

*Comunicación
humana
para
Ejecutivos,
vendedores y
analistas de sistemas*

Antonio Arranz Ramonet

A mis parientes políticos y religiosos

Contenido

Prólogo (1)
Introducción (3)

Parte I *Aspectos formales y psicológicos*

1

Principios formales de la comunicación

Mensaje (9)
Proceso de emisión-recepción (10)
Canal (11)
Soporte y lugar (11)
Diálogo (12)
Retroalimentación (12)
Intencionalidad del emisor y del receptor (13)
Consideraciones (13)

2

La percepción

Introducción (15)
Estímulo y sensación (15)
Proceso de la sensación (16)
Percepción (16)
Elementos de la percepción (17)
Atención (17)
Consideraciones (18)

3

Razonamiento y observación

El razonamiento (19)
Componentes del razonamiento (20)
Relaciones en el razonamiento (20)
Forma de operar el razonamiento (21)
Observación (21)
Formas de observación (22)
Momentos de la observación (22)

- Tipos de observación (22)
- Apercibimiento de la observación (23)
- Favorecimiento de la observación (24)
- Análisis de una situación (24)

4

Motivación, frustración y conflicto

- Interacción con el medio (27)
- Tendencias a actividades instintivas (28)
- Fuerza de un instinto (28)
- Jerarquía de necesidades (29)
- Motivación (30)
- Motivo (30)
- Estímulos directos externos (30)
- Tendencias opuestas (31)
- Motivos sociales (31)
- Motivos elevados (31)
- Sistema integral de motivaciones (32)
- Factores motivantes (32)
- Principales motivaciones (33)
- Frustración (34)
- Conflicto (34)
- Acciones para resolver conflictos (35)
- Reacciones (36)
- La motivación en las empresas (37)

5

Personalidad

- Personalidad (39)
- Rasgos (39)
- Personalidad según Galeno (40)
- Personalidad según Kretschmer (40)
- Personalidad según Sheldon (41)
- Personalidad según Eysenck (41)
- Personalidad según Freud (43)
- Personalidad según Jung (44)
- Personalidad según Fromm (45)
- Personalidad según Spranger (47)
- Herencia en la personalidad (48)
- Evolución de la personalidad (48)
- Consideraciones finales (49)

6

Abstracción y escucha

- Percepción del otro (51)
- Imagen de algo (52)

Conocimiento de mí	(52)
Niveles de percepción de los demás	(53)
Niveles de abstracción	(53)
La escucha	(54)
Reacción al interlocutor	(54)
Interpretación	(55)
Reformulación	(56)
Preguntas	(56)
Adecuación de las preguntas	(57)
Actitud de escucha	(57)
Aprender a escuchar	(58)
Práctica de la actitud de escucha	(58)

Parte II *Aspectos prácticos*

7

Entrevistas de evaluación y selección

La entrevista	(61)
Diferencia entre conversación y entrevista	(62)
Dinámica de una entrevista	(62)
Pérdidas de objetividad del entrevistador	(64)
Acercamiento	(65)
Estilo	(65)
Cierre	(66)
Técnicas especiales para la entrevista	(66)
Características del entrevistador	(68)
Características de los entrevistados	(69)
Entrevistas de evaluación	(70)
Entrevistas de selección	(70)
Calidad y cantidad de datos	(72)

8

Entrevista de ventas

Los papeles del vendedor y del comprador	(75)
La influencia del vendedor	(76)
Actividad y pasividad en la venta	(76)
Tensiones	(77)
Venta forzada	(77)
Simpatía y empatía	(78)
Preguntas del vendedor	(78)
Interesar al cliente	(79)

- Lograr la venta (80)
- Objeciones (80)
- Rebatir las objeciones (81)
- Consideraciones (82)

9

Entrevistas para analistas

- Consejos generales (83)
- Tipos de entrevistas (84)
- Entrevistas a la alta dirección (84)
- Entrevistas a los mandos operativos (85)
- Entrevistas al personal operativo (86)
- Entrevista inicial (96)
- Entrevista para recabar datos (87)
- Entrevistas de seguimiento (88)

10

La comunicación en la empresa

- Importancia de la comunicación (89)
- Barreras a la comunicación (90)
- Principios de la comunicación (90)
- Condiciones para una buena comunicación (91)
- Tipos y medios de comunicación (91)
- La comunicación verbal (92)
- Comunicación escrita (92)
- Comunicación telefónica (93)
- Circulares (93)
- Memorandos (93)
- Boletines (93)
- Tableros de anuncios (94)
- Consideraciones finales (94)

11

Líneas de comunicación

- Dirección de la línea (95)
- Anillo de comunicación (97)
- Comunicación en estrella (98)
- Prioridades (99)
- Número de líneas de comunicación con subordinados (100)
- Cadenas de comunicación (101)
- Rumores (102)

12

Reuniones de trabajo en grupo

- Introducción (103)
- Tipos de reunión (103)

Estilos de reunión	(104)
Preparación para la reunión	(105)
Asistentes a una reunión	(106)
Líneas de comunicación	(106)
Ubicación de los asistentes	(106)
Convocatoria	(108)
Inicio	(108)
Desarrollo de la reunión	(108)
Tipos de preguntas	(109)
Consideraciones acerca de las preguntas	(110)
El animador	(111)
El panel	(112)
Tormenta de ideas	(113)

13

El teléfono

Introducción	(115)
Por y para que se utiliza	(116)
Inconvenientes	(116)
Preparación para llamar	(117)
Después de llamar	(117)
Recepción de una llamada	(118)
Personalidad	(118)
Lo que hay que evitar	(119)
El vendedor y el teléfono	(119)
Consejo final	(120)

14

La comunicación escrita

Introducción	(121)
Ventajas	(122)
Inconvenientes	(122)
Plan de exposición	(122)
Presentación del mensaje	(123)
Estilo de escritura	(124)
Símbolos para anotaciones	(125)

15

Señales y símbolos

Introducción	(127)
Señales	(127)
Símbolos	(128)
Vestidos	(128)
Saludo de mano	(128)
Estatus de un ejecutivo	(129)
Entorno de símbolos	(129)

- Diseño y color (130)
- Los colores en el cristianismo (130)
- Los colores en la heráldica (130)
- Simbología de las piedras preciosas (131)

16

Expresión oral

- Introducción (133)
- Actitud corporal (133)
- Los gestos (134)
- La mirada (134)
- La voz (134)
- Comprensión (135)
- Volumen (135)
- Velocidad (135)
- Pausas (136)
- Tono (136)
- Involucramiento (136)
- Respuestas (136)
- Advertencias (137)

17

Plan de presentación

- Introducción (139)
- Preparación (139)
- Tipos de planes (140)

18

Ayudas para presentaciones

- Introducción (143)
- El pizarrón (144)
- Rotafolios (145)
- Material manual (146)
- Proyector de transparencias (146)
- Proyector de cuerpos opacos (148)
- Proyector de diapositivas (149)
- Películas (150)
- Videocasetes (151)
- Modelos y maquetas (152)
- Computadoras personales (152)

19

Como hacer una presentación con ayudas visuales

- Objetivos (153)
- Estrategia (153)
- Temas (154)
- Borrador inicial (154)

Frases (155)
 Títulos (155)
 Centrado (156)
 Colores (156)
 Ayudas definitivas (157)
 Ensayo (157)
 Precauciones (157)
 Consideraciones finales (158)

20

Diseño de formas

Introducción (159)
 Consideraciones a tomar en cuenta (159)
 Funcionalidad (160)
 Factores a tomar en cuenta (160)
 Análisis (161)
 Diseño (162)
 Herramientas de diseño (163)
 Tipo de líneas (163)
 Encabezados y títulos (164)
 Espacios para llenado de respuestas (164)
 Casilleros (165)
 Instrucciones (165)
 Especificaciones (166)
 Formas para impresora (166)

21

Tablas y gráficas estadísticas

Composición de una tabla (167)
 Consideraciones en la elaboración de una tabla (168)
 Gráficas (169)
 Gráficas de barras (169)
 Gráficas de puntos y líneas (173)
 Gráfica de máximos y mínimos (175)
 Gráficas circulares (176)
 Gráficas de pirámide de población (177)
 Gráficas de áreas (178)
 Gráficas de superficie (179)
 Gráficas polares (180)
 Gráfico de entradas y salidas (180)
 Pictograma (181)
 Mapa estadístico (182)

Bibliografía (183)

Índice alfabético (185)

Prólogo

Este libro de comunicación humana está dirigido principalmente a

ejecutivos de empresas
vendedores
analistas de sistemas

dada la necesidad que tienen de comunicarse con otras personas en una forma que les es propia.

Ciertos aspectos que envuelven la comunicación humana no siempre son bien conocidos, por lo que es notable el esfuerzo que hacen muchas empresas para mejorar la calidad de la comunicación humana en sus empleados, tanto para fines internos como externos.

Personalmente he asistido a muchos seminarios que en alguna forma tocaban aspectos parciales de la comunicación humana, y, también, he recibido bastantes folletos, notas y apuntes sobre ella, de los cuales, muchos son de autores anónimos. Así pues, he decidido reunir todo el conjunto de material que he ido acumulando y formar el presente libro de modo que el esquema de los diversos temas presenten una estructura coordinada.

Los temas que considero son de utilidad práctica los he puesto en la segunda parte. Y para poder entenderlos mejor, he dedicado la primera parte a los aspectos formales y psicológicos que les dan fundamento teórico.

Este libro no necesariamente debe ser leído en el orden en que es presentado, ya que se pueden escoger los temas que en un momento dado despierten el interés del lector y, después, ir saltando a otros que se crea están correlacionados.

La forma de presentar los temas de la segunda parte permite que puedan servir como material de soporte para conferencias, seminarios o cursos y, también, para consultas rápidas sobre un determinado tema.

Teniendo en cuenta las características del público al que va dirigido el libro, he preferido emplear, en la mayoría de los temas, referencias cortas a base de cuadros enumerativos y explicativos de los diferentes puntos y aspectos, a dar explicaciones largas concernientes al tema tratado.

Introducción

Esta obra está dividida en dos partes. La primera se dedica a los aspectos formales y psicológicos que constituyen y afectan la comunicación humana, mientras que la segunda muestra aplicaciones prácticas cotidianas de dicha comunicación.

El Capítulo 1 presenta los aspectos formales que constituyen desde un punto de vista teórico los elementos que intervienen en cualquier proceso de comunicación, ya sea de tipo humano o no. Al final del capítulo se alude a los ingredientes psicológicos que tienen que aparecer cuando la comunicación implica a las personas.

La primera consideración psicológica examinada es la percepción que permite interpretar situaciones presentes en base a experiencias pasadas, y alertar sobre las involucraciones de los sentimientos y prejuicios. Esto se contempla en el Capítulo 2.

En el siguiente, Capítulo 3, los temas tratados son el razonamiento y la observación. Se exponen sus modalidades y manera de operar. Termina el Capítulo con una guía para analizar una situación en base a la observación de hechos y el razonamiento para relacionarlos.

Motivación, frustración y conflicto, Capítulo 4, son elementos que intervienen en la conducta de los individuos. Entender sus complejidades ayudan a establecer una buena comunicación con una persona por medio de la comprensión. Esta comprensión, queda bien afirmada cuando conocemos la propia identidad de una persona, o sea la personalidad.

El Capítulo 5 está dedicado a presentar las teorías de diversos psicólogos acerca de los diferentes tipos de personalidad.

Al pasar al Capítulo 6, se entra a los fenómenos de abstracción y escucha. Se examina la impresión que nos producen las personas, la tendencia a catalogarlas y la importancia de las imágenes de la cosa a comunicar que se forman ellas y nosotros. El saber escuchar es presentado como una parte importante del proceso de entendimiento entre dialogantes.

Con esto termina la primera parte.

La segunda empieza en el Capítulo 7, que en cierta manera queda encadenado al 6, pues, trata de la entrevista de tipo evaluación y selección, estudiando la manera con que un entrevistador debe entender y poder dialogar con el entrevistado.

Los Capítulos 8 y 9, también versan sobre entrevistas, pero de diferentes tipos. El 8 se dedica a las entrevistas de ventas para examinar cómo es la relación del vendedor con el cliente. El 9 versa sobre las entrevistas que tienen lugar entre el analista de sistemas y las diferentes personas que debe entrevistar para recabar la información necesaria para establecer los lineamientos del análisis funcional.

Los diversos aspectos que tiene la comunicación humana en una empresa son examinados en el Capítulo 10. Aparecen las barreras a la comunicación, los principios en que se basa, las condiciones para que tenga éxito, cuáles son sus tipos y los medios empleados para que tenga lugar. Se habla de las diferentes modalidades de comunicación: verbal, escrita, telefónica, por circulares, memorandos, boletines y tableros de anuncios.

Los tipos de comunicación y su complejidad, aparecen en el Capítulo 11 dedicado a las líneas de comunicación que se establecen entre dos o más individuos.

Las formas de trabajar en grupo por medio de reuniones, se ven en el Capítulo 12, donde se examinan los diferentes tipos de reunión, sus estilos, su preparación, el papel de los asistentes y el animador, y las consideraciones a tomar en cuenta para que alcancen éxito.

Al teléfono como herramienta esencial de comunicación en una empresa, está dedicado el Capítulo 13. En él se muestran el por qué y para qué se utiliza el teléfono, los inconvenientes que tiene, cómo prepararse para enviar o recibir una llamada, y cómo sostener una conversación.

El capítulo 14 estudia las ventajas, e inconvenientes, de la comunicación escrita. Así mismo, se explica el plan de exposición y la presentación del mensaje que se pretende dar en la comunicación.

La importancia de las señales, gestos y símbolos para la comunicación humana se dan en el Capítulo 15.

El Capítulo 16, muestra los principales aspectos que debe tomar en cuenta un expositor. La expresión oral es contemplada a través de la actitud corporal, los gestos y miradas. La voz, su volumen, velocidad en hablar, pausas y tono son cosas que debe cuidar el expositor. Así como, hacer comprensible el tema al auditorio.

Cuando tiene que hacerse una presentación es conveniente tener un plan de cómo abordarla, Capítulo 17. El establecimiento de objetivos perseguidos y estrategias ayuda a lograr el éxito de la presentación. En el capítulo se dan los puntos a tomar en cuenta en la preparación del plan y los diversos tipos de planes que se pueden emplear.

Introducción

El Capítulo 18, muestra las diferentes ayudas que se pueden utilizar en una presentación, como son el pizarrón, el rotafolio, material manual, proyector de transparencias, proyector de cuerpos opacos, proyector de diapositivas, películas, videocasetes, modelos y maquetas, y computadoras personales.

Por medio de ayudas visuales se pueden hacer buenas presentaciones. El Capítulo 19 da las consideraciones a tomar en cuenta cuando se quiere hacer una ayuda visual. Se ven cómo determinar los objetivos, las estrategias y los temas de lo que se va a tratar. Después se estudia cómo hacer borradores, cómo redactar frases, cómo poner títulos y a usar la forma y el color. Se recomienda lo que hay que tomar en cuenta en el ensayo de la presentación.

El diseño de formas es adecuado hacerlo de tal manera que la forma sea funcional para lograr una comunicación. El Capítulo 20 está dedicado a los factores a tomar en cuenta para diseñar una forma, cómo analizarla, qué herramientas se van a emplear en el diseño, así como aquellos elementos que intervienen en él.

El Capítulo 21, estudia la composición de una tabla estadística en sus elementos constitutivos y las consideraciones a seguir para elaborarlas. Después se pasa revista a los diferentes tipos de gráficas estadísticas: barras, puntos, líneas, circulares, de entradas y salidas, pictogramas y mapas estadísticos.

Parte 1

Aspectos formales y psicológicos

1

Principios formales de la comunicación

Mensaje

En los procesos de comunicación humana se necesita de un sistema de comunicación que combine los aspectos técnicos con los psicológicos. Antes de entrar a los aspectos psicológicos, conviene establecer los aspectos formales teóricos del aspecto técnico.

Desde el punto de vista técnico, para que pueda haber comunicación es necesario un emisor que transmita la información y un receptor que reciba el mensaje que se va a comunicar. El **mensaje** es una información comunicada con un contenido y una forma. El contenido es la idea que se va a comunicar, mientras que la forma son los elementos materiales portadores de la idea.

Para componer un mensaje, nosotros acudimos a signos. Por ejemplo: La luz roja del semáforo es el signo de alto, o la palabra papel es el signo del objeto papel. Pues bien, Los signos se constituyen en sistemas organizados bajo un código con objeto de servir para la comunicación.

Proceso de emisión-recepción

Cuando el emisor quiere mandar un mensaje, necesita de un **código** que fije los signos necesarios. Una vez recibido el mensaje, el receptor debe realizar la operación de decodificarlo para saber la combinación de signos.

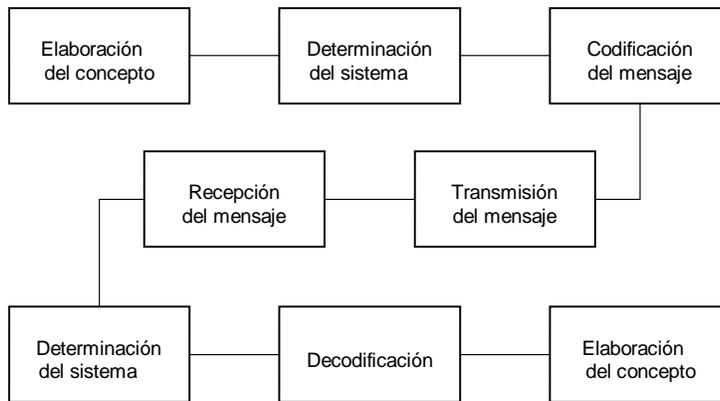
Por lo tanto, el emisor efectúa las siguientes operaciones:

- 1.- Elabora el concepto de comunicar
- 2.- Determina el sistema de comunicación
- 3.- Codifica el mensaje
- 4.- Transmite el mensaje

Por su parte, el receptor efectúa las siguientes operaciones:

- 1.- Recibe el mensaje
- 2.- Determina el sistema de comunicación utilizado
- 3.- Decodifica el mensaje
- 4.- Elabora el concepto que le han transmitido

Todo esto lo podemos representar en la siguiente gráfica



Para que haya plena comunicación se necesita el entendimiento del mensaje por parte del receptor, por tanto debe utilizar el mismo sistema de comunicación que el emisor y, además, debe saber el código empleado.

Canal

Para elaborar, transmitir y leer un mensaje se utiliza un órgano llamado **canal** que se divide en :

<p>Sector Ejemplo cabeza de lectura de un cassette.</p>
<p>Vector Es el sistema de transmisión. Ejemplo, los cables del teléfono.</p>
<p>Terminal Es por donde se percibe el mensaje. Ejemplo, la pantalla de TV.</p>

En un sistema de comunicación no siempre han de aparecer las características que acabamos de mencionar, por ejemplo, un libro no tiene sector ni vector y la terminal es el mismo soporte.

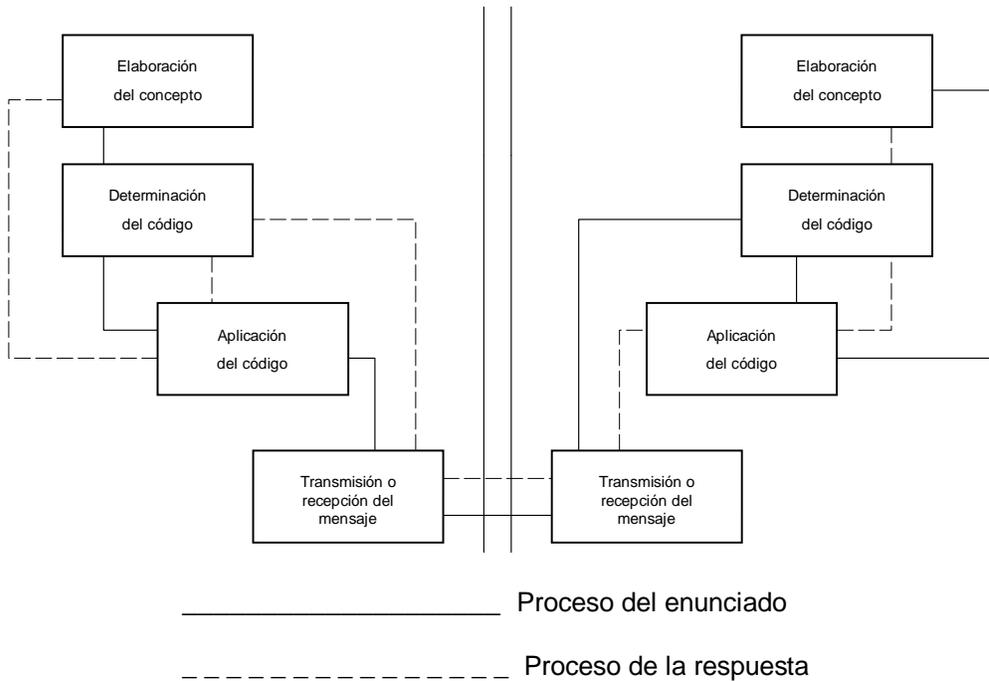
Soporte y lugar

Además del canal, también es conveniente tomar en cuenta el soporte y el lugar que ocupa en los sistemas de comunicación.

<p>Soporte Es la parte material donde se escribe un mensaje, como puede ser una carta o un disco</p>
<p>Lugar Son las circunstancias que intervienen en la situación de un emisor, del terminal y del receptor. Estas pueden ser varias: geográficas, históricas, sociológicas, meteorológicas, etc.</p>

Diálogo

Cuando se quiere establecer un diálogo, el receptor y el emisor intercambian alternativamente sus papeles, y el proceso que hemos indicado en la gráfica anterior se produce en los dos sentidos como podemos apreciar en la siguiente gráfica, en donde se muestra el proceso de comunicación que tiene lugar en un diálogo.

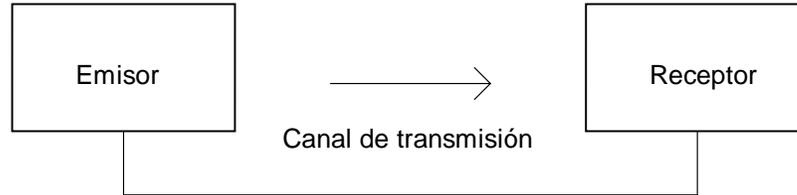


Retroalimentación

Debemos destacar la presencia de perturbaciones en el proceso de comunicación que reciben el nombre de **ruidos**. Para paliarlos se acude a proporcionar más información de la que se necesita, ya sea en cantidad o en intensidad. Por ejemplo, en cantidad podría ser repetir una frase y en intensidad en decirla en un tono más alto de lo normal.

Puesto que el ruido puede alterar el contenido del mensaje, es conveniente que el receptor mande una señal al emisor para indicarle que ya lo recibió y con qué calidad.

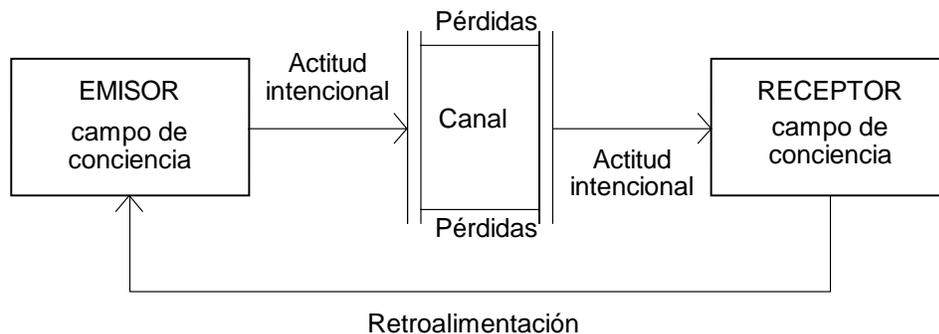
Esto es lo que se conoce como retroalimentación.



Intencionalidad del emisor y del receptor

Todo lo anterior describe el aspecto formal de la comunicación. En el caso de comunicaciones humanas debemos añadir los aspectos psicológicos en donde las aptitudes intencionales del emisor y el receptor difieren entre sí y pueden no debidamente ajustadas a las posibilidades del canal con las consiguientes pérdidas.

Por eso, en este caso es muy recomendable establecer la retroalimentación como se muestra en la figura.



Consideraciones

Para poder comprender los aspectos psicológicos de la comunicación humana es necesario tener ciertos conocimientos de cómo los hombres perciben el mundo exterior, cuáles son sus motivaciones, forma de pensar y normas de conducta.

En otros capítulos tocaremos estos diversos temas con el fin de proporcionar el panorama y los elementos que permitan apreciar la parte psicológica de la comunicación humana.



La percepción

Introducción

Vivimos inmersos en un mundo exterior que actúa sobre nuestro organismo. Este reacciona hacia aquél y se produce un proceso ininterrumpido de interacción mutua.

Todas las experiencias que recibimos del mundo exterior nos llegan por medio de los órganos de los sentidos, que son partes especializadas del cuerpo selectivamente sensibles a ciertos tipos de cambios en su medio ambiente y no en otros.

Estímulo y sensación

Un cambio físico o químico que afecta a un órgano sensor recibe el nombre de estímulo, y el acto de recepción de éste estímulo es una sensación.

Proceso de la sensación

El proceso de la sensación, se desarrolla de la siguiente manera:

Fase física El excitante físico entra en contacto con el receptor sensorial.
Fase fisiológica La acción del excitante desencadena una serie de fenómenos fisiológicos en el organismo.
Fase psicológica El centro cerebral correspondiente recibe la impresión y ésta se hace consciente.

Percepción

El cerebro recibe un estímulo a través de uno o más mecanismos sensorios y debe proceder a una interpretación. Este acto de interpretación se conoce como percepción

La percepción es distinta de la sensación. Ésta es el acto de recepción de un estímulo por un órgano sensorio, aquella es la interpretación cerebral del estímulo. La sensación es pasiva, mientras que la percepción es activa, por una parte, por que selecciona y organiza los datos sensibles, y por la otra, genera una reacción respecto al medio externo percibido.

La percepción interpreta una situación presente en base a las experiencias pasadas. Pero, junto con la acumulación de experiencias sensorias pasadas, también los sentimientos, prejuicios, deseos, entusiasmos, emociones actitudes, impulsos, fines generales o motivos personales forman parte de la percepción de un individuo

Así pues, podemos decir que la percepción es principalmente un proceso de inferencia basado en experiencias previas. Al ir reaccionando ante sugerencias o indicios, el individuo se adiestra para llegar a conclusiones, pero a su vez suele cometer muchos errores de percepción, debido precisamente a que sus sentimientos y emociones influyen en su capacidad personal para percibir con objetividad y precisión. Los efectos del entusiasmo y de la vehemencia interfieren con la percepción sensoria.

Cuando existe discrepancia entre lo que se percibe y el hecho real, se tiene lo que se llama una ilusión

La percepción es un fenómeno intelectual en donde el sujeto interpreta el estímulo de acuerdo a su experiencia, lo que permite suplir y completar la excitación de un sólo receptor trayendo a la conciencia del individuo otras propiedades de un objeto conocido también a través de otros órganos que no han sido estimulados por el momento. Por ejemplo el color de una manzana lo asociamos a su sabor. O sea, la percepción es un función psicológica que nos permite juzgar todas las propiedades de un objeto valiéndonos de un solo sentido. Esto es una ventaja, pues el hombre vive inmerso en el mundo físico y no puede abarcar simultáneamente todos los estímulos que se le van presentando.

Elementos de la percepción

Resumiendo, podemos decir que la percepción es una experiencia unificada en que intervienen los siguientes elementos:

Naturaleza sensoria del estímulo Antecedentes o escenario· Previas experiencias sensorias afines· Sentimientos, actitudes, fines personales, impulsos, etc.
--

Atención

Se ha observado que el individuo percibe las cosas como un todo ordenado, y que en sus percepciones está propenso a organizar sus estímulos según ciertas tendencias naturales, como son: la similitud, la proximidad, la continuidad, y la totalidad.

Al no captar al mismo tiempo todos los estímulos presentes, es necesario seleccionar uno de ellos para poder prestarle atención; lo que presupone un sujeto que atiende y un objeto que es atendido, apareciendo una relación con elementos tanto subjetivos como objetivos.

La atención es una concentración mental hacia algún aspecto de la realidad que hace que el organismo ejecute una serie de ajustes que le permitan captar mejor los estímulos seleccionados. Por ejemplo, se mejora la atención fijando la vista, parando la oreja o conteniendo la respiración.

Aunque la actitud corporal suele revelar el estado de atención de un persona, no siempre es cierto, lo que puede llevar a situaciones engañosas en las apreciaciones.

Los hábitos, la educación recibida, la profesión y el temperamento son algunos de los factores que integran la personalidad del individuo que influyen para que éste dirija su atención en un sentido u otro. Así pues, el interés que un sujeto tenga o la preferencia por determinados objetos, son condicionantes psicológicas de su grado de atención.

La atención hace más rápida y más clara la percepción. Aunque hay personas que parecen que no prestan atención y están distraídas, en realidad están tan absortas en un tema que dedican toda su atención a él.

Consideraciones

Aunque la percepción se desarrolle al nivel de los sentidos, representa la fuente de toda la vida consciente, porque sobre sus datos se elaboran los procesos racionales del hombre. Juega un papel esencial en la adaptación del individuo, de modo que el estudio de este fenómeno contribuye a comprender mejor el cómo y el por qué del comportamiento humano.



Razonamiento y observación

El razonamiento

El hombre tiene la capacidad de pensar y comunicarse por medio del lenguaje. Este depende del pensamiento, y, a su vez, el pensamiento es influido por el lenguaje. El lenguaje del hombre es la realidad inmediata del pensamiento, por tanto, es muy importante el papel que juega el pensamiento en la comunicación humana.

El pensamiento es la actividad mental de resolver problemas, formar conceptos y razonar. En el proceso del pensamiento, el hombre, a través del razonamiento, va más allá de la sensación y la percepción. El razonamiento por medio de una organización lógica y encadenada de juicios obtiene un juicio resultante o conclusión; por ejemplo

*Juan juega en el equipo "Jirafas del baloncesto"
Todos los que juegan en "Jirafas del baloncesto" son altos
Juan es alto*

Componentes del razonamiento

En el razonamiento podemos distinguir diversas componentes.

Sujeto

Quién

Objeto

Qué es la calidad, el carácter o el criterio acerca de lo que vamos a juzgar al sujeto (qué. cómo, cuándo, cuánto, dónde)

Objetivo

Es establecer una relación entre el sujeto y el objeto (es o no es, tiene o no tiene)

Cuadro de referencia

Con respecto a qué

Relaciones en el razonamiento

El establecimiento de las relaciones existentes en el razonamiento se obtiene por alguno de los siguientes métodos.

Deductivo

Se va de lo general a lo particular, del principio a la aplicación.

Se va de juicio en juicio. De un dato se pasa a otro implicado por el primero

Inductivo

Se va de lo particular a lo general, de lo especial a lo universal, del hecho observado a la ley Se parte de una primera constatación que conduce a una hipótesis, que lleva a un dispositivo experimental, que permita llegar a una ley. Este método es de tipo experimental

Analógico

De algo que es aceptado se pasa a aceptar un análogo suyo.

Forma de operar el razonamiento

Es importante saber cómo opera el razonamiento para lograr buenas conclusiones. Hay dos formas que son muy importantes, el análisis y la síntesis.

Análisis

Es la operación de disociación, de descomposición, por la cual lo complejo se reduce a lo simple. Esta operación es previa a todo razonamiento.

Síntesis

El todo es reconstruido a partir de los elementos analizados usando relaciones nuevas establecidas por el razonamiento. De este modo se tiene un todo complejo organizado que tiene su lógica interna.

Observación

Las personas que desean lograr buenos razonamientos dedican especial cuidado a la observación. Observar es examinar las cosas en sí mismas y cómo se presentan.

Para poder observar hay que olvidar prejuicios e ideas preconcebidas. Si la observación se deja guiar por los sentimientos en vez de por la realidad, se vuelve tendenciosa aceptando las cosas que convienen y rechazando las que disgustan, Será una observación subjetiva en lugar de ser objetiva. Para observar bien se necesita estar por encima de pasiones y preferencias.

El espíritu de observación es el paso de una actitud introvertida a una extrovertida. Con esta actitud se desarrolla la curiosidad: se pregunta, se investiga. El observador debe ser paciente y si lo cree necesario volver a observar lo que ya observó.

Tenemos tendencia de que a partir de unos indicios de observación emitimos un juicio sin haber hecho una observación detenida. Si bien con esto logramos rápidamente un juicio, los errores pueden ser grandes. A continuación pasamos a describir diferentes aspectos interesantes de la observación.

Formas de observación

Podemos distinguir dos formas de observar.

Voluntaria

Hace la disección en forma analítica de lo observado, procediendo por aislamiento y comparación.

Intuitiva

Es global y va eligiendo por instinto.

Momentos de la observación

Hay dos momentos en la observación.

Al principio

Se examina y se describe completamente el objeto en su conjunto y en sus detalles.

Al acabar de examinar y describir

Se pasa a interpretar.

Tipos de observación

Existen diferentes tipos de observación.

Evaluación

Se evalúa el aspecto formal como son el tamaño, el color, la forma, la estructura, etc., y también su valor afectivo personal, su precio, etc..A partir de la observación se pasa a juzgar su valor práctico cuantitativo. Esta observación es típica de los comerciantes y expertos.

Crítica

La observación se hace comparando contra ideales personales sobre la moral, la belleza etc.. Su valor se da en forma cualitativa.

continúa

Diagnóstico

Con ayuda de índices, se procede por eliminaciones sucesivas en forma deductiva para llegar a una identificación, tal como lo hace un médico o un técnico reparador.

Hipótesis

La observación se hace por medio de inducciones, analogías y asociaciones a partir de alguna hipótesis. Es usada por los inventores.

Experimentación

Se provocan fenómenos para relacionarlos con otros buscando una relación causal que permita establecer una ley.

Apercibimiento de la observación

Cuando nosotros observamos algo, lo percibimos seccionándolo, globalizándolo, organizándolo, valorizándolo, significándolo y personificándolo.

Seccionar

Del todo sólo tomamos algunas partes, las que nos interesan.

Globalizar

No percibimos por los elementos sino por el todo. Por ejemplo cuando leemos una palabra no la descomponemos en letras, incluso tendemos a globalizar frases.

Este modo de observación puede conducir a errores.

Organizar

Después de haber percibido un objeto, quitamos y añadimos partes o elementos, o los acercamos, o los alejamos, o los fusionamos. De este modo se construye un nuevo conjunto.

Valorizar

Unos aspectos se valorizan, en tanto que otros se desvalorizan. Se interpreta según el interés del momento.

En un momento es más interesante el árbol y en otro el bosque. Lo que el vendedor sobrevalúa, el comprador subvalúa

Significar Añadimos a las cosas un significado nuestro al significado que tiene por sí.

Si vemos que falta algo tendemos a completarlo para darle un significado. Si vemos un círculo con un cigarrillo encendido en su interior que está cruzado por una raya asociamos el símbolo de no fumar.

continúa

Personificar Suponemos que todo objeto animado tiene una intención.
Si nos damos un martillazo le echamos la culpa al martillo y lo insultamos.

Favorecimiento de la observación

Para favorecer la observación se debe estar relajado y de este modo se está receptivo para querer ver y oír, sin preocuparse de sí mismo. Si se logra paz interior olvidándose de las preocupaciones y conflictos, se está en disposición de poder ver y oír.

Análisis de una situación

El razonamiento y la observación son muy útiles cuando se debe analizar una determinada situación, así que conviene hacerlo de una manera metódica y sistemática. Es de gran utilidad tener una guía que ayude a no olvidar los aspectos más relevantes de un análisis.

A continuación se muestra una guía para efectuar análisis de situaciones, con la advertencia de que para una determinada situación no es necesario que se presenten todos los puntos que se muestran y que dos personas distintas suelen apreciar la misma situación en diferente forma.

Enumerar

De qué se trata
De qué se compone
Qué he olvidado

Describir

Cómo se presenta ésto

Comparar

A qué se parece
Qué es lo que esto me recuerda

Distinguir

Con qué no debo confundirlo
En qué es diferente
Cuáles son los rasgos distintivos

continúa

observación

Clasificar

Cómo ordenar

Cuáles son los puntos importantes Voy a clasificarlo con respecto a esto o aquello

Definir

Qué es esto

Para qué sirve

Cuáles son los rasgos significativos

Aspectos

Cuáles son los diferentes aspectos humanos, sociales, económicos, y técnicos

.

Es ésto mismo para todos

Puntos de vista favorables

Puntos de vista desfavorables

4

Motivación, frustración y conflicto

Interacción con el medio

Los hombres y los animales cuando entran en actividad desarrollan un proceso de interacción entre ellos y el medio en que viven. La conducta que los rige está determinada por factores externos, como los estímulos, e internos, como la condición en que se encuentran sus órganos y tejidos.

Después de una abundante comida, una persona necesita reposar y dormir, pero cuando tiene hambre está intranquila hasta satisfacer su necesidad.

El estado de necesidad o de urgencia es un imperativo fisiológico que provoca una actividad encaminada a restablecer un equilibrio que haga cesar la urgencia.

Tendencias a actividades instintivas

Según **Gates**, existen estados orgánicos que provocan tendencias a actividades instintivas.

Buscar alimento cuando se tiene hambre
Beber cuando se está sediento
Procurarse aire cuando la respiración se hace difícil o la provisión de aire es inadecuada
Descansar cuando se está fatigado o enfermo
Dormir cuando se tiene sueño
Calentarse cuando se tiene frío
Refrescarse cuando el calor es excesivo
Entrar en actividad cuando se está descansado y se goza de buena salud
Escapar cuando se recibe un susto
Liberarse de situaciones dolorosas desagradables

Fuerza de un instinto

Moss y Warden experimentaron con animales la fuerza de un instintos haciendo que para satisfacerlo tuvieran que pasar sobre una parrilla eléctrica que producía toques eléctricos inofensivos pero perceptibles. El número de veces que el animal cruzaba la parrilla en un periodo de tiempo determinado medía la fuerza de la tendencia a satisfacer el instinto. Los resultados con ratones blancos fueron:

maternal	22.4
beber	20.4
comer	18.2
sexual	13.8
exploración	6.0

Jerarquía de necesidades

Las anteriores tendencias instintivas reflejan la conducta animal; el hombre también está motivado por instintos morales y sociales como son desear el respeto de los demás, querer que lo admiren, la ambición, la fama, la gloria, el honor, el deber, la justicia, etc.. Podemos decir que el hombre construye una superestructura de ideas morales y deberes sociales sobre la base de los instintos animales. En el siguiente cuadro se muestra la jerarquía de necesidades según **Maslow**.

Se representa por una pirámide en donde las necesidades más básicas están en la parte inferior. A medida que se va hacia la parte superior se encuentran necesidades menos indispensables para la vida del hombre.

Las necesidades superiores sólo entran en acción una vez satisfechas las inferiores.

Se supone que todas las necesidades son universales independientes de las influencias específicas de cada cultura.

Si bien existen en todo ser humano, algunas no son lo bastante fuertes para ser cumplidas a menos que haya condiciones propicias.

El hambre y la sed están en la parte inferior.

La seguridad ocupa el segundo lugar en dirección ascendente. En tiempos de guerra, epidemia o catástrofes dominan toda la actividad.

Pertenencia o amor ocupan el tercer lugar. Se busca la auto estimación y ser respetado, y se expresan por deseo de dominio, reconocimiento y prestigio.

La autorrealización esta en la cúspide de la pirámide. Si se cumplen la necesidad se demuestra espontaneidad, creatividad e interés por los demás.

Motivación

Después de observar lo que la gente hace, nos preguntamos el motivo de por qué lo hace. La palabra **motivación** deriva de una raíz latina que significa "lo que se pone en movimiento" es decir lo que impulsa a la acción. Un motivo es distinto de un estímulo aunque ambos posean el poder de incitar.

Estímulo produce una respuesta determinada a una situación momentánea.
Motivo abarca muchas respuestas y existe antes de que aparezca el estímulo; el estímulo procede de fuera del individuo y el motivo de dentro.

Motivo

El motivo está compuesto por la fusión de muchas influencias, pues, si bien una motivación emocional básica está relacionada con dualidades tales como:

agradable-desagradable placer-dolor dominio-sumisión ataque-huida recuerdo-olvido etc.

La cultura condiciona gustos y aversiones.

Estímulos directos externos

La motivación depende de estímulos directos externos, tanto más fuertemente cuanto lo sea el doble estímulo premio-castigo. En los animales el castigo es un fuerte estímulo en el aprendizaje, mientras que en los hombres el premio y el elogio pueden ser incentivos más fuertes que el castigo y el reproche.

Tendencias opuestas

Hay dos tendencias opuestas que determinan continuamente la motivación del ser humano:

Adaptación Conformidad	Diferenciación Individualidad
---------------------------	----------------------------------

Motivos sociales

Los **motivos sociales** no son instintivos, son **adquiridos**, y varían de una persona a otra y de un grupo social a otro.

Se puede observar que los motivos son diferentes en diferentes culturas y parecidos cuando surgen de los mismos medios ambientes.

El **motivo de dominio** es un rasgo en el hombre. Este lucha por ser libre, por vencer obstáculos y por ocupar posiciones de mando, y siente una gran satisfacción cuando termina una tarea, soluciona un problema u obtiene la victoria en una competencia. El motivo de dominio está influido por la presencia de otras personas, generalmente se acrecienta cuando se tienen competidores, sin embargo el temor al fracaso que la excitación haga perder el control y, en este caso, la rivalidad puede perjudicar la actuación.

La competencia entre equipo cooperadores puede ser más productiva que la competencia entre individuos. Se llama **facilitación social** el acrecentamiento de la actuación en presencia de compañeros y hace evidente lo que se llama **espíritu de cuerpo** o moral colectiva.

Motivos elevados

Desde el punto de vista ético, existen **motivos elevados** que están por encima de los sociales y de los de subsistencia, como son los de sacrificarse altruistamente por la familia o la humanidad, los de dedicación a un ideal o los de honor.

Sistema integral de motivaciones

No existe una fuente de motivación única, sino un sistema integral de incentivos y, además, no se puede considerar al empleado como si sólo estuviera en el trabajo desligándolo del hogar.

Un sistema integral de motivaciones se basa en principios humanos y sociales, y en las prácticas de la empresa.

No es fácil encontrar solución porque a medida que se satisface una motivación van surgiendo otras. Los mismos incentivos no influyen de igual forma a empleados diferentes. Los individuos a medida que se desarrollan emocional e intelectualmente cambian de motivaciones aunque parezca que se comportan de la misma manera.

Para conocer la motivación de los empleados se puede examinar su conducta, hacerle preguntas directas y usar técnicas proyectivas,

La conducta se estudia por medio de los informes que le conciernen acerca de quejas, ausentismo, rotación de puestos, conflictos de trabajo, reportes de sus jefes y resultado de su trabajo.

De las preguntas directas al empleado se puede sacar bastante información, pero no siempre se obtienen buenos resultados por temores o por que no es capaz de expresar sus motivaciones. Se pueden hacer por entrevistas o por cuestionarios.

Las técnicas proyectivas usan métodos indirectos para interrogar a una persona sin que ésta dé completa cuenta de lo que está sucediendo, por lo que contesta con franqueza.

Factores motivantes

El **dinero** y la **seguridad** en el empleo son fuertes motivantes en los empleados de nivel más bajo. Ellos quieren estar seguros de que acatando las reglas de disciplina de la empresa y teniendo un desempeño satisfactorio, no perderán sus empleos. Para empleados de más alto nivel, son factores motivantes los **ascensos**, **títulos** (director, gerente) y **símbolos de prestigio** (el despacho, el coche).

Otro factor motivante es la autoestimación que adquiere un empleado cuando la empresa reconoce su contribución.

Principales motivaciones

A continuación damos las principales motivaciones de los trabajadores según **Strong**.

Empleo estable; eliminación del despido: antigüedad.

Requisitos del empleo: instrucciones claras, atribución de responsabilidad definida: libertad de ejecutar la tarea a la manera propia del trabajador; ser consultado sobre cambios en la tarea; buen equipo y materiales.

Condiciones de trabajo: protección contra accidentes o enfermedades; calefacción; alumbrado; ventilación; servicios sanitarios adecuados.

Salarios: equitativos; más elevados; suficientes para promover el bienestar; diferenciación adecuada según la capacidad.

Horas de trabajo: más cortas; vacaciones.

Liberarse de la fatiga, del agotamiento y la monotonía.

Tratamiento del trabajador como persona, respeto a sus opiniones, tener voz en el control de las condiciones benéficas, libertad individual, libertad para consultar y para hacer sugerencias, gozar de la confianza de los superiores.

Satisfacción en el trabajo: conocimiento de los resultados y de los asuntos del negocio.

Tener voz y libre determinación para fijar las condiciones de trabajo, sentido de la responsabilidad.

Oportunidad para ascender por méritos.

Tener un patrón honrado, un verdadero dirigente; justicia, no simpatía.

Aprobación de los compañeros y del público, prestigio.

Facilidades recreativas, descanso.

Ahorros, ser propietario de su vivienda.

Seguro de vida, contra accidentes, enfermedades, vejez y muerte.

Vida desahogada, más ilustración para él mismo y sus hijos, una existencia mejor y la felicidad de la familia.

Frustración

La **frustración** es un estado de tensión emocional con eventuales consecuencias somáticas que se verifica cada vez que un individuo es obstaculizado en la satisfacción de un deseo, necesidad, objetivo, expectativa o acción.

Lo que para una persona puede ser frustrante, no lo es para otra.

El obstáculo puede ser:

Interno activo Se caracteriza por la presencia simultánea de necesidades de igual intensidad y de dirección opuesta.
Interno pasivo Puede representarse por los casos en que se manifiesta una necesidad inadecuada a los medios que el individuo posee: un sujeto grueso que quiere sobresalir en agilidad
Externo activo Ejemplo, el centinela armado que impide que el prisionero se fugue.
Externo pasivo Ejemplo, la falta de agua para un viajero del desierto.

Conflicto

Cuando una persona está en una situación en que varias necesidades, objetivos, expectativas o acciones incompatibles entre sí están compitiendo y debe elegir una de ellas, puede tener un sentimiento de malestar si está fuertemente atraído por lo que rechaza. La persona se encuentra en un **conflicto** de que elegir una opción le implica rechazar otra. Este rechazo puede dar lugar a una frustración.

Los conflictos pueden ser internos, externos o combinación de ambos.

Internos	Si las opciones están dentro de la persona. <i>Ejemplo, ir a un desayuno de negocios o quedarse rezando en un día de fiesta religiosa.</i>
-----------------	---

Externos	Si las opciones están fuera de la persona. <i>Ejemplo, ir al futbol o ir a un concierto.</i>
-----------------	---

Acciones para resolver conflictos

Los conflictos, también, pueden ser clasificados desde el punto de vista de las acciones empleadas para resolverlos.

<p>Acercamiento-Acercamiento La persona se siente atraída por igual por dos deseos, necesidades, objetivos, expectativas o acciones. Por ejemplo comprar un abrigo o una gabardina. Este tipo de conflicto es relativamente fácil de resolver. A medida que la persona se acerca tentativamente a una opción, se siente cada vez más atraída por ella y va desvalorizando la otra opción. "En este momento es temporada de lluvias, no hace demasiado calor, es más barata la gabardina, el abrigo se puede comprar después, etc."</p>
<p>Evitación-Evitación Hay que elegir entre dos opciones por las que se siente igual repugnancia Ejemplo, un día de cárcel o una gran multa. Este conflicto es de difícil solución. La persona se acerca a una opción y con este acercamiento aún se le hace más repugnante, por ello se acerca a la otra opción y le sucede lo mismo. Va alternando su acercamiento y no sabe cómo resolver su conflicto. Busca huir de él, y a veces se evade en fantasías.</p>
<p>Acercamiento-Evitación Hay opciones que son a la vez atractivas y repugnantes. Ejemplo, un pastel está delicioso pero engorda. Cuando compiten dos opciones de este tipo, la decisión es difícil de tomar y genera malestar. Ejemplo, el muchacho tiene que decidir entre ir a la cafetería a tomar un pastel que le engorda o ir a limpiar un patio muy sucio por lo que le darán dinero.</p>

Reacciones

Las frustraciones y los conflictos producen estrés, ansiedad o ira. Los individuos necesitan reaccionar a esta situación y lo pueden hacer en distintas formas.

<p>Agresividad hacia lo que produce la frustración La persona reacciona contra aquello que le ocasiona la frustración. Ejemplo, tenemos prisa, manejamos a exceso de velocidad, nos detiene un agente de tránsito, como reacción lo insultamos.</p>
<p>Agresividad contra algo ajeno La persona reacciona desplazando su agresividad contra algo ajeno. Busca un chivo expiatorio. Ejemplo, un niño ve interrumpido su camino por un gran perro, se regresa y le da una patada a un perro chiquito e inofensivo.</p>
<p>Agresividad contra uno mismo La persona reacciona agrediendo a sí misma. Ejemplo, el niño al que le impiden ir jugar y como reacción se golpea la cabeza contra la pared.</p>
<p>Regresión La persona reacciona tomando conductas propias de personas más jóvenes. Por ejemplo, no le dan aumento de sueldo y se pone a chupar el dedo.</p>
<p>Desvalorización La persona desvaloriza lo que no consiguió. Ejemplo, la zorra de la fábula que no alcanzaba las uvas las desvalorizaba diciendo que no estaban maduras.</p>
<p>Retraimiento La persona opta por no actuar. Ejemplo, el enfermo que se siente incurable y deja de comer y asearse.</p>
<p>Escape La persona está tan angustiada que busca abandonar físicamente la situación. Ejemplo, el alcohol y las drogas son empleadas para huir de la angustia.</p>

La capacidad de reflexión y adaptación puede hacer tolerables las situaciones desagradables creando mecanismos de defensa para manejar frustraciones, conflictos u otras situaciones de estrés.

La motivación en las empresas

Los bajos rendimientos en el trabajo se deben más a la **falta de interés** que a la pereza o la incompetencia. Las diferencias de productividad en las empresas se deben en gran parte a sus sistemas de motivación, El prestigio que adquiere una empresa con buen sistema de motivación, no sólo arraiga a los empleados en ella, sino que también atrae a nuevos empleados deseoso de entrar en ella.

Las empresas pueden sacar gran partido de sus empleados si canalizan sus impulsos y deseos de alcanzar ciertas metas personales a los logros de los objetivos de la corporación. Motivándolos, tiene lugar el proceso dinámico de producir conductas orientadas hacia los fines de la empresa.

Una empresa que quiera ser competitiva debe estudiar el costo de un sistema motivacional y compararlo con los beneficios que le produce una mayor productividad.

La comunicación juega un gran papel en la motivación en las empresas. Los empleados necesitan conocer claramente sus obligaciones, su autoridad y sus objetivos para trabajar eficientemente.



Personalidad

Personalidad

Personalidad es la forma de percibir, pensar, sentir y comportarse que dan a una persona su propia identidad. Se supone que la personalidad se desarrolla a medida que se van resolviendo los conflictos psicológicos, generalmente durante los primeros años de la niñez.

Rasgos

Para representar o caracterizar a las personas en la vida diaria, por lo general, las tipificamos o enumeramos sus rasgos. Por **rasgos** se entienden características separadas como: sabio, tonto, adulator, elegante, trabajador, etc.. Por tipificar una persona se entiende situarla en una determinada categoría de personalidad. O sea, los rasgos se refieren a determinados aspectos muy reducidos de la personalidad, mientras los tipos explican toda la personalidad de un sujeto; cada tipo sería un conjunto de rasgos específicos.

Personalidad según Galeno

Se han hecho distintas clasificaciones de los tipos de personalidad. La más antigua es la teoría humoral debida a **Galeno**. De la preponderancia de los fluidos y humores que se encontraban en el cuerpo, la teoría establecía la existencia de cuatro temperamentos diferentes:

TEMPERAMENTO	PREDOMINIO
Sanguíneo u optimista	sangre
Flemático o inexcitable	flema
Colérico	bilis amarilla
Melancólico o depresivo	bilis negra

Personalidad según Kretschmer

La teoría humoral fue admitida hasta el siglo pasado. En este siglo, algunos investigadores afirmaron que las personas con determinado biotipo tienden a desarrollar determinado tipo de personalidad.

Kretschmer dijo que el temperamento es la actitud afectiva total de un individuo, caracterizado por:

la sensibilidad	capacidad efectiva para ser influido por las cosas
el impulso	capacidad dinámica para abocarse a la acción

Relacionando los tipos físicos (somáticos) con los tipos temperamentales determina que existen tres grupos distintos de personas:

pícnicos	anchos, gordos, bajos y con tendencia a la melancolía
asténicos	delgados y con tendencia a la esquizofrenia
atléticos	musculosos y de personalidad intermedia

Personalidad según Sheldon

Sheldon clasificó los cuerpos de las personas en endomorfos, mesomorfos y ectomorfos, y los correlacionó con tres tipos de personalidad, viscerotonía somatotonía y cerebrotonía según el siguiente cuadro.

BIOTIPO	PERSONALIDAD
Endomorfia Vísceras digestivas suaves, redondas, sobredesarrolladas.	Viscerotonía Amante de la comodidad sociable, glotón, temperamento estable.
Mesomorfia Músculos duros, rectangulares, fuertes, atléticos, muy desarrollados.	Somatotonía Dogmático, agresivo, activo, directo, valiente, dominante.
Ectomorfia Alto, delgado, frágil, cerebro grande, sistema nervioso sensible.	Cerebrotonía Inhibido, reservado, temeroso, recatado.

Las clasificaciones basadas en los temperamento y biotipos, si bien han producido algunos beneficios prácticos, tienen el inconveniente de fijar a las personas y no considerar el desarrollo y los cambios que pueden tener.

Personalidad según Eysenck

Eysenck emitió, a partir de sus investigaciones, una teoría que recuerda en algo a la teoría humoral. Usa dos criterios para encontrar la personalidad:

la estabilidad-inestabilidad
la introversión-extraversión

Combinándolos salen cuatro tipos de personalidades:

TIPOS	PARECIDOS A
inestables introvertidos	melancólicos
inestables extravertidos	coléricos
estables introvertidos	flemáticos
estables extravertidos	sanguíneos

La clasificación de Eysenck difiere de la de Galeno, en que éste establecía que se debía de pertenecer sólo a uno de los cuatro tipos, mientras que aquel dice que una persona puede pertenecer a dos grupos, aunque no a tres. Así pues, una persona que fuera marginalmente inestable tendría rasgos de melancólico y de flemático si fuera introvertido, y rasgos de colérico y sanguíneo si fuera extrovertido.

EXTRAVERSIÓN	INTROVERSIÓN
impulsividad hiperactividad dominancia búsqueda de atención expresividad verbal gregarismo liderazgo camaradería servicialidad activa escrupulosidad	irritabilidad inestabilidad emocional suspicacia timidez inhibición sumisión depresión calma

Desde este punto de vista actual son:

Sanguíneos	los sociables, expansivos, locuaces, sensibles, campechanos, vitales, despreocupados y líderes.
Flemáticos	los calmosos, ecuánimes, fiables, controlados, pacíficos, reflexivos, cuidadosos, y pasivos.
Melancólicos	los tranquilos, insociables, reservados, pesimistas, sobrios, rígidos, ansiosos, y taciturnos.
Coléricos	los susceptibles. inquietos. agresivos. excitables. variables. impulsivos. optimistas y activos.

Personalidad según Freud

Sigmund Freud dijo que las personas están conscientes sólo de una pequeña parte de sus pensamientos, sentimientos, recuerdos y deseos. Que hay otra parte preconsciente de ellos que es fácil recuperar y sacar a la luz. Pero que la mayor parte de ellos es inconsciente.

La parte inconsciente entra disfrazada en la consciente en los sueños, en los lapsus linguae, y en la libre asociación de ideas.

Según Freud, los componentes de la personalidad tienden a ser inconscientes, y son tres.

Id

Es el núcleo primitivo de la personalidad.
Constituye el dominio de los impulsos.
No tiene ninguna organización lógica.
No tiene sentido del tiempo.
Los impulsos y experiencias reprimidas pueden permanecer inalterados indefinidamente.
No tiene valores morales.
Está dominado por el principio del placer
Exige constantemente la satisfacción inmediata de los impulsos
No distingue entre imaginación y mundo exterior

Superego

Se forma del Ego al identificarse los niños con los padres y al asimilar sus restricciones, valores y costumbres.
Es esencialmente la conciencia.
Lucha por la perfección.
Premia al Ego por su buena conducta.
Castiga al Ego con sentimientos de culpa cuando sus acciones o pensamientos contradicen los principios morales.
Presiona al Ego para que persiga metas morales y no simplemente metas realistas.
Presiona al Ego para que obligue al Id a inhibir los impulsos animales.

Ego

Aparece en el niño al ir aprendiendo que la realidad es algo distinto de sus propias necesidades y deseos.
Era parte del Id que se modificó por el mundo externo.
Debe localizar los objetos verdaderos que satisfagan las necesidades del Id.
Es controlado, lógico y realista.
Es hábil para solución de problemas.
Es el asiento de los procesos intelectuales

El Ego debe conciliar los intereses del Id, del Superego y la realidad. Si el Ego se doblega al Id es castigado por el Superego creándole sentimientos de culpa y de inferioridad. Para enfrentar al Id, el Superego y la realidad, el Ego desarrolla modalidades de conducta como mecanismos de defensa que alivien su tensión.

Personalidad según Jung

Carl Jung, discípulo de Freud, no estuvo de acuerdo con las connotaciones sexuales que éste dio al desarrollo de la personalidad en las experiencias infantiles. Tenía la idea de que los seres humanos heredan un inconsciente colectivo que contiene recuerdos de los antepasados, sus relaciones y experiencias.

Jung, clasificó la personalidad dividiendo a las personas en ocho grupos, cuatro de extravertidos y cuatro de introvertidos

Los extravertidos se interesan en lo que sucede fuera de sí mismos y tienen tendencia a la expansión.
--

Los introvertidos se interesan por sus propias respuestas a los acontecimientos externos y tiene tendencia a la introspección.

Tanto para unos como para otros vale la subdivisión en:

pensamiento
sentimiento
sensación
intuición.

Una persona que tuviera desarrollada la característica de pensamiento tendría poco desarrollada la de sentimiento, pero si podría tener desarrollada o la de intuición o la de sensación; si tuviera desarrollada la característica de sensación (capacidad de evaluar una vivencia sin necesidad de analizarla) tendría poco desarrollada la de intuición, pero podría tener también desarrollada la de pensamiento o la de sentimiento.

Para Jung, una persona totalmente integrada o individualizada está más allá de todos los tipos.

Personalidad según Fromm

Erich Fromm afirmó la necesidad de todo hombre de relacionarse con el mundo, con las personas y consigo mismo. Esta necesidad influye en la formación de su carácter que puede lograrse por medio de dos procesos:

Proceso de asimilación Adquiriendo y asimilando cosas de una fuente exterior o produciéndolas por su propio esfuerzo.
Proceso de socialización Relacionándose con los demás y consigo mismo, por medio del amor, el odio, la competencia, la cooperación, la igualdad, el dominio, etc.

En el **proceso de asimilación** se distinguen cinco formas de orientarlo:

Receptiva	La persona espera todo lo que necesita y desea de una fuente exterior, y no de su propio esfuerzo; es pasiva, busca protección y apoyo, y le angustia perderlos; para ella amar significa ser amado, y no realizar el proceso activo de amar.
Exploradora	La persona es pasiva o receptiva. Adquieren las cosas a la fuerza o por medio del engaño; gozan más despojando, que cuando producen por su propio esfuerzo; son hostiles, suspicaces, envidiosos, celosos o cínicos. Juzgan a la gente por su utilidad material y exageran el valor y las cualidades ajenas.
Acumuladora	La persona tiene tendencia a la acumulación, al ahorro y a la avaricia. Es miserable con sus propiedades materiales, sentimientos y pensamientos. Para ella, amar significa posesión. Se deleita en el pasado y carece de fe en lo por venir. Siente al mundo exterior como una amenaza y por ello se aíslan. Su seguridad se basa en una mezcla de despego y posesividad. <i>continúa</i>

Mercantilista	La persona es acomodaticia a los cambios de relación y trueque con los demás. Su éxito es vender su propia personalidad. Es oportunista, vacua y desconfiada.
Productiva	La persona tiene habilidad para hacer uso de sus capacidades mentales emocionales y sensoriales y actualizar sus potencialidades.

En el **proceso de socialización** se distinguen cinco formas de orientarlo:

Masoquista	La persona se siente insignificante e inferior a los demás. Es dependiente. Llega, a veces, a gustarle que le inflijan sufrimientos.
Sádica	La persona busca el poder sobre los demás de modo que dependan de ella. Llega, a veces, a explotar y hacer sufrir a sus semejantes.
Autómata	La persona substituye su yo por un pseudo yo producido por las sugerencias e influencias de los demás. No tiene criterio ni convicción propia.
Destruyiva	La persona tiene tendencia a la destrucción y a la agresividad. Quieren destruir para impedir ser destruidos. Tienen sentimientos de aislamiento e impotencia.
Amorosa	La persona desarrolla su capacidad de amar.

Personalidad según Spranger

Eduardo Spranger, dijo que los hombres tienen orientación a valores sociales, pero, entre ellos hay uno que se distingue de los demás y que da sentido a la personalidad. Sus tipos ideales básicos o de carácter ético-social son:

<p>Hombre teórico</p> <p>En él predomina la actitud cognoscitiva, destaca la voluntad por conocer el objetivo; la verdad científica es su valor y todos los demás valores se subordinan a esta actitud.</p>
<p>Hombre económico</p> <p>Tiene como valor la utilidad. Su ideal es el mayor provecho con el menor esfuerzo</p>
<p>Hombre estético</p> <p>Su valor es el arte y la belleza; es contemplativo, fantasioso y subjetivo.</p>
<p>Hombre social</p> <p>Vive para los demás; para él la actitud social es el principio organizador de la vida mental.</p>
<p>Hombre político</p> <p>Su valor es el poder; tiende a buscarlo en colectividades organizadas.</p>
<p>Hombre religioso</p> <p>Busca la identificación vivencial con un principio divino</p>

La clasificación de caracteres de Spranger es útil en la orientación vocacional para la educación.

Herencia en la personalidad

No ha quedado bien establecido que tanto de la personalidad es innata e invariable y que otro tanto se desarrolla y cambia con el tiempo. Aunque algunos rasgos de la personalidad vienen fijados por el plasma germinal, la genética actual no logra establecer aún relaciones y leyes. La biología dice que la herencia determina lo que uno puede hacer, mientras el medio y la educación deciden sobre lo que hace.

Evolución de la personalidad

La evolución de la personalidad depende de cómo el individuo aprende desde niño a relacionarse con el medio. Sus diferentes etapas de crecimiento vienen descritas a continuación.

<p>Niñez</p> <p>Hay un aumento de las capacidades funcionales y productoras del organismo. Tienen lugar fenómenos emocionales afectivos con los padres y familiares que orientan positiva o negativamente la conducta.</p>
<p>Adolescencia y juventud</p> <p>Crecimiento físico y rápidos cambios morfológicos. Se busca la independencia respecto a la familia, pensar por sí mismo y el reconocimiento en el grupo social. Se viven conflictos internos ligados a las relaciones con otras personas, a los éxitos y fracasos, y a la realización de deseos e ilusiones.</p>
<p>Edad adulta</p> <p>Se desarrolla el sentimiento de identidad, el "yo". Se desarrolla la conciencia y el sentido ético. Se desarrolla la autonomía y la individualidad. Se elabora un pensamiento lógico basado en la razón, el deber y el trabajo.</p>

Personalidad

Así pues, en la niñez y juventud se empieza a forjar la personalidad en los aspectos de:

confianza	seguridad	individualidad
independencia	superioridad	intimidad
autonomía	identidad	aislamiento
vergüenza	integración	soledad
amor	voluntad	iniciativa
culpa	éxito	perseverancia

Y es el adulto quien madura sus experiencias y va integrando su personalidad.

Consideraciones finales

Como podemos observar hay diferentes teorías de la personalidad que la contemplan desde diferentes puntos de vista. Algunas insisten en la herencia y otras en la influencia del medio ambiente; unas estudian el inconsciente y otras la conducta manifiesta. Hoy por hoy, no hay una teoría unitaria que abarque a todas.

Lo anterior debería alertar e inducir a la prudencia a los **no psicólogos** que gustan jugar a clasificar las personas por criterios muy subjetivos.



Abstracción y escucha

Percepción del otro

La percepción que yo tengo de los demás depende tanto de ellos, como de mi sistema de referencia, modo de clasificación, estereotipos, prejuicios, etc.

Yo no percibo directamente a otro, sino más bien la imagen que me hago de él. A su vez, al otro le sucede lo mismo, me percibe a través de la imagen que se ha hecho de mí. O sea, que nos comunicamos a través de las imágenes que hacemos unos de otros.

Las imágenes se van constituyendo con sucesivos encuentros, pero muchas veces no somos capaces de superar la impresión que nos produjo el primer encuentro. A pesar de que sabemos que debemos desconfiar de esta primera impresión, no somos capaces de superarla y en los sucesivos encuentros buscamos afirmarla en lugar de ajustarla.

A partir de la primera impresión pasamos a clasificar a la persona en alguna categoría: es astuto, es ambicioso, es muy trabajador, etc. Después esperamos que la persona se comporte según la idea que tenemos de las características de la categoría en que lo hemos colocado: "es un matemático, debe ser serio y aburrido".

Imagen de algo

Cuando yo quiero comunicar algo a otro, yo me hago una imagen de este algo y a su vez él se hace su propia imagen.

La comunicación acerca de un tema se establece en base a

las imágenes que se tienen las personas entre sí
las imágenes que se tienen sobre el tema a tratar
la propia imagen que cada uno tiene de sí mismo

Si yo quiero vender un paraguas a Juan, trataré de interesarle en base a la imagen que yo creo tiene del paraguas y de mí. Esto ha sido consciente, pero inconscientemente puedo decir cosas que son mi propia imagen del paraguas y de mí.

Si Juan acepta la imagen del paraguas que yo le doy, por que concuerda con la suya, la imagen la hará real; si no la acepta la tendrá por falsa.

Conocimiento de mí

De la imagen que yo tengo de mí mismo, sólo muestro una parte a los demás: me reservo algo para mi intimidad que no quiero mostrar o me avergüenza mostrar.

Los demás conocen una parte de mí, pero no todo.

Esto se puede expresar en el siguiente cuadro elaborado por **J. Luft y H. Ingram**

	Conocido por mi	Desconocido por mi
Conocido por los otros	Campo abierto	Campo ciego
Desconocido por los otros	Campo oculto	Campo desconocido

En el **campo abierto** está aquello que yo conozco de mí mismo, que los otros conocen y que yo sé que lo conocen.

En el **campo oculto** está aquello que yo conozco de mí mismo pero oculto a los demás.

En el **campo ciego** está aquello que los otros perciben de mí, pero que yo no conozco o no quiero conocer.

escucha

El **campo desconocido** está de mí mismo que ni yo ni los demás conocemos.

Yo disminuiré el campo oculto cuando tenga confianza en el otro, y por tanto aumentaré el campo abierto. Cuando el otro tenga confianza en mí, me comunicará la imagen que se ha hecho de mí, y yo podré conocer cosas del campo ciego, lo que hará que aumente mi campo abierto.

Niveles de percepción de los demás

Se percibe a los demás por niveles:

Primero	Percepción global y afectiva
Segundo	Percepción analítica y clasificadora

El primero nivel es **silencioso**, no hay palabras para expresarlo y no hay actividad mental. Para mucha gente, este nivel es el que vale (amor a primera vista).

El segundo es **verbal** ya que hay una actividad mental para clasificar en categorías, y nosotros para razonar nos basamos en palabras.

Niveles de abstracción

Las frases hechas con palabras tienen diferentes niveles de abstracción. Por ejemplo, si yo digo "quiero comprar un animal" y estoy pensando en un perro no quiere decir que forzosamente mi interlocutor piense también en un perro. Puede contestarme: "un gato te hará muy buena compañía", y podríamos seguirnos con una conversación como ésta:

- No voy a comprar un gato, voy a comprar un perro.
- Los falderos son muy dóciles.
- No quiero un faldero, quiero un doberman.
- Te vas a ver muy elegante cuando salgas a pasear con él.
- No es para salir a pasear, es que quiero un perro guardián que cuide la casa.
- Yo creo que en la casa los gatos ocupan poco lugar y comen poco.
- El doberman debe estar bien alimentado.
- Cuando quieres alimentar bien a un gato, le debes dar alimentos enlatados.
- Yo le voy a dar huesos.

.....

En el anterior diálogo podemos observar dos cosas.

La primera es que yo he ido cambiando de nivel de abstracción: animal, perro, perro doberman, perro doberman para cuidar la casa. Si esto último lo hubiese dicho primero habría evitado parte del diálogo.

Lo segundo a observar es que, como no hemos precisado desde el principio y la conversación se ha alargado, hay un momento en que cada uno ya está hablando de lo suyo: yo de perros y el otro de gatos. Los dos estamos satisfechos y creemos habernos comunicado.

Cuando empezamos a clasificar a otro, partimos de niveles de abstracción muy grandes y no siempre evolucionamos para pasar a niveles de menor abstracción. Debemos de llevar cuidado de que esto no suceda si queremos establecer una adecuada comunicación humana.

La escucha

Para entender lo que nos dice una persona es necesario **escuchar** con atención, y, aún así, no siempre la entendemos.

Las persona suelen hablar a una velocidad de cien a ciento cincuenta palabras por minuto, pero piensan a una velocidad muchísimo más rápida. Esto les permite oír y pensar tanto en lo que les dicen como en otras cosas, con lo que la mente empieza a distraerse respecto de lo que está hablando su interlocutor. Al cabo de un tiempo se recuerda poco de lo que se oyó. Se recuerda tanto más cuanto más se prestó atención. Escuchar requiere hacer un esfuerzo.

Reacción al interlocutor

Examinemos el proceso que se desarrolla cuando se escucha. La persona nos da su punto de vista de una idea, yo lo comparo con mi propio punto de vista. Si coinciden, creo haberlo entendido. Después ella emite una segunda idea ligada a la primera y si yo reacciono enseguida a sus palabras puede suceder que yo ya no esté de acuerdo con la segunda idea o con la relación o con ambas. Yo reaccionaré no entendiéndole.

escucha

¿Cómo podemos escuchar verdaderamente evitando reaccionar a las palabras de interlocutor?

Hay dos tipos de reacciones: evaluativas e interpretativas.

Evaluativa	Comparamos su punto de vista con el nuestro y emitimos un juicio aprobatorio o desaprobatorio.
Interpretativa	Yo atribuyo una razón, una causa, una explicación a lo que él dice. Si no logro interpretarlo, atribuyo intenciones a lo que dice. Estas desaparecen cuando yo lo entiendo y le tengo confianza. Lo que considero explicaciones en alguien en quien confío, son justificaciones en alguien en quien no confío.

Interpretación

Lo que una persona dice se interpreta a un nivel **manifiesto** del contenido literal de las palabras, y a un nivel **latente** que se transparenta por el tono de voz, los gestos y la actitud corporal. Muchas de las intenciones emitidas o interpretadas están en el nivel latente.

A través de las palabras yo interpreto los motivos de mi interlocutor y adopto una actitud con respecto a él. Este sabe que yo lo estoy interpretando y quiere saber cómo lo evaluó. Si yo me callo querrá saber si mi silencio es aprobatorio o no. Cuando yo hable se invertirán los papeles y así irá avanzando la conversación bien o mal.

Si yo tengo una actitud de escucha neutra en que no interpreto y evaluó las palabras de mi interlocutor en el momento en que las dice se modifica el proceso de interacción de actitudes. Mi interlocutor sentirá que yo verdaderamente lo quiero escuchar y no sentirá necesidad de contestar a la interpretación y evaluación de sus palabras. Se sentirá estimado por mí.

Reformulación

So sólo escucho, mi interlocutor puede sorprenderse por mi falta de reacción y preguntarse que significado tiene y si yo tengo alguna intención oculta.

Para que esto no suceda lo que yo debo hacer es reformular lo que acaba de decir, o se decir lo que acaba de decir con otras palabras. El se dará cuenta que yo estoy atento a lo que me dice, además él podrá aclarar aquello que yo no entendí bien.

La reformulación actúa como un espejo para mi interlocutor, en donde puede darse cuenta si se ha transmitido bien su mensaje.

Preguntas

Hay momentos en que yo debo de poner una pregunta que va a **iniciar una conversación**. Para facilitar la conversación, generalmente, lo mejor es que la pregunta sea neutra y abierta en donde no expreso mi opinión y doy libertad de responder.

Las personas con un buen grado de inteligencia prefieren este tipo de pregunta porque sienten que tienen más libertad de responder, y lo mismo las personas que poseen mucha información porque al poder hablar sienten que se está aprovechando de lo que ellos saben. En cambio las personas de poca inteligencia o cultura que no están acostumbradas a expresarse con soltura se pueden sentir desorientadas acerca de lo que se quiere de ellas. En este último caso quizá sea preferible empezar con preguntas cerradas y pasar después a más abiertas.

Hay entrevistadores que hacen preguntas que sugieren la respuesta y entonces el entrevistado responde, muchas veces, según piensa que será agradable al entrevistador. Es el caso de muchas entrevistas entre superior y subordinado.

Puede ser conveniente preceder la pregunta con una explicación del objetivo que se busca y de esta manera el interlocutor podrá dar una respuesta adecuada.

Las preguntas **abiertas** necesitan responderse con muchas palabras, mientras que las **cerradas** se contestan con pocas.

escucha

La preguntas cerradas pueden ser de:

Identificación	De algo que se quiere conocer. Por ejemplo, ¿cuál es nombre?
De selección	Para que el interlocutor elija entre varias opciones. Por ejemplo, ¿prefiere ventanilla o pasillo?
De sí o no	Por ejemplo, ¿visitó ayer a su cliente?

Adecuación de las preguntas

Las preguntas deben adecuarse a nivel de información del interrogado. Hay personas que si no pueden responder porque no tiene la información que se les solicita, sienten que están fallando, y algunos, entonces, inventan información.

Las preguntas deben estar hechas a la medida de los conocimientos del sujeto, hay que evitar usar un lenguaje que no sea entendible por él.

Una persona puede sentir molestia si le hacen preguntas acerca de sus intimidad o no saber como responder cuando se le pregunta acerca de sus propias calidades morales o emocionales.

Actitud de escucha

La actitud de escucha no es espontánea y, por tanto, no es natural ya que habitualmente la gente espera reacciones.

Si la actitud de escucha se prolonga puede parecer artificial y dar la sensación de que se oculta alguna intención.

Además, si sólo escucho, yo no puedo comunicar mis propios sentimientos. Debe haber un momento, cuando yo ya crea haber comprendido a mi interlocutor, que debo pasar a una actitud de interpretación o evaluación.

Si se escuchó atentamente, se tienen criterios adecuados para la interpretación y la evaluación.

Aprender a escuchar

La actitud de escucha supone un aprendizaje progresivo.

Primero	Hay que aprender a ser neutral, no reaccionando a las palabras del interlocutor y dejando que hable sin interrumpirle centrándose en lo que nos dice.
Segundo	Hay que aprender a reformular el mensaje con las palabras del otro mas bien que dar un resumen de lo que ha dicho.
Tercero	Hay que aprender a interpretar los silencios. Hay silencios que el interlocutor se toma para reflexionar y otros por que ha perdido el hilo del razonamiento o ya no tiene más que decir. Se debe respetar el ritmo de reflexión y expresión del interlocutor.

Una persona que sabe escuchar ayuda al que habla a transmitir su mensaje. Hay personas que pueden resolver sus problemas si encuentran a alguien que los escuche.

Si se quiere aprender a escuchar se debe observar, en diferentes situaciones y circunstancias, cómo lo hacen las personas a las que se reconoce que sí saben escuchar. Después analizarse uno mismo y estudiar las reacciones de nuestros interlocutores, y tomar notas de lo que debemos mejorar.

Práctica de la actitud de escucha

Una forma de practicar la actitud de escucha es asistiendo a conferencias y más tarde tratar de recordar de lo que se trató. Si se posee una grabación de la conferencia se puede cotejar con ella lo que se memorizó.

Hay que escuchar no solamente los hechos sino también en las ideas de las persona; conviene no atender sólo a las palabras de lo que nos dicen, hay que interpretar las actitudes, gestos, inflexiones y tonos de voz es decir se tiene que "leer entre líneas".

Se debe aprender a no interrumpir al interlocutor, y también, a no estar concentrados en espera de que acabe o tratando de adivinar que nos va a decir, para saber lo que le vamos a decir entonces nosotros.

Parte II

Aspectos prácticos



Entrevistas de evaluación y selección

La entrevista

La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, que tiene por objeto obtener cierta información que sirva para tomar determinadas decisiones, tales como la contratación, evaluación o despido de un empleado.

La entrevista no es una simple conversación, pues, tiene una serie de aspectos peculiares que deben cuidarse si se quiere efectuar con éxito. En los cuadros siguientes vamos a mostrar los factores que existen en el proceso de la entrevista.

Diferencia entre conversación y entrevista

Aunque a veces pueda parecer que una entrevista es una conversación especial, hay diferencias entre ellas como podemos ver en las siguientes definiciones.

Conversación	Acción y efecto de hablar familiarmente una o varias personas con otra u otras.
Entrevista	Vista, concurrencia y conferencia de dos o más personas en lugar determinado, para tratar o resolver un negocio.

Dinámica de una entrevista

La entrevista se desarrolla según una dinámica con características que presentamos a continuación,

No todas las personas se rigen por las mismas pautas.

Las necesidades psicológicas y físicas determinan la relación de una persona con los demás.

La autocomprensión y autoaceptación de una persona no hacen necesariamente que comprenda a los demás.

Un individuo no es sólo una combinación fortuita de características, sino que es una entidad dinámica y funcional.

La comprensión de la dinámica de una persona ayuda a conocer los objetivos que persigue.

En la entrevista se produce un contacto humano

Cuando entrevistado y entrevistador se aceptan como individuos hay comprensión mutua.

La tarea del entrevistador es descubrir las cualidades que hacen diferente a una persona de otra.

continúa

Cada persona emite estímulos y responde a estímulos producidos por otros: hay interacción

La actitud del entrevistador afecta al entrevistado, y la de éste al entrevistador.

El entrevistador debe controlar la interacción.

El individuo consciente de que está evaluado se comporta con cierta artificialidad.

En el entrevistado hay un deseo inconsciente de presentar una imagen favorable de sí mismo.

Se obtienen información real y sincera si el entrevistador gana la confianza del entrevistado.

El entrevistador debe actuar con naturalidad y no preocuparse demasiado por el procedimiento a seguir ni por su papel como entrevistador.

El entrevistador debe evitar que emociones pasajeras influyan en su relación con el entrevistado.

El entrevistador determina de antemano el objeto de la entrevista, planea su procedimiento, provee el ambiente adecuado y conduce la entrevista de acuerdo a los objetivos que persigue.

Al cabo de un rato de la entrevista, el entrevistador debe tener una idea del carácter y potencial del entrevistado.

Esta idea debe ser una guía, no una conclusión.

La comprobará, modificará o rechazará. por medio de preguntas.

Al final de la entrevista se deben tener una serie de ideas conectadas entre sí respecto a la personalidad del entrevistado y cómo reaccionaría y actuaría en ciertas situaciones.

as conclusiones se comprueban en situaciones de trabajo

Lo que se considera es el potencial de la persona.

Pérdidas de objetividad del entrevistador

El entrevistador para emitir un juicio de una persona se basa en los datos reales que ésta le presenta y en las apreciaciones que supone haber captado en ella. Este juicio debe ser lo más objetivo posible, por lo que el entrevistador debe evitar tener pérdidas en la objetividad. En el cuadro siguiente se muestran algunas de las causas de pérdida de objetividad.

Por dar diferente significado a las palabras con que el entrevistado expresa un pensamiento.

Por no darse cuenta que el tono de voz da diferente significado a lo que se dice.

Por no prestar atención.

Por sólo ver lo superficial, sin prestar atención a lo emocional, lo sentimental y a las motivaciones.

Por juzgar la personalidad por la apariencia física.

Por juzgar por determinados rasgos físicos: mentón cuadrado, cejas espesas, cabeza grande, etc.

Por tener prejuicios raciales, religiosos, políticos, etc.

Por no controlar los prejuicios por cosas simples y cotidianas. Por ejemplo, el modo de vestir, el fumar, la impuntualidad, el hablar, los gustos, etc.

Por hacer interferir la propia personalidad. Por ejemplo, si el entrevistador es una persona tranquila quizá le guste estar con otra persona tranquila, pero puede suceder que no le gusten las personas tranquilas porque en su interior le gustaría ser una persona inquieta.

Acercamiento

El entrevistador debe buscar un acercamiento con el entrevistado para lograr una buena entrevista. En el siguiente cuadro se listan una serie de consideraciones para lograr un buen acercamiento.

Ser cortés y amable.
 Evitar burlarse del entrevistado.
 No ser arrogante.
 No tratar con condescendencia.
 Dar entender que hay confidencialidad.
 No hacer demasiadas preguntas seguidas.
 No poner pruebas de veracidad abiertas y directas.
 Hacer la entrevista en un cuarto privado.
 No interrumpir con llamadas telefónicas.
 Atender sólo a la entrevista: no leer el correo, escribir informes o ver el reloj.

Estilo

El entrevistador puede optar entre dos estilos de llevar la entrevista.

Dirigida	<p>Se explica el objetivo de la entrevista y se deja al entrevistado que hable de lo que desea. El entrevistador sigue las ideas del entrevistado. El entrevistador interviene sólo para animar al entrevistado a seguir hablando.</p>
No dirigida	<p>Busca obtener mucha información en la entrevista. Se hacen tantas preguntas cuantas el entrevistado puede entender y responder. Se fuerza al entrevistado a responder espontáneamente. Se orienta al entrevistado hacia temas específicos.</p>

Cierre

Toda entrevista llega a un final. El entrevistador debe buscar que finalice con provecho y para ello tiene que cuidar el cómo se cierra la entrevista. A continuación se muestran algunos consejos para el cierre de la entrevista.

Faltando poco para terminar, anunciar que ya se va a acabar.

Aprovechar para hacer preguntas finales, o hacer algunas aclaraciones y precisiones.

Informar al entrevistado los pasos que tienen que seguir. Por ejemplo, "llene este cuestionario". "pase con el Sr. Romano", "le avisaremos por correo".

Técnicas especiales para la entrevista

El entrevistador puede emplear diversas técnicas para llevar a cabo la entrevista. A continuación se presentan varias técnicas especiales para entrevistas.

Eco

Se repite el final de la frase que acaba de decir el entrevistado. Se busca que éste siga hablando del tema tratado.

Simular situaciones

Se actúa para simular una situación como la que tendrá que afrontar el entrevistado y así poder adivinar su comportamiento en la situación real. Por ejemplo, actuar como el jefe que va a tener el entrevistado.

Confrontación

Se aplica a personas que exageran en sus conocimientos, habilidades o capacidades. Se les pide que aporten datos que demuestren lo que dicen. Por ejemplo, si dice que habla italiano, pedirle que hable en italiano, o si dice que tenía un puesto muy importante en una empresa, pedirle detalles de sus compañeros, jefes, clientes, tipo de trabajo, etc.

Preguntas proyectivas

Se hacen preguntas indirectas con el fin de que el entrevistado responda con más libertad. Por ejemplo, ¿cómo ven sus compañeros de departamento la falta de ventas de la compañía?

continúa

<p>Preguntas situacionales Se pide al entrevistado que se coloque en una posible situación. Por ejemplo, cómo manejaría el departamento de ventas si usted fuera el director?</p>
<p>Dejar que el entrevistado establezca el acercamiento Se inicia la entrevista con actitud pasiva y se deja que el entrevistado sea el que establezca la relación de acercamiento. Esta técnica se usa en la selección de vendedores.</p>
<p>Dejar que el entrevistado establezca el acercamiento Se inicia la entrevista con actitud pasiva y se deja que el entrevistado sea el que establezca la relación de acercamiento. Esta técnica se usa en la selección de vendedores.</p>
<p>Agrado Por medio de gestos se aprueba lo que dice entrevistado. Sirve para observar cómo actúa en situaciones de apoyo</p>
<p>Desagrado Por medio de gestos se indica el desacuerdo con el entrevistado. Sirve para observar en el entrevistado, la seguridad en sí mismo, la firmeza de juicios, cómo maneja la situación o si se desdice por complacer al entrevistado.</p>
<p>Presión emocional Se le dice al entrevistado que se está en desacuerdo con él. Sirve para ver sus reacciones frente a situaciones de alta presión.</p>
<p>Presión de tiempo Se le da al entrevistado límites de tiempo para hablar de determinadas cosas. Sirve para evaluar su capacidad de organización con el tiempo.</p>
<p>Silencio El entrevistador guarda silencio cuando aparentemente el entrevistado ha terminado de hablar de algo. Sirve para examinar la reacción del entrevistado ante una situación tan embarazosa.</p>

Características del entrevistador

El entrevistador debe poseer ciertas características que debe de tomar en cuenta para llevar a cabo su tarea. A continuación se lista una serie de características.

Conocimiento de sí mismo, de sus ideas y problemas.

Control sobre su personalidad. No proyectarse sobre el entrevistado.

Estar consciente de las reacciones que provoca en el entrevistado.

Habilidad para detectar, analizar y evaluar lo que le dicen.

Capacidad para comprender a los demás.

Ser tolerante. Aceptar a los demás como seres humanos. Un entrevistado es una persona, no una cosa.

Flexible.

Capacidad para soportar situaciones de tensión.

Habilidad para manejar situaciones difíciles.

Habilidad para ganarse la confianza.

Ser auténtico.

Características de los entrevistados

El entrevistador necesita conocer las características de las personas que va a entrevistar. A continuación se muestran características importantes que pueden tener los entrevistados.

Tímidos

Proporcionarles apoyo para que se sientan seguros. El entrevistador debe hablar primero y después poner preguntas fáciles para hacerles entrar en confianza.

Agresivos

El periodo inicial de acercamiento debe ser corto, incluso se puede dejar que lo lleve el entrevistado. Después irlo llevando con cuidado a los temas que se desean saber.

Manipuladores

Son individuos que buscan manipular al entrevistador por medio de la adulación o de la simpatía. Parecen sinceros y abiertos pero en realidad rehuyen hablar de ciertas cosas y tratan de desorientar al entrevistador.

El entrevistador debe aprender a conocerlos, no dejar involucrarse por ellos, no apartarse de los objetivos de la entrevista y determinar sobre la marcha la técnica que se debe seguir en la entrevista.

Exagerados

Inflan exageradamente sus conocimientos, capacidades y habilidades. Incluso llegan de plano a mentir. Pueden obedecer a complejos de inferioridad.

Con ellos conviene usar técnicas de confrontación y si es necesario pedir aclaraciones sobre determinados puntos.

Entrevistas de evaluación

Las entrevistas de evaluación sirven para:

Valorar los resultados y el desempeño del empleado.
Revisar los objetivos asignados.
Poner planes y acciones.
Detectar motivaciones y pautas de conducta.
Plantear sugerencias.

En las entrevistas de evaluación, el entrevistador debe

Ser constructivo; no centrarse sólo en los defectos.
Ver hacia el futuro.
Saber escuchar.
Ser comprensivo.
Ser capaz de ayudar al entrevistado a desarrollarse.

Entrevistas de selección

Las entrevistas de selección sirven para

Obtener información de los conocimientos, experiencia, habilidades, aptitudes y personalidad del entrevistado para predecir si podrá desempeñar satisfactoriamente un puesto o una tarea.

A continuación se presentan toda una serie de consideraciones acerca de la entrevista de selección.

No se debe perder tiempo de la entrevista en obtener datos que se pueden lograr por otros medios más seguros. Por ejemplo, la hoja de solicitud.

Si hay una hoja de solicitud del candidato, es conveniente apoyarse en ella para buscar más información o complementarla.

Hay que observar cómo se viste, cómo se expresa, su trato, etc., para formarse una idea acerca de su persona.

El entrevistador debe conocer previamente el objetivo de la entrevista y las cualidades que se desean del candidato. Para ello le puede ayudar la lectura de la descripción del puesto a cubrir.

continúa

Al inicio se debe buscar el acercamiento con el entrevistado para tranquilizarlo y crear un clima de confianza.

Se tiene que preguntar por los trabajos que ha tenido.

Si ha cambiado frecuentemente de trabajo puede ser que sea una persona inestable e inconstante o que no ha encontrado el puesto que desea. Si en los cambios ha ido progresando puede ser que sea ambicioso e impaciente.

Las personas deben durar un cierto tiempo en un puesto; las que tienen puestos con mayor responsabilidad tienden a durar más que las que tienen poca.

Si la persona ha durado mucho en los puestos de trabajo que ha tenido, puede ser síntoma de que le gustan los trabajos que ofrezcan seguridad o que es metódica. Para saber acerca de su comportamiento en el trabajo hay que preguntarle por los jefe, compañeros y subordinados que tuvo, si sus relaciones con ellos eran amistosas o indiferentes, y si le gusta trabajar en grupo o solitario.

Preguntando por la educación escolar que tiene se sabrá si sus estudios están de acuerdo con el empleo buscado y cómo le han influido en su carácter.

Si sigue estudiando puede ser indicio de que quiere progresar, de que le gusta el estudio, de que tiene capacidad de trabajar y estudiar a la vez, o de que el trabajo sólo es un trampolín para poder estudiar.

Pueden hallarse pautas de su conducta preguntando por sus padres, hermanos, esposa e hijos.

Las relaciones con los padres pueden dar idea del comportamiento con los jefes, las fraternales con los compañeros y las que se tienen con los hijos con sus subordinados. Pero hay que llevar cuidado: peculiaridades del carácter.

Preguntando por sus aficiones, gustos, deportes, hábitos, lecturas, etc., se puede saber su capacidad de equilibrio entre el trabajo y el descanso.

Para poder aquilatar su comportamiento futuro, se puede preguntar por sus planes a mediano plazo.

La entrevista a un profesional debe ser abierta, hay que dejarlo hablar libremente.

Las entrevistas a puestos administrativos o de labores específicas pueden llevarse a cabo con preguntas estructuradas.

La duración de la entrevista depende de cada caso y de la habilidad del entrevistador.

Calidad y cantidad de datos

La mayoría de las entrevistas tienen lugar para reunir datos que ayuden a tomar una decisión. La calidad y la cantidad de ellos depende principalmente de cuatro factores: el entrevistado; el entrevistador; la situación en que se realiza la entrevista; y su forma y contenido.

A continuación presentamos en un cuadro los factores que influyen en una entrevista, según **Symons**, en la calidad y cantidad de datos obtenidos.

<p>Entrevistado Edad. Inteligencia. Sexo. Raza. Nivel socioeconómico. Capacidad de lenguaje. Necesidades emocionales. Seguridad emocional. Actitud hacia el entrevistador. Experiencia anterior en entrevistas. Finalidad de acudir a la entrevista.</p>
<p>Entrevistador Edad. Inteligencia. Sexo. Raza. Nivel socioeconómico. Posición o autoridad en relación al entrevistado. Personalidad (calor social, simpatía, intereses humanos). Perspectivas sociales. Capacidad para sentir las necesidades del entrevistado. Relaciones previas con el entrevistado. Utilidad que tiene el entrevistador para el entrevistado. Interés y gusto en la conversación con el entrevistado.</p>
<p>Situación Lugar. Hora. Personas presentes. Primera entrevista, segunda, subsecuentes. Experiencia del solicitante que preceda directamente a la entrevista. Carácter de emergencia de la entrevista. Naturaleza voluntaria o involuntaria de la entrevista.</p> <p style="text-align: right;"><i>continúa</i></p>

Forma y contenido

Contenido de las preguntas.

Forma de las preguntas.

Interpretación, sugerencias y reacciones del entrevistador

Comunicación al entrevistado del objetivo de la entrevista

Seguridades dadas al entrevistado en cuanto a la personalidad del entrevistador.

Aliento dado por el entrevistador.

Observaciones interpoladas por el entrevistador durante la entrevista.



Entrevistas de ventas

Los papeles del vendedor y del comprador

Las entrevistas que celebran un vendedor y su comprador son escenario para que ambos jueguen papeles en que muestran sus respectivas habilidades para cerrar un trato. Concurren intereses a conciliar, sagacidad para saber lo que piensa el contrario, atracciones y rechazos, influencias poder de argumentación y persuasión, y esperanzas y temores.

A continuación expondremos las situaciones que un vendedor encuentra en la acción de venta. Aunque por motivos de exposición las mostraremos como si fueran fases que se suceden, en la realidad, ocurren ciertos traslapes y retrocesos que el vendedor debe saber manejar en todo momento.

La influencia del vendedor

El vendedor, es muchas veces el que toma la iniciativa de la venta buscando influir en el comprador. Así pues, cabe tomar en consideración los siguientes dos puntos.

Las entrevistas de ventas son consideradas como una actitud de influencia del vendedor sobre su posible cliente.

El vendedor sitúa al cliente con referencia a las experiencias que ha tenido, y para poder ejercer su influencia se apoya, por una parte, en las características del producto o servicio, y por otra, en su poder de convicción para resaltar los beneficios.

Actividad y pasividad en la venta

Acercas de la actividad y pasividad que juegan en sus respectivos papeles el vendedor y el comprador se deben considerar los siguientes puntos.

Se suele pensar que el vendedor es el que siempre tiene un papel activo y el comprador uno pasivo, pero podemos ver que si bien al empezar el vendedor toma la iniciativa y controla la situación, cuando aparece el aspecto financiero o surgen las objeciones es el cliente el que tiene el papel activo.

En realidad no todo es tan simple, el comprador puede estar en todo momento jugando un papel activo.

Existen clientes que sí gustan de tomar un papel pasivo para que el vendedor les ayude a tomar una decisión.

Tensiones

En una situación de venta cada una de las partes está sometida a tensiones y reaccionará a ellas según su manera de comportarse. Veamos lo que sucede respecto a este tema en una venta.

El vendedor quiere decir ciertas cosas, duda cómo decirlas y no sabe si lo que ha dicho lo ha dicho correctamente para lograr lo que persigue.

El cliente por una parte se siente atraído por lo que le ofrecen y por otra siente rechazo o temor.

El cliente busca un equilibrio entre las tensiones opuestas y si el vendedor aporta argumentos que aumentan la atracción puede reaccionar con objeciones para obtener el equilibrio.

El vendedor debe perseguir aumentar la tensión de tipo atracción y disminuir la tensión de tipo objeción para romper el equilibrio a su favor.

El vendedor debe estar pendiente de cómo romper el equilibrio ayudando al cliente a hacer racionales los cambios de sus actitudes de objeción.

Venta forzada

Es común pensar que una venta lograda es lo único importante, pero no siempre es cierto.

Si el cliente no está totalmente motivado en lo que compró, habrá habido una venta forzada.

Esto no es conveniente para un vendedor que espera seguir teniendo tratos con su cliente.

El buen vendedor deja a su cliente totalmente motivado por la venta realizada.

Simpatía y empatía

Debe haber una atracción y entendimiento entre vendedor y comprador que facilite la venta. Veamos algunas consideraciones acerca de este asunto.

Hay vendedores que usan su simpatía y encanto personal para lograr la confianza del cliente y presentarse más como en un papel de amigo que en el de vendedor; de este modo el cliente disminuye su ansiedad de estar en una situación de compra.

No todas las ventas se prestan a que el vendedor venda por simpatía: entonces el vendedor debe buscar la empatía, es decir el vendedor debe de entender claramente lo que quiere el cliente.

Para lograr la empatía, el vendedor debe escuchar para poder llegar a entender cómo el cliente visualiza la compra.

Preguntas del vendedor

Hay tres tipos de preguntas que el vendedor debe de hacer al comprador para el trato de la venta

De información general

Son preguntas sobre hechos que se puedan responder fácilmente.
Permiten comprender al cliente, conocer su negocio y su situación.

De opinión

Son abiertas, no son sobre hechos, buscan puntos de vista u opiniones. Permiten conocer aspectos del cliente.

De deseo

Se hacen para conocer los deseos y problemas del cliente.
Con estas preguntas se puede lograr que el cliente descubra y crea que lo que se le ofrece es una buena solución para sus deseos

Interesar al cliente

Es evidente que el vendedor debe de interesar a su posible cliente en el transcurso de la venta para que esta se logre. Veamos algunas formas de hacerlo.

Poner preguntas tales como:

- ¿Le interesaría?
- ¿Le gustaría ver?
- ¿Le podría mostrar?
- ¿Me permite informarle?
- ¿Sabía usted que?
- ¿Ha visto alguna vez?

Presentar lo que se va a vender en forma interesante y con convencimiento.

Decir qué es el producto qué hace y cómo funciona.

Dar características.

Dar confianza al cliente de que el producto es una buena solución para su problema o deseo.

Mostrar las ventajas y cómo resuelve el problema.

Presentar los beneficios y, cómo ayuda a obtener o evitar lo que quiere el cliente.

Persuadir utilizando primero el argumento más potente e irlo reforzando con los demás.

Lograr la venta

El vendedor busca lograr la venta por medio de una serie de pasos que la acerquen a ella como los que se enuncian a continuación,

El vendedor no debe limitarse a una actitud de comprensión, debe encontrar los puntos en que se va a apoyar para lograr la venta.

Necesita conocer los problemas del cliente para aportarle soluciones, así como las actitudes que puede tomar respecto a estas soluciones.

Al dejar la fase de comprensión para pasar a la de influencia conviene hacer reformulaciones para dejar bien aclarados los diversos puntos tratados.

Después hay que ir pasando de preguntas neutras y abiertas a preguntas cada vez más orientadas.

Si se quiere responder a una objeción tiene que conocer la razón del porque fue hecha.

Objeciones

El vendedor debe estar preparado frente a las objeciones que le presenta el comprador. A continuación se listan una serie de puntos que tratan de las objeciones del comprador.

El vendedor no se debe molestar por las objeciones del cliente.

Si se produce una tensión por las objeciones, el vendedor debe usar su experiencia en relaciones humanas para eliminarla.

Para poder rebatir las objeciones del cliente el vendedor debe escucharlas atentamente.

El vendedor debe dar a entender al cliente que entiende su objeciones. Si son vagas o poco claras, debe hacer preguntas aclaratorias.

El vendedor debe preparar al cliente a aceptar los argumentos y pruebas sin hacerlo quedar mal.

Rebatir las objeciones

El buen vendedor está acostumbrado a las objeciones y sabe cómo sacar partido de lo que muchas veces parece una dificultad para la venta, A continuación presentamos tres formas clásicas de como rebatir una objeción.

Cuando la objeción se presenta como pregunta, el vendedor puede reformularla para, partiendo de la reformulación, dar sus argumentos de convencimiento.

Ejemplo.

¿Pero con esta podadora tan pequeña se pueden cortar céspedes de terrenos ondulados?

Es una pregunta muy apropiada. Usted cree que con una podadora tan pequeña no se puede cortar céspedes de terrenos ondulados. La podadora que le ofrezco es de tecnología moderna que hace que las cuchillas sean de acero superreforzado y motores de gran capacidad que ocupan poco espacio y gastan poco combustible. Al ser la podadora más pequeña es más manuable.

El vendedor puede decir al cliente que comprende los motivos de su objeción y pasar a argumentar.

Ejemplo.

Comprendo que en este momento a usted le parezca caro el radiador frontal que le estoy ofreciendo, pero tenga en cuenta que también le va a poder servir para el nuevo aparato reciclador que usted va a instalar en su taller.

El vendedor puede buscar si la objeción presentada como desventaja tiene algún aspecto ventajoso y presentarlo al cliente de tal manera que lo ventajoso supere a lo desventajoso.

Ejemplo.

Este coche es demasiado grande.

Si, pero es el adecuado para una familia numerosa como la suya.

Consideraciones

A continuación se muestra una serie de consideraciones a tomar en cuenta acerca de lo que sucede en una venta,

El arte de vender consiste en ayudar al comprador a descubrir que puede lograr lo que desea satisfaciendo sus necesidades mediante lo que le ofrece el vendedor.

El comprador compra la necesidad de un deseo

El comprador mas que el producto compra lo que el producto hará por él.

El vendedor debe ayudar a descubrir las necesidades que ya tiene el comprador, pero no las crea.

Si el comprador tiene un deseo, tiene problemas para lograrlo; si el vendedor encuentra la solución satisface el deseo del comprador.

El vendedor debe ayudar al comprador a pensar que si adquiere lo que él le ofrece, satisface sus deseos y necesidades mejor que si lo adquiere con la competencia.

9

Entrevistas para analistas

Consejos generales

Un analista que desee recabar información de una empresa forzosamente tiene que recurrir a las entrevistas. Dada la importancia que tienen, debe planearlas cuidadosamente y tomar en cuenta los consejos que se mencionan a continuación.

Conviene empezar la entrevista explicando cuál es el motivo de ella y por que se ha seleccionado a la persona entrevistada. Con ello se debe lograr eliminar malos entendidos y lograr la colaboración del entrevistado.

No hay necesidad de una larga introducción, pues puede ser una pérdida de tiempo, un desvío de los motivos de la entrevista, o una fuente de recelos y suspicacias.

Por una parte, el entrevistador debe buscar la simpatía de su interlocutor y, por otra, debe ganar su confianza y mostrarle que es capaz de resolver sus problemas.

Las entrevistas deben estar adecuadas al nivel del entrevistado.

Tipos de entrevistas

Las entrevistas se pueden clasificar por el nivel jerárquico de las personas entrevistadas y por su modalidad.

Por nivel jerárquico:

Alta dirección donde se toman las decisiones
Mandos que tienen a su cargo las operaciones
Personal operativo que hace determinados trabajos.

Por la modalidad:

Inicial
Para recabar datos
De seguimiento.

Según la disponibilidad del tiempo, una misma entrevista física puede desarrollarse como una mezcla de tipos.

Entrevistas a la alta dirección

El propósito de las entrevistas hechas con los altos ejecutivos de una empresa y los cuidados a considerar son los siguientes.

Propósito

Las entrevistas con los altos ejecutivos de una empresa deben tener el propósito de recabar información sobre la misión, los principios, el plan operacional, los objetivos funcionales, las estrategias y las políticas de la empresa así como su historial, posición en el mercado quién es la competencia, etc. cuando se considera necesario.

Advertencias

Los altos ejecutivos no se prestan a ser entrevistados bajo el plan de un cuestionario

No hablarles con palabras técnicas

No involucrarles en soluciones técnicas.

Prefieren oír los beneficios de la solución o si llenará los requisitos que ellos esperan.

Las preguntas deben ser abiertas para que no se contesten con sí o no

Alentar el libre intercambio de ideas.

Evitar entretenerse en los detalles

Concentrarse en las grandes ideas

No interrumpir al entrevistado

No criticar situaciones

Entrevistas a los mandos operativos

El propósito de las entrevistas hechas a los mandos operativos de una empresa y los cuidados a considerar son los siguientes.

Propósito

Las entrevistas con los mandos operacionales deben estar dirigidas a recabar información sobre las interrelaciones entre los departamentos y el flujo de la información dentro de ellos.

Advertencias

Pedir al entrevistado que explique cómo fluye la información en su departamento, quién la utiliza, cómo y en qué.

Averiguar qué información se recibe y manda a otros departamentos, en qué cantidad, cómo se hace y con quién y el por qué.

Propiciar, sin forzar, a que el entrevistado hable de los problemas de la operación y, emita sugerencias de cómo mejorar la situación y cuáles serían sus beneficios.

No emplear términos técnicos.

No interrumpir aunque si orientar.

No introducir ideas en mitad de alguna explicación .

No ignorar los problemas cotidianos del entrevistado y su departamento.

Evitar hacer comentarios acerca de otros departamentos que puedan mal interpretarse.

Preparar su entrevista para adecuarla al departamento.

Observar las operaciones del departamento.

Aviso

Si bien estas personas son las más conocedoras de los aspectos que hemos mencionado también son, muchas veces, difíciles de entrevistar, son recelosas y se resisten a los cambios. El entrevistador debe ganarse su confianza y evitar la resistencia.

Entrevistas al personal operativo

El propósito de las entrevistas hechas al personal operativo de una empresa y los cuidados a considerar son los siguientes.

Propósito

Cuando el analista ya conoce los grandes lineamientos de la empresa y cómo fluye la información, debe entrar a buscar detalles con el personal operativo.

Advertencias

Preparar la entrevista con una lista de preguntas acerca del trabajo que el entrevistado tiene a su cargo.

Ganar su amistad y confianza.

Evitar usar las palabras "eficiente", "rápido", "mejor" y "económico" que puedan hacerle creer que la empresa está haciendo algo que le va a quitar su trabajo.

No criticar a los departamentos, a las personas y al trabajo.

Entrevista inicial

El propósito de la entrevista inicial y los cuidados a considerar son los siguientes.

Propósito

En ella el entrevistador debe ganarse la confianza del entrevistado para que crea en su capacidad para resolver los problemas. Debe percibir la personalidad del entrevistado y, qué es lo que le agrada y facilita la entrevista, así como, aprender a evitar lo que la entorpece.

Advertencias

Adecuar la propia personalidad a la del interlocutor lo más rápidamente posible.

Detectar los principales problemas.

Adquirir la información general que permita posteriormente entrar en más averiguaciones.

Evitar los detalles innecesarios.

Planificar el desarrollo de las subsiguientes entrevistas.

Entrevista para recabar datos

El propósito de la entrevista para recabar datos y los cuidados a considerar son los siguientes.

Propósito

En la entrevista para recabar datos, el analista busca la manera en que el entrevistado contribuye o es afectado por el flujo de la información y del trabajo.

La idea que tiene previamente el analista acerca del flujo de información y del trabajo podrá quedar corregida como consecuencia de la entrevista. Si la idea no la tiene muy bien definida, la entrevista le da oportunidad de ir desarrollando por medio de preguntas que ayuden a estructurarla. Cuando ya tenga un buen esbozo del flujo puede revisarlo con el entrevistado para pedir más detalle y hacer correcciones.

Ayuda a la tarea anterior la revisión de reportes, formas, impresos, etc. que intervienen en el flujo de información estudiado.

Advertencias

Evitar introducir puntos de vista propios.

No sorprenderse por lo que dicen.

No desaprobando al entrevistador.

Pedir, cuando es necesario, permiso para tomar nota sobre los datos recabados. indicado la conveniencia de hacerlo.

No ocultar en ningún momento las notas.

Poner en las notas la fecha y el nombre y puesto de la persona entrevistada, así como, títulos que ayuden a clasificarlas, y observaciones pertinentes.

Parar la entrevista y reanudarla otro día si el entrevistado muestra cansancio.

Convenir con el entrevistado cuándo se va a hacer la siguiente entrevista, si no se ha agotado el tema.

Agradecer al entrevistado, cuando termina la entrevista, su ayuda y dejar la posibilidad de que en un futuro nos siga ayudando.

Aviso:

Si una pregunta no es clara para el entrevistado o su respuesta no fue satisfactoria, debe reformularse la pregunta de una manera que no moleste al entrevistado ya sea en el mismo momento o posteriormente.

Entrevistas de seguimiento

El propósito de las entrevistas de seguimiento y los cuidados a considerar son los siguientes.

Propósito

Las entrevistas de seguimiento se hacen para aclarar detalles y llenar vacíos de información, o para que el analista exponga sus ideas y sean aceptadas.

Advertencias

Las preguntas deben ser concretas y bien orientadas.

Aviso

El analista debe estar preparado para admitir el rechazo de sus ideas y ver cómo en el futuro puede hacer un replanteamiento de ellas. Una forma de prever el rechazo es presentar las propias ideas como si fueran del entrevistado o se basaron en sus sugerencias.



La comunicación en la empresa

Importancia de la comunicación

En una empresa se unifica la actividad organizada por medio de la comunicación. A través de ésta se logra que la información sea productiva y que los empleados queden vinculados a la empresa para alcanzar los objetivos. La comunicación es vital para disponer de información que permita la toma de decisiones adecuadas.

Todos los empleados deben tener presente que una buena comunicación es el intercambio de pensamiento o de información para lograr confianza y entendimiento mutuos o buenas relaciones humanas. Cada miembro de la organización comparte con los demás el significado y comprensión de dicho intercambio por medio de palabras, símbolos y mensajes.

Barreras a la comunicación

En la comunicación se presentan obstáculos o barreras que la dificultan como podemos ver a continuación.

La falta de claridad y precisión induce a errores, a correcciones y a la necesidad de hacer aclaraciones.

Las personas que actúan como receptores y transmisores tiene a menudo el problema de que pasar la información no es sólo pasar el mensaje tal como lo recibieron, sino que tienen que adecuarlo y no tienen la habilidad para hacerlo

Cuando la comunicación pasa a través de distintos niveles sufre una pérdida debido a la transmisión. En la transmisión oral se suele perder un 30% en cada nivel, pues existe una falta de atención en el receptor que puede ser debida o a un rechazo a lo que recibe o por estar concentrado en otros asuntos.

Muchas veces se hacen suposiciones en la comunicación que nunca son aclaradas y acaban indicando a errores.

Principios de la comunicación

La comunicación sigue los siguientes principios

Una comunicación posee claridad cuando el lenguaje en que está expresada y la manera como está transmitida son comprendidas por la persona a la que va dirigida.

El propósito de las comunicaciones es servir de base a los individuos para el logro y el mantenimiento de la cooperación necesarios para la realización de los objetivos de la empresa.

Se debe utilizar prudentemente la comunicación informal para suplir o completar la comunicación formal poco eficiente.

Un plan de una acción administrativa debe ir acompañado de un plan para comunicarlo a quien incumba.

Condiciones para una buena comunicación

Para establecer una buena comunicación se deben cumplir las siguientes condiciones

Antes de que uno pueda comunicarse con efectividad debe de tener una visión clara y saber lo que trata de transmitir a otros.

La aceptación de lo que se diga depende de la confianza que se tenga en los motivos y la sinceridad de quien lo dice.

Es necesario identificarse en alguna forma con una persona para comunicarse eficazmente con ella. Una forma de decir algo a otro es emplear palabras conocidas por ambos.

Los gestos, el tono de voz, las circunstancias, la selección de las palabras y las expresiones, modifican el significado de lo que se dice.

Tanto las palabras habladas como las escritas, deben ser escogidas de manera que el que las recibe, dirija su atención a donde desea el que comunica.

Las historias y las descripciones gráficas ayuda a fijar la idea en la mente del receptor, pero deberá tenerse cuidado de que sean apropiadas, que ilustren el punto y sean comprendidos por el que escucha.

En comunicación humana, a menudo, lo mejor es no guiarse enteramente por la reacción inmediata o por la primera impresión que se reciba; conviene esperar la reacción retardada de quienes reciben la comunicación.

Tipos y medios de comunicación

A continuación se listan los tipos y medios de comunicación más usuales en las empresas.

Entrevistas especiales	Manuales y folletos
Reuniones de departamento	Carteles
Conferencias	Tableros
Conversaciones telefónicas	Informe anual al persona
Periódicos y revistas de la empresa	Informe a los accionistas
Publicaciones de supervisión y avance	Informes al gobierno
Publicaciones sobre beneficios a empleados	Cartas por correo
Publicaciones con mensajes de la dirección	Películas y transparencias

La comunicación verbal

La comunicación verbal es la más comúnmente usada y tiene las siguientes particularidades.

La ventaja de la comunicación verbal es su potencialidad de un intercambio rápido y completo; a veces ahorra tiempo, permite el contacto personal, crea un espíritu de amistad y cooperación, estimula el interés y anima a preguntar y responder.

La desventaja es que no siempre se ahorra tiempo.

Para ayudar a fijar los conceptos principales en la memoria de los oyentes cuando se hace una comunicación oral a un grupo se aconseja:

anunciar en forma breve lo que se va a oír
explicarlo detalladamente
resumir lo que se ha dicho

En los diálogos se aconseja preguntar, escuchar con interés las contestaciones y no prejuzgar. Si se descuida hacer las preguntas adecuadas, lo más seguro es que se obtengan informes inadecuados o incompletos.

Generalmente , en la comunicación verbal hay que exponer razones.

Comunicación escrita

La comunicación escrita presenta las siguientes peculiaridades

Permite hacer llegar la misma información a muchas personas y sirve de referencia para usos posteriores. Los informes, las instrucciones, recordatorios e impresos de diversas clases son esenciales para las labores administrativas. Los asuntos pueden ilustrarse en diversas formas e incluir muchos detalles, si las circunstancias lo justifica.

La comunicación escrita debe ser completa, clara, concisa y correcta, y evitar ser confusa, profusa y difusa

Los mensajes escritos de manera deficiente son seguido de numerosas aclaraciones orales y escritas que pueden hacer costoso el mensaje fundamental.

Deben valorarse los costos en que se incurre al hacer determinadas comunicaciones escritas.

Comunicación telefónica

La comunicación telefónica es una comunicación verbal muy especial. Tiene la ventaja de que nos puede comunicar en forma inmediata con personas lejanas a nosotros, pero su desventaja es que puede ser costosa.

Dado que las personas que se hablan por medio del teléfono no están cara a cara, se pierde en la comunicación el enriquecimiento que producen los gestos y actitudes corporales. es por ello que hay que cuidar no sólo las palabras sino también las entonaciones.

Como la comunicación telefónica puede ser costosa es conveniente, sobre todo en largas distancias, preparar anticipadamente lo que se va a decir y tener a la mano los documentos necesarios que puedan apoyar la conversación.

Nota. Para más información acerca del teléfono, véase el capítulo 13.

Circulares

Las circulares son avisos o informaciones sobre cambios organizacionales, resultados financieros, adquisiciones, alianzas y noticias en general que se dan al personal de la empresa en los aspectos que la conciernen. Con ello se pretende, en una forma rápida y sólida, actualizar al personal de las intenciones y estrategias de la empresa.

Memorandos

Si las circunstancias lo ameritan, en lugar de emplear circulares se pueden emitir memorandos. Sobre todo, cuando se pretende hacer una comunicación dirigida y específica a un individuo o grupo determinado.

Boletines

Muchas empresas publican periódicamente boletines internos con objeto de que los empleados tengan información de aspectos relevantes de lo que sucede en ellas y de las personas que las integran.

De este modo se busca propiciar en el empleado un estímulo de pertenencia e integración.

Tableros de anuncios

Hay empresas que colocan tableros de anuncios en puntos visibles de los diversos lugares de trabajo para proporcionar al empleado informaciones sobre directivas, cambios organizacionales, anuncios, cumpleaños, años de servicio, invitación a torneos, convocatorias a convivencias, qué días son festivos, etc.

Para evitar la obsolescencia de la información, cada documento exhibido debe de tener una fecha de caducidad. Debe haber algún departamento de la empresa que sea responsable de decidir lo que se va a publicar, de ponerlo y retirarlo, así como de su mantenimiento físico.

Consideraciones finales

Según se trate de comunicación masiva o selectiva, se debe elegir en cada momento y circunstancia las líneas de comunicación más adecuadas, viendo si es necesaria hacerla a través de los jefes, por determinados medios o de manera informal.

Al hacer una comunicación se buscará cuidar su contenido para lograr que se transmita el mensaje en su máxima integridad y comprensión.



Líneas de comunicación

Dirección de la línea

Cuando las personas se comunican entre sí, se forman líneas de comunicación que pueden ser muy simples o alcanzar alta complejidad.

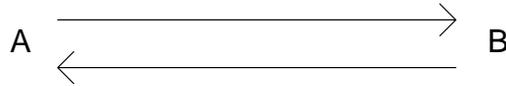
La línea más simple se establece cuando A comunica algo a B sin que éste le responda. Por ejemplo, cuando un empleado de un aeropuerto llama a una persona por el altavoz para darle algún mensaje.



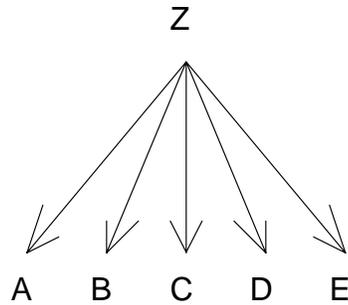
La anterior comunicación unidireccional se puede complicar si B responde, puesto que ya hay posibilidad de un diálogo.



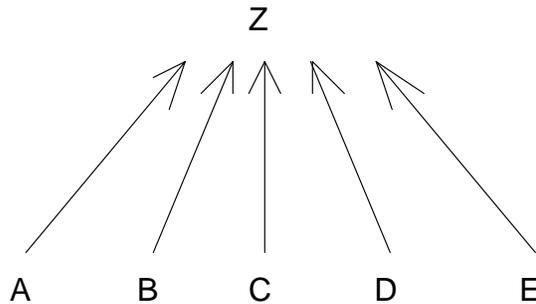
La comunicación anterior es bidireccional. Si A y B sólo pueden hablar uno a la vez, entonces para establecer un diálogo debe irse alternando el sentido de la comunicación. Pero, es posible que ambos interlocutores hablen a la vez si se dota a cada uno de canales apropiados. Por ejemplo el teléfono.



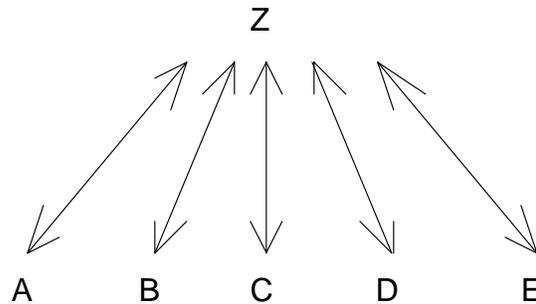
Cuando un director imparte ordenes a sus subordinados se tiene la siguiente configuración.



Cuando los subordinados informan al jefe sin que haya diálogo con él, se tiene la siguiente configuración

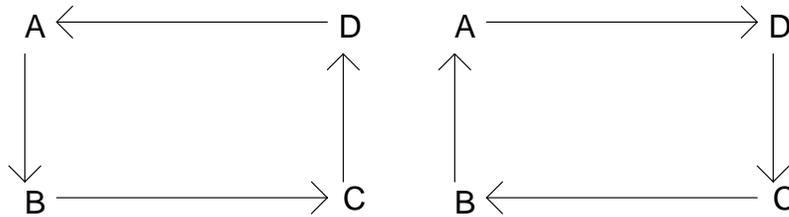


Si los subordinados pueden dialogar con el jefe, pero no entre sí, entonces la configuración es

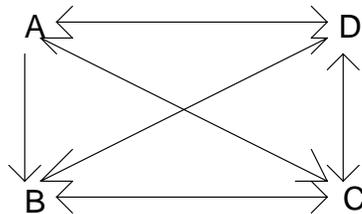


Anillo de comunicación

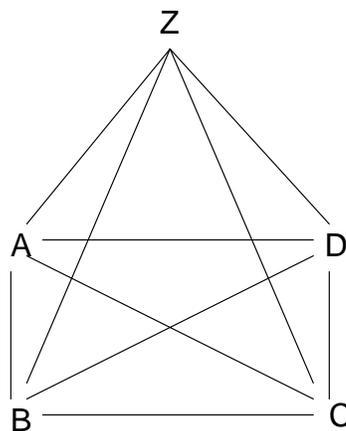
En una reunión donde hay varias personas sentadas alrededor de una mesa, si una de ellas quiere mandar un mensaje escrito a otra, puede hacerlo entregando el mensaje a la persona que tiene a su lado, para que éste a su vez se lo pase a la otra persona de su respectivo lado, y así sucesivamente. Se ha establecido un anillo de comunicación.



Cuando todos se pueden comunicar con todos se tiene la siguiente red de comunicación.

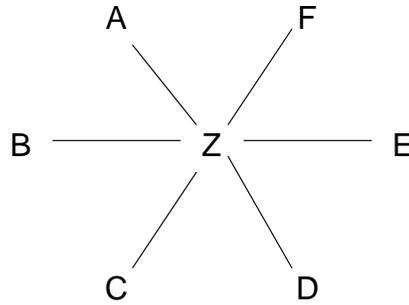


Si retomamos el ejemplo del jefe que se comunicaba con sus subordinados, y suponemos que ahora éstos se comunican entre sí, podríamos pensar que es un caso como el anterior en que todos se comunican con todos. Pero, seguramente la comunicación estará concentrada en gran parte sobre el jefe. Esto es muy típico en una reunión en que hay un líder que la maneja con estilo autoritario.



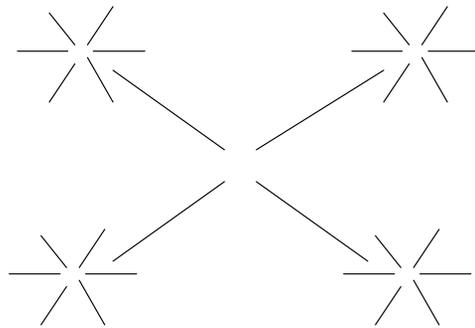
Comunicación en estrella

Tomemos el caso de un corredor de bolsa que maneja compras y ventas con diferentes personas. Cualquier compraventa entre dos personas se hace por medio del corredor, quedando establecida una red de comunicación en estrella.



La comunicación en estrella se usa muchas veces para economizar canales físicos de comunicación, como es el caso de centralillas telefónicas. Por ejemplo si A,B,C,D,E y F se quieren comunicar todos con todos directamente necesitan de 15 canales físicos, pero, si se introduce un punto auxiliar Z y las comunicaciones se hacen a través de él, sólo se necesitan 6 canales físicos de comunicación.

Una red más compleja de comunicación es la formada por varias redes en estrella que se comunican entre sí por medio de un punto muy central que comunica con todos los puntos centrales de cada red en estrella.

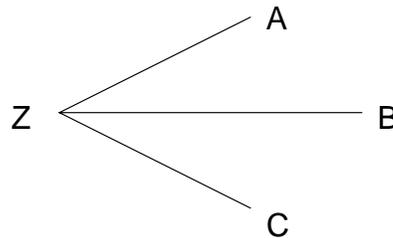


No siempre la centralización de la comunicación obedece a economía de canales. Para ejemplificar, examinemos el caso de una reunión en que cuando alguien quiere hablar a todos los presentes debe de pedir permiso al coordinador de la reunión. Aquí el problema no es tanto de los canales físicos de comunicación como de un sentido de orden y disciplina que permita llevar a bien la reunión. Es decir hay una cierta centralización en la red de comunicación por motivos de control.

Prioridades

Pasemos a estudiar los problemas en que surgen conflictos de comunicación por el uso de canales comunes entre varios usuarios de ellos.

Planteemos el caso en que se busca comunicar un punto con otros que no se comunican entre sí.



Si hay prioridades en la comunicación, por ejemplo ZA tiene prioridad sobre ZB y ZC, y ZB sobre ZC, puede suceder que en un momento dado una comunicación deba ser interrumpida para que entre una comunicación de más alta prioridad.

Supongamos que está comunicándose ZC y pide entrar ZB, la comunicación pasará a ZB, y si al cabo de un rato pide entrar ZA, entonces será desplazado ZB hasta que termine ZA, volverá a entrar ZB y al terminar entrará ZC.

Pero que pasaría si volviera a pedir ZA entrar de nuevo poco antes de terminar ZB, pues que ZC no entraría.

En un juego como este puede suceder que la comunicación ZC no se produzca o suceda tarde o se dé demasiado fragmentada.

Todo esto hace pensar que el problema de prioridades a veces es complejo. Recordemos que hay ejecutivos o políticos que dan a determinado problema una prioridad tan baja que prácticamente nunca lo tratan: el tiempo hace que dejen de ser problemas con lo que al final de cuentas han resuelto el problema. Hay quien conoce esto como dejar pudrir un problema.

Hay varias consideraciones a tomar en cuenta en las prioridades. La más sencilla es que todos tienen igual prioridad.

El problema de concurrencia se resuelve de dos maneras. Ejemplifiquemos las soluciones, partiendo de la suposición de que tenemos una reunión alrededor de una mesa con un coordinador.

Una solución es que el coordinador vaya concediendo la palabra por orden a cada uno. Si alguien no tiene nada que decir, la palabra pasa al siguiente en orden.

La otra solución es que el coordinador dé la palabra al primero que la solicita, y si son dos las que a la vez solicitan la palabra, se la da al que está primero en orden

Lo malo, en ambas soluciones, es que el que tiene la palabra la acapare. Para evitar esta situación, lo que podemos hacer es limitar el tiempo de cada persona en su intervención.

Retomemos el problema de las prioridades en donde ZC nunca entraba por su baja prioridad. Para dar oportunidad a que entre ZC hagamos que la asignación de prioridades no sea estática sino dinámica, o sea que cambie con el tiempo. Alguna comunicación que hace tiempo no puede entrar aumenta su prioridad y ya está en capacidad de entrar.

Recordemos en las empresas aquellos problemas que se van dejando para más adelante y que de repente hacen crisis.

Número de líneas de comunicación con subordinados

Las líneas de comunicación en una empresa son tan importantes que muchas veces influyen en su organización.

Una de las preguntas que se hacen los teóricos de la organización es cuántos subordinados directos debe de tener un jefe.

Veamos la exposición matemática del problema propuesta por **Graicunas**.

Llamemos Z al jefe y A, B, C, ... a los subordinados.

Cuando hay un sólo subordinado A, la única relación de comunicación es la ZA.

Si hay dos subordinados A y B, además de las individuales ZA y ZB, estará la ZAB que puede tener Z con A y B juntos.

Con tres subordinados además de las comunicaciones individuales ZA, ZB y ZC, estarán las del jefe con dos subordinados y con los tres a la vez, ZAB, ZAC, ZBC y ZABC.

Podemos darnos cuenta de que ha medida que aumentamos linealmente el número de subordinados, el aumento de relaciones es explosivo.

En la siguiente tabla damos una muestra de ello. Verticalmente a la izquierda se da el número de subordinados y horizontalmente el número posible de reuniones con un cierto número de asistentes. Verticalmente a la derecha se dan los totales.

comunicación

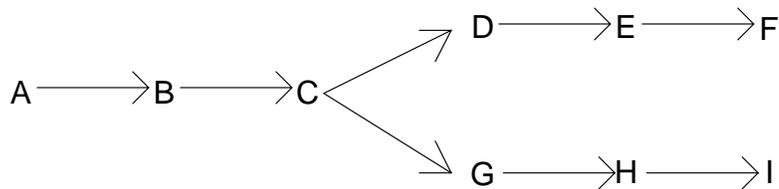
Asist. Sub.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1								1
2	2	1							3
3	3	3	1						7
4	4	6	4	1					15
5	5	10	10	5	1				31
6	6	15	20	15	6	1			57
7	7	21	35	35	21	7	1		127
8	8	28	56	70	56	28	8	1	255
9	9	36	84	126	126	84	34	9	511

Es evidente que en la práctica ningún jefe con ocho subordinados va a intentar tener 256 tipos de comunicaciones distintas, pero si va a tener ocho comunicaciones individuales, una con todos sus subordinados y muchas más que las que pueda tener un jefe con cinco subordinados.

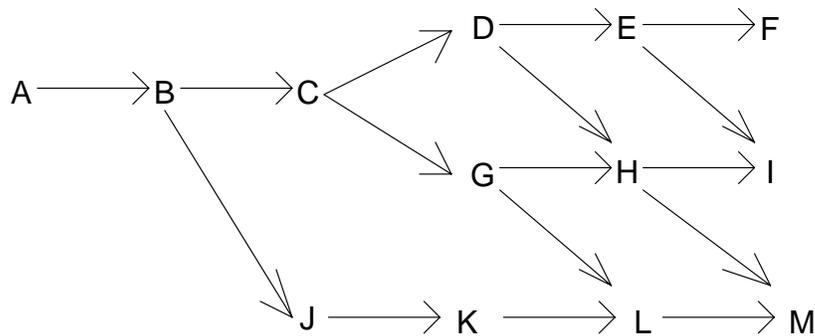
Cada organización y el estilo de mando de un jefe son los que determinan el número de subordinados, pero vale la pena recordar el ejercicio de Graicunas.

Cadenas de comunicación

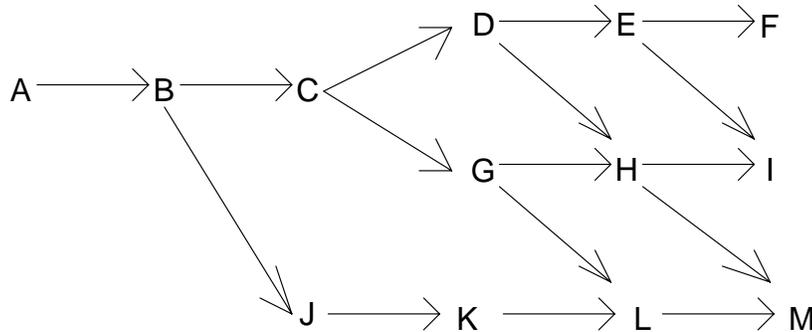
Cuando una persona pasa cierta información a otra, ésta a otra y así sucesivamente, se produce una cadena



ahora bien, las cadenas no son siempre totalmente lineales ya que se a menudo se producen bifurcaciones



y pueden llegar a ser muy complejas, de modo que la información accede a un punto por más de un camino.



Las cadenas de información largas o complejas son poco confiables debido a que el paso de la información de una persona a otra sufre de pérdidas y alteraciones.

Rumores

Los mensajes que pasan de una persona a otra y no son confirmados pueden convertirse en rumores. En el siguiente cuadro se muestran algunos aspectos de los rumores.

Las personas que no son muy críticas pueden aceptar fácilmente los rumores.

En situaciones inciertas, confusas, dudosas o de ansiedad, la gente tiende a aceptar los rumores aunque carezcan de fundamento.

Con los rumores se puede alcanzar una persuasión colectiva que produzca una situación consecuencia del rumor.

Por ejemplo, si entre los clientes de una empresa se propaga el rumor de que ésta está en mala posición económica, se puede llegar a la situación de quiebra.

continúa

El efecto de la difusión de un rumor puede ser distinto cuando quien lo recibe lo había ya oído de otra persona.

Si se transmiten dos rumores contrarios entre sí, el primero suele superar al segundo si los dos provienen de la misma fuente. Se busca que el segundo complemente al primero.

Si se transmiten dos rumores contrarios entre sí provenientes de distinta fuente, suele predominar el que llega último.

Al pasar un rumor de una persona a otra se deforma algo y pierde parte de su contenido.

12

Reuniones de trabajo en grupo

Introducción

Una de las formas de trabajar en grupo es haciendo reuniones. En este capítulo mostraremos los diferentes tipos de reunión, sus estilos, su preparación, el papel de los asistentes y del animador y aquellas consideraciones a tomar en cuenta para obtener buenos resultados de ellas.

Tipos de reunión

Hay dos tipos principales de reunión: para información y para el proceso de toma de decisiones.

Reuniones para información

Ciertas personas convocan a un grupo a una reunión para transmitirles una información, como puede ser una orden o la presentación de un plan, etc.

En este caso hay una fuerte comunicación unidireccional que puede convertirse en bidireccional si se establece una sesión de preguntas y respuestas.

Ahora bien en tal tipo de reunión poco se puede hablar de trabajo en grupo.

Reuniones para el proceso de toma de decisiones

Las reuniones en donde hay más trabajo en grupo son las dedicadas al proceso de toma de decisiones.

Según cuál sea la fase de este proceso se tiene un tipo diferente de reunión:

para preparar la decisión
para tomarla
para implantarla

Puede que físicamente haya una sola reunión que va pasando por los diferentes tipos, pero es conveniente para no perder control darse cuenta de su evolución.

Las reuniones para preparar decisiones se dedican a recoger información, a analizarla, a plantear problemas, a estudiarlos y a evaluar las diferentes soluciones alternas.

Las reuniones para implantar decisiones sirven para elaborar planes y programas, establecer objetivos, estrategias y políticas, y deslindar responsabilidades.

Estilos de reunión

Cualquiera que sea su tipo, la reunión puede ser manejada por dos estilos principales: el consultivo y el cooperativo.

Estilo Consultivo

Cuando el responsable del proceso de una decisión ya tiene una idea definida, pero quiere conocer más aspectos o quiere sondear la reacción que provoca en otros, le conviene adoptar el estilo consultivo.

Está al servicio de una persona (o de un grupo minoritario).

Es usual que esta persona funja como el animador del grupo.

Los directores autoritarios suelen adoptar el estilo consultivo.

Estilo corporativo

El estilo cooperativo es conveniente emplearlo cuando el responsable del proceso de una decisión no tiene bien definida la idea, considera que el grupo trabajará eficientemente, se sentirá motivado por pedirle su participación, o quiere tener corresponsables.

El responsable puede ser el animador para regular el grupo y hacer que progrese.

Si considera que el grupo está maduro para autorregularse delega la función de animación en un miembro del grupo.

En los casos en que el responsable no quiere mostrarse como un ente presionante o le es difícil adoptar un estilo cooperativo, vale la pena que busque delegar la animación en otro.

La persona que quiere adoptar el estilo cooperativo debe escuchar a los demás y evitar evaluar sus opiniones en relación a la propia.

No es conveniente tener una reunión de grupo cooperativa si sus participantes carecen de los conocimientos y la competencia necesarios para hacer buenas aportaciones.

Preparación para la reunión

Para lograr el éxito de una reunión se debe prepararla con cuidado como se muestra a continuación.

Para desarrollar convenientemente una reunión, se debe definir cuál es su objetivo, quiénes van a participar, y qué tanto conocen el tema a tratar. Se tiene que tener una idea de la duración de la reunión.

Si se cree que lo que se va a tratar no es posible realizarlo en el tiempo de que se dispone, vale más hacer más de una reunión con un plan de avance de una a otra.

Para evitar el cansancio, las reuniones no deben ser demasiado largas, lo aconsejable es cerca de una hora media con un máximo de tres horas, y hacer de vez en cuando un receso.

Si es posible y conveniente, se debe enviar a los participantes el material necesario para que estos lo estudien y no se tenga que perder tiempo en la reunión.

Asistentes a una reunión

Hay que prestar atención a los asistentes a una reunión en la forma que se muestra en lo que sigue.

Las reuniones trabajan más eficazmente cuando no son muy numerosos los asistentes. Una reunión de ocho a doce personas podemos considerar que es numerosa.

Las personas que asisten a la reunión deben estar interesadas en el tema a tratar, tanto por que quieren empujar algo como por que se verá afectadas.

También pueden asistir personas que sin estar verdaderamente interesadas son expertos de lo que se va a presentar o discutir en la reunión.

Líneas de comunicación

En lo que sigue presentamos las líneas de comunicación que se establecen en una reunión.

Las líneas de comunicación que se establecen entre el animador y los demás participante, así como las que hay entre estos, son cada vez mayores a medida que aumenta el número de participantes.

La reunión se puede volver incontrolable si todos quieren participar estableciendo relaciones con todos.

La reunión puede decaer si muchos de los participantes se abstienen de intervenir por miedo al caos.

Si el asunto a discutir llega a involucrar a demasiadas personas, cabe considerar la posibilidad de subdividir el grupo de tal manera que cada subgrupo tengan reuniones con partes específicas del asunto y se tengan reuniones en que sólo participen los líderes.

Ubicación de los asistentes

Es aconsejable que las reuniones se celebren alrededor de una mesa en que todos puedan verse entre sí, situándose el animador en un lugar que sea muy visible. Ahora bien no es conveniente que en algunos lugares haya amontonamiento de participantes y en otros haya vacíos, es preferible un reparto uniforme de los participantes en el lugar.

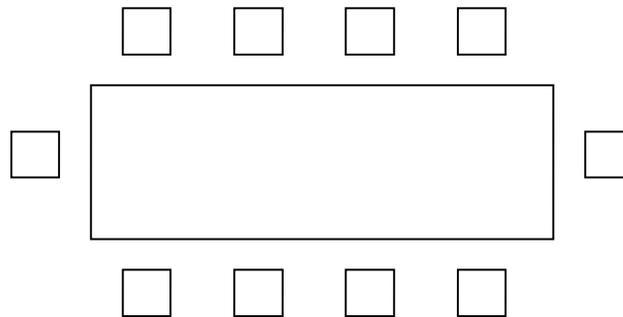
Si hay participantes que no se conocen entre sí, se puede proceder a hacer una presentación de algunos o cada uno de ellos al grupo, o poner carteles con los nombres.

Hay tres formas clásicas de ubicar a los asistentes a una reunión:

mesa redonda

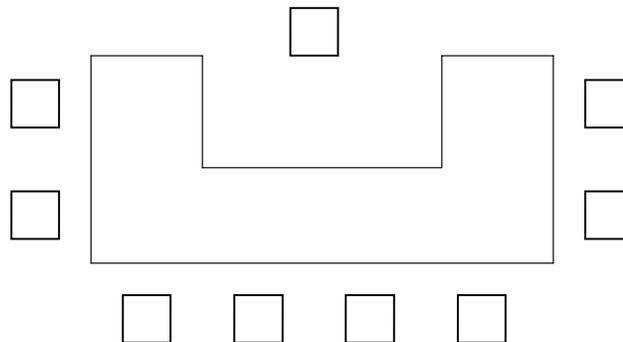
mesa en U

salón de clases



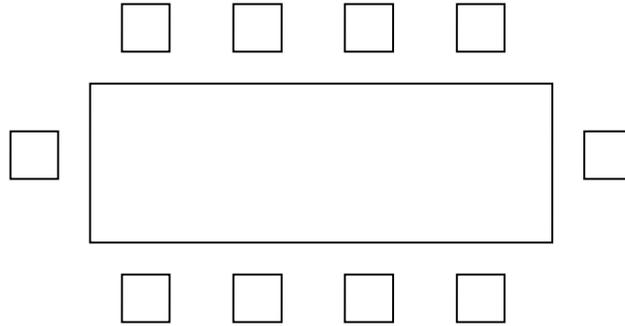
Mesa redonda

Todos pueden hablar entre sí. En la cabecera o en medio de un de los lados se puede situar el moderador.



Mesa en U

Además de prestar atención al expositor, los asistentes pueden hablar entre sí



Salón de clases

La atención se centra en el expositor

Convocatoria

Es una buena práctica enviar una convocatoria a los participantes de la reunión indicándoles el día, lugar y hora que tendrá lugar, el asunto a tratar, el objetivo perseguido, la forma en que se va a trabajar, si se va a tener un programa, y qué información deben traer.

Inicio

Al iniciar la reunión el animador tiene que hacer una introducción (de cinco a diez minutos) explicando el motivo de ella, qué se persigue y cómo se va a desarrollar.

Hay que llevar cuidado en no presentar un plan de trabajo que vaya a ser rechazado abierta o disimuladamente por el grupo.

En caso de que la reunión busque solucionar un problema, después de presentar los hechos es preferible que antes de pedir inmediatamente soluciones al grupo se solicite su opinión sobre el asunto, pues de este modo se puede alcanzar un diagnóstico que permita encontrar una mejor solución.

Desarrollo de la reunión

Es importante cuidar el que una reunión se desarrolle en una forma tal que se alcancen los objetivos que se tienen propuestos para ella y se logre la armonía de los asistentes a ella. A continuación se listan una serie de consideraciones y aspectos acerca de como desarrollar una reunión.

En el desarrollo de la reunión, el grupo debe ir progresando para llegar a un acuerdo final. A continuación se muestran una serie de observaciones en el desarrollo de una reunión

Una forma de hacer el desarrollo es tener acuerdos intermedios sucesivos, ya que esta forma dinámica de desarrollo deja motivada a la mayoría del grupo si hubo buenos consensos. Ahora bien, no siempre se logran resultados de gran calidad por la necesidad de mantener la unión del grupo. Además, es posible que si había un plan previo para el desarrollo de la reunión, no se cumpla o se le tenga que hacer modificaciones o improvisaciones.

continúa

Los integrantes de la reunión suelen tener formación e intereses distintos, y forman grupos afines o antagónicos por lo que razonan en forma diferente y en base más a criterios subjetivos que objetivos.

En el desarrollo de la reunión se deben plantear hechos, analizarlos y, clasificarlos por su importancia y su dificultad. Después examinar la situación desde distintos puntos de vista: financiero, comercial, de resultados, de producto, sociales, psicológicos, técnicos, etc.. Posteriormente, determinar la importancia de los distintos aspectos, cuáles son consecuencia de otros, cuáles están relacionados entre sí y si hay uno central.

Cuando el problema a discutir no muestra claramente desde el principio el resultado que se pretende lograr, se puede hacer avanzar la reunión por medio de objetivos transitorios definidos que permitan ir pasando de uno a otro.

En ciertos momentos, conviene orillar provisionalmente aquellos factores: que no son esenciales, de los que se dispone poca información y sobre los que las opiniones de los participantes son divergentes.

Tipos de preguntas

A continuación presentamos varios tipos de preguntas que se presentan en las reuniones de trabajo.

De **sondeo** para conocer las opiniones, puntos de vista, conocimientos de los hechos, experiencias, etc. de los participantes.

De **orientación** para pedir o proponer al grupo alguna idea o camino a seguir.

De **control** para pedir resúmenes parciales, síntesis, aprobaciones y desaprobaciones.

Cerradas que sólo se pueden contestar con sí o no.

continúa

Abiertas que admiten toda una gama de respuestas.

Orientadas a obtener una respuesta en determinado sentido.

Neutras que no buscan ninguna respuesta particular, (preguntas que aparentemente son neutras, pueden no serlo por la forma irónica o el tono que son hechas).

Consideraciones acerca de las preguntas

A continuación se presentan diversas consideraciones a tomar en cuenta acerca de las preguntas.

Las preguntas pueden hacerse a todo el grupo. a una parte de él o un determinado participante.

Cuando se pide información conviene hacer preguntas cortas al grupo, empleando un vocabulario sencillo que entiendan los participantes.

Si el tema es largo es preferible hacer varias preguntas.

No hay que hacer preguntas tendenciosas o que sean de adivinanza.

Después de la pregunta es normal que se produzca un silencio por que los participantes están pensando que responder o nadie quiere ser el primero en responder.

Si el silencio se prolonga, el animador puede echar una mirada circular al grupo y animarlo a responder.

Si continúa habiendo silencio debe reformular la pregunta de manera distinta.

Si persiste el silencio puede preguntar en forma neutra y abierta las causas del silencio.

El animador debe estar atento a si hay malestar en el grupo, porque no se ha entendido la pregunta o no se sabe como contestarla o no se quiere contestarla. En este caso es mejor hacer un receso y examinar la situación.

En ocasiones hay que hacer preguntas que precisen opiniones que no están claramente expresadas o que puedan tener varios significados.

continúa

Existen preguntas para controlar intervenciones y objeciones que permiten conocer qué tan validas éstas son.

Debe evitarse que el participante crea que lo están poniendo en problemas o lo están censurando, para ello la pregunta debe hacerse de forma neutra, e incluso hacerla preceder de un resumen de lo que el participante a dicho para confirmar que se le ha entendido.

Se hacen preguntas de control al grupo para saber cómo piensa y hacerlo sentir como grupo y así evitar la sensación de que la reunión sólo fue un conjunto de diálogos entre el animador y algunos participantes.

Las preguntas de control deben ser concretas acerca de algo: que sugieran la producción de ideas o que orienten la progresión del trabajo del grupo.

El animador

Una forma de asegura el éxito de una reunión es que ésta tenga un animador. A continuación se presentan algunas consideraciones sobre él.

El animador debe conocer bien el problema que se está tratando y sus implicaciones, y a los componentes del grupo.

Debe analizar la naturaleza de cada intervención viendo si es una idea, una proposición, un hecho, una experiencia, una objeción, una sugerencia, etc.

Tiene que relacionar las diferentes intervenciones entre sí. Esto lo puede hacer internamente a medida que se van produciendo.

Debe ir memorizando las naturalezas de las diferentes intervenciones y sus relaciones. Esto lo puede llevar a:

querer intervenir después de cada participación con el peligro de molestar al grupo

dejar su intervención para el final, cuando ya se acabaron las intervenciones de los demás, corriendo el peligro de que el grupo esté desorientado. continúa

Lo mejor es que el animador intervenga cuando se cierre el peligro de la desorientación o cuando ya hay demasiadas aportaciones.

continúa

El animador, después de cada intervención, debe comprender lo que dijo o quiso decir el participante y categorizarlo, identificado si cae en el marco de la discusión y hace avanzar la reunión.

Es entonces cuando debe tomar la decisión de intervenir para pedir precisiones o el acuerdo del grupo.

Si el animador es a la vez participante corre el peligro de preferir y apoyar las intervenciones que están dentro de su línea de opinión.

Un animador que habla entre el treinta y el cincuenta por ciento del tiempo, seguramente aprovecha su doble papel de animador y participante, para manipular al grupo con el fin de lograr objetivos predeterminados.

Si los integrantes no tienen fuertes intereses comunes no pensarán como grupo, por lo que el animador debe pensar como grupo cuando intervenga.

Debe observar y estar atento de cómo se produce la red de comunicaciones del grupo, evitando que se centralice excesivamente hacia él.

El panel

Hay una reunión un tanto especial llamada panel. Es una reunión en donde frente a un auditorio, un grupo de especialistas, moderados por alguien, tratan un tema desde diferentes puntos de vista. En el siguiente cuadro se muestran algunas consideraciones a tomar en cuenta en un panel.

El moderador introduce al auditorio en el tema y dice la forma cómo se va a tratar.

El moderador presenta los panelistas.

El moderador anima la reunión, media en las presentaciones de los panelistas, y hace de intermediario entre ellos y el auditorio.

Los panelistas son expertos en el tema y exponen la manera en como ellos lo entienden.

Se busca enriquecer el tema y no acabar en confrontaciones entre asistentes.

Se debe evitar la discusión entre panelistas y público.

El auditorio juega un papel pasivo, aunque en algún momento pueda hacer preguntas.

El moderador puede pedir a más de un panelista que responda a una determinada pregunta del auditorio.

continúa

Si hay demasiadas personas del auditorio que quieren preguntar, se puede pedir que las preguntas se hagan por escrito. El moderador puede agrupar preguntas afines.

Cuando alguna persona no pueda formular bien su pregunta, el moderador la tiene que ayudar.

Tormenta de ideas

La tormenta de ideas es una forma creativa de producirlas en grupo. Para ello se invita a todos los participantes, propiciando la libertad imaginativa, a emitir una gran cantidad de ideas sin inhibiciones y sin crítica. Después se agrupan y combinan para llegar a conclusiones.



El teléfono

Introducción

Hoy día el teléfono es una herramienta esencial en cualquier empresa porque establece una comunicación oral a distancia que permite un contacto rápido entre dos individuos.

Ello hace que se facilite el intercambio de información, bienes y servicios.

Y se ha hecho tan extendido su uso que parece obvio hablar de sus ventajas, pero no siempre lo empleamos adecuadamente.

A continuación presentamos esquemáticamente en forma de tablas una serie de aspectos a considerar.

Por y para que se utiliza

Intercambio de observaciones.
Obtención de precisiones complementarias.
Seguimiento de un proyecto.
Economía en costos de desplazamiento.
Presentaciones.
Hacer citas.
Pedir información.
Arreglar un asunto urgente.

Inconvenientes

No se está cara a cara; no se pueden usar gestos corporales.
No estamos presentes.
Hay dificultades de interpretación.
El interlocutor no nos presta atención.
Se nos agota lo que tenemos que decir.
Sólo usamos el sentido del oído.
La persona a quien telefoneamos puede evitarnos fácilmente.
La transmisión no siempre es clara.
Antes de encontrar a quien llamamos nos pasan de un teléfono a otro o nos hacen esperar.

Preparación para llamar

Establecer los propósitos de la llamada ¿cuál es el objetivo?

Determinar los temas a tratar ¿qué puntos claves se deben tocar? ¿cómo se deben abordar?

Conocer al interlocutor.

Prever las objeciones y preparar las respuestas.

Definir el mejor momento para llamar: fecha, hora, lugar; ¿cuándo el interlocutor está más tranquilo y disponible? ¿cuándo y dónde será más barata la comunicación?

Tener el nombre y número del teléfono del destinatario y si es posible otros números alternos.

Tener toda la documentación necesaria a mano, agenda de citas, papel y lápiz.

Después de llamar

¿Debo dar seguimiento a la llamada?

¿Debo de llamar otra vez? ¿cuándo y para qué?

¿Qué tengo hacer?

¿A quién debo informar de mi llamada?

¿Debo de hacer un reporte?

Recepción de una llamada

Para mí y prevista.	Lo mismo que cuando yo llamo.
Para mí imprevista.	Agenda, papel y lápiz.
Para otro prevista	Como si fuera para mí y preparar la conversación con la persona que reemplazo.
Para otro imprevista	Agenda, papel y lápiz. Anotar la fecha y la hora, a quién llaman, quién llama, de dónde, el mensaje, a dónde se le puede llamar, mi firma

Personalidad

Entonación de voz.
Hablar claro y distintamente.
Silencio en el momento adecuado.
Lenguaje entendible.
Evitar palabras altisonantes y malsonantes.
Claridad y precisión del mensaje.

Lo que hay que evitar

El parloteo.
Las llamadas inútiles.

El vendedor y el teléfono

Presentarse.
Dirigirse a las personas por su nombre.
Llamar la atención.
Hacer preguntas que despierten interés al interlocutor.
Pasar el mensaje.
No ser confuso, profuso y difuso.
Estar en los intereses del interlocutor.
Presentar las características en términos de beneficio.
Resumir.
Presentar alternativas.
Posibles concesiones.
Reformular para aclaraciones y precisiones.
Conclusión.
Hacer una cita.

Consejo final

El teléfono conserva su eficacia si la comunicación es breve, tiene su motivo y es oportuna.

14

La comunicación escrita

Introducción

Los hombres que intervienen en la administración de una empresa, en la actividad de los negocios o en la elaboración de un sistema informático, requieren de la comunicación escrita de una manera fundamental, tanto para la redacción de informes y correspondencia comercial, como para documentar e integrar expedientes.

Muy a menudo nos encontramos que estos hombres, que se consideran expertos en ciertas áreas de la empresa, descuidan lamentablemente los aspectos de la comunicación escrita y muestran una mala imagen tanto de sí como de la empresa que representan.

A primera vista pudiera parecer una especie de desaliño en una tarea que no se considera fundamental, pero un examen detenido nos hace ver que la comunicación escrita deficiente es el reflejo de un mal proceso mental para plantear y resolver problemas, o examinar una situación, y esto trae como consecuencia toda una serie de malos entendidos, equivocaciones y puntos mal definidos.

En lo que sigue de este capítulo se verán tanto las ventajas como los inconvenientes de la comunicación escrita y, además, cómo planear la exposición y presentar el mensaje que se quiere mandar, así como el estilo con que escribirlo. También se muestran unas recomendaciones sobre cómo hacer anotaciones en una comunicación escrita recibida para resaltar lo más importante de ella.

Ventajas

La comunicación escrita presenta las ventajas que se listan a continuación.

La precisión que el emisor puede impartir al mensaje.

La facilidad de corregir el mensaje, enviarlo y detectar si se ha olvidado algo en él.

La posibilidad de dejar constancia de los hechos.

La posibilidad de estandarizar el mensaje.

La facilidad de duplicación.

Tener el medio de control de la ejecución pidiendo respuesta.

Inconvenientes

La comunicación escrita también presenta inconvenientes como se muestra a continuación

Papeles y burocracia.

Impersonal, no estar cara a cara.

Lentitud.

No tener respuesta inmediata.

No hay diálogo fluido.

Dificultades lingüísticas, de vocabulario, de ortografía de exposición lógica y en general gramaticales que interviene en la redacción del mensaje escrito.

Plan de exposición

Es conveniente redactar el mensaje escrito dentro de un plan de exposición que puede desarrollarse según el siguiente esquema. Principiar con un preámbulo, seguir con la parte medular que da cuerpo al mensaje y finalizar con un cierre o

escrita

epílogo. Si se considera conveniente, se pueden poner encabezamientos o títulos en lugares apropiados. Es usual que el documento principal vaya acompañado de anexos.

En la siguiente tabla se presenta una guía para el plan de exposición.

Principio

Introducción.
Circunstancias.
Fuentes de información.
Método de investigación.
Historia del problema.
Explicación de términos empleados.
Orden de la exposición.

Cuerpo

Información analítica.
Factores por orden ascendente de importancia.
Factores por orden descendente de importancia.
Alternativas.
Orden cronológico.

Fin

Conclusiones (Nota. En algunos casos pueden ir al principio)
Recomendaciones.

Presentación del mensaje

Para poder realizar el plan de mensaje expuesto anteriormente es necesario primero tomar en consideración cuál es el objetivo del mensaje y a quién va destinado. Lo siguiente es ver qué se quiere decir y cómo se va a decir. Lo anterior nos da la pauta para escribir la presentación del mensaje.

Objetivo

¿Para qué escribir?
¿De qué se va a escribir?

Destinatario

Conocimiento del receptor.
Adaptación a su capacidad.

continúa

Temas y subtemas

Selección del material informativo disponible.
Sentido crítico.
Discriminación de lo valioso de lo superfluo.
Ordenamiento.
Jerarquización.
Síntesis.
Amplificación.
Lugar donde ponerlo ¿principio, cuerpo o fin?

Información

Clara.
Concisa.
Abstracta: amplia y genérica.
Concreta: específica.
Breve.
Precisa.
Sencilla.
Ampulosa.

Objetividad por medio del estilo

Personal.
Impersonal.
De qué manera se va a decir.
Modo como se escribe.
Lenguaje.
Tono.
Vocabulario.
Evitar lugares comunes.

NOTA: El orden de las palabras de una oración se rige por el interés psicológico o la intención más que por el orden gramatical.

Estilo de escritura

Cada persona y también cada empresa tiene un estilo e escritura. Un buen estilo hace más inteligible y agradable lo que se quiere comunicar. He aquí porque es importante cuidarlo.

El estilo puede mejorarse haciendo ejercicios de:

imitación comparación variación adjetivación

Símbolos para anotaciones

Para interpretar y seleccionar el contenido de un documento escrito, el lector puede hacer anotaciones empleando un código de símbolos propio como herramienta auxiliar de ayuda. Las anotaciones pueden servir para posteriormente prestar atención a lo que se considera más importante.

Es evidente que no todos los documentos se prestan para hacer anotaciones, si es necesario se pueden hacer en copias para trabajo.

A continuación presentamos algunos símbolos muy utilizados. Esta simbología también sirve para la preparación de un escrito.

Subrayar un párrafo.

Marcar un párrafo con plumón amarillo o rojo.

Circular palabras o frases notables.

Hacer anotaciones al margen.

Poner el signo ? en pasajes dudosos o que no se entienden.

Poner "si" o "no" para indicar acuerdo o desacuerdo.

Ligar un párrafo con otro por medio de flechas.

Numerar párrafos para dar prioridades.

15

Señales y símbolos

Introducción

Las señales y los símbolos son formas de comunicación muy extendidas en la sociedad. A continuación se presentan en forma de cuadros toda una serie y consideraciones acerca de ellos.

Señales

Los gestos y las señales son una forma de comunicarse del hombre anterior a la escritura. Los animales entienden los gestos del hombre tanto o mejor que sus palabras.

Si queremos decir "no" giramos la cabeza horizontalmente y, si "sí", verticalmente. Esto está admitido casi universalmente, a excepción de algunos pueblos para confusión de sus visitantes.

De las luchas de los gladiadores romanos nos queda que el índice hacia arriba es libre y hacia abajo condenado.

Hay toda una simbología con los dedos: paz y amor, victoria, ok, obscenidad, etc..

Cerrar un ojo puede significar picardía, complicidad o invitación amorosa.

El policía para dirigir el tránsito emplea toda una gama de señales con sus brazos y manos para indicarnos alto, adelante, aprisa y despacio.

Símbolos

Un tipo especial de señal es el símbolo. Los símbolos son imágenes o figuras con que materialmente se representa un concepto moral o intelectual, por alguna semejanza o correspondencia que el entendimiento percibe entre este concepto y aquella imagen.

La bandera de un país no es sólo un pedazo de tela con cierto diseño y colores, representa la historia, la cultura, los ideales y los valores del país.

Existen símbolos religiosos como la cruz y la estrella de David, y políticos como la svástica y la hoz y el martillo.

Los ritos de las liturgias religiosas están llenos de símbolos, lo mismo las ceremonias cortesanas y las conveniencias sociales.

Vestidos

La forma de vestir está ligada a una escala de valores sociales.

La corbata es obligatoria en ciertos ambientes, en tanto que en otros el no llevarla representa libertad frente a los valores burgueses y burocráticos. Y no creamos que todos los descorbatados son hippis, también hay deportistas e intelectuales, y los que no tienen para comprar corbata.

El general no viste igual que el soldado (excepto en los ejércitos revolucionarios en las épocas románticas de sus inicios).

El simple cura de aldea viste diferente de sus obispos y cardenales.

Saludo de mano

El saludo de mano es un símbolo de amistad.

En la edad media era señal de estar desarmado.

Generalmente se hace con el antebrazo hacia abajo, pero hay ciertos grupos que para diferenciarse lo hacen con el antebrazo hacia arriba.

continúa

Los militares romanos tomaban con la mano el antebrazo de quien saludaban, y hoy día aún quedan grupos militares que lo hacen como símbolo de solidaridad profesional.

Los jugadores de un equipo se golpean las palmas de sus manos para felicitarse por una buena jugada.

El boxeador saluda a su público cogiéndose ambas manos y el político también, pero en forma ligeramente distinta para darse un aire más distinguido.

En otros tiempos, en Inglaterra, los grandes señores a sus posibles herederos les daban toda la mano o sólo algunos dedos dependiendo de la cercanía del parentesco (y por tanto de la herencia).

Tomar y besar la mano de las damas y de las personas superiores era símbolo de distinción, respeto o vasallaje. Hoy, en algunos casos, es símbolo de servilismo.

Dejar a alguien con la mano extendida puede ser un rechazo a su saludo, un desprecio o un insulto.

Estatus de un ejecutivo

En las empresas el estatus de un ejecutivo se manifiesta en una serie de símbolos de poder o de prestigio:

tamaño del despacho
tipo de muebles
cantidad de teléfonos
número de secretarías
tarjetas de presentación
tipo de coche
títulos

Entorno de símbolos

La civilización moderna está visual y subliminalmente saturada de símbolos.

La publicidad hace uso intensivo de los símbolos para apoyar campañas tanto comerciales como políticas, en una sociedad consumista de bienes y servicios tanto materiales como intangibles.

Diseño y color

La representación visual de los símbolos gráficos se basa en el diseño y el color.

Encontrar un logotipo adecuado es muy importante para una empresa, partido político o campaña, pues facilita su aceptación y adhesión por parte del público y seguidores.

Los colores en el cristianismo

Blanco	Pureza y alegría
Rojo	Caridad
Verde	Esperanza
Morado	Esperanza
Negro	Luto

Los colores en la heráldica

Azur	Azul	Lealtad, justicia, fidelidad, alegría, buena reputación, nobleza.
Gules	Rojo	Amor, osadía, intrepidez, valor, cólera, crueldad.
Sinople	Verde	Honor, cortesía, urbanidad, esperanza, vigor, alegría.
Púrpura	Púrpura	Fe, devoción, temperancia, castidad.

Sable	Negro	Duelo, aflicción, sabiduría, ciencias, constancia en la tristeza, prudencia.
Oro	Dorado	Sabiduría, amor, fe, virtudes cristianas, constancia. <i>continúa</i>
Plata		Pureza, inocencia, verdad, esperanza, felicidad.
Aurora	Naranja	Inestabilidad, disimulo, hipocresía.
Pardo	Pardo	Penitencia, pena, traición humildad.

Los colores heráldicos son los siete primeros. No se podían mezclar colores porque significaría que las virtudes que simbolizaban estaban disminuidas. Se tenía una "mancha en el escudo" si el caballero estaba castigado: entonces se le hacían mezclar colores, por ejemplo el naranja es mezcla de rojo y amarillo.

Simbología de las piedras preciosas

Granate	enero	Símbolo de la virtud.
Amatista	febrero	Se creía que curaba la embriaguez; símbolo de la serenidad.
Aguamarina	marzo	Empleada como protección en el campo de batalla y los tribunales.
Diamante	abril	Símbolo de la invencibilidad y el valor.
Esmeralda	mayo	Se creía que servía para predecir el futuro ayudaba la vista y aguzaba la inteligencia.

Perla	junio	Símbolo del mar; se asocia con la belleza de las mujeres.
Rubí	julio	Se le atribuyen dones de afecto y pasión. <i>continúa</i>
Peridoto	agosto	Símbolo de la persuasión; un talismán contra los espíritus nocturnos.
Zafiro	septiembre	Lo usaron los monarcas para prevenirse del mal; como antídoto de los venenos, y se le considera una gema sagrada.
Opalo	octubre	Símbolo de la buena suerte.
Topacio	noviembre	Símbolo de la pasión.
Turquesa	diciembre	Estimado por los aztecas, persas y egipcios.

16

Expresión oral

Introducción

Para poder presentarse en público y hacer una buena exposición es necesario cuidar la actitud corporal, los gestos, la mirada y la voz, regulándolos y combinándolos de tal manera que el público preste su mayor atención y se involucre en lo que le quiso transmitir el orador.

En los siguientes cuadros se muestran los principales aspectos que debe de tomar en cuenta un expositor,

Actitud corporal

Hay que tomar una actitud natural dirigida hacia el auditorio y no hacia el pizarrón, los papeles, o los aparatos que se usan.

Si se está sentado, aunque es menos fatigante, hay que levantarse para ir al pizarrón o hacia algún aparato y después volverse a sentar. La sesión toma el tono de conferencia y se vuelve lenta.

Si se está de pie, se tiene más libertad de movimiento para manipular aparatos y los desplazamientos pueden ayudar a romper la monotonía, pero si los desplazamientos son sin ton ni son pueden ser molestos.

Los gestos

Los gestos ayudan a enfatizar lo que se dice, pero no se debe abusar de ellos.

Hay que evitar tener los brazos a lo largo del cuerpo y el no saber que hacer con las manos.

Si se está sentado no hay que sentarse y cruzar los brazos durante todo el tiempo o aferrar rígidamente los papeles que hay que leer.

Si se está de pie, no esconderse detrás de un atril o pasearse con las manos en los bolsillos

Se tienen que utilizar los brazos y las manos en forma natural, lo cual depende de la manera de ser de cada uno.

Se deben evitar gestos repetitivos innecesarios como puede ser ciertos tics, o frotarse las manos, rascarse la oreja, golpearse la pierna con el apuntador, pasearse como fiera enjaulada, etc..

La mirada

Hay que buscar el control visual con el auditorio, ver los ojos de los espectadores

El orador no se debe concentrar en sí mismo, debe pasear la mirada para dar la sensación de que no está aislado y para conocer la reacción de los asistentes.

La voz

El volumen de la voz debe estar adaptado a la acústica del local, no se debe hablar demasiado bajo ni se debe forzar la voz. Hay que hablar de cara al auditorio.

No se debe hablar demasiado rápido, sino articulando y pronunciando, pero sin exagerar.

Comprensión

Se debe hablar con palabras que entienda el público y si hay necesidad de emplear palabras o términos poco usuales o conocidos, deberá definirlos en forma clara

Las frases deben ser cortas y es aconsejable que no lleven más de dos ideas.

Si se van a enumerar varios conceptos, puede ser conveniente numerarlos para facilitar la memorización.

Puede ser conveniente recapitular cada cierto tiempo o cada vez que ya se han expuesto varias ideas.

Volumen

El volumen de la voz no debe permanecer constante: se debe ir cambiando para no resultar monótono.

En los pasajes de mayor interés se debe subir de volumen y, en algunos momentos, bajarlo para dar sensación de importancia con el fin de llamar la atención del público.³

Velocidad

La velocidad con que se habla debe cambiar. En un punto interesante se va más despacio.

Se puede ir más rápido cuando hay pasajes que no se les quiere dar demasiada importancia.

Si el tema tratado es difícil y la reacción del auditorio para comprender es lenta, el orador debe ir más despacio que cuando no hay dificultades de comprensión.

160 palabras por minuto es una velocidad demasiado grande, los oyentes pierden el hilo.

90 palabras por minuto es demasiado lento, los oyentes se aburren.

Pausas

Las pausas marcan el ritmo de la exposición.

Las pausas ayudan a mantener la atención, pero debenser hechas en momentos oportunos,
Dan mala impresión las pausas producidas por dudas del orador.

Una frase importante puede resaltarse si le sigue un silencio que hace reflexionar al público.

Tono

Se debe variar la entonación.

Hay que evitar disminuir el tono sistemáticamente al final de cada frase.

El tono debe ser directo y vivo, resaltando las ideas y las palabras clave.

El orador debe usar un tono de conversación que le dé naturalidad a su exposición.

Involucramiento

Usando la primera persona del plural "nosotros" se involucra a los oyentes.

Se puede usar el "yo" para describir alguna experiencia personal, pero no conviene hacerlo sistemáticamente, pues, el público se distancia

Respuestas

Si se tienen que dar respuestas al auditorio, hay que cuidar::

no dar respuestas demasiado largas
no responder demasiado aprisa
no dar contestaciones bruscas
no crear un diálogo con una sólo persona

Advertencias

Se deben de corregir las tendencias a usar ciertas palabras como: "¿si?". "ok". "¿verdad?", etc..

Hay que evitar el uso de las groserías y palabras malsonantes. Aunque hay expositores que las utilizan como recurso fácil para atraerse la simpatía del público pueden revertirse en su contra.



Plan de presentación

Introducción

Cuando tiene que hacerse una presentación es conveniente tener un plan de cómo abordarla, estableciendo qué objetivo se persigue y ver que estrategias se seguirán para alcanzarlo y que, además, tome en cuenta cómo se va a lograr que el público entienda y memorice lo expuesto.

Preparación

Se comienza por preparar el plan de presentación tomando en cuenta las consideraciones y aspectos siguientes

Definir los objetivos de la presentación, los temas a tratar y el enfoque.

Dar significado lógico a la presentación organizándola de acuerdo a los objetivos y la personalidad de presentador.

Determinar los puntos que se deben enfatizar.

Simplificar la presentación, no hacerla complicada.

Definir términos especiales y vocabulario técnico que pueda desconocer el público.

Si el tema es abstracto dar ejemplos y analogías para hacerlo más entendible.

Determinar el material que se entrega al público.

Tipos de planes

Generalmente las exposiciones buscan informar, convencer o motivar, para ello es aconsejables acudir a alguno de los diferentes tipos de planes que mostramos a continuación o a una combinación de ellos

Plan descriptivo

Se buscan todos los ángulos y aspectos de la cuestión que se quiere tratar y de ellos se sacan los temas que más afectan al objetivo buscado. Después se seleccionan las ideas que constituyen cada tema, cinco o menos, ya que las personas no pueden retener demasiadas ideas en una exposición. Una vez seleccionados se establece una hilación lógica.

Conviene apoyarse escribiendo en pizarrón o rotafolio ³y con ayudas visuales.

Es aquel en que la exposición se presenta según cómo ha ido ocurriendo a través del tiempo.

Plan embudo

Primero se presenta lo que se quiere tratar desde todos los aspectos, ángulos y punto de vista.

Después progresivamente se van eliminando aspectos, hasta quedar con los que nos interesan.

Es conveniente actuar así cuando entrar directamente al punto que nos interesa pudiera provocar una reacción en los oyentes por no haber mencionado los otros aspectos, o cuando nosotros queremos realzar un aspecto en detrimento de otros

Plan explicativo

De una situación se dan las modalidades que presenta, sus causas y consecuencias

Plan dialéctico

Consiste en presentar una proposición (síntesis), después otra proposición que diverge de la anterior (antítesis), para finalmente confrontarlas proposición final (síntesis)

Plan persuasivo

Empieza por atraer la atención del público. Se le dice el motivo de la exposición y el por qué le interesa.

Se pasa a apoyar los argumentos con hechos concretos, pruebas, estadísticas o anécdotas.

Se reafirman los argumentos para lograr la persuasión. Y finalmente se plantea una conclusión práctica,

Puesto que el plan persuasivo pretende vender una idea o una solución, debe de tomar en cuenta los intereses de los asistentes.

18

Ayudas para presentaciones

Introducción

Muchas veces es necesario apoyar las presentaciones orales con ayudas visuales porque ahorran tiempo de explicación, aclaran conceptos, visualizan pasos de un proceso, dan síntesis, realzan puntos notables, y permiten mostrar mapas, gráficas, estadísticas y diseños.

Ahora bien, las ayudas visuales deben estar bien hechas y ser usadas sólo cuando se requieran como apoyo a la presentación, si no pueden perjudicar a ésta, así pues, de la serie de herramientas para ayudar a un enseñante se necesita saber cuáles son sus requerimientos, ventajas y limitaciones para usarlas adecuadamente.

A continuación se presentan, en forma de cuadros, aspectos y características de diferentes ayudas visuales

El pizarrón

Empezar con el pizarrón limpio, de modo que no quede nada que pueda distraer la atención, ni tampoco se vean semiborrados que causen mal efecto.

Desechar el trabajar en aquellas partes que no son visibles, tienen reflejos de luz o no están en buen estado

Empezar a escribir a partir de arriba a la izquierda y continuar hacia abajo y a la derecha.

Escribir usando un tamaño de letra que sea legible por los asistentes.

Parar de escribir cada cierto tiempo para dar una explicación y permitir que los asistentes tomen notas de lo escrito.

Evitar hablar de espaldas al público cuando se escribe.

Dibujar líneas paralelas o perpendiculares, círculos, cuadrados etc., procurando que se parezcan a lo que se pretende mostrar.

Borrar el pizarrón lo más que se pueda cuando se tiene lleno.

No borrar pequeñas ventanas para escribir en ellas.

Usar gises suaves en los pizarrones para gis; los duros pueden rayarlos.

Usar los plumones adecuados en los pizarrones para plumón (los que se usan para escribir en rotafolio pueden mancharlos).

Usar borradores apropiados al tipo de pizarrón.

Usar poco los colores en los pizarrones de gis, pues no se borran fácilmente; en los dibujos sirven para diferenciar partes.

Tapar los plumones de colores para que no se sequen cuando se pasa de un color a otro.

Rotafolios

Tener suficientes hojas limpias.

Disponer de un bastidor para colgar las hojas.

Ver que el bastidor facilite el paso de una hoja a la siguiente.

Ver si las hojas necesitan tener agujeros para poder colgarse.

Usar preferentemente hojas de color blanco.

Tener una colección de plumones.

Usar apuntador.

Colocar el rotafolio en lugar visible.

Tomar en cuenta la forma de usar el pizarrón y adecuarla.

No confundir al público volviendo a mostrar con demasiada frecuencia hojas ya utilizadas; ver si es mejor ir colgándolas de la pared.

Recordar que se debe tener buena iluminación; a veces se olvida cuando se quiere usar simultáneamente con aparatos proyectores.

Material manual

Consiste en

Copias de lo presentado por el expositor en el pizarrón, el rotafolio, las transparencias, las diapositivas, etc.

Propaganda.

Tablas estadísticas, gráficas, mapas, características de un servicio, especificaciones de un producto, listas de precios, referencias, bibliografía, etc.

Ventajas

Evita tomar notas al asistente.

Puede ampliar o reforzar lo dicho por el orador.

Limitaciones

El orador debe dedicar tiempo a la selección, preparación y conocimiento del material.

Costos de copiado o de impresión.

Proyector de transparencias

Descripción

Es un dispositivo óptico que permite proyectar, aumentándolas, hojas planas de material transparente en una pantalla, o una pared que no absorba o difunda la luz.

Recomendaciones

Usar hojas de papel para separar las hojas transparentes con el fin de evitar que se adhieran por efectos de estática.

Tener focos de repuesto.

Buscar el emplazamiento adecuado del aparato.

continúa

Asegurarse que se podrá acceder a la toma de corriente (tener un cordón eléctrico suficientemente largo que permita enchufarse a la toma de electricidad).

Las vibraciones funden fácilmente el foco. Esto debe tomarse en cuenta en el momento de enfocar, pues hay quien para hacerlo arrastra la mesa en que está el aparato.

Debe dejarse enfriar el aparato al terminar.

Tener el aparato enfocado desde antes de empezar la reunión.

Antes de empezar hay que asegurarse de que están en el orden correcto las hojas que se van a proyectar.

Si es necesario regresarse a una hoja ya pasada, buscarla sin nerviosismo, regresándola a su lugar debido para conservar el orden.

Ventajas

El orador da la cara al público.

Se puede escribir en la hoja transparente usando los plumones adecuados.

Limitaciones

No siempre el orador puede disponer del aparato.

Es un aparato un tanto pesado, aún los modelos portátiles.

La hoja debe colocarse adecuadamente para que en la proyección lo de arriba quede arriba y lo de la derecha a la derecha.

Se necesita de cierta oscuridad.

Se produce una cierta distorsión: un rectángulo se proyecta como un trapecio, por estar un tanto inclinado el proyector con respecto a la pantalla.

Más de 30 minutos de proyección continua en penumbra y oscuridad causan cansancio y somnolencia al auditorio.

Se necesita conocer el material que se va a proyectar.

La presentación puede ser costosa.

Proyector de cuerpos opacos

Descripción

Es un dispositivo óptico que permite proyectar por reflexión cuerpos opacos (hojas impresa, libros, monedas, insectos, etc.) en una pantalla, o una pared que no absorba o difunda la luz.

Recomendaciones

Tener focos de repuesto.

Buscar el emplazamiento adecuado del aparato.

Asegurarse que se podrá acceder a la toma de corriente (tener un cordón eléctrico suficientemente largo que permita enchufarse a la toma de corriente).

Las vibraciones funden fácilmente el foco. Esto debe tomarse en cuenta en el momento de enfocar, pues hay quien para hacerlo arrastra la mesa en que está el aparato.

Debe dejarse enfriar el aparato al terminar.

Tener el aparato enfocado desde antes de empezar la reunión.

Antes de empezar hay que asegurarse de que está en el orden correcto lo que se va a proyectar.

Ventajas

El orador da la cara al público.

Se puede escribir en hojas normales usando cualquier tipo de pluma.

Se puede proyectar directamente el objeto, libro, etc.

Limitaciones

No siempre el orador puede disponer del aparato.

Es un aparato pesado.

El objeto debe colocarse adecuadamente para que en la proyección lo de arriba quede arriba y lo de la derecha a la derecha.

Se necesita de mucha obscuridad.

continúa

Se produce una cierta distorsión: un rectángulo se proyecta como un trapecio, por estar un tanto inclinado el proyector con respecto a la pantalla

Más de 30 minutos de proyección en continua oscuridad causan cansancio y somnolencia al auditorio.

Se necesita conocer el material que se va a proyectar.

La presentación puede ser costosa.

Proyector de diapositivas

Descripción

Es un dispositivo óptico que permite proyectar por transparencia diapositivas de un tamaño aproximado de 25x35 mm. en una pantalla, o una pared que no absorba o difunda la luz. El paso de una diapositiva a otra puede ser automático o controlarse manualmente.

Recomendaciones

Tener focos de repuesto.

Buscar el emplazamiento adecuado del aparato.

Asegurarse que se podrá acceder a la toma de corriente (tener un cordón eléctrico suficientemente largo que permita enchufarse a la toma).

Las vibraciones funden fácilmente el foco. Esto debe tomarse en cuenta en el momento de enfocar, pues hay quien para hacerlo arrastra la mesa en que está el aparato.

Debe dejarse enfriar el aparato al terminar.

Tener el aparato enfocado desde antes de empezar la reunión.

Antes de empezar hay que asegurarse de que está en el orden correcto lo que se va a proyectar.

Si quien controla manualmente el aparato es alguien distinto del presentador, ambos deben coordinarse para los avances y retrocesos.

continúa

Ventajas

El orador da la cara al público.

Se pueden tener grandes aumentos.

Nitidez en la proyección.

Si se combinan varios proyectores en forma automática y con sonorización, se logran efectos audiovisuales muy impactantes.

Limitaciones

No siempre el orador puede disponer del aparato.

Es un aparato algo pesado.

La diapositiva debe colocarse correctamente para que en la proyección lo de arriba quede arriba y lo de la derecha a la derecha.

Se necesita de mucha oscuridad.

Se produce una cierta distorsión: un rectángulo se proyecta como un trapecio, por estar un tanto inclinado el proyector con respecto a la pantalla.

Más de 30 minutos de proyección en continua oscuridad causan cansancio y somnolencia al auditorio.

Se necesita conocer el material que se va a proyectar.

La elaboración de buenas diapositivas debe ser hecha por un profesional.

La presentación puede ser muy costosa.

Películas

Advertencias:

Las películas bien hechas con argumento, guión, composición, montaje, movimiento, planos, detalles, ritmo, etc., captan la atención del auditorio y permiten reforzar la explicación del presentador e incluso minimizar su participación.

Pero si la película no tiene interés, es aburrida, anticuada o mal hecha puede hacer fracasar el objetivo de la presentación.

continúa

Recomendaciones

Tener focos de repuesto.

Buscar el emplazamiento adecuado del aparato.

Asegurarse que se podrá acceder a la toma de corriente (tener un cordón eléctrico suficientemente largo que permita enchufarse a la toma).

continúa

Las vibraciones funden fácilmente el foco. Esto debe tomarse en cuenta en el momento de enfocar, pues hay quien para hacerlo arrastra la mesa en que está el aparato.

Debe dejarse enfriar el aparato al terminar.

Tener el aparato enfocado desde antes de empezar la reunión.

Asegurar la claridad y el nivel del sonido.

Antes de empezar hay que asegurarse de que está en el orden correcto lo que se va a proyectar.

Limitaciones

No siempre se dispone de proyectores.

Se necesita que alguien sepa usar el proyector.

La elaboración o el alquiler de la película es costoso.

Videocasetes

Advertencia

Se puede aplicar todo lo dicho para las películas, aunque tiene la ventaja de poderse hacer videocasetes a nivel aficionado o semiprofesional (el sonido complica la situación).

Limitaciones

Si se usan pantallas de televisión para exhibir, el auditorio que visualiza una misma pantalla es reducido

Si se desea una gran amplificación se requiere de un proyector especial caro y que necesita ser calibrado con cuidado

Modelos y maquetas

Descripción

Son productos, prototipos, máquinas, herramientas, partes, ensamblados, cortes de máquinas o partes diagrama tridimensionales, mapas en relieve, maquetas de edificios, maquetas de grandes obras, etc.

Ventajas

Ayuda al auditor a concretizar la idea que se le quiere transmitir; visualiza mejor una realidad.

Limitaciones

Las personas que simultáneamente quieran ver en detalle o tocar el modelo no pueden ser numerosas.

Se necesita tiempo para hacer modelos.
Muchas veces en su elaboración intervienen uno o más profesionales.

Puede ser caro.

Computadoras personales

Consideraciones

Existen diversos programas que permiten mostrar gráficas, tablas, hojas electrónicas y carteles, ya sea directamente en la pantalla de la computadora personal o en una pantalla de televisión.

Usando un retroproyector de transparencias y por medio de un aditamento especial, se pueden hacer proyecciones amplificadas (los colores son algo pobres). También se obtienen ampliificaciones de gran tamaño con un proyector especial que permite una buena combinación de colores.

19

Como hacer una presentación con ayudas visuales

Objetivos

Cuando se quiere hacer una presentación, lo primero que hay que hacer es establecer cuáles son sus objetivos.

Una buena forma de obtenerlos es preguntarnos qué queremos lograr, para qué, por qué, con qué, de quién para quién, con quién, cómo, dónde, y cuando.

Estrategia

Una vez establecidos los objetivos, y partiendo de ellos, se elige la estrategia de cómo se desarrollará la presentación.

La estrategia viene determinada por la personalidad de los asistentes, el tiempo de duración permitido, del tipo de local y de las facilidades disponibles (micrófono, pizarrón, rotafolio, aparatos de proyección, etc.).

La estrategia debe comprender el estilo, el tono, la amplitud y la profundidad que se piensa dar a la presentación.

Una presentación que se hace a partir de unos objetivos claros y una estrategia definida tiene muchas más probabilidades de éxito de las que, como es usual, se hacen a partir de un montón de ideas dispersas

Temas

El siguiente paso es buscar cuáles son los temas y puntos principales a cubrir. No deben ser muchos, tres o cuatro, máximo cinco, pues la gente que asiste a una presentación no es capaz de retener demasiados temas, sobre todo si son presentados en plan de igualdad y sin jerarquizar.

Una vez elegidos, los temas se dividen en subtemas en forma jerárquica y organizada, hilándolos por medio de un guión que muestre continuidad lógica en la exposición y que evite tener vacíos.

Como el auditorio tiende a recordar lo último que se le ha dicho, conviene terminar la presentación con un resumen de ella.

Si es necesario solicitar la colaboración futura del público para algo, hay que establecer cómo se obtendrá (en forma directa, indirecta, sutilmente, ..).

Borrador inicial

Una vez que ya están elegidos los temas y se tiene un guión se pasa a redactar el primer borrador de lo que contendrá cada una de las ayudas visuales. Para ello, se toma una cuartilla de papel en blanco por cada ayuda visual, y se dibuja un borde de dos o tres centímetros arriba, abajo y a los lados de cada cuartilla.

Dentro del marco que queda, se escribe lo que se quiere poner en la ayuda visual, expresado en no más de 12 líneas si es para rotafolio o transparencia, y en no más de 8 líneas si es para diapositiva.

La líneas deben estar distribuidas a todo lo largo dentro del marco de referencia, lo que se puede lograr empleando letras de molde de aproximadamente un centímetro de alto y dejando interlíneas que también sean de un centímetro. Haciéndolo así, se puede empezar a darse cuenta del efecto visual de la ayuda.

No hay que escribir todas las líneas juntas al principio con el tipo de letra normal de la escritura propia.. pues seguramente se usarían frases largas que serían difícil posteriormente darles cabida en la cuartilla sin que las letras estuvieran demasiado amontonadas.

Frases

Hay que usar frases cortas que tengan por sí mismas un significado, pero sin exagerar, evitando el dar una lista de palabras con poco sentido.

Por ejemplo es más significativo:

Mejorar el servicio de mantenimiento
Promover la venta a domicilio
Dar descuento por volumen

que esta lista de palabras

Servicio
Venta
Descuento

o esta otra lista de palabras

Mejorar
Promover
Volumen

Y desde luego es recomendable evitar algo así como

Tener presentes en todo momento que los empleados de mantenimiento deben mejorar la calidad de servicio de mantenimiento.

Los gerentes de ventas pedirán a sus vendedores que promuevan las ventas en los domicilios de los posibles clientes.

Cuando el cliente nos compre un gran volumen de productos, se le dará un descuento

Títulos

Conviene poner un título en cada visual que haga referencia a los puntos que en ella se tocan. Por ejemplo

POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN

Un mismo título se puede usar para varias ayudas visuales seguidas si no se ha agotado el tema. Según el caso, se puede poner una numeración o escribir "continuación".

El título debe venir resaltado por alguno o varios de los siguientes modos:

Usando letras más grandes que el resto del texto
Usando tipo de letra especial
Usando letra en negrita
Usando letra en cursiva
Subrayándolo
Posicionándolo al centro, a la izquierda, ...
Separándolo del texto
Coloreándolo
Sombreado

Puede haber subtítulos y subsubtítulos, que deben tener un resaltado diferente del título, pero todos los subtítulos de un mismo nivel deben tener el mismo tipo de resaltado.

No es conveniente que en una misma visual aparezcan dos o más temas independientes con su respectivo título.

Centrado

Cuando el texto no llega a llenar toda la hoja, es preferible que quede centrado a que se escriba arriba y quede espacio de sobra abajo. Puede haber excepciones. por ejemplo una visual que es continuación de otra.

Colores

No siempre podemos usar colores, por ejemplo, la mayoría de las fotocopiadoras no sacan los colores que aparecen en el original.

Es desaconsejable usar más de tres colores en el texto (en las gráficas es otra cosa). Hay presentadores que les gusta usar muchos colores, pero lo que hacen es confundir al auditorio, además de mostrar su mal gusto en cosas de estética. Los colores deben usarse para reforzar el mensaje más que para "verse bonito", se recurre a ellos para enfatizar y para diferenciar. Por ejemplo una determinada palabra clave dentro de una frase puede escribirse o subrayarse en color rojo, lo mismo que una cifra que indica pérdida.

Si se va a usar el rotafolio como ayuda visual lo aconsejable es emplear sólo tres colores: negro (o azul oscuro), verde y rojo

Color	Uso
Negro	Escribir el texto en general
Rojo	Resaltar y diferenciar
Verde	Poner de relieve cosas favorables que se quieren contrastar con el rojo.

Las diapositivas permiten emplear una mayor gama de colores y tonos, pero también requieren de un cierto toque profesional en su diseño y en la elección de colores.

Ayudas definitivas

A partir de los borradores se pasa a elaborar las ayudas visuales definitivas, tomando en cuenta si se usará rotafolio, transparencias en acetatos, diapositivas, etc. y si se van a combinar estos medios.

Para un mismo medio, las ayudas deben ser consistentes en tamaños de letra, distinción de títulos y elección de colores, para que el público no se distraiga ni se confunda.

Ensayo

Una vez se tienen las ayudas definitivas, el presentador conviene que haga algunos ensayos, que busque el ritmo de presentación más adecuado, memorice ciertos puntos y estudie cómo debe decirlos para producir un mejor efecto.

Como una norma a tomar en cuenta, cabe decir que una visual debe permitir una explicación que oscile entre uno y cinco minutos.

Precauciones

El presentador debe asegurarse de tomar las siguientes precauciones.

¿Podrá emplear sus ayudas:
¿Tendrá bastidor de donde colgar sus hojas de rotafolio?
¿Tiene aparato retroproyector para sus láminas de acetato?
¿Hay una toma de corriente para el proyector que él trae?
¿Necesitará una extensión eléctrica?
¿Tiene un foco de repuesto?
etc..

El día de la presentación, el presentador tiene que llegar con la antelación suficiente para comprobar que las instalaciones están disponibles y para dejar preparadas sus ayudas.

Consideraciones finales

Las ayudas visuales son apoyos al presentador y no se deben invertir los papeles: el presentador no debe limitarse a leer las ayudas, las debe explicar e interpretar.

Hay presentadores que al ir avanzando en su exposición van haciendo anotaciones en las hojas de sus ayudas visuales. Esto puede ayudar al desarrollo de la presentación pero tiene el inconveniente de que ya no se pueden usar para una segunda presentación.



Diseño de formas

Introducción

El diseño de formas (o modificaciones a las existentes), está sujeto a procedimientos susceptibles de planeación.

Siguiendo los pasos que se aconsejan en su debido orden para hacer un buen diseño de conjunto y una tipografía bien relacionada, se logra una forma que responda a los fines que se le destinan más eficiente y económicamente que si se dibuja sin orden ni concierto.

Consideraciones a tomar en cuenta

En todas las formas deben de tomarse en cuenta las siguientes consideraciones para tener una buena idea de lo que las norma.

Facilidad para efectuar operaciones y estandarizar procesos.

Mayor eficiencia en el trabajo.

Mejorar métodos y procedimientos.

Funcionalidad

Si se quiere que una forma sea práctica debe tener las siguiente funcionalidad.

Apariencia agradable.

Crear una buena actitud de aceptación de quien la recibe o la llena

Facilidad de lectura.

Facilidad de llenado.

Facilidad de uso.

La información que se llena tiene que ser buena, relevante, oportuna y precisa.

Procurar disminuir la probabilidad de errores.

Factores a tomar en cuenta

Los factores a tomar en cuenta en el manejo de las formas son los siguientes.

Preparación fácil y económica.

Eliminar las formas innecesarias.

Economía en el uso de formas.

Control de la distribución.

Economía en papel y costos de impresión.

Análisis

Para tomar la decisión de si es conveniente el diseñar una determinada forma es necesario hacer un análisis del por que la queremos, quién la usará, cómo se usará y qué repercusiones puede tener, y efectuar unos pasos previos al diseño propiamente dicho de la forma. En los siguientes dos cuadros presentamos una serie de preguntas y renglones que pueden guiar el análisis y ayudar a dar los primeros pasos.

Análisis general

Estudiar el uso y el proceso que se le dará a la forma, consultando a los futuros usuarios.

¿Por qué es necesaria la forma?

¿Quién usará y llenará la forma?

Determinar el nivel cultural de quien la llenará.

¿Cómo será llenada?

manuscrita
máquina de escribir
por impresora

¿Cuántas copias tendrá la forma?

¿Para quién es cada copia?

¿De qué copias se derivarán otros procesos?

¿Cómo y dónde se archivarán las copias?

Análisis de datos

Reunir los datos y elementos que contendrá la forma.

¿Cuál es el propósito de cada renglón, párrafo, etc.?

Consultar las necesidades de cada dato o elemento.

Determinar el espacio necesario para la anotación de cada dato.

continúa

Organizar los datos de una manera lógica, agrupando los datos relacionados entre sí.

Presentar los grupos en la forma más conveniente.

Diseño

Acabado el análisis se está ya en posibilidad de entrar de lleno al diseño de la forma. Para obtener un buen diseño conviene seguir las siguientes pautas.

Determinar el tamaño de la forma.
Delimitarla y enmarcarla.
Iniciar el diseño con el elemento menos variable.
Marcar los espacios verticales y horizontales.
Balancear el espaciado.
Hacer ajustes.
Dibujar el proyecto de forma.
Sacar varias copias.
Hacer pruebas con datos reales.
Evaluar los resultados con los usuarios.
Reestructurar la forma si es necesario.
Asignar una clave de identificación de la forma.

Herramientas de diseño

En el diseño de una forma se utilizan las siguientes herramientas.

Papel cuadriculado.

Lápices y borradores para dibujar.

Regla en centímetros y pulgadas. Si se piensa en una forma para computadora las pulgadas se deben poder expresar en décimos, octavos y sextos.

Escuadras.

Compases.

Plantillas de letras, figuras geométricas y símbolos especiales.

Si se diseña la forma por medio de computadora, conviene haber dibujado ya un esbozo o borrador de ella Y tener el paquete para diseñar la forma, memoria suficiente, monitor adecuado, ratón, digitalizador, impresora, graficador, etc.

Tipo de líneas

Se deben de tomar las siguientes consideraciones acerca del tipo de las líneas que se van a emplear en una forma.

Continua fuerte.

Continua fina.

Continua doble.

Punteada.

Con algún diseño especial.

Encabezados y títulos

En las formas aparecen encabezados y títulos que buscan captar la atención de su usuario.

Los encabezados pueden ser.

Horizontales
Verticales
En un ángulo
Por columna

Y los títulos pueden ser

Títulos de una línea.
Títulos situados por encima o debajo de una línea a llenar.

Cuando es necesario, se debe proceder a la subdivisión de encabezados o de títulos.

Espacios para llenado de respuestas

Una forma dispone de espacios para que su usuario "responda" llenándolos con la información solicitada. Hay que tomar las consideraciones siguientes acerca de dichos espacios para respuesta.

Respuestas manuscritas.

Respuestas en letras de molde.

Respuestas mecanografiadas.

Un casillero por cada letra o número para facilitar la transcripción a sistemas computarizados.

Huella dactilar.

Espacio para fotografía

Espacio para firmas.

Casilleros

El llenado de las formas se hace dentro de determinados casilleros que se emplean para:

Opciones. Por ejemplo, tachar el casillero de si o el de no.
Verificar qué renglones se cumplen de una lista.
Hacer anotaciones de votaciones o puntajes.

Instrucciones

Hay formas que llevan escritas las instrucciones para su llenado y manejo. Los siguientes consejos son útiles para lograr que las instrucciones cumplan su fin.

Reducirlas al mínimo.
Atraer la atención hacia ellas.
Colocarlas en la parte superior de la forma si deben ser leídas antes de llenarla.
Colocarlas al pie de la forma si se aplicarán después de llenarla.
Colocarlas cerca del punto que se desea quede bien aclarado.
Colocarlas en el reverso o en una hoja de trabajo por separado, cuando sean muy largas y no hay suficiente espacio en el frente de la forma.

Especificaciones

Después de que la forma ha sido diseñada y aprobada se pasa a impresión. En la orden de impresión deben aparecer claramente las especificaciones que normarán la forma.

Tamaño.
Tipo y calidad del papel.
Tipografía.
Colores de las copias.
Orden de las copias.
Perforaciones para separación de partes.
Impresión.
Encuadernación.
Presentación.
Foliación.

Formas para impresora

En el cuadro siguiente presentamos las consideraciones adicionales a tomar en cuenta cuando la forma a diseñar será impresa por una impresora de computadora.

Posiciones horizontales disponibles de impresión.
Espaciado de los caracteres.
Líneas posibles en una hoja.
Espaciado de las líneas.
Salto de una hoja a otra en formas continuas.
Juego de caracteres y símbolos disponibles.
Tipos de letras y tamaños posibles.
Calidad del papel para esfuerzos de tracción, rasgaduras, impresión, etc.
Número de copias.
Perforaciones y márgenes desprendibles para el arrastre en las formas continuas
Consideraciones técnicas si la forma es del tipo documento retornable para evitar volver a capturar los datos.

Consideraciones en la elaboración de una tabla

Cuando se elabora una tabla deben tomarse en cuenta las siguientes consideraciones.

Las tablas deben ser sencillas. Es preferible usar varias tablas sencillas en lugar de una tabla muy compleja

Una tabla debe exponer un solo tema, aunque los datos pueden aparecer clasificados o cruzados de distintas maneras (siempre y cuando quede clara la relación de las partes con el todo).

El título tiene que expresar el contenido.

Se debe indicar la forma de presentar los datos y cómo están clasificados.

Se suelen añadir notas aclaratorias y las fuentes de la información.

Cuando se desea hacer comparaciones entre cifras, las tablas deben elaborarse de manera que las cifras a comparar aparezcan lo más juntas posible. Por ejemplo, dos series de cifras a comparar se colocarán preferentemente en dos columnas adyacentes.

Si se quiere enfatizar alguna o varias cifras de una tabla se escriben en negrita; los casos excepcionales se suelen escribir en cursiva. También se puede dar énfasis por medio de la posición, por ejemplo, la primera fila y la columna más a la izquierda son las que más llaman la atención.

Las cifras a veces se expresan en miles y millones,

También se suelen redondear. Hay que llevar cuidado con el redondeo, pues por causas de precisión pudiera suceder que a cifra redondeada de la suma de una serie de cifras no coincida con la suma de la serie de cifras ya redondeadas
Ejemplo.

$$\begin{array}{r} 12.3 \\ + 6.4 \\ \hline 18.7 \end{array} \quad \begin{array}{l} \text{redondeo} \\ \text{individual} \end{array} \quad \rightarrow \quad \begin{array}{r} 12 \\ + 6 \\ \hline 19 \end{array} \quad (\text{no } 18)$$

Gráficas

Las gráficas se emplean para analizar en forma rápida y fácil, hechos y cifras. Si bien a veces no tienen la precisión sobre los datos que se obtiene en una tabla, en cambio si dan una idea del comportamiento de los hechos ligados a las cifras.

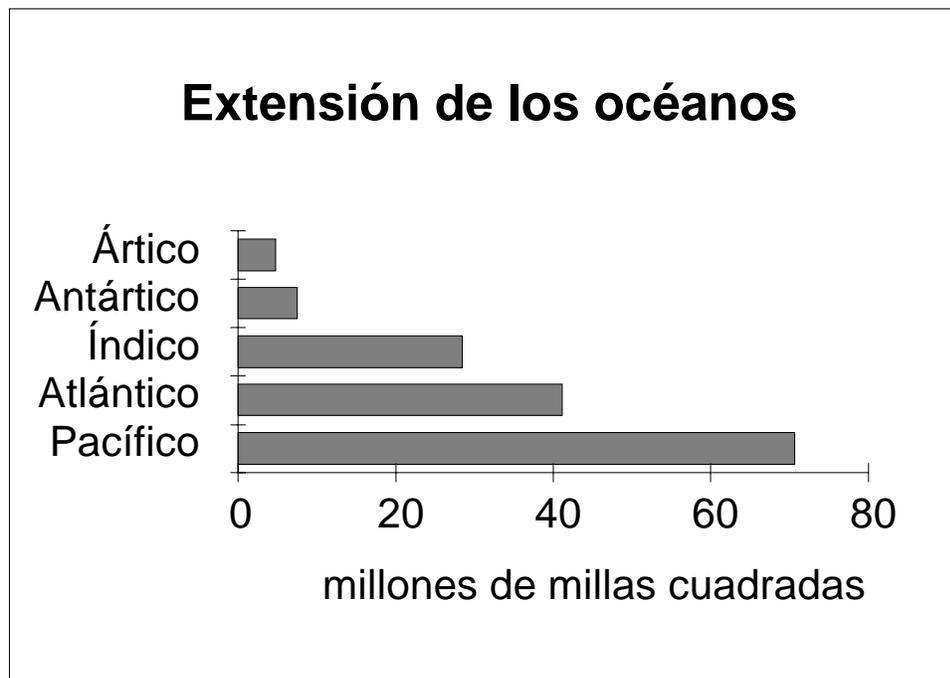
Existen diferentes tipos de gráficas de las que mostraremos ejemplos de las principales. Es posible combinar muchas de ellas para obtener gráficas de alto impacto.

Gráficas de barras

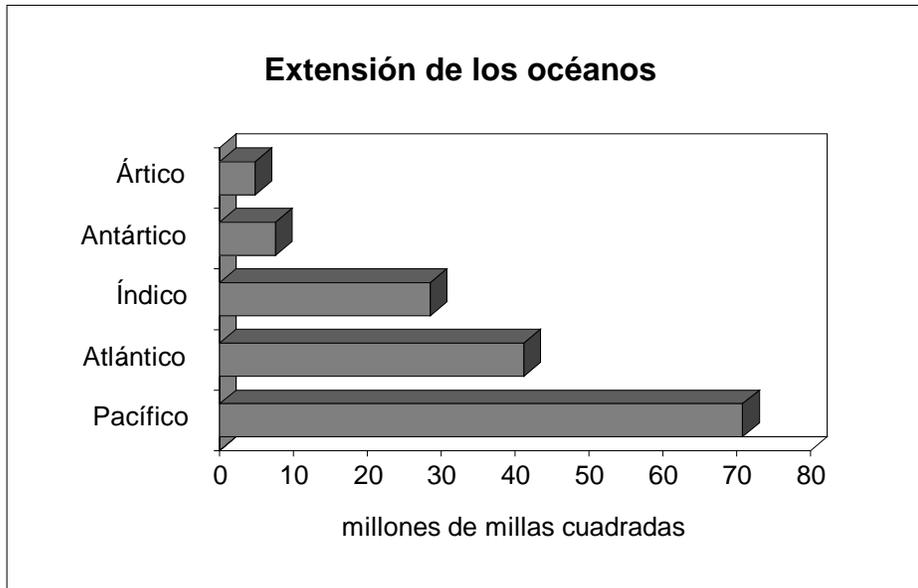
Una de la gráficas más típicas es la de barras, también llamada histograma. Se suelen emplear para presentar series cronológicas.

Podemos ver diversos ejemplos en las siguientes figuras en donde aparecen barras lineales o de dos o tres dimensiones, puestas vertical u horizontalmente. Se pueden comparar diversos aspectos agrupando las barras en forma adyacente, superpuesta o solapada.

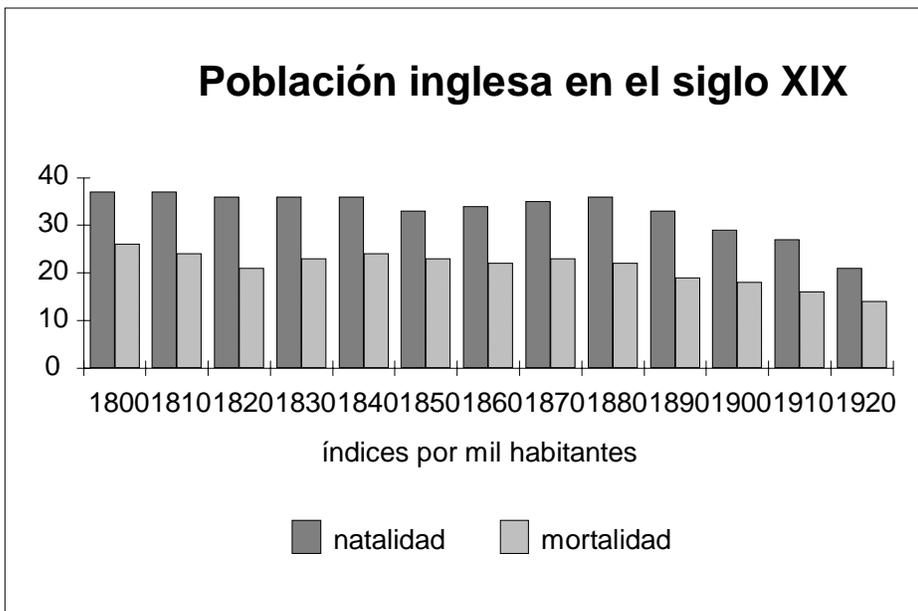
A continuación se presentan varios ejemplos de gráficas de barras

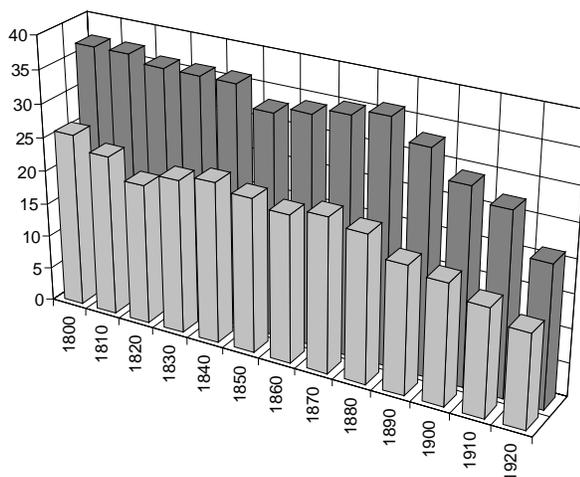


A la gráfica de barras horizontales anterior se le puede dar un efecto tridimensional.

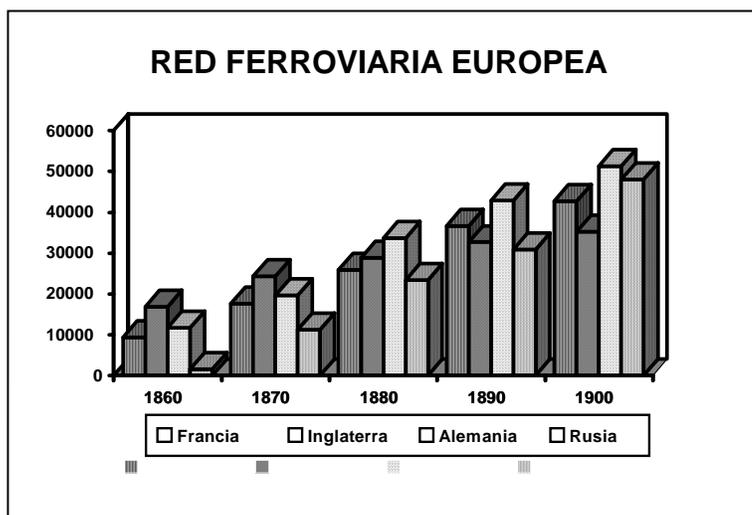


A continuación podemos ver primero una gráfica de barras adyacentes bidimensional y después los mismos datos presentados en forma tridimensional con efecto de perspectiva.



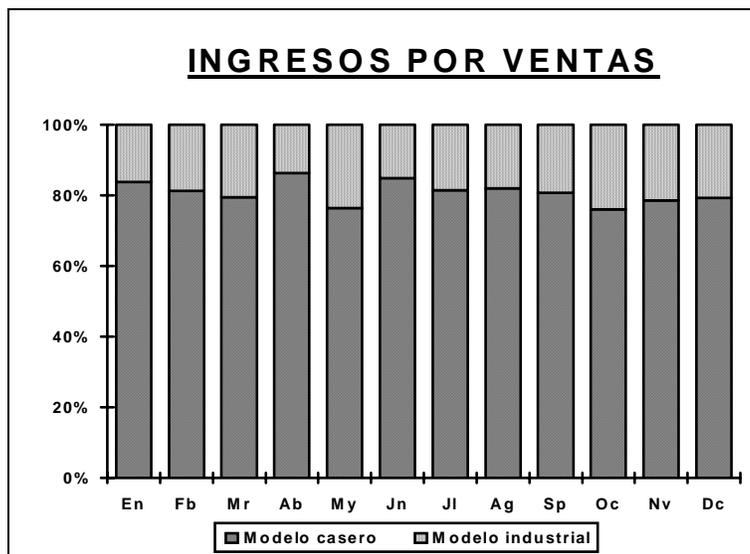


Algunas veces conviene presentar la tabla de datos y su gráfica correspondiente como vemos a continuación.



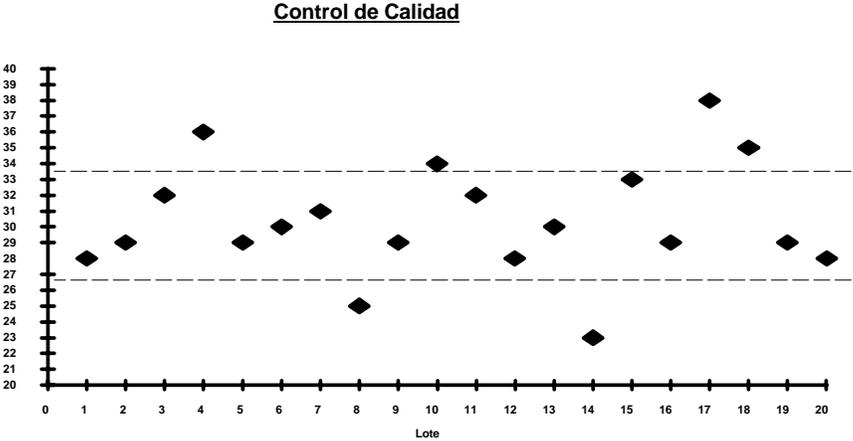
	1860	1870	1880	1890	1900
Francia	9439	17733	25925	36672	42826
Inglaterra	16797	24383	28854	32726	35296
Alemania	11724	19719	33818	42869	51391
Rusia	1591	11236	23524	30940	48107

Una variante en el gráfico de barras es apilarlas ya sea en valor absoluto o en porcentaje como muestran las siguientes figuras.

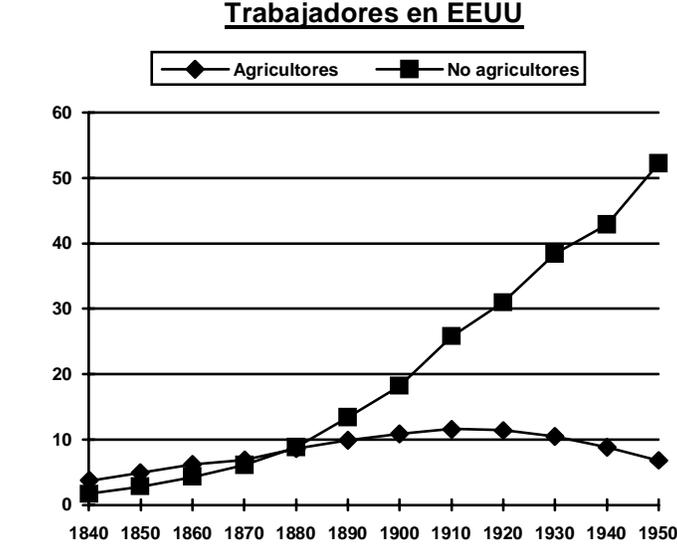


Gráficas de puntos y líneas

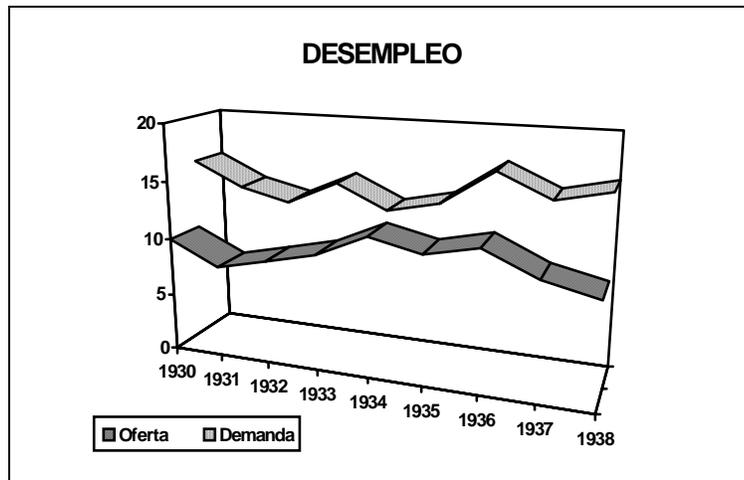
Otra forma de representar dos series de cifras correlacionadas entre si es por medio de puntos en algún sistema de coordenadas, siendo el cartesiano el más usual. Se pueden utilizar escalas diferentes en los dos ejes, y también escalas logarítmicas y semilogarítmicas.



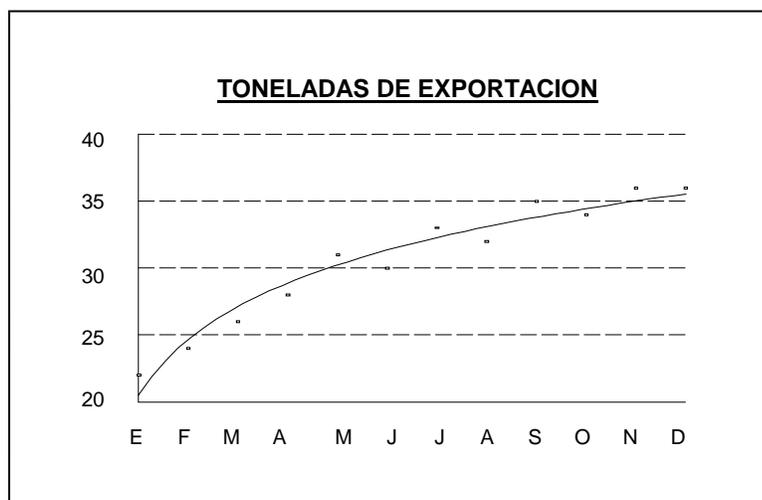
Uniando los puntos se obtiene la gráfica de una línea formada por segmentos.



Se puede prescindir de los puntos y solamente tomar las líneas, incluso darles a estas un aspecto tridimensional.

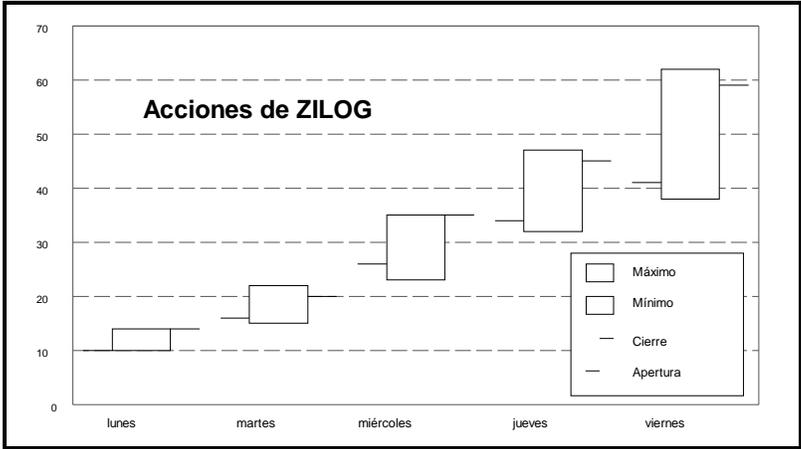


Hay casos en que los datos de lo que se quiere mostrar se marcan con puntos y con una línea se dibuja la tendencia que presentan estos datos.

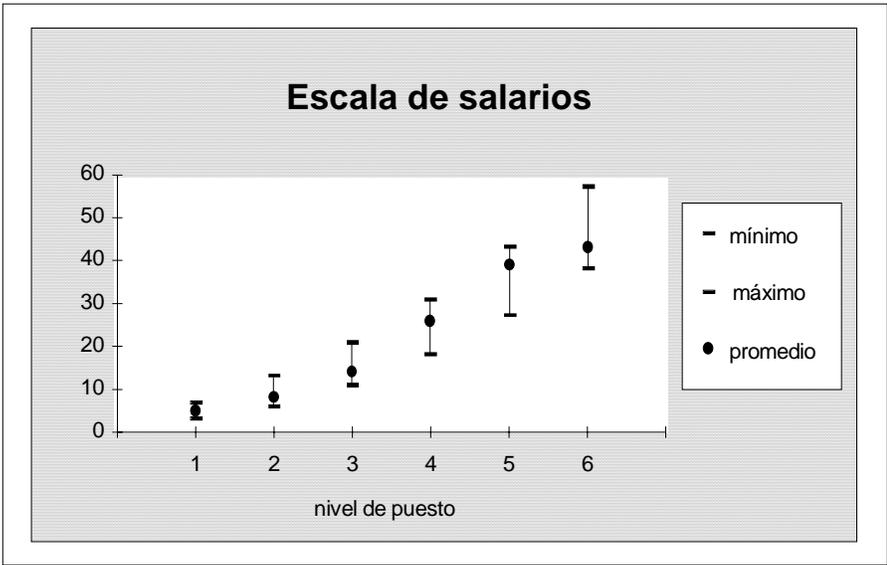


Gráficas de máximos y mínimos

En la bolsa de valores se desean conocer, para un cierto día, los valores máximo y mínimo que alcanzó una acción, así como el valor con que se cerró y el valor con que se abrió. La siguiente gráfica es un ejemplo de lo que decimos.



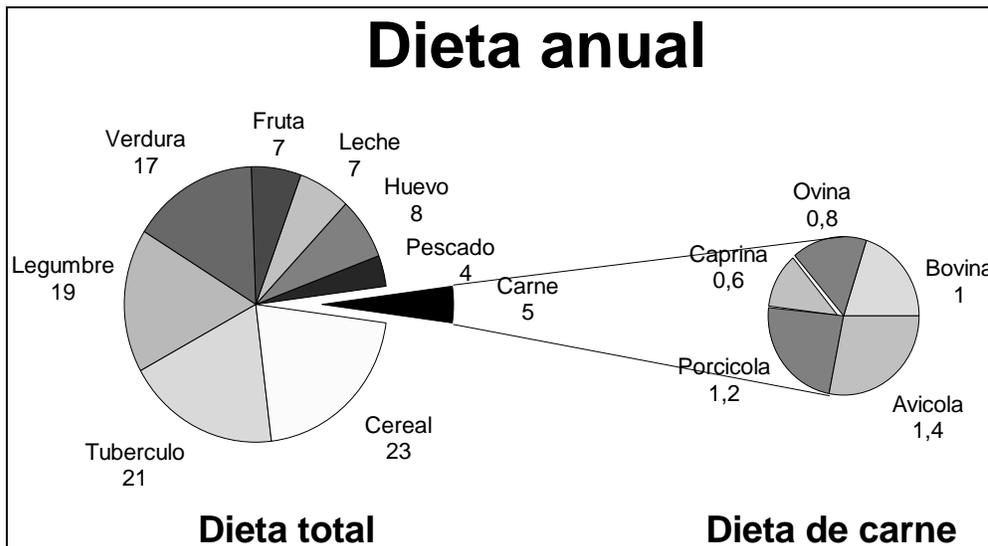
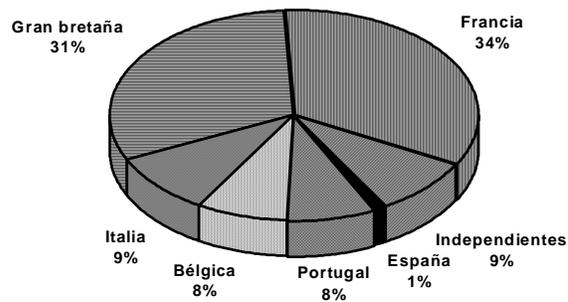
Hay veces que el valor de apertura no se toma en consideración, por lo que sólo se grafican tres valores. Las gráficas con tres valores también se utilizan para controles de calidad o fenómenos similares en donde se tienen que graficar dos valores extremos y un promedio o una mediana. A continuación presentamos un ejemplo de gráfica de tres valores.



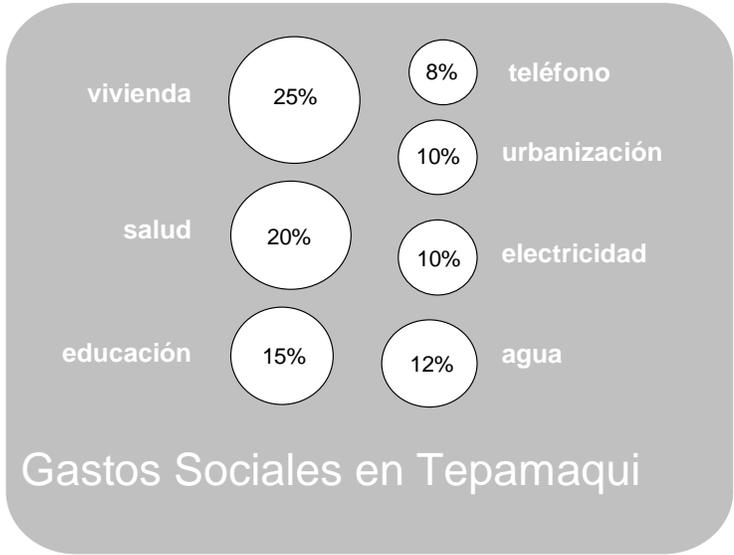
Gráficas circulares

Una forma muy utilizada de hacer representaciones es la gráfica circular o de pastel. Sirve para resaltar el porcentaje de cada parte de un todo en base al área de un sector de círculo (o su ángulo o su arco).

AFRICA 1925

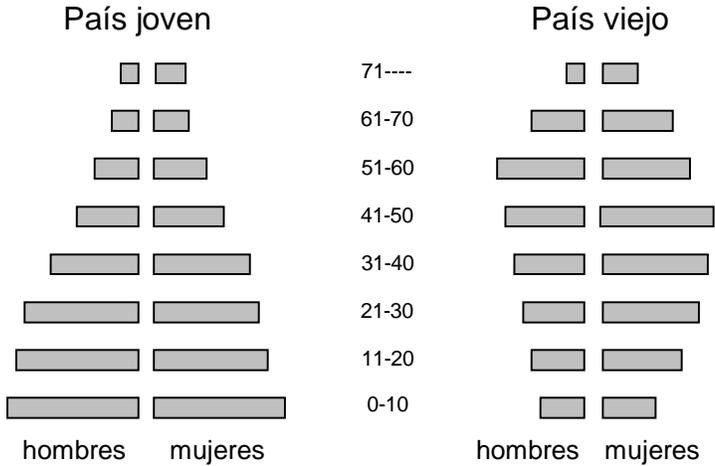


Una variante es representar cada parte como un círculo cuyo radio viene determinado por su porcentaje del total, como se muestra en la siguiente grafica.



Gráficas de pirámide de población

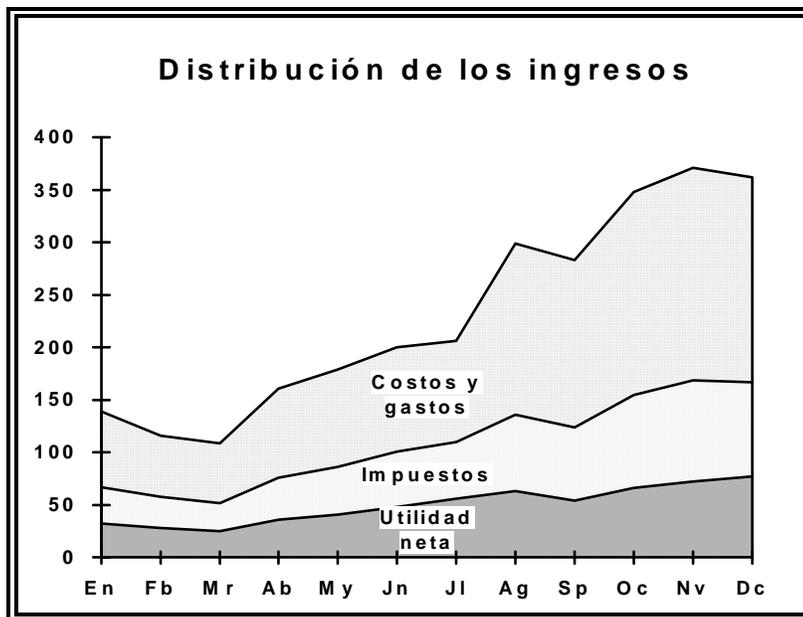
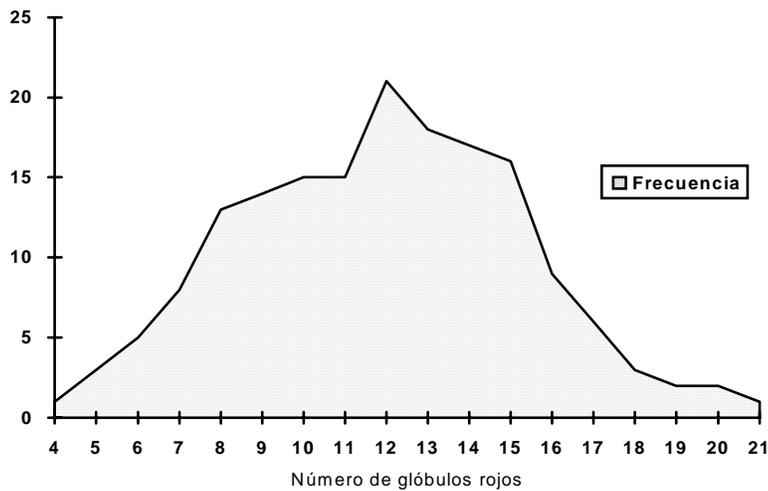
Las pirámides de población presentan gráficamente la distribución de edades de un país o de un grupo social. Están formadas por barras horizontales apiladas como se muestra en la siguiente figura.



Gráficas de áreas

Hay gráficas que buscan resaltar el área que está por debajo de la línea que representa a una serie de datos porque dan una buena idea de cómo varían los datos en conjunto (las gráficas de barras resaltan mejor el valor individual de los datos). A continuación mostramos dos ejemplos.

Recuento de glóbulos rojos



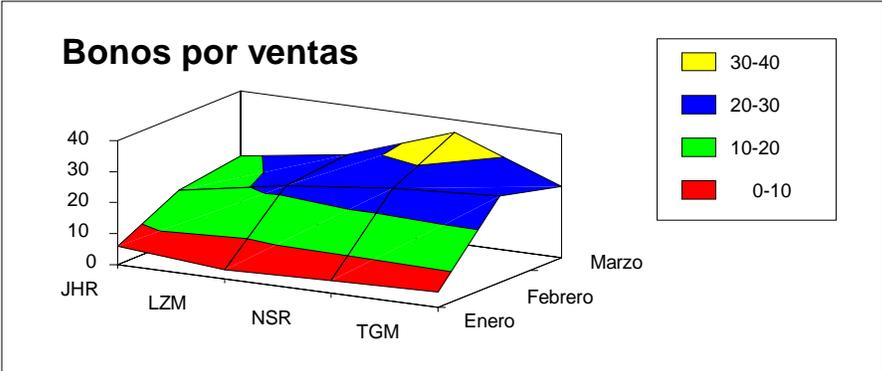
Gráficas de superficie

Cuando se tiene una tabla de doble entrada, sus valores se pueden representar tridimensionalmente. Además se pueden establecer cotas de nivel para valores iguales.

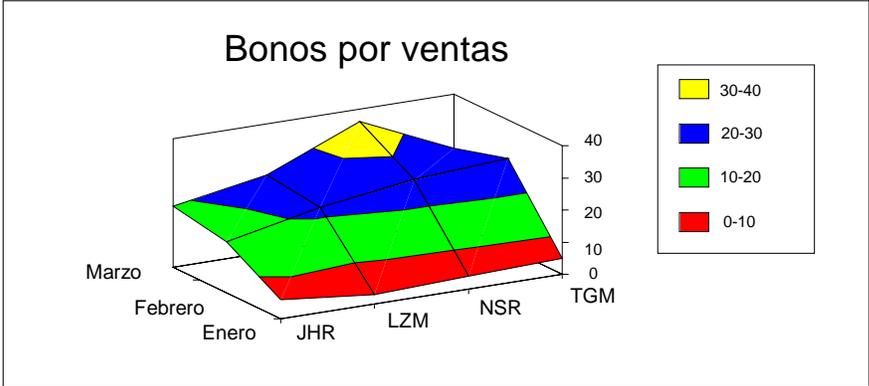
Por ejemplo si tenemos la siguiente tabla que representa los bonos que se han dado a cuatro vendedores durante tres meses

	Enero	Febrero	Marzo
JHR	6	16	19
LZM	3	22	24
NSR	4	26	36
TGM	5	28	23

podemos dibujar la siguiente gráfica de superficial



En la gráfica anterior podemos observar las diferentes cotas de nivel de bonos. La gráfica siguiente muestra el mismo fenómeno desde otra perspectiva.



Graficas polares

En las gráficas polares o de radar, los datos se sitúan en ejes radiales que parten de un punto de origen. A continuación podemos ver un ejemplo.

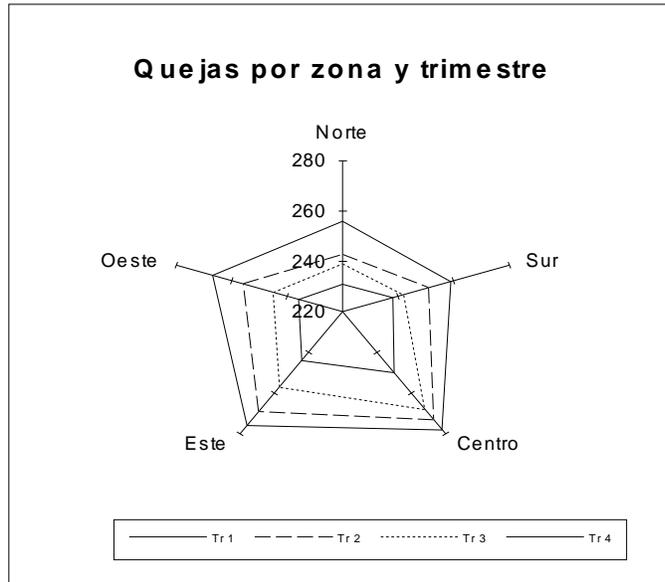


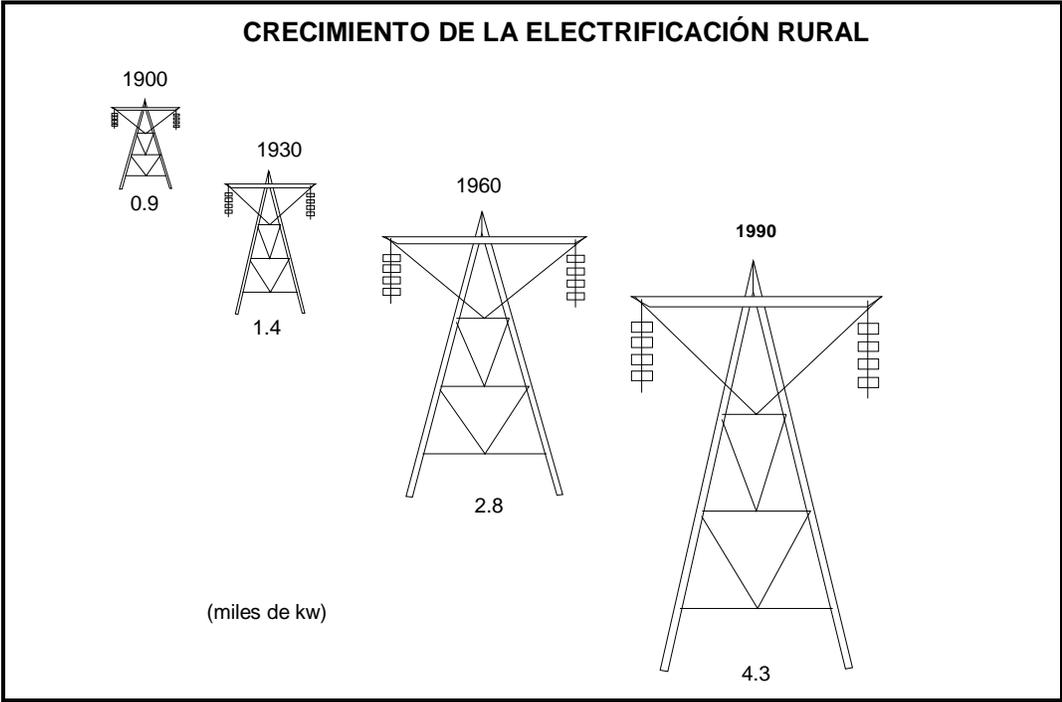
Gráfico de entradas y salidas

El gráfico de entradas y salidas se utiliza para mostrar de donde viene el dinero y a donde va, o también para procesos transformadores. En la figura que sigue se presenta un ejemplo.



Pictograma

El pictograma presenta los datos estadísticos por medio de figuras representativas de una manera agradable. Su diseño puede llegar a constituir todo un dominio del oficio de atraer la atención. Mostramos a continuación dos ejemplos.



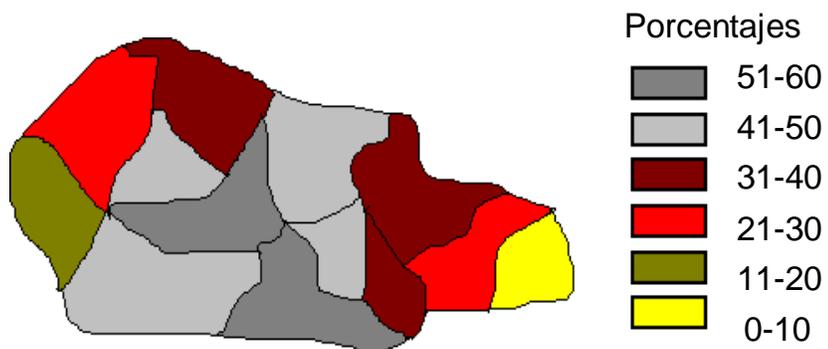
Mapa estadístico

Por último mencionemos el mapa estadístico que sirve para presentar una distribución geográfica especial de datos como ejemplificamos en las siguientes figuras.



ASTILLEROS ESPAÑOLES

ABSTENCION DISTRITAL DE VOTOS



Bibliografía

Brown, J.A.C.

La psicología social en la industria.
Fondo de Cultura Económica.

Dando

Varios temas sobre entrevistas
Dando PIIC

Davidoff, Linda.

Introducción a la psicología.
Mc Graw Hill.

Cohen, Jhon.

Introducción a la psicología.
Nueva colección Labor.

Ghiselli, Edwin y Brown, Clarence.

Psicología industrial.
Editorial Letras.

Hepner, H.W.

La psicología aplicada a la vida y el trabajo.
Herrero Hermanos

Jones, A.M., Root, A., A. y Konzo, Seichi.

The art and science of teaching.
General Electric.

Koontz O'Donell.

Curso de administración moderna.
Mc Graw Hill

Legrand, C.

Attitude d'ecoute et conduite d'entretien.
IFES-Service Education HB.

Legrand, C.

Attitude d'ecoute et entretien de vente.
Direction Personnel International HB.

Legrand, C.

Les Techniques de l'expression orale et ecrite
HB

Maier, N.

Psicología industrial.
Editorial Rialp.

Pfiffner, John, y Sherwood, Frank.

Organización administrativa.
Herrero Hermanos.

Price, Richard

Perspectivas sobre la conducta anormal.

- Nueva Editorial Interamericana.
Reyes Ponce.
Administración de empresas.
Limusa.
- Siegel, L.**
Psicología industrial
CECSA.
- Sosa, Josué.**
Síntesis de psicología General.
Editorial Porrúa.
- Sperling, Abraham.**
Psicología simplificada.
Ediciones Minerva.
- Sur, Jean.**
Methodes de pensee et techniques d'expression.
IFES HB.
- Terry, George.**
Principios de administración.
CECSA.
- Velazquez, J.M.**
Curso elemental de psicología.
Minerva Books.
- Wilson, Larry.**
Sales -Sonics.
Larry Wilson Corporation.
- Wolf, Werner.**
Introducción a la psicología.
Fondo de cultura económica.
- Zahn, C**
The art of Program Presentation
Sin referencia editorial.

Índice alfabético

Abierta
Abiertas
Abstracción
Abstracta
Abstracto
Accidente
Aceptación
Acercamiento
Acercamiento-Acercamiento
Acercamiento-Evitación
Acetato
Aclaraciones
Actitud
Actitud
Actitud corporal
Actitud de escucha
Actitud social
Actividad
Actividad
Activo
Acuerdo
Acumulador
Adaptación
Adjetivación
Adolescencia
Adquirido
Adulto
Aficiones
Agrado
Agresividad
Agresivo
Ahorro
Aislamiento
Asistente
Ajeno
Ajuste
Alcohol
Alta dirección
Amable
Amar
Ambicioso

Ambiente
Ambiente adecuado
Amistad
Amistoso
Amor
Amorosa
Amplificación
Ampulosa
Análisis
Analista
Analogía
Analógico
Angustia
Anillo de comunicación
Animador
Animal
Anotación
Ansiedad
Ansioso
Antepasado
Antigüedad
Aparato
Apariencia
Apariencia física
Apoyo
Aprendizaje
Aptitud
Argumentación
Argumento
Arrogante
Arte
Artificialidad
Ascenso
Asimilación
Asociación
Aspecto
Asténico
Astuto
Atención
Atlético
Atracción
Audiovisual
Auditorio
Aumento
Ausentismo
Autoaceptación
Autocomprensión
Autoestimación
Autómata
Autonomía
Autoritario

Aviso
Ayuda
Ayudas definitivas
Ayudas para presentaciones
Ayudas visuales

Bajos rendimientos
Barra
Barreras a la comunicación
Bastidor
Belleza
Beneficio
Bibliografía
Bidireccional
Biología
Biotipo
Boletines
Borrador inicial
Borrar
Breve
Burocracia
Búsqueda de atención

Cadena
Calidad
Calma
Calmoso
Camaradería
Cambio
Campechano
Campo abierto
Campo ciego
Campo desconocido
Campo oculto
Canal
Cansancio
Capacidad
Capaz de ayudar
Capturar los datos
Cara a cara
Caracter
Características de los entrevistados
Características del entrevistador
Carta
Cartel
Casillero
Categoría
Centrado
Centralización
Cerebrotonía
Ceremonia

Cerrada
Cerradas
Chivo expiatorio
Cierre
Cifra
Circular
Circulares
Circunstancia
Clara
Claridad
Clasificar
Cliente
Clima de confianza
Código
Colectividad
Colectividades organizadas
Colérico
Color
Columna
Comentario
Comodidad
Compañero
Comparación
Comparar
Compases
Competencia
Competidor
Complejidad
Completa
Comportamiento
Comportamiento en el trabajo
Comprador
Comprensión
Comprensión mútua
Computadoras personales
Comunicación en estrella
Comunicación en la empresa
Comunicación escrita
Comunicación telefónica
Comunicación verbal
Concepto
Conciencia
Concisa
Conclusión
Concreta
Concurrencia
Condesdendencia
Condiciones de trabajo
Condiciones para la buena comunicación
Conducta
Conferencia

Confianza
Confidencialidad
Conflicto
Confontaciones
Conformidad
Confrontación
Confusa
Conocimiento
Consejos
Consideraciones
Constancia de los hechos
Constructivo
Contacto humano
Contacto visual
Contemplativo
Contenido
Contribución
Control
Controlado
Convencer
Conveniencias sociales
Conversación
Convicción
Convocatoria
Copia
Cordón eléctrico
Correcta
Cortés
Costo
Costumbre
Crecimiento
Criterio
Crítica
Criticar
Cualidad
Cuartilla
Cuerpo
Cuerpos opacos
Cuestionario
Cuidadoso
Culpa
Cursiva

De seguimiento
De selección
Deber
Decisión
Deductivo
Definir
Delgado
Dependiente

Depresión
Depresivo
Desagrado
Desaprobar
Desarrollo de la reunión
Descanso
Desconfiada
Describir
Descripción del puesto
Desempeñar satisfactoriamente un puesto
Deseo
Despido
Desplazamiento
Despreocupado
Después de la llamada
Destinatario
Destrucción
Destructiva
Destruir
Desvaloración
Detalle
Diagnóstico
Diálogo
Diapositiva
Diferenciación
Difusa
Digitalizador
Dinámica
Dinero
Disciplina
Diseño
Diseño de formas
Disponibilidad de tiempo
Dispositivo
Distinguir
Distorsión
Documento
Documento retornable
Dogmático
Dominancia
Dominante
Dominio
Droga
Duración de la reunión

Eco
Económico
Ectomorfia
Ectomorfo
Ecuánime
Edad adulta

Educación
Educación escolar
Efectividad
Efectos audiovisuales
Eficiencia
Ego
El vendedor y el telefono
Emisor
Emoción
Emocional
Emociones pasajeras
Empatía
Empleado
Empleo
Empresa
Encabezado
Encuadernación
Endomorfia
Endomorfo
Énfasis
Enfatizar
Enfermedad
Enfocado
Enfocar
Enfriar el aparato
Engaño
Ensayo
Entonación
Entonaciones
Entorno de símbolos
Entradas y salidas
Entrevista
Entrevista de evaluación
Entrevista de selección
Entrevista de ventas
Entrevista inicial
Entrevista para recabar datos
Entrevistado
Entrevistador
Entrevistas de seguimiento
Entrevistas para analistas
Entusiasmo
Enumerar
Equilibrio
Error
Esbozo
Escala de valores
Escape
Escenario
Escrita
Escritura

Escrupulosidad
Escuadra
Escucha
Esfuerzo
Espaciado
Espacio
Espaldas al público
Especificaciones
Espejo
Esperanza
Espíritu de cuerpo
Esposa
Estables-extravertidos
Estables-Introvertidos
Estadísticas
Estandarizar el mensaje
Estatus
Estereotipo
Estético
Estilo
Estilo autoritario
Estilo consultivo
Estilo cooperativo
Estilo de mando
Estímulo
Estrategia
Estrés
Etapas de crecimiento
Evaluación
Evaluativa
Evitación-Evitación
Evolución
Exagerado
Excitable
Existencia mejor
Exito
Expansión
Expansivo
Experiencia
Experimentación
Explicación
Explorador
Explotar
Exposición
Expositor
Expresión oral
Expresiones
Expresividad verbal
Externo
Externo no activo
Externo pasivo

Extravertido
Eysenck

Facilidad
Facilidad de duplicación
Facilidades recreativas
Factor
Falta de interés
Familia
Familiar
Fantasioso
Fatiga
Fecha de caducidad
Felicidad
Fenómenos emocionales
Fiable
Fila
Firma
Flemático
Flexible
Flujo de la información
Focos de repuesto
Foliación
Folleto
Forma
Formas para impresora
Fotocopiadora
Fotografía
Fracaso
Frágil
Frase
Freud
Fromm
Frustración
Fuentes de la información
Funcional
Funcionalidad
Futuro

Galeno
Ganarse la confianza
Gates
Gesto
Gis
Globalizar
Glotón
Graficador
Gráficas
Graicunas
Gramatical
Gregarismo

Grosería
Grupo
Grupo social
Gustos

Habilidad
Hablada
Heráldica
Herencia
Hermano
Herramientas de diseño
Hijo
Hilación lógica
Hiperactividad
Hipótesis
Histograma
Hoja de solicitud
Hojas de papel
Hombre
Hombre económico
Hombre estético
Hombre político
Hombre religioso
Hombre social
Hombre teórico
Horas de trabajo
Huella dactilar
Humoral

Id
Idea
Identidad
Identificación
Iluminación
Ilusión
Ilustración
Imagen
Imagen favorable
Imaginación
Imitación
Impaciente
Impersonal
Impotencia
Impresión
Impresora
Impulsividad
Impulsivo
Impulso
Impulsos animales
Incentivo
Incompetencia

Inconsciente
Inconsciente colectivo
Inconstante
Inconvenientes del teléfono
Independencia
Indiferente
Individualidad
Individuo
Inductivo
Inestabilidad emocional
Inestable
Inestable-Introvertidos
Inestables-Extravertidos
Inexcitable
Infantil
Inferior
Influencia
Influencia del vendedor
Información
Informar
Informe
Ingram
Inhibición
Inhibido
Inicial
Iniciar una conversación
Iniciativa
Inicio
Innata
Inquieto
Insociable
Instrucciones
Integración
Intelectual
Intención oculta
Interacción
Intercambio
Interés
Intereses a conciliar
Interlocutor
Interno
Interno activo
Interno pasivo
Interpersonal
Interpretativa
Interrumpir
Interrumpir
Intervenciones
Intimidación
Introducción
Introspección

Introvertido
Intuición
Intuitivo
Involucramiento
Irritabilidad

Jefe
Jerarquización
Juego de caracteres
Juicio
Jung
Justicia
Juventud

Kretschmer

La comunicación escrita
Lapsus linguae
Larga distancia
Lecturas
Leer entre líneas
Lenguaje
Lentitud
Letra
Letra normal
Libertad
Libre asociación
Líder
Liderazgo
Limitaciones
Líneas
Líneas de comunicación
Lista
Lista de preguntas
Llamadas telefónicas
Locuaces
Logotipo
Lograr la venta
Logro
Luft
Lugar
Lugares comunes

Malestar en el grupo
Mando
Manipulador
Manual
Mapa estadístico
Maquetas
Marco de la discusión
Maslow

Masoquista
Material
Material informativo
Material manual
Mecanismos de defensa
Medio
Medio ambiente
Melancólico
Memorando
Mensaje
Mensaje fundamental
Mental
Mercantilista
Mérito
Mesa
Mesa en U
Mesa redonda
Mesomorfia
Mesomorfo
Metas morales
Metas personales
Metas realistas
Método
Mirada
Modalidades de conducta
Modalidad
Modelos
Moderador
Monitor
Monotonía
Monótono
Moral
Moral colectiva
Morfológico
Moss
Motivación
Motivo
Motivos elevados
Muerte
Mundo

Naturalidad
Necesidad
Negrita
Neutral
Niñez
Nitidez
Nivel de abstracción
Nivel jerárquico
Nivel latente
Nivel manifiesto

Nota

Notas aclaratorias

Objeción

Objetivo

Obligaciones

Obscuridad

Observación

Observar

Obsolescencia

Obstáculo

Opinión

Oportunista

Optimista

Orador

Oral

Orden

Ordenamiento

Organizar

Orientación

Orientada

Original

Pacífico

Padre

Palabra

Palabra clave

Palabras malsonantes

Palabras técnicas

Panel

Panelista

Pantalla

Papel

Para recabar datos

Participante

Pasaje

Pasiva

Pasividad

Pasivo

Pastel

Pausa

Pauta

Pautas de conducta

Película

Pensamiento

Pensar

Penumbra

Percepción

Perder tiempo

Pérdida

Pérdidas de objetividad

Pereza
Perfección
Perforaciones
Periódico
Permiso
Perseverancia
Personal
Personal operativo
Personalidad
Personificar
Persuasión
Pertenece
Pesamiento lógico
Pesimista
Pícnico
Pictograma
Pizarrón
Placer
Plan
Plan cronológico
Plan de presentación
Plan descriptivo
Plan en embudo
Plan explicativo
Plan persuasivo
Plantillas
Plasma germinal
Plumón
Poder
Político
Por y para que se utiliza el teléfono
Portátil
Potencialidad
Precisa
Precisión
Precisiones
Preconsciente
Preguntar
Preguntas abiertas
Preguntas cerradas
Preguntas cortas
Preguntas directas
Preguntas estructuradas
Preguntas proyectivas
Preguntas seguidas
Preguntas situacionales
Preguntas tendenciosas
Prejuicio
Prejuicios
Preocupación
Preparación

Preparación de la reunión
Preparación para llamar
Presentación
Presentación con ayudas visuales
Presentación del mensaje
Presentador
Presión de tiempo
Presión emocional
Prestar atención
Prestigio
Primera Impresión
Principio divino
Principio organizador
Principios de la comunicación
Prioridad
Procedimiento
Proceso de asimilación
Proceso de socialización
Proceso intelectual
Productiva
Productividad
Productivo
Profusa
Propaganda
Propia personalidad
Protección
Proyección
Proyector
Proyector de cuerpos opacos
Proyector de diapositivas
Proyector de transparencias
Prueba
Pseudo yo
Publicación
Público
Pudrir un problema
Puesto
Puestos de trabajo
Puntajes
Puntos
Puntos de vista

Queja

Rasgo
Rasgos físicos
Ratón
Razón
Razonamiento
Razonar
Reacción

Real
Realidad
Realista
Realización
Recapitular
Recatado
Receloso
Recepción de una llamada
Receptiva
Receptor
Rechazo
Rechazo
Reconocimiento
Recuerdo
Red de comunicación
Redacción
Redondear
Redondeo
Reestructura
Referencia
Reflexión
Reflexivo
Reformulación
Reformular
Reforzar el mensaje
Regla
Regresión
Relación
Relaciones
Religioso
Reporte
Requisitos del empleo
Reservado
Resistencia
Responsabilidad
Respuesta
Respuesta
Restricción
Resultado
Resumir
Retraimiento
Retroalimentación
Reunión
Reuniones de trabajo en grupo
Reuniones para el proceso de decisiones
Reuniones para información
Reverso
Revista
Rígido
Rito
Rotación de puestos

Rotafolio

Ruido

Rumor

Saber escuchar

Sádica

Sagacidad

Salario

Salón de clases

Salto de una hoja

Salud

Sanguíneo

Satisfacción

Satisfacción en el trabajo

Seccionar

Sector

Seguridad

Seguro de vida

Selección

Selección de las palabras

Semejante

Sencilla

Sensación

Sensibilidad

Sensible

Sensorial

Sentido crítico

Sentido ético

Sentimiento

Sentimientos de culpa e inferioridad

Señales

Ser auténtico

Ser comprensivo

Serie de cifras

Servicialidad activa

Sexual

Sheldon

Sí o no

Significado

Significado

Significar

Signo

Silencioso

Silencioso

Símbolos

Símbolos de prestigio

Símbolos para anotaciones

Simpatía

Simular situaciones

Sincera

Síntesis

Sistema integral de motivaciones
Sistemas de motivación
Situación de compra
Situaciones de tensión
Situaciones difíciles
Sobrio
Sociable
Social
Socialización
Soledad
Solitario
Solución
Somático
Somatotonía
Somnolencia
Sonorización
Soporte
Sorprender
Spranger
Strong
Subjetivo
Subordinado
Subordinado
Subtema
Subtítulo
Sufrimiento
Sufrir
Sugerencia
Sumisión
Superficial
Superfluo
Superioridad
Susceptible
Susplicacia
Symons

Tablas
Tablas estadísticas
Tablero
Tableros de anuncios
Taciturno
Tamaño
Tamaño de letra
Técnicas especiales
Técnicas proyectivas
Teléfono
Tema
Tema
Temas independientes
Temeroso
Temor

Temperamento
Temperamento estable
Tendencia
Tensión
Teoría
Teórico
Terminal
Texto
Tics
Tiempo
Timidez
Tímido
Tipo
Tipografía
Tipos de entrevistas
Tipos de preguntas
Tipos y medios de comunicación
Título
Toma de corriente
Tomar nota
Tono
Tono de voz
Trabajador
Trabajar en grupo
Trabajo
Trabajo en grupo
Tranquilo
Transmisión
Transparencia
Trato

Ubicación
Unidireccional

Vacua
Valiente
Valioso
Valor
Valores sociales
Valorizar
Variable
Variación
Vector
Vejez
Vendedor
Venta
Venta forzada
Ventajas
Veracidad
Verbal
Vergüenza

Vestido
Vibración
Vida mental
Videocasette
Viscerotonía
Visual
Vital
Vivencia
Vivienda
Vocabulario
Vocacional
Volumen
Volumen de la voz
Voluntad
Votaciones
Voz

Warden

Yo