

# CAPITULO 1. Contexto para el desarrollo de habilidades interpersonales.



# MODELO PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS HABILIDADES INTERPERSONALES

- Adquirir y mejorar las habilidades interpersonales se facilita si se sigue un modelo básico de aprendizaje que se aplique al cambio de conducta. El aprendizaje es un tema complejo; sin embargo, sus fundamentos tienen una secuencia de cinco partes, como se muestra en la siguiente figura. Para cambiar de conducta y, por lo tanto, mejorar, se necesita una meta y una manera de medir su realidad actual con base en esta meta. También requiere una forma de valorar esa realidad y un modo de obtener retroalimentación sobre el impacto de sus nuevas acciones.

## Habilidades interpersonales en acción orientadas al trabajo

### LOS INFANTES DE MARINA APRENDEN HABILIDADES RELACIONADAS CON EL TRATO CON LA GENTE

Una luminosa tarde de invierno, en la parte alta del desierto de California, el sargento del estado mayor Adam Walker reúne a los infantes de marina que acaban de ingresar en su pelotón con el fin de darles las órdenes de movilización para cuando lleguen a Iraq: Sean amables. “Esto es difícil para los infantes de marina”, les dijo el sargento del estado mayor a sus jóvenes reclutas, que apenas tenían cuatro días de haber salido de la escuela de infantería. “¿Qué se les enseña en el campamento de entrenamiento? A patear y matar. Con esa agresividad no se va a ganar en Iraq.”

Durante meses, los comandantes de la Marina estadounidense han observado de lejos cómo se han incrementado las bajas de estadounidenses e iraquíes, y creen saber cuáles han sido los errores del Ejército. De este modo, antes de que se embarquen, los infantes de marina están emprendiendo una campaña masiva de desprogramación para sus propias tropas. Dicho de manera sencilla, les están enseñando a preguntar primero y a disparar después.

Se consideró que el plan era aventurado, conforme a la premisa de que incluso en las regiones más

hostiles a la ocupación encabezada por Estados Unidos podría conquistarse la voluntad de los residentes locales si las tropas los trataban con más dignidad, paciencia y comprensión. Y, como lo afirma la teoría, en la medida en que el respaldo popular hacia Estados Unidos crezca, la tolerancia popular de la resistencia armada se debilitará.

De acuerdo con las reglas de combate, los infantes de marina siguen teniendo el derecho a defenderse y los oficiales prometieron una feroz respuesta a quienes los ataquen. Sin embargo, afirmaron que evitarían medidas que condujeran a bajas civiles o que alimentaran la creencia de los sunnitas de que la ocupación está concebida para humillarlos y marginarlos.

#### Preguntas

1. ¿Qué opina de la importancia de las habilidades de relaciones humanas para las tropas de combate?
2. ¿Qué le sugeriría hacer a los infantes de marina para que los ciudadanos de la tierra que están ocupando los percibieran como individuos amistosos?

Contestar las preguntas.

“Debe ser ascendido.”

Meta  
o estado  
deseado  
de las cosas

“¿Cuán  
cerca estoy?”

Valoración  
de la realidad

“Hay que elegir  
un método de  
mejoramiento.”

Plan  
de acción

“¿Ha  
observado  
algún cambio?”

Retro-  
alimentación  
sobre las  
acciones

“Hay que  
ser amable  
todos los días.”

Práctica  
frecuente



# META O SITUACIÓN DESEADA



► Cambiar su conducta, incluso mejorar sus relaciones interpersonales, exige una meta o situación deseada clara.

Su meta también puede considerarse en función de lo que desea lograr como resultado de su esfuerzo.

Una razón importante para tener una meta es que el rendimiento mejora si se fija un objetivo específico. Con una meta en mente, una persona, por lo general, no se sentirá satisfecha hasta alcanzarla, así que sigue luchando hasta que lo logra, con lo que incrementa tanto la satisfacción personal como su rendimiento en la tarea.

# VALORACIÓN DE LA REALIDAD

- ▶ El segundo requisito importante para lograr un cambio de conducta es valorar la realidad. Sean necesita valorar cuán lejos se encuentra de su meta de aspirar a una promoción y cuán intolerante se le percibe que es.





# UN PLAN DE ACCIÓN

El modelo de aprendizaje necesita algún mecanismo para cambiar la relación entre la persona y el entorno. Un **plan de acción** consiste en una serie de pasos para alcanzar una meta. Sin él, una meta personal será inalcanzable. La persona que establece la meta tal vez no dé los pasos iniciales para convertir su sueño (un objetivo de alto nivel) en realidad.

Si su meta es convertirse algún día en el dueño de su propio negocio, su plan de acción debe incluir ahorrar dinero, establecer una buena capacidad crediticia y desarrollar docenas de contactos.

# RETROALIMENTACIÓN SOBRE LAS ACCIONES

El cuarto paso del modelo de aprendizaje es medir los efectos de las propias acciones con la realidad. Usted obtiene retroalimentación sobre las consecuencias de sus actos.

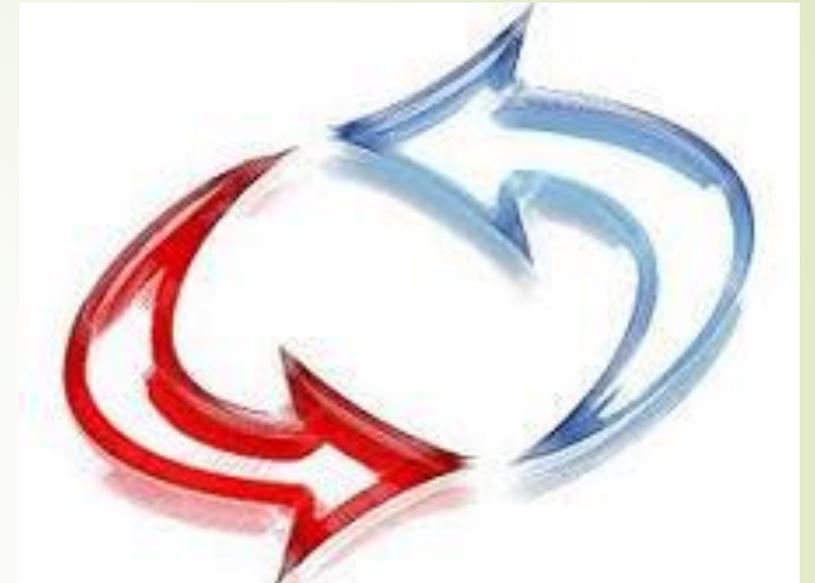
Cuando su meta de mejoramiento de las habilidades es compleja, tal como resolver de un modo más eficaz los conflictos, por lo general tendrá que medir su avance de diferentes maneras. También necesitará mediciones de corto y de largo plazos sobre la eficacia de sus acciones. Las mediciones de largo plazo son esenciales porque las actividades para desarrollar habilidades con consecuencias muy importantes tienen repercusiones de largo alcance.



# PRÁCTICA FRECUENTE

El paso final en el modelo de aprendizaje hace posible el auténtico desarrollo de habilidades.

Aplicar la nueva conducta y aprovechar la retroalimentación para el perfeccionamiento constituye un excelente comienzo en la adquisición de una nueva habilidad interpersonal. No obstante, para que ésta sea duradera debe estar incorporada a su conducta habitual.



Después de programar en su repertorio una habilidad, se convierte en un hábito.

Esto es importante porque una habilidad comprende muchos hábitos. Por ejemplo, las habilidades para ofrecer un buen servicio al cliente incluyen los hábitos de sonreír y escuchar con atención



# IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE DESARROLLO

Para mejorar las habilidades interpersonales, primero debemos saber cómo nos perciben las personas con las que nos relacionamos. Las necesidades de desarrollo relacionadas con las habilidades interpersonales pueden identificarse de diversas maneras.

Primero, si es franco consigo mismo es probable que identifique las áreas en las que reconoce que necesita un cambio. Podría reflexionar sobre sus experiencias y percatarse de que a menudo tiene dificultades para resolver conflictos. Segundo, otra forma es pensar en la retroalimentación que ha recibido.





El examen de autovaloración 1-1 le ofrece la oportunidad de identificar sus necesidades de desarrollo. El propio ejercicio es un primer paso en el mejoramiento de sus relaciones interpersonales en el trabajo, porque la identificación de un problema es el primer paso, y el más importante, hacia el cambio. Por ejemplo, si menciona el mejoramiento de sus relaciones con personas de culturas diferentes de la suya, ha plantado las semillas del cambio. Entonces es más probable que busque gente de otras culturas en el lugar de trabajo o en la escuela y que cultive su amistad.



# NECESIDADES UNIVERSALES DE MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES

- ▶ Las principales necesidades universales de capacitación que se abordan en este texto son las siguientes:
- ▶ **1. Comprensión de las diferencias individuales.** Para tratar a los demás de una manera efectiva en el trabajo, es necesario reconocer que la gente tiene diferentes capacidades, necesidades e intereses.
- ▶ **2. Comunicación interpersonal.** La comunicación eficaz con la gente es esencial

para efectuar más de 50% del trabajo realizado por la mayoría de los trabajadores profesionales y administrativos.

- ▶ **3. Desarrollo de habilidades para el trabajo en equipo.** El cambio más extenso en la organización del trabajo durante los últimos 25 años ha sido el abandono de los departamentos tradicionales para adoptar el trabajo en equipo. Por lo tanto, saber cómo ser un buen integrante

- 
- 
- **4. Solución de problemas en grupo.** Como parte del mismo movimiento que da mayor importancia a los equipos de trabajo, las organizaciones ahora dependen en gran medida de la solución de problemas en grupo. En consecuencia, aportar más que el promedio de los integrantes a la solución de problemas en grupo es una parte clave de las relaciones interpersonales efectivas en el trabajo.
  - **5. Relaciones interculturales.** El lugar de trabajo moderno tiene una mayor diversidad cultural que nunca antes. Poder tratar con eficiencia a gente de diferentes culturas, de su propio país o del extranjero, es, por lo tanto, un importante requisito para el éxito.
  - **6. Resolución de conflictos con los demás.** El conflicto en el trabajo es casi inevitable porque la gente compite por recursos escasos. Por lo tanto, las relaciones interpersonales efectivas dependen de que se sepa resolver muy bien los conflictos

- 
- 
- **7. Convertirse en un líder eficiente.** En las organizaciones de nuestros días mucha gente tiene la oportunidad de practicar el liderazgo, aunque sea sólo durante una tarea temporal. Por consiguiente, mejorar las propias habilidades de liderazgo es casi una necesidad universal.
  - **8. Motivación de los demás.** Independientemente de que ocupe el cargo de gerente o líder o de que trabaje solo, tiene que saber motivar a la gente que depende de usted para concluir su trabajo. Dado que pocos individuos son motivadores dotados, es probable que la mayoría necesite desarrollar habilidades en motivación.
  - **9. Ayudar a los demás a desarrollarse.** Debido a que en las organizaciones el poderse comparte por igual entre gerentes e individuos que hacen aportaciones individuales (y que no son gerentes), a más personas se les pide que se ayuden entre sí a crecer y desarrollarse.



**10. Fortalecimiento de la conducta ética.** Si bien casi todos los trabajadores distinguen lo correcto de lo incorrecto, todos podemos perfeccionar nuestra capacidad de tomar decisiones éticas. Al tomar en forma constante decisiones con un alto sentido ético, la gente puede mejorar sus relaciones interpersonales.

**11. Productividad personal y control del estrés.** Tener buenos hábitos y habilidades de administración del tiempo contribuye a relacionarse bien con los demás, aun cuando en sí mismas no sean habilidades interpersonales. Al ser eficiente y productivo y tener controlado el estrés, usted se encuentra en mejor posición de relacionarse en forma cómoda con los demás.

**12. Habilidades para buscar empleo y administrar la trayectoria profesional.** Encontrar un empleo excelente para usted, conservarlo y seguir avanzando no son precisamente habilidades interpersonales

- ▶ Las relaciones interpersonales efectivas tienen que combinarse con conocimientos técnicos si se desea alcanzar el éxito en cualquier empleo en el que se requiera interactuar con la gente.
- ▶ La gente tiene más probabilidades de desarrollar nuevas habilidades cuando siente la necesidad de cambiar. Una necesidad de desarrollo es el área específica en la que una persona necesita cambiar. Para identificar sus necesidades de desarrollo en lo que se refiere a las relaciones interpersonales, puede recurrir al análisis personal y a la retroalimentación que le ofrezcan los demás. También puede solicitar retroalimentación y utilizar la que ha recibido en las valoraciones del rendimiento.

