

BIENESTAR INTEGRAL EN EL LIDERAZGO

Cristina Muñoz Alustiza

formacion@humanizar.es

Objetivos

OBJETIVOS PRIMER DÍA

- 1.Reconocer la importancia del autocuidado en el liderazgo.
- 2.Desarrollar habilidades para la gestión del estrés.
- 3.Fomentar la resiliencia y el bienestar emocional.
- 4.Promover hábitos de vida saludables

OBJETIVOS SEGUNDO DÍA

- 1.Mejorar la comunicación interpersonal efectiva.
- 2.Fortalecer la cohesión y colaboración en el equipo.
- 3.Desarrollar habilidades de liderazgo compasivo.
- 4.Promover la autoconciencia y el autocuidado en el equipo.

Contenidos para hoy

1. Misión del líder en nuestras organizaciones
2. Estilos de relación que no favorecen la cohesión grupal
3. Actitudes para promover la colaboración del equipo
4. Caja de herramientas para una comunicación que cuide del equipo y del propio líder



Un botón de muestra:

Marta habla con la directora



Caso práctico

Marta habla con la directora

Marta es una gerocultora de 33 años que siempre ha mostrado un desempeño valioso en la residencia, pero en los últimos meses ante cualquier pico de trabajo tiende a desbordarse y a comportarse evitativa con el equipo y con tendencia a discutir con los compañeros.

La directora, tras un último incidente en el reparto de tareas al inicio del turno, decide dirigirse a ella para abordar la situación.

Marta está revisando el parte en el ordenador, en ese momento no hay nadie en el despacho



- S.1 Hola, Marta, ¿cómo estás?
- C.1 Hola Nuria, bien, aquí leyendo el parte a ver cómo se presenta la tarde
- S.2 Marta, ¿hay algún problema? ¿te pasa algo?
- C.2 ¿Por qué dices eso? ¿tú también me vienes con estas?
- S. 3 No se a qué te refieres, solo quiero entender el porqué de la actitud que tienes últimamente
- C.3 ¿Mi actitud? ¿qué actitud?



- S.4 Sabes perfectamente a lo que me refiero, saltas a la mínima, estás de bronca con los otros turnos casi a diario. Chica, hay que ponerse guantes de seda para decirte nada!
- C.4 Yo alucino, o sea que llevo años aquí aguantando todo lo que me echaran y por una vez que salto resulta que no hay quien me aguante
- S. 5 Es importante que haya buen ambiente Marta, y tu mal rollo no lo favorece. Las chicas dicen que no os ponéis de acuerdo en el reparto de pacientes y que intervenga yo para mediar y, sinceramente, me parece una niñería tener que estar entrando en esto a estas alturas.
- C.5 Bueno, ¿y qué propones que haga?
- S. 6 Creo que has de cambiar tu actitud y comunicarte con el equipo. Si tienes problemas hay que saber dejarlos en casa, porque los usuarios necesitan que seamos profesionales y competentes.



- C.6 (la voz se le quiebra y guarda silencio)
- S.7 Venga, ánimo y ponte la pila que tienes todo el turno por delante. Si te puedo ayudar en algo, no dudes en decírmelo, ya sabes que te aprecio mucho después de tantos años trabajando juntas.
- C.7 (Marta asiente con la cabeza)
- S. 8 Venga, hasta luego.



En estos casos, observamos:

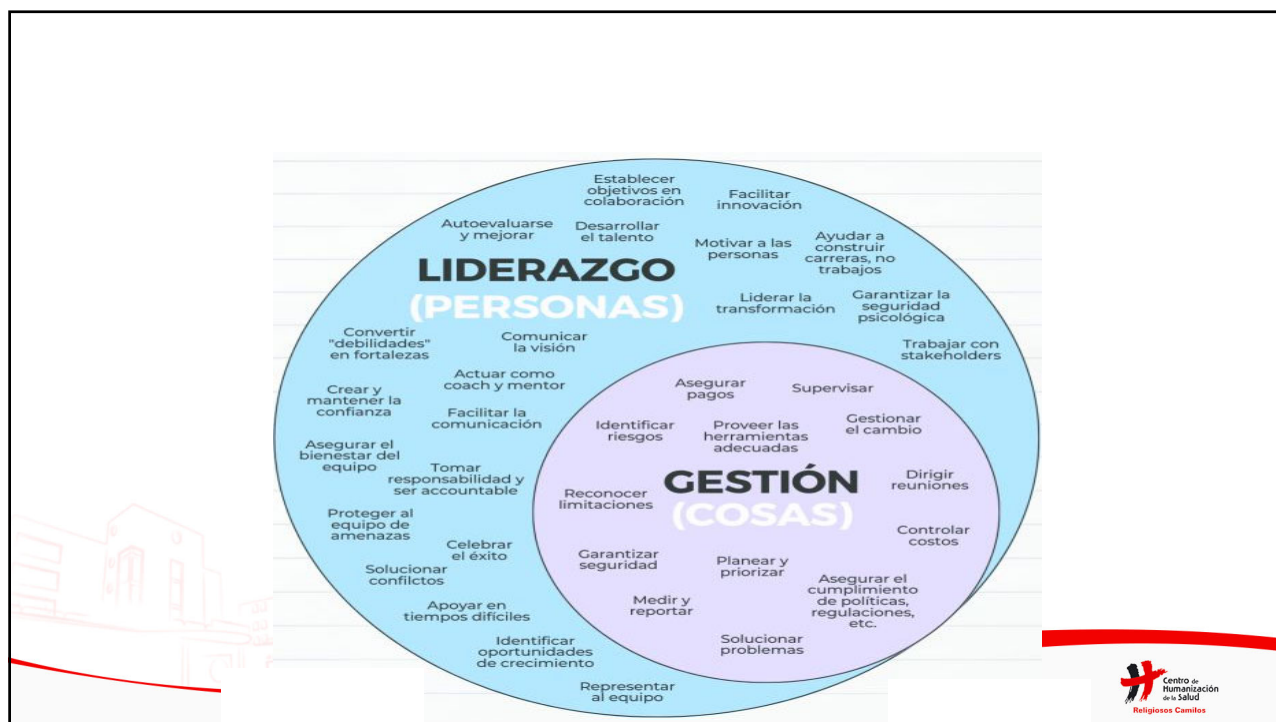
- Que la buena voluntad no asegura una buena gestión de la comunicación
- Que el impacto emocional que tienen algunas situaciones puede dificultar la comunicación
- Que es fácil caer en: generalizar, consolar, moralizar, mandar, dirigir...antes que en ESCUCHAR
- Que en el rol de liderazgo, es importante identificar cuándo centrarnos en el problema y cuando en la persona y que ambas orientaciones no son excluyentes sino complementarias



Contenidos para hoy

1. Misión del líder en nuestras organizaciones
2. Estilos de relación que no favorecen la cohesión grupal
3. Actitudes para promover la colaboración del equipo
4. Caja de herramientas para una comunicación que cuide del equipo y del propio líder





Liderar es el **arte** de influir en otros para:

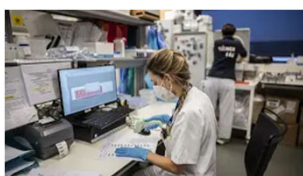
1. Conocer al equipo
2. Cohesionarlo
3. Movilizarlo para cumplir la misión



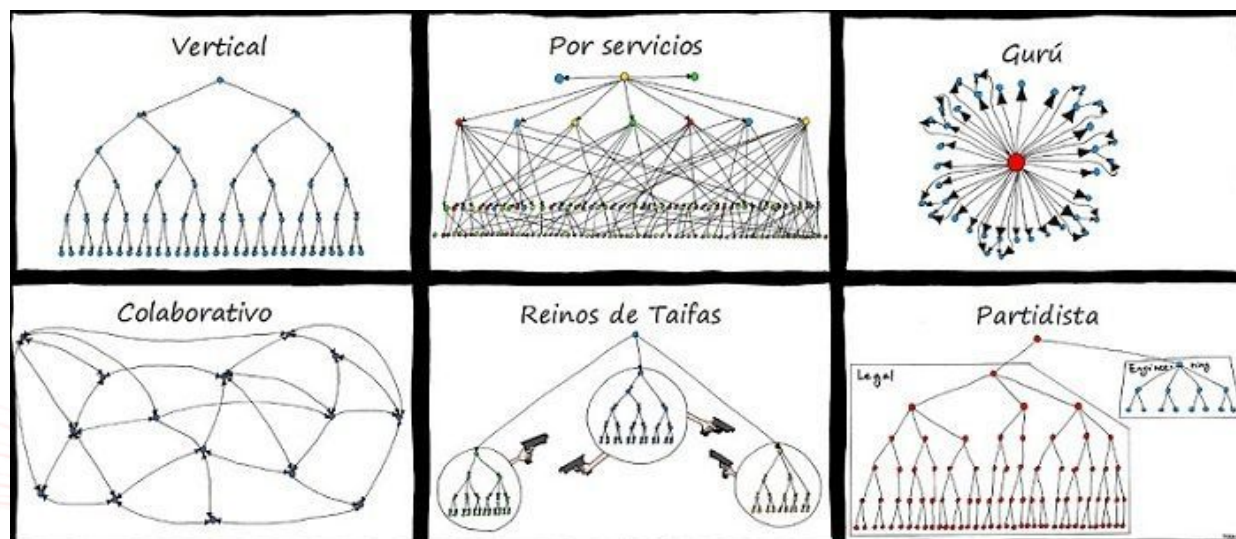
¿Cómo soy?



¿Y mi equipo? ¿cuál es su foto?



¿Cómo nos relacionamos?



¿Quién es quien?



¿Cuál es la misión del equipo?

¿Cuáles son sus metas?

¿Qué lo mantiene motivado?

¿Qué hago conmigo como líder de este equipo?

- Claves desde el liderazgo situacional
 - Observar, observar y observar
 - Conocer el principal limitante del grupo
 - Conocer la propia tendencia
 - Identificar que enfoque de liderazgo necesita la persona o el grupo, a la misión y los objetivos, en cada momento



Contenidos para hoy

1. Misión del líder en nuestras organizaciones
2. Estilos de relación que no favorecen la cohesión grupal
3. Actitudes para promover la colaboración del equipo
4. Caja de herramientas para una comunicación que cuide del equipo y del propio líder



¿Cuál es mi estilo? ¿cómo respondería yo a Marta?



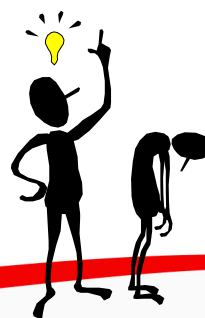
Respuesta Valoración Juicio-Moral

- Expresa la propia opinión
- Dirige el comportamiento
- Los valores del profesional son los válidos "Lo que debes hacer es..."
- Provoca desigualdad, culpa, inferioridad, rebelión, angustia, disimulo...



RESPUESTA INTERPRETATIVA

- Interpreta la información bajo el propio criterio
- Provoca la sensación de no haber sido entendido, desinterés, irritación o resistencia
- Genera incompreensión



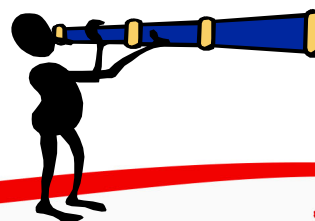
RESPUESTA APOYO-CONSUELO

- Anima y minimiza, haciendo alusión a experiencias comunes y generales
- Invita a desdramatizar
- Actitud paternalista
- Favorece regresión, dependencia o rechazo.



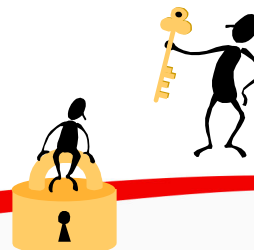
RESPUESTA INVESTIGACION

- Obtención de más datos
- Este tipo de intervenciones es necesario, siempre que las preguntas sean abiertas
- Si se convierte en un "interrogatorio" no sirve de nada.



RESPUESTA SOLUCION DE PROBLEMAS

- Propone ideas para salir de la situación
- Puede pretender poner fin al encuentro
- Tiende a aconsejar, sugerir...
- Propone "soluciones mágicas"



RESPUESTA EMPATICA

- La respuesta de tipo empático es, probablemente, la menos natural y la menos espontánea de las respuestas indicadas.
- Escucha activa
- Reformulación
- Permite ponerse en el lugar del paciente., acoger sentimientos
- Atención lenguaje verbal/no verbal



Uso del poder y liderazgo

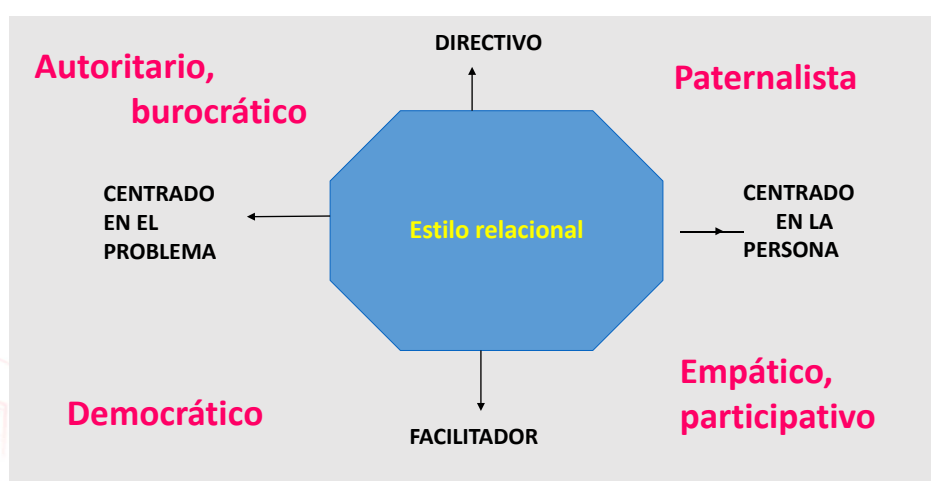


Mirada y liderazgo

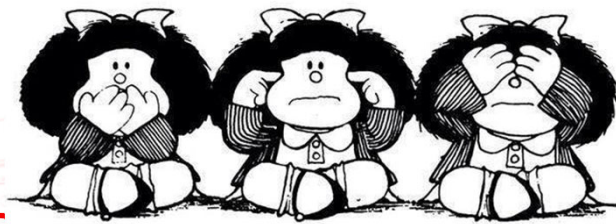
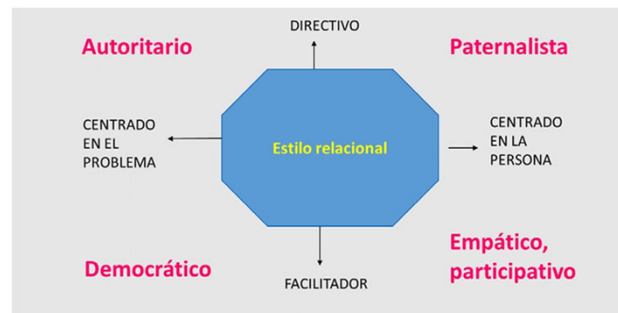


El estilo de liderazgo como un estilo de colocarse en la relación.

C. Rogers



¿dónde te ves?



Contenidos para hoy

1. Misión del líder en nuestras organizaciones
2. Estilos de relación que no favorecen la cohesión grupal
3. **Actitudes para promover la colaboración del equipo**
4. Caja de herramientas para una comunicación que cuide del equipo y del propio líder

Marta habla con la directora (2)



- S.1 Hola, Marta, ¿cómo estás?
- C.1 Hola Nuria, bien, aquí leyendo el parte a ver cómo se presenta la tarde
- S.2 Marta, si tienes un ratito esta tarde, me gustaría hablar contigo en mi despacho. ¿te parece? No te apures, es por charlar un poco sobre cómo estás y cómo están las cosas en la Unidad.

(Marta asiente y en el descanso del turno, se acerca al despacho de la directora. Al llamar a la puerta, esta se levanta, le invita a pasar y a sentarse cómoda)

- C.2. Bueno, pues tú dirás
- S.3 Gracias por venir, Marta. Quería preguntarte si tienes alguna dificultad con el trabajo porque percibo que estás baja de tono y después de tantos años juntas, se que eso es inusual en ti (mirándola a los ojos con voz pausada y cercana)
- C.2 Uf, verás, estoy pasando una mala racha y no puedo más. Mi madre ha caído enferma y mis hermanos no se hacen cargo de nada. Estoy yo sola con eso, más el trabajo, más las clases en la Universidad que ya he tenido que dejar. El otro día para colmo mi madre me echa en cara que nunca estoy cuando me necesitan y yo estoy agotada y se que no rindo y veo que algunas compañeras me miran mal (se le llenan los ojos de lágrimas). Todo va mal, no se qué hacer



- S.3 Entiendo que se te ha juntado todo al mismo tiempo...
- C.3 (sin dejarme terminar)...además mi pareja me machaca cada vez que tengo noches, que si esto es un lío, que no hay quien se organice la vida, que estoy todo el día cansada y de mal humor....y yo tengo ganas de mandarlo todo al cuerno pero no puedo.
- S.4 Me dices que está tu madre enferma y tú con mucha implicación en su cuidado, además de mantener el trabajo en la residencia, llevar la casa... tu pareja...
- C.4 Sí, en realidad eso es lo peor, porque si él me apoyara todo sería un poco más llevadero. Son mis padres, no puedo desentenderme de ellos como hacen mis hermanos.
- S. 5 Piensas que tus hermanos podrían poner más de su parte, ¿es así?
- C.5 Sin duda, somos 3 y uno de ellos es soltero y trabaja solo por las mañanas. Lo que pasa es que como yo soy la mujer y encima enfermera, parece que cae de cajón que me tenga que ocupar.
- S.6 Y está claro, por lo que dices, que necesitas de su colaboración, ¿verdad? (silencio) ¿has pensado en plantearles esto de manera más explícita?
- C.6 No se ni como hacerlo, apenas nos vemos pero sí, supongo que debería...(asiente con la cabeza y levanta la mirada del suelo)
- S.7 ¿Y aquí estás bien, Marta? Me preocupa que también el trabajo sea una fuente de agobio para ti



- C. 7 No si en realidad, es casi el momento más tranquilo, lo que pasa es que estoy cansada y de mal humor y al final lo pago con las chicas que no se lo merecen.
- S.8 ¿Saben algo de cómo estás, de la cantidad de cosas que se han juntado en tu vida en este momento?
- C. 8 No, no he dicho nada, no quiero dar muchas explicaciones
- S.9 Entiendo, aunque quizá merezcan alguna palabra de tu parte ante este cambio en ti. Sabes que eres una persona apreciada por el equipo
- C.9 Sí, tienes razón, tengo que buscar el momento y hablar con ellas
- S.10 Marta, quiero que sepas que valoro tu trabajo y que hayas tenido la confianza de contarme estas cosas. Si en algún momento ves que estás que explotas, me gustaría que si te viene bien, vengas a verme antes de hacerte más daño o tener dificultades con el equipo.
- C.10 Sí, lo haré, aunque lo primero que tengo que hacer con todo esto es hablar con mis hermanos y centrar los temas.
- S.11 Genial, te hará bien verte apoyada por ellos. Ya me contarás cómo se te da!
- C.11 Sí!, a ver....venga, muchas gracias, vuelvo al trabajo que me estarán echando de menos
- S.12 Hasta luego

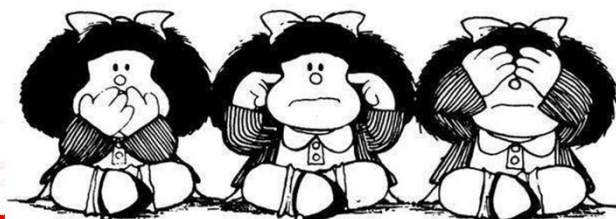
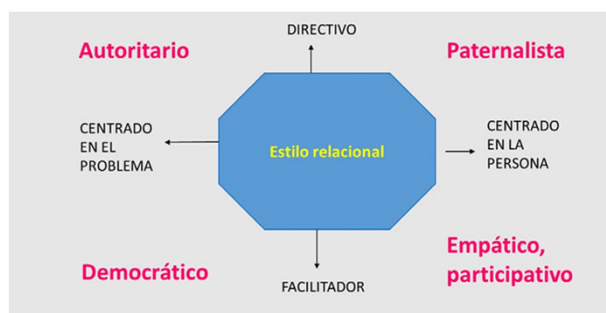


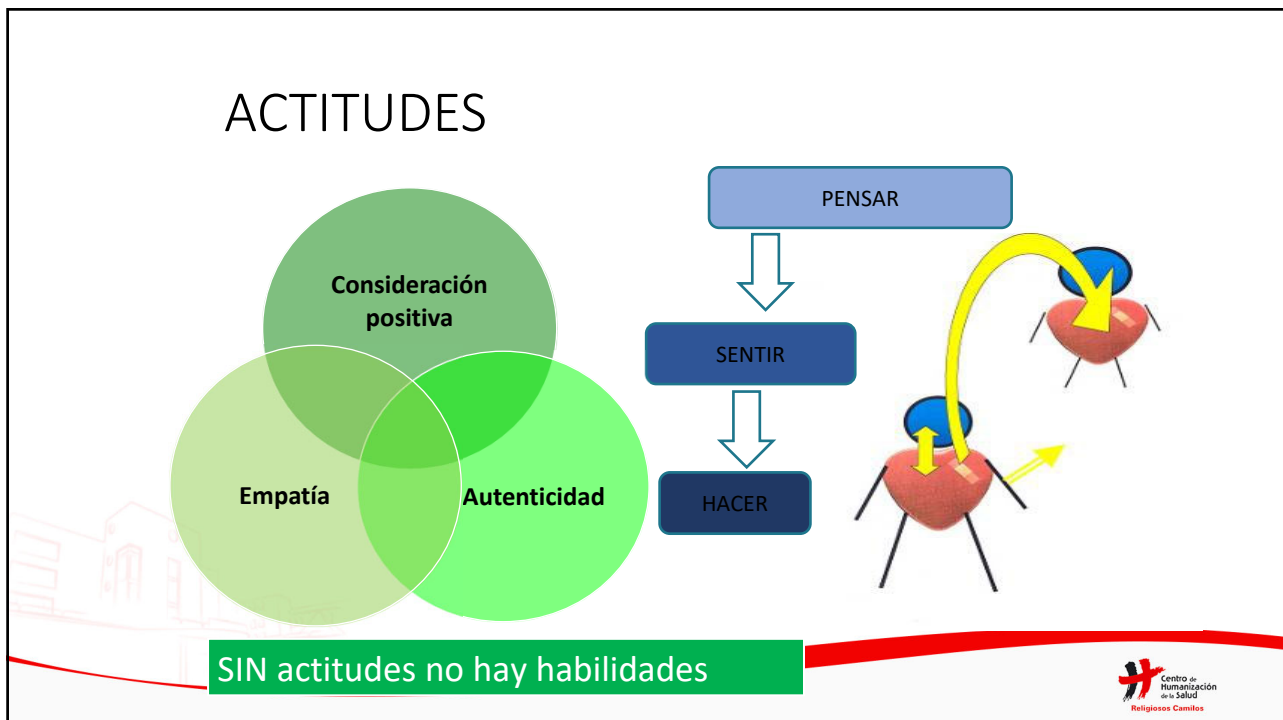
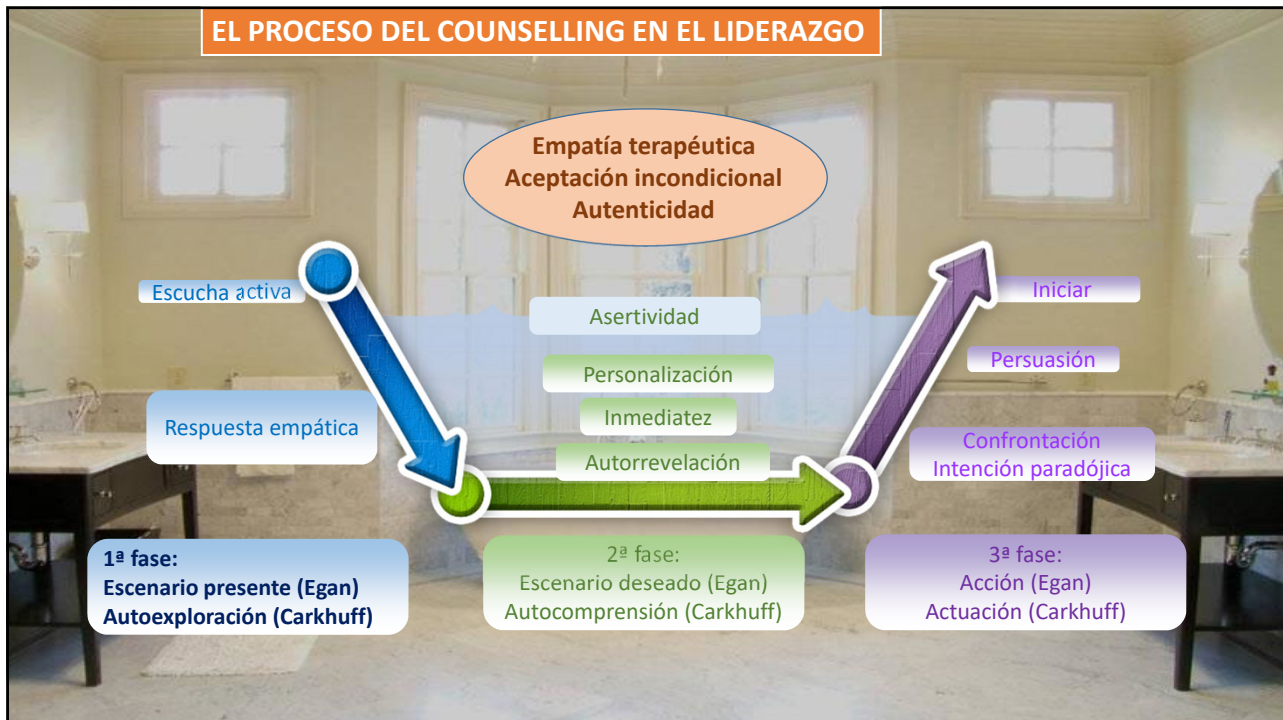
¿Qué vemos?

- Preparación del encuentro: lugar, momento, disposición personal
- Interés por el otro: Orientación a la persona sin perder de vista el problema
- Personalización en la conversación (en el problema, en su significado, en su solución)
- Ayuda a pensar con reformulaciones
- Validación y reconocimiento (verbal y no verbal)



¿dónde te ves?





ACEPTACIÓN INCONDICIONAL



Aceptación incondicional

- Ausencia de juicio moralizante.
- Confianza en los recursos del otro.
- Acogida incondicional de los sentimientos.
- Cordialidad o calor humano.

www.humanizar.es



AUTENTICIDAD



1. Acuerdo interno :

- No negar los propios sentimientos y valores.
- Conocerse a sí mismo.
- Integrar las limitaciones y trabajar sobre sí : autoconfrontación permanente.

2. Acuerdo externo :

- No decir aquello que ni uno mismo cree, piensa.
- ¿ Comunicar los propios sentimientos ? Autorrevelación
- Deber ético de confrontar.

Afrontar las relaciones transferenciales. Utilizando la inmediatez.

La transferencia supone la falta de autenticidad, debido a que el ayudado ve al ayudante de otro modo



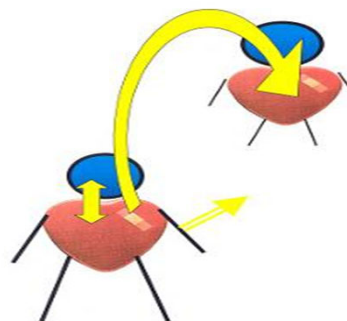
Empatía: algunos mitos

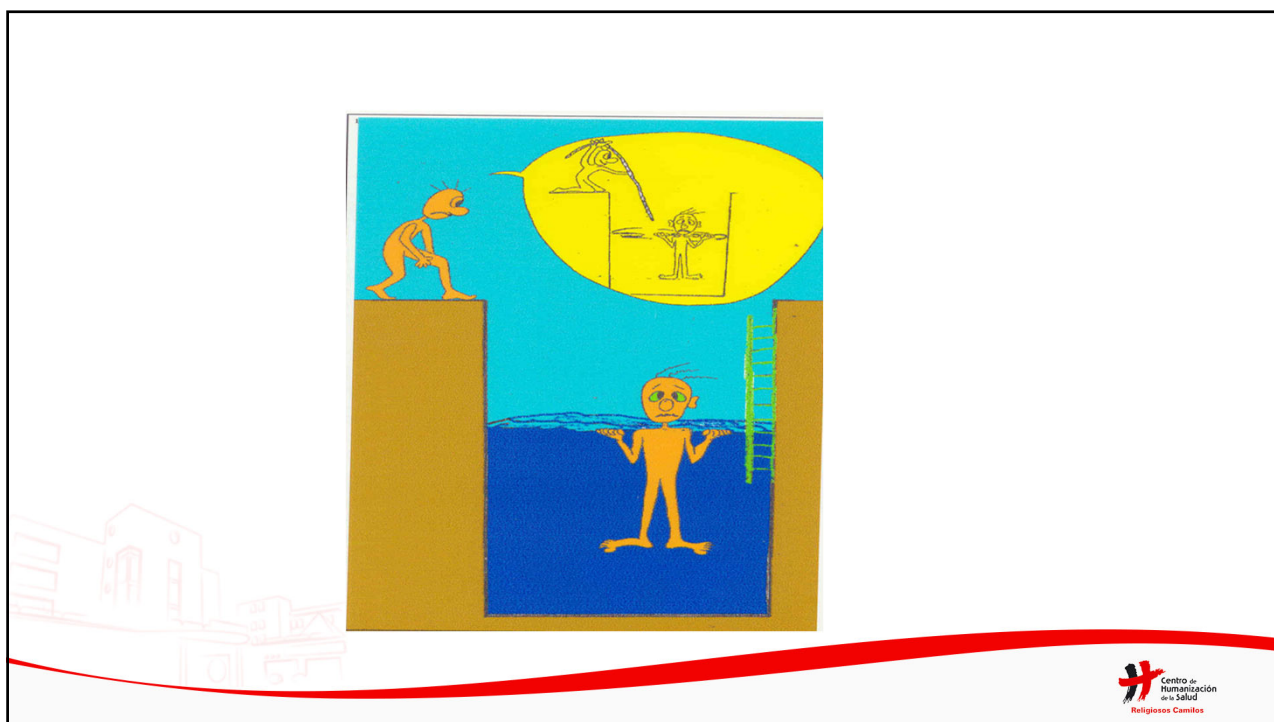
- NO ES simpatía intuición, contagio emocional.
- NO ES identificación por lo mismo.
- NO ES “feeling”, sintonía, complicidad.



Empatía en el liderazgo, ¿jugar con fuego?

- Actitud (cognitivo, afectivo, conductual)
- Proceso activo, consciente, intencional.





Empatía: una realidad que fortalece la relación

- Empatía: primera fase

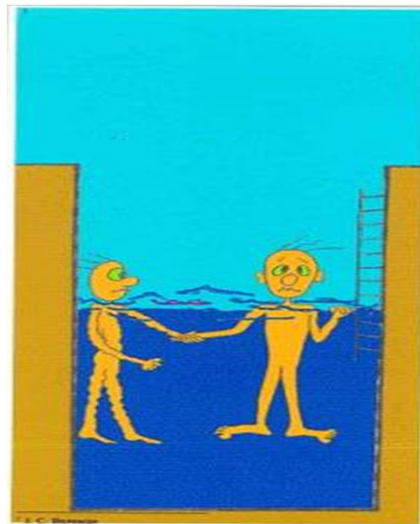


- ✓ Mojarse
- ✓ Abandonar la propia mirada para adoptar la del otro
- ✓ Arriesgarse a que el otro protagonice el proceso

Empatía: una realidad que fortalece la relación

• Empatía: segunda fase

- ✓ Dejarse interpelar
- ✓ Impacto emocional
- ✓ Comprensión



Empatía: una realidad que fortalece la relación

• Empatía: tercera fase

- ✓ Separarse
- ✓ Confiar en los recursos del otro
- ✓ Aceptar sus decisiones
- ✓ Reforzar su capacidad



Contenidos para hoy

1. Misión del líder en nuestras organizaciones
2. Estilos de relación que no favorecen la cohesión grupal
3. Actitudes para promover la colaboración del equipo
4. Caja de herramientas para una comunicación que cuide del equipo y del propio líder



Dimensión *conductual* de la actitud empática

- **Escucha *activa***: habilidad de atender, observar, oír, acoger bien *centrado* en la persona que comunica.
- **Respuesta *empática***: habilidad de comunicar verbal y no verbalmente cuanto comprendido mediante diferentes modos de responder (reformulación, reiteración, dilucidación, reflejo del sentimiento, interpretación, personalización...).



La escucha en el liderazgo



- = Callar
- + Oír
- + Mirar

Mis obstáculos en la escucha activa

- **ANSIEDAD**
 - Preocupación por sí mismo
- **SUPERFICIALIDAD / PARCIALIDAD**
 - Dificultad para pararse en sentimientos, generalizar, huye de temas comprometidos a nivel emotivo
- **TENDENCIA A JUZGAR**
 - Imponer las propias ideas y moralizar
- **IMPACIENCIA**
 - Impulsividad, corta la conversación
- **PASIVIDAD**
 - Dar la razón
- **TENDENCIA A PREDICAR**
 - Consuelo y pequeños sermones

Tipos de respuesta empática

La reiteración

Es la forma más sencilla de reformulación y consiste en devolver al otro pocas palabras, las claves de cuanto él viene comunicando en la conversación, de manera que experimente que está siendo atendido .

Ejemplo:

B.1 No aguanto la presión en la planta. Yo me esfuerzo cuanto puedo y creo que hago las cosas bien pero al acabar el turno siento que no llego y me agobia al pensar que los compañeros van a molestarse conmigo.

A.1 Sientes que no llegas.

B.2 Sí, bueno, luego al final termino acabando las cosas casi siempre pero lo paso mal porque voy todo el rato con la sensación de que voy a cometer algún error y me preocupa.

A.2 Piensas que puedes equivocarte..

B.3 Sí, como el otro día que ya estaba entrando en una habitación con la medicación de otro paciente...



Tipos de respuesta empática

La dilucidación

Consiste en poner orden o aclarar. Resumir y sintetizar también ocasiones.

Ejemplo:

B.1 No se puede trabajar así, estamos tratando de gestionar el pedido de almacén y resiplus no funciona, llamamos a mantenimiento y no cogen o no nos hacen ni caso, tenemos un montón de pedidos por hacer y los residentes quejándose, con razón, y parece que solo nos importa a nosotras.

A.1 Dices que no funciona resiplus y que no lográis contactar con mantenimiento por teléfono.



Tipos de respuesta empática

La devolución del sentimiento

Consiste en devolver el fondo emotivo de cuanto poner orden o aclarar. Resumir y sintetizar también ocasiones.

Ejemplo:

B.1 Yo nunca he tenido estudios pero he sido muy trabajador. Llevo 20 años en el centro llevando el mantenimiento, entré ya mayor, y ahora por mis problemas de salud no puedo hacer mi trabajo como debiera y no se si me van a echar a la calle y qué voy a hacer yo con mi edad y sin formación.

A.1 Te preocupa verte sin empleo.



PERSONALIZACIÓN

“Despersonalizarse” es deshumanizarse, perdiendo los rasgos más humanos, convirtiéndonos en cosa.

(Cf. J. Gafo)



Con frecuencia, las intervenciones que quieren ser de ayuda, se sitúan en el plano de la generalización, y es fácil caer en el consuelo de que lo que le pasa al sujeto “le pasa al común de los mortales”

Personalizar es CONCRETAR, lo contrario a Generalizar



Pretende acompañar al ayudado a **tomar conciencia** lo más **precisa** posible de;

- lo que le está sucediendo,
- de su **significado**,
- de su **responsabilidad** en el afrontamiento,
- de lo que **siente** al tener esta nueva perspectiva,
- el **objetivo** que pretende conseguir.



- “Siempre que te hablo parece estar en otra cosa”.
- “Esto que cuentas es normal, le pasa a todo el mundo”.
- “Cualquiera en tu lugar haría lo mismo”.
- “Nunca es agradable pasar por eso”.
- “Tiene una forma de hablar

FUNCIONES :

- Que el ayudado posea su problema como algo personal, que analice su grado de responsabilidad .
- Evitar que generalice.

FUNCIONES :

- Evitar que las intervenciones-respuesta del ayudante se muevan en un plano abstracto y de racionalización, separado de lo concreto del ayudado.

La destreza de personalizar, puede desplegarse en varias subdestrezas.

Tipos DE PERSONALIZACION:

- El significado.
- El problema.
- El sentimiento.
- El fin.

Tipos DE PERSONALIZACION:

- **El significado:** *QUÉ SIGNIFICA PARA TI LO QUE ME CUENTAS.*

Identificar el impacto personal que la situación está teniendo en el ayudado.



- **El problema:** ¿En qué medida estás contribuyendo tú a que el problema sea tal o deje de serlo?



- **El sentimiento:** Cómo te sientes al personalizar el significado y el problema, al darte cuenta de que en el fondo, el problema es tuyo.

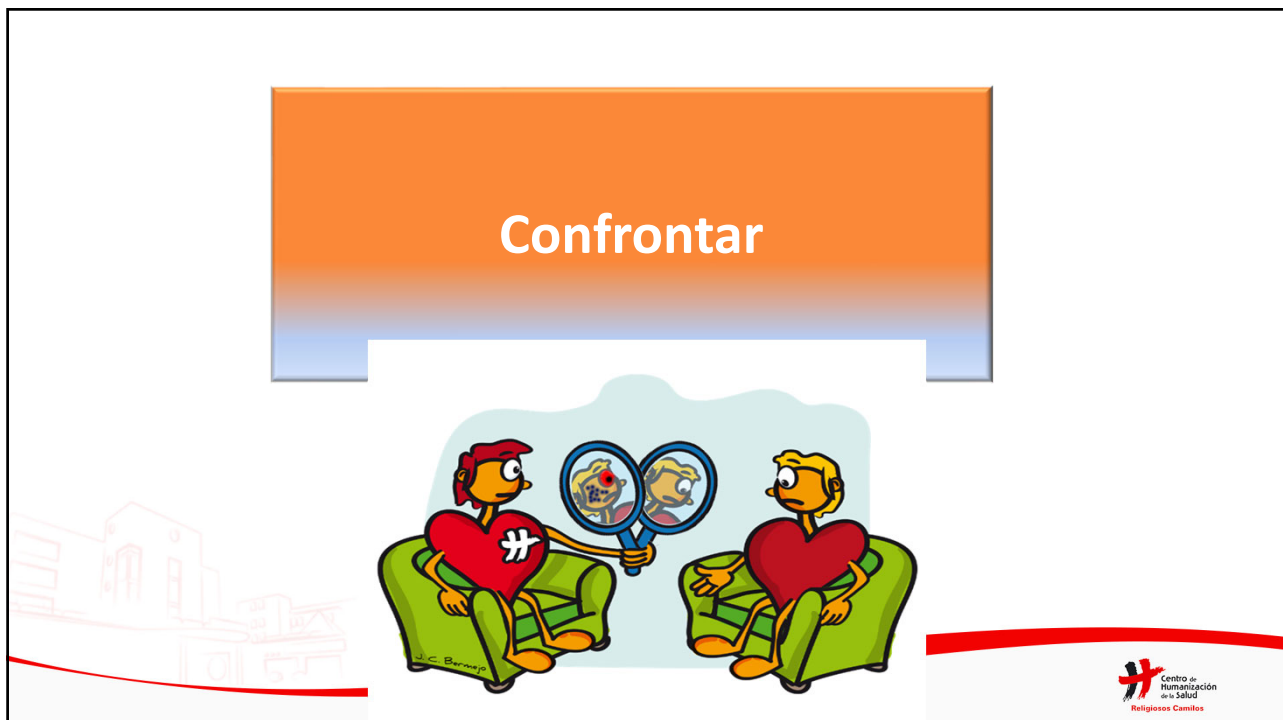
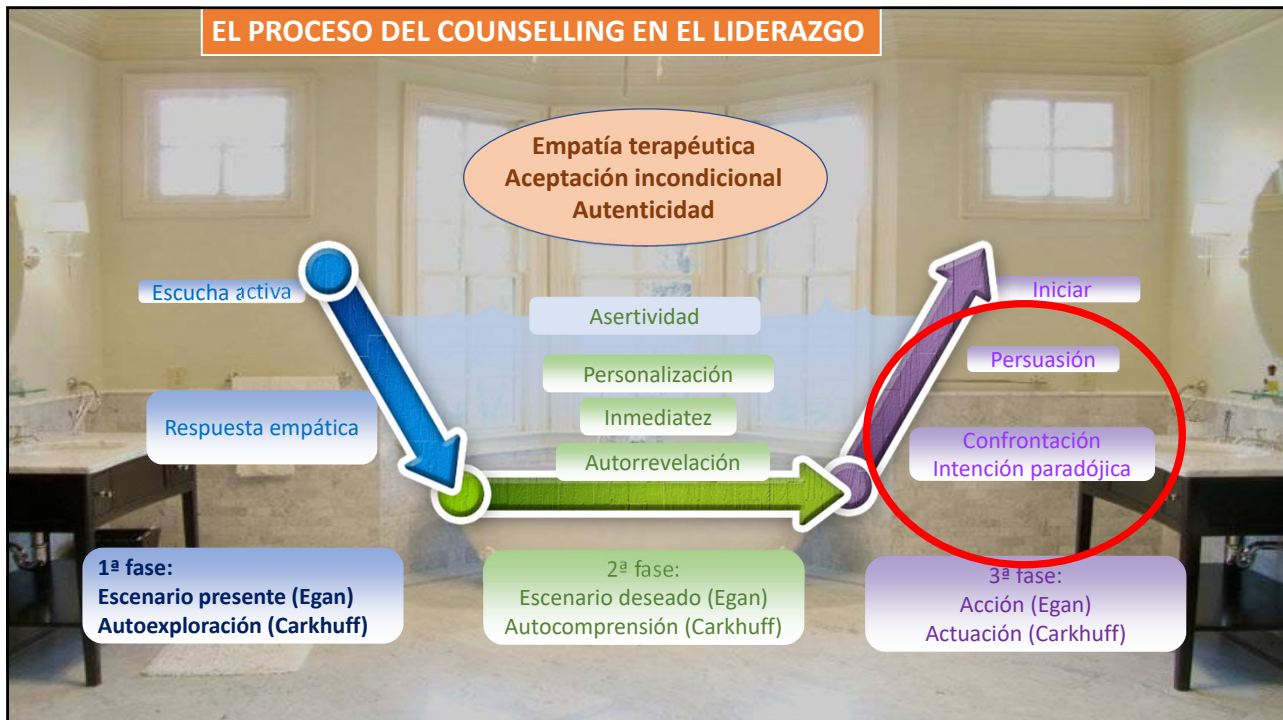


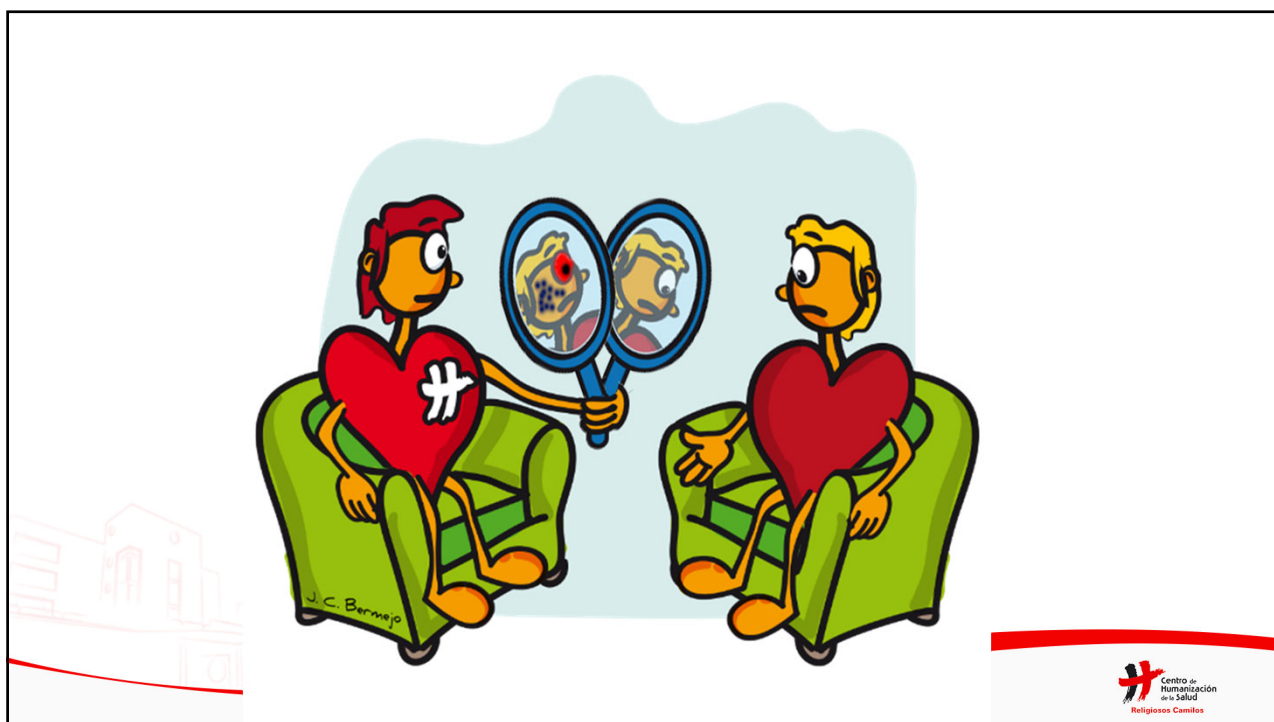
¿Vemos esto en el encuentro con Claudia 2?

- El significado.
- El problema
- El sentimiento.

- **El fin:** A DONDE QUIERES IR EN RELACION A LO QUE PUEDES Y A LO QUE CREES QUE DEBES.



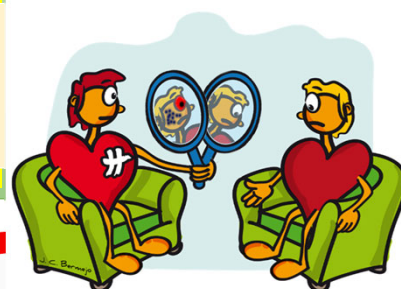




CONFRONTACIÓN

- Ayudar a ver las incoherencias, contradicciones, desconocimientos en el ayudado.

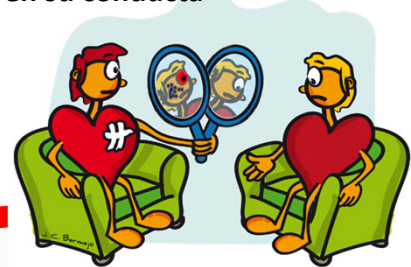
Facilitar que el otro tome conciencia de posibles incoherencias o desconocimientos entre pensamientos, sentimientos y comportamientos.



CONFRONTACIÓN

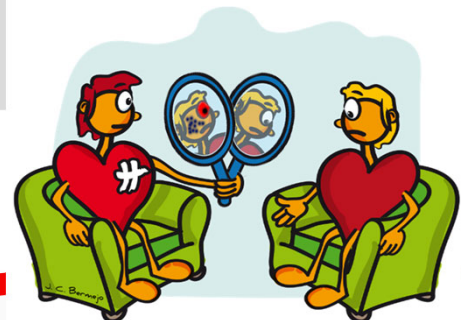
- **Por ejemplo:**

- Incoherencia entre lo que sabe y lo que cree saber
- Incoherencia entre lo que hace y lo que dice que hace
- Entre lo que dice a unos y a otros
- Entre lo que considera sus valores y lo que manifiesta en su conducta
- Entre lo que ha pactado hacer y lo que hace



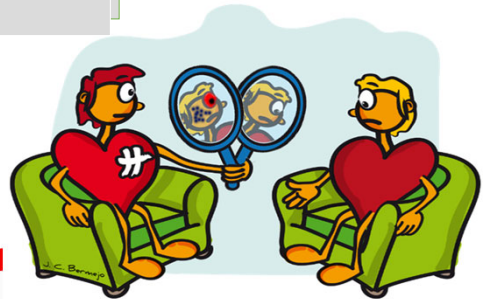
CONFRONTACIÓN

- No humillar.
- No juzgar.
- No mostrar la superioridad en la clarividencia.
- Atención a las motivaciones para confrontar.



CONFRONTACIÓN

Confrontar representa un deber ético del líder



CONFRONTACIÓN

Cómo se confronta:

- Es un modo incisivo de reformular: devolver contradicciones, actitudes pasivas, desconocimientos, incoherencias...
- Es particularmente útil la DILUCIDACION.



CONFRONTACIÓN

CONDICIONES:



- Una vez establecido un buen clima de confianza, en el momento oportuno.
- De manera específica y concreta (evitar la generalización), directa y respetuosa.
- Propuesta, no impuesta.
- Con voluntad auténtica de ayudar .
- En profundo respeto a la libertad y responsabilidad del ayudado.



CONFRONTACIÓN



• TIPOS DE CONFRONTACION

Didáctica.

Con las posibilidades no identificadas.

Con los límites.

Etica

...Persuasión.



“La directora no está satisfecha”



Laura es coordinadora del servicio de ayuda a domicilio del Ayuntamiento desde hace un año. Se encontró con un equipo estable y con antigüedad en la casa. Cuenta con un equipo de 20 auxiliares. La coordinadora anterior tuvo un estilo de liderazgo en el que dejaba hacer y tenía dificultades para poner límites y confrontar.

Laura se enfada mucho cuando una de las auxiliares le cuenta que Sonia lleva un par de días sin el material necesario para desarrollar su tarea, y se presenta así en las casas. Además, se ha jactado de ello delante de varias personas. Ante esta información, decide dejar pasar el día, porque sabe que está muy enfadada y no manejaría bien el diálogo con Sonia.



La llama para citarla al día siguiente, aunque si se dejara llevar por lo que en ese momento siente, Laura decía “la llamaría en ese instante para “pararle los pies y poner los puntos sobre las íes)”. Sabiendo que no es eso lo que debe hacer, pospone la entrevista para el día siguiente y a lo largo de ese día va pensando cómo enfocar el diálogo.



A.1 (Llaman a la puerta) ¿Puedo pasar?

B.1 Sí, pasa, pasa. (Mirando hacia la puerta y sonriendo) Estaba intentando ajustar el cuadrante de mañana, pero, no me está resultando nada fácil, (mientras entra Sonia). Siéntate, Sonia, ¿qué tal la mañana?

A.2 Bueno, como siempre, sin parar de una casa a otra. Lo de siempre, nada nuevo...

B.2 Mmm. Verás, yo te he citado porque hay un tema que me preocupa y quisiera hablar de ello contigo. Me he enterado que en estos dos últimos días no llevas el material necesario para realizar tu tarea, y eso me hace dudar de cómo la estás realizando...



A.3 (Baja la cabeza) Sí, es verdad... Pensaba pedirlo al departamento de compras...

B.3 Ya, y... ¿Cuándo pensabas pedirlo? ¿La semana que viene? (En tono tranquilo e irónico).

A.4 (Con semblante serio) Bueno... Solo han sido dos días, y por despiste, hoy mismo pensaba solucionarlo...



B.4 (Mirándole a los ojos con serenidad) Mira, Sonia, esto no puede seguir así. Llevas dos días sin llevar ni siquiera el material imprescindible para realizar tu tarea, y esta es ya la gota que colma el vaso. Además últimamente te veo muy desmotivada: llegas tarde con cierta frecuencia, y manifiestas ante tus compañeros que, total, para lo que te pagan, por poco que hagas te has ganado el sueldo. Tienes muchas cualidades, y si tú quisieras, podrías ser una de las mejores dentro del equipo, pero ¿qué te está pasando? (con tono suave).



A.5 Bueno, Laura, la verdad es que llevo un tiempo un poco agobiada, y quizá lo traslado aquí. Llevo cuatro meses buscando un piso para comprar, y nada de lo que he visto se ajusta a mis posibilidades... Y ya tengo 35 años... Y sigo viviendo con mis padres... ¡Un desastre!

B.5 Ya, entiendo que debe ser frustrante no encontrar algo que se ajuste a tus posibilidades, y que hayas puesto mucha ilusión en la idea de independizarte, y ahora al saber esto, puedo entender tus comentarios acerca del trabajo. Sé que eso es importante para ti. Sí, es posible que ese malestar lo estés trasladando al trabajo. (Pensativa).



A.6 Sí, si a mí el trabajo me gusta, pero es que en varios bancos me dicen que con mi nómina no me pueden dar un préstamo...

B.6 Ya, entiendo que eso te queme y agradezco tu sinceridad. Sé que para ti es importante poder independizarte, y estoy segura de que lo conseguirás, no lo dudes Sonia, aunque quizá encontrar ese piso te cueste más tiempo del que quizá tu pensabas, pero entenderás que esto no puede seguir así. Mira Sonia, sé que cuando quieres haces bien tu trabajo, y sé también que tienes mucha paciencia y tu trato es correctísimo con nuestros usuarios, pero lo de hoy es inadmisibles. Me duele decirte esto, pero la próxima vez que detecte una negligencia de este tipo haré parte para el director. Mi responsabilidad es velar porque las personas mayores sean bien atendidas por vosotros, y una próxima falta no la consentiré, sobre todo, porque tú eres una mujer con muchas capacidades y sé lo que puedo pedirte. (Con tono firme)



A.7 Sí, Laura, tienes razón. Esta vez me he pasado. No volverá a pasar.

B.7 Mira, Sonia, lo espero de corazón. Entiendo tus dificultades, pero eso no justifica tu conducta de dejadez. La próxima vez que ocurra algo similar informaré de ello a dirección, aunque espero y confío que no sea necesario. Eres una mujer competente Sonia, y quiero seguir contando contigo.

A.8 Gracias, Laura, por tus palabras. (Despidiéndose a continuación)



ASERTIVIDAD



¿Cuándo es necesario ser asertivo?

- Cuando queremos expresar lo que deseamos, pensamos, sentimos
- Cuando vamos a dar una crítica a alguien
- Cuando tenemos que rechazar algo que no compartimos
- Cuando hay que tomar decisiones

...

Equilibrio en el uso del poder: la asertividad

Estilo pasivo ————— **Estilo asertivo** ————— **estilo agresivo**
(Inhibido)

Estilo pasivo

Se caracteriza por: “demasiado poco, demasiado tarde, nunca”.

El objetivo principal en la relación es **evitar el conflicto** con los demás, en todas las situaciones y a cualquier precio, generalmente renunciando a nuestros derechos.

La consecuencia de tal comportamiento es **la incapacidad para expresar nuestras opiniones o sentimientos** porque no son valiosos. Ante la menor amenaza de conflicto, acepta la posición del otro. En situaciones extremas huye, pero con sentimientos de culpa.



Estilo agresivo

Se caracteriza por: “demasiado, demasiado pronto”.

El objetivo principal en la relación es **ganar a cualquier precio, aunque sea saltando por encima de los derechos de los demás.**

La consecuencia de tal comportamiento es **la incapacidad para escuchar y/o negociar.** Basa todo el resultado de la comunicación en expresar su punto de vista, acompañado de amenazas implícitas o explícitas.



Estilo asertivo

Se caracteriza por: “Lo suficiente de las conductas apropiadas en el momento correcto”.

El objetivo principal en la relación es **negociar** con el otro, de una forma abierta y llegar a acuerdos cuando sea posible

La reacción que produce en los demás es **respeto**. Son personas satisfechas consigo mismas, que respetan a los demás y así mismo.



Beneficios del liderazgo asertivo

- Refuerza el clima de confianza en el equipo y su madurez
- Incrementa el respeto a los distintos miembros y su satisfacción personal
- Reduce el estrés generado por los conflictos soterrados
- Favorece el cumplimiento de las funciones y objetivos del equipo



¿Por qué me cuesta tanto ser asertivo?

- Porque no he aprendido o lo he hecho de manera inadecuada
- Porque me genera ansiedad ser asertivo, aunque sepa “la teoría” de la asertividad
- Porque no conozco o rechazo mis derechos.....derechos asertivos



Caso práctico

- Un superior me asigna una tarea que no me compete, considero que no soy la persona que la ha de realizar.
- Un compañero elude su responsabilidad en una tarea que compartimos y me toca hacer a mí todo el trabajo
- Un miembro del equipo llega tarde a las reuniones de manera reiterada



Pista para la aplicación

- Describir la situación con conducta: “cuando tú....cuando...
- Usar la primera persona para expresar el sentimiento: “yo me siento...
- Expresar comprensión: “entiendo que...
- Expresar el deseo u opinión: “opino que....me gustaría que...
- Agradecer: “te agradezco que me hayas escuchado....



Persuadir





La persuasión en el liderazgo

Habilidad del líder para modificar las actitudes del trabajador en relación al trabajo y promover el sentido de pertenencia y adhesión a la misión de la organización.

Persuasión / manipulación / coacción

(D.Gracia)

Persuasión: influencia intencional y lograda de inducir a una persona, mediante procedimientos racionales, a aceptar libremente las creencias, actitudes, valores, intenciones o acciones defendidos por el persuasor.



Persuasión / manipulación / coacción

(D.Gracia)

Manipulación: influencia intencional y efectiva de una persona por medios no coercitivos, alterando las elecciones reales al alcance de otra persona o alterando por medios no persuasivos la percepción de esas elecciones.



Persuasión / manipulación / coacción

(D.Gracia)

Coerción: alguien intencional y efectivamente influye en otra persona amenazándola con daños indeseados y evitables tan severos, que la persona no puede resistir el no actuar a fin de evitarlos.



Directividad y no directividad



Condiciones para la persuasión

- Con la prudencia y humildad de quien no quiere conducir la vida del otro ni se considera poseedor de la verdad.
- En clave de acompañar a tomar decisiones responsables y saludables para sí o para los demás.
- Promoviendo el máximo de responsabilidad del ayudado.
- Facilitando que las conductas sean adoptadas por razones que el ayudado encuentre dentro de sí como válidas o descubra su validez, aunque inicialmente vengan de fuera.



Condiciones para la persuasión

- El secreto está:
 - En el peso de los argumentos en sí.
 - La bondad de la intención.
 - El modo de inducir al otro (los medios utilizados)
 - Los valores que conducen al que persuade.
 - El objetivo último: no centrado exclusivamente en la ley y en la norma, sino en la persona y sus posibles repercusiones sobre terceros.



Alguna pista para la persuasión

- Recoger comprensión (reformular)
- Conectar con los valores y motivaciones profundas del otro
- Reforzar lo que para el otro es importante
- Asociar lo que para el otro es valioso con lo que se desea conseguir
- Personalizar el fin
- Ofrecer ayuda para impulsar la acción.



Contenidos para hoy

1. Misión del líder en nuestras organizaciones
2. Estilos de relación que no favorecen la cohesión grupal
3. Actitudes para promover la colaboración del equipo
4. Caja de herramientas para una comunicación que cuide del equipo y del propio líder

A modo de conclusión....



Asamblea en la carpintería

Cuentan que, a media noche, hubo en la carpintería una extraña asamblea. Las herramientas se habían reunido para arreglar las diferencias que no las dejaban trabajar.



El Martillo pretendió ejercer la presidencia de la reunión, pero enseguida la asamblea le notificó que tenía que renunciar:

– No puedes presidir, Martillo –le dijo el portavoz de la asamblea–. Haces demasiado ruido y te pasas todo el tiempo golpeando.



El Martillo aceptó su culpa pero propuso:

– Si yo no presido, pido que también sea expulsado el Tornillo, puesto que siempre hay que darle muchas vueltas para que sirva para algo.



El Tornillo dijo que aceptaba su expulsión pero propuso una condición:

– Si yo me voy, expulsad también a la Lija, puesto que es muy áspera en su trato y siempre tiene fricciones con los demás.



La Lija dijo que no iría a no ser que fuera expulsado el Metro. Afirmó:

– El Metro se pasa todo el tiempo midiendo a los demás según su propia medida como si fuera el único perfecto.



Estando la reunión en tan delicado momento, apareció inesperadamente el Carpintero que se puso su delantal e inició su trabajo. Utilizó el martillo, la lija, el metro y el tornillo. Trabajó la madera hasta acabar un mueble.

Al terminar su trabajo se fue.



Cuando la carpintería volvió a quedar a solas, la asamblea reanudó la deliberación. Fue entonces cuando el Serrucho, que aún no había tomado la palabra, habló:



– Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades; son ellas las que nos hacen valiosos. Así que propongo que no nos centremos tanto en nuestros puntos débiles y que nos concentremos en la utilidad de nuestros puntos fuertes.



La asamblea valoró entonces que el Martillo era fuerte; el Tornillo unía y daba fuerza; la Lija era especial para afinar y limar asperezas; y observaron que el Metro era preciso y exacto.

Se sintieron orgullosos de sus fortalezas y de trabajar juntos.