

TRABAJO EN EQUIPO Y COMUNICACIÓN ASERTIVA

TRABAJO EN EQUIPO Y COMUNICACIÓN ASERTIVA

Ing Ind Gilberto alvarez Mejia
Coach Ontológico
www.gilbertoalvarez.com
gilalme@gmail.com



Escuela Superior de Administración Pública
República de Colombia



DTAC

Disconnect to Connect

90 sec.

28-09-2010



Escuela Superior de Administración Pública
República de Colombia



- Nos comunicamos **con** una persona y no **a** una persona.



- Tener en cuenta: la **intención**, el **mensaje** expresado y el **efecto** o respuesta.

Principios de la Comunicación



- **En la comunicación conviene tener presente:**
- Lo que se dice cuando se habla con los demás.
- Los mensajes que se emiten con el tono de voz.
- Las expresiones faciales y gestuales.
- El lenguaje corporal.



“¡Se escucha no sólo con los oídos, sino también con los ojos y el corazón!”





- La escucha activa.
- La asertividad.
- La empatía.
- Hacer preguntas y generar retroalimentación
- Entender la percepción de las cosas desde la perspectiva de la otra persona

“¡Se escucha no sólo con los oídos,
sino también con los ojos y el
corazón!”



Somos seres Interpretativos

- Interpretamos el mundo a nuestra manera, de acuerdo al **observador** que estamos siendo (nuestra explicación *no es* el fenómeno que sucede).
- Vivimos en mundos interpretativos diferentes.



La Escucha Activa



- **Condicionantes:**
 - Evitar trampas
- CONVERSACIÓN CRUZADA
 - Entienden todos lo mismo?
- LA CORBATA
- **Unificación del lenguaje**
- **Verificar**
- QUEIN CUENTA UN CUENTO

LA COMUNICACION



La Brecha



El que habla, dice lo que dice, y el Receptor escucha lo que escucha



Y DE QUE DEPENDE?

- “La Apertura hacia el otro incluye el reconocimiento de que debo aceptar algunas cosas que van en mi contra, aun cuando no haya nadie que me lo pida” H-G Gadamer.
- “La Aceptación del otro, como un legitimo Otro es un requisito esencial del lenguaje” . Humberto Maturana.



Herramientas Para Cerrar la Brecha

1. VERIFICAR LA ESCUCHA

- **Como Orador:** Le pido a mi oyente en sus palabras que me diga lo que entiende.
- **Como Oyente:** En mis palabras le digo al orador lo que entendí de lo que dijo.



Herramientas Para Cerrar la Brecha

2. INDAGAR

- **Preguntar al orador** que me proporcione más información para afinar, completar, corregir, lo que hasta el momento he escuchado.
- El objetivo es siempre asegurar que **la interpretación** que surge de mi escucha disponga de todos los elementos para que esa brecha sea lo más pequeña posible

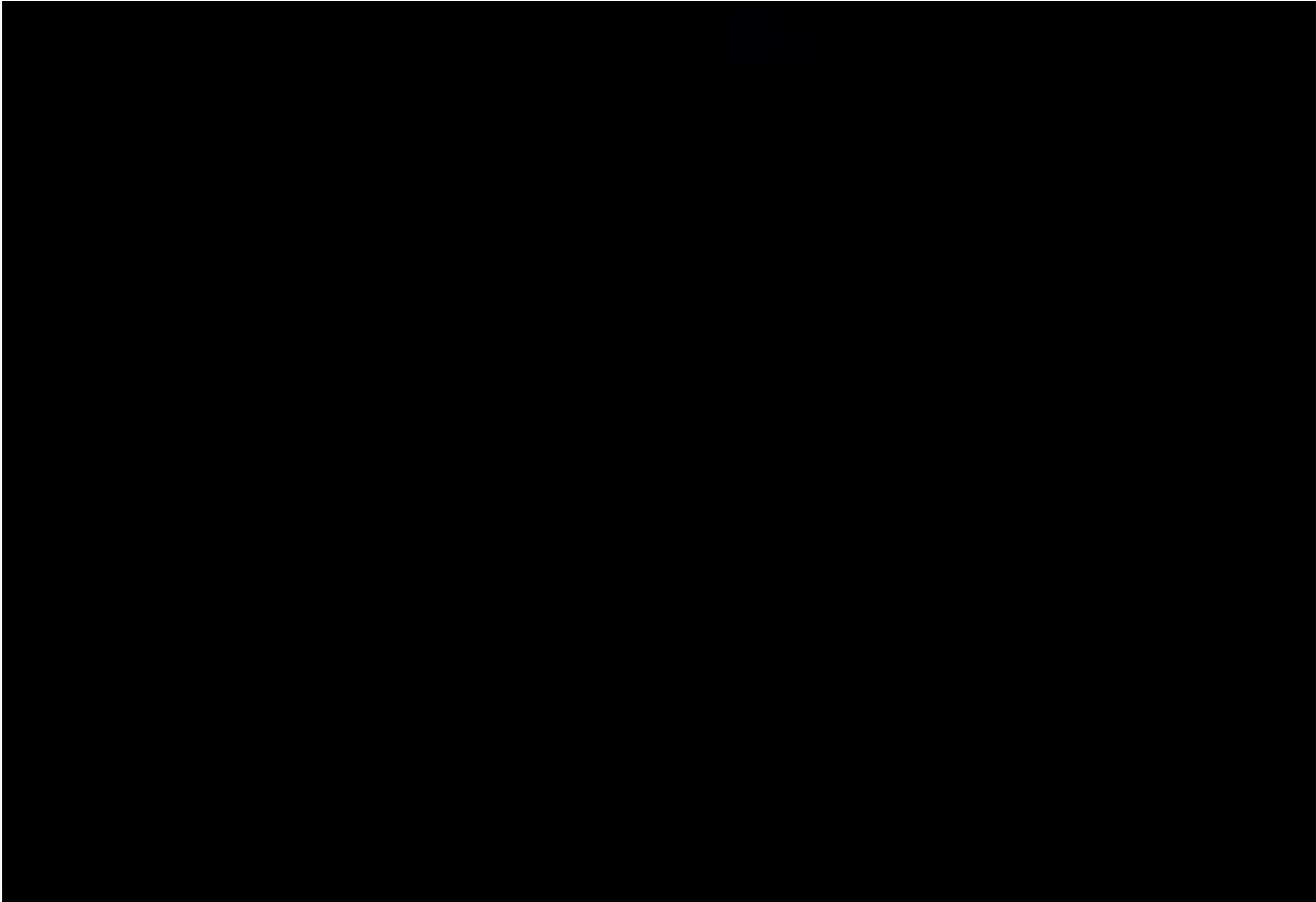


Herramientas Para Cerrar la Brecha

3. COMPARTIR INQUIETUDES

Identificar cuál es la inquietud que conduce al orador a decir lo que dice y al oyente a preguntar lo que pregunta





Escuela Superior de Administración Pública
República de Colombia



EVITAR

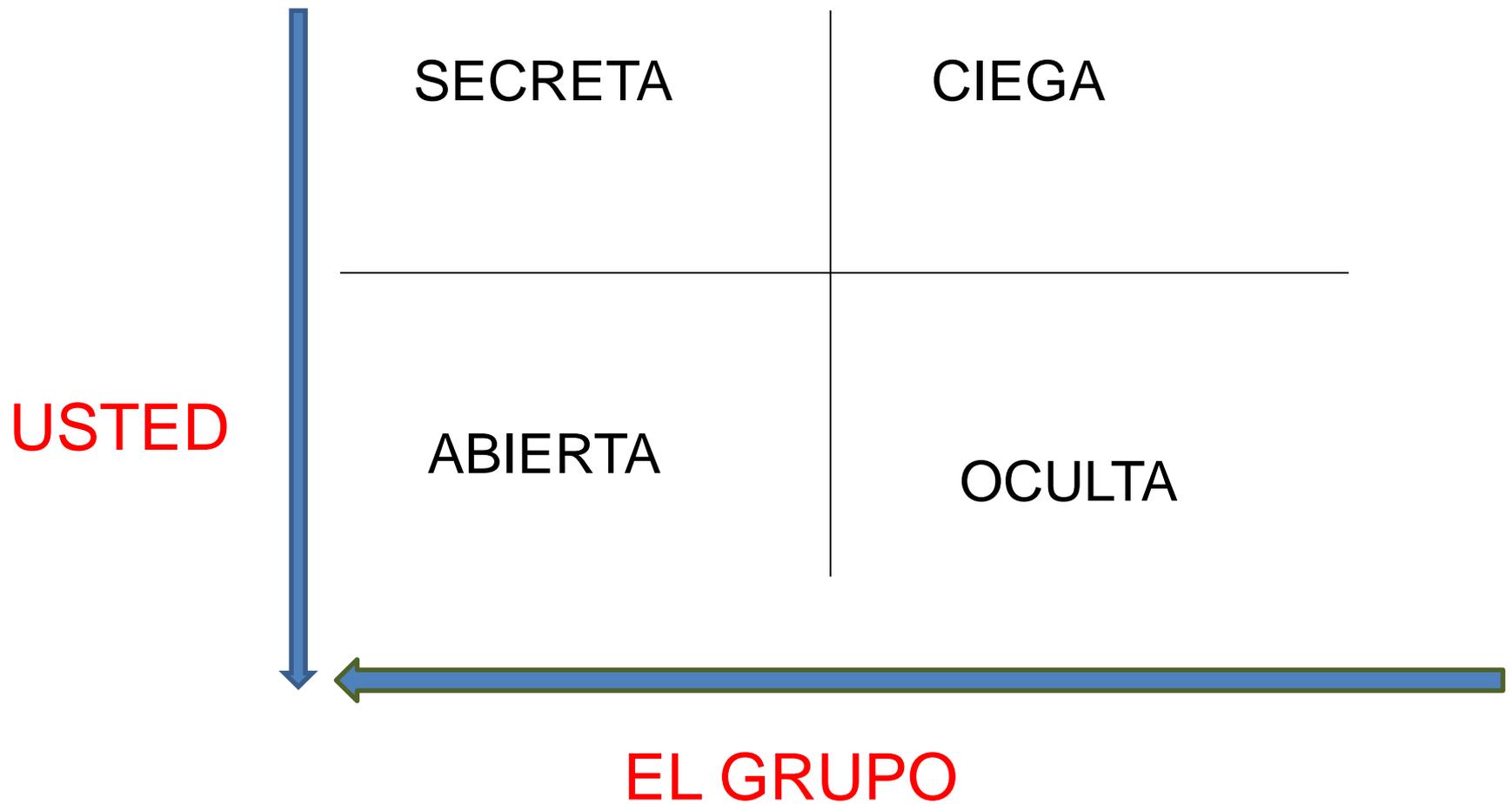
Conflictos

Confusiones

Sinsabores

Supuestos

INTERMEDIARIOS AL MAXIMO



LA VENTANA DE JOHARI



Escuela Superior de Administración Pública
República de Colombia



0076

- ❑ Oímos lo que esperamos oír.
- ❑ Tenemos posiciones diferentes.
- ❑ Evaluamos la fuente.
- ❑ Hacemos caso omiso de la información que contradice lo que sabemos.
- ❑ Las palabras significan cosas diferentes para personas distintas.
- ❑ Las palabras tienen significados simbólicos.
- ❑ Nuestro estado emocional condiciona lo que oímos.
- ❑ No sabemos la forma en que la otra persona ve la situación.

BARRERAS: ¿POR QUÉ EXISTEN?

ESTILOS DE CONDUCTA BASICA

Asertivo

Habla con efectividad
y propiedad. Expone
sus ideas en forma
lógica y sin
contradicciones.
Juega al yo gano - tú
ganas.

Sumiso

Evita hablar.

Se pliega a lo que
dicen los demás.
No defiende sus
puntos de vista.

Agresivo

Ofende. Se impone
por la fuerza. Juega
al yo gano - tú
pierdes. No
escucha
sugerencias

*** el nuevo que fuma

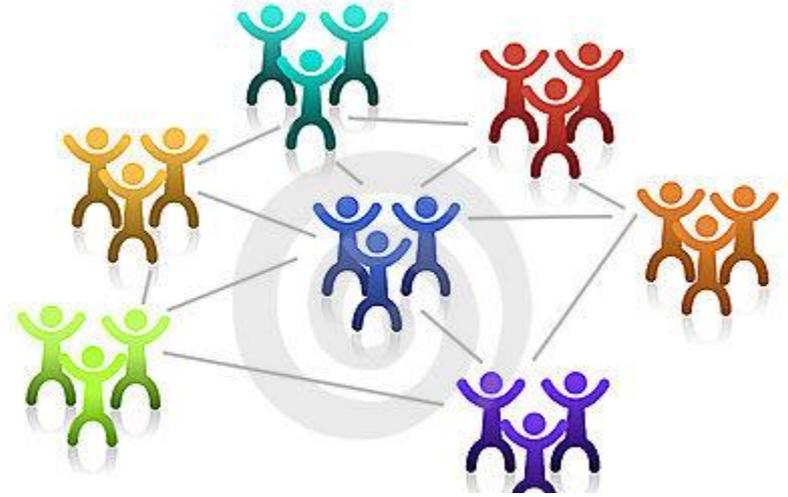


Escuela Superior de Administración Pública
República de Colombia





Escuela Superior de Administración Pública
República de Colombia



POR DIOS SANTO, DANILO. ENTIENDE QUE SOMOS UN EQUIPO.
NO ES POSIBLE QUE CADA VEZ QUE DEBEMOS TRABAJAR JUNTOS, TENGA QUE PRESIONARTE.



- Expresión inefectiva de pensamientos, sentimientos y creencias, permitiendo que otros violen nuestros derechos.

- Autoestima:

Me siento inferior a otros,
mis derechos no cuentan.

- Conducta de huida o permisiva

COMUNICACIÓN PASIVA/SU



- Expresión de pensamientos, sentimientos y creencias de forma hostil y dominante, violando los derechos de los demás.
- Autoestima:
Me siento superior a otros e impongo mis derechos, soy más importante
- Conducta de combatir

COMUNICACIÓN AGRESIVA



- Expresión de pensamientos, sentimientos y creencias en forma directa y apropiada, sin violar los derechos de los demás.
- Autoestima:
Me siento igual a otros,
todos somos importantes
- Conducta de cooperación y negociación

COMUNICACIÓN ASERTIVA



- Fundamento:
- **AUTOCONFIANZA**
 - Auto-conocimiento
 - Auto-aceptación
 - Autoestima
- **COMUNICACIÓN ASERTIVA**



- **EXPRESAR SENTIMIENTOS**

- Dar y recibir cumplidos
- Hacer peticiones
- Expresar amor y afecto
- Iniciar y mantener conversaciones
- Expresar coraje justificado y descontento

- **AUTOAFIRMARSE**

- Expresar derechos legítimos
- Decir “No”
- Expresar opiniones personales

COMUNICACION ASERTIVA



- **Respuestas pasivas/sumisas**

- Insatisfacción
- Frustración
- Culpabilidad
- Coraje
- Otros deciden
- Baja autoestima

- **Respuestas agresivas**

- Culpabilidad
- Humillación
- Violencia
- Pobres relaciones
- Amenaza
- Violación de derechos

CONSECUENCIAS



- **Respuestas asertivas**

- Satisfacción propia
- Mejora autoestima
- Buenas relaciones
- Aumenta la comprensión
- Toma de decisiones propias
- Pensamiento crítico
- Saberse y sentirse en control y dominio de la situación

CONSECUENCIAS





- Salud mental
- Mejora la autoestima
- Reduce la ansiedad
- Ayuda en la relaciones interpersonales
- Aumenta la comprensión

VENTAJAS DE LA ASERTIVIDAD



- Falsa humildad.
- Refuerzo a la conducta pasiva
- Modelaje de conducta pasiva o agresiva
- Ansiedad
- Creencias erróneas

¿POR QUE ES TAN DIFICIL?

LOS ROLES DE BELBIN

En sus investigaciones el Dr. Belbin ha identificado, definido y caracterizado 9 Roles de Equipo, agrupados según sus cualidades en 3 categorías:

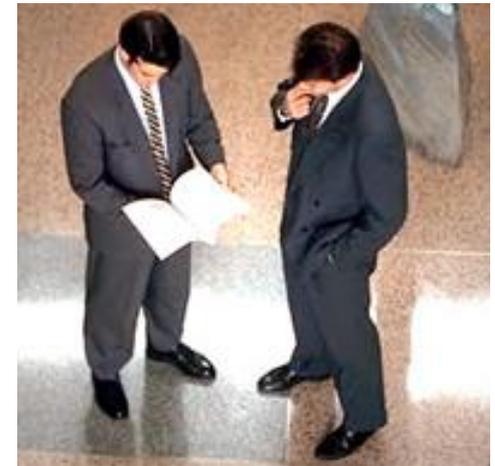


Rol	Característica principal	Símbolo
Cerebro	Creativo, imaginativo, poco ortodoxo	
Investigador de recursos	Extrovertido, entusiasta, oportunista	
Coordinador	Inspira confianza, motiva a otros, maduro	
Impulsor	Desafiante, dinámico, trabaja bajo presión	
Monitor evaluador	Objetivo, analítico, crítico	
Cohesionador	Cooperativo, perceptivo, diplomático	
Implementador	Disciplinado, planeador, eficiente	
Finalizador	Perfeccionista, concienzudo, preciso	
Especialista	Simple (no complicado), confiado en si mismo, conocedor	

Más información sobre los Roles de Belbin en www.belbin.com.



1. Llame a la persona por su nombre.
2. Exprese su petición claramente.
3. Explique las razones.
4. Invite a hacer comentarios.
5. Pregunte si necesita algo para cumplir la petición.
6. Acuerde los detalles de cuándo necesitará lo solicitado.



Pasos para solicitar una petición asertiva



- Expresa lo que es, lo que piensa, lo que siente y quiere.
- Es capaz de comunicarse con facilidad con cualquier persona.
- Se respeta a sí misma y acepta sus limitaciones.
- Sabe lo que quiere y trabaja para conseguirlo.



Características de la persona asertiva



- La asertividad no es un "rasgo" de la persona.
- Cada quien se comporta asertivamente o no en situaciones determinadas.



Características de la persona asertiva





SABER

Preguntas abiertas

Preguntas cerradas

PREGUNTAR

Preguntas alternativas

De verificación

HABILIDADES EN LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

- Situación
- Problema
- Implicación
- Necesidad

Conversar

Preguntar

Dialogar

Técnica SPIN



- Pida permiso para preguntar
- Vender es preguntar y escuchar; La vida es una venta permanente

Técnica SPIN



El emisor usa

Preguntas de situación

Para establecer un marco que lleva a

Preguntas problemas

Para que el receptor revele

Situaciones implícitas

Preguntas de implicación

Técnica SPIN



Hacen que el receptor se de cuenta que el problema es grave y claro lo cual lleva a

Preguntas de ganancia

Para que el receptor revele

Necesidades explícitas

Que permiten que el emisor enumere

Beneficios

Técnica SPIN



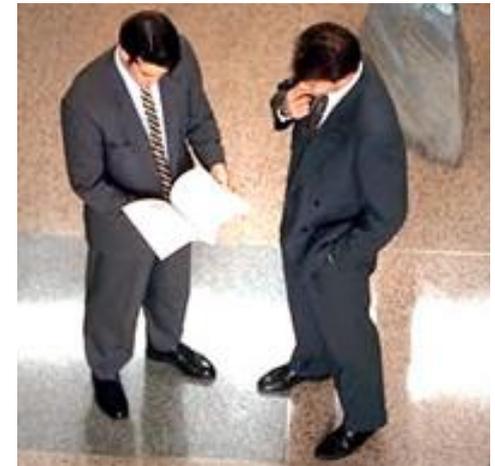
- Mañana usted tendrá una reunión extraordinaria con la Junta Directiva donde deberá presentar un informe de gestión. Entre los muchos insumos que usted requiere existe uno fundamental: el informe de ventas del primer trimestre.
- ¿Cómo solicitárselo a Juan, agente comercial, de manera asertiva?



Ejercicio



1. Llame a la persona por su nombre.
2. Exprese su petición claramente.
3. Explique las razones.
4. Invite a hacer comentarios.
5. Pregunte si necesita algo para cumplir la petición.
6. Acuerde los detalles de cuándo necesitará lo solicitado.



Pasos para solicitar una petición asertiva



- Juan
- Necesito por favor que me hagas un informe de ventas del primer trimestre
- Me lo ha solicitado la Junta Directiva para la reunión de mañana
- ¿Cómo estas para esto?
- Avísame si necesitas ayuda o alguna información
- Por favor envíamelo por correo antes de las 10

Respuesta al Ejercicio



1. Derecho a tener y a cambiar de opinión.
2. Derecho a tomar decisiones propias.
3. Derecho a cometer errores, y por tanto a decidir, aun a costa de equivocarse.
4. Derecho a ser tratado con respeto.
5. Derecho a decir NO y no sentirse culpable por ello.
6. Derecho a hacer solo lo que humanamente eres capaz de hacer.

RECONOCE TUS DERECHOS



7. Derecho a tomarse tiempo para tranquilizarse y pensar.
8. Derecho a tener y expresar los propios sentimientos.
9. Derecho a pedir información.
10. Derecho a sentirse bien consigo mismo.
11. Derecho a poder reclamar los propios derechos.

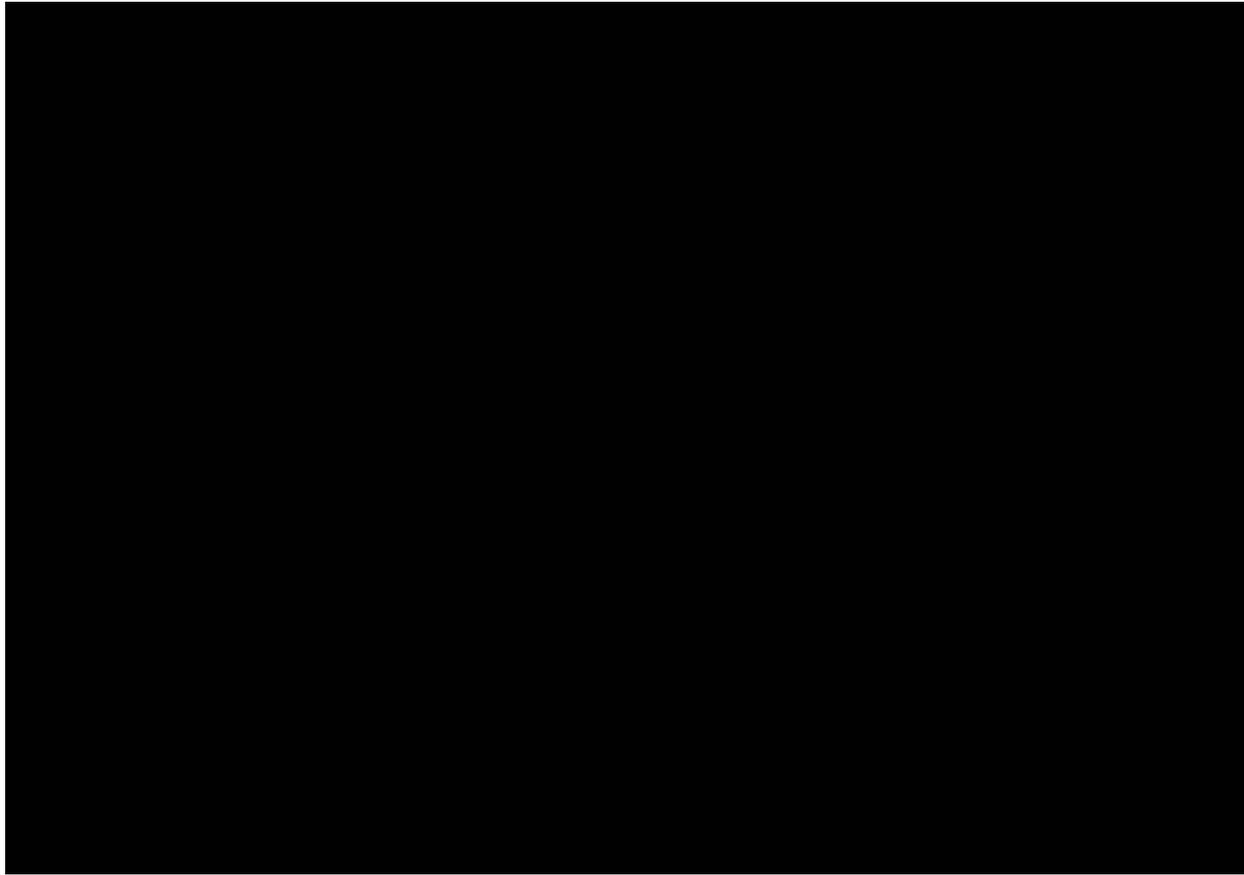
RECONOCE TUS DERECHOS



- Identifica, reconoce, acepta y evalúa lo que crees, piensas y sientes.
- Espera el momento adecuado: control, relajación y prudencia.
- Escucha y expresa comprensión.
- Habla de forma específica y sin pre-juicios sobre las intenciones de la otra persona.

OTRAS RECOMENDACIONES





Escuela Superior de Administración Pública
República de Colombia



Y para desarrollar la asertividad ...



Bie+LV



Escuela Superior de Administración Pública
República de Colombia



Use un lenguaje corporal adecuado:

- Postura relajada.
- Contacto visual.
- Músculos faciales sonrientes y relajados.
- Manos y brazos relajados. No mover nerviosamente las manos.



Y para desarrollar la asertividad...



Use un lenguaje corporal adecuado:

- No cerrar los puños, ni cruzar los brazos cuando intente mostrar seguridad, esa postura sugiere que se está a la defensiva.
- Controle los gestos y los “tics”.
- Use un tono de voz tranquilo, ni demasiado alto, ni demasiado bajo.

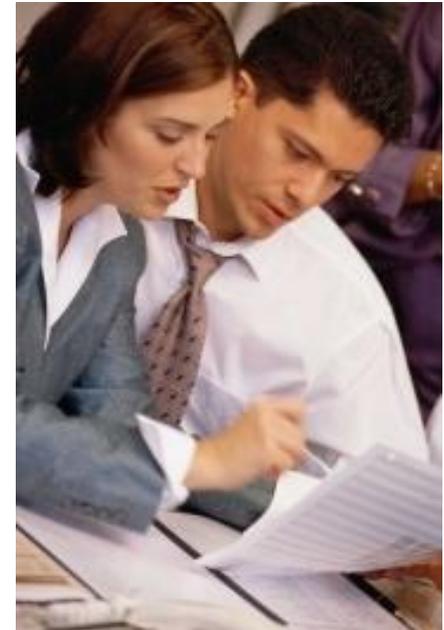


Y para desarrollar la asertividad...



Use un lenguaje verbal adecuado:

- Hable con firmeza y energía. Sea directo y respetuoso.
- Use la primera persona: “Quiero que hagas... Me gustaría que... Te necesito para...”
- Evite comportarse indeciso: “Podría ser que, aunque no sé...”
- Los imperativos bloquean la comunicación: “¡Vaya!, ¡Baje!, ¡Dígale!”
- Invite a hacer comentarios y a sugerir soluciones.



Y para desarrollar la asertividad...



- Interpretar, encontrar explicaciones sin contar con los implicados
- Culpabilizar a otros de errores o situaciones que pudo prever
- Conciliar y justificar los comportamientos de otros

LA NO ASERTIVIDAD ES:



- Los meteculpas
- El envidioso
- El descalificador
- El falso
- El psicópata (si me engañas)

La Gente tóxica

- El mediocre



- El autoritario
- El neurótico
- El manipulador
- El orgulloso
- El quejoso

La gente tóxica

- El chismoso





Circunstancias que afectan la Apertura:



**PONER EN DUDA
SU LEGITIMIDAD**

**CREERNOS
SUPERIORES**

**NUESTRA FORMA
DE SER ES LA UNICA**

**LOS JUICIOS Y LAS
INTERPRETACIONES**

Tenemos el Imperativo (obligación) de aprender a escuchar mejor para ser capaces de vivir juntos en armonía. Esto ha llegado incluso a ser una cuestión en la que esta en juego la PROPIA SOBREVIVENCIA DE LA HUMANIDAD.
(Rafael Echavarría)

EL CONFLICTO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

El conflicto surge en el seno del equipo de trabajo cuando se enfrentan: los intereses, la visión sobre los objetivos y procedimientos o las relaciones interpersonales de dos o más miembros del equipo.



Los conflictos pueden tener diversos orígenes:

- Relaciones personales
- Competencia directa.
- Asignación de tareas
- Recursos limitados
- Mala comunicación

Las mejores soluciones a los conflictos se obtienen por medio de la negociación.



LA NEGOCIACIÓN

- Es un proceso que se establece entre dos o más personas que tienen intereses enfrentados y que aspiran a alcanzar un acuerdo satisfactorio para ambas partes, mediante el diálogo y la reciprocidad.



Las negociaciones pueden clasificarse como:

- **Negociación distributiva.** También conocida como “negociación de suma cero”.
- **Negociación integradora.** También conocida como “negociación de suma positiva”.



- Todo negociador debe comenzar la negociación con unos límites prefijados en los que establezca la petición máxima a realizar y el mínimo que espera conseguir.
- Es conveniente establecer una estrategia adecuada previa a cualquier negociación como un medio para conseguir los objetivos propuestos.



Las cuatro principales estrategias que se pueden adoptar ante una negociación son:

- Imposición.
- Adaptación.
- Compromiso.
- Cooperación.

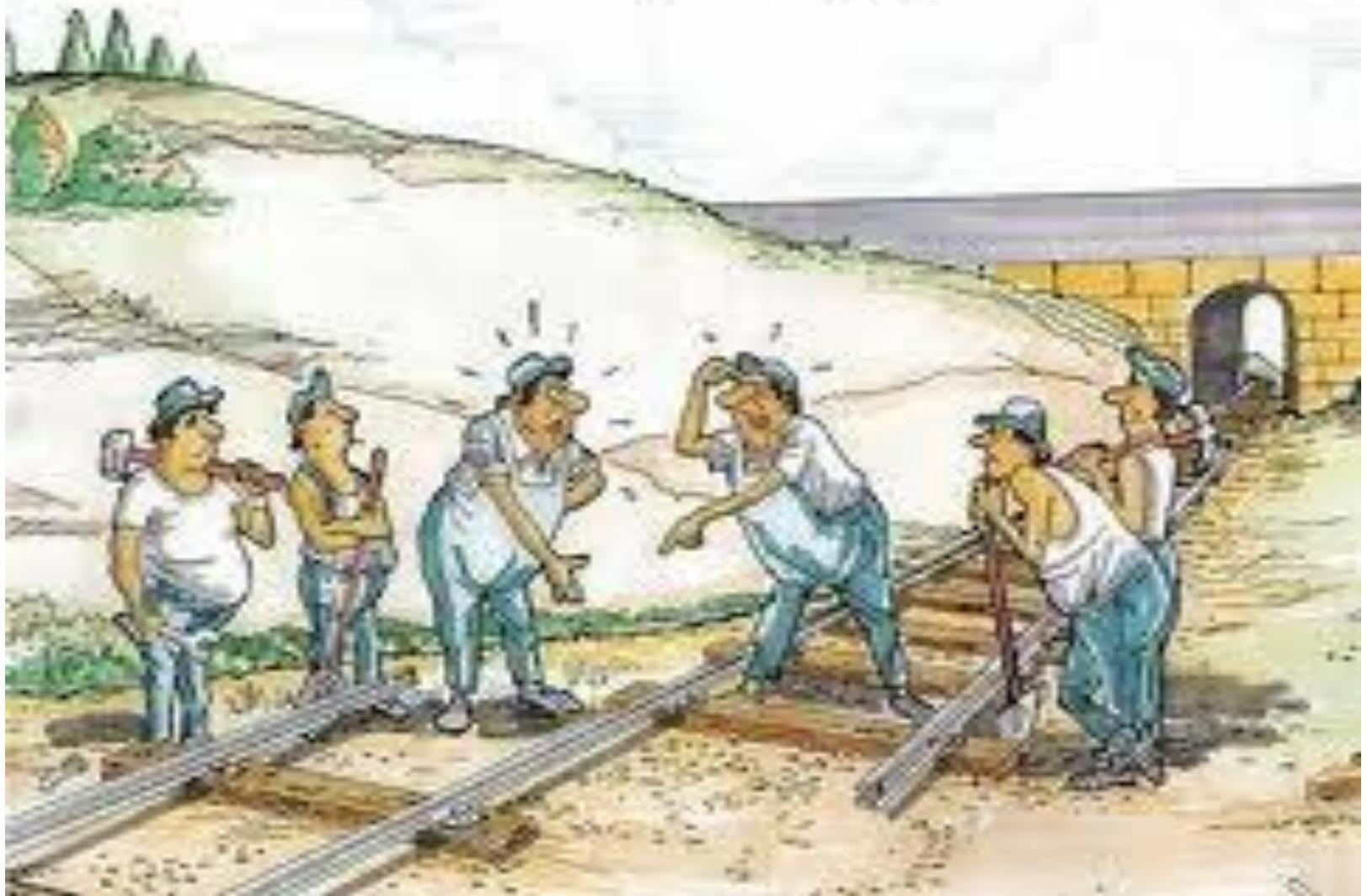




Escuela Superior de Administración Pública
República de Colombia



Trabajo de Equipo



Escuela Superior de Administración Pública
República de Colombia



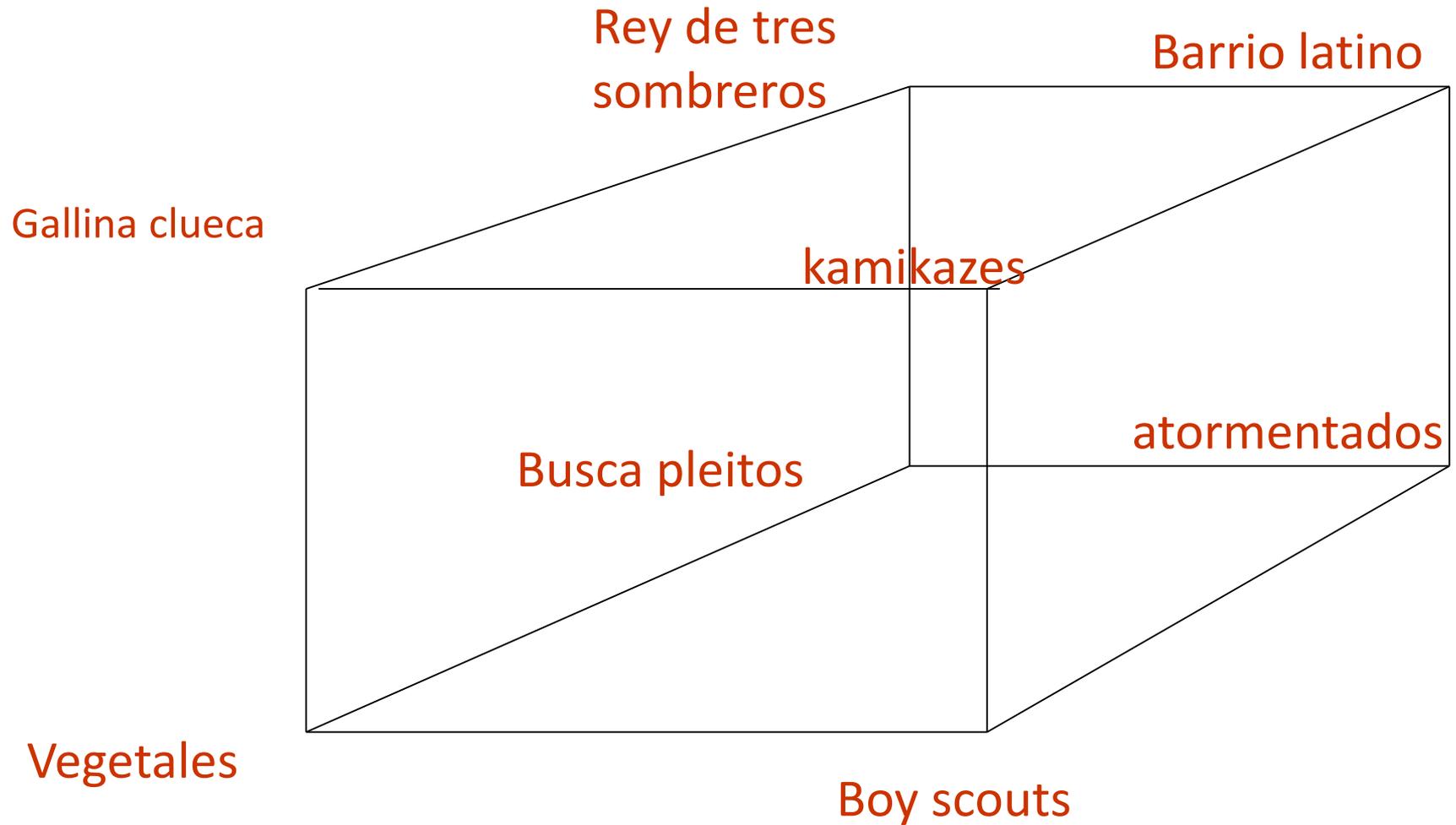
PRINCIPIOS DE UN EQUIPO DE TRABAJO

- Cada miembro tiene una función específica o tarea asignada
- Dentro del equipo una persona ocupa el puesto de director
- Se tiene un fin común
- Se produce una sinergia de voluntades y el resultado es igual para todos

EL CUBO L

Una forma de ver la organización que no es capaz de hacer equipos



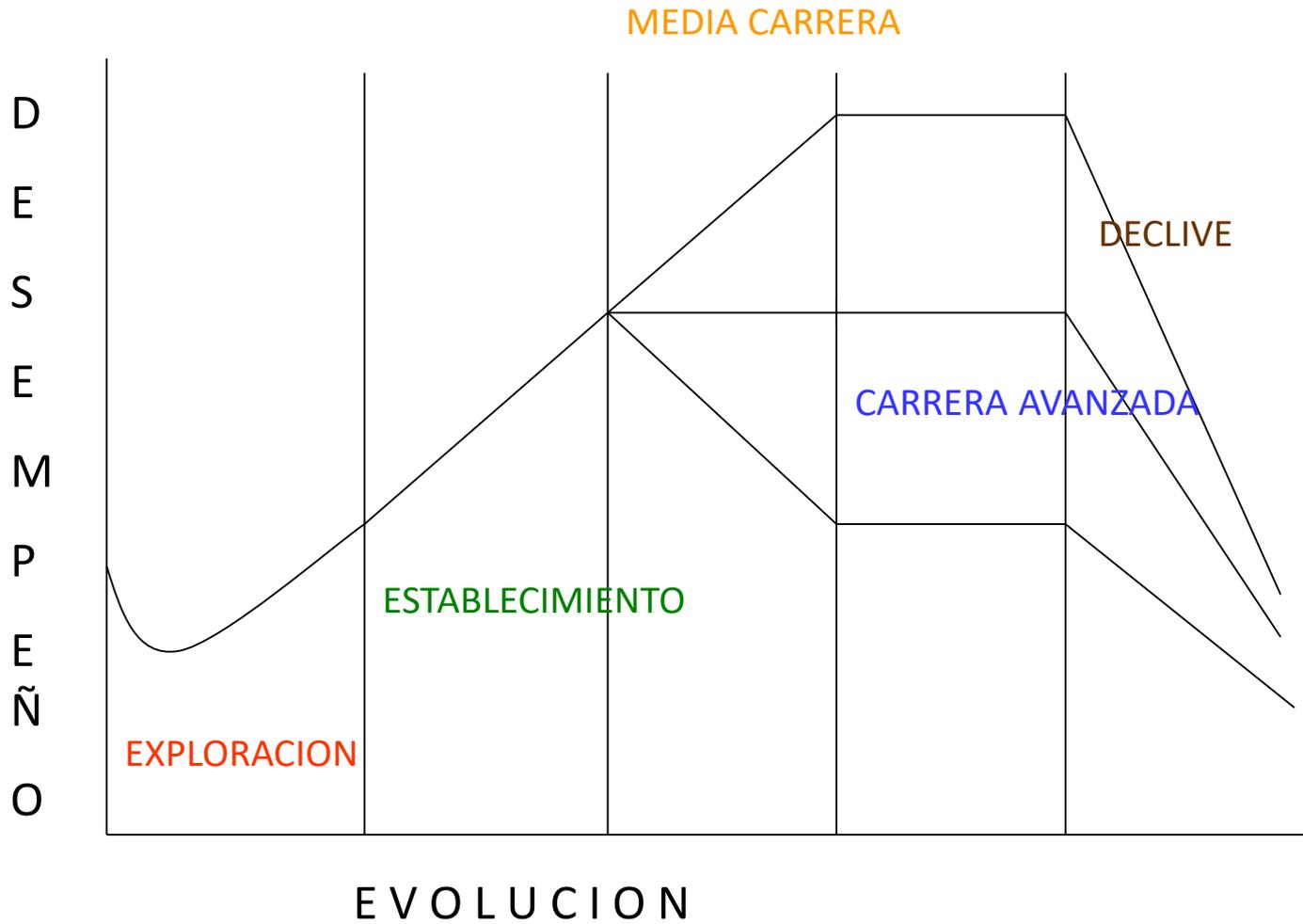


PRINCIPIOS BASICOS

- Tener un objetivo común
- División clara de funciones y tareas
- Fomentar la interrelación
- Comunicación y motivación continua
- Compartir éxitos y fracasos



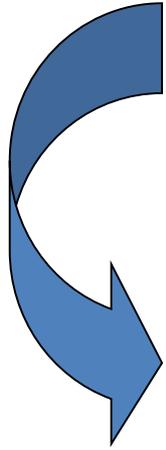
ETAPAS DEL DESARROLLO DE CARRERA



SABE EN CUALES ETAPAS ESTA SU EQUIPO ??







y sobre todo

definir con quien hacemos
equipo

Cómo esta nuestra cadena de
liderazgo???



Identifique su red

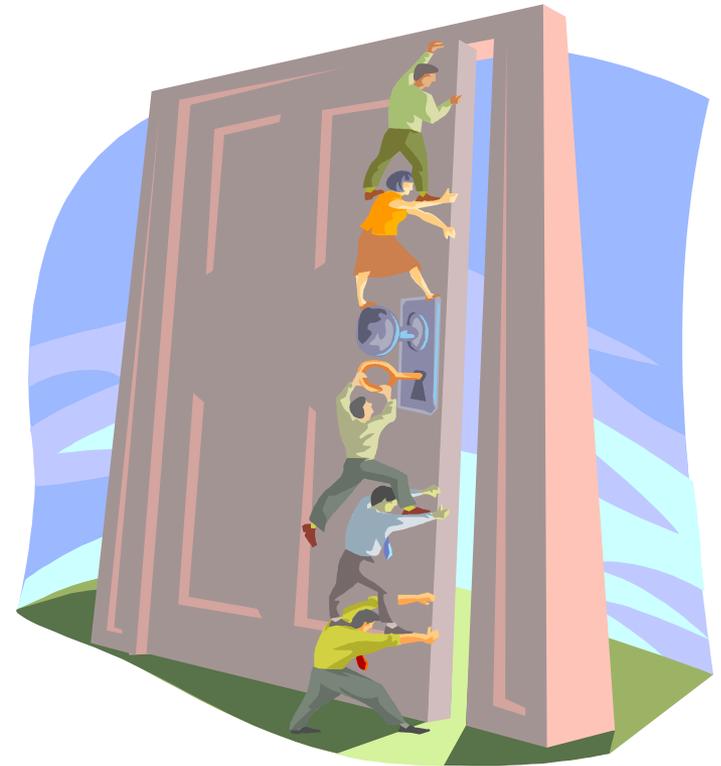
Quién comunica?

Quién idea cosas?

Quién hace que marchen?



ETAPAS



Etapa 1

FORMACION

- Incertidumbre respecto a propósito, estructura y liderazgo. Analizan comportamientos.
- Énfasis en objetivos y tareas.
- Grandes expectativas.
- Baja productividad.
- Alto compromiso.
- Dependencia.



Etapa 2

CONFLICTO

- Se exige mayor definición de las tareas y composición del grupo.
- Se traen al grupo conflictos no resueltos de normas, control y poder.
- Discrepancias entre expectativas y realidad.
- Cuestionamiento de autoridad, metas y programas. Competencia por el poder.
- Leve aumento productividad / Baja compromiso.
- Dependencia/independencia.



Etapa 3

INTEGRACION

- Se profundizan las relaciones y se desarrolla la cohesión grupal.
- Se resuelven discrepancias entre expectativas y realidad.
- Aumenta la integración, apertura, intercambio y retroalimentación.
- Se comparten responsabilidades y control.
- Interdependencia/Independencia.



Etapa 4

MADUREZ

- Desarrollo de competencias y producción de cambios deseados.
- Reconocimiento de sistema de normas y valores reguladores.
- Colaboración intensa.
- Se comparte liderazgo.
- Apoyo a la experimentación y flexibilidad al cambio.
- Alta productividad.
- Independencia



Etapa 5

DISOLUCION

- La etapa final en el desarrollo de los grupos temporales se caracteriza por el interés de concluir las actividades, más que de desempeñar la tarea.
- La prioridad es la disolución o dispersión del grupo.

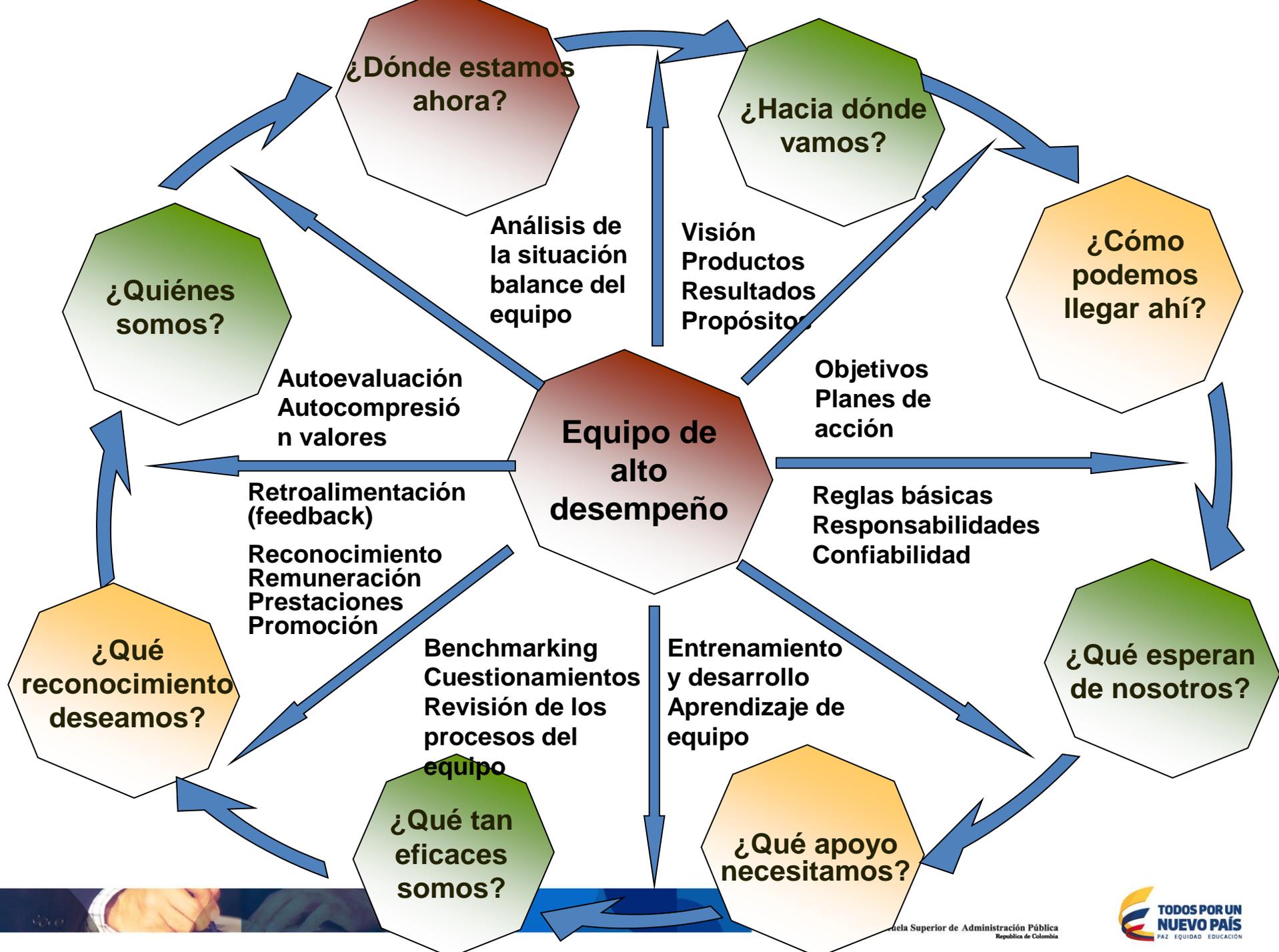


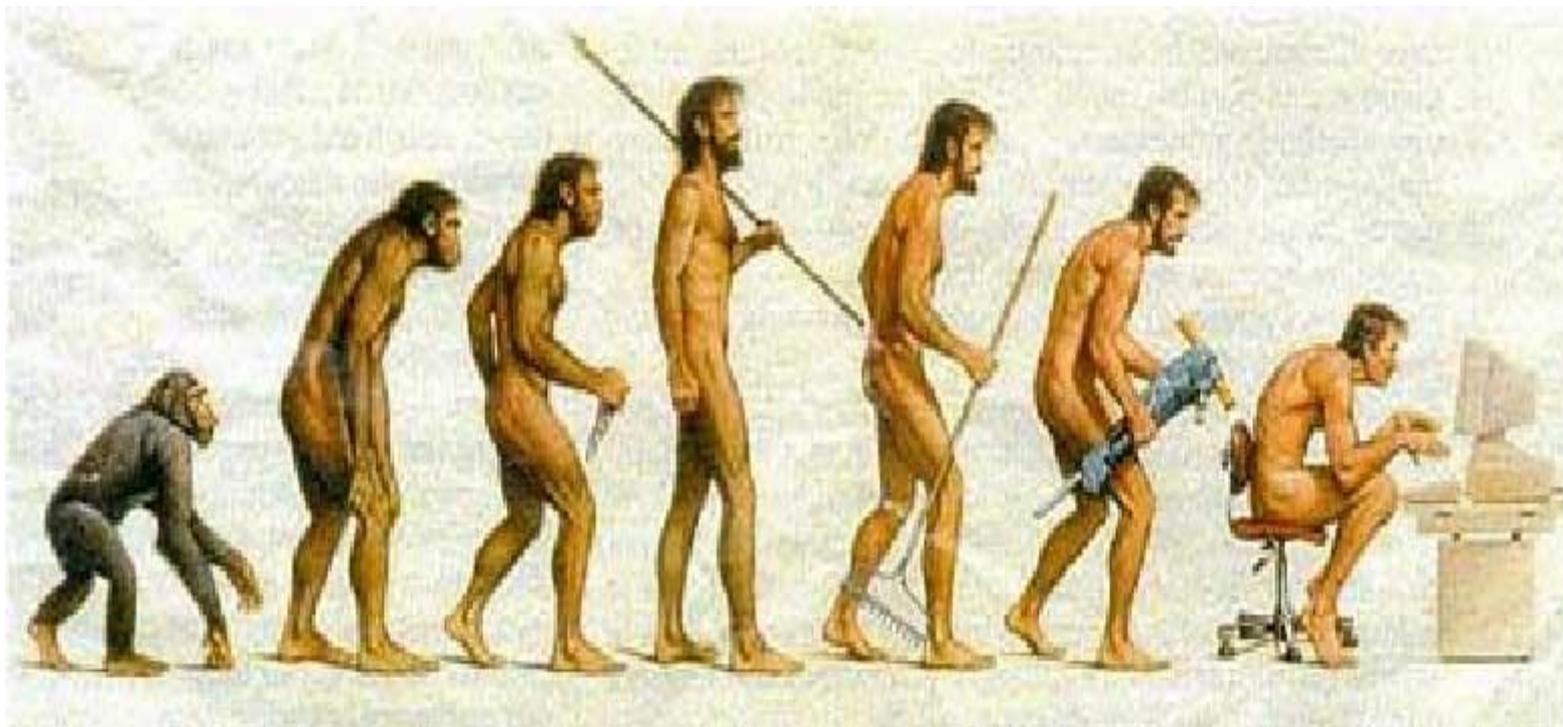
A MANERA DE REFLEXION

El trabajo en equipo

¿¿¿...Se practica en su
Organización...???







Los equipos de trabajo no pueden ser entendidos desde una perspectiva lineal...



...porque los individuos se interrelacionan entre sí y porque cada ser humano lleva en sí la posibilidad de elegir lo inesperado.

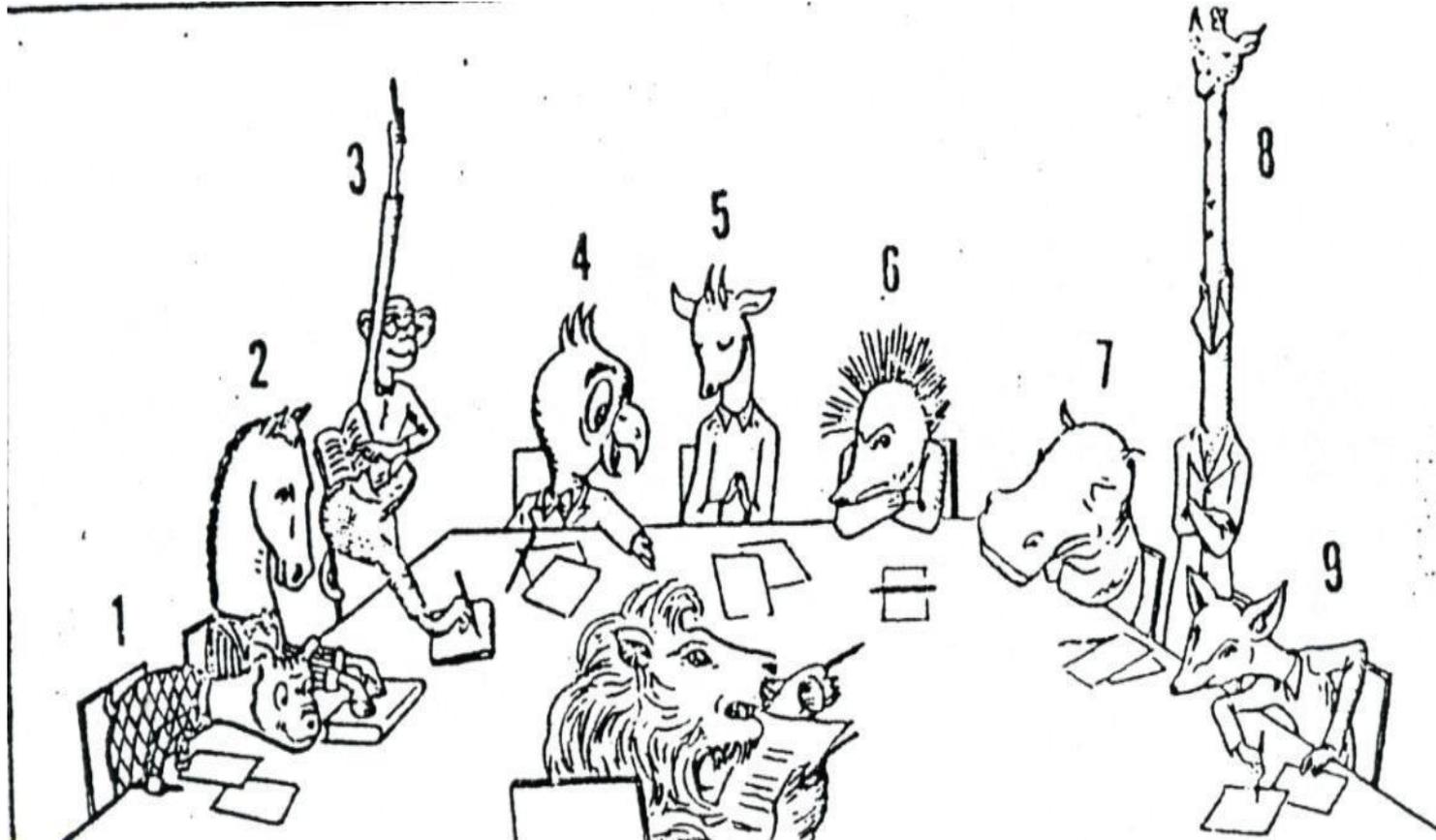




Escuela Superior de Administración Pública
República de Colombia



Tipos de participantes en los grupos



Tipos de participantes en los grupos

<p>1. El belicoso o agresivo: Exita la discusión acalorada y la pelea. No lo contradiga, tenga calma, impida que monopolice la discusión.</p>	<p>4. El hablador: Interrumpalo con tacto y límitelo el tiempo de hablar. Trate de desviar su conversación.</p>	<p>7. El desinteresado: Diríjale preguntas sobre sus ideas, actividades y opiniones sobre la discusión. Reconozca sus motivos y trate de desviarlo de su actitud.</p>
<p>2. El receptivo y positivo: Da mayores auxilios a la discusión; es un buen recurso de ayuda, permítale hablar muchas veces. Haga uso de sus conocimientos y sus experiencias para ayuda del grupo y del tema de discusión.</p>	<p>5. El tímido: Hágale preguntas de interés para el y fáciles de contestar. Trate de que aumente la confianza en si mismo, cuando le sea posible , elogie su contribución a la discusión.</p>	<p>8. El apático (desdeñoso): No le de importancia a nada de lo que discute, todo lo ve con desprecio. No lo critique, si no consigue su participación continúe con su técnica sin darle mayor importancia.</p>
<p>3. El sabelotodo: Dejelo por cuenta del grupo, ellos lo controlarán.</p>	<p>6. El negativista: No coopera ni acepta lo que dicen los demás. Explore su ambición, dele reconocimiento a éste y use su experiencia y sus conocimientos para que lo estimule a cambiar de actitud</p>	<p>9. El preguntón persistente: Trata de desconcentrar al líder y al grupo. Dirija sus preguntas al grupo para que ellos lo dominen, si trata de desviarse del tema dele una sola oportunidad y con tacto hágalo comprender la importancia de economizar tiempo en la discusión.</p>



Procesos intervinientes en el trabajo en equipo

Cognitivos	Afectivos	Conductuales
Modelos mentales	Cohesión	Coordinación
Clima de equipo	Estado de ánimo colectivo	Cooperación
Coherencia de equipo	Eficacia colectiva	Comunicación
Memoria transactiva	Potencia grupal	
Aprendizaje grupal	Conflicto	

LAS FALLAS...

*Cuando el error se hace colectivo
adquiere la fuerza de una verdad...*





Falta de atención a
los **resultados**

Evitación de
responsabilidades

Falta de **compromiso**

Temor al **conflicto**

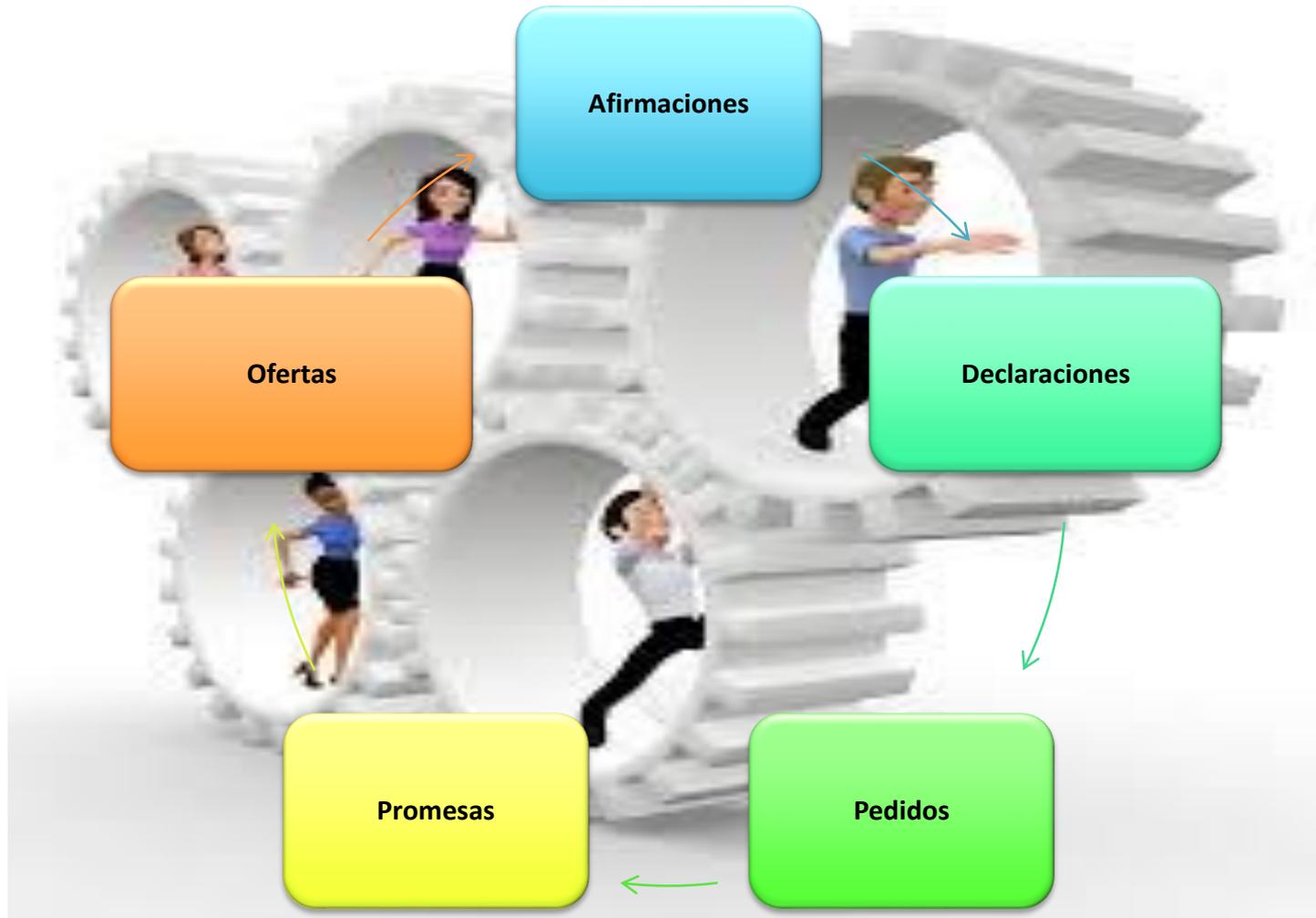
Ausencia de
confianza

LAS CINCO DISFUNCIONES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO





LOS ACTOS DEL HABLA



PEDIDOS-OFERTAS Y PROMESAS

ELEMENTOS

- Orador: Quien la realiza (No ambigüedad)
- Oyente: Es a quien va dirigida
- Condiciones de satisfacción: especificas
- El tiempo de cumplimiento
- Trasfondo de obviada
- Confianza sobre la sinceridad y competencia



Ejercicio Practico



- No hay víctimas solo hay voluntarios

Para no olvidar



• Gracias

- Ing Ind Gilberto Álvarez Mejía
- Coach Ontológico Newfield Network
 - gilalme@gmail.com
 - www.gilbertoalvarez.com

