

# CURSO MOTIVACIÓN Y COMUNICACIÓN

COMPILACIÓN BIBLIOGRÁFICA

**Profesora: MSc. Isabel Jover Jiménez**  
**Cuba**



## LA MOTIVACIÓN

Entre los factores que motivan, conducen y sustentan la conducta humana está la Motivación Etimológicamente:

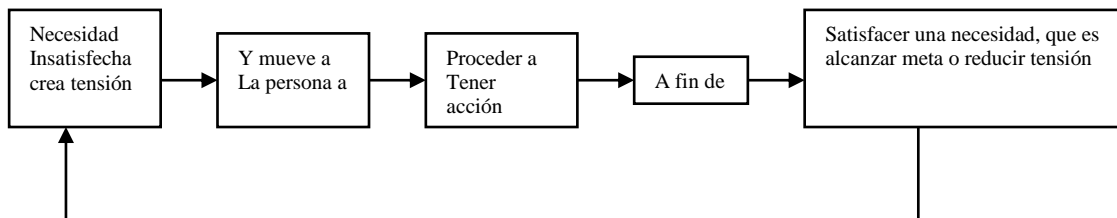
Motivación → “motus”, mover  
“Poner en movimiento”

**Inicialmente la motivación estudió un modelo “correcto y único” para motivar al individuo.**

Los enfoques contemporáneos reflejan que la motivación surge de la acción recíproca entre el individuo y los factores del entorno.

Motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

### Proceso de Motivación



El requisito de que las necesidades personales sean compatibles y consistentes con las metas de la organización es parte inherente a la motivación.

### I. TEORIAS DE LA MOTIVACION.

Todo hombre está motivado.....

Solamente tenemos que identificar la naturaleza de sus necesidades que tiene un móvil individual, por lo que no podemos intentar motivar a todo el mundo por igual.

Esas necesidades, son vinculadas al sujeto, son intransferibles, tienen carácter cíclico: es decir, la satisfacción de una implica que surja otra, y generalmente en un ambiente de motivación, la búsqueda de nuevas necesidades genera emociones positivas.

*El hombre se mueve en función de las necesidades que tiene que satisfacer. Estas son siempre crecientes y a menudo parcialmente satisfechas.*

*Un mismo objeto puede satisfacer distintos tipos de necesidades y una necesidad puede ser satisfecha por distintos objetos.*

*O sea, la Motivación es una fuerza interna desarrollada en el hombre a partir de determinados impulsos externos que le permiten una acción favorable al cumplimiento de objetivos y metas.*

*El hombre, por tanto no se motiva sólo y para lograr su eficiente rendimiento unido a su satisfacción personal, hay que motivarlo.*

*La motivación originada por esas necesidades del ser humano:*



*"Se puede pagar a un hombre por su tiempo, su presencia o sus actos mecánicos que realiza para cumplir su trabajo. Sin embargo, no se puede comprar su entusiasmo, su iniciativa o su lealtad pues estas **cosas deben ganarse**".*

*Una vez conocidas las necesidades individuales la gerencia puede desarrollar acciones que tiendan a hacer coincidir la satisfacción de esas necesidades con los objetivos de la organización.*

*Al estudiar el fenómeno de la motivación en los individuos, resulta necesario analizar distintas teorías que sustentan y analizan sus antecedentes y manifestaciones:*

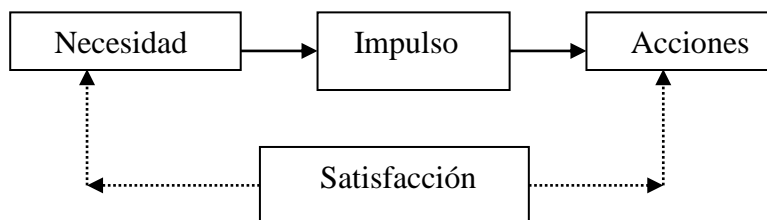
<i>TEORIAS DE MOTIVACION</i>		
<i>Fundamento</i>	<i>Describen</i>	<i>Cómo trabajan</i>
<i>Necesidad</i>	<i>¿Qué inspira a los individuos a trabajar?</i>	<i>El trabajador tiene una necesidad, actúa para satisfacerla; genera otra necesidad</i>
<i>Decisiones</i>	<i>¿Qué decisión toma un individuo sobre cómo comportarse en su trabajo?</i>	<i>La motivación se logra al clarificarle al trabajador su percepción del trabajo a realizar, los requisitos y desempeño</i>
<i>Refuerzo</i>	<i>¿Cómo el ambiente en que trabajan los individuos afecta su trabajo?</i>	<i>La motivación se acentúa reforzando la conducta deseada e identificando los factores que la generan</i>

***TEORIAS DE LA SATISFACCION DE LA MOTIVACION O EL “QUÉ” DE LA MISMA.***

*Se enfocan en las necesidades internas que alientan el comportamiento y gracias a un esfuerzo por reducir o satisfacer esas necesidades, la gente actuará de cierta manera.*

***1. Teoría de SATISFACCIÓN:***

*Una necesidad representa una privación, origina en el hombre un impulso representado generalmente por tensiones o impulsos tendientes a satisfacer esa necesidad, que conlleva la realización de acciones o conductas que se orientan hacia la meta, produciendo finalmente un estado de satisfacción de la necesidad original.*



## 2. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow



*Propone niveles de jerarquía de necesidades, que comienzan con las Fisiológicas y una vez resueltas van apareciendo de forma ascendente, las de Seguridad, las Sociales, las de Estima y las de Autorrealización.*

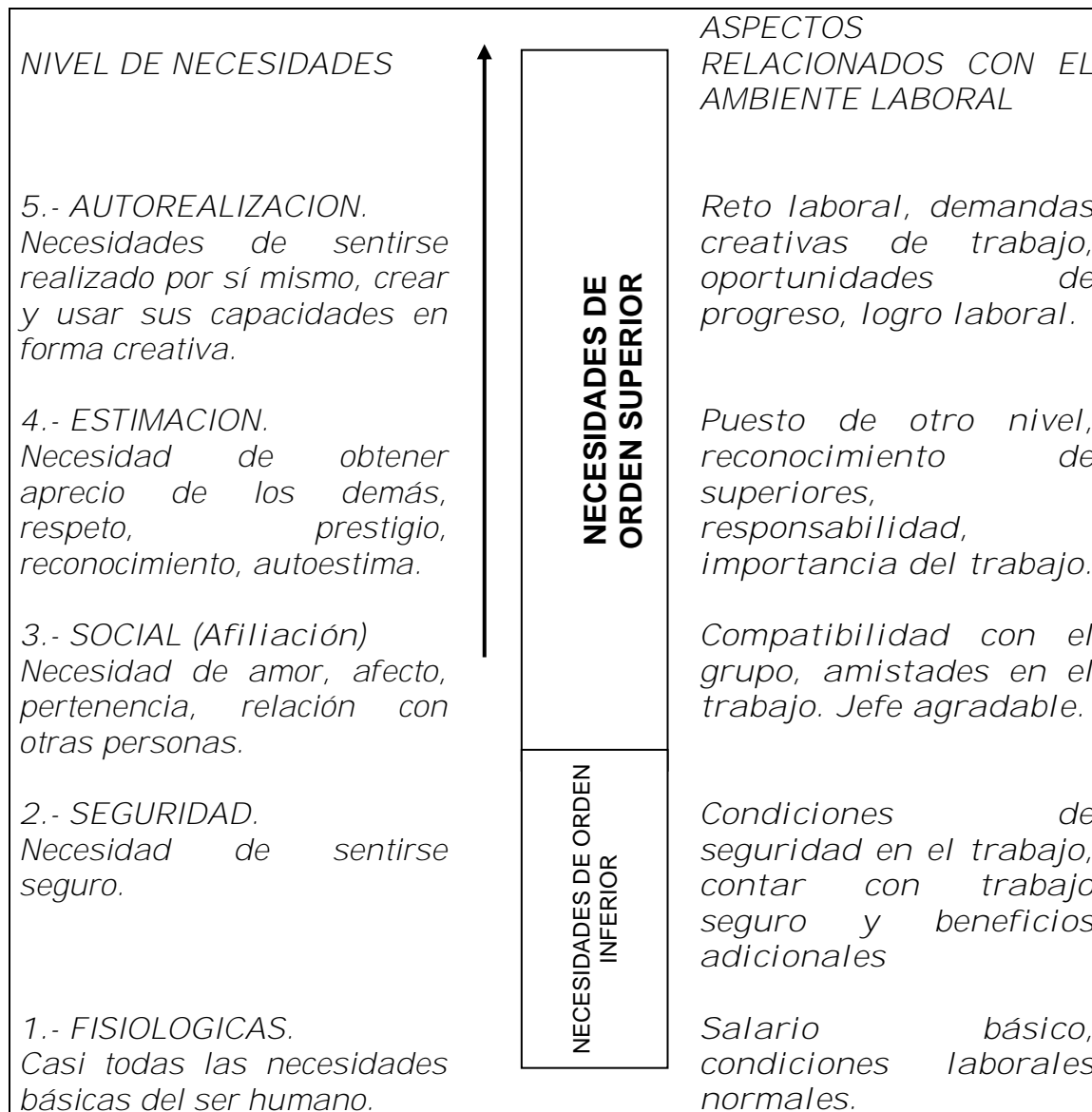
*Desde el punto de vista humano las necesidades se manifiestan de forma evolutiva y creciente*

NECESIDADES	CARACTERISTICAS
<i>Fisiológicas</i>	<i>Sobrevivencia, (comida, habitación, ropa, sexo)</i>
<i>Seguridad</i>	<i>Estabilidad, protección, seguridad y salud</i>
<i>Sociales</i>	<i>Aceptación, afección, afiliación, amor, interacción</i>
<i>Estima</i>	<i>Estima propia, estima a otros, estatus, poder, autonomía, competencia, prestigio, reconocimiento.</i>
<i>Autorrealización</i>	<i>Logro de nuestro potencial, desarrollo personal, satisfacción</i>

*Las necesidades pueden catalogarse en necesidades de Orden Inferior, y de Orden Superior en su relación con el ambiente laboral y se manifiestan*

en la obtención de satisfacción de acuerdo a la primacía o preponderancia que tenga cada tipo de necesidad en el individuo.

Algunas personas estarán satisfechas en su trabajo sólo con alcanzar el salario básico y condiciones normales de trabajo, (si el origen predominante de sus necesidades es de orden fisiológico), mientras que otros sólo quedarán satisfechos cuando se asignan tareas retadoras u de oportunidades de progreso.



Maslow percibe las motivaciones humanas como una jerarquía de cinco necesidades que van desde las fisiológicas básicas hasta las de autorrealización. El predominio de una necesidad depende de su situación

actual y de sus experiencias más recientes y no aparecen los superiores mientras no se satisfacen los inferiores

### 3. Teoría ERC. De Clayton Alderfer.

Teoría de satisfacción de la motivación que plantea que el hombre se esfuerza por establecer una jerarquía en sus necesidades de existencia, necesidades de relaciones

Necesidades de crecimiento. Si se frustra el esfuerzo por alcanzar un nivel de necesidades, los individuos regresarán al nivel inferior.

- Necesidades de Existencia (fisiológicas, seguridad)
- Necesidad de Relación (sociales).
- Necesidad de Crecimiento (reconocimiento y autorrealización).

### 4. La necesidad de logro: John W. Atkinson.

La forma en que  
Se libera y utiliza  
Depende de:



1. Fuerza del motivo o necesidad básica
2. Su esperanza de éxito
3. El valor del incentivo atribuido a la meta.

### 5. Teoría de las necesidades de Mc Clelland

Realización, poder y afiliación son tres importantes necesidades de motivación.

#### Necesidad de realización

Impulso de sobresalir, de alcanzar logros en relación con un conjunto de normas, de luchar para obtener el éxito.

#### Necesidad de poder

Deseo de hacer que otros se comporten en una forma diferente a como actúan de forma natural.

#### Necesidad de afiliación

Deseo de contar con relaciones interpersonales cercanas y amigables.

Relaciona:



David Mc Clelland indica que una fuerte necesidad de logro, el deseo de tener éxito o de sobresalir en situaciones competitivas está relacionada con la forma en que se motiva a las personas para desempeñar su trabajo.

Para los gerentes es importante identificar la persona más apta en el trabajo ya que los trabajadores con grandes necesidades de logro, tienen éxito en trabajos interesantes, satisfactorios, estimulantes y complejos. Les agrada la vanidad, la autonomía y la retroalimentación, mientras que los que tienen baja necesidad de logro prefieren situaciones de estabilidad, seguridad y predictibilidad.

#### 6. Teoría de los dos factores de la Motivación.

Su autor, Frederick Herzberg descubrió que el descontento y la satisfacción en el trabajo surgen de dos grupos independientes de factores.

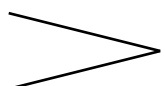
Los factores de “*higiene o mantenimiento*” y los factores “*satisfactores o motivadores*”.

#### Teoría de los dos Factores de Frederick Herzberg

Factor	Características	Ejemplos
Higiene	Produce comodidad y previene la insatisfacción en el trabajo	Tipo de supervisor Beneficios de la compañía
Motivación	Ayuda a los empleados a usar su talento y desarrollarse en sus trabajos	Reconocimiento, responsabilidad desarrollo personal La naturaleza del trabajo

#### Factores de “higiene”.

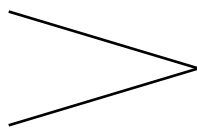
Salario  
Condiciones de trabajo  
Políticas de la Empresa



afectan el contexto laboral

#### Factores motivadores.

Logro  
Reconocimiento  
recompensas  
Responsabilidad  
Progreso



afectan la satisfacción en el trabajo y las por el desempeño



## SATISFACCION – INSATISFACCION EN EL TRABAJO

- Los factores que producen satisfacción o insatisfacción son separados y distintos.
- Un gerente puede eliminar la insatisfacción sin necesariamente producir satisfacción en sus trabajadores.

Existen FACTORES que contribuyen a la INSATISFACCION en el trabajador como son:

- Política gerencial
- Administración o supervisión
- Relaciones con el supervisor
- Condiciones de trabajo
- Salario y status
- Relación con los colegas
- Relación con los subordinados
- Vida personal
- Seguridad

### FACTORES LABORALES

### INSATISFACCIÓN

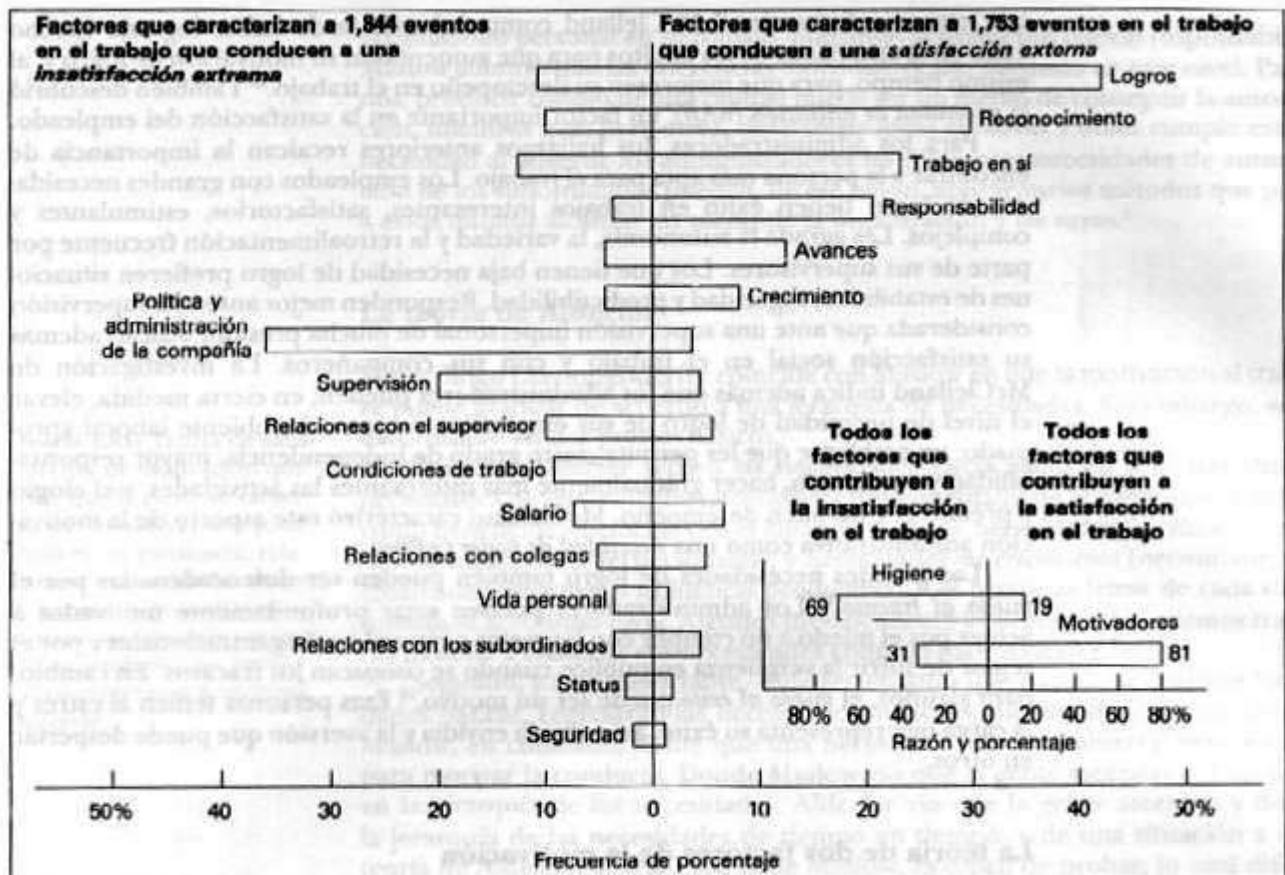
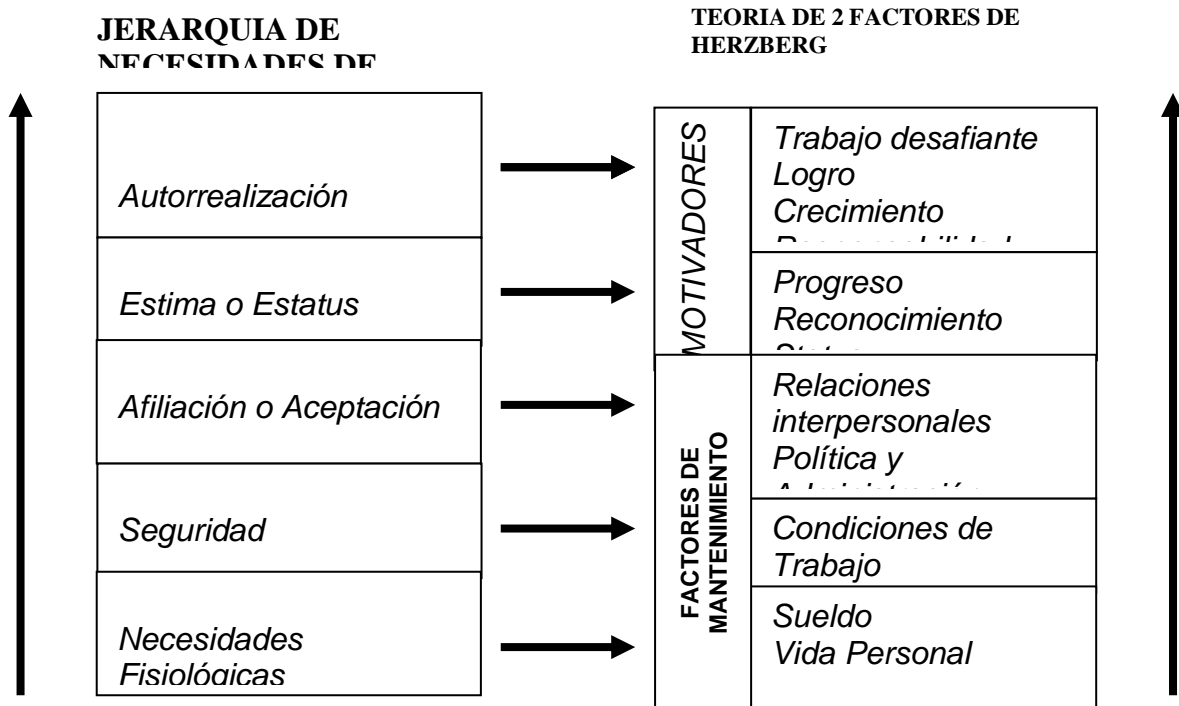


FIGURA 15-3 Herzberg's comparison of Job-Satisfaction and Job-Dissatisfaction Factors

Esta teoría no toma en cuenta las diferencias individuales que pueden desorientar la acción de los distintos factores en personas distintas, ya que las necesidades varían entre los individuos y cambian constantemente.

Para comprender mejor estos conceptos contrastaremos los elementos de las dos Teorías de Maslow y Herzberg



## II. TEORÍAS DEL PROCESO DE LA MOTIVACIÓN.

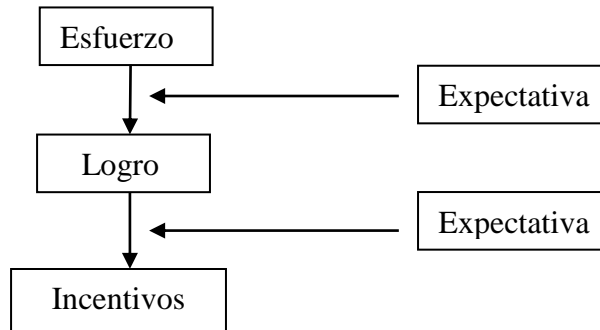
Estudian el proceso del pensamiento a través del cual la gente decide la manera de actuar. Incluyen las capacidades de los individuos, la percepción de su propio papel, la comprensión de las conductas necesarias para un buen desempeño y las expectativas sobre los resultados de ciertas conductas.

### 1. La teoría de las expectativas.

Plantea que el esfuerzo para lograr un buen desempeño es función de la probabilidad de que el buen desempeño se pueda lograr y la recompensa valdrá el esfuerzo realizado. El comportamiento del trabajador se manifiesta conforme a su interés en beneficiarse.

La motivación la determina la relación que los individuos encuentran entre sus esfuerzos, logros y recompensas.

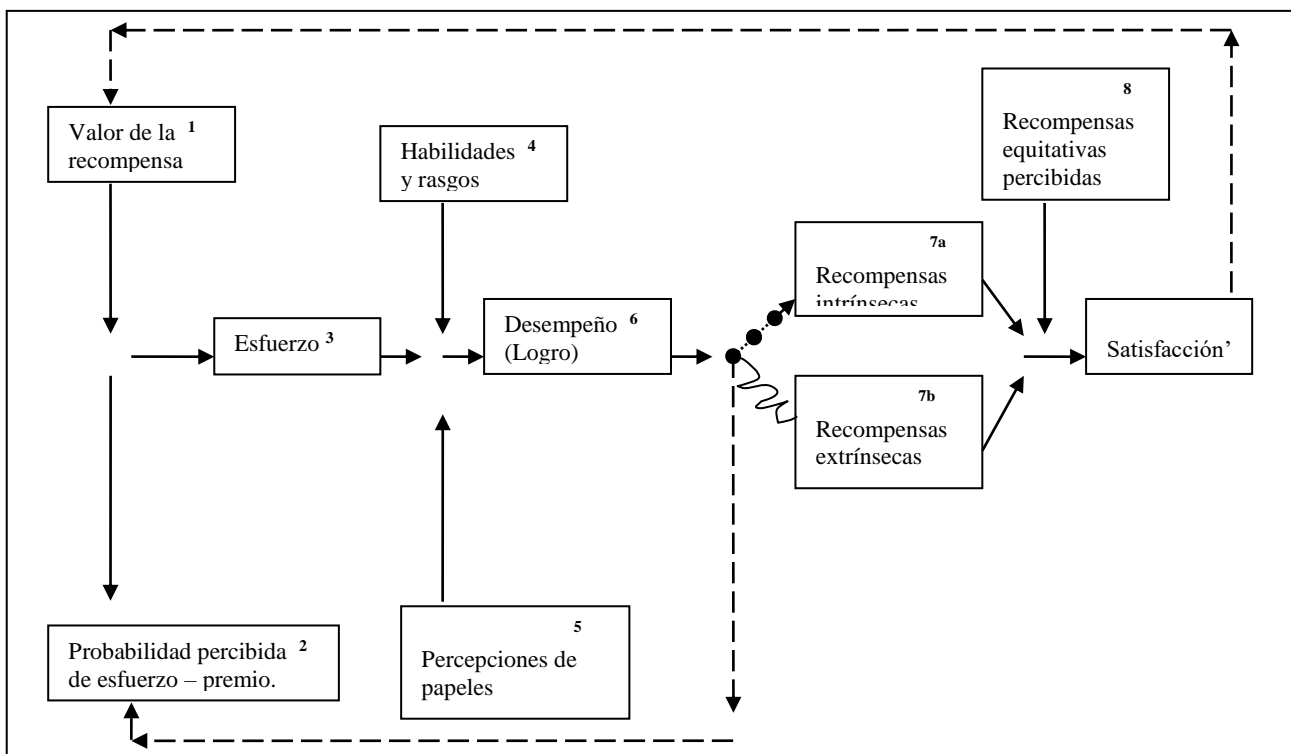
Siendo la conducta voluntaria, los trabajadores hacen lo que pueden, cuando quieren.



Se basa en 4 supuestos de comportamiento:

1. El comportamiento depende de una combinación de fuerzas entre el individuo y el ambiente.
2. Las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento organizacional.
3. Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.
4. Las personas escogen entre varias opciones de comportamiento basándose en sus expectativas de resultado.

### COMPORTAMIENTO – VALOR - / SATISFACCIÓN



Estas propuestas obligan a la gerencia a:

1. Determinar las recompensas apreciadas por cada subordinado.
2. Determinar el desempeño que se desea.
3. Hacer alcanzable el nivel de desempeño.
4. Vincular las recompensas al desempeño.
5. Analizar qué factores podrían contrarrestar la eficacia de la recompensa.
6. Cerciorarse de que la recompensa sea adecuada.

2. La Teoría de la equidad.

Enfatiza el papel que juegan en la motivación la creencia de los individuos en la equidad o imparcialidad de las recompensas y castigos para determinar su desempeño y satisfacción.

O sea, la evaluación que hace el hombre de la correspondencia entre lo que él aporta al trabajo (esfuerzo o habilidad) y las recompensas de éste y las compara con las recompensas que otros reciben por esfuerzos semejantes.

Según la Teoría de la Equidad se presentan en el trabajo.

<i>Contribuciones</i>	<i>Recompensas</i>
<i>Presencia</i>	<i>Salario</i>
<i>Edad</i>	<i>Promociones</i>
<i>Experiencia</i>	<i>Tareas que Retan</i>
<i>Habilidad</i>	<i>Beneficios Marginales</i>
<i>Status Social</i>	<i>Símbolos de Status</i>
<i>Esfuerzo</i>	<i>Condiciones de Empleo (Estacionamiento, Lugar de las Oficinas, etc.)</i>
<i>Personalidad</i>	<i>Seguridad en el Empleo</i>
<i>Desempeño</i>	<i>Nivel de Responsabilidad</i>

### 3. La Teoría de establecimiento de metas.

Sostiene que los trabajadores son seres pensantes que se esfuerzan por conseguir sus metas.

Cuando éstas son específicas y desafiantes funcionan como factores motivadores en el desempeño individual y de grupo y aumentan cuando los subordinados participan en la determinación de las metas.

Cuando las metas se logran aumenta la satisfacción y la motivación. Cuando no se logran las metas el trabajo se frustra y baja su motivación.

#### Teoría de las Metas

1. A mayor la dificultad...
2. A mayor especificidad al definir la tarea...
3. A mayor aceptación...  
Sentirse capaz, tener el conocimiento y la Habilidad
4. A mayor compromiso...  
(apoyo de colegas y supervisores)



**Mayor el desempeño**

### 4. La Teoría del Reforzamiento.

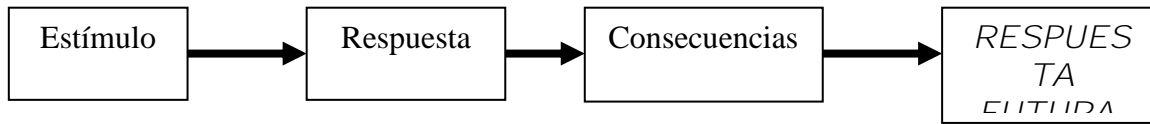
Formulada por B.F. Skinner.

Se basa en la ley del esfuerzo y plantea que la conducta con consecuencias positivas tiende a repetirse, mientras la conducta con consecuencias negativas no se repite.

Las condiciones de trabajo afectan la conducta y motivación en el desempeño laboral.

Al ser la conducta una función de sus propias consecuencias, las personas aprenden a actuar para obtener algo o evitarlo.

Se da un proceso:



O sea, el comportamiento voluntario (respuesta) del sujeto ante un acontecimiento (estímulo) es la causa de consecuencias específicas. Si son positivas, el sujeto tenderá a repetirlas en el futuro pero si son negativas tenderá a cambiar su comportamiento con el propósito de evitarlas.

*Modificación de la conducta.*

*Usa la teoría del reforzamiento para cambiar la conducta humana.*

*Por ejemplo:*

*Alguien que llega tarde reiteradamente se le puede motivar a cambiar su conducta felicitándolo efusivamente cuando llega a tiempo (cambio de consecuencias).*

*Hay cuatro métodos de modificación de conducta.*

- 1. Reforzamiento positivo: Utilización de consecuencias positivas para alentar una conducta deseable.*
- 2. Aprendizaje por anulación: Cambio de conducta para anular consecuencias desagradables tales como críticas o malas evaluaciones.*
- 3. Extinción: Ausencia de reforzamiento para frenar un comportamiento.*
- 4. Castigo. Aplicación de consecuencias negativas para impedir o corregir la conducta impropia.*

*Enfoque en sistemas sobre la motivación en las organizaciones.*

*Debe considerarse antes el sistema, o conjunto total, de fuerzas que actúan sobre el individuo si quiere comprenderse bien su motivación y conducta.*

*Este sistema consta de tres grupos de variables que afectan la motivación en las organizaciones.*

Estas variables son: características individuales, características del trabajo, y características de la situación de trabajo.

CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES	CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	CARACTERÍSTICAS DE LA SITUACIÓN DE TRABAJO
1. Intereses 2. Actitudes (ejemplos) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacia él yo</li> <li>• Hacia el trabajo</li> <li>• Hacia los aspectos de la situación de trabajo</li> </ul> 3. Necesidades (ejemplos) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad</li> <li>• Social</li> <li>• Logro</li> </ul>	Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de recompensas intrínsecas</li> <li>• Grado de autonomía</li> <li>• Cantidad de retroalimentación directa sobre el desempeño</li> <li>• Grado de diversidad de actividades</li> </ul>	1. Ambiente inmediato del trabajo <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Compañeros de trabajo</li> <li>b) Supervisor o supervisores</li> </ul> 2. Acciones organizacionales <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Prácticas de recompensa               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recompensas en toda la organización</li> <li>- Recompensas individuales</li> </ul> </li> <li>b) Cultura organizacional</li> </ul>

*Las características individuales: Son los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a la situación laboral. Como la gente difiere, también sus motivaciones son distintas.*

*Las actividades en el trabajo: influyen notablemente en la motivación por las actividades diarias, Son los atributos de las actividades del empleado e incluyen el grado de responsabilidad, la diversidad de actividades y su grado en que el trabajo, reúne las características que satisface al personal. Un trabajo satisfactorio motivará más que uno que no lo sea.*

*Las características de la situación de trabajo: Son factores del ambiente laboral del individuo.*

*Las variables clave de la situación laboral, como son la acción organizacional, política y cultural, han jugado un papel, más importante en la práctica*

*contemporánea y han sido sujetas al clima de cambio influenciado por múltiples factores internos y externos.*

*La motivación tiene que ser un proceso permanente y sistémico para que una organización sea eficiente.*

*Ninguna organización puede tener éxito sin el compromiso y esfuerzo de sus miembros. Por lo que la gerencia debe comprender en la motivación, los factores que encauzan y apoyan la conducta de sus miembros.*

*Interpretar las necesidades individuales y hacerlas coincidir con las de la organización se convierte en un reto para la dirección organizacional efectiva.*

*Al ser la motivación una responsabilidad gerencial es obligatorio particularizar en algunas esencias propias del contexto laboral:*

*Existen alternativas gerenciales para motivar trabajadores:*

- Contenido y contexto del trabajo*
- Supervisión de calidad profesional*
- Sistema de incentivos no económicos*
- Aumentar el respeto al público*
- Aumentar a autoestima propia y profesional*
- Compensaciones justas y particularizaremos en los*

*Principios básicos de la motivación laboral:*

- 1. Los trabajadores son más eficientes en su trabajo si saben qué se espera de ellos*
  - a) establecer objetivos claros para cada uno*
  - b) asegurarse de que cada uno sabe sus responsabilidades*
  - c) clasificar constantemente las expectativas gerenciales*
- 2. Los trabajadores mejoran su efectividad y desempeño cuando reciben retro – alimentación y refuerzo positivo en el desempeño de su trabajo.*
- 3. Los gerentes pueden mejorar el ambiente de trabajo removiendo las barreras que limitan la motivación y producen insatisfacción*
  - a) definición de equipos de trabajo*
  - b) definición de la estructura física (oficinas)*
  - c) clarificación de incentivos*



4. *Los gerentes deben ayudar a los trabajadores a desarrollar un “sentido de logro”.*
5. *La designación de puestos de trabajo debe mostrar un balance entre las responsabilidades y las habilidades del trabajador.*
6. *Todo puesto de trabajo debe ofrecer oportunidades de superación.*
7. *Los gerentes deben convertirse en promotores del desarrollo personal de sus trabajadores.*
8. *El gerente debe influir en la habilidad que practiquen sus trabajadores.*
9. *La motivación de los trabajadores es una tarea gerencial.*

*Observaremos algunos efectivos:*

### *METODOS PARA MOTIVAR TRABAJADORES*

#### *A. CONSEJERO PERSONAL*

*Asume que la mayoría de los problemas surgen por falta de:*

1. *Comunicación y malas interpretaciones*
2. *Consejero directo: responde y da sugerencias*
3. *Consejero indirecto: escucha, entiende y repite sus aseveraciones*

#### *B. CAPACITACION EN SENSIBILIDAD*

1. *Grupos pequeños que se reúnen para ayudar a sus miembros a conocerse e interactuar con otros*
2. *Grupos T; pequeños grupos donde el capacitador no define roles. Posibilitan el aprendizaje de las personas a trabajar en grupos*

#### *C. ANALISIS TRANSACCIONAL*

1. *Tienen el propósito de cambiar la conducta modificando la interacción con los demás*

#### *D. TRABAJO EN EQUIPOS*

1. *El propósito es capacitar individuos para asumir tareas y responsabilidades colectivas.*

### *TECNICAS DE MOTIVACION EN EL TRABAJO*

#### A. Re – Diseño del trabajo

*Propósito: Combatir el efecto que el trabajo burocrático tiene en el trabajador.*

*Acción: Alternar el contenido de trabajo. Redistribución del trabajo.*

#### B. Rotación en el trabajo

*Propósito: Reducir el aburrimiento y aumentar el conocimiento que tiene el trabajador.*

*Acción: Cambiar las tareas realizadas por el trabajador durante su primer año de empleo.*

#### C. Enriquecimiento del trabajo

*Propósito: Reducir el ausentismo y la pérdida de recursos humanos y aumentar la productividad fomentando la participación.*

*Acción: Compartir responsabilidades gerenciales con los empleados, grupos de trabajo que deciden sobre la planificación y distribución del trabajo y descansos, participar en la entrevista de empleo, etc.*

##### *Enriquecimiento del trabajo*

- *Puestos significativos que representen un reto*
- *Variedad*
- *Proporcionar más libertad para decidir asuntos de trabajo*
- *Promover mayor participación de los subordinados*
- *Proporcionar sentimientos de responsabilidad personal por sus Tareas*
- *Asegurar la información a los trabajadores de la contribución de sus*
- *tareas a la Empresa*
- *Retroalimentando sobre desempeño*
- *Implicándoles en el análisis y en los cambios de aspectos de trabajo*

#### D. Tiempo flexible

*Propósito: Aumentar la capacidad de autogestión y reducir la supervisión directa. Aumentar la moral de los trabajadores y sus compromisos.*

*Acción: Los trabajadores y supervisores coordinan los horarios de trabajo y las tareas a cumplir.*

*Ej. Llegar temprano y salir temprano, tiempo libre para atender asuntos personales, tiempo de asuntos personales.*

- *Dinero: Sueldo*  
*Bonos*  
*Opción a acciones*  
*Seguros*

- *Refuerzo positivo:*

*motivar a través de*

- *Diseñar en forma apropiada su medio ambiente de trabajo y elogiando su desempeño.*

- *Participación:*

- *Consulta con los afectados “en el acto”.*
- *Forma de otorgar reconocimiento.*

## *E. GERENCIA POR OBJETIVOS*

*Propósito: Dar mayor libertad a los trabajadores enfatizando el cumplimiento de tareas y/o objetivos y no el que la gente permanezca en el trabajo.*

*Acción: Los gerentes definen objetivos concretos y medibles y permiten suficiente libertad para el cumplimiento de los mismos.  
Los trabajadores desarrollan planes para cumplir con los objetivos de forma realista.*

*Igualmente recordamos:*

### *ACCIONES QUE PUEDEN INICIARSE EN LOS PROGRAMAS DE MOTIVACION EN LAS AREAS LABORALES:*

1. *Garantizar la diseminación individualizada sobre el perfil y alcance de la Empresa y la necesidad de un cambio de enfoque y mentalidad acorde con ella.*
2. *Asegurar la fluidez de los mecanismos de información que garanticen la retroalimentación sobre la marcha de las acciones.*

3. *Producir y comunicar información suficiente para que el entorno piense en la empresa y se familiarice con su imagen.*
4. *Transmitir constantemente al colectivo la filosofía de “querer hacer” y “hacer bien”.*
5. *Esclarecer el papel esperado de cada colectivo y trabajador en particular.*
6. *Definición de los parámetros de resultados y de rendimiento que constituyen los criterios de evaluación de las tareas y acciones.*
7. *Asignación de tareas de acuerdo a las posibilidades, nivel de competencia y necesidades de motivación posibles para cada trabajador.*
8. *Establecimiento de objetivos generales y tareas para el área y negociación de las específicas a corto plazo de los trabajadores.*
9. *Definición de los parámetros de resultados y de rendimiento que constituyen los criterios de evaluación de las tareas.*
10. *Asignación individual de tareas retadoras e interesantes.*
11. *Establecer competencia y reconocimiento público por la agilidad en los plazos de respuesta de los miembros del colectivo.*
12. *Poner en práctica medidas de enriquecimiento del trabajo según las posibilidades individuales, asegurando autonomía, significado de la tarea, identificación con los resultados y retroalimentación del desempeño.*
13. *Mejora de las condiciones integrales de trabajo.*
14. *Embellecimiento de las áreas de trabajo y desarrollo de las acciones de compromiso de los trabajadores con un cambio de imagen.*
15. *Establecer símbolos de pertenencia de la Empresa (manual de identidad, logotipos, catálogo de servicios, pullovers, gorras, etc.)*
16. *Identificación en cada área y taller con uniformes o símbolos especiales de los trabajadores más calificados y de mejor rendimiento.*
17. *Ilusionar constantemente al personal para que se sienta orgulloso de pertenecer a la organización y quiera seguir siendo útil.*
18. *Implementar el reconocimiento moral como forma de retroalimentación personal reforzando los resultados positivos y negativos.*

19. *Establecer la estimulación material acordada solo como premio a resultados obtenidos sobre parámetros acordados y debidamente controlados.*
20. *Establecer la retribución salarial propuesta para cada cargo.*
21. *Evaluar las posibilidades y resultados reales de los gerentes y técnicos para su ubicación en nuevas funciones.*
22. *Dedicar tiempo oficial a analizar los estilos de comportamiento y el ambiente de la organización tomando medidas correctivas oportunamente.*
23. *Asegurar clima de confianza, respeto y preocupación por las personas.*
24. *Practicar y transmitir una ética que genere confianza.*
25. *Diseñar un programa de capacitación orientado a la elevación de la calificación, la calidad en el servicio y el trabajo con los clientes.*
26. *Capacitar en ventas y relaciones públicas al personal de contacto con los clientes.*
27. *Definir planes de diagnóstico rápido y oferta de servicios para los técnicos y obreros de contacto con los clientes.*
28. *Colocar Buzones de Sugerencias en las áreas para que los trabajadores retroalimenten a la gerencia y a su propio colectivo.*
29. *Dedicar sesiones periódicas del Consejo de Administración y el Sindicato para acometer acciones concretas de motivación de acuerdo al estado de clima en que se encuentre la organización.*
30. *Identificar los clientes más importantes y visitarlos regularmente para conocer sus necesidades y opiniones y rediseñar la oferta de servicios.*
31. *Fortalecer el papel movilizador del Sindicato en el colectivo de trabajadores.*

*Valorar otras experiencias es recomendable, si son positivas.*

#### *APRENDA A MOTIVAR UTILIZANDO LAS TECNICAS DE OTROS COLEGAS*

1. *Identifique otros gerentes con reconocida capacidad de motivar trabajadores.*

- a) *Trate de participar en reuniones dirigidas por estas personas.*
- b) *Hable con estos gerentes para clarificar dudas e identificar estrategias.*
2. *Desarrolle un plan para implementar estas estrategias con sus trabajadores.*
  - a) *Comience con cosas sencillas*
3. *Analice los logros del plan. Evalúe si ha habido mejora en la motivación de sus empleados.*
4. *Busque retroalimentación sobre sus innovaciones.*

*Hemos visto que cada hombre es una institución en sí mismo, por ello:*

*INDIVIDUALICE SU ESTRATEGIA DE MOTIVACION.*

***“Cada individuo valora recompensas e incentivos de forma distinta”.***

- 1) *Haga un expediente de cada trabajador.*
- 2) *Anticipe una lista de las necesidades y recompensas que usted estima relevantes para cada uno.*
- 3) *Converse con sus trabajadores y desarrolle una lista de las necesidades y recompensas que ellos definen.*
- 4) *Compare las listas y evalúe su nivel de sensibilidad a las necesidades de sus trabajadores.*
- 5) *Observe a sus trabajadores y modifique la lista de acuerdo a los cambios, y determine el tiempo adecuado para recompensarlos.*

*Los niveles de eficiencia planificados afectan el desempeño de los trabajadores.*

*¿Cómo establecer los más altos niveles de eficiencia en el desempeño de sus trabajadores?*

- 1) *Evalúe las destrezas, experiencias, capacitación recibida, metas y desempeño.*
- 2) *Defina los deberes de cada puesto y el nivel de eficiencia más alto.*
- 3) *Incluya objetivos adicionales que sean retadores y posibles de obtener.*

- 4) *Discuta las nuevas expectativas con los trabajadores.*
- 5) *Preste atención a las preocupaciones e ideas de sus trabajadores.*
- 6) *Escriba de conjunto con ellos los nuevos objetivos.*
- 7) *Evalúe periódicamente el progreso.*
- 8) *Evalúe el desempeño individual anualmente.*

## LA COMUNICACIÓN

*Pasaremos al estudio de la comunicación y su influencia en las Relaciones Interpersonales.*

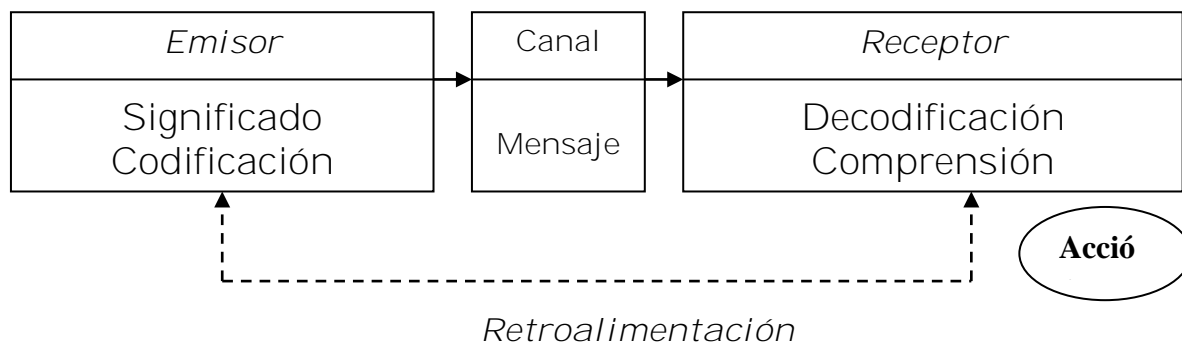
*La comunicación es el oxígeno vital que permite respirar a las organizaciones y alcanzar la satisfacción personal del hombre.*

*Es un proceso complejo, que funciona en dos sentidos y que en la etapa actual constituye uno de los problemas más importantes del planeta*

*Para lograr optimizar las relaciones Secretaria- Ejecutivos- Entorno analizaremos primero la esencia técnica de la comunicación entre cualquier ser humano, y después debemos realizar una introspección para comprobar si los requerimientos y exigencias de una buena comunicación están presentes o al menos son planeados por nuestra parte antes de comenzar a comunicarnos.*

*Decimos que la comunicación es un proceso.*

### PROCESO DE COMUNICACIÓN



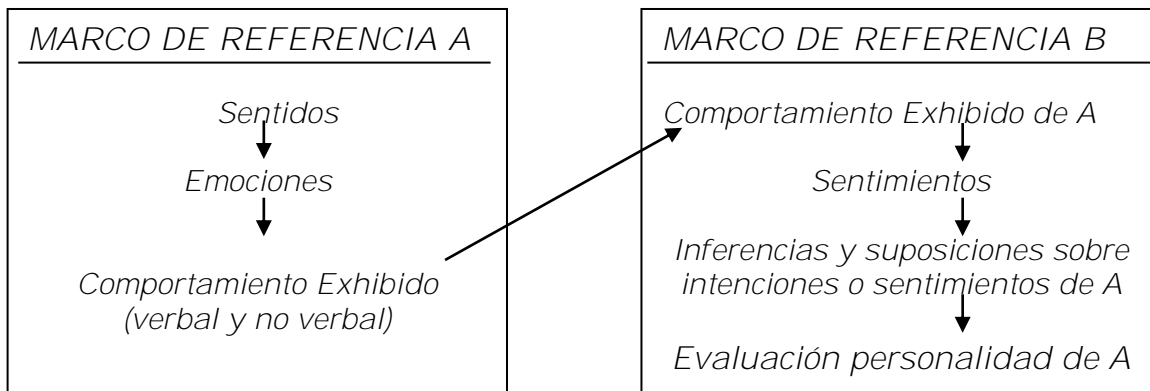
Este proceso permite una transferencia del emisor del mensaje, que se propone transmitir un significado utilizando un código. Vale aclarar que ese código no es más que la palabra escrita o hablada, pero que lleva implícito una carga que le añade el idioma, el lenguaje empleado, la cultura y costumbres individuales e incluso hasta su estado de ánimo y grado de impresión afectiva positiva o negativa con relación a la otra persona a la que se dirige.

En la medida en que el mensaje sea percibido y comprendido adecuadamente, debe desencadenar una acción en el receptor, representativa de la aceptación o negación del contenido (descodificación) del mensaje recibido.

Mientras esa acción no se produce NO hay comunicación, sólo información; por eso se habla de proceso en dos sentidos.

Tiene una alta importancia en las relaciones interpersonales pues muchas veces tendemos a reaccionar emocionalmente evaluando la comunicación recibida, desde nuestro punto de vista, e interrumpiéndola antes de que concluya; lo cual constituye una de las principales barreras de comunicación y fuente de conflicto.

La comunicación interpersonal genera una cadena de eventos:



A veces la comunicación no es recibida por la otra parte con el mismo sentido y contenido con el que se pretendió, porque en el proceso se mezclan los sentimientos, emociones y comportamiento exhibido del emisor en su propio marco de referencia; que a su vez son interpretados de acuerdo al marco de referencia del interlocutor y a eso se añade la evaluación y la forma en que el receptor percibe a A y sus propios sentimientos, inferencias y suposiciones sobre A más una evaluación de la personalidad de A; que por supuesto pueden afectar el mensaje enviado, debido a la aparición de:

### **Barreras en la Comunicación o “Ruidos”**

Estas barreras aparecen debido a:

- ✓ Percepciones diferentes



- ✓ *Diferencias de lenguajes*
- ✓ *Ruidos*
- ✓ *Emotividad*
- ✓ *Desconfianza*

*Por lo que conviene conocer las*

### *TÉCNICAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN*

<i>PERCEPCIONES DIFERENTES</i>	<i>DIFERENCIAS DE LENGUAJE</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ <i>Explicar el mensaje de manera que lo entiendan los que tienen diferentes puntos de vista y experiencias.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ <i>Explicar términos técnicos o poco usuales.</i></li> <li>❑ <i>Utilizar lenguaje simple, directo y espontáneo.</i></li> </ul>
<i>EMOTIVIDAD</i>	<i>DESCONFIANZA</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ <i>Percibir el propio estado de ánimo y ver su influencia en los demás antes de comunicar un mensaje importante.</i></li> <li>❑ <i>Entender las reacciones de otros y prepararse de antemano para afrontarlas.</i></li> <li>❑ <i>Favorecer ambiente de apoyo, confianza y seguridad.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ <i>Honestidad</i></li> <li>❑ <i>Firmeza y buenas intenciones</i></li> <li>❑ <i>Actuación coherente</i></li> <li>❑ <i>Ejemplo personal.</i></li> </ul>
<i>MÉTODOS ADICIONALES</i>	<i>RUIDO</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ <i>Redundancia</i></li> <li>❑ <i>Estimular la creación de un ambiente o cultura organizacional de retroalimentación.</i></li> <li>❑ <i>Expresar empatía.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ <i>Eliminarlo</i></li> <li>❑ <i>Evitar ambientes que distraigan</i></li> <li>❑ <i>Si es inevitable aumentar la claridad y firmeza del mensaje.</i></li> </ul>

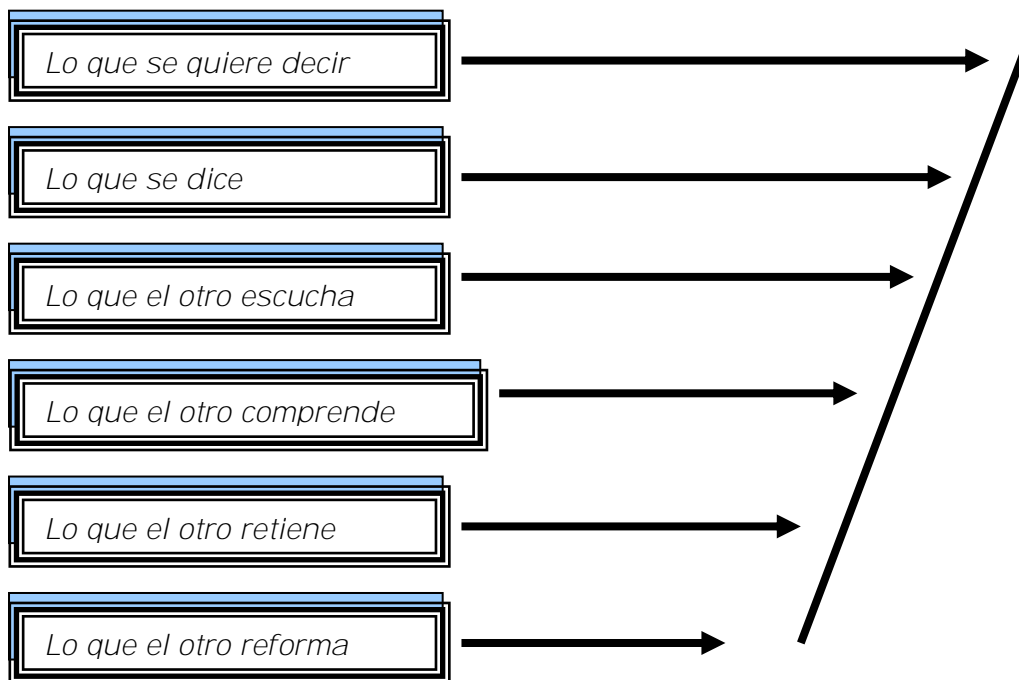
*En el proceso de Comunicación influye y determina la calidad de la planeación comunicativa que realicemos. Por ello debemos conocer y aplicar:*

### *DIEZ MANDAMIENTOS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA*

1. Piense con la cabeza antes de hablar con la boca.
  2. Razone lo que quiere decir y por qué lo quiere decir, antes de decirlo.
  3. Adapte lo que quiere decir a quien está escuchando y a la situación.
  4. Recuerde que la forma en que diga algo es tan importante como lo que dice.
  5. Tenga en cuenta que hay más comunicación de la que recibe el oído, su cuerpo también dice algo y mucho más los gestos de la cara.
  6. Hable teniendo en cuenta las necesidades de quien lo escucha, así es más probable que el mensaje sea recordado.
- Obtenga cierta “retroalimentación” del receptor para cerciorarse de que el mensaje es entendido y aceptado.*
7. Piense en términos del efecto a largo plazo del mensaje sobre el que escucha y sobre la organización.
  8. Respalde sus palabras, en lo posible, acciones.
  9. Aprenda a ESCUCHAR BIEN.

*Insistiremos en resaltar la diferencia o brecha que suele aparecer entre “lo que queremos decir a otra persona” y “lo que realmente esa persona recibe”*

### **ESQUEMA DE LA PÉRDIDA DE “CARGA” EN UNA COMUNICACIÓN.**



*Este gráfico demuestra claramente cómo se va perdiendo información durante el proceso entre A y B y los elementos influyentes en esta distorsión.*

*Profundizando más, podemos conocer los REQUISITOS PARA LOGRAR UNA EFECTIVA COMUNICACIÓN.*

- *Procure expresar las ideas que pretende comunicar en forma clara y precisa.*
- *Utilice un lenguaje directo, evitando las divagaciones y el regodeo excesivo.*
- *Utilice un lenguaje adaptado a las características de la personalidad o personas con las que se pretende comunicar.*

*Edúquese como receptor. Para ello debe ser capaz de saber escuchar a su interlocutor. Eduque en este sentido a sus subordinados.*

- *Pida aclaraciones cuando sea necesario, nunca se quede con la duda sobre algo que le plantean. Solicitar aclaraciones no es síntoma de insuficiencia.*
- *Nunca dé órdenes a diestra y siniestra sin conocer cuál es la reacción del receptor de su decisión. Verifique si lo han comprendido. Recuerde que la comunicación necesita de la retroalimentación.*
- *Sepa encontrar canales adecuados para transmitir el mensaje que quiere enviar.*

*Comunicarse bien requiere de un entrenamiento en:*

#### *TÉCNICAS PARA FACILITAR LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL*

*Planificación de la Comunicación.*

1. *¿Qué deseo lograr como resultado de esta comunicación? (qué respuesta deseo del receptor como resultado del mensaje que le envió).*
2. *¿Tienen los receptores la capacidad, los motivos y el poder (no solamente la autoridad) para dar respuesta a lo que deseo resulte de este mensaje?*
3. *¿Soy la persona indicada para obtener la respuesta requerida o sería conveniente incluir una tercera persona para mejorar la comunicación? (un mismo mensaje puede obtener diferentes respuestas si es atribuido a diferentes orígenes).*
4. *¿Qué resistencia pueden producir?*
  - ❑ *Las condiciones físicas del receptor.*
  - ❑ *Estado emocional.*
  - ❑ *La necesidad intelectual.*

- ❑ *La experiencia pasada.*
- ❑ *Los objetivos individuales y colectivos.*
- ❑ *Seleccionar al individuo oportuno en el momento oportuno.*

#### Emisión de la Comunicación

- ❑ *Llamar la atención del receptor (golpes, sonidos fuertes, contactos físicos).*
- ❑ *Utilizar un vocabulario claro y comprensible a quien lo escucha.*
- ❑ *Estructurar el contenido*
- ❑ *Adecuada sonoridad y timbre de la voz.*
- ❑ *Reiteración de la idea; argumentándola y ejemplificándola y retomándola desde diferentes ángulos para que se fije la mayor parte de la misma.*
- ❑ *Disposición emocional positiva hacia el receptor.*

#### Recepción de la información.

- *Dominar las distracciones: buscar condiciones apropiadas.*
- *Prever lo que el orador va a decir a continuación.*
- *Identificar las pruebas que dispone el orador, centrándonos en el argumento de cada idea, lo que garantiza más seguridad para aceptar o rechazar la proposición.*
- *Recapitular periódicamente lo que escuchamos, resumiendo los puntos fundamentales (cada 5 minutos de charla, 10 segundos de resumen) esto duplica la retención y la comprensión.*

#### Capacidad de estructurar los contenidos:

*Identificar la estructura del contenido del interlocutor, lo que permite delimitar lo esencial de lo no esencial.*

#### Tipos de estructuras más comunes:

- ❑ *Cronológica (pasado, presente y futuro)*
- ❑ *Espacial (aplicación de las ideas en diferentes lugares)*
- ❑ *Presentación del problema y su posible solución.*
- ❑ *Progresiva (preguntas y respuestas a varias cuestiones de complejidad creciente).*
- ❑ *Otras (se puede estructurar tomando nota de los principios y hechos que señala al interlocutor)*

#### Capacidad de mantener el control emocional:

*Dominar aversiones personales al orador, a su objetivo o a su lenguaje o la forma de exponer el tema.*

- ❑ *Estableciendo distancia psíquica (centrándonos en comprender sus argumentos).*
- ❑ *Asegurándonos de que entendemos lo que dice.*
- ❑ *Tomar la decisión de repetir el mensaje hostil.*

Aspectos para estimular la retroalimentación.

1. *Animar a los subordinados preguntando, mostrando desacuerdo y hablando.*
2. *Elegir lo que se necesita saber para el bien de la organización, señalando a cada cual su zona de retroalimentación.*
3. *Planificar sesiones de retroalimentación para actividades o áreas.*
4. *Usar el silencio para estimular la retroalimentación.*
5. *Observar las respuestas no verbales que, a veces, evidencian incompreensión, desagrado, etc.*
6. *Hacer preguntas que aclaren la definición de términos para ampliar la información.*
7. *Utilizar frases o expresiones faciales que estimulan la retroalimentación como:*
  - ❑ *Ya veo*
  - ❑ *Eso es interesante*
  - ❑ *Dígame algo más al respecto*
  - ❑ *¿Usted cree?*
  - ❑ *Repetir la última frase*
  - ❑ *He comprendido bien, lo que desea decir es...*

*No siempre tenemos que comunicarnos con la palabra, ya que existen otras vías de comunicación válidas según el propósito que persigamos. Al seleccionarlas podemos tener en cuenta que las personas retienen y recuerdan:*

- ✓ *El 10% de lo que leen*
- ✓ *El 20% de lo que oyen*
- ✓ *El 30% de lo que ven*
- ✓ *El 50% de lo que ven y oyen*
- ✓ *El 70% de lo que hablan*
- ✓ *El 90% de lo que hacen*

*Por lo que debemos cambiar las vías de comunicación y no sólo hablar, sino reforzar los mensajes audiovisuales y la participación de los involucrados para mejorar la comprensión.*

*La comunicación tiene dos fases: Hablar y escuchar, necesitamos aprender sus secretos.*

### *EL ARTE DE ESCUCHAR (ESCUCHA ACTIVA)*

*Saber escuchar es un arte, a través del tiempo nos han preparado para hablar correctamente; pero no para realizar una ESCUCHA ACTIVA. Si nos detenemos en la conformación de nuestro organismo, veremos que tenemos una sola boca y dos oídos, lo que indica que debemos escuchar más, no obstante generalmente oímos pero no escuchamos.*

*¿Qué es escuchar?*

*Oír con atención lo que dice otra persona. Significa hacerlo de forma ACTIVA, buscando y concentrándonos en el contenido, fijándonos en las palabras de quien está comunicando, evitando distracciones.*

*Para dar respuesta a lo que estamos escuchando activamente hay que:*

- Interesarse*
- Alentar*
- Preguntar*
- Retroalimentar (replantear)*
- Reconocer sentimientos*
- Resumir*

*En estos tiempos muchas organizaciones desarrollan programas masivos de capacitación de sus empleados en la habilidad de escuchar, teniendo en cuenta las VENTAJAS que tiene para el funcionamiento de la organización al facilitar la comunicación y la solución de los conflictos.*

### *VENTAJAS DE SABER ESCUCHAR*

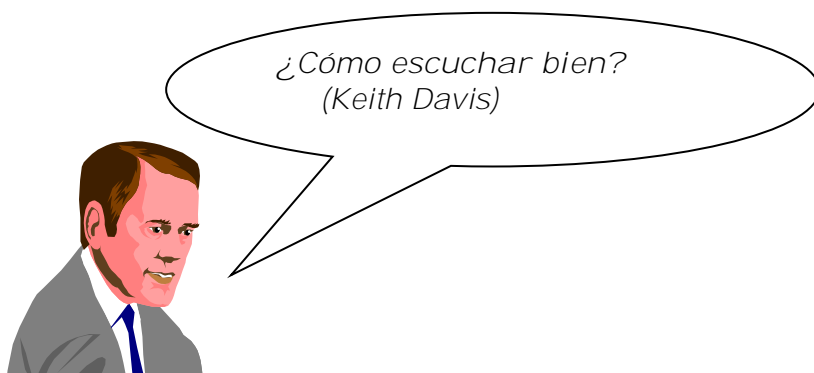
- Reduce la tensión*
- Aumenta su poder (Obtiene más información)*
- Ayuda a comprender a los demás*
- Se aprende*
- Estimula la cooperación de los demás.*
- Facilita la negociación y la solución de las diferencias de criterios y conflictos.*
- Proyecta una imagen de inteligencia y respeto en los demás.*
- Aumenta la confianza del interlocutor.*

*Entonces, ¿Por qué no escuchamos?*

*Porque:*

- ❑ *No nos interesa el tema que nos están exponiendo, (o) consideramos que estamos perdiendo el tiempo.*
- ❑ *No tenemos tiempo. Hay que resolver otro tema más urgente.*
- ❑ *Preocupaciones por otro asunto, lo que resta atención.*
- ❑ *Lo nuestro es lo más importante, no me van a convencer, entonces... ¿para qué escucharles?*
- ❑ *Impaciencia por aportar ideas. Estamos más pendientes de lo que vamos a decir que de escuchar otras opiniones.*

*!!! No prestamos atención!!!*



1. *¡Deje de hablar!*  
(Usted no puede oír si usted está hablando)
2. *Ponga a quien habla cómodo.*  
(Ayúdelo a sentirse que es libre para hablar)
3. *Muéstrele que usted quiere oír.*  
(Parezca y actúe interesado. No lea su correspondencia mientras le hablan. Escuche para comprender más bien que para replicar).
4. *Elimine las distracciones.*  
(No se distraiga jugando con pedazos de papel, etc.)
5. *Trate de ser empático con él.*  
(Trate de ponerse en su lugar de manera que usted pueda comprender su punto de vista).
6. *Sea paciente.*  
(Dedique bastante tiempo. No interrumpa, etc.)
7. *Mantenga su humor.*  
(Un hombre colérico toma el peor significado de las palabras).
8. *Sea prudente con sus argumentos y críticas.*  
(Esto lo pone a él a la defensa, o lo puede predisponer con mal humor).  
(No discuta: aún cuando usted gane, usted pierde).
9. *Haga preguntas*  
(Esto lo estimula a él y muestra que usted lo está escuchando, además, ayuda a desarrollar otros temas)
10. *¡Pare de hablar!*  
(Esto es lo primero y lo último. Todos los otros mandamientos dependen de ello, usted no puede ser un buen escucha mientras está hablando).



*Interrumpir a los demás es uno de los comportamientos más comunes y destructivos. La mayoría de la gente suele tener poca conciencia de cuán frecuente y groseramente interrumpe a los demás, convencida de que tiene algo más importante que aquello que iba a decir el que estaba **hablando...***

Edgar Schein

*Las siguientes reglas constituyen una guía para la práctica del arte de escuchar. De hecho, son las bases para desarrollar mejores hábitos de escucha.*

#### DIEZ REGLAS DEL ARTE DE ESCUCHAR

	<i>EL QUE ESCUCHA MAL</i>	<i>EL QUE ESCUCHA BIEN</i>
<i>I. Encontrar áreas de interés</i>	<i>Se desentiende ante temas aburridos.</i>	<i>Busca oportunidades: Se pregunta: ¿Qué significa esto para mí?</i>
<i>II. Evaluar el contenido</i>	<i>Se desentiende si la forma de expresión es deficiente</i>	<i>Evalúa el contenido y deja pasar los errores de expresión.</i>
<i>III. Dominar los sentimientos</i>	<i>Tiende a discutir</i>	<i>No juzga hasta no haber comprendido perfectamente.</i>
<i>IV. Escuchar ideas</i>	<i>Escucha datos</i>	<i>Escucha lo esencial</i>
<i>V. Ser flexible</i>	<i>Toma demasiadas notas</i>	<i>Toma pocas notas. Emplea 4 ó 5 sistemas diferentes, según sea la persona que habla.</i>
<i>VI. Escuchar activamente</i>	<i>No se esfuerza</i>	<i>Se esfuerza mucho, muestra actividad en toda su personalidad</i>
<i>VII. Evitar distracciones</i>	<i>Se distrae con facilidad</i>	<i>Lucha contra las distracciones. Sabe concentrarse.</i>
<i>VIII. Ejercitar la mente</i>	<i>Se desentiende de los temas difíciles, sólo atiende a los temas ligeros y divertidos</i>	<i>Toma los temas complicados como ejercicio intelectual</i>
<i>IX. Mantener la mente abierta</i>	<i>Reacciona ante las palabras de carga emotiva</i>	<i>Interpreta las palabras de carga emotiva y no se queda atrapado en ellas.</i>
<i>X. Aprovechar la diferencia entre la velocidad del pensamiento y la expresión oral</i>	<i>Ante las personas que hablan despacio, se dedican a fantasear</i>	<i>Se anticipa, resume mentalmente, sopesa pruebas, escucha <b>“entre líneas”</b> según el tono de voz.</i>

## LA COMUNICACIÓN NO VERBAL:

Conformada por miradas, guiños, sonrisas, ceños fruncidos y movimientos corporales que transmiten un significado. Adicionalmente al tono de voz, el énfasis de las palabras y la distancia física que también transmiten información.

¿Qué hace el otro mientras responde a mi pregunta?

Sus gestos                      Señales de alarma. Los gestos pueden ser explicativos, descriptivos, animosos, interrogadores. Los gestos de las manos pueden reformar las palabras gracias al apoyo complementario de los movimientos.

Su mirada                      Ausencia, distracción, interés, desinterés, falsedad.

Sus expresiones              Indiferencia, fastidio, duda, enojo, aburrimiento.

Su voz                              Emotividad, susceptibilidad, entusiasmo, malestar

Sus silencios                      Reprobación, reflexión, observación.

Sus actitudes                      Conformismo, afectación, turbación, fingimiento.

Sus posturas                      Inercia, dinamismo, quietud, retraimiento, impaciencia

Sus manipulaciones          Crispación, timidez

Sus golpeteos                      Imitación, agresividad

Las reacciones de Sonrojo.  
su piel

La observación conjunta de estas manifestaciones del comportamiento ayuda a confirmar el significado de la comunicación del interlocutor.

Por ejemplo: Internacionalmente, aún cuando las personas no hablen el mismo idioma se conoce que los gestos significan:

- ▣ Levantar la ceja: incredulidad

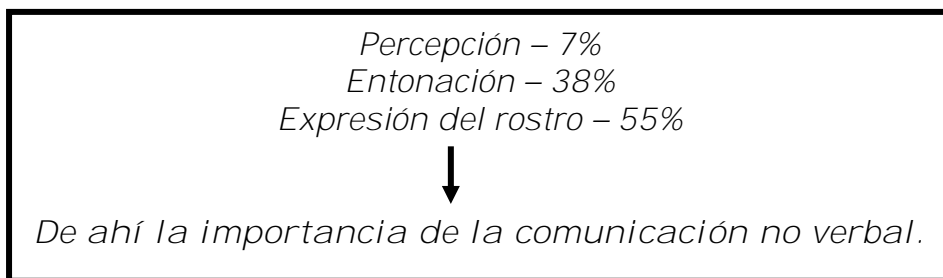
- ❑ *Frotar la nariz: desconocimiento*
- ❑ *Cruzar los brazos: Aislarse, protegerse*
- ❑ *Levantar los hombros: indiferencia*
- ❑ *Guiñar un ojo: intimidad*
- ❑ *Golpear con los dedos: impaciencia*
- ❑ *Darse un golpe en la frente: Olvido de algo*

*La distancia física es un medio también reconocido como comunicativo. Sin embargo, su interpretación depende de los valores culturales sobre el espacio personal adecuado.*

*En Europa: una distancia aceptable para colocarse ante una persona, sería considerada en Estados Unidos como íntima.*

*Colocarse demasiado cerca del interlocutor puede interpretarse como agresión o interés sexual, mientras que hacerlo demasiado lejos puede ser tomado como desinterés o desagrado.*

#### CONTENIDO EMOTIVO DE UN MENSAJE ORAL



*En la comunicación interpersonal es importante:*

- ❑ *Reconocer la complejidad del proceso de comunicación.*
- ❑ *Reconocer que cada ser humano percibe e interpreta la comunicación de acuerdo a su formación, necesidades, emociones, valores y experiencias.*

*¡Téngalas en cuenta!*

*Verificar que hemos logrado transmitir lo que queríamos y que la otra persona lo recepcionó adecuadamente; se logra a través de la retroalimentación.*

#### LA RETROALIMENTACIÓN

*Proceso por el cual descubrimos si el mensaje que se intentó transmitir es el que realmente se percibió. Es la respuesta conductual que se ha generado.*

*La forma más poderosa de retroalimentación es la respuesta humana porque:*

- ❑ *Incrementa la exactitud*
- ❑ *Inculca la sensación de ser entendido*
- ❑ *Promueve el acercamiento*
- ❑ *Sentido de confianza*
- ❑ *Puede aumentar la conducta defensiva y la posición de estar de guardia.*

*La retroalimentación es más efectiva cuando:*

- ❑ *No se pide a diferencia de la solicitada.*
- ❑ *Es descriptiva en vez de evaluativa*
- ❑ *Es mas conductual que global*
- ❑ *Ocurre inmediatamente después de que tiene lugar una conducta y no después de un lapso de tiempo.*
- ❑ *Cuando es más positiva que negativa.*