

y estar atento a descubrir las oportunidades que permitan al empleado salvar su prestigio personal sin dejar por ello de dar al problema una solución satisfactoria desde el punto de vista de los intereses de la organización.

IV. **Comproba.** colocándose en el lugar de cada una de las personas interesadas y trata de ver si has efectuado una presentación adecuada de los hechos que involucra cada uno, así como de sus problemas y deseos. enfoca los casos. Nos referimos aquí en detalle al modo de enfocar las situaciones disciplinarias que Magoun sugiere a causa de su valor como ejercicio para la solución de los problemas de personal.

I. **Separa lo fundamental de lo accesorio (descarta de tus emociones, no te dejes engañar por ellas).**  
A la persona que, por sus funciones, se encuentra llamada a resolver un caso disciplinario, Magoun la interpela directamente y le propone el siguiente plan en cuatro tiempos: Preparación.

I. **Estudia la situación hasta ver con absoluta claridad:**

- A. Hasta qué punto tus propios hábitos y emociones influyen sobre su manera de enfocarla.
- B. Cómo se ven afectadas por ella las demás personas interesadas
- C. Todos los hechos de importancia o significación.
- D. En qué consiste exactamente el problema que reclama solución

III. **Anota** (en las relaciones humanas los problemas raras veces son lo que aparentan ser).

II. **Anota los hechos esenciales del problema:**

- A. Asegúrate de que te has abstenido de interpretar y te haz limitado a enumerar los hechos con concisión y exactitud.

III. **Anota los factores emotivos del problema:**

- A. - Deseos que contribuyeron a crear la situación.

- B. Deseos que contribuyen a mantener la situación.
- C. Objetivos a corto y a largo plazo a que aspiran los demás y a que aspiras tú mismo, con indicación de los motivos.

IV. Comprueba, colocándote en el lugar de cada una de las personas interesadas y trata de ver si has efectuado una presentación válida de los hechos que invoca cada una, así como de sus problemas y deseos, enfocándolo todo desde su propio punto de vista.

**Análisis.**

V. Busca y proyecta una solución total:  
 I. Separa lo fundamental de lo accesorio (desconfía de tus emociones, no te dejes engañar por ellas).

II. ¿De qué se trata en el fondo?:  
 A. Analiza de modo detenido y completo los actos y reacciones, cada uno, paso a paso. Empieza primero por tratar de descubrir, en detalle las consecuencias que, de cada actitud personal, pueden derivarse para el interesado, así como las satisfacciones que su actitud le procura. Trata entonces de enterarte a fondo, y con certeza, de lo que efectivamente ocurrió y de formular una explicación precisa del porqué. ¿Tienes esa explicación sentido psicológico? ¿Tiene sentido común?

III. Anota cuanto antecede relacionando en debida forma unos hechos con otros:

A. De modo que puedas darte cuenta del problema en conjunto.

B. De modo que puedas darte cuenta de la rapidez con que el asunto evoluciona y qué orientación toma.

IV. Anota, sin omitir ningún detalle importante, los elementos necesarios para llegar a una solución total:

A. ¿Cuáles son los puntos que esta solución debe resolver o puede resolver? ¿Qué razones militan en favor de tal o cual fin?

IV. ¿A qué se debe que sólo pueda llegarse a ese fin por determinados medios?

B. Comprueba si es posible dar satisfacción inmediata y total a cada una de las personas interesadas.

C. Toma nota de los deseos contrapuestos que una solución afortunada habrá de armonizar.

V. Busca y proyecta una solución total:

A. Anota todas las opciones posibles y las razones que te han inducido a que los intereses contrapuestos te permitan elegir.

Acción.

I. Determinado el fin, los medios son los más importantes. Una vez decidido lo que hay que hacer, establece un plan para hacerlo:

A. Con el mínimo de pretensión personal y de perturbación para los hábitos ajenos.

II. B. Con la debida consideración a las personas y a las circunstancias de lugar y tiempo.

C. Con referencia a las distintas posibilidades que pueden presentarse.

III. Redacta el plan de un modo concreto, preciso y detallado.

IV. Repasa el plan como si se tratara de familiarizarse con un mapa detallado:

A. Examínalo punto por punto, con la ayuda de otra persona, busca las fallas del plan y las fallas en tu propio comportamiento, trata de mejorar la presentación del caso, teniendo en cuenta las circunstancias de

A. ¿Cuáles son los puntos por los que esta solución debe ser aceptada?

B. ¿Qué razones militan en favor de tal o cual fin?

C. ¿Qué se debe hacer para que esta solución sea aceptada?

D. ¿Qué medios se deben utilizar para que esta solución sea aceptada?

E. ¿Qué medios se deben utilizar para que esta solución sea aceptada?

F. ¿Qué medios se deben utilizar para que esta solución sea aceptada?

G. ¿Qué medios se deben utilizar para que esta solución sea aceptada?

H. ¿Qué medios se deben utilizar para que esta solución sea aceptada?

I. ¿Qué medios se deben utilizar para que esta solución sea aceptada?

J. ¿Qué medios se deben utilizar para que esta solución sea aceptada?

K. ¿Qué medios se deben utilizar para que esta solución sea aceptada?

L. ¿Qué medios se deben utilizar para que esta solución sea aceptada?

M. ¿Qué medios se deben utilizar para que esta solución sea aceptada?

la persona afectada y los factores que, por causas imprevistas, podrían conducirte al fracaso.

IV. Espera el momento y la situación más favorables para poner a prueba tu plan:

A. Obra con absoluta sinceridad, no te dejes dominar por tus emociones, pon calma en la voz, la mirada y el gesto.

B. Empieza por explicar los hechos de modo comprensible.

C. Presenta tus argumentos teniendo en cuenta la inteligencia de tu interlocutor, su punto de vista y sus reacciones emotivas.

D. Escucha sus argumentos en forma que puedas exponérselos tú a él con más claridad aún que él a ti. Tu interlocutor sabrá entonces que ha sido comprendido. Podrás también descubrir por este medio nuevos hechos que hayan escapado a tu atención.

E. Toma una decisión de común acuerdo, basada en los hechos.

Evaluación.

I. Proceda a una revisión del asunto en todos sus aspectos.

II. Resume por escrito sus enseñanzas:

A. ¿Dónde y cuándo se estuvo a punto de fracasar? ¿por qué?

B. ¿Dónde y cuándo se estuvo a punto de triunfar? ¿por qué?

C. ¿Qué hice para mí y para los demás?

C. ¿Qué me hice a mí y a los demás?

Los distintos tipos de acción disciplinaria que pueden adoptarse en situaciones específicas pueden dividirse en varias categorías. Figura en primer lugar lo que podría denominarse la forma indirecta o amistosa. En este caso se prescinde de toda referencia