

# Bibliotecas con Inteligencia Emocional: recopilación de materiales para mejorar la inteligencia emocional en bibliotecas

JESÚS LÓPEZ LUCAS  
*Bibliotecario*

*I JORNADAS TÉCNICAS DE BIBLIOTECAS*  
*“Inteligencia emocional en bibliotecas”*  
*Sevilla, 16 de octubre | Málaga, 22 de octubre de 2014*

## **LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL CÓDIGO ÉTICO DE LA IFLA PARA BIBLIOTECARIOS Y OTROS TRABAJADORES DE LA INFORMACIÓN**

Los bibliotecarios y otros trabajadores de la información contrarrestan la corrupción que afecta directamente a la bibliotecología.

Los bibliotecarios y otros trabajadores de la información se esfuerzan por mantener la excelencia en la profesión, manteniendo y mejorando sus conocimientos y habilidades.

Los bibliotecarios y otros trabajadores de la información se tratan con justicia y respeto. Los bibliotecarios y otros trabajadores de la información se oponen a la discriminación en cualquier aspecto de empleo por la edad, nacionalidad, ideología política, capacidad física o mental, género, estado civil, origen, raza, religión u orientación sexual.

Nº 106, Julio-Diciembre 2013, pp. 67-99



Los bibliotecarios y otros trabajadores de la información comparten su experiencia profesional con colegas y ayudan y orientan a nuevos profesionales.

CONTRA LA CORRUPCIÓN, JUSTICIA, RESPETO, NO DISCRIMINACIÓN, COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN.

## LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA LEGISLACIÓN SOBRE FUNCIÓN PÚBLICA



### ***Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público***

#### CAPÍTULO VI

#### DEBERES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS. CÓDIGO DE CONDUCTA.

##### Artículo 52. *Deberes de los empleados públicos.*

##### Código de Conducta.

Los empleados públicos deberán desempeñar con diligencia las tareas que tengan asignadas y velar por los intereses generales con sujeción y observancia de la Constitución y del resto del ordenamiento jurídico, y deberán actuar con arreglo a los siguientes principios: objetividad, integridad, neutralidad, responsabilidad, imparcialidad, confidencialidad, dedicación al servicio público, transparencia, ejemplaridad, austeridad, accesibilidad, eficacia, honradez, promoción del entorno cultural y medioambiental, y respeto a la igualdad entre mujeres y hombres, que inspiran el Código de Conducta de los empleados públicos configurado por los principios éticos y de conducta regulados en los artículos siguientes. Los principios y reglas establecidos en este capítulo informarán la interpretación y aplicación del régimen disciplinario de los empleados públicos.

##### Artículo 53. *Principios éticos.*

1. Los empleados públicos respetarán la Constitución y el resto de normas que integran el ordenamiento jurídico.

2. Su actuación perseguirá la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos y se fundamentará en consideraciones objetivas orientadas hacia la imparcialidad y el interés común, al margen de cualquier otro factor que exprese posiciones

personales, familiares, corporativas, clientelares o cualesquiera otras que puedan colisionar con este principio.

3. Ajustarán su actuación a los principios de lealtad y buena fe con la administración en la que presten sus servicios, y con sus superiores, compañeros, subordinados y con los ciudadanos.

4. Su conducta se basará en el respeto de los derechos fundamentales y libertades públicas, evitando toda actuación que pueda producir discriminación alguna por razón de nacimiento, origen racial o étnico, género, sexo, orientación sexual, religión o convicciones, opinión, discapacidad, edad o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.

5. Se abstendrán en aquellos asuntos en los que tengan un interés personal, así como de toda actividad privada o interés que pueda suponer un riesgo de plantear conflictos de intereses con su puesto público.

6. No contraerán obligaciones económicas ni intervendrán en operaciones financieras, obligaciones patrimoniales o negocios jurídicos con personas o entidades cuando pueda suponer un conflicto de intereses con las obligaciones de su puesto público.

7. No aceptarán ningún trato de favor o situación que implique privilegio o ventaja injustificada, por parte de personas físicas o entidades privadas.

8. Actuarán de acuerdo con los principios de eficacia, economía y eficiencia, y vigilarán la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

9. No influirán en la agilización o resolución de trámite o procedimiento administrativo sin justa causa y, en ningún caso, cuando ello comporte un privilegio en beneficio de los titulares de los cargos públicos o su entorno familiar y social inmediato o cuando suponga un menoscabo de los intereses de terceros.

10. Cumplirán con diligencia las tareas que les correspondan o se les encomienden y, en su caso, resolverán dentro de plazo los procedimientos o expedientes de su competencia.

11. Ejercerán sus atribuciones según el principio de dedicación al servicio público absteniéndose no solo de conductas contrarias al mismo, sino también de cualesquiera otras que comprometan la neutralidad en el ejercicio de los servicios públicos.

12. Guardarán secreto de las materias clasificadas u otras cuya difusión esté prohibida legalmente, y mantendrán la debida discreción sobre aquellos asuntos que conozcan por razón de su cargo, sin que puedan hacer uso de la información obtenida para beneficio propio o de terceros, o en perjuicio del interés público.

Artículo 54. *Principios de conducta.*

1. Tratarán con atención y respeto a los ciudadanos, a sus superiores y a los restantes empleados públicos.

2. El desempeño de las tareas correspondientes a su puesto de trabajo se realizará de forma diligente y cumpliendo la jornada y el horario establecidos.

3. Obedecerán las instrucciones y órdenes profesionales de los superiores, salvo que constituyan una infracción manifiesta del ordenamiento jurídico, en cuyo caso las pondrán inmediatamente en conocimiento de los órganos de inspección procedentes.

4. Informarán a los ciudadanos sobre aquellas materias o asuntos que tengan derecho a conocer, y facilitarán el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.

5. Administrarán los recursos y bienes públicos con austeridad, y no utilizarán los mismos en provecho propio o de personas allegadas. Tendrán, asimismo, el deber de velar por su conservación.

6. Se rechazará cualquier regalo, favor o servicio en condiciones ventajosas que vaya más allá de los usos habituales, sociales y de cortesía, sin perjuicio de lo establecido en el Código Penal.

7. Garantizarán la constancia y permanencia de los documentos para su transmisión y entrega a sus posteriores responsables.

8. Mantendrán actualizada su formación y cualificación.

9. Observarán las normas sobre seguridad y salud laboral.

10. Pondrán en conocimiento de sus superiores o de los órganos competentes las propuestas que consideren adecuadas para mejorar el desarrollo de las funciones de la unidad en la que estén destinados. A estos efectos se podrá prever la creación de la instancia adecuada competente para centralizar la recepción de las propuestas de los empleados públicos o administrados que sirvan para mejorar la eficacia en el servicio.

11. Garantizarán la atención al ciudadano en la lengua que lo solicite siempre que sea oficial en el territorio.

## **QUÉ COMPETENCIAS RELACIONADAS CON INTELIGENCIA EMOCIONAL DEMANDAN LOS USUARIOS**

En diferentes investigaciones realizadas se observa que en la mayoría de las bibliotecas universitarias españolas, el Valor Afectivo es el valor que obtiene la puntuación más alta. Esto nos dice que si ponemos en relación las tres dimensiones (Valor

Afectivo, el Espacio que ofrecen las bibliotecas, y el Control de la Información) lo que los usuarios valoran más es la Afectividad que tienen con la biblioteca (Calvarro, 2012; Herrera-Viedma et al., 2008; Herrera-Viedma, López Gijón, & Ávila, 2011).

El valor afectivo incluía las preguntas: el personal es siempre amable., El personal muestra buena disposición para responder a las preguntas planteadas, El personal tiene conocimiento y es capaz de responder a las preguntas que se le formulan.

En el estudio de (Solís Muñoz, Escudero Gómez, García López, & Alonso Durán, 2005) los usuarios afirman que lo que más les gusta de su biblioteca es la profesionalidad, el buen trato del personal que trabaja en biblioteca y el ambiente de recogimiento y tranquilidad para el estudio.

La lectura del Manual para la Información y Atención al Ciudadano en el Servicio de Salud de Castilla-La Mancha nos proporciona pistas sencillas del trato que desean recibir los usuarios y las formas de proporcionarlo, les mostramos un breve resumen a continuación: (SESCAM, 2010).

Los usuarios del Servicio de Salud de Castilla-La Mancha se consideran satisfechos cuando:

1. Perciben que los profesionales se preocupan y no tienen que esperar mucho para ser atendidos.
2. Consideran que se les permite exponer adecuadamente su problema.
3. Creen que los profesionales han sido honestos y sinceros con ellos.
4. Se les informa con palabras sencillas y comprensibles.
5. Consideran que el profesional se preocupa de comprobar si han entendido correctamente lo que se les decía.
6. El profesional que les ha atendido les ha inspirado confianza.
7. Los ejemplos que se les han dado resultaban cercanos y tenían que ver con ellos.
8. Al terminar la conversación con el profesional saben cómo actuar y qué hacer para solucionar su problema, y no tienen dudas al respecto.
9. Consideran que se les ha dedicado el tiempo que requería su caso.
10. Se consideran tratados con respeto.
11. Perciben que se les ha explicado todo lo que deseaban saber.
12. Se han sentido tratados con la misma consideración y respeto.
13. Consideran que el personal que les ha atendido es competente y está suficientemente cualificado.

Como se observa la satisfacción está muy relacionada con la comunicación y el comportamiento de los profesionales de los servicios. Nos comunicamos no sólo con las palabras, sino también con los tonos, gestos y nuestra manera de actuar.

### Readaptación de diez ideas básicas para la comunicación (SESCAM, 2010)

1. Desde el mismo momento en que un usuario entra en contacto visual o auditivo con nosotros ya nos estamos comunicando. Por tanto se hace necesario planificar adecuadamente la comunicación institucional, organizacional, grupal e individual, para asegurar su eficacia.
2. Cuando existen problemas de comunicación la responsabilidad siempre es del emisor.
3. Es necesario adaptar las distintas estrategias de comunicación a las características personales (cultura, nivel formativo, personas con otras capacidades, etc), de cada usuario.
4. Un servicio como la biblioteca orientado hacia los ciudadanos debe adaptarse continuamente a sus demandas. No debe funcionar con patrones rígidos, debe ser revisado y evaluado continuamente, para conocer si responde satisfactoriamente a las demandas planteadas.
5. En la comunicación es imprescindible utilizar el mayor número de mecanismos de retroalimentación.
6. Todas las profesiones tienen tecnicismos, pero un buen profesional debe tenerlos traducidos al lenguaje cotidiano para facilitar su comprensión.
7. Para una comunicación eficaz, los mensajes han de ser cortos, directos y concisos.
8. En la comunicación, la conducta no verbal tiene igual relevancia que la conducta verbal.
9. En cualquier proceso de comunicación se hace realidad el siguiente principio: “ser amable es rentable”. Este principio se refiere a la actitud a la hora de abordar las demandas de los ciudadanos en el sentido de “servicialidad”, no en el de servilismo, ni actitudes artificiales.
10. La comunicación eficaz debe asumirse como una actitud que se pone en práctica día a día.

## LA CAPACIDAD DE ESCUCHA ES UNA MUESTRA DE EMPATÍA HACIA LOS USUARIOS

La capacidad de escucha es un elemento esencial del proceso de comunicación y, por tanto, de la atención a los ciudadanos. Esta capacidad de escucha se refiere, básicamente, al grado en que los ciudadanos perciben que somos capaces de ponernos en su lugar, que comprendemos lo que nos están exponiendo y que sabemos cómo se sienten, es básicamente EMPATÍA.

Además, resulta muy útil y eficaz mantener una actitud de escucha “activa”, es decir, demostrar al ciudadano que le hemos entendido perfectamente, que nos hemos enterado bien de su problema. Es muy útil, sobre todo en aquellas situacio-

nes en las que hay que decir NO, en las que no se puede acceder a una petición. En estos casos, la escucha activa minimiza las posibles reacciones negativas del ciudadano.

Para escuchar activamente y llegar a conocer las verdaderas necesidades y motivaciones de nuestros usuarios el Servicio de Salud de Castilla-La Mancha en 2011 propone:

1. Dejar de hablar. Si se está hablando no se puede escuchar.
2. Conseguir que el interlocutor se sienta con confianza.
3. Demostrar al interlocutor que se está dispuesto a escucharle, para tratar de entenderle y no para oponernos.
4. Eliminar distracciones, (interrupciones, llamadas telefónicas, puertas abiertas, etc .) .
5. Ser paciente. No interrumpirle y tomarnos el tiempo necesario.
6. Conducir la conversación, sin interrumpirle. Para ello, suele ser útil resumir, preguntar y parafrasear.
7. Dominar nuestras emociones. Una persona enojada siempre malinterpreta las palabras.
8. Evitar criticar y argumentar en exceso, ya que esto sitúa a nuestro interlocutor a la defensiva, conduciéndole probablemente a que se enoje o se calle.
9. Preguntar cuanto sea necesario. Además de demostrar que le estamos escuchando, le ayudaremos a desarrollar sus puntos de vista con mayor amplitud.
10. De nuevo dejar de hablar: ésta es la primera y la última de las recomendaciones y de la que dependen todas las demás.

## UN ESTILO ASERTIVO EN LA COMUNICACIÓN FACILITA LA CONVIVENCIA Y EL RESPETO

Un profesional que se comunica de forma asertiva trata a los ciudadanos respetando sus derechos y necesidades. Es capaz de decir lo que quiere y lo que piensa, es capaz de dar su opinión y de negarse a las peticiones que no son razonables; “el usuario no siempre tiene razón, pero hay que permitirle que se equivoque con dignidad”.

Algunas técnicas asertivas de comunicación (Grudiz, 2011):

1. *Rendición simulada*: consiste en mostrarnos de acuerdo con los argumentos del interlocutor pero sin cambiar la postura. Ejemplo: “Entiendo lo que dices y puede que tengas razón pero deberíamos buscar en otras fuentes”.
2. *Ironía asertiva*: ante una crítica agresiva o fuera de tono no debemos igualar el nuestro al del emisor. Puede ser una salida asertiva a un conflicto en el que simplemente no queremos vernos involucrados. Ejemplo: “hombre, muchas gracias”.

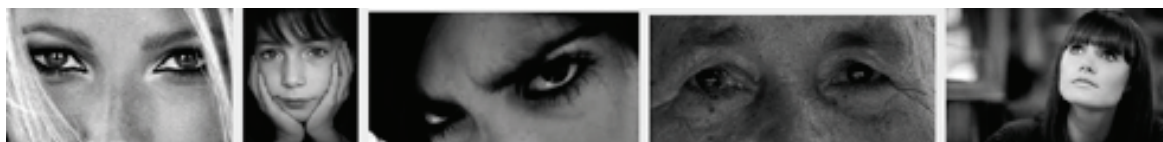
3. *Movimientos en la niebla o banco de niebla*: tras escuchar los argumentos de la otra persona podemos buscar la empatía aceptándolos pero agregando lo que defendemos. Es parecido a la rendición simulada pero sin ceder terreno. Ejemplo: “Entiendo lo que dices pero todos los manuales de documentación aconsejan la utilización de esta fuente”.  
Estoy de acuerdo con usted en son muchos días de sanción. Lleva usted razón. Sin embargo, no está en nuestras manos poder arreglarlo.”  
“No obstante, le agradecería que comprenda que hacemos todo lo posible por evitar que la espera sea muy larga.”
4. *Pregunta asertiva*: en ocasiones es necesario iniciar una crítica para lograr la información que queremos obtener para luego utilizar la respuesta en nuestra argumentación. Ejemplo “dice que no le convence el resultado de la búsqueda pero ¿qué es lo que no le gusta exactamente?”
6. *Ignorar*: al igual que la ironía asertiva, es una herramienta a utilizar en caso de interlocutores “violentos” o alterados. En este caso se procura retrasar la conversación para otro momento donde ambos estén en buena predisposición para el diálogo. Ejemplo: “creo que ahora estás un poco alterado. Lo mejor es que te tranquilices y hablemos cuando estés calmado”.
7. *Romper el proceso de diálogo*: cuando se quiere cortar una conversación se puede utilizar la comunicación breve para mostrar desacuerdo, desinterés, etc... Como se suele decir: “a buen entendedor pocas palabras bastan”. La utilidad de esto radica en esos momentos en los que tenemos prioridades distintas y queremos expresar que no es el mejor momento para la conversación. Ejemplo: “no pinta mal”, “sí”, “quizás”, “si no te importa hablemos luego”.
8. *Disco rayado*: no tiene por qué significar que tengamos que repetir la misma frase, lo cual es de poca educación. Me refiero a repetir nuestro argumento tranquilamente y sin dejarnos despistar por asuntos poco relevantes. Ejemplo: “sí, pero lo que yo digo es que olvida información importante...”, “entiendo, pero creo que lo que necesitamos es consultar la base de datos ...”, “la idea está bien pero yo pienso que se conseguiríamos mejores resultados si ...”
9. *Manteniendo espacios*: cuando uno da la mano no es raro que te cojan el brazo. En estos casos hay que delimitar muy claramente hasta dónde llega un punto negociado. Ejemplo: “sí, yo le paso las referencias pero las lecturas y los resúmenes debe hacerlos usted”.
10. *Aplazamiento*: en una reunión es buena idea llevar un papel o cuaderno donde tomar notas. En este caso podremos anotar consultas o críticas para abordarlas en otro momento y así no alejarnos del objetivo del momento. Ejemplo “tomo nota de tu nueva propuesta y te envío los resultados por mail”.



11. *Aclaración ante opiniones contradictorias.* Esta técnica de asertividad ayuda a aclarar algunas expectativas respecto a lo que se va o no se va a hacer. Es muy útil para evitar equivocaciones o malentendidos. Consiste en mostrar al interlocutor que está transmitiéndonos mensajes contradictorios entre sí. Esto ayuda a algunas personas a aclararse consigo mismas. Les hace ver sus propias contradicciones, sin que por ello se sientan acusadas ni censuradas.

## LA COMUNICACIÓN NO VERBAL, COMO EXPRESIÓN DE EMOCIONES (SESCAM, 2010)

Algunos elementos de la “comunicación no verbal” tienen una notable influencia en la manera en que las personas perciben la forma en que nos dirigimos a ellas. Como ejemplo, podemos citar las siguientes:



*La mirada:* La mirada es una potente señal de escucha; debemos centrar la mirada en todo momento que mantenemos una conversación.



*Expresión facial:* La cara es el principal sistema de señales para expresar emociones. Nuestra expresión facial es un apoyo necesario para hacer nuestro discurso más creíble y sincero.



*Postura corporal:* La forma en que colocamos el cuerpo refleja distintas actitudes y sentimientos sobre nosotros mismos y sobre los demás. Si inclinamos el cuerpo hacia delante denota acercamiento. Si por el contrario, cruzamos los brazos y erguimos la cabeza, estaremos transmitiendo desconfianza. Una postura activa y erguida, ante la otra persona, añade más asertividad al mensaje. Si inclinamos la cabeza hacia un lado, levantamos los hombros, o agitamos las manos, transmitiremos rechazo.



*Gestos:* Acentuar el mensaje con gestos apropiados puede añadir énfasis, franqueza y calor al mismo. Unos movimientos desinhibidos sugieren espontaneidad y seguridad en uno mismo. (HG, 2014)

*Sonrisa sin dientes:* denota falsedad. Es además un gesto común cuando estamos enojados y no queremos mostrarlo.

*Hombros hacia atrás:* esto tiene que ver con seguridad, alta autoestima y confianza.

*Hombros algo cerrados / brazos cruzados:* esto da a entender que estás protegiéndote y que estás cerrado a la situación.

*Hombros caídos:* denota cansancio, inseguridad o hasta tristeza.

*Tocarse ligeramente la nariz:* significa mentir, dudar.

*Acariciarse la mandíbula:* denota toma de decisiones.

*Manos en la cadera:* disposición para la realización de alguna actividad.

*Manos agarradas hacia la espalda:* es una posición de enojo; habla de furia, ira, aprensión...

*Manos en la mejilla:* evaluación, estás analizando a la persona, lo que dice y hace.

*Movimiento de las piernas/pies:* Agitar rítmicamente los pies puede interpretarse como un deseo de marcharse, de abandonar la situación. Igual ocurre cuando se cambia la posición de las piernas.

*Distancia-Proximidad:* En todas las culturas existen una serie de normas implícitas referidas a la distancia permitida entre dos personas que hablan. Todo lo que exceda de esos límites, provocará actitudes negativas. No invadir los espacios del usuario

*Contacto físico:* El contacto apropiado dependerá del contexto particular, de la edad y de la relación entre la gente implicada.

*Apariencia personal:* Cuando una persona se viste de una manera particular sugiere y anticipa la clase de situación en la que espera encontrarse implicada. Está definiendo la situación por su apariencia, influyendo así en el comportamiento de los demás.

*Movimientos de cabeza:* Cuando se vuelve la cabeza hacia un lado, sea por el motivo que sea, el resultado siempre es un corte en las señales visuales de nuestro interlocutor. Asentir con la cabeza juega un importante papel en la interacción.

*Volumen de voz:* Por lo general un volumen bajo sugiere e indica seguridad y dominio. Los cambios en el tono y volumen de voz se utilizan para enfatizar puntos; una voz que varía poco en volumen no es muy interesante de escuchar. Hay que asegurarse siempre de que nuestra voz llega a un potencial oyente.

*Fluidez/Perturbaciones del habla:* Pueden causar una impresión de inseguridad, incompetencia, poco interés o ansiedad. Algunos ejemplos son: existencia de muchos silencios en el discurso, empleo excesivo de palabras de relleno durante las pausas, repeticiones, tartamudeos, pronunciaciones erróneas, omisiones y palabras sin sentido.

*Claridad del habla:* Farfullar palabras, arrastrarlas al hablar, un acento excesivo, hablar a borbotones, etc ., son algunos ejemplos de patrones de habla que pueden resultar desagradables para el oyente .

*Velocidad del habla:* Un habla muy lenta puede provocar impaciencia y aburrimiento. Por el contrario, un habla muy rápida puede generar dificultades para entender el mensaje. Cambiar el ritmo, (por ejemplo, introducir una pausa), hace la conversación más interesante.

## CONSEJOS PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN CARA A CARA (SESCAM, 2010)

1. Saludar, identificarse y presentarnos con nuestro nombre y responsabilidad.
2. Siempre que sea posible, mantener la entrevista sentados
3. Dejar hablar al interlocutor; preguntarle, pedirle opinión.
4. Conducir la conversación sin cortar: para ello, se puede resumir, preguntar o parafrasear.
5. Escuchar activamente. Es decir, demostrar que se está escuchando y entendiendo.
6. Mirar a los ojos.
7. Hablar en lenguaje adaptado a las características del usuario.
7. Evitaremos la terminología bibliotecaria.
8. No divagar ni dar rodeos: “Ir al grano”.
9. No mezclar temas.



10. Poner ejemplos cercanos a la persona con la que se habla. Ir explicando los pasos que vamos realizando.
11. Preguntar si nos ha entendido, si quiere saber algo más.
12. Antes de la despedida, hacer un pequeño resumen de la conversación y ofrecer nuestra ayuda para lo que necesite en otra ocasión

### **CONSEJOS EN LA COMUNICACIÓN TELEFÓNICA CON LOS USUARIOS (SESCAM,2010)**

El teléfono es un medio de comunicación muy utilizado para dar información y resolver preguntas de los usuarios.

Es aconsejable utilizar manos libres para poder hablar y consultar en nuestro ordenador las fuentes adecuadas o los datos que nos demanda el usuario.

Es de suma importancia ofrecer a través del teléfono una imagen de eficacia y profesionalidad, y una alta calidad del trato personal.



### ¿Cómo utilizar la voz ante el teléfono?

#### *Adaptar el tono de voz a las diferentes circunstancias:*

- En la toma de contacto de la llamada debe adoptarse un tono cálido y acogedor.
- Emplearse un tono que denote interés y escucha activa
- Si estamos argumentando usaremos un tono que demuestre conocimiento del tema y seguridad.
- Cuando nos veamos obligados a poner objeciones utilizaremos un tono más bien bajo, pero sincero y convincente.
- Ante cualquier reclamación debe utilizarse un tono conciliador y tranquilizante.

#### *Variar la velocidad de elocución o habla, adaptándose en cada momento a las características de la conversación:*

- Hablar lentamente cuando queramos que el usuario retenga bien una determinada información .
- Se debe variar en un determinado momento la velocidad del habla para enfatizar una idea, o captar más la atención del interlocutor ante \*Intentar adaptar la velocidad de la conversación a las características (edad, nivel cultural, etc .) del usuario .

#### *Hablando con nitidez y articulando bien las palabras:*

- Es recomendable hablar a unos tres centímetros de distancia del auricular.

#### *¿Cómo utilizar el lenguaje por teléfono?*

“El éxito de una conversación telefónica depende en gran medida de la elección de las palabras que utilicemos” .

- El vocabulario ha de ser fresco y actual, pero nunca vulgar.
- El estilo adoptado debe ser en positivo. “Puedo informarle un poco más tarde, ya que entonces dispondré de la lista” .
- Usar siempre palabras del lenguaje común.

#### *Hay una serie de palabras y expresiones que deben evitarse:*

Las expresiones negativas: “No, es imposible” .

Fórmulas agresivas: “No, eso en absoluto” .

Frases de relleno: “Eventualmente”, “tenga paciencia” .

Las expresiones personales: “Está usted equivocado” .

Los tecnicismos: “Pase por el CRAI” .

Expresiones que denoten inseguridad: “No sé si podremos” .

#### *La sonrisa telefónica*

- La sonrisa es un elemento fundamental para lograr la personalización del contacto telefónico. Cuando sonreímos la voz suena más atrayente, lo que facilita la empatía, obteniéndose mejores resultados en la conversación telefónica.

*Diez reglas de oro para atender correctamente el teléfono.*

1. No dejar que el teléfono suene más de tres veces.
2. Contestaremos siempre saludando, identificando el servicio y ofreciendo colaboración. “Biblioteca del Campus Ciudad Jardín (o le atiende..., u otra fórmula similar), buenos días, ¿en que puedo ayudarle?”
3. Adoptaremos una postura adecuada y sonriremos cuando la ocasión se preste a ello.
4. Nos centraremos en la llamada, cesando toda actividad y escuchando activamente. “Le escucho, dígame sus datos que voy tomando nota”. Usar manos libres.
5. Tendremos a mano todos los útiles e instrumentos necesarios para resolver las llamadas.
6. Hablar despacio, otorgando al usuario un trato personalizado y amable.
7. Proporcionar una información concreta y breve sobre el tema.
8. Mostrar seguridad, interés y capacidad resolutive. “No se preocupe, desde aquí se lo enviamos”.
9. Nunca debemos dejar esperando más de un minuto al usuario. “me deja su teléfono y al final de la mañana le llamo.”
10. Finalizar la llamada resumiendo la acción concreta a llevar a cabo o la información exacta requerida, con una despedida cortés y dejando que sea el usuario el que cuelgue.

## **CONSEJOS EN LA COMUNICACIÓN ESCRITA CON LOS USUARIOS (SESCAM, 2010)**

En infinidad de ocasiones la biblioteca se comunica con los usuarios a través de una carta, impresos, carteles, folletos, webs, blogs, etc.

Las siguientes recomendaciones contribuyen a potenciar la efectividad de un mensaje escrito:

- Los mensajes deben ser cortos y simples.
- Deben comenzar por una frase que sea impactante.
- Hay que repetir la idea principal.
- Utilizar mensajes positivos más que negativos.
- Transmitir una sola idea por párrafo.
- Poner ejemplos para clarificar las ideas.
- Evitar frases complejas.
- Emplear frases cortas.
- No utilizar vocabulario especializado o palabras técnicas.
- Procurar no utilizar palabras con más de tres sílabas.
- Evitar las abreviaturas y las siglas.

En el caso de una carta, hay que recordar que el primer párrafo y el último son los que más se leen y los que más se recuerdan. En el primer párrafo debemos llamar la atención y crear la necesidad de seguir leyendo. El último debe resumir el contenido del escrito.

En el caso de carteles, si se utilizan imágenes o dibujos, éstos deben reforzar el texto.



## CÓMO ACTUAR ANTE UNA RECLAMACIÓN (SESCAM,2010)

Hay que tener presente que cada queja es una oportunidad para mejorar, no algo personal. Cuando un usuario se dirige a nosotros para realizar una reclamación o queja, hay que estar agradecidos ya que está colaborando en la mejora de la organización, ya que nos permite identificar problemas y efectuar propuestas para la mejora del servicio. Es necesario por tanto prestar una atención personalizada.

1. Transmitiremos confianza y seguridad, haciéndole saber al usuario que está en buenas manos, que deseamos ayudarle y sabemos cómo hacerlo.
2. Le recibiremos amablemente, y mantendremos la tranquilidad.
3. Escucharemos activamente para descubrir cuál es el verdadero motivo de la reclamación, poniéndonos en el lugar del usuario y evitar adoptar una postura “a la defensiva”.
4. Realizaremos preguntas abiertas o cerradas, para recopilar información, identificando y delimitando el problema.
5. Confirmaremos y verificaremos con el usuario que hemos comprendido el motivo de su reclamación. Para ello resumiremos, situando la gravedad del asunto en su justa medida.
6. Pediremos disculpas. Si hay una verdadera explicación (no una justificación), debemos ofrecerla.
7. Lo más importante es buscar la forma de resolver el problema, si está en nuestra mano, o derivarlo a la persona competente.



Si se tratara de un error nuestro, entonces deberemos:

- Reconocer el error, (aunque no sea culpa nuestra), afrontándolo con calma y seguridad.
- Anticiparnos, si es posible, y contactar con el usuario al descubrir que se ha producido un suceso no deseado; no esperar a que el usuario se dé cuenta de que ha habido un error.
- Adoptaremos una actitud competente; no se trata de “rascarse las vestiduras”, ni de hablar desde una posición de superioridad, sino de responsabilizarnos y transmitir seguridad para intentar solucionar el problema.
- Escuchar, no responder a las provocaciones; es más práctico mantener la calma e ignorar sistemáticamente los posibles ataques.
- Pediremos disculpas, ofreciendo una buena explicación.
- Tomaremos las medidas necesarias para evitar que en lo sucesivo se repita el mismo error, si fuera evitable.
- Si es posible haremos un esfuerzo para ofrecer al usuario una compensación justa.
- Daremos las gracias al usuario, por la oportunidad de mejorar el servicio que nos brinda al presentar su reclamación.

## **CÓMO ACTUAR ANTE UNA CRÍTICA ACERTADA (SESCAM,2010)**

En ocasiones, los usuarios realizan críticas sobre el servicio o sobre nuestra persona. Unas veces las críticas son acertadas, otras no. ¿Cómo actuar ante ellas?. Es en estos momentos cuando la imagen del profesional y de la institución puede salir reforzada, o todo lo contrario; depende de la calidad de la respuesta y de las habilidades con las que contemos para afrontar la situación.



Veamos algunas pautas a seguir en las distintas circunstancias:

1. *La crítica que realiza el usuario es ACERTADA, pero nosotros no somos responsables del error o del problema.*



“¡Llevo días buscando el libro y no aparece!”

“¡No puedo sacar libros y el carnet no me llega!”

“¡Cada vez que vengo me dicen una cosa diferente. A ver si se aclaran!”

Ante estas circunstancias lo primero es ser conscientes de que la irritación o la queja del usuario no se dirigen contra nuestra persona, sino contra la organización en abstracto, que se ha equivocado con él. Si nos ponemos en su lugar, entenderemos mejor su actitud.

*¿Qué hacer?*

- Escuchar activamente, dando la sensación de escucha. (Recordar: atención, mirada, asentir con la cabeza, mostrar comprensión e interés)
- En cuanto nos enteremos del problema, resumirlo, ratificar la comprensión (“Veamos si me he enterado bien: el problema que usted me cuenta es que...”) y pasar a las posibles soluciones (no dejar que el usuario insista y le siga dando vueltas al asunto, sin llegar a ninguna salida).
- No defenderse ni defender a la institución. No perder tiempo intentando demostrar que nosotros no tenemos la culpa. Para el usuario lo importante es la solución o la explicación al problema que plantea. La manera de mejorar la imagen de la institución es intentar solucionar el problema, no negarlo.
- Pasar a las soluciones. A partir de aquí, pueden ser útiles dos estrategias diferentes:
  - Unirse cordialmente: En primer lugar, pedir opinión “¿Y usted qué sugiere que hagamos?”; “¿Cómo piensa usted que podríamos resolver este problema?”. Si el usuario propone alguna de las soluciones que teníamos previstas,

tendrá un efecto más satisfactorio que si las proponemos nosotros. El riesgo está en que apunte soluciones que no podemos admitir. Ante esto, podemos utilizar la segunda estrategia.

- Posible solución o explicación al problema, utilizando una fórmula asertiva para hacerlo: –“Sentimos que se haya producido este problema. No suele ocurrir, y de todas formas seguiremos buscando. Cuando encontremos el libro le enviamos un correo electrónico y se lo reservamos”.
- Si el usuario no quiere aceptar la solución o explicación, utilizar la técnica del disco rayado: repetir el mensaje, sin alterarse, sin responder a los posibles ataques personales, ni a la irritación de la persona, sin cambiar de tema . - “Entiendo todo el trastorno que esto provoca y de veras lo sentimos. Sin embargo, lo único que podemos hacer es intentar buscar el libro y si en unos días no aparece, compraremos otro”.
- Despedirse y agradecer la colaboración.

## 2. *La crítica que realiza el usuario es ACERTADA y somos los responsables del error*



¿Cómo asumir nuestros propios errores?

¿Qué hacer?

- En primer lugar, escuchar activamente.
- En cuanto nos enteremos bien del problema, asumir el error.
- Cuanto antes lo hagamos, menos tiempo daremos a la persona que nos critica para seguir insistiendo.  
“Tiene usted razón, le he indicado mal. Lo siento mucho.”
- Intentar compensarlo de alguna forma. No acceder a peticiones excesivas como forma de reparación.
- No responder a los ataques personales si se producen.
- Ponerse en el lugar del usuario y pensar en las veces que le habrá ocurrido algo parecido.

- Utilizar la técnica del disco rayado.
- Despedirse y agradecer la colaboración.
- Tomar medidas para que no vuelva a ocurrir.

## **CÓMO ACTUAR ANTE UNA CRÍTICA NO ACERTADA (SESCAM,2010)**

### *3. Una tercera posibilidad ocurre cuando la crítica que realiza el usuario NO ES ACERTADA*



¿Qué hacer?

- En primer lugar, y como siempre, escuchar activamente al usuario hasta comprender bien problema que plantea esa persona. No anticiparnos y no presuponer lo que va a decir (esto puede hacer que nos equivoquemos y que perdamos credibilidad).
- Una vez entendido y comprobado que no tiene la razón, hay que decírselo, utilizando un estilo de comunicación asertivo, es decir, con firmeza y con respeto.
  - “Entiendo que usted lo vea de esa forma, sin embargo yo, (o nosotros), no lo vemos así. (Explicar brevemente el tema).”
- Preguntar y no acusar
- No utilizar palabras como NUNCA, SIEMPRE, TODO, NADA
- Emplear explicaciones breves y repetitivas.
- No salirse del tema.
- No responder a los ataques personales o a otras críticas.
- Intentar desviar la conversación hacia un aspecto positivo, ofreciendo alguna posible solución o alternativa.
- Despedirse y agradecer la colaboración.

## CÓMO ACTUAR CUANDO NO ENTENDEMOS LO QUE NOS DICE UN USUARIO (SESCAM,2010)



Nos referimos a situaciones en las que no llegamos a oír lo que expresa el usuario o no comprendemos su significado en su totalidad. En ambos casos es conveniente pedir al usuario con toda naturalidad que repita sus mensajes . Para evitar que la persona se sienta torpe o incapacitada para expresarse, conviene responsabilizarnos de esta falta de comprensión - “Disculpe pero no lo he comprendido, ¿puede usted repetirme...?”

Otra posibilidad es resumir con nuestras palabras lo que hemos entendido y plantear después nuestras dudas - “Entiendo que lo que usted plantea es... sin embargo, lo que no entiendo es...” En circunstancias de este tipo sirve de poco demostrar al usuario que no se está expresando correctamente, ya que nos puede conducir a un enfrentamiento, y lo único que conseguiremos es desviarnos del asunto que estamos tratando. Una solución útil para facilitar la comunicación en estos casos es pedir que nos ponga un ejemplo práctico de una situación concreta.

## CÓMO ACTUAR CUANDO EL USUARIO NO NOS ENTIENDE (SESCAM,2010)



Son situaciones en las que o bien el usuario no nos oye, o no comprende el mensaje que emitimos. En estos casos es muy importante también no ponerle en evidencia y comprobar cuál es el motivo por el que tenemos este problema. Estas situaciones suelen vivirse de manera muy diferente, dependiendo del carácter del usuario,

o de las especiales circunstancias en las que se encuentre; por ejemplo, una persona inmigrante que no domine el castellano, o una persona con problemas auditivos. En el caso de usuarios tímidos, retraídos y cohibidos, vivirán estas circunstancias manifestando una conducta de huida, ocultamiento y vergüenza. Por el contrario, las personas que presentan comportamientos más agresivos, lo harán ofendiéndose y culpando a los demás de su falta de expresión.

¿Qué hacer?

- Cuando el problema se debe a problemas de audición del usuario podemos repetir la misma información vocalizando más y elevando el tono de voz.
- Si no comprende, repetiremos la idea con otras palabras.
- Poner ejemplos que aclaren la idea principal.
- Simplificar el mensaje. Aclarar una idea y cuando se comprenda pasar a la siguiente.
- Evitar tecnicismos y palabras de difícil comprensión.
- Pedirle al usuario que nos manifieste lo que ha comprendido y preguntarle exactamente lo que no entiende.
- Cuando el interlocutor proviene de un ámbito cultural diferente al nuestro, debemos intentar utilizar “códigos alternativos” (por ejemplo, gestos amistosos); si creamos un ambiente amable y distendido, la dificultad del idioma se hace mucho menor.

Algunos mensajes de utilidad:

- “¿Me explico?”
- “¿Consigo aclarar esta idea?”
- “Quiero decir que...”

## CÓMO ACTUAR CUANDO HAY QUE DECIR NO (SESCAM,2010)



Nuestra actitud y predisposición debe ser siempre positiva, aunque a veces es preciso decir NO a algunas de las peticiones o demandas de los usuarios. El objetivo es conseguir que entienda que no es posible acceder a su solicitud, sin que afecte

a la relación y la imagen del profesional o del servicio. Para hacerlo debemos tener presente:

- Escuchar activamente, personalizando la relación e identificándose para que la persona tenga un referente. Es muy importante que la persona tenga la completa seguridad de que:
- Hemos entendido su petición. De esta forma, la reacción al oír el NO será más positiva. A veces los usuarios se enfadan ante las negativas y salen del centro diciendo: “Si me hubiera oído, no me habría dicho que no, pero estaba entretenido/a con otras cosas y no me escuchó”.
- Recordar la importancia de la mirada para transmitir sensación de escucha. Una persona a la que no miramos mientras nos cuenta su problema, no se sentirá escuchada.
- Asegurarnos con exactitud de la demanda.  
Puntualiza . -”¿Lo que usted está planteando exactamente es que...?”
- Si la respuesta depende fundamentalmente de nosotros y no es posible acceder a la demanda, debemos ser claros y explicar el porqué de nuestra negativa.
- Si no depende de nosotros, informar, derivar o gestionar, indicándole que la respuesta no es de nuestra competencia, pero atendiéndole adecuadamente.
- No argumentar ni justificar en exceso, para garantizar la comprensión del mensaje.
- Escucharemos las réplicas y, si fuera posible una alternativa, acceder a ella. Si no es posible, o si no la acepta, utilizar la técnica del disco rayado: repetir el mensaje hasta que se entienda y se acepte. No responder a los posibles ataques personales, ni a las posibles críticas.
- Estar preparados para su reacción emocional, mostrando comprensión ante ella. Dejarle hablar, no intentar que se calle, pues esto genera agresividad. Escucharle en todo momento demostrando una escucha activa.
- Intentar buscar alternativas, sobre todo dando información adecuada, sin crear falsas expectativas que favorezcan conflictos posteriores.
- Debemos intentar que el usuario al que se ha dado una negativa, perciba que existen razones o normas para ello, que somos imparciales y, sobre todo, que se le ha tratado de modo correcto y con el respeto que merece.

## **CÓMO ACTUAR ANTE UNA SITUACIÓN DE AGRESIVIDAD (SESCAM,2010)**

Una persona en una situación de conflicto necesita ser tratada de forma asertiva, para que su enfado empiece a disminuir y se pueda mantener con ella una conversación normal. En estas circunstancias es necesario demostrar seguridad y firmeza, pero nunca intentar ponerse a la altura de la persona que manifiesta una conducta agresiva. La agresividad genera más agresividad. La calidad en la atención al usuario

exige que, en ninguna circunstancia, intentemos frenar la agresividad con una actitud violenta o retadora. Primero, porque se ofrece una imagen de mal servicio y de poca profesionalidad y segundo, porque no sirve de mucho; es más, en muchos casos se produce más violencia.



Las pautas de actuación que se proponen seguir en estos casos hacen que la agresividad disminuya rápidamente. Para ello es necesario seguir este protocolo paso a paso:

¿Qué hacer?

- Demostrar a la persona que entendemos su enfado.
- Escuchar activamente: mantener la mirada, asentir, resumir y repetir su queja o problema.
- Esperar a que disminuya la irritación. No hablar hasta que la persona empiece a tranquilizarse.
- Seguir preguntando, conseguir que siga hablando. De esta forma, la temperatura del enfado empezará a bajar rápidamente.
- Hasta que no tengamos suficiente información, no creer que sabemos cual es el problema y la solución.
- En cuanto disminuya algo la irritación, invitar a la persona a seguir hablando en una zona privada.
- Cuando empiece a calmarse, si es posible, pedirle que se siente y sentarse con ella.
- Mantener un tono de voz calmado, e incluso, ante los gritos o tonos elevados, bajar la voz.
- Utilizar la técnica asertiva del “banco de niebla” (mostrarse de acuerdo parcialmente con los argumentos del otro).

- Mantener una posición corporal firme, sin que resulte amenazadora o prepotente, ni tampoco insegura o sumisa.
- Insistimos en que mantener la mirada es una señal muy potente de seguridad y de firmeza.

Una vez que la persona se ha calmado y se han ofrecido posibles alternativas o soluciones, antes de despedirse, expresar nuestros sentimientos en relación con lo sucedido. Pedirle que en otra ocasión no se manifieste de esa forma ya que no es necesario comportarse así para ser atendido con interés y respeto.

Si creemos que la situación “se nos va de las manos” o no conseguimos que la persona se calme, pedir ayuda. Decir al usuario que otro compañero seguirá la conversación, ya que parece que no llegamos a ningún acuerdo. Explicar al compañero brevemente la situación, para que el usuario no tenga que empezar desde el principio.

## CÓMO ACTUAR ANTE DEPENDIENDO LA TIPOLOGÍA DE USUARIOS

### Tipología de usuarios y trato

	<b>Hablador</b>	<b>Discutidor</b>	<b>Distraído</b>	<b>Impaciente</b>
Cómo lo reconocemos	No cesa de hablar, de sus asuntos, aficiones, etc Le gusta que le escuchen	Amigo de discusiones. Son los eternos descontentos. Les gusta hablar fuerte y encontrar miradas	Parece que nos escucha por mera cortesía. No está interesado en lo que decimos	Se muestra impaciente y agitado. Tiene prisa
Cómo debemos tratarlo	Tratarlo con simpatía (sin mirar el reloj). Pero trataremos de llevar la conversación hacia el campo de la información que necesite. Si no lo conseguimos al menos lo conocemos	Dejarlo hablar Escúchalo con paciencia. Conservar la calma y buen humor. Si es posible atiende sus reclamaciones. Si persiste invitarle a salir fuera de la biblioteca y dialogar	Debemos centrarlo en averiguar sus necesidades, centrandolo en un solo punto. Debemos ir al grano e intentar despertar su interés y atención	Debemos ser rápidos en gesto y palabras





	<b>Hablador</b>	<b>Discutidor</b>	<b>Distraído</b>	<b>Impaciente</b>
C ó m o debe ser la argu- men- ta- ción	Breve	Mínima	Breve	Breve
Qué pre- guntas debemos formular- le	Las mínimas	Ninguna	Muchas	Las mínimas
Conduc- ta a se- guir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitar entrar en discusión con el.</li> <li>- No mostrar impaciencia</li> <li>- A la menor redirigirle a nuestro campo de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No meterse en la discusión</li> <li>- No dejarse impresionar por su estilo brusco.</li> <li>- No hay que verlo como una ofensa personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No dejar que desvíe su atención.</li> <li>- Procurar hacer una argumentación seguida.</li> <li>- Fijar la nuestra mirada en su rostro para conseguir su atención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procurar no interrumpirle.</li> <li>- Apenas hable</li> <li>- No se ponga nervioso por su actitud</li> </ul>

	<b>Reflexivo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>Sabelotodo</b>
Cómo lo recono- cemos	Lento de movimien- tos y de palabras Quiere tiempo para reflexionar Le gusta valorar las cosas	Amigo de discusiones. Son los eternos des- contentos. Les gusta hablar fuerte y encon- trar miradas	Trata de demostrar su competencia. Contradice nuestras informaciones. Suele ser un sujeto irritante
C ó m o debemos tratarlo	Tomarlo con calma Repetir la argumen- tación cuantas veces sea necesario. Déjele pensar No interrumpa sus observaciones ni se exaspere por su lenti- tud	Suministrar la infor- mación necesaria para centrarlo. Aconsejar lo que no- sotros haríamos	Acoja con interés sus opiniones e ideas. Sea paciente y atento



	<b>Reflexivo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>Sabelotodo</b>
C ó m o debe ser la argu- m e n t a - c i ó n	Completa	Completa	Breves
Qué pre- g u n t a s debemos formularle	Muchas	Muchas	Pocas
Conduc- ta a se- guir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No mostrar impa- ciencia</li> <li>- No presiones excеси- vamente</li> <li>- A la menor redirigir- le a nuestro campo de trabajo</li> <li>- Calma y serenidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No permita que la conversación se eternice.</li> <li>- No lo abandone en ningún momento</li> <li>- No muestra ninguna sensación de duda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No contradecir</li> <li>- Aproveche su saber para apoyar su argu- mentación</li> </ul>

*Tipologías de jefes y compañeros*

<b>Obstruccionistas</b>	
	<p>Los mediocres militantes; se trata de personas que no hacen cosas grandes, ni pequeñas, ni dejan que otros las hagan: algo así como el perro del hortelano. Hay obstruccionistas que se limitan a entorpecer la marcha de las cosas incumpliendo sus compromisos y obligaciones, son peligrosos para la organización sobre todo si tienen el poder suficiente, que impide que brillen y emerjan los talentos.</p> <p>Los hay en todos los puestos de la administración ( por eso no me pagan), se resguardan en la indefinición de funciones</p>
Con- sejos	<p>Si el obstruccionista se sabe desenmascarado, vigilado, bajo sospecha, ya se le pone muy difícil mantener su estrategia. Y si la obstrucción viniera del jefe, el individuo afectado debe, al menos, llevar memoria documentada de los hechos concretos, mientras intenta librarse o liberarse del bloqueo</p>



<b>Narcisistas</b>	
	<p>El narcisista es una persona que se sobrestima en muy visible medida y precisa ser admirado por los demás, a los que considera inferiores y desprecia. Fantasea sobre sus logros y méritos pasados y aun futuros, muestra falta de empatía, se manifiesta de forma arrogante y no tolera las críticas. Es la enfermedad de nuestro tiempo de muchos “jefes” y está demasiado extendida en nuestros días.</p> <p>Considera que sus subordinados están a su servicio no al de la empresa, y su propio interés predomina sobre la legitimidad. Piensa que las normas no están para él y se las salta sin conciencia de culpa</p>
Consejos	El entorno de los narcisistas debería poner más empeño en mostrarles sus errores que en adularles..., si se puede asumir el consiguiente riesgo
<b>Negativos</b>	
	En su empeño por ver, siempre y únicamente, el lado oscuro de las cosas, los negativos, con su habitual catastrofismo, podrían socavar los sentimientos edificantes de los demás. Los negativos sólo parecen ver inconvenientes y consecuencias no deseables.
Consejos	Parecería que la mejor reacción posible sería desoírles, que sus mensajes nos entraran por un oído y nos salieran por el otro; pero, mientras nos quede paciencia, deberíamos evaluar sus argumentos. No hay que descartar que acierten alguna vez en sus malos augurios. Lo deseable es que todas las personas sean constructivas y positivas, sin dejar de ver las dificultades y los inconvenientes.
<b>Trepas</b>	
	<p>Unos concentran su atención en la tarea y hacen buenos trabajos, otros se concentran en el lucimiento personal, en buscar la promoción.</p> <p>Ciertamente, hay personas que cultivan su imagen con especial cuidado y se relacionan con gran habilidad, con el propósito prioritario de ascender. Este es el fin, pero los medios son diversos y de diversa legitimidad. Generalmente, el trepa no está solamente dispuesto a explotar sus méritos sino también a atribuirse, sutil o descaradamente, algunos ajenos.</p> <p>No duda en eliminar a quien pudiera hacerle sombra. Hay personas legítimamente ambiciosas y competentes, pero el que llamamos “trepa” busca el poder simplemente para tenerlo, o busca sencillamente el dinero: no trepa para hacer nada grande en beneficio colectivo.</p> <p>El trepa va a lo suyo: antepone sus propios intereses a los del colectivo y se vale de malas artes.</p>

<b>Trepas</b>	
Con-sejos	<p>Este tipo de actitudes acaba dando al traste con la prosperidad de las empresas.</p> <p>A la dirección corresponde distinguir, sin equivocarse y atendiendo al bien común, a los trepas de aquellas otras personas que son legítimamente ambiciosas, capaces, y respetuosas con los méritos ajenos.</p>
<b>Actores</b>	
	<p>Actúan. No se sabe si son ellos mismos, o un actor que viene cada día a hacer su papel. Son previsibles: se comportan como un directivo típico. Avanzan rápido por los pasillos, no se detienen a tomar un café fuera de su despacho, hablan bien pero evitan entrar en materia. Parecen preocupados por que les descubran: son directivos falsos. Aparentan estar ocupadísimos y tienen muchos papeles en su mesa. Intentan ganarse a las personas, para evitar que les descubran.</p> <p>Ciertamente ya casi no quedan ejemplares de este tipo; pero estamos, por ejemplo, ante el caso de directivos que son contratadas por su larga lista de contactos, y que realmente no terminan de integrarse en la organización, aunque supuestamente ocupan un puesto en la misma e incluso tienen colaboradores asignados. Las empresas deberían resolver la relación profesional de una manera más acorde a la realidad en vez de inventar puestos directivos vacíos de contenido; entre otras razones porque la situación no escapa a los ojos de la plantilla.</p> <p>Se encierran en sus despachos</p> <p>La mesa siempre está descolocada deliberadamente</p> <p>Dicen que hacen, pero no hay nada, de nada</p>
Con-sejos	<p>Para los compañeros que presentan esta patología, hay que mandarles trabajos concretos y en un tiempo pactado.</p> <p>Ponerlos a trabajar en público y con más personas</p>

<b>Vagos</b>	
	<p>Son algunos individuos en grandes medianas y pequeñas organizaciones, que hacen poco o nada y procuran vivir lo mejor posible. Parece que han renunciado al éxito o al reconocimiento y se quedan con la tranquilidad y la comodidad. Algunos holgazanes procuran camuflarse en equipos de trabajo y ocultarse tras el rendimiento colectivo; obviamente, están identificados por sus compañeros, aunque para los jefes no siempre parecen constituir una prioridad.</p> <p>Uno es partidario de pensar que, en la empresa, el holgazán no nace sino que se hace, es decir, que se trata de una actitud reactiva; pero quizá no esté tan claro. Desde luego, las organizaciones no deberían permitir –y no suelen hacerlo– actitudes tan visibles e indeseables como éstas, al margen de que, además, puedan resultar autodestructivas para el propio individuo, y aun contagiosas.</p>
Consejos	<p>Los jefes han de optar por redimir, si es posible –a menudo lo es–, a estas personas o abrir un proceso de exclusión. No creemos que se trate de las personas dañinas para las organizaciones, pero el bajo rendimiento, visible o no tanto, debe ser analizado y combatido; casi siempre puede venir bien un cambio de entorno o responsabilidad, con voluntad de solución.</p> <p>Lo más aconsejable son ordenes por escrito, con fecha y tiempo para realizar la tarea.</p>
<b>Parásitos</b>	
	<p>Hay ciertamente algunos detalles que los distinguen de los vagos u holgazanes; los parásitos no renuncian al reconocimiento: tratan de atribuirse esfuerzos ajenos y salir en la foto.</p> <p>Procuran incluso que los demás les hagan el trabajo, aprovechando los postulados de colaboración y trabajo en equipo, o mediante la adulación. Se ponen en medio donde no hacen falta intermediarios. Suelen tener visibles habilidades interpersonales, pero las aprovechan en su beneficio.</p>
Consejos	<p>Identificarlos pronto, control horario, control de tareas, control de acciones realizadas de moobing hacia sus compañeros.</p> <p>Cuidados no os intenten acusar ellos antes.</p>

<b>Desleales</b>	
	<p>Nos referimos a la deslealtad de la puñalada por la espalda, trabajadores o directivos que caen en la insolidaridad, el egoísmo o la envidia, y eso les puede llevar a la más o menos sutil práctica de la humillación y la maledicencia.</p> <p>Entre terceros puede haber personas que identifiquen y desenmascaren al malhechor, pero también se dan actitudes de inhibición y complicidad: ya se sabe que nuestros méritos crecen cuando disminuyen los de los demás. De modo que la víctima ha de detectar estas maniobras y preparar su alegación para cuando, privada y serenamente, se enfrente a su verdugo mirándole a los ojos.</p>
Consejos	<p>Los jefes han de propiciar un clima de legítima lealtad, tanto hacia la organización como hacia los compañeros, sin confundir la lealtad con la complicidad. Si los propios jefes fueran desleales con sus colaboradores, quizá para mostrarse imprescindibles ante la Dirección, estarían sembrando la deslealtad como norma de conducta.</p>
<b>Individualista</b>	
	<p>En tiempos en que tan rabiosamente se ha venido predicando el trabajo en equipo, los individualistas parecen, más que nunca, bichos raros; pero pueden ser altamente resolutivos y llegar a soluciones o resultados con una creatividad y eficiencia superior a la presumible. Ya se entenderá que ser individualista no supone necesariamente ser egoísta, ni preocuparse excesivamente por el ego; el individualista suele ser identificado así porque desea trabajar solo y quizá seguir normas propias. A menudo es especialmente talentoso en alguna actividad específica.</p>
Consejos	<p>Es ideal para determinadas tareas, su contribución puede ser positiva si no se amenaza su cota de aislamiento o individualidad.</p> <p>Hacerle tomar conciencia de que lo es, facilita la modulación de su comportamiento.</p> <p>Por otra parte, la fiebre del trabajo en equipo parece haber pasado; lo que sí queda es la conciencia de que se ha de contribuir a los resultados colectivos y de que hay cosas que no podemos hacer solos.</p>

<b>Políticamente correctos</b>	
	Las personas que se caracterizan muy visiblemente por no mojarse nunca, por evitar pronunciarse con claridad, por no tomar partido. Estas personas respetan el statu quo y no se enfrentan al poder: sería políticamente incorrecto. Suelen tener siempre una respuesta diplomática y tomar siempre una posición segura. Tampoco es que esta actitud resulte especialmente negativa para la organización, pero no resulta positiva; es eso: neutra o... neutral. Los políticamente correctos no generan enemigos, pero al final sus más próximos los identifican y, en cierto modo, deciden pasar de sus opiniones.
Consejos	Son fáciles de identificar, No tienen ningún compromiso con la organización Cada día son menos necesarios.
<b>Maquiavélicos</b>	
	Astutos y profundamente calculadores ellos, lo deseable es que pongan sus cavilaciones al servicio de la empresa y no al suyo propio. La astucia o la inteligencia, como el poder o la autoridad, son buenas herramientas de contribución a los resultados si se administran bien; pero en la actuación maquiavélica hay una cierta malicia que no siempre conduce a buen fin. En su expresión más elemental, estamos ante esos jefes que nos invitan a café, nos preguntan por nuestros hijos y... finalmente salimos del despacho con un montón de marrones.
Consejos	Los maquiavélicos generan grandes prevenciones entre quienes les han descubierto (aunque a veces se tarda en identificarlos); pero su visión panorámica, su anticipación a los acontecimientos, incluso su frecuente intuición, podrían generar muy positivos frutos, puestos al servicio de la causa.
<b>Creativos</b>	
	Aunque los creativos puedan constituir una pesadilla para sus jefes, la creatividad es un valor al alza., las personas creativas investigan continuamente nuevas posibilidades, concilian la intuición y el análisis, se concentran en retos y problemas, perseveran, se automotivan..., pero suelen cuestionar el statu quo y eso, entre otras causas, les sitúa bajo sospecha. Los creativos son individuos de personalidad compleja, presentando opuestos rasgos de personalidad en diferentes momentos. Ser creativo es algo más que ser talentoso, brillante o ingenioso.

<b>Creativos</b>	
Con- sejos	Desde luego, dirigir personas creativas requiere habilidad o paciencia, pero seguramente vale la pena. Responsables del plan estratégico, de innovación, etc

<b>Críticos compulsivos</b>	
<p>Tienen mala imagen, pero a menudo se echa de menos la función crítica o auto-crítica en las empresas. Aun formulada con rigor y mesura, la crítica ha sido tradicionalmente mal recibida dentro de las organizaciones y sólo muy recientemente se viene impulsando, por ejemplo, el feedback ascendente, y señalando también la necesidad del autoconocimiento y el reconocimiento de los propios errores, como una positiva cualidad de los líderes. Hoy parece recomendable que la organización establezca canales de comunicación por los que encauzar las opiniones críticas, y que promueva el feedback multifuente en su justa dimensión. Y todos debemos ser más receptivos a los mensajes constructivos bien formulados.</p> <p>Hay quien parece feliz cuando encuentra un error ajeno, pero la criticidad compulsiva resulta rechazable; lo que sí cabe postular es la fluida comunicación entre las personas dentro de las empresas, con actitudes edificantes, alertadoras, enriquecedoras, preventivas y previsoras. Sabemos de grandes líderes empresariales que promueven muy decididamente la crítica dentro de sus organizaciones: es una forma de acceder a información que, quizá de otro modo, no les llegaría</p>	

<b>Pepito Grillo</b>	
<p>Pueden ser tan molestos como los críticos, pero también es saludable su presencia si no se llega al exceso. De perfil ético, estos individuos suelen llamar a las cosas por su nombre, se atreven a disentir, se solidarizan con las víctimas de injusticias, son coherentes e íntegros, formulan preguntas incómodas a sus mandos, denuncian situaciones indignas... Iñaki Piñuel nos advierte que este tipo de personas corre especial riesgo de padecer <i>mobbing</i>. Los Pepito Grillo hacen algo más que criticar: reflexionan, meditan, analizan, prevén... y formulan serenamente sus pensamientos.</p> <p>Creemos que las organizaciones de cierto tamaño, en beneficio de su salud, necesitan estas personas como necesitan, por ejemplo, representantes sindicales. O, por lo menos, diríamos que su ausencia favorece el envenenamiento de las costumbres. Los Pepito Grillo forman parte de la “conciencia” de la organización.</p> <p>La conciencia, en ocasiones inconsciente de la organización</p> <p><i>Las organizaciones necesitamos gente, que bese, abrace, escuche, mime, ayude, que se enfrente al jefe, que diga cuatro verdades. Debemos crear el puesto de “observador de la organización” con estas funciones y mejorar los procesos mediante el procedimiento de la observación meditada.</i></p>	



<b>Líderes y emprendedores</b>	
	<p>Los líderes constituyen una guía para los demás, consecuencia de su iniciativa y capacidad de aunar o alinear voluntades. No hace falta añadir que un líder lo es porque tiene seguidores, así como un jefe lo es porque tiene subordinados. Desde luego, cabe la figura del jefe-líder, que es la que vienen intentando implantar las empresas.</p> <p><i>Tienen autoestima</i></p> <p><i>Orientados a lograr resultados.</i> Ellos se concentran en lograr llegar a la meta, no solamente a unas cuantas tareas.</p> <p><i>Saben correr riesgos</i></p> <p>Frecuentemente están motivados por un espíritu de independencia la cual los lleva a creer que el éxito depende de su esfuerzo y trabajo duro, no de suerte.</p> <p><i>Pensamiento positivo.</i></p> <p>Henry Ford dijo: Si usted cree que puede entonces puede, si usted cree que no puede, entonces no puede, de cualquier manera usted está en lo correcto.</p> <p><i>Persistencia</i></p> <p>Todo pensamiento positivo y toda la confianza son inútiles si no son aplicados en lograr un objetivo.</p> <p>La acción como paso primero, no darse por vencido, si algo sale mal vuelva a intentarlo reprogramando la acción</p>
Consejos	<p>Comentamos:</p> <p>Los líderes y emprendedores existen en la función pública</p> <p>Son los que inventan o generan nuevos servicios a los usuarios</p> <p>Generan nuevos puestos de trabajo</p> <p>¿Es sólo una ilusión?</p>

<b>Conclusiones</b>	
<p>Hasta donde sea posible, dejemos crear al creativo, criticar al crítico, liderar al líder, trabajar al currante, oportunidades a petito grillo, adecuar el trabajo al individualista... y neutralicemos asimismo las indeseables conductas desleales, catastrofistas, hostigadoras, obstruccionistas o trepadoras, terminar con trepas, parásitos y vagos. No cabe duda de que los pecados capitales (Lujuria, pereza, gula, ira, envidia, avaricia, soberbia) también llegan al entorno laboral, pero, por la misma razón, caben numerosas virtudes (Prudencia, Justicia, Templanza, Fortaleza), todas muy cardinales, y éstas sí han de cultivarse más.</p>	

# 25 años

fabricando mobiliario  
para bibliotecas.

*Póngase en contacto con nosotros.*

Nuestro equipo técnico desarrollará el proyecto para el mejor aprovechamiento de su biblioteca. Adaptamos nuestro mobiliario a su espacio y fabricamos muebles para sus necesidades específicas.

Visite nuestra web y descargue nuestro catalogo completo.



ER-0526/2007



**metalundia**<sup>®</sup>  
bibliotecas e instalaciones

C/ ANTONIO MACHADO, 5  
18510 BENALUA (GRANADA)  
TLF.: 958 676 030 FAX.: 958 696 239  
@.: [metalundia@metalundia.es](mailto:metalundia@metalundia.es)  
[www.metalundia.es](http://www.metalundia.es)