS”

*A continuación, encontrará una serie de diez situaciones diferentes, cada una con tres opciones de respuesta, a su vez. Usted deberá evaluar cada opción como asertiva, pasiva o agresiva, según su propio juicio.*

El tono de voz, inflexión y lenguaje no verbal, han quedado excluidos de este ejercicio en virtud de su formato escrito; no obstante, tome en cuenta que estos factores juegan un papel trascendental en la comunicación humana.

19

#### SITUACIÓN NO. 1

Su amigo(a) ha llegado una hora tarde a la cena que tenían prevista. El (ella) no le llamó por teléfono para avisarle de su retraso. Usted se siente muy molesto(a) por el retraso, y en cuanto lo (la) ve, le dice lo siguiente:

1 A “Pasa, la cena está servida”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                  \_\_\_\_\_ PASIVA                  \_\_\_\_\_ AGRESIVA

1 B “Te he estado esperando durante una hora. Te hubiera agradecido mucho si me hubieses llamado avisándome de tu retraso”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                  \_\_\_\_\_ PASIVA                  \_\_\_\_\_ AGRESIVA

1 C “Me preocupaste mucho llegando tarde, estaba nervioso(a), . . . ¡Esta es la última vez que te invito a cenar!”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                  \_\_\_\_\_ PASIVA                  \_\_\_\_\_ AGRESIVA



## SITUACIÓN NO. 2

Su familia acaba de criticar a su esposo(a)/novio(a). Usted siente que la crítica es injusta, y les dice lo siguiente:

2 A “¡No me interesa su opinión! ¡Ustedes son unos negativos!”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                      \_\_\_\_\_ PASIVA                      \_\_\_\_\_ AGRESIVA

2 B “Bueno. . . entiendo lo que ustedes me quieren decir”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                      \_\_\_\_\_ PASIVA                      \_\_\_\_\_ AGRESIVA

**20** 2 C “Considero que su crítica es injusta. El (Ella) no es como ustedes lo(la) describen”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                      \_\_\_\_\_ PASIVA                      \_\_\_\_\_ AGRESIVA

## SITUACIÓN NO. 3

Un amigo(a) acaba de felicitarlo(a) por su traje nuevo. Es la primera vez que usted lo usa y realmente le gusta, por lo cual dice lo siguiente:

3 A “¡Gracias!”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                      \_\_\_\_\_ PASIVA                      \_\_\_\_\_ AGRESIVA

3 B “¿Este?. . . pero si no tiene nada de especial”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                      \_\_\_\_\_ PASIVA                      \_\_\_\_\_ AGRESIVA

3 C “¿Este?. . . bueno. . . lo compré en una barata. . . ”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                      \_\_\_\_\_ PASIVA                      \_\_\_\_\_ AGRESIVA



## SITUACIÓN NO. 4

Usted está con un grupo de amigos. Todos deciden ir al cine. Uno de ellos menciona una película que usted definitivamente no desea ver, y, por ende, dice lo siguiente:

4 A “Tú siempre eliges películas pésimas que a mí no me gustan. Siempre piensas solamente en ti mismo. La opinión de los demás nunca te interesa”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                  \_\_\_\_\_ PASIVA                  \_\_\_\_\_ AGRESIVA

4 B “Yo no quiero ver esa película. ¿Qué les parece la que exhiben en el Cine Plaza?”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                  \_\_\_\_\_ PASIVA                  \_\_\_\_\_ AGRESIVA

4 C “Bueno. . . yo no sé mucho acerca de esa película. . . pero. . . si tú quieres podemos verla”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                  \_\_\_\_\_ PASIVA                  \_\_\_\_\_ AGRESIVA

## SITUACIÓN NO. 5

Usted compra una camisa y cuando llega a su casa se percató de que la prenda está defectuosa; como no la desea así, regresa a la tienda donde la compró, pretendiendo cambiarla, y el empleado le señala que nunca antes había venido cliente alguno a hacer reclamaciones ni a solicitar una devolución; usted le dice:

5 A “De todas formas deseo cambiarla o regresarla. Yo no quiero esta prenda así”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                  \_\_\_\_\_ PASIVA                  \_\_\_\_\_ AGRESIVA

5 B “¡Mire joven, déme inmediatamente mi dinero! . . . ¡No tengo todo el día para perder mi tiempo aquí con usted!”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                  \_\_\_\_\_ PASIVA                  \_\_\_\_\_ AGRESIVA

5 C “Bueno. . . ¿a usted le parece suficientemente notorio el defecto en la camisa, como para que alguien pudiera darse cuenta?”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                  \_\_\_\_\_ PASIVA                  \_\_\_\_\_ AGRESIVA



## SITUACIÓN NO. 6

Usted ama mucho a su esposo(a) y desea hacérselo saber. Acaban de terminar de cenar, y se encuentran a solas, sentados en el sofá de la sala, usted dice:

6 A “Me gustó mucho la cena. . . . esteeee. . . . bueno. . . . ¿cómo te sientes?”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                      \_\_\_\_\_ PASIVA                      \_\_\_\_\_ AGRESIVA

6 B “¡Querido(a), realmente te amo! ¡Eres maravilloso(a)! Disfruto mucho de estos momentos a tu lado”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                      \_\_\_\_\_ PASIVA                      \_\_\_\_\_ AGRESIVA

6 C “Bueno. . . . ¿qué hay de nuevo?”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                      \_\_\_\_\_ PASIVA                      \_\_\_\_\_ AGRESIVA

22

## SITUACIÓN NO. 7

Sus padres le llaman por teléfono y le anuncian que esta noche vendrán a visitarlo(a). Usted tiene un compromiso que no quiere ni puede cancelar, por ello, les dice lo siguiente:

7 A “Mamá, te he visto dos veces esta semana, siempre estás encima de mí, no me dejas ni respirar... ¡Ya es suficiente!”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                      \_\_\_\_\_ PASIVA                      \_\_\_\_\_ AGRESIVA

7 B “Por supuesto, sería un placer verlos esta noche... pero... ¿no podrían mejor venir mañana?”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                      \_\_\_\_\_ PASIVA                      \_\_\_\_\_ AGRESIVA

7 C “Mamá, no esta noche. Ya hice un compromiso que no deseo cancelar”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                      \_\_\_\_\_ PASIVA                      \_\_\_\_\_ AGRESIVA



## SITUACIÓN NO. 8

Usted necesita que su hijo(a) vaya a recoger un paquete a dos calles de donde ustedes residen, por consiguiente, le dice:

8 A “José, quisiera que fueras a la casa de la Sra. Rodríguez y recogieras un paquete para mí. Te agradecería que lo hicieras a las tres de la tarde”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                      \_\_\_\_\_ PASIVA                      \_\_\_\_\_ AGRESIVA

8 B “Si no estás muy ocupado. . . ¿tú crees que podrías ir a la casa de la Sra. Rodríguez?”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                      \_\_\_\_\_ PASIVA                      \_\_\_\_\_ AGRESIVA

8 C “Óyeme: ¡A ver si haces algo de provecho! Ve a la casa de la Sra. Rodríguez a recoger un paquete. Y no quiero excusas ni pretextos. ¡Ya va siendo hora de que dejes de comportarte como un vago!”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                      \_\_\_\_\_ PASIVA                      \_\_\_\_\_ AGRESIVA

23

## SITUACIÓN NO. 9

Un compañero de oficina, le pasa, para que usted lo haga, tareas y responsabilidades que le corresponden a él. A usted esta situación ya le resulta insostenible por lo que ha decidido ponerle fin. En este momento, dicho compañero acaba de delegarle otro asunto de trabajo. Usted le dice:

9 A “Estoy muy ocupado, . . . pero si tu no puedes hacerlo, creo que yo te puedo ayudar”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                      \_\_\_\_\_ PASIVA                      \_\_\_\_\_ AGRESIVA

9 B “¡Ni lo pienses, tú me tratas como tu esclavo, tú no tienes ni la más mínima consideración hacia mí!”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                      \_\_\_\_\_ PASIVA                      \_\_\_\_\_ AGRESIVA

9 C “No, ya no voy a continuar asumiendo tus responsabilidades. Estoy cansado de hacer mi trabajo y el tuyo a la vez”

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                      \_\_\_\_\_ PASIVA                      \_\_\_\_\_ AGRESIVA



## **SITUACIÓN NO. 10**

Una nueva familia se ha mudado al lado de su casa. Usted desea conocerlos, por lo tanto:

10 A Sonríe cuando se encuentra frente a frente con sus vecinos en la calle, pero no les dice nada.

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                  \_\_\_\_\_ PASIVA                  \_\_\_\_\_ AGRESIVA

10 B Usted va a la casa de sus nuevos vecinos y les dice: "¡HOLA!, SOY CARLOS, VIVO EN LA CASA DE JUNTO. ME DÁ MUCHO GUSTO CONOCERLOS"

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                  \_\_\_\_\_ PASIVA                  \_\_\_\_\_ AGRESIVA

10 C Mira a sus vecinos a través de la ventana

\_\_\_\_\_ ASERTIVA                  \_\_\_\_\_ PASIVA                  \_\_\_\_\_ AGRESIVA



## Ideas fundamentales

### **Conducta asertiva:**

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 este válido, el legítimo reconocimiento de igual derecho en sus semejantes se convierte en una obligación. Esta circunstancia es contemplada por la comunicación asertiva, sustentada en el respeto y la madurez emocional.



### Cuando se es asertivo:

- 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 favorecer un encuentro donde impere la sinceridad frente a uno mismo y al otro, para así estar en condiciones propicias de analizar la información, el tiempo, el control sobre los hechos y el papel desempeñado por los implicados, para 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 proteja contra aquellos que aspiran a extraer ventajas para su exclusivo provecho.

26

**-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-**

Es externar cómo se siente uno verdaderamente, de forma tal que se produzca el más positivo de los resultados posibles.

Involucra, entre otros aspectos, responder con disposición y energía ante un conflicto o desacuerdo, cuidando que la comunicación con otros permanezca abierta y constructiva.

En tanto se propicia una mejoría en las relaciones interpersonales, estas paulatinamente serán más estables, funcionales y genuinas, lo cual hace que nos valorem en mayor medida, aumentando entonces nuestra autoconfianza.



## EJERCICIO

Revise sus ejemplos anteriores relacionados con las actuaciones Pasivas y Agresivas.  
Escriba ahora cómo se podrían modificar en CONDUCTAS ASERTIVAS, esas actuaciones Pasivas y Agresivas.

Compártalo con todos.





## REPRESENTACIÓN DE CONDUCTAS:

Seleccione con su equipo los tres mejores ejemplos y prepare una representación de cada uno de ellos.

### Ideas fundamentales:

#### Características del Individuo Pasivo

- No expresa sus pensamientos, sentimientos y necesidades en absoluto, o bien lo hace indirectamente, con rodeos y excesivas disculpas, de tal suerte que su mensaje resulta inadvertido o ignorado.
- En su lenguaje verbal se percibe titubeo o incluso tartamudeo, además de un tono de voz monótono o demasiado suave y pausado.
- Su lenguaje corporal no sustenta, enfatiza o reafirma sus verbalizaciones, por lo común se le observa entrelazando las manos denotando con ello debilidad, angustia o súplica; sujetándose a algo o alguien a manera de escudo protector; encorvando la



espalda; encogiendo los hombros; retrocediendo amedrentado cuando otras personas toman la palabra; evadiendo el contacto visual y/o manifestando tics nerviosos diversos.

- Suele sentirse lastimado, dolido o ansioso en el momento de interactuar con otras personas, y posiblemente, frustrado y enojado después.
- Evita toda confrontación o fricción, busca siempre complacer o apaciguar, pues teme hacerse acreedor al rechazo de quienes le rodean, ya que su autoestima está básicamente cifrada en la aprobación de éstos.
- Está orientado exclusivamente hacia los demás, sin reparar en sus propias necesidades.
- Es en extremo dócil y compasivo.
- Se rechaza y niega a sí mismo, violando sus derechos.
- Da oportunidad a que otros se aprovechen de las situaciones y cometan abusos en contra de su propia integridad física o moral.
- Ante circunstancias conflictivas, no lucha por llegar a soluciones de compromiso intermedias que consideren sus intereses al tiempo que satisfagan parcialmente a las otras personas involucradas en el problema.
- Nunca realiza las metas deseadas.
- Experimenta coraje y desprecio hacia su propio

ser.

- Inspira lástima, irritación e incluso aversión en sus interlocutores.
- Tiene un estilo de vida notablemente inhibido, con pocos logros que le deparen satisfacciones, y ansiedad constante ante el temor al fracaso.
- Abriga un acentuado resentimiento e ira hacia los demás, así como miedo a ser objeto de represalias por este motivo, al cual subyace una aguda envidia frente a los éxitos de los demás.
- Revela una absoluta falta de control y participación en lo concerniente a los acontecimientos que conforman su propia existencia.
- Delega invariablemente en otros la toma de cualquier decisión, así como otras responsabilidades inherentes a su vida cotidiana.
- Gradualmente presenta una insidiosa sensación de vulnerabilidad e impotencia, al igual que una creciente incapacidad para efectuar cambios al respecto, que culminan en enfermedades psicosomáticas graves, en severos estados depresivos y/o tensionales, en adicciones y en conductas suicidas o autodestructivas.



## Características del Individuo Agresivo

- Defiende sus intereses y necesidades de manera directa, pero inoportuna, arbitraria e impositiva, con escasa tolerancia a frustración y demora alguna.
- Expresa sus pensamientos y sentimientos humillando y devaluando a otros.
- Su lenguaje verbal se caracteriza por taquilalia y un tono de voz estruendoso, discordante con la situación concreta en que se presenta, o bien, sarcástico y falsamente condescendiente.
- Su lenguaje corporal denota arrogancia y prepotencia, a través de movimientos rígidos y estereotipados como agitar brazos y manos, golpear objetos a su alcance, apuntar con el dedo índice en forma reiterada, contraer los músculos faciales, apretar las mandíbulas, mirar fijamente a su interlocutor y acercarse demasiado a él invadiendo su espacio físico para intimidarlo.
- Se muestra superior y despectivo en el momento de interactuar con otras personas, y, posiblemente, perseguido o culpable después.
- Está exclusivamente orientado hacia sí mismo sin reparar en los demás.



- Soslaya, minimiza o desconoce las prerrogativas de otras personas.
- Manipula a través de todos los medios disponibles en aras de lograr la meta deseada.
- Decide por otros sin consultarles.
- Es calculador e insensible.
- Es en extremo competitivo; ante circunstancias conflictivas, busca siempre ganar, debilitando a otros en la manifestación y defensa de sus derechos, forzándolos a perder o a asumir una posición desventajosa.
- Es oportunista, se aprovecha de la debilidad de otros y comete abusos contra su integridad moral e incluso física.
- Logra su autorrealización a expensas de otros; se sobrevalora a costa de la degradación, el menosprecio y el dominio que ejerce sobre quienes le rodean.
- Experimenta coraje y desdén hacia los demás, pretende sojuzgarlos para afirmarse en su fuerza y poderío con el fin de contrarrestar el temor a verse colocado en una posición vulnerable capaz de someterlo a una fuente externa de control.
- Su proceder genera enojo, recelo, distanciamiento, deseos de venganza, actitudes saboteadoras subrepticias e incluso grave deterioro en sus contactos sociales.
- A largo plazo, puede, eventualmente, llegar a desarrollar sensaciones e ideas delirantes persecutorias, o bien puede caer presa de intensos sentimientos conscientes e inconscientes de culpa, como resultado de los ataques o agravios reales e imaginarios infligidos a sus relaciones interpersonales; hechos que a su vez pueden propiciar el surgimiento de círculos viciosos de comportamientos destructivos y autodestructivos respectivamente, con sus consiguientes efectos deletéreos sobre su vida social, sus vínculos emocionales y, en particular, su salud mental.



## Características del Individuo Asertivo

- Defiende sus propios derechos, teniendo en cuenta intereses y prerrogativas ajenos.
- Exterioriza sus pensamientos y sentimientos de modo directo, pero sincero, apropiado y oportuno.
- Pretende mejorar la comunicación y enriquecer sus relaciones interpersonales, a través de los principios de reciprocidad en el respeto a las necesidades, del diálogo honesto y de la mutua empatía.
- Su lenguaje corporal denota congruencia con las verbalizaciones emitidas, añadiéndoles soporte, fuerza y énfasis, sin por ello caer en la agresión.
- Su lenguaje verbal es pertinente a la situación concreta en que se presenta. Sus mensajes son explícitos, descriptivos y claros, reflejando firmeza en lo que expresan.
- Inspira respeto y confianza en sus interlocutores, quienes suelen sentirse escuchados, atendidos y valorados.
- Es autoafirmativo, pero gentil y considerado.
- Es ambicioso pero comprensivo.
- Tiene y demuestra plena autoaceptación de sus



errores así como de sus aciertos.

- Reconoce, emplea y fortalece sus destrezas y atributos personales.
- Habitualmente logra satisfacer sus necesidades y hacer valer sus preferencias.
- Se enfrenta a problemas abiertamente y con justicia desde una perspectiva responsable.
- Elige por propia voluntad.
- Tiene el valor de tomar posiciones sin perder la objetividad cayendo en conductas obcecadas, rígidas o temperamentales.
- Está dispuesto a asumir el liderazgo, pero también a cederlo conforme los acontecimientos lo determinen.
- Busca siempre negociar y no necesariamente ganar en caso de conflicto, dando lugar a que todas las partes en éste involucradas deriven alguna compensación y alcancen en buena medida las metas que persiguen.
- Sabe extraer provecho de toda oportunidad de crecimiento, es decir, está orientado hacia la realización de su propio potencial, pero sin por ello obstruir la de otros, explotándolos o inhibiendo su evolución.
- Posee una sólida autoestima, esto es, el concepto de sí mismo descansa más en la legitimidad de sus propias realizaciones, en el ejercicio responsable de sus recursos y en los resultados de sus esfuerzos, que en la admiración y/o aprobación proveniente de quienes le rodean, lo cual reduce su vulnerabilidad e inseguridad.
- Posee un alto grado de salud mental y madurez emocional que, con el paso de los años, le permiten desarrollar una creciente sensación de bienestar, capaz de hacerse extensiva a todos los ámbitos de su vida diaria.





**3. Destrezas para desplegar conductas asertivas en el entorno laboral**



## EJERCICIO

Responda las siguientes preguntas, pensando, en primer lugar, en su ámbito laboral; y, en segundo, en su ámbito personal.

Comparta sus respuestas con todos.

1. ¿Cómo puede mostrar su asertividad en un plano proactivo?
2. ¿Es posible que mostrarse asertivo le sea útil para mejorar sus habilidades en su trabajo cotidiano?
3. Si sintiera ansiedad y temor: ¿le serviría ser asertivo? Si/No. ¿Por qué?
4. ¿Mostrarse asertivo durante una negociación, le llevaría a que “gane usted” y “gane su interlocutor”?





## Ideas fundamentales:

### 1. 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<sup>2</sup>, en beneficio tanto personal como del entorno donde se está inmerso.

<sup>2</sup> Ser asertivo implica tolerar frustraciones en tanto: a) no siempre se tiene control sobre las situaciones, b) no siempre se puede renegociar algo establecido a priori y, c) no se puede ser asertivo cuando está amenazada o en peligro la propia integridad física y/o moral.



## 2. 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.

## 3. 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.

## 4. Relaciones interpersonales sustentadas en el principio “ganar-ganar”.

- En el terreno de la satisfacción de necesidades humanas, se requiere entrar en contacto con quienes nos rodean, somos simultáneamente usuarios y servidores indispensables e insustituibles unos para otros<sup>3</sup>.
- 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.

- Es fundamental, entre otras 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. Lo anterior solo 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 fuerzas, en un acto de ayuda mutua 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<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> El propio bienestar depende del bienestar de los demás; si ellos ganan, uno también gana.

<sup>4</sup> Aquel que quiere ganar siempre, se coloca en condiciones de perder, en



## 5. El arte de negociar.

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, auxiliando al mismo tiempo a otros para obtener las suyas en un contexto de interacción social, donde el uso de los recursos comunicacionales<sup>5</sup> reviste un carácter trascendental.

afectando a todas las demás áreas de la existencia.

Por ello, es necesario fortalecer el autoconcepto, incrementar el rendimiento productivo, la creatividad, la evolución profesional u ocupacional y el desarrollo personal.

38

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 solo 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 substancial en la vida, estas sensaciones terminan expandiéndose

---

tanto se torna rígido e incapaz de concebir o percibir otras perspectivas u opciones, lo cual termina restándole capacidad de adaptación o supervivencia a cualquier tipo de circunstancia.

- 4 Los recursos comunicacionales propios de la conducta asertiva son los Mensajes YO, la Escucha Activa y la Empatía. Los primeros permiten dar a conocer las propias necesidades expresándolas en forma clara, directa, precisa, oportuna, objetiva y descriptiva; la segunda permite tener acceso a las necesidades de los demás; y la tercera, representa la habilidad de comprender a otros y de hacerse comprender por ellos.



## 4. Los mensajes “yo”, la escucha activa y la retroalimentación para el fluir de las reuniones.

39





Los **mensajes “yo”**, la **escucha** y la **retroalimentación**, son habilidades esenciales de la comunicación asertiva.

La asertividad es un instrumento sólido y ágil para estimular nuestros recursos de la conducta, ligados al desempeño efectivo en todo ámbito laboral. Desde esta perspectiva, se concluye, en consecuencia, que todo entrenamiento en habilidades de comunicación debe comprender el óptimo dominio de las tres destrezas asertivas fundamentales.

Con objeto de ahondar en esto último, en seguida se hará referencia a dichas destrezas por separado.



## Mensajes “YO”

Los **mensajes “YO”** son aquellos que comunican ideas, deseos, opiniones y sentimientos en primera persona, a diferencia de los mensajes “TÚ”, 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 “TÚ”, pueden dar lugar a que alguien sea atacado o etiquetado en forma negativa, hecho que suscita en él respuestas agresivas, defensivas o evasivas,

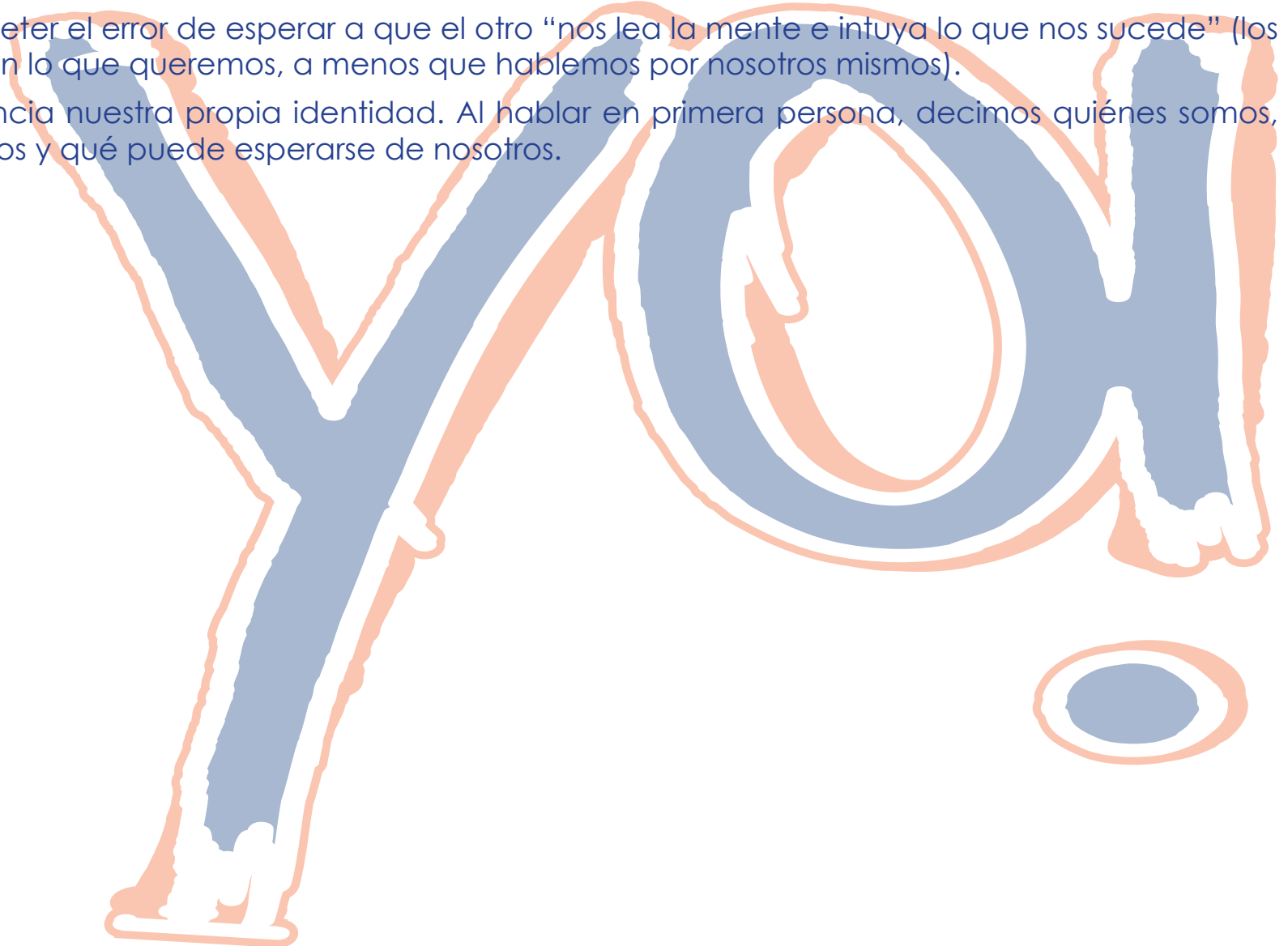
mientras que el emisor de dichos mensajes puede experimentar vergüenza o culpa, circunstancias que cierran las alternativas para promover y alcanzar un mejor entendimiento mutuo.

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 estos 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 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.
- Impedirnos 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 “TÚ”, mediante los cuales buscamos en realidad exteriorizar nuestro YO de modo indirecto.

Esto 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:

<b>Expresar falsos halagos</b>	Se elogia a otros, alabando 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 “escondida” intención de inducirlo, incitarlo, forzarlo o presionarlo sutilmente a satisfacer nuestras propias demandas o exigencias.  Con esto se evita tener que plantearlas de manera directa y explícita, para conseguir minimizar el riesgo de que nuestras peticiones nos sean negadas.
<b>Hacerse la víctima</b>	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.
<b>Fingir</b>	Se ocultan deliberadamente los propios deseos o pretensiones, para más adelante comprometer u obligar al otro a complacernos a través de persuasiones manipuladoras con el argumento de que “es por tu propio bien” o “es solo para tu beneficio o conveniencia”.
<b>Sabotear</b>	Se emiten conductas pasivo-agresivas para que el otro se percate de lo que deseamos o de lo que nos sucede, buscando evadir y 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, pero son transitorios, ya que a largo plazo, gastamos más energía y nos exponemos a malentendidos, 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.

## **“MENSAJE TÚ – MENSAJE YO”**

Reformule cada una de las oraciones que aparecen en el recuadro bajo estas líneas con un “MENSAJE YO”. Escriba sus respuestas en los espacios correspondientes y compártalas y coméntelas con todo el grupo en plenaria.

1.	“Eres un inepto, no se puede confiar en ti”.	
2.	“Siempre estás cometiendo errores que resultan muy costosos para la empresa”.	
3.	Si tan sólo fueras más cuidadoso, ordenado y cumplido con tu trabajo, no perderíamos tantos clientes por causa tuya”.	
4.	“¡ Qué ingrato(a) eres, así me pagas después de todo lo que yo hago por ti !”.	
5.	“¡Ya no sé qué más voy a hacer, eres imposible, contigo no se puede hablar !”.	
6.	“Tu siempre crees tener la razón, y si alguna persona piensa distinto a ti, te cierras, no escuchas y la ignoras por completo”.	
7.	“Eres un(a) engreído(a)”.	
8.	“Ojalá no fueras tan mentiroso(a) y manipulador(a)”	
9.	“Encima de que tienes la culpa, ¡ te enojas !”.	
10.	“Eres muy desconsiderado(a) y prepotente. ¡Todo el mundo lo dice!”	



## Escucha Activa

Para animar e inducir al interlocutor a hablarnos con mayor libertad sobre sí mismo, las siguientes sugerencias son un 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, 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 solo 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 solo 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”; esto 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, aun 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, tales como:
  - 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 son muchas y de naturaleza heterogénea.

Una muestra representativa es “La Docena Sucia” del Dr. Thomas Gordon, misma que en versión modificada y adaptada, se ofrece a continuación, a fin de retomar algunas de las conductas previamente enunciadas, e ilustrar 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.

### Estos tipos de comportamientos son los siguientes:

#### **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, pueden desencadenarse oposición, 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 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. Estos denotan superioridad, pueden provocar que el otro se sienta inadecuado e inferior, y 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 sugerencias de otros no parecen sensatas, el receptor tendrá que argumentar en contra y dedicar tiempo a esto, 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 este evada asumir las consecuencias inherentes al hecho de haberlo puesto en práctica: “Yo no tengo la culpa, solo hice lo que él me recomendó, pero esa 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 autoprotección y, por lo general, dan lugar a contraargumentos.

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 aun, 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 o aceptación 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, este 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 solo 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 aclara 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 solo 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 porqué 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 este resolverlo por sí mismo: “Si yo les digo a mis jefes lo que inquietan, 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 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.

**52** No únicamente bloquean la comunicación, sino que también merman la calidad de 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 esta 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 solo a las necesidades de la persona que la proporciona y no a las de quien la recibe.

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 aquel 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 mejora, y no convertirse en un medio de exteriorización de deseos de venganza, dominio o ataque por parte del dador.

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.

Para 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 que es necesario observar al proporcionar retroalimentación para que aseguren un desenlace más constructivo y ayuden a evitar el surgimiento de mecanismos defensivos que obstaculizan la comunicación, entre ellos cabe incluir los siguientes:

- 54** • 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.
  - La retroalimentación debe ser dada en el momento más propicio, preferentemente de manera inmediata a aquello a que hace referencia, o, por el contrario, de ser preciso, en forma postergada, cuando la situación es confusa, cuando el emisor es presa de una ira incontrolable que perjudicaría al receptor, y cuando éste último no está preparado o en la mejor disposición para

recibirla.

- Si la retroalimentación requiere ser valorativa más que puramente descriptiva, debe fincarse en criterios preestablecidos, probables resultados, o posibles mejoras, más que en la imposición de juicios calificativos sobre lo “bueno” y lo “malo”.
- La retroalimentación concerniente a las áreas o índices de desempeño debe incluir una discusión sobre lo que es conceptualizado como “alto” o “bajo”, donde se incluyan comentarios sobre las determinadas acciones que parecen contribuir y limitar la total eficacia o realización de las metas.
- Al analizar áreas problemáticas en que existan procedimientos técnicos delimitados para alcanzar soluciones, deben hacerse sugerencias acerca de los posibles medios o recursos para incrementar el rendimiento, pero es conveniente manejarlas no como consejos, respuestas u orientaciones dogmáticas, irrefutables, indiscutibles que se imponen al sujeto retroalimentado, sino más bien desde una perspectiva de exploración conjunta de alternativas que lo involucra en la búsqueda de las mismas y en la responsabilidad que a ello subyace.
- La retroalimentación debe evitar el uso de vocablos “emocionalmente cargados” que despierten ansiedad y estimulan la aparición de respuestas defensivas.



- Es común descubrir que el contenido de la retroalimentación obedece a una percepción distorsionada del dador, en consecuencia, éste debe ser verificado, de ser posible, por otras personas; es decir, corroborar previamente, interrogándoles, la veracidad de las opiniones u observaciones que habrán de expresarse. Cuando se torna evidente que otros la confirman, la retroalimentación aumenta en eficacia para el receptor.
- La retroalimentación debe estar ligada a aquellos factores sobre los que el individuo puede ejercer algún control o cambio para evitar subsecuentes sentimientos de frustración paralizantes o desmoralizantes. Igualmente, debe ser proporcionada de manera que muestre cómo puede ser aplicada a la planificación o perfeccionamiento de acciones correctivas opcionales.
- Al encontrar defensas o reacciones emotivas, la persona dadora de retroalimentación debe, ante todo, afrontarlas y manejarlas, más que intentar persuadir, apelar al uso de la razón u ofrecer información adicional.
- La retroalimentación debe ser emitida en forma tal que comunique aceptación al receptor como una persona valiosa, digna de respeto, y con pleno derecho a su individualidad.

## Reglas básicas para recibir retroalimentación

Los siguientes, son algunos pasos por seguir al recibir retroalimentación que pueden incrementar su valor para quien es objeto de ella.

1. Actuar como un buen escucha, esto es, utilizar el lenguaje verbal aunado a los lenguajes facial y corporal para manifestar atención, interés y deseos de comprender.
2. Procurar hacer un esfuerzo no solo 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.
3. Centrarse en especial sobre las ideas o hechos principales, desechando lo accesorio, superficial e irrelevante.
4. 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.

- 56
5. 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.
  6. 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.
  7. Ser empático.
  8. Parafrasear lo que se cree haber escuchado para verificar lo percibido.
  9. Formular preguntas aclaratorias y solicitar ejemplos sobre aspectos confusos o en donde hay discrepancias.
  10. Discernir cuidadosamente la precisión, certeza o valor potencial de lo escuchado.
  11. Recabar más información de fuentes adicionales o del registro de la propia conducta y de los efectos que ésta origina en otras personas.
  12. 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.



## EJERCICIO

### “RETROALIMENTACIÓN ASERTIVA”

Una vez que ya usted ha revisado los lineamientos para dar y recibir retroalimentación, forme un equipo de 4 o 5 integrantes y preparen una breve dramatización que ilustre, en dos tiempos, “lo que no se debe hacer” y “lo que se debe hacer” al dar una retroalimentación o crítica negativa. Escenifíquela frente al resto de sus compañeros. Comenten en plenaria sus observaciones. Por último, reflexione con su equipo acerca de lo siguiente y compartan sus conclusiones al grupo:

1. ¿De qué me di cuenta?
2. ¿Qué aprendizaje(s) útil(es) me llevo de esta actividad?
3. ¿Cómo puedo empezar a extrapolar esta experiencia a mi vida personal y laboral?



A continuación, cambia de compañeros de equipo, y repitan el mismo procedimiento a dos tiempos, pero ahora recibiendo una retroalimentación o crítica negativa. Asimismo, luego de llevar a cabo la representación, discutan sus impresiones en plenaria, y después conversa con tu equipo sobre sus respuestas a las preguntas enunciadas en seguida, para posteriormente, hacer extensivas sus conclusiones a todos los demás:

1. ¿Qué descubrí o corroboré acerca de mí?

**58**

2. ¿Qué tendría que modificar en lo sucesivo?

3. ¿Qué medidas o acciones puedo tomar de inmediato para tal fin?



## 5. Exponer e indagar

59



## Este tema toma como base la información de Fredy Kofman. Las referencias se encuentran adelante.

Como antecedente breve analizaremos lo importante que es, de acuerdo con Fredy Kofman, coordinar acciones a través de la comunicación.

<http://gdptgu.eco.catedras.unc.edu.ar/calidad-comunicacional-y-liderazgo/la-comunicacion-efectiva/observaciones-y-opiniones/>

60

En principio, diremos que la comunicación es un fenómeno que involucra un interjuego imbricado y complejo entre palabras, gestos, tonos y conductas. Cada uno de ellos tiene la posibilidad de redefinir y dar sentido a los otros componentes presentes en los actos comunicativos. Cuando alguien dice: “¿qué pasa con el informe que pedí

la semana pasada?”, el tono de voz y la gestualidad que acompañan esas palabras pueden marcar grandes diferencias en la interpretación que pudiera hacer quien escucha. Asimismo, si a la frase anterior se le agrega un tono serio y amenazante: “mañana lo quiero en mi escritorio sin falta”, y al otro día no se pide el informe, aparece una incoherencia donde la conducta resignifica la palabra antes dicha, volviéndola menos verosímil.

La calidad conversacional ha recibido particular atención por parte de los enfoques interesados en lo que ha dado en denominarse organización inteligente (Senge, 1995). Estas perspectivas se propusieron superar los obstáculos que la subjetividad y los modelos mentales deparan al entendimiento para lograr una conversación productiva sosteniendo una actitud consciente y genuina de escuchar al otro, intercambiar pareceres, negociar sentidos y explorar conjuntamente alternativas y posibilidades.

Por otro lado, Rafael Echeverría (1997), en el capítulo “El poder de las conversaciones”, focaliza la acción generativa del lenguaje; es decir, el poder que tiene la comunicación y las conversaciones para construir sentido, orientar acciones con otros y moldear nuestras relaciones personales. En este sentido, el autor define la conversación como “la danza que tiene lugar entre el hablar y el escuchar, y entre el escuchar y el hablar” (Echeverría, 1997: 229).



Si entendemos que las conversaciones son los componentes efectivos de las interacciones lingüísticas, las unidades básicas del lenguaje; entonces cada vez que nos referimos al lenguaje estamos aludiendo, directa o indirectamente, a las conversaciones.

Las conversaciones cotidianas que entablamos con otros pueden ser muy diferentes.

Según los criterios que se consideren, pueden clasificarse teniendo en cuenta:

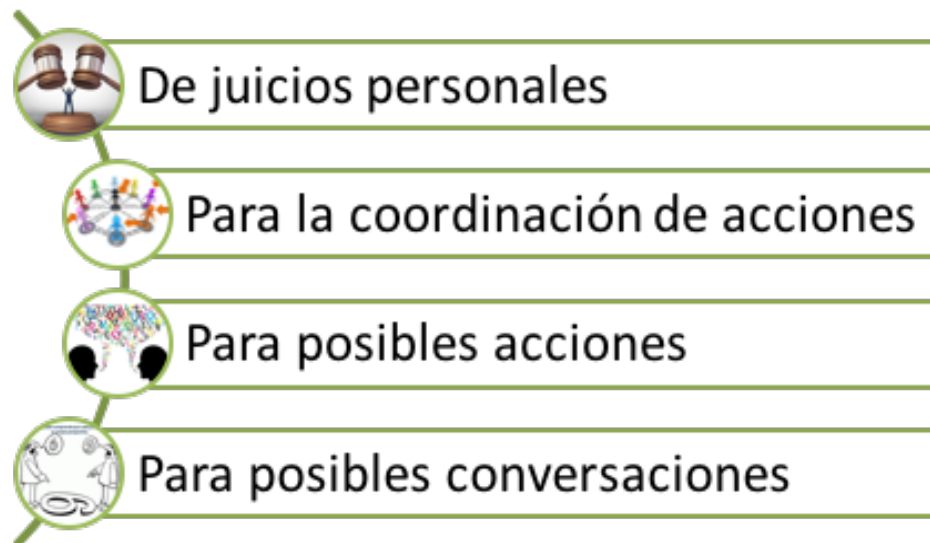
- a) el objetivo o la intención que persiguen,
- b) el tema que aborden,
- c) a quiénes vayan dirigidas,
- d) en función de la prioridad que se le otorgue y por último,
- e) las vías que utiliza (formal o informal).

Son múltiples los dominios desde los cuales se pueden diferenciar las modalidades de conversación.

Las modalidades de conversación que pueden generarse a partir de un quiebre<sup>5</sup>, de acuerdo con Echeverría (1997) son las siguientes.

<sup>5</sup> Un quiebre es toda situación o hecho que altera el curso natural de una acción, por lo que puede entenderse también desde la noción de problema.

El autor identifica cuatro tipologías de conversación que se dan en situaciones problemáticas.





**Juicios personales** Está constituida por una cadena de juicios a través de los cuales interpretamos un hecho.

Esta modalidad de conversación se limita a enjuiciar el problema. Implica una forma de reaccionar, pero no modifica el quiebre (problema) sino que nos mantiene en él.

Por ejemplo: “*Claudia es arbitraria con los permisos y excepciones a los usuarios*”. Más que hablar del problema, hablo de Claudia.

La conversación de juicios tiene una fuerte carga de valorizaciones y calificativos sobre las situaciones y acontecimientos. También da cuenta de las “etiquetas” y prejuicios que construimos de las personas.

**Coordinación de acciones** Es la conversación que actúa directamente sobre el quiebre (problema).

Con esta modalidad de conversación generamos acciones futuras para enfrentarlo. Su objetivo es intervenir en el estado de las cosas.

Un ejemplo de este tipo de conversación es cuando hacemos un pedido: “Claudia, es importante que

solo autorices lo que dispone el reglamento, y te pido que ante cualquier necesidad de excepción me consultes”.

**Para posibles acciones** Es la conversación que podemos efectuar cuando no sabemos qué acciones emprender para hacer frente al quiebre; orienta a explorar nuevas acciones y posibilidades a fin de resolverlo.

Por ejemplo, cuando nos abrimos a la posibilidad de preguntar y buscar alternativas: “Claudia, he tenido varias demoras en devoluciones por excepciones que autorizaste. Sabiendo que hay algunas situaciones que puedan justificarlo, ¿podemos ver juntas qué puede estar pasando y si hay algo que merece revisarse?”

**Para posibles conversaciones** Es la que aborda no el quiebre inicial (el problema originario) sino el quiebre de no ser capaz de sostener la conversación que, a nuestro parecer, deberíamos tener.

Resulta adecuada cuando por ejemplo la persona con la que debemos conversar no está abierta a enfrentar el tema.

Por ejemplo: “*Claudia, estoy preocupada porque vuelven a surgir problemas sobre cuestiones que ya hemos conversado varias veces. Creo que en*



*algo no nos estamos entendiendo, ya que estos inconvenientes nos perjudican seriamente. Es posible que no lo veas de la misma manera, por eso necesito que conversemos”.*

### **EJERCICIO “Modalidades de conversación”**

Lea cada una de las modalidades de conversación anteriores.  
Piense en cuál de las cuatro “cae” usted con frecuencia, y con quién.  
Escriba una reflexión acerca de esto.

En tanto constructoras de sentido y orientadoras de acciones con otros, las conversaciones son parte fundamental de nuestras relaciones personales y por lo tanto, las configuran. Aunque a menudo no seamos conscientes del vínculo entre ellas ni de las diversas consecuencias que se desprenden de esa relación.

Abordar a las organizaciones como unidades lingüísticas, define a la organización como una red de conversaciones y a la estructura organizacional como red de promesas mutuas.

**63**

Profundizaremos ahora en el capítulo “Observaciones y opiniones” de Fredy Kofman. En este texto, el autor pone énfasis en la noción de que comunicarse no es intercambiar palabras, sino la forma en que los seres humanos coordinamos acciones para hacer que la efectividad conjunta supere la suma de habilidades individuales.

<http://gdptgu.eco.catedras.unc.edu.ar/calidad-comunicacional-y-liderazgo/la-comunicacion-efectiva/observaciones-y-opiniones/>





fuelle:<http://mgestioninformacion.blogspot.com.ar/2015/08/mi-punto-de-vista.html>

En este sentido, plantea que uno de los problemas fundamentales de la comunicación es la confusión entre observaciones (hechos) y opiniones (interpretaciones). La creencia de que nuestra interpretación es la única verdad ocasiona muchas veces enfrentamientos y luchas por la imposición de posturas en detrimento del entendimiento y el aprendizaje mutuo.

Por ejemplo, la expresión: “la atención a los usuarios en la oficina B cada vez está peor” representa una opinión. En la opinión, en tanto expresión subjetiva,

quedan encubiertos los lentes desde los cuales se observa una determinada situación. En cambio, decir: “hubo siete quejas más de usuarios en la oficina B respecto al mes anterior” expresa una observación y por ello aporta algunos elementos de clarificación objetiva con datos concretos y constatables.

En el ámbito del trabajo y las organizaciones nos enfrentamos con frecuencia a situaciones en las que somos evaluados por otros o debemos evaluar a otros. En relación con esto, un área particularmente fértil para los malentendidos, las pérdidas de confianza, los desencuentros y desentendimientos es la de los juicios sobre las personas; lo que el autor denomina caracterizaciones. ¿Qué postura asume al respecto? ¿Cuándo una caracterización es efectiva? ¿Qué diferencias propone el autor entre confrontar y reprobador?



## EJERCICIO “Clasificación de observaciones (hechos) y opiniones (interpretaciones)”

Clasifique si las siguientes frases son hechos o interpretaciones.

Frase	Hecho	Opinión
Dora no “le pone ganas” a la atención al cliente.		
Los informes del cierre demoran mucho.		
Hemos reducido los plazos de entrega en un 5%		
Los jóvenes millenials recién contratados tienen mejor actitud que los empleados con mayor antigüedad.		
Hemos detectado fallos en los procesos de trabajo del área de mantenimiento.		
Julia es la mejor empleada del área.		

65

## EJERCICIO “Producción propia de observaciones y opiniones”

En equipo produzca frases que ha escuchado de usted y de otros en las reuniones de su organización. A continuación, clasifíquelas en el siguiente recuadro.

Frase	Las he escuchado de mí	Las he escuchado de otros	Es un hecho	Es una opinión



## EXPONER E INDAGAR

<http://gdptgu.eco.catedras.unc.edu.ar/calidad-comunicacional-y-liderazgo/la-comunicacion-efectiva/exponer-e-indagar-efectivamente/>

Uno de los problemas frecuentes en la comunicación es la tendencia a entablar monólogos para reafirmar una posición personal sin escuchar ni hacer preguntas a los otros. Puede pasar que en una reunión cada participante está más interesado en defender su posición que en pensar junto a los otros cómo resolver el problema.

66

Este tipo de comportamientos caracterizados por el logro de obtener control, convencer a los demás, demostrar poder, proteger la autoimagen, imponer ideas, etc., nace de un modelo mental llamado control unilateral. El control unilateral es una manera de pensar que tiene por objetivo fundamental mantener el control y salvar las apariencias evitando, por todos los medios, desprestigiar la imagen o quedar expuesto en un error (Kofman, 2001: 290). Este programa de comportamiento opera bajo ciertas creencias, supuestos y estrategias personales que dan lugar a determinadas consecuencias.

En el texto de Fredy Kofman (2001), capítulo 11, y a partir de un ejemplo de situación interaccional, el autor nos alerta acerca de los riesgos que tienen ciertas modalidades de comunicación a la hora

de resolver un problema con otros. Diferencia así la exposición de la indagación, analizando a la vez cuándo éstas son improductivas y cuándo productivas.

Un modo de contrarrestar las estrategias y consecuencias negativas del modelo del control unilateral es a través de la exposición y la indagación productivas.

Kofman (2001) plantea vías de indagación para enfrentar conversaciones de confrontación o estancamiento que no facilitan el entendimiento mutuo. ¿A qué se refiere el autor con aikido verbal? ¿Qué vías sugiere el autor para enfrentar situaciones de impasse (estancamiento)?

Una conversación efectiva requiere del equilibrio entre exponer e indagar. Exponer solamente o indagar solamente, aunque se haga con destreza, no alcanzan para el intercambio genuino de ideas, puntos de vista, datos e intenciones entre los participantes de la conversación.



Recordemos: **comunicarse no es solo un intercambio de palabras, es ponerse en acción, coordinar acciones con otros en búsqueda de obtener un resultado.**

## LECTURA

Lea lo siguiente acerca del Aikido Verbal:

<http://www.nuecesyneuronas.com/el-aikido-verbal/>



67

El aikido es un arte marcial moderno de Japón, desarrollado inicialmente por el maestro Morihei Ueshiba. La característica fundamental del aikido es la búsqueda de la neutralización del contrario en situaciones de conflicto, dando lugar a la derrota del adversario sin dañarlo.

Aunque las técnicas del aikido pueden usarse como defensa personal ante cualquier posible agresión, Ueshiba no las creó solamente como parte de un método más de lucha cuerpo a cuerpo. Su intención fue desarrollar un arte marcial capaz de integrar a la persona en todos sus aspectos: físico, mental y espiritual. El aikidoka sabe lo que piensan

y sienten los demás, por eso nunca menospreciará a su oponente, pues éste le da la oportunidad de desarrollar su propio crecimiento personal.

La experta en comunicación Bárbara Berckham nos da las claves en su libro Cómo defenderse de los ataques verbales aplicando la filosofía del aikido a este tipo de agresiones. Ante un ataque verbal lo primordial, según la autora, es procurarse bienestar, mantener la mente clara y no dejarse arrastrar por el torbellino de las emociones.

El punto clave del aikido verbal es la escucha atenta y completa manteniendo el buen ánimo y la



disposición para encontrar una solución al conflicto en la que nadie sufra. Realmente se puede entrenarla escucha, y podemos mantener un estado de calma a través de la respiración. Debemos centrarnos en el flujo de nuestras propias emociones y de las reacciones físicas que nos provocan. Además, hemos de recordar que es normal tener desacuerdos y es necesario darlos a conocer de forma directa y honesta, sin ofender o lastimar al compañero de disputa.

**68** En cuanto a la escucha atenta se debe tener en cuenta las claves para tener una buena comunicación, en especial procura entender lo que dice el otro, más allá de sus palabras, con preguntas a ti mismo sobre lo que sientes, y las intenciones detrás de su declaración. A partir de ahí se puede redireccionar la discusión a un punto de acuerdo exponiendo nuestro propio punto de vista sin imposición, con firmeza y objetividad sobre el asunto en discusión, manteniendo la cortesía y respeto que cualquier ser humano se merece.

Muchos creen que la negociación en una disputa es algo así como un combate de boxeo verbal. Durante las conversaciones, uno martillea con sus argumentos hasta conseguir lo que quiere. Pero es mucho más elegante y eficaz el modelo del aikido verbal. Como el maestro de aikido, el buen

comunicador, en vez de rebatir los puntos de vista del otro, pone en juego su sensibilidad y sus recursos para detectar la formación de una resistencia, hallar puntos de acuerdo, ponerse a su misma altura y reconducir luego la comunicación en el sentido que él desea.

La respuesta que se le debe dar a una agresión verbal ha de depender de la situación, el contexto en el que se da y de nuestra capacidad de empatizar. La situación puede ser que se presente en un momento de negociación, una presentación de un proyecto, o simplemente en un momento cotidiano de trabajo.

Las primeras técnicas son de esquivas, es decir provocan un desequilibrio al oponente tal como ocurre en el aikido. Cuando el oponente ataca intenta golpear el objetivo, o por defecto, intenta que su golpe sea bloqueado; en ambos casos hay un choque. También puede ocurrir que caiga en el vacío al ser esquivado, en el caso del aikido, el golpe es absorbido y redireccionado dentro del campo gravitacional del aikidoka, dejando en desequilibrio al atacante hasta provocar su caída. Del mismo modo, en el ataque verbal el agresor espera una reacción en su víctima y, por supuesto, en el tono emotivo de su provocación, de ahí que si se le da una respuesta fuera del contexto que él espera se le ha generado un desequilibrio. Las posibles esquivas



son las siguientes:

- Hacer un gesto mudo como una mirada extraña, un guiño, tomar nota o cualquier otro gesto que se nos ocurra cuando alguien dice algo para provocarnos.
- Cambiar el tema desviando la atención que nuestro agresor pone sobre un asunto que nos ofende, para dirigirlo a cualesquier otro sin importancia. Minimizar el tema ofensivo y centrarnos en lo que nos concierne, la propia integridad.
- Hacer un comentario monosilábico. Se hace ante un interlocutor que alardea bajo una avalancha de palabras y no pretendemos seguirle el juego y malgastar energía en discusiones inútiles, de tal manera que menospreciamos su locuacidad con una frase corta que desestima sus argumentos.
- Responder con un refrán inapropiado es una estrategia directa a la confusión, es decir se hace con esa intención directamente, apelar a la lógica de la comunicación de que todo lo que decimos tiene sentido, es pues un sinsentido ante el comentario insolente con el que hemos sido atacados.

En determinadas situaciones no es tan sencillo escapar y debemos responder con mayor energía para neutralizar el ataque, debemos impactar al

contrincante para paliar la situación, en tal caso podemos hacer uso de estas estrategias:

- Ceder y consentir. La utilizaremos cuando los ataques han sido constantes y estamos hartos de ellos. Le damos la razón siempre y cuando esto no nos perjudique. Es decir, esto se aplica cuando somos objeto de burlas, como por ejemplo de nuestra apariencia. De esta forma estamos aceptando nuestra persona a pesar del punto de vista de demás. -Vale, lo que tú digas-.
- Ceder y defender nuestra postura. Consiste en insistir en nuestro punto de vista. En este caso estamos neutralizando la agresión con una actitud comprensiva del punto de vista del agresor y nos mantenemos firmes en nuestro punto de vista del asunto en cuestión. *-respeto tú opinión, aunque debes entender que no la comparto porque...-*
- El cumplido, se aplica cuando el otro se jacta de su supuesta superioridad, de tal manera que nunca se nos ocurriría admirarlo. De ahí su poder, porque es una respuesta inesperada y la cual no se puede rechazar, sobre todo si la hacemos con toda la seriedad del caso. -¡Vaya, veo que eres muy sagaz!-.
- La réplica desintoxicante consiste en preguntar sobre las palabras ofensivas que nos han lanzado o callarlo con sugerencias como que las



opiniones y comentarios están reservados para el final de la presentación. En el primer caso, estamos obligando al agresor a pensar sobre su comentario y de paso nos da un respiro para reaccionar de manera adecuada a la situación. En el segundo estamos defendiendo nuestro derecho a la palabra cuando la tenemos ante un auditorio. - *¿De verdad piensas que lo que digo es una tontería? Bueno, cuando finalice mi exposición retomamos el tema si te parece-*.

70

- La constatación objetiva consiste en no dejarse contaminar del ánimo del otro y tener la capacidad de hacerle notar que hemos percibido su malestar. Además, también que estamos dispuestos a proseguir una discusión objetiva y clara sobre el tema que estamos tratando. -*Veo que te irrita que mi opinión no coincida con la tuya, pero quiero que entiendas que opino así porque...*-
- La confrontación es una técnica que exige tener aplomo y mucha maduración de las técnicas aquí mencionadas, sobre todo de mantener el buen ánimo y reconocer los propios errores que de pronto han provocado el ataque. En este caso nos armamos con una actitud autoritaria y hemos de exigir una disculpa, repitiendo las palabras que nos han dicho y recalcar las

palabras ofensivas. -*A pesar de mi error, creo que el trato que me has dado ha sido denigrante. Te exijo una disculpa, porque no hay ningún sueldo en el que no quepa un error-*.

- Hablar claro, consiste en no responder a la ofensa sino en referirse al trato que ésta recibiendo y al comportamiento de su agresor de manera clara y precisa sobre qué es lo que nos ofende. -*Si sigues en ese tono no voy a seguir con la conversación. No me gusta la manera en la que te diriges a mí, ni los calificativos que utilizas para describirme-*.

Un ataque nos puede llegar de sorpresa y no siempre estamos listos para reaccionar, por eso pues hacer uso de las estrategias de primeros auxilios. Estas consisten en la reacción adecuada ante estos ataques, salvaguardándonos en aquellas situaciones que nos han cogido desprevenidos.

1. Los ataques repentinos nos dejan sin aliento, por lo tanto, respira hondo y lentamente para oxigenar el cerebro y poder hablar con claridad.
2. Guarda distancia, aléjate de tu agresor. Puedes separarte unos pasos mientras ordenas tu mente, o levantarte si estás sentado para coger distancia.
3. No te sometas a presión y reconoce que en esta situación es posible que no tengas una respuesta adecuada a la agresión.



4. Tómame el tiempo necesario para dar alguna respuesta.
5. Elige la opción más sencilla, dese la oportunidad de reflexionar y entender lo que pasa, recuerda que las agresiones son descortesías de alguien hacia nosotros y no es necesario replicar con una respuesta ingeniosa.

Desde Nueces y Neuronas te proponemos que pongas en práctica estas técnicas defensas contra los ataques verbales. Así aprenderás a redirigir las agresiones verbales con asertividad, aplicando el aikido verbal salvaguardando tu bienestar y evitando el daño de tu agresor<sup>6</sup>.

## EJERCICIO “Utilización de las estrategias de Primeros Auxilios ante un -ataque-”

Responda:

1. ¿Con quién ha utilizado este tipo de estrategias?

2. Si no las ha utilizado ¿cómo podría hacerlo? ¿con quién?

---

6 ANTONIO PÉREZ LEAL

Cofundador de [www.nuecesyneuronas.com](http://www.nuecesyneuronas.com). Antonio Pérez es Técnico Superior en Actividades Físicas y Animación Deportiva, diplomado en Magisterio y licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, con máster en Neurofelicidad Aplicada. Ejerce como docente y es un apasionado de la educación. Además es escritor y aficionado a la divulgación científica.

WEBSITE : [HTTP://WWW.NUECESYNEURONAS.COM](http://WWW.NUECESYNEURONAS.COM)



## 6. Tipos de juntas y sus características





**Largas, tediosas y aburridas.** Así definen muchos profesionales las recurrentes reuniones de trabajo, aquellas instancias creadas originalmente para discutir ideas y concretar planes de acción, pero que, más de alguna vez, terminan siendo una verdadera pérdida de tiempo.

Las reuniones de trabajo debieran cumplir el papel para lo que fueron hechas: informar al equipo de lo que está ocurriendo en la empresa o los objetivos que se piensan concretar para revertir situaciones adversas. Sin embargo, en muchas ocasiones, acaban convirtiéndose en una molestia tanto para quien la organizó, como para quienes debieron asistir.

Esto ocurre, según los expertos, porque la mayoría de las veces, no se toman las precauciones necesarias para evitar que estos encuentros se desvíen de los temas centrales por los que fueron convocados, y se conviertan en la instancia para discutir las actitudes que molestan de los compañeros o los grandes éxitos del jefe.

Por ello, resulta necesario dar un giro en la percepción que se tiene de estos encuentros y de lo que significa sentarse con los pares a discutir aquellos asuntos que diariamente son debatidos de manera informal

y que, por ende, quedan inconclusos<sup>7</sup>.

Actividad que se genera en una situación de grupo, en un momento y espacio determinados y que tiene un objetivo específico.

Cuando un grupo se reúne, siempre pretende lograr un objetivo concreto como consecuencia de esa reunión e, incluso, pueden confluir diversos objetivos que justifican una misma reunión.

Dependiendo del objetivo que se busque, la reunión se desarrollará de una determinada manera, tendrá una duración distinta y el peso de los roles variará.

73

---

<sup>7</sup> Ver más en:  
<https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-pasos-para-una-reunion-de-trabajo-exitosa>



## EJERCICIO. Lo positivo y lo negativo de “mis juntas de trabajo”.

Pregúntese y comparta: ¿Cómo son sus juntas de trabajo?

Lo positivo de mis juntas de trabajo es:	Lo negativo de mis juntas de trabajo es:



Los tipos de juntas son:





A continuación, el detalle de cada una de ellas.

<b>Decisión</b>	En ellas se pretende que los asistentes tomen una decisión entre varias alternativas posibles.
<b>Creatividad</b>	El objetivo es generar ideas como solución a un problema o para desarrollar una iniciativa. Son sujetos para convocar, todas aquellas personas implicadas directamente en el problema o iniciativa, e incluso otras no relacionadas, pero con capacidad creativa.
<b>Información – Comunicación</b>	Se busca dejar saber a un grupo sobre alguna novedad o bien llegar a un mejor conocimiento mutuo entre varias partes (comunicación).
<b>Planificación – Control</b>	El objetivo es establecer los plazos de las tareas por realizar, así como determinar las responsabilidades (planificación). Si es de “control” se centrará en verificar el avance de lo planificado, analizar las dificultades y modificar el plan si es preciso. Son reuniones de equipo de trabajo por lo que los convocados naturales son el jefe y los colaboradores.
<b>Venta – Negociación</b>	Se busca influir, persuadir sobre alguien para que tome una decisión que a nosotros nos conviene. Los convocados son claramente las personas de la otra parte que tienen capacidad y poder para tomar ese tipo de decisiones.
<b>Análisis de problemas</b>	Partiendo de una situación problemática se trata de analizarla aportando datos, ideas, causas, etc. Son potenciales para convocar, todos aquellos que conozcan de cerca el problema o alguno de sus detalles como para aportar opiniones.



**EJERCICIO.** Revise el detalle de cada tipo de junta y clasifique a las que usted organiza y también a las que es convocado. Comente con su equipo los resultados y reflexionen qué fallas y qué aciertos tienen en común.

Tipo de junta “Mis juntas son del tipo...” (marca con una “X”)		“...pero lo que hacemos realmente cuando yo convoco es...”	“...pero lo que hacemos realmente cuando otros me convocan es...”
Decisión			
Creatividad			
I n f o r m a c i ó n - comunicación			
Planificación-control			
Venta-negociación			
Análisis de problemas			





## **7. Planear las reuniones, estructurar la agenda y seleccionar a los implicados.**



***Contar con habilidades de liderazgo para el manejo de las reuniones es más fuerte que nunca y puede dar encuentros más fructíferos.***

## **Así no se hacen las cosas<sup>8</sup>**

### **Checkin y Checkout**

Seguramente muchos de nosotros hemos participado de reuniones (o jornadas de trabajo) poco efectivas. No es algo raro, más bien es un común denominador. Además, diría que somos expertos en detectar si estamos en una de esas reuniones o no. Algunos de los muchos indicadores que nos ayudan podrían ser:

- La falta de agenda previa
- La escasa organización durante
- La falta de objetivos comunes
- La falta de atención de los participantes
- La falta de un rol definido de cada participante

En este post propongo 2 actividades simples que pueden contribuir a aumentar la efectividad de una reunión. Ambas son de bajo costo y de resultados casi inmediatos.

Leí por primera vez sobre ellas en el libro Metamanagement de Fredy Kofman (un libro que recomiendo ampliamente por otro lado). Y luego las he visto funcionar bien en la práctica muchas veces.

<sup>8</sup> El blog de Ernesto Kiskurno. Cualquier similitud con la realidad, es pura coincidencia. <http://ernestokiskurno.blogspot.mx/2010/05/checkin-y-checkout.html>

### **#1 Checkin**

Se trata de hacer, al comienzo de la reunión, una introducción a la misma. Según el libro esta actividad se estructura alrededor de 3 preguntas:

1. ¿Qué circunstancias hacen relevante (para mí y para el equipo) este encuentro?
2. ¿Qué resultado(s) quiero obtener al final de la reunión? ¿Por qué son importantes para mí (para nosotros) estos resultados?
3. ¿Tengo otra información significativa (profesional o personal) para compartir?

La primera apunta a entender por qué es relevante la reunión. Muchos de nosotros hemos participado en reuniones donde literalmente no sabemos por qué estamos. La segunda tiene que ver con visualizar el estado final de la reunión. Ponernos todos en la misma página respecto a esto permitirá ser concretos y no desviarnos. La tercera tiene que ver con estar preparados para atender factores externos. Por ejemplo, si la noche anterior estuvimos con fiebre y apenas pudimos levantarnos, lo decimos y de esa forma nadie confundirá nuestro malestar con aburrimiento, falta de interés o enojo.



La forma de implementar la actividad es muy simple. El moderador de la reunión establece un tiempo razonable (dependiente de la duración y tipo de reunión) para que cada participante haga su checkin (hable). Es usual en grupos no acostumbrados a esta dinámica explicar la actividad antes y usar algún objeto tipo “token” para que cada uno sepa cuándo debe hablar.

## #2 Checkout

**80** Como se imaginarán el checkout se hace al final de la reunión. La actividad constituye el cierre y permite que los participantes reflexionen sin interrupciones sobre los temas que se han tratado, aclarando compromisos, conclusiones o malos entendidos.

Las preguntas relevantes en este caso son:

- ¿Qué tareas me he comprometido a hacer (y para cuándo)?
- ¿Ha quedado sin tratar algún tema importante para mí?
- ¿Cuál es mi reflexión final sobre la reunión (en cuanto a la tarea, a la relación entre las personas y mi estado de ánimo)?

La forma de implementar esta actividad es similar al checkin y las preguntas apuntan a que todos abandonen la reunión sabiendo la opinión real de los otros sobre lo tratado.

Hay muchas formas de hacer más efectivas las reuniones y, en términos más generales, las interacciones entre personas en una organización. Aquí propuse 2 pero hay otras buenas prácticas. Sin embargo, es importante aclarar que este es **uno de los niveles donde es necesario trabajar**: el de las personas.

**El otro nivel es el de la cultura organizacional.** No alcanza con cambiar el comportamiento de ciertas personas, es necesario asegurarse de implementar mecanismos a nivel organización que fomenten el uso de las buenas prácticas y el abandono de las malas.

*“Por un clavo se perdió una herradura,  
por una herradura, se perdió un caballo,  
por un caballo, se perdió una batalla,  
por una batalla, se perdió el Reino.  
Y todo por un clavo de una herradura.”  
(Canción popular inglesa)*



## EJERCICIO Utilice la siguiente información para relatar la historia de su última reunión.

Le sugerimos iniciar con: *“Hace mucho tiempo...en una organización muy muy lejana...”*

### “REUNIONITIS”

ANTES DE LA REUNIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>No se ha preparado el orden del día. o No se sabe para qué se reúnen o No se conoce el objetivo o propósito de la reunión</li> <li>En la convocatoria no se han explicado suficientemente los motivos y objetivos</li> <li>No hay preparación previa de las intervenciones o Se deja a la espontaneidad, a lo que surja</li> <li>No se ha proporcionado con antelación suficiente el material o documentos que se van a discutir</li> <li>No se usa un lugar apropiado (ruidos, luz, sillas...)</li> </ol>
DURANTE LA REUNIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>Los participantes no saben concretar o Se enrollan, se van por las ramas, hablan demasiado</li> <li>Los miembros del grupo carecen de capacidad de diálogo o Falta de apertura para aceptar criterios diferentes, no hay acuerdos. o Tensiones</li> <li>Falta de disciplina o No se respeta al moderador o Hablan a la vez</li> <li>Se mezclan diferentes puntos del orden del día</li> <li>Las intervenciones no se relacionan con el tema que se está tratando</li> <li>El retraso de algunos que además plantean cuestiones ya tratadas</li> <li>Mal desempeño del coordinador (demasiado rígido, da juicios de valor)</li> <li>Afán de protagonismos</li> </ol>
DESPUÉS DE LA REUNIÓN	Los acuerdos pactados durante la reunión no se traducen en acciones.



## El antes, el durante y el después de las reuniones.

### EL ANTES

Determinar si es necesaria la reunión  
 Verificar información antecedente, si la reunión es de seguimiento  
 Responderse: ¿quiénes serían los implicados?  
 Preparar:  
 La agenda  
 Materiales y equipo  
 Convocatoria

### EL DURANTE

Check inn  
 Inicio de reunión  
 Presentación de orden del día y trabajo en ello  
 Diálogo o discusión  
 La animación de la reunión  
 Utilización de técnicas creativas  
 Final de reunión

### EL DESPUÉS

Realización de lo acordado  
 Check out



Empezar a organizar su reunión:

P	A	C	E	R
Propósito	Agenda	Código de conducta	Expectativas	Roles y responsabilidades

**EJERCICIO** Con los puntos del acróstico anterior, elabore un borrador del plan para su próxima reunión.

P	
A	
C	
E	
R	

83



Planificar las reuniones implica:



**1. Objetivos**



**2. Participantes y  
asignación de  
tareas**



**3. Agenda/Plan  
de trabajo**



**4. Fecha, hora  
y lugar**



**5. Liderazgo.**



A continuación, algunas ideas de cada punto anterior:

Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener idea y propósito claros para el encuentro.</li> <li>Antes de convocar a una junta, definir con toda claridad el propósito y fijar los objetivos por cumplirse durante la reunión.</li> </ul>
Participantes y asignación de tareas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Antes de convocar a la reunión, decida quién debe asistir.</li> <li>Cuanto más integrantes vayan, habrá menos probabilidades de que se lleve a buen término cualquier labor.</li> <li><i>¿Tiene que asistir todo el grupo o equipo?</i></li> <li><i>¿Debe invitarse a algunos especialistas ajenos a este para que aporten?</i></li> <li>Sobre aspectos controvertidos, tal vez sea más sensato que el líder reúna a los integrantes clave antes del encuentro, con el fin de analizar el problema.</li> <li>Los participantes deben saber de antemano lo que se espera de ellos en la reunión.</li> <li>Si se tiene pensada alguna preparación: leer material, hacer alguna investigación o un informe; debe advertirse esto a los participantes, de manera adecuada.</li> </ul>
Agenda
<ul style="list-style-type: none"> <li>Antes de convocar a la reunión identifique las actividades que se efectuarán durante ella, para lograr el objetivo.</li> <li>El orden del día informa a los integrantes lo que se espera y cómo se desarrollará la reunión.</li> <li>Contar con un límite de tiempo para cada punto de la agenda, ayuda a mantener al grupo concentrado en el objetivo; y esto porque en las reuniones es común que se susciten discusiones estériles y haya desviaciones del tema.</li> <li>Con todo, necesita ser flexible y conceder más tiempo cuando de verdad sea necesario.</li> <li>Los integrantes también pueden presentar los puntos del orden del día.</li> <li>Si incluye puntos en esta agenda que exijan acciones, debe señalar los objetivos.</li> <li>Coloque los puntos de la agenda, según su prioridad. Así, si el grupo no tiene tiempo de abordar cada uno, pueden omitirse los aspectos menos importantes.</li> <li>En las reuniones en que no se establece prioridad entre tales puntos, el líder suele poner en primer lugar los llamados asuntos breves. Cuando esto sucede, el trabajo del grupo pierde consistencia y los puntos importantes se posponen o se revisan de manera superficial.</li> </ul>



### Fecha, hora y lugar

- Para determinar qué días y hora de la semana son los mejores para la reunión, consulte a quienes asistirán (suelen estar más alertas por la mañana).
- Cuando los integrantes son cercanos conviene más tener reuniones más frecuentes y breves que se concentren en uno o unos cuantos puntos.
- Sin embargo, cuando los miembros viajan mucho, suele haber menos reuniones, pero estas tienen que ser más largas.
- Cerciórese de elegir un sitio adecuado para el encuentro y prever la comodidad del grupo.
- Revise que los asientos permitan contacto visual en el caso de pequeños grupos de discusión y verifique que se disponga del tiempo suficiente para que los miembros no tengan que apresurarse.
- Si hay que hacer reservaciones para conseguir el lugar de la reunión, hágalas con la suficiente antelación, de modo que obtenga una sala de juntas adecuada.
- Haga uso de la tecnología: conferencias telefónicas, videoconferencias; etc.

### Liderazgo

- El líder debe determinar el estilo de liderazgo adecuado para la reunión.
- Tal vez haya que manejar de manera distinta cada punto de la agenda. Por ejemplo, algunos asuntos quizá exijan difundir solo información; otros tal vez requieran un debate, votos o consenso; otros más, quizás requieran un informe sencillo y rápido por parte de un integrante; etc.
- Una forma de desarrollar la habilidad de los miembros del equipo es turnarse la función de moderador o líder del grupo en cada reunión.



Las tres grandes partes de las reuniones:



### Identificar los objetivos:

1. Comenzar a tiempo.
2. Revisar el progreso logrado a la fecha, las metas del grupo y el propósito u objetivo de la reunión.
3. Si en encuentros anteriores se registraron minutas, aprobarlas al comienzo de la siguiente reunión.
4. Designar a un secretario para que tome la minuta.

Toda reunión se realiza para algo, debe tener un objetivo bien definido.

Establecer objetivos o motivos de la reunión en una agenda:

Pensada la finalidad que se pretende alcanzar, cabe plantearse otra pregunta: *¿este propósito no podría alcanzarse por otro medio que no sea una reunión?*

A veces, al formularnos esta pregunta, se pone en evidencia que lo propuesto puede alcanzarse por otros medios. Así, por ejemplo, en cambio, se organizaría una reunión informativa y esto puede suplirse por una circular u otro procedimiento similar.

**87**

Si hay tensiones en el grupo, en lugar de una reunión formal para mejorar el clima de trabajo, puede efectuarse una comida, un paseo o algo similar.

Cuando efectivamente existe la necesidad de hacer una reunión, hay que establecer claramente cuáles son sus objetivos; de esos objetivos se derivan los temas o problemas para tratar (no hay que confundir los objetivos con los temas o problemas). De ello surge el orden del día o el plan de discusión.

En esta tarea previa está la base del éxito de toda



reunión por una razón de elemental sentido común: los que van a participar en una reunión deben saber a qué van.

Sin embargo, no basta que el orden del día haya sido preparado y dado a conocer con suficiente anticipación: los que van a participar en la reunión tienen que haber pensado los temas a tratar a fin de evitar las improvisaciones, los contenidos superficiales y las decisiones apresuradas. Hay que disponer de un tiempo para formarse un juicio u opinión sobre las diferentes cuestiones que se van a tratar.

No basta con elaborar una agenda de trabajo y hacer una convocatoria adecuada en tiempo y forma, también hay que preparar el material y documentación que se ha de utilizar en la reunión.

Aunque la preparación de los documentos no siempre es absolutamente necesaria, en muchas reuniones el disponer de documentación para presentar y entregar a los participantes, facilita y mejora notablemente su calidad. Hay dos tipos principales de documentos:

1. De trabajo, destinados a los participantes.
2. Los que el coordinador, o alguno de los participantes, ha de presentar durante la reunión

(estadísticas, informes, gráficos, diapositivas, etc.)

La convocatoria es el aviso previo, generalmente por escrito, que hace saber del orden del día y agenda.

Contiene de ordinario dos tipos de información:

- Fecha, lugar, hora y duración prevista de la reunión.
- Orden del día, eventualmente detallando los puntos fundamentales sobre los que se tomarán las decisiones; esto debe ser anunciado en términos claros y precisos, sin equívocos en cuanto al tema y al objetivo.

En algunos casos, con la convocatoria se envían a los participantes algunos documentos, para que puedan estudiarlos y vayan a la reunión con pleno conocimiento de lo que se va a tratar, y hayan podido formarse un juicio u opinión sobre los temas a considerar.

Por último, es de gran importancia que la convocatoria se haga con suficiente anticipación para que los participantes prevean el tiempo que deben disponer.

Toda reunión debe tener una hora de comienzo y de final. En general cabe aconsejar que las reuniones no superen las dos horas y cuarto, si tienen mayor



duración, debe preverse un descanso de diez o quince minutos.

Esto puede parecer perder el tiempo, pero si no se hace, es bastante probable que se pierda más tiempo con divagaciones inoportunas o repeticiones a causa del cansancio de las personas.

### **Abordar los puntos de la agenda:**

1. Asegurarse de tratar los puntos prioritarios del orden del día.
2. Apegarse, en la medida de lo posible, a los tiempos aproximados.
3. Si el debate es constructivo y los miembros necesitan más tiempo, concédaselos; pero si es poco propositivo, siga adelante con el siguiente punto de la agenda.

### **Resumir y revisar la asignación de tareas.**

1. Terminar a tiempo la reunión.
2. El líder debe resumir lo que ocurrió durante la misma: ¿se lograron los objetivos?
3. Revisar todas las tareas asignadas durante la reunión.
4. Procurar que los miembros se comprometan con la tarea que deberán realizar par la siguiente reunión.

*El secretario o el líder deben registrar todas las asignaciones.*

*Si los integrantes no asumen la responsabilidad de las tareas ni se les da seguimiento, es posible que no las cumplan.*



## Seleccionar a los implicados

Tipo de junta	Roles necesarios	Tiempo óptimo
Decisión	Coordinador Rematador <sup>9</sup> Evaluador Impulsor	30'-60'
Creatividad	Creador Coordinador Investigador	45'-60'
Información - Comunicación	Investigador Comunicador	30'-60'
Planificación – Control	Coordinador Impulsor Rematador <sup>9</sup> Comunicador	30'-120'
Venta – Negociación	Realizador Rematador <sup>9</sup>	15'-30'
Análisis de problemas	Coordinador Evaluador Realizador	60'-120'

<sup>9</sup> Es la persona que se concentra en lo que puede estar mal hecho, se preocupa por los detalles para asegurarse de que se ha llevado a cabo todo y nada se ha pasado por alto; es meticulosa, se responsabiliza por no dejar nada sin hacer. Realiza las tareas en el tiempo establecido.



**EJERCICIO A partir de lo revisado en este tema, estructure un esquema detallado para su próxima reunión.**





## 8. Conducir y evaluar



## **Ayudar a crear una buena atmósfera y dinámica grupal.**

Para tener en cuenta en la preparación de la reunión, es necesario considerar los factores del entorno físico y del entorno psicosocial (o personal) que son condicionantes de la conducta individual y grupal. En cuanto tales (nos referimos a los entornos), pueden ayudar o no a crear una atmósfera y dinámica grupal propicia para realizar una buena reunión.

A esos dos factores se ha de añadir un tercero: el modo de iniciar las reuniones.

### ***Ambiente físico: lugar donde se realiza la reunión y las condiciones materiales.***

Influye positivamente o negativamente en la determinación de la atmósfera y dinámica grupal y, por consiguiente, en la productividad y eficacia de las reuniones.

Este ambiente físico es configurado por el tamaño y forma del local en relación al número de participantes, la disposición de los asientos, la iluminación, la ventilación, etc.

Algunos de estos factores condicionantes son:

La dimensión del local en relación con el tamaño del grupo condiciona la forma de ocupar el espacio e incide en las conductas y actitudes individuales y grupales. Como es obvio, es necesario que haya una adecuación entre las dimensiones del local y el tamaño del grupo.

Hay dos situaciones extremas en las que el rendimiento y atmósfera grupal puede ser gravemente alterado:

1. Un local demasiado grande en donde el grupo está como perdido en el espacio, genera la sensación de “grano de arena en el desierto”. Si, además la distancia física entre los miembros del grupo es demasiado grande, se reducen la comunicación y la participación.
2. Un local cuyo espacio disponible es demasiado pequeño con relación al número de personas, produce un hacinamiento que algunos denominan la sensación de “lata de sardinas”. Si no se atiende a los requerimientos mínimos de espacio, el “apretujamiento” no favorece las interacciones, pues obliga a los miembros del grupo a preocuparse por los problemas de la comodidad física, sin poder concentrarse en las tareas del grupo.



La disposición de los asientos o sillas también incide en el nivel y calidad de las interacciones, el sentarse en un esquema circular o elíptico donde cada uno puede ser visto y ninguna persona esté en una posición física dominante en relación a los otros (o por el contrario, marginada físicamente), ayuda a crear un ambiente amigable, informal y permisivo. Sobre todo, facilita la comunicación y el diálogo, tanto mejor si existe una cierta cercanía física entre los integrantes del grupo y la disposición física de las sillas evita la formación de corrillos o que algunos quedan individualmente alejados del grupo.

La iluminación, la temperatura y la ventilación o aun la falta de atractivo de la pieza o sala donde se realiza la reunión, son factores que contribuyen de manera favorable o desfavorable al buen funcionamiento de la reunión.

Los aspectos materiales del medio ambiente hacen referencia a una gran variedad de cosas, desde las más pedestres, como disponer de bebidas (agua, café, jugos, refrescos, etc.), sillas y mesas adecuadas, hasta los elementos técnicos que se pueden utilizar como ayudas o apoyos visuales.

**Entorno psicosocial que favorece las relaciones interpersonales.** Se trata del entorno resultante de las relaciones interpersonales.

Si bien es cierto que las características personales de cada uno de los miembros influyen en la configuración del entorno psicosocial, aquí nos vamos a referir a aquellos aspectos que, al margen de las características de personalidad, inciden en el ambiente grupal.

Cuando un grupo de personas se encuentra y trabaja juntas, ya no se comportan solo como unidades individuales, sino que responden como un todo colectivo a la atmósfera grupal prevaleciente.

- En los grupos con una atmósfera cálida, permisiva, amistosa, democrática, parece haber mayor activación para trabajar y mayor satisfacción, y los individuos y el grupo son más productivos. Además, hay menos descontento, menos frustración, menos agresión. Hay más compañerismo, cordialidad, cooperación y “sentimiento de nosotros”. También parece haber más pensamiento individual, más facultad creadora y mayor motivación.



**La forma de iniciar la reunión.** Un momento crucial en la creación de la atmósfera grupal, es la iniciación de la reunión.

- El éxito o fracaso de una reunión se puede juzgar en los diez o quince minutos iniciales.
- La manera en que el coordinador, animador o líder presenta el tema, el tiempo que habla, el modo como habla (dogmáticamente o cómo quien está aprendiendo o buscando), cómo se dirige a los participantes y otras cuestiones afines, son factores que contribuyen a una buena (o mala) atmósfera grupal.
- No se trata de ser hipócritas o cursis, sino de crear – desde el inicio de la reunión- un clima psicológico que favorezca el desarrollo de la reunión.

Lo fundamental en el comienzo de las reuniones, es crear un clima adecuado para el logro de buenos resultados. Para ello hay que intentar:

- Crear una buena disposición psicológica para el trabajo.
- Procurar un “tránsito” real, entre el “no estar” y el “estar en la reunión”.
- Motivar suficientemente a los miembros del grupo, para que exista una voluntad de trabajo que lleve al logro de los objetivos de la reunión.

En casi todos los tipos de reuniones conviene tener en cuenta algunas cuestiones básicas. No basta con contar con un buen animador, coordinador o facilitador del grupo.

Es necesario utilizar procedimientos adecuados para que las reuniones sean productivas. Estos procedimientos están condicionados o influidos por la forma de iniciar las reuniones.

**Presentar las cuestiones o temas a tratar.** ¿Quién hace la presentación de cada tema o cuestión? **95**

En principio puede ser el coordinador de la reunión o el que hace la propuesta del tema para discutir. Si lo hace el coordinador, es muy probable que la cuestión esté mejor presentada, pero si esto es lo habitual, el resto de la gente (del grupo u organización), no aprende a presentar los temas o cuestiones que deben discutir.



Algunas recomendaciones:

1. Comenzar planteando claramente de lo que se trata, delimitando claramente el tema y evitando esas presentaciones que son un amontonamiento de ideas y nadie sabe bien de qué se trata.	2. Hacerlo de manera clara, concisa y comprensible para todos.
3. Si fuera posible, hacerlo también de manera atractiva e interesante, de modo que las personas que estén en la reunión estén motivadas a participar activamente.	4. No excluir el uso de ayudas visuales: un esquema presentado en un rotafolio, gráficos y otras ayudas visuales que ayudan a fijar la atención y a circunscribir la cuestión que se trata.

### Sobre la forma de dialogar o discutir.

Una reunión por su propia naturaleza es sobre todo diálogo y discusión. O dicho con más precisión: una buena reunión es una discusión dialogante.

Enfatizamos la idea de diálogo porque dialogar es, ante todo, comunicarse bidireccionalmente (comunicar a otro y recibir comunicación del otro), la tarea de quien conduce, anima o coordina entre todos los miembros del grupo.

No cabe duda de que una discusión dialogante permite y potencia las decisiones colectivas enriquecidas por el aporte de todos, al mismo tiempo que facilita la creación por el esfuerzo conjunto.

Para lograr esto, más que una cuestión técnica, hay que desarrollar una *actitud vital-existencial de apertura al diálogo*, lo que exige una fuerte dosis de empatía, en cuanto a capacidad de “sentir y comprender desde dentro del otro”. Esta facilitación de la comprensión recíproca alienta el diálogo entre los miembros del grupo.

Uno de los mayores errores u obstáculos para lograr un diálogo auténtico, es confundir un “desacuerdo” con una “agresión personal”. Cuando una discusión se reduce a un ajuste de cuentas o a mutuas



alabanzas, esta forma de proceder no ayuda a la resolución de problemas.

En cuanto a los aspectos formales para el diálogo o discusión dentro de un grupo, existen dos formas de proceder:



1. El coordinador o moderador establece un turno de intervenciones concediendo la palabra por orden de petición; este método es bueno porque permite que hablen todos los que quieran y es el que introduce disciplina y orden en la discusión.
2. Para evitar que el procedimiento frene la espontaneidad, otra forma de proceder es que los miembros del grupo se moderen a sí mismos, sin necesidad de que se les conceda la palabra. Si el grupo funciona bien y tiene pocos miembros, esta forma de dialogar es más ágil y amistosa.

97

Frecuentemente el usar uno u otro procedimiento, depende del tamaño del grupo: mayor es el número de miembros, mayor es la necesidad de procedimientos formales. También influye el grado de madurez del grupo, pero hay un aspecto que es central para la calidad del diálogo: *la calidad de la comunicación y la superación de las barreras que lo dificultan.*

No basta que haya una actitud dialógica y una buena comunicación en el interior del grupo. Ello es lo básico y sustancial, pero hay otros aspectos o cuestiones puntuales que, si cada miembro del grupo participante en una reunión los tiene en cuentas, puede mejorar notablemente el funcionamiento de la misma en:



ESTIMULAR A LOS DEMÁS	AYUDAR A MADURAR AL GRUPO	CONTRIBUIR A CREAR EL ESPÍRITU GRUPAL
ESCUCHAR CON ATENCIÓN	RESPETAR POSTURAS DISCREPANTES	INTERVENIR CONSTRUCTIVAMENTE

¿Método *analítico* o *creativo* para conducir las reuniones?

98 Las reuniones de trabajo tienen por finalidad la adopción de decisiones y/o la solución de problemas. De lo que se trata es de encontrar –y utilizar técnicas para alcanzar esas finalidades de la manera más efectiva. Entre las diferentes técnicas utilizables, el llamado “método analítico” parece ser –a juzgar por los resultados- el mejor procedimiento para que las reuniones sean participativas, productivas y gratificantes.

Sin embargo, en el uso de estas técnicas no hay que caer en el fetichismo metodológico; el método analítico no exime de la capacidad de invención y creatividad. La intuición también puede ayudar para la toma de decisiones, siempre que no confiemos exclusivamente en ella.

Para comprender debidamente el método analítico en su aplicación a la realización de reuniones de trabajo, hay que distinguir cinco fases o momentos del proceso de toma de decisiones:





Para comprender el método creativo en su aplicación a la realización de reuniones de trabajo, consideremos lo siguiente:

## **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN**

Para Michel Lambert (Lambert, 1995), la creatividad es el resultado de un proceso combinatorio y asociativo a partir de los conocimientos y la experiencia.

Ser creativo consiste en aprovechar los datos del pasado para transformar una potencia de futuro.

¿Cómo podemos desarrollar la creatividad y buscar soluciones a los problemas creados por nosotros mismos o para satisfacer a nuestros alumnos, directivos, etc., o para ser más competitivos?

Algunas técnicas son:



T é c n i c a s heurísticas	<p>Facilitan un pensamiento más rico. Es una técnica de indagación y descubrimiento, también, es la búsqueda o investigación de documentos o fuentes históricas e, inclusive, es la manera de hallar solución a un problema mediante métodos no rigurosos que, aunque no son una garantía de éxito, ayudan en la indagación y el descubrimiento de ideas novedosas.</p> <p>Se recomienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener el hábito de hacer una pausa para captar las cosas que suceden en el propio entorno.</li> <li>• Definir los problemas de manera amplia.</li> <li>• Concentrar las energías creativas solamente en algunas áreas de interés.</li> <li>• Examinar cuidadosamente las ideas que parecen no tener sentido.</li> <li>• Esforzarse por desarrollar e implementar por lo menos alguna de las ideas generadas.</li> </ul>
A n á l i s i s morfológico	<p>Surge de los estudios de la astrofísica mediante los trabajos de Fritz Zwicky.</p> <p>Consiste en descomponer un concepto o problema en sus elementos esenciales a través de la construcción de una matriz.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Especificar el problema.</li> <li>2. Seleccionar los parámetros del problema. En este punto se debe reflexionar si el parámetro escogido resolverá la problemática o seguirá existiendo el problema.</li> <li>3. Realizar una lista de variaciones. Debajo de cada parámetro hay que hacer una lista de variaciones. Hay que tener en cuenta que entre mayor sea el número de parámetros y variables, el problema poseerá mayor cantidad de combinaciones potenciales.</li> <li>4. Probar combinaciones diferentes. Se recomienda cuando la matriz esté terminada, hacer recorridos al azar a través de los parámetros y variaciones, y combinarlos en formas completamente nuevas.</li> </ol>



Problema: Nuevo tipo de refresco

Atributos ▶	Presentación	Sabor	Color	Tamaño	Precio	Target
Variaciones ▼	botella cristal	fresa	transparente	25 cl	muy barato	todos
	botella plástico	manzana	rojo	33 cl	barato	hombres
	bolsa plástico	naranja	naranja	50 cl	medio	mujeres
	tetra brick	uva	violeta	1 litro	caro	niños/as
	lata	pera	verde	1,5 litros	muy caro	deportistas
	barril	plátano	amarillo	2 litros	variable	singles

mprende.es

**EJERCICIO Desarrolle su análisis morfológico con algún ejemplo propio.**

Problema: \_\_\_\_\_




## Las técnicas continúan:

El arte de preguntar	<p>Osborn afirma “que la pregunta es la más creativa de las conductas humanas” (Osborn, 1949).</p> <p>Saber preguntar es fundamental para resolver los problemas.</p> <p>Propone una lista de control de preguntas:</p> <p>¿cuándo?, ¿qué clase de?, ¿con qué?, ¿cuáles?, ¿en qué?, ¿qué?, ¿cuáles?, ¿para cuál?, ¿acerca de qué?, ¿por medio de qué?, ¿con quién?, ¿de qué?, ¿qué clase de?, ¿de dónde?, ¿hacia dónde?, ¿para qué?, ¿Por qué causa?, ¿por cuánto tiempo?, ¿a quién?, ¿de quién?, ¿más?, ¿para quién?, ¿cómo?, ¿en qué medida?, ¿otra vez?, ¿en qué otro lugar?, ¿cuántas veces?...</p>
Lluvia de ideas	<p>Es una de las técnicas más conocidas.</p> <p>Fue propuesta y desarrollada por Alex Osborn en los años 30, pero sigue vigente.</p> <p>Técnica grupal donde se estimula la generación de ideas en torno de un problema específico.</p> <p>Hay tres roles en el grupo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinador, que dinamiza el proceso.</li> <li>2. Secretario, que toma nota de las ideas.</li> <li>3. Miembros del grupo.</li> </ol> <p>Los participantes expresan todo lo que se les ocurra, de acuerdo con el problema planteado.</p> <p>Después de haber generado ideas, el grupo determina los criterios para evaluarlas. Ejemplo: rentabilidad de la idea, grado de factibilidad, utilidad; etc.</p>

102



**EJERCICIO Diseñe entre 7 y 10 preguntas con algún ejemplo propio, que pudiera formular en una de sus reuniones.**

## **Provocación o pensamiento lateral**

Es el pensamiento lateral. Es necesario eliminar de la mente los patrones establecidos que se utilizan para solucionar problemas normalmente.

Eduard de Bono popularizó la provocación usando la palabra “Po” “operación provocativa” Provocamos en la medida que se lancen pensamientos deliberadamente insulsos y fuera de la realidad en relación con un problema. Esto sirve para desconcertar o darle una descarga eléctrica a la mente y salir del pensamiento preestablecido.

No se general algún juicio y lo dicho se utiliza para crear ideas.

Las provocaciones orientan hacia puntos departida originales para el pensamiento creativo. **103**

Ejemplo: “La corrupción no existe en México” lleva a imaginar un país próspero, seguro, que proyecta confianza en el interior y exterior.

Cuando se hace una declaración provocativa, pueden ser utilizados los siguientes aspectos:

- Las consecuencias del pensamiento.
- Las ventajas del pensamiento.
- Los principios necesarios para apoyar la idea e implementarla.

Esta técnica permite la propuesta de nuevos conceptos.

Puede ser utilizada sola o como complemento de otras técnicas al sentir bloqueo o al tener dificultad para salir del pensamiento lógico.



**EJERCICIO Responda: ¿qué tipo de pensamientos deliberadamente insulsos y fuera de la realidad en relación con un problema, podría formular durante una de sus reuniones?**





*Pensamiento automático: sirve para encarar rutinas.*

*Pensamiento deliberado: para hacer mejor las cosas, no solo para encararlas y resolverlas.*

*Pensamiento reactivo: buscas señales y reacciones.*

*Otro tipo de pensamiento: trazado de mapas, desde una posición objetiva y neutral. Para esto: mirar de un modo amplio y general.*



“La teoría de los seis sombreros para pensar postula que cada problema o situación puede ser analizado desde diferentes puntos de vista”



**Recomendación de lectura: “Los seis sombreros para pensar” Edward De Bono<sup>10</sup>.**

<sup>10</sup> Ver Anexo No. 1: Resumen del libro “Seis Sombreros para Pensar” por Edward De Bono



## **EJERCICIO**

**Parte 1: Redacte un acontecimiento de su vida con frases de cada uno de los sombreros.**

**Parte 2: Recuerde una junta reciente (puede ser la que pensó previamente u otra distinta). Siga el mismo procedimiento anterior, pero con una situación relativa a esta junta.**



Para **evaluar sus reuniones**: Final de la reunión: cómo terminarla y documentar los resultados.

Aquí plantearemos tres cuestiones diferentes, pero que tienen en común el hecho de darse al final de la reunión:

1. ¿Cómo terminar la reunión?
2. ¿Cómo documentar los resultados?
3. ¿Cómo evaluar una reunión?

### Terminar la reunión

108 Toda reunión hay que terminarla, no dejarla morir como ocurre con frecuencia. El ideal es que la reunión termine a la hora acordada de manera que quedan algunos minutos para el cambio de impresiones o para hablar de lo que surja espontáneamente. No es lo mejor que una reunión vaya muriendo o la gente esté apresurada por marcharse, “porque se ha hecho demasiado tarde”, o porque se vaya produciendo una desbandada progresiva.

Las reuniones deben tener hora de comienzo y hora de terminación. En algunas circunstancias y en algunos grupos, antes de marcharse y dar por terminada la reunión, conviene elaborar el plan de trabajo de la reunión siguiente, con indicación del día y hora de realización.

### Documentar los resultados

No siempre hay que hacerlo, pero lo ordinario es elaborar un acta final en la que se documenten los resultados de la reunión, recogiendo con la mayor fidelidad posible lo que se ha tratado, sin temor de citar frases de los participantes o matizaciones que se han hecho.

Este documento o acta de la reunión debe ser breve, escrito con un lenguaje claro, concreto y preciso.

Como es obvio, este documento final es imposible de redactar, si desde el comienzo de la reunión no se ha asignado un secretario de actas, que irá tomando notas, procurando ser un espejo final de lo que se trata en la reunión.



## **Evaluar la reunión**

Un grupo es tanto más maduro, cuanto más consciente es de su propio funcionamiento. Para ello nada mejor que evaluar de vez en cuando las reuniones.

Cuando las evaluaciones están bien hechas ayudan a:

- Madurar como grupo, teniendo conocimiento y conciencia de lo que acontece en las reuniones que realizan periódicamente, o de aquellas en particular que están evaluando;
- Renovarse como equipo de trabajo;
- Resolver conflictos internos sin pérdidas de personas (en cuanto miembros del grupo) y sin frustraciones ni resentimientos.

¿Cómo se puede efectuar este análisis o evaluación? Antes de hacer un análisis evaluativo, es necesario que el grupo esté de acuerdo en hacerlo. De lo contrario poco sirve, aun cuando se utilicen procedimientos técnicamente adecuados.

Una reunión de trabajo no es un fin en sí misma. Todo lo anterior es instrumental.

Las reuniones se hacen para algo, a toda reunión deben seguir determinados efectos o resultados. Lo esencial es que lo acordado se lleve a la práctica. Esta es una de las grandes falacias o deficiencias de las reuniones tradicionales: la dificultad de concretar lo que se decide. Es lo que podríamos llamar “flaqueza del querer”. Se toman decisiones, parece que se quiere hacer, pero.... los propósitos no se llevan a la práctica. Falta de sinceridad en el querer, o falta de voluntad: se dice “quiero” pero es “quisiera”.

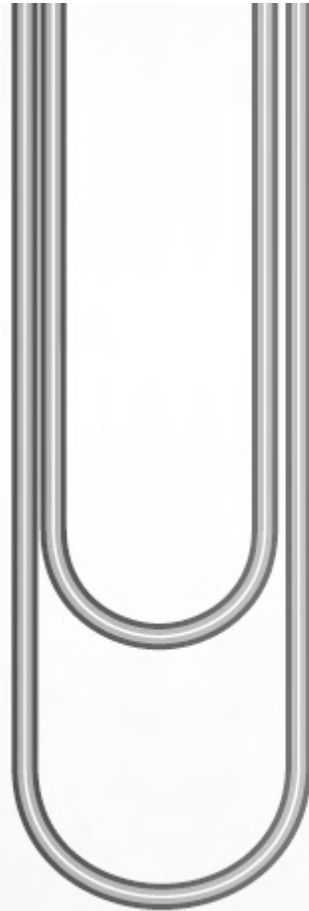
De ahí la importancia de las actividades posteriores a la reunión, de cara a la realización (la puesta en práctica) de lo decidido en las mismas. Una reunión de trabajo no ha logrado su producto final hasta tanto no se haya realizado –o al menos se esté realizando- lo acordado en la misma.



## EJERCICIO

De la lista de verificación del Anexo No. 2 revise los puntos y escriba los que le son útiles para evaluar sus reuniones de trabajo, e indique brevemente el por qué. Discuta los puntos que ha seleccionado con su equipo de trabajo.





## Anexos



por Edward De Bono<sup>11</sup>

## Introducción

112



Cuando una persona se enfrenta a un proceso de toma de decisiones, su mente comienza a contemplar una serie de razones y emociones que le llevan a optar por una alternativa. Ese extraño proceso mental en que el individuo coteja las ventajas, los inconvenientes, los hechos, los sentimientos y otra serie de informaciones relevantes resulta muy difícil de explicar o de simular. En consecuencia, lo que se da

de forma natural en el cerebro humano suele resultar extremadamente complejo cuando, por ejemplo, tratamos de aplicarlo a una decisión colectiva. No es de extrañar que en esos casos surja la confrontación, que cada participante ensaye tirar para su lado y que muchos no quieran o no sean capaces de asumir la perspectiva de otros.

Pues bien, el método de los seis sombreros no hace sino reproducir, de forma más sencilla, los procesos que tienen lugar en nuestra mente cuando tomamos decisiones, convirtiéndolos en algo sistemático y público. Para simplificar el pensamiento, este método propone que las cosas se atiendan una por una, y que todos los participantes se concentren coordinadamente en la que está siendo estudiada. Así, no solo se facilita el cambio de actitud —para lo cual basta con pedir un cambio de sombrero—, sino que se organizan puntos de vista diferentes y se crea un mapa enriquecido para tomar mejores decisiones.

Cada sombrero simboliza una forma de ver, una

<sup>11</sup> [www.leadersummaries.com](http://www.leadersummaries.com)  
 Resumen del Libro  
 Biblioteca de Libros Empresariales Resumidos



manera específica de pensar, que no se preocupa tanto por describir lo ya ocurrido, sino que intenta vislumbrar lo que está por venir. Al tratarse de una convención aceptada, que responde a ciertas reglas concretas, el uso de los sombreros permite expresar libremente aquello que la racionalidad lógica de occidente tiende a censurar y, al mismo tiempo, contribuye a limitar y a darle un mejor uso a ciertas formas de pensamiento que son propias de dicha racionalidad, pero que por lo general suelen conducir a discusiones y confrontaciones infructuosas. Cuando los pensadores han incorporado las reglas de este método y el uso de los sombreros se ha convertido en una especie de lenguaje común, el ejercicio de pensar logrará deparar resultados maravillosos e imprevistos.



### Sombrero Blanco

La ausencia de color sugiere neutralidad. En efecto, este sombrero tiene que ver con la información pura. Es como un ordenador: no tiene emociones y, cuando lo utilizamos, esperamos que nos arroje hechos y cifras, no que discuta con nosotros.

El sombrero blanco informa sobre el mundo, es neutro, es objetivo. Con él, la atención se concentra exclusivamente en la información disponible, que abarca todos los hechos y cifras comprobables. La energía se concentra en buscar y plantear información, en tratar de obtener datos puros y en escindir las extrapolaciones o interpretaciones que muchas veces suelen enredarse entre ellos. Por eso, este es, quizás, el sombrero que más habilidad exige, pues separar los hechos objetivos de las derivaciones subjetivas que suelen llevar aparejadas es una disciplina de mucho rigor. No sería de extrañar, por ejemplo, que un político experimentara grandes dificultades en el momento de utilizar un sombrero de este tipo.

El pensamiento de sombrero blanco puede incluir datos subjetivos (como las opiniones o sentimientos de otra persona) siempre y cuando se planteen como tales: “Juan piensa que eso no se venderá”, “María odia trabajar en esa área”. Asimismo, puede incluir hechos creídos, pero, en tal caso, se debe dejar claro que son hechos de segunda clase: “una vez leí que...”, “creo tener razón al decir que...”. Permitir la referencia a hechos que no están comprobados no significa que el sombrero blanco abra el camino a especulaciones, rumores y habladurías, en la medida



en que esos datos tienen una función limitada de hipótesis provisionales y únicamente podrán utilizarse como base para una decisión cuando hayan sido previamente corroborados.

114 Como la veracidad de la información aportada es algo difícil de comprobar, este sombrero —de naturaleza netamente práctica— permite que se plantee toda la información disponible, si bien exige que, en cada caso, se formule adecuadamente el grado de certeza o de incertidumbre que acompaña a cada hecho. No se trata entonces de expresar opiniones o deseos, sino de plantear todo lo que puede ser cierto y comprobable, dejando claro el nivel de certidumbre que envuelve cada hecho. El arte de este sombrero radica en saber moverse en ese espectro, manifestando correctamente la probabilidad de cada hecho. El pensador de sombrero blanco es objetivo: como el cartógrafo, se limita a trazar un mapa tan fidedigno como le sea posible. Por el momento, ignora el uso que tendrá esa información.

En este sentido, lo que acontece en este tipo de reuniones es similar a lo que sucede en las reuniones japonesas, a las que los participantes no llegan con una idea prefijada de lo que va a decidirse. El propósito de dichas reuniones es escuchar y ofrecer información que, al ser organizada sistemáticamente,

tomará forma y logrará convertirse en una idea. El pensamiento de sombrero blanco se inspira en ese modelo. Los hechos se encuentran en la base. En lugar de partir de conclusiones y pelear por ellas, los hechos son el punto de partida, que permitirán trazar el mapa y elegir la ruta.

Cuando se utiliza el sombrero blanco en una reunión, se corre el riesgo de desatar una avalancha de información, pues es posible desplegar una lista interminable de datos, hechos y cifras sobre casi cualquier asunto. Para evitar esto, es necesario hacer peticiones concretas de información, tal como hace un abogado cuando interroga a sus testigos, y de esta manera evitar que la pesquisa, por ser muy vaga, dé cabida a un raudal inabarcable de información.

Por lo general, el pensamiento de sombrero blanco suele utilizarse al inicio de la reunión, como telón de fondo para el ejercicio de pensar que viene, y, a lo largo de la reunión, vuelve a acudir a él para definir la información necesaria que hace falta. Es obvio que este sombrero excluye cosas esenciales, pero su propósito es muy concreto: proporcionar información, mera información.





## Sombrero Rojo

A la frialdad del sombrero blanco se le oponen el fuego, el calor y la pasión propios del sombrero rojo, que se centra en los aspectos no racionales del pensamiento. A través de él, se genera la oportunidad

de expresar las emociones, los sentimientos y las intuiciones sin necesidad de explicarlos o justificarlos. Es así como el sombrero rojo legitima estos aspectos “irracionales” y los hace visibles para que enriquezcan el mapa de pensamiento y el sistema de valores que servirá para decidir la ruta en dicho mapa.

En las reuniones oficiales y los encuentros de negocios no se permite, por lo general, que las emociones entren de forma expresa en juego. Se asume que estas empañan el pensamiento y que el mejor pensador es quien logra asumir distancia y frialdad frente a los hechos. Pero, aunque se intente negarlas, las emociones siempre están latentes (disfrazadas de lógica, saboteando el debate, escondidas entre actitudes) y ejercen una influencia sustancial en cada decisión que se toma. Por eso, este sombrero permite plantearlas tal y como son. Al fin y al cabo, las emociones forman parte del

método de pensamiento y de nada sirve esperar que desaparezcan o que no interfieran con el “pensamiento puro”.

Adicionalmente, una vez que las emociones se han expresado, se abre la posibilidad de explorarlas e, incluso, modificarlas. Nuestro pensamiento tiene la capacidad potencial de alterar las emociones; puede ser suficiente, para ello, imaginarse un fondo emocional diferente, figurarse la forma en que cambiarían las cosas en él y dejar que esa imagen produzca sus efectos.

En el pensamiento de sombrero rojo tiene cabida una amplia gama de sentimientos de toda índole: entusiastas, neutros, dudosos, encontrados, de infelicidad... Todos ellos son válidos, en la medida en que sean auténticos. Cuando se le pide a un participante que se exprese con este lenguaje, esta persona puede, si es el caso, formular un sentimiento neutro, confuso, dudoso o indeciso, pero en ningún caso puede “pasar”. La metáfora del sombrero rojo le ayudará a centrar su atención y a realizar un esfuerzo sincero por desentrañar las emociones que está sintiendo.

Por otra parte, jamás deben pedírsele justificaciones o argumentos para explicar sus sentimientos a un pensador que esté empleando este sombrero.



De hacerlo, el sombrero perdería su eficacia, pues las personas solamente expresarían aquellos sentimientos que pudieran explicar y, por lo general, estos no son los que más importancia tienen. La utilidad del sombrero es reflejar, como en un espejo, las emociones con toda su complejidad.

**116** Como los sentimientos son cambiantes, es conveniente utilizar el sombrero en distintos momentos de la reunión, pues es posible que lo que se haya dicho a lo largo de la sesión haya ejercido un impacto sobre las emociones de los presentes, haciendo que los temores se disipen o que, por el contrario, el optimismo y la alegría inicial se hayan perdido.

El pensamiento de sombrero rojo abarca también “sentimientos intelectuales”, del estilo de “siento que la idea tiene potencial”, así como aquellos juicios complejos que ocurren en la mente pero que no se pueden explicar, las llamadas intuiciones o corazonadas. Si bien es cierto que este tipo de inclinaciones o sentimientos no son infalibles y, muchas veces, llevan a error, suelen tener un sustento real en la experiencia y, por lo tanto, resulta útil tenerlos en cuenta, asumiendo su naturaleza incierta. El sombrero rojo, entonces, legitima las intuiciones como unas consejeras importantes, no para que las decisiones se basen en ellas, pero sí

para tenerlas en cuenta como un elemento más del mapa de pensamiento.



### Sombrero Negro

El sombrero de la oscuridad, la prevención y la cautela es, quizás, el que más utilizamos en la vida cotidiana, el más arraigado en la tradición occidental y el más importante en el pensamiento, porque nos

ayuda a ser precavidos, nos aleja de los peligros y nos permite, en última instancia, sobrevivir. Si algo no encaja en nosotros, porque no se ajusta a nuestros recursos, a nuestros valores, a nuestra política o a nuestras características personales, el sombrero negro es el espacio para señalarlo. Y tal vez por eso mismo suele ser muy fácil de usar, pues termina siendo una vía para expresar algo que ocurre de modo natural en nuestros cerebros: la tendencia a sentirnos incómodos ante la “inadecuación” y a evitar las cosas que no encajan en nosotros.

Este es el sombrero de la precaución: el que nos aleja de lo ilegal, de lo inútil, de lo peligroso, de lo contaminante y de todas acciones cuyos efectos puedan causarnos un perjuicio. Es el sombrero de



la cautela: aquel que nos ayuda a ser precavidos, a evitar peligros y dificultades. Es el sombrero de la prevención: nos protege de malgastar inútilmente el dinero, el tiempo y la energía.

A diferencia de lo que sucede con el sombrero rojo, el negro exige razones que se sostengan por sí mismas. Su carácter es netamente lógico. No basta con sentir que algo no encaja para expresarlo con este sombrero, es necesario justificar el fallo, poner de manifiesto el riesgo, explicitar las razones del escepticismo. Porque, a diferencia de lo que sucede con el pensamiento académico, el del sombrero negro busca incidir en el mundo real, anticipándose a las consecuencias reales de un determinado curso de acción. Y ese análisis debe basarse en peligros reales y no en un pesimismo irreflexivo.

Por su potencialidad para anticipar el futuro y por su operatividad práctica, el sombrero negro resulta de gran utilidad al valorar y planificar una idea: por un lado, ayuda a decidir si se debe seguir adelante con ella o abandonarla; por otro, señala los puntos débiles de la idea y permite diseñar estrategias para corregirlos.

En las reuniones que se realizan con el método de los seis sombreros debe haber un facilitador que se encargue de mantener la disciplina del sombrero,

haciendo que se cumplan las reglas y evitando que se caiga en la discusión. En algunos momentos, esa persona puede proponer el uso del sombrero negro para reflexionar sobre el propio proceso de pensamiento que está teniendo lugar. Así, y siempre que se realice de forma ordenada, la visión de este sombrero puede encauzar una reunión, al permitir que los participantes corrijan a otros en sus errores, diciéndoles, por ejemplo, que los comentarios que están realizando pueden desencadenar una crisis institucional.

Aunque el empleo del sombrero negro es indispensable, siempre se corre el riesgo de que se abuse de él. Con el modelo imperante de pensamiento en el que hemos crecido, resulta mucho más común ser crítico que constructivo: no solo es más común, también es más sencillo, al igual que es fácil criticar un soneto, pero muy difícil escribirlo. Por eso, y sabiendo que hay personas que basan su propia imagen en su disposición a criticar, no es de extrañar que cuando una idea es excelente en un 95%, todos los comentarios recaigan sobre el 5% restante. El sombrero negro no es una invitación a darle rienda suelta al ímpetu de la crítica y a lo negativo, sino una invitación a pensar en las posibles faltas o inconvenientes. A través de él, se legitima el valor de la cautela.





### Sombrero Amarillo

Piense en el sol, en sus rayos y en su luz. El sombrero amarillo son esos destellos de esperanza que emanan de mirar las cosas con optimismo. Con él, el pensador escudriña los posibles beneficios

118 de una idea e intenta ver las ventajas de ponerla en práctica. Es un sombrero de pensamiento constructivo, con el cual se plantean propuestas para propiciar cambios positivos: solucionar un problema, introducir una mejora o aprovechar una oportunidad. Este sombrero se relaciona con la eficacia, con hacer que las cosas sucedan.

Es la contracara del sombrero negro, pero es mucho más difícil de utilizar que aquel, porque, si bien nuestro cerebro tiene incorporado un mecanismo de defensa que nos lleva a evitar los peligros, no existe un sistema equivalente que nos haga sensibles hacia el valor de las cosas y las ideas. Y tal como sucede con el sombrero negro, en este caso tiene que existir alguna razón lógica para valorar las cosas. Si se tratara de una simple especulación fantasiosa, estaríamos en el territorio del sombrero rojo, bajo la forma de sentimientos, corazonadas o intuiciones.

El pensamiento del sombrero amarillo debe ir más allá y estar fundado en un esfuerzo consciente por encontrar una base lógica que apoye y refuerce el optimismo planteado, sin que eso signifique que cada punto requiera una justificación completa y exhaustiva.

En ocasiones, este sombrero depara grandes sorpresas. Algo que parecía inútil puede adquirir un gran valor cuando nos esforzamos en buscárselo. En la vida cotidiana, la gente suele verse obligada a resolver problemas, pero rara vez se ve forzada a buscar oportunidades. Este sombrero proporciona esa oportunidad, pues el pensamiento que promueve se compone de una mezcla de curiosidad, placer, ambición y deseo de “hacer que las cosas ocurran”. Todo eso se traduce en una actitud: en la disposición a avanzar con esperanza positiva respecto de una situación. En última instancia, ser positivo no es más que una elección.

Al someter una idea a esta vía de pensamiento, se debe comenzar con la suposición del mejor escenario posible, de manera que se pueda valorar el máximo beneficio de tal idea. Si dichos beneficios son atractivos, hay que estimar las probabilidades de que ese escenario se dé, pero si en ese plano ideal los beneficios no parecen interesantes, lo mejor es descartar inmediatamente la propuesta.



El pensador de sombrero amarillo actúa de forma semejante a un vendedor, que logra grandes ventas cuando plantea una visión maravillosa que el cliente (en este caso él mismo) puede compartir.

Por lo general, las personas ven el lado positivo de las ideas cuando sienten que se pueden beneficiar de ellas. El interés personal suele ser el motor fundamental del pensamiento positivo. Pero el sombrero amarillo no requiere tal motivación. De hecho, es anterior a ella. El pensador que decide utilizarlo asume una mirada positiva y optimista, aun antes de encontrar algún beneficio posible en aquello sobre lo que está pensando.

Los emprendedores saben bien que hay aspectos muy positivos que no resultan obvios a primera vista. Ven valor donde todos ven miseria. Y esto no significa que el sombrero amarillo sea un asunto de grandes expertos o patrimonio exclusivo de los mayores innovadores. Las propuestas que surjan desde aquí no tienen que ser excepcionales ni tremendamente ingeniosas. Muchas veces basta con pensar en métodos que hayan funcionado en otros campos, o con abordar modos rutinarios de tratar esos temas. Si el sombrero amarillo dirige plenamente el pensamiento hacia la búsqueda de propuestas, estas nunca serán difíciles de hallar.

Hay personas ingenuas que llevan su optimismo hasta la insensatez y hacen, por ejemplo, que su vida gire en torno a la remota expectativa de ganar una lotería. Pero eso no significa que el optimismo tenga un límite preciso. Por el contrario, la historia está llena de visiones y sueños poco prácticos que terminaron haciéndose realidad. Más que ponerle límites a la imaginación, la mejor forma de evitar el optimismo insensato consiste en preguntarse cuál es la acción que sigue al optimismo y abandonar la fantasía cuando dicha acción no sea otra que esperar pasivamente un milagro.

119



### Sombrero Verde

Es la vegetación, el crecimiento, la energía. Se trata del sombrero de la creatividad. Incluso quienes nunca han sido creativos, empiezan a serlo cuando se concentran en los propósitos de este sombrero. Con frecuencia, las personas más creativas son aquellas que, por estar motivadas, le dedican más tiempo a tratar de serlo. Pero el pensamiento creativo se puede desarrollar de forma deliberada y, aunque el sombrero verde en sí mismo no vuelve



a las personas más creativas, sí les ofrece una suerte de motivación artificial, al proporcionarles el tiempo y la concentración necesarios para poder serlo. Así, bajo el influjo de este sombrero, la creatividad deja de ser un monopolio de la “persona de las ideas” y se convierte en patrimonio de todos.

**120** El sombrero verde permite plantear “posibilidades” en cuya ausencia es imposible progresar. Esas posibilidades implican huir de las viejas ideas para encontrar otras mejores; implican, por tanto, estar abiertos al cambio con el fin de hacer mejor las cosas. Porque, a diferencia de lo que sucede en las matemáticas, las situaciones de la vida tienen muchas soluciones posibles, y algunas son mejores que otras, pues resultan menos costosas, más fiables, más realizables.

Muchas personas tienen una tendencia a contentarse con las primeras soluciones que se les presentan y, en ese momento, dejan de pensar en el tema y no siguen buscando alternativas. No obstante, salvo que el tiempo apremie y haya que decidir de urgencia, no hay ninguna razón válida para suponer que la primera solución encontrada sea la mejor. El sombrero verde es una invitación a explorar continuamente alternativas, incluso cuando las cosas parecen funcionar bien. Eso supone una actitud creativa permanente, que

permite anticiparse a las dificultades, deteniéndose a pensar alternativas aunque no haya una razón aparente para ello. A fin de cuentas, una pauta creativa en el momento indicado puede ahorrarnos el desgaste de corregir errores y resolver problemas que se habrían podido evitar.

La creatividad implica un lenguaje distinto del que predomina en muchos de los otros territorios de nuestro pensamiento, pues en ella el juicio cede ante el movimiento. En lugar de juzgar si las cosas encajan o no, el pensador creativo se mueve con una idea o desde una idea. Así, es posible que esa idea le sirva de trampolín para pasar a otras o que, como una semilla, vaya germinando hasta adquirir una forma concreta y práctica. Un planteamiento típico de sombrero verde tendría una forma de este estilo: “Supongamos que hiciésemos hamburguesas cuadradas. ¿Qué movimiento podríamos sacar de esa idea?”.

El movimiento no es ausencia de juicio; es más bien un lenguaje activo, en el que las ideas son valoradas por su capacidad de llevarnos a nuevos lugares, por su potencial para hacernos avanzar. En el ejercicio de este sombrero podría ser valioso plantear ideas deliberadamente ilógicas y provocativas, que puedan servir de estímulo para activar la creatividad.



La excusa del sombrero permite ser provocativo sin necesidad de justificar cada argumento. Y es que las seguridades y las ansias de tener razón son inhibitoras de la creatividad, que crece mejor donde hay exploración, provocación y riesgo.

Cuando se presenta un descubrimiento científico suele argumentarse que el producto final fue el resultado de un proceso sistemático, lógico y muy bien ordenado. Pero esto no siempre es cierto y, muchas veces, no es más que un disfraz a posteriori para embellecer el producto final. Con mucha frecuencia, el estímulo que da origen a la nueva idea proviene de un error o un accidente. El descubrimiento de los antibióticos, por ejemplo, se debe a la contaminación accidental de un cultivo con el hongo *Penicillium*. Y se dice que Colón osó atravesar el Atlántico movido por un error de cálculo. Para que surja el movimiento es necesaria la provocación.

En ocasiones es la naturaleza la que se encarga de proporcionar ese tipo de provocaciones, pero resulta un poco ingenuo dejarle a ella todo el trabajo. Con el sombrero verde podemos intentar producirlas de forma deliberada, cobijados por una suerte de inmunidad que impide que se desechen directamente con argumentos lógicos y que obliga a contemplarlas, por absurdas que pueda parecer.

Con el modelo tradicional de pensamiento lógico, debe existir una razón para decir algo antes de hacerlo. Con una provocación del estilo “los ejecutivos deberían autoascenderse”, esa razón no tiene que llegar sino después de haberlo dicho; en caso de encontrarla, es posible que hayamos dado con una nueva y excelente idea.

Para fomentar ese tipo de provocaciones, que nos obligan a salir de los modelos habituales de percepción, hay diferentes estrategias. Una de ellas es la inversión, que consiste en explicar la forma en que sucede normalmente un hecho y, después, proceder a darle la vuelta: “Los compradores pagan por los artículos que llevan. Invirtamos eso y que sea la tienda quien pague a sus clientes”.

Otra es la de usar una palabra aleatoria, seleccionada al azar, para pensar ideas nuevas relacionadas con algún tema. Por ejemplo, si se quiere promocionar una televisión, y se llega por azar a la palabra queso, se podría proponer una televisión con huecos, o una que tenga ventanas en las que se pueda ir viendo lo que están transmitiendo otros canales.





## Sombrero Azul

Este es el sombrero del control, que permite organizar el pensamiento. En este sentido, constituye una suerte de pensamiento sobre el pensamiento. En el método de los seis sombreros, el uso del

**122** sombrero azul tiene una función esencial, pues a través de él se definen los propósitos y las pautas del ejercicio, al tiempo que se vela por su buen desarrollo. Por tal razón, quien coordina la reunión tiene una función automática de sombrero azul, en la medida en que le corresponde mantener el orden y garantizar que se respete el programa. Pero el hecho de que se cuente con una especie de director de orquesta, a quien se le puede asignar el rol exclusivo del sombrero azul, no obsta para que los demás participantes puedan utilizar este sombrero y expresen así sus comentarios sobre el proceso de pensamiento que está teniendo lugar.

Observado desde una perspectiva más amplia, el pensamiento de sombrero azul representa la capacidad de enfocar, cualidad que diferencia al buen pensador del mediocre. La forma más sencilla de centrar el pensamiento consiste en formular una

pregunta; saber hacerlo es, según muchos, la parte más importante del pensamiento. Por desgracia, resulta mucho más fácil plantear preguntas a posteriori, cuando ya se ha obtenido una respuesta.

Junto con las preguntas de tanteo, que son exploratorias, y las de disparo, que se utilizan para comprobar algo y cuya respuesta es un sí o un no rotundos, existen también los problemas, otro tipo especial de pregunta: saber definirlos es fundamental. Si un problema está mal formulado, su solución puede volverse irrelevante o innecesariamente incómoda. Por esto, el pensador de sombrero azul debe esforzarse mucho en definir muy claramente las problemáticas, y de ahí que resulte natural escucharle decir frases como esta: "En realidad el frío no es el problema. El problema es la percepción del frío. ¿Cómo podemos cambiar esto?".

Por otra parte, cuando se piensa con el sombrero azul se intenta dar una visión general de lo que ha ocurrido y de lo que se ha logrado, con el fin de imponer orden en el aparente caos. Por ello, las recapitulaciones y los resúmenes de lo que se haya planteado forman parte de este tipo de pensamiento.

Adicionalmente, el pensamiento de sombrero azul permite diseñar el software para pensar sobre un tema determinado. En la medida en que las



características y exigencias circunstanciales varían en cada caso, ese programa deberá ser diferente según la situación; puesto que, así como no es lo mismo planificar la construcción de un barco que hacer los planos de un edificio, un programa de negociación no será igual que uno de toma de decisiones.

El programa o software que se diseñe puede ser de diferentes estilos, más o menos formales. En un extremo, se ubican los programas más rígidos, compuestos de una secuencia de pasos que se asemejan a un ballet formal, en el que cada movimiento está preestablecido por la coreografía. En el extremo opuesto se ubican los programas más flexibles, que son como un baile de estilo libre, en que el ritmo y el desarrollo de las circunstancias van dando la pauta para los siguientes movimientos.

Bajo la potestad que le confiere el sombrero azul, el facilitador de la reunión será el único habilitado para autorizar un cambio de sombrero, y al hacerlo puede solicitar dos usos diferentes. El primero es un uso individual, a través del cual le solicita a una persona en particular que exprese su visión con un determinado sombrero; sirve, por ejemplo, para pedirle a alguien muy negativo que exprese sus emociones o que proponga salidas. El segundo es un uso en secuencia, mediante el cual se genera

un espacio de tiempo para que todos se pongan un determinado sombrero y expresen libremente sus pensamientos; después se pasa a otro sombrero y se repite de manera secuencial el ejercicio. La participación en estos espacios es voluntaria, salvo en el caso del sombrero rojo, en el que se espera que nadie se guarde nada.

El tiempo que se disponga para el uso de cada sombrero debe ser lo más breve posible. Por lo general, basta con asignar un minuto para cada persona por cada sombrero que se use, salvo en el caso del rojo, cuyo empleo suele ser más corto, en la medida en que lo que se expresa con él no requiere explicaciones ni comentarios. Ahora bien, la secuencia en la que se alternan los sombreros puede ser evolutiva o preestablecida: la primera se va fijando sobre la marcha, la segunda se planifica desde antes de comenzar la sesión, mediante un sombrero azul inicial. Así, aunque no hay un camino, existen algunas recomendaciones útiles para programar una reunión de pensamiento con el método de los seis sombreros.

Por regla general, conviene fijar un sombrero azul al inicio y otro al final de la discusión, como si fueran dos sujetalibros. Esa etapa inicial de sombrero azul permite fijar el recorrido entre todos los participantes. Si el tema provoca sentimientos intensos y despierta



emociones fuertes, sería conveniente seguir con uno rojo para sacarlas a la luz. Tras esto, se podría pasar a uno blanco, que permita poner de manifiesto toda la información relevante de la que se dispone.

A continuación, se puede aplicar el amarillo, para que los participantes planteen sugerencias y proposiciones, y este puede ir intercalado con el azul, para la formulación de preguntas centrales y el señalamiento de zonas problemáticas en las que se hacen necesarios nuevos conceptos. A continuación, el sombrero verde puede contribuir a llenar esos vacíos, generando algunos conceptos novedosos.

Una nueva fase de sombrero azul serviría para organizar los conceptos que hayan surgido en una lista más formal para clasificarlos según algún criterio. Tras esto, podría tener lugar una etapa de pensamiento constructivo, en la cual se alternen los sombreros blanco, amarillo y verde, con el fin de desarrollar cada propuesta y de ir dándoles a todas una valoración positiva. Llega el turno del sombrero negro, que serviría como chequeo. Con él se podría estudiar cuáles de las alternativas son imposibles o inservibles, y definir las debilidades de las demás. A continuación, nuevas rondas de sombreros amarillo y verde contribuirían a superar esas dificultades, corrigiendo errores, eliminando

debilidades y solucionando problemas. El sombrero negro se puede usar de nuevo, para afinar aún más los riesgos y peligros que subsistan.

Nuevamente, convendría desarrollar una ronda de sombrero azul, en la que se organice todo lo que se ha conseguido y se proponga una estrategia para elegir el camino a seguir. Aquí resultaría muy adecuado también un sombrero rojo, que permita a los pensadores expresar sus sentimientos sobre las opciones disponibles. Finalmente, una mezcla de sombreros amarillo y negro puede llevar a seleccionar la alternativa final que mejor se adapte a las necesidades, y un último sombrero azul ayudaría a pensar la forma de ponerla en práctica, a realizar el resumen final de la reunión y a preparar el respectivo informe.

Aunque todo esto suena muy complejo, en la práctica, y con la debida orientación de una persona que actúe como coordinador de la sesión, el proceso sucede de forma natural y fluye como un coche en movimiento, cuyo conductor va cambiando continuamente de marcha.



## Conclusión

El actor que sube al escenario se enfrenta al reto de tener que representar muchas facetas, actitudes y semblantes, sin dejar de personificar a un único personaje. Ese actor no cambia, aunque sus máscaras de la comedia y de la tragedia se encuentren separadas. Ante eso, el éxito de su interpretación y su propia satisfacción como actor derivarán del hecho de que pueda representar cada papel en función de la máscara que lleva, pasando sin tropiezos de la cólera al júbilo o de la angustia al deleite. Algo semejante sucede con el pensamiento: al ser sus máscaras diversas, el buen pensador es aquel que, cuando se pone una de ellas, logra sintonizar plenamente con el propósito que esta le impone.

Por la forma como está diseñado nuestro cerebro, nos resulta imposible experimentar sensibilización en diferentes direcciones de forma simultánea. El método de los seis sombreros parte de esa constatación y ofrece una novedosa alternativa para maximizar nuestra capacidad de pensamiento. Cada sombrero simboliza un modo de pensar, y todos ellos, al igual que las máscaras del actor, le exigen al pensador realizar un esfuerzo consciente por pensar de una determinada manera. Y así como el actor no puede interpretar dos máscaras de forma simultánea,

cada sombrero requiere atención y concentración exclusivas. En lugar de exigirles a nuestros cerebros que en un mismo momento recojan información, canalicen los sentimientos, propongan nuevas ideas, eviten cualquier perjuicio y hasta logren beneficios, este método nos sugiere tirar las pelotas una por una para lograr un efecto global semejante al de una impresora a color, que logra trazar una imagen compleja imprimiendo cada tono por separado.

Los sombreros, esos objetos que una persona puede quitarse o ponerse fácilmente y de forma visible, simbolizan diferentes formas de mirar la realidad. Cada uno de ellos representa un tipo de visión diferenciada y, aunque tendamos a encasillar a algunas personas con esa forma de pensar, lo cierto es que todos los sombreros están disponibles para todas las personas, siempre y cuando se esfuercen por mirar en esa dirección. El modelo de los sombreros, entonces, no pretende impactar en las motivaciones profundas que cada individuo tiene para la acción, ni intenta modificar las personalidades, sino que se limita a proponer comportamientos. En esta medida, sus resultados son mucho más aceptables y eficaces que los de aquellos métodos analíticos que se sustentan en la promesa de transformar al individuo.

El método de los seis sombreros se erige como una alternativa muy valiosa para suplir las carencias del



pensamiento occidental, que, al sentar sus bases sobre la discusión y el análisis, ha dejado fuera muchas “máscaras” del pensamiento humano. Desde sus orígenes en la antigua Grecia, el pensamiento occidental se ha centrado en la discusión y en la crítica y se ha esforzado por comprender “lo que es”. Sócrates, por ejemplo, consideraba que su papel en el mundo radicaba en señalar lo que estaba mal. Platón se preguntaba por la realidad y aducía que nosotros apenas si alcanzamos a ver sus “sombras”. Un pensamiento así puede ser muy bueno, pero es insuficiente. Y mucho más en un mundo cambiante, donde las conclusiones de un momento pueden resultar obsoletas pocas horas después. El método de los seis sombreros enriquece ese pensamiento analítico al complementarlo con otras visiones y al promover un esfuerzo consciente por ir más allá de “lo que es” y pensar también en “lo que puede ser”.

En contraste con el pensamiento argumentativo y de confrontación, este es un modelo de pensamiento grupal en el que todas las personas ensayan mirar en la misma dirección, que van alternando de forma coordinada. Porque no es lo mismo que un grupo de personas trate de ponerse de acuerdo sobre cómo es una casa cuando cada uno la mira desde una perspectiva diferente, a que intenten recrearla después de haberla mirado juntos desde ángulos diversos. Este segundo camino permite

maximizar y coordinar la inteligencia, la experiencia y los conocimientos de todos.

Las personas no adoptan la discusión porque sea su método favorito, muchas veces lo hacen porque no conocen otra forma. He aquí una: sombreros de colores que hacen del pensar un juego con unas normas definidas, en lugar de un intercambio de agravios y condenas; sombreros de colores que permiten organizar puntos de vista diferentes y crear un mapa enriquecido para tomar mejores decisiones; sombreros de colores que representan direcciones para observar, pero no para mirar lo ya ocurrido, sino aquello que está por venir.

**Edward De Bono**, el experto en creatividad de mayor renombre mundial, es licenciado en Psicología y Fisiología por la Universidad de Oxford, cuenta con un doctorado en Medicina por la Universidad de Cambridge y ha escrito 68 libros que han sido traducidos a 37 idiomas.

Adicionalmente, ha colaborado con gobiernos, instituciones y organizaciones internacionales durante 30 años; ha ocupado cargos en las universidades de Oxford, Cambridge, Londres y Harvard; y ha trabajado con una lista interminable de empresas. Sus métodos, ampliamente utilizados en todo el mundo, son obligatorios en los currículos escolares de muchos países.



## A N E X O No. 2

### “GUÍA PARA PROGRAMAR Y CONDUCIR REUNIONES EFECTIVAS”

La siguiente herramienta permite que todo el personal en cargos directivos, realice la labor de planear, coordinar y liderar reuniones de trabajo de manera eficaz, facilitando el logro de los objetivos propuestos, sin malgastar el tiempo de los asistentes.

Esta guía permite evaluar la pertinencia de llevar a cabo una reunión y el cumplimiento de los pasos requeridos para que sea dinámica y productiva.

Previamente a utilizar esta guía, le sugerimos aplicar una “Escala de Diagnóstico y Medición de Efectividad<sup>12</sup>” a los participantes de sus actuales reuniones, como la que aparece a continuación, a fin de identificar las debilidades y fortalezas de las mismas.

127

ESCALA DE DIAGNÓSTICO					
FECHA:		DURACIÓN:		CONVOCADA POR:	
TIPO DE REUNIÓN					
Intercambio de Información/Puesta en Común de Resultados Obtenidos					
Proyectos/Sesiones de Trabajo					
Seguimiento de Medidas Adoptadas					
Motivación					
Solución de Problemas y Conflictos Laborales					
Toma de Decisiones/Votaciones/Aprobación					
Otros Asuntos (Especifique): _____					

12 J.C. Daccach T.; “Reuniones Efectivas”; 2009. – [www.deltaasesores.com](http://www.deltaasesores.com)



MEDICIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA REUNIÓN						
BAJA EFECTIVIDAD	BAJA		MEDIA	ALTA		ALTA EFECTIVIDAD
Falta de objetivos.	1	2	3	4	5	Objetivos claros y específicos.
Falta de programación.	1	2	3	4	5	Programación completa.
Inicio y fin a destiempo.	1	2	3	4	5	Inicio y finalización a tiempo.
Interrupciones constantes.	1	2	3	4	5	Sin interrupciones.
Salirse de los puntos del orden del día.	1	2	3	4	5	Todo el tiempo se dedica a la agenda.
No hacer resumen o conclusiones.	1	2	3	4	5	Resumen de cada punto tratado.
Falta de acta o minuta.	1	2	3	4	5	Actas o minutas completas.
Poca participación de los asistentes y sin creatividad.	1	2	3	4	5	Alta participación de los asistentes con creatividad.
Poca satisfacción personal de participar en la reunión.	1	2	3	4	5	Alta satisfacción personal de haber contribuido.
No se cumplen los objetivos.	1	2	3	4	5	Cumplimiento de los objetivos.
<b>SE HUBIERA PODIDO ELIMINAR LA REUNIÓN MEDIANTE :</b>						
Llamada telefónica.						
Carta, Correo Electrónico o Memorandum.						
Tomando la decisión sin la reunión.						
Incluyéndola en otra reunión.						
<b>SE HUBIERA PODIDO ELIMINAR SU ASISTENCIA :</b>						
Leyendo el orden del día y el acta de esta reunión.						
Enviando un representante o un informe escrito.						
<b>COMENTARIOS :</b>						

De acuerdo a lo obtenido en la “Escala de Diagnóstico y Medición de Efectividad”, usted podrá estar entonces en mejores condiciones de fortalecer los puntos más débiles detectados en sus juntas o reuniones de trabajo, conforme a los pasos indicados en esta guía, a saber:



# GUÍA PARA PROGRAMAR Y CONDUCIR UNA REUNIÓN EFECTIVA

## PASO NO. 1

DETERMINAR LA NECESIDAD DE LA REUNIÓN			
NO.	PREGÚNTESE :	SI	NO
1.	El resultado que espera obtener de ella, es mayor que la sumatoria de los resultados que lograrían individualmente sus eventuales participantes.		
2.	El asunto a tratar requiere de discusión o votación.		
3.	El asunto a tratar es para transmitir una información o decisión ya tomada.		
4.	El asunto a tratar puede ser transmitido por un memorándum o a través de un correo electrónico.		

## PASO NO. 2

PROGRAMACIÓN DE LA REUNIÓN		
NO.	REVISE LOS ELEMENTOS QUE ESTÁN PRESENTES	✓
1.	Determine el propósito concreto de la reunión.	
☞	Intercambio de información.	
☞	Motivación.	
☞	Coordinación / seguimiento de proyectos o actividades.	
☞	Solución de problemas.	
☞	Toma de decisiones.	
2.	Identifique a los asistentes NECESARIOS.	
☞	Defina quienes realmente deben estar presentes en la reunión.	
☞	Notifique a todos los participantes.	
☞	Prepare el programa a seguir durante la reunión, para ser enviado a cada persona convocada.	
☞	Confirmar el número de asistentes definitivos.	
3.	Controle el tiempo.	
☞	Fije la fecha cuando las personas clave estén disponibles.	
☞	Establezca una hora de inicio y de terminación.	
☞	Establezca los temas a ser expuestos o discutidos por orden de prioridad.	
☞	Si es preciso, designe a alguien responsable de cada tema.	
☞	Asigne períodos específicos de tiempo a cada tema para ser abordado.	
☞	Envíe a cada participante el programa de la reunión, con fecha, hora y asuntos a tratar.	

129



### PASO NO. 3

<b>DURANTE DE LA REUNIÓN</b>		
<b>NO.</b>	<b>REVISE LOS ELEMENTOS QUE ESTÁN PRESENTES</b>	<b>✓</b>
1.	Inicie puntualmente la reunión.	
2.	Comience la reunión con algún comentario, agradecimiento o pregunta.	
3.	Exponga el propósito, objetivos y resultado que se espera o desea.	
4.	Repase el programa previamente enviado a los asistentes y despeje dudas.	
5.	Declare las normas de la reunión.	
❖	Respetar el tiempo para cada tema.	
❖	Solo una persona habla a la vez, pidiendo antes la palabra al coordinador.	
❖	No acepte conversaciones privadas durante la reunión.	
❖	Se puede hacer uso de la palabra solo para referirse al tema que se está abordando.	
❖	Los comentarios y discusiones deben versar sobre asuntos e ideas, no sobre personas.	
6.	Establezca el lugar de la reunión y la disposición del mobiliario.	
❖	Suficientemente amplio, cómodo, ventilado e iluminado.	
❖	Para resolver problemas se sugiere sentarse en círculo, para así mantener una distribución equitativa.	
❖	Para tomar decisiones lo recomendable es sentarse alrededor de una mesa.	
7.	Utilice material audiovisual agradable y corto para presentar los temas a desarrollar.	
8.	Esté atento a no salirse del programa y a que se respeten los horarios.	
9.	Controle todas las interrupciones de una manera firme y cordial.	



## PASO NO. 4

<b>AL FINALIZAR LA REUNIÓN</b>		
<b>NO.</b>	<b>REVISE LOS ELEMENTOS QUE ESTÁN PRESENTES</b>	<b>✓</b>
1.	Haga un cierre formal.	
❖	Redacte una minuta de la reunión.	
❖	Haga una breve exposición con el resumen de las conclusiones y los acuerdos tomados.	
❖	Defina los pasos a seguir en términos de actividades, responsables y tiempo.	
❖	Si corresponde, fije una fecha tentativa para la próxima reunión.	
❖	Envíe el acta o minuta con los acuerdos y plazos para cada participante.	
❖	Realice un seguimiento de cada acuerdo pactado, monitoreando o supervisando su avance.	

[www.educarchile.cl/P0001/File/Reuniones%20efectivas.pdf](http://www.educarchile.cl/P0001/File/Reuniones%20efectivas.pdf)



## SUGERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



- Alemaný, C., et al.; "CATORCE APRENDIZAJES VITALES"; Editorial Desclee De Brouwer; Bilbao, 2010.
- Alemaný, C., et al.; "LA COMUNICACIÓN HUMANA: UNA VENTANA ABIERTA"; Editorial Desclee De Brouwer; Bilbao, 2010.
- Ander-Egg, E.; "CÓMO HACER REUNIONES EFICACES"; Grupo Editorial Lumen; Buenos Aires, 2003.
- Bejarle Palacios, Noemí; "ASERTIVIDAD PRÁCTICA"; Fondo Editorial Quarzo; México, D.F., 2012.
- Berckhan, Barbara; "DEFIÉNDETE DE LOS ATAQUES VERBALES: UN CURSO PRÁCTICO PARA QUE NO TE QUEDES SIN PALABRAS"; RBA Libros; Barcelona, 2017.
- Borghino, M.; "EL ARTE DE HACER PREGUNTAS: EL MÉTODO SOCRÁTICO PARA TRIUNFAR EN LA VIDA Y EN LOS NEGOCIOS"; Penguin Random House Grupo Editorial; México, D.F., 2016.
- Castanyer Mayer Spiess, Olga; "LA ASERTIVIDAD: EXPRESIÓN DE UNA SANA AUTOESTIMA"; Editorial Desclee De Brouwer; Bilbao, 1996.
- Castanyer Mayer Spiess, Olga; Ortega, Estela; "¿POR QUÉ NO LOGRO SER ASERTIVO?"; Editorial Desclee De Brouwer; Bilbao, 2001.
- Castanyer, Olga; Ortega, Estela; "ASERTIVIDAD EN EL TRABAJO: CÓMO DECIR LO QUE SIENTO Y DEFENDER LO QUE PIENSO"; Penguin Random House Grupo Editorial; Barcelona, 2013.
- Castanyer Mayer Spiess, Olga; "APLICACIONES DE LA ASERTIVIDAD"; Editorial Desclee De Brouwer; Bilbao, 1996.
- De Bono, E.; "SEIS SOMBREROS PARA PENSAR"; Paidós Ibérica; Madrid, 2010.
- Fensterheim, H., et al.; "NO DIGA SI, CUANDO QUIERA DECIR NO"; Editorial Grijalbo; México, D.F., 1988.
- González A., Sonia; "HABILIDADES DE COMUNICACIÓN HABLADA: ASERTIVIDAD, PERSUASIÓN, ALTO IMPACTO"; Grupo Nelson; México, D.F., 2011.
- González A., Sonia; "HABILIDADES DE COMUNICACIÓN ESCRITA: ASERTIVIDAD, PERSUASIÓN, ALTO IMPACTO"; Grupo Nelson; México, D.F., 2011.
- González A., Sonia; "HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Y ESCUCHA: EMPATÍA, ALTO NIVEL, RESULTADOS"; Grupo Nelson; México, D.F., 2011.
- Hare, Beverly; "SEA ASERTIVO: LA HABILIDAD DIRECTIVA CLAVE PARA COMUNICAR EFICAZMENTE"; Ediciones Gestión 2000; Barcelona, 2003.
- Harvard Business Press; "DIRIGIR REUNIONES EFECTIVAS"; Impact Media Comercial; Santiago, 2009.
- Lussier, R.N, Achua C.F.; "LIDERAZGO: TEORÍA, APLICACIÓN Y DESARROLLO DE HABILIDADES"; Cengage Learning Editores; México, D.F., 2016.
- Riso, W.; "CUESTIÓN DE DIGNIDAD: EL DERECHO A DECIR NO"; Editorial Oceano; México, D.F., 2002.
- Rodríguez Estrada, M.; "INTEGRACIÓN DE EQUIPOS"; El Manual Moderno; México, D.F., 1988.
- Smith, M.J.; "CUANDO DIGO NO, ME SIENTO CULPABLE"; Editorial Grijalbo; México, D.F., 1996.
- Smith, M.J.; "SI, PUEDO DECIR NO"; Editorial Grijalbo; México, D.F., 1989.