



Cofinanciado por  
la Unión Europea

RESULTADOS DEL PROYECTO N°2

PARTE 3/5



# Materiales de formación para participantes

CURSO DE FORMACIÓN TITULADO

Competencias clave para personas  
mayores de 50 años

Competencias personales, sociales y de  
aprendizaje

2021-1-PL01-KA220-ADU-000035200

**ELABORADO POR EL  
CONSORCIO DEL PROYECTO**

(AUTOR PRINCIPAL:  
ISC)

**VERSIÓN: ESPAÑOL**

PUBLICACIÓN GRATUITA

Descargo de responsabilidad: Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.



Cofinanciado por  
la Unión Europea



Cofinanciado por  
la Unión Europea

## Resultado del proyecto nº 2

Curso de formación titulado:

# Competencias clave para personas mayores de 50 años:

Habilidades personales, sociales y de aprendizaje

## Parte 3/5 – materiales de formación para participantes

Version: Español



Elaborado por el Consorcio del Proyecto (Autor principal: ISC )

Dentro del proyecto 2021-1-PL01-KA220-ADU-000035200, “Competencias clave para personas mayores de 50 años”

El proyecto implementado bajo el programa Erasmus+, del 1 de febrero de 2022 al 30 de noviembre de 2023 por el consorcio: Deinde sp. z o.o. (Polonia), Institut Saumurois de la Communication (Francia), INERCIA DIGITAL SL (España), Stiftelsen Mangfold i Arbeidslivet (Noruega).



Descargo de responsabilidad: Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.



Cofinanciado por  
la Unión Europea

# **Materiales de formación para participantes**



## Introducción

---

*Como parte de la formación que vas a seguir, hemos preparado un cuadernillo.  
Este pequeño manual contiene lo que se ha dicho en el curso y te permite volver a él cuando quieras.  
Encontrarás los tests (y las respuestas) dadas en clase.*



*Dímelo y se me olvidará;*

*Enséñamelo, lo debería recordar;*

*Hazme formar parte y lo entenderé.*

**Dicho chino**



## MÓDULO 1

---

Aquí se tratarán los siguientes temas:

- **Introducción a la comunicación**
  - *Definición*
  - *Cerebro izquierdo y derecho*
- **Diferencias entre la comunicación verbal y no verbal**
- **Comunicación verbal**
  - *Barreras de la comunicación*
- **Las técnicas de la buena comunicación**
  - *Asertividad*
  - *Empatía*
  - *Claridad*
  - *Escucha activa*
  - *Reformulación*
- **Comunicación no verbal**
  - *PNL*
  - *Análisis transaccional*



### ¿Lo sabías?

**75%** de la comunicación es no verbal,  
**25%** verbal, y de esta **19%** oral y **6%** escrita.

Retenemos:

**10%** de lo que leemos,

**20%** de lo que oímos,

**30%** de lo que vemos,

**50%** de lo que vemos y oímos,

**80%** de lo que decimos,

**90%** de lo que decimos cuando lo hacemos.

#### Aquí están algunas definiciones de comunicación:

En sociología y lingüística, la comunicación es un conjunto de fenómenos que pueden ocurrir cuando alguien transmite información a una o varias personas usando un lenguaje articulado u otros códigos (tono de voz, gestos, mirada, respiración, etc.)

#### Se pueden diferenciar tres formas de comunicación:

- Comunicación interpersonal que involucre a dos individuos...
- Comunicación grupal en la que participan varias personas ...
- Comunicación masiva, que es un conjunto de técnicas que permite a un actor dirigirse a una gran audiencia.

#### Los componentes de la comunicación

**Actores:** interlocutores que participan en el mensaje

**Estrategia:** implementación de acciones, actos comunicativos

**Mensaje:** todas las señales que el emisor emite consciente e inconscientemente

**Significado:** significado del mensaje

**Marco** general en el que tiene lugar la comunicación

**Canal:** el medio de transporte del mensaje

#### La diferencia entre la comunicación verbal y no verbal

**La comunicación verbal** se basa en el lenguaje (en todas sus formas)

Al contrario, **la comunicación no verbal** son todas las señales visibles que una persona muestra consciente o no.



### ¿Qué pasa en nuestro cerebro?

El cerebro humano se compone de dos hemisferios (izquierdo y derecho). La razón de esta dicotomía es que los dos hemisferios juegan papeles particulares, aunque no siempre de forma separada (Sperry).



### La parte izquierda del cerebro

El hemisferio izquierdo es bueno en todo lo que requiera una percepción de secuencias rápidas, una manipulación de conceptos abstractos como las matemáticas, la precisión o las operaciones estructurales. Retiene la información verbal y sonora. Es descrito como audio-temporal.

**El cerebro izquierdo está marcado por el aprendizaje y el dominio del entorno, que trata de evaluar y controlar.**



### La parte derecha del cerebro

El hemisferio derecho es muy bueno en cosas concretas, visualiza una imagen o un objeto, operaciones paralelas, autopercepción o resumen. Se le llama visual-espacial.

**Cerebro derecho: está influenciado por lo innato, y reacciona de manera flexible al entorno al que trata de adaptarse. Es el cerebro creativo.**



### Ejercicios

#### 1. How does it work?

Según un decreto de la UNveirsdd de Cambridge, el droden de las lertsas en una palabra no tiene impotrancia, lo único imporntate es la posición de las primsersa letras en la palabra. El que escribe no lee la lerta entera, pero sí la palanrba.

#### 2. Lee la frase

**LOS ARCHIVOS TERMINADOS SON EL RESULTADO DE AÑOS DE ESTUDIO CIENTÍFICO COMBINADO CON LA EXPERIENCIA DE AÑOS.**

¿Cuántos suspensos tienes?

Para funcionar bien, necesitamos nuestra intuición, y la percepción global de nuestro cerebro derecho, que después es el cerebro izquierdo el que la analiza y verifica.



**Pruébate**



**Rodea la frase que más te represente:**

1. Miro el reloj a menudo o llevo uno
2. Escribo los pensamientos y las ideas que tengo durante el día
3. Creo que solo hay una forma buena o mala de hacer las cosas
4. Me cuesta seguir las instrucciones adecuadamente
5. La expresión "la vida es de color de rosas" cobra sentido para ti
6. Cambio mis planes frecuentemente porque me aburre seguir un horario
7. Veo más fácil hacer un plan que explicarle a la gente lo que tienen que hacer
8. Para encontrar algo que he perdido me concentro en pensar dónde lo vi por última vez
9. A veces, me dejo guiar por mis emociones
10. Siempre me han gustado las matemáticas
11. Leo las instrucciones antes de montar un mueble
12. Me dicen que siempre llego tarde
13. La gente dice que soy intuitivo
14. Necesito marcarme objetivos para seguir adelante
15. Si me preguntan algo giro la cabeza a la izquierda
16. Cuando me enfrento a una decisión complicada miro los pros y los contras
17. Probablemente hubiera sido un buen detective
18. Aprendo música fácilmente
19. Para resolver un problema pienso en cómo he resuelto problemas anteriores
20. Uso muchos gestos
21. Si me preguntan algo giro la cabeza a la derecha
22. Creo que existen 2 formas de mirar las cosas
23. Sé si una persona está mintiendo o se siente culpable tan solo con mirarla
24. Me hago listas para hacer x cosas
25. Sé expresar mis emociones con palabras simples
26. Soy objetivo en una conversación antes de dar una opinión
27. Una vez pensé en convertirme en un poeta, político, arquitecto o bailarín
28. Nunca tengo sentido del tiempo
29. Cuando intento recordar un nombre que se me ha olvidado, recito el abecedario hasta que se me acuerda
30. Me gusta pintar
31. Cuando me siento incómodo dejo que mis instintos me lleven
32. Una vez pensé en convertirme en abogado, periodista o médico

**Ahora, en cuanto a la siguiente tabla:**

|             |              |              |              |
|-------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>1. G</b> | <b>9. D</b>  | <b>17. G</b> | <b>25. G</b> |
| <b>2. G</b> | <b>10. G</b> | <b>18. D</b> | <b>26. G</b> |
| <b>3. G</b> | <b>11. G</b> | <b>19. D</b> | <b>27. D</b> |
| <b>4. D</b> | <b>12. D</b> | <b>20. D</b> | <b>28. D</b> |
| <b>5. G</b> | <b>13. D</b> | <b>21. G</b> | <b>29. G</b> |
| <b>6. D</b> | <b>14. G</b> | <b>22. D</b> | <b>30. D</b> |
| <b>7. D</b> | <b>15. D</b> | <b>23. G</b> | <b>31. D</b> |
| <b>8. G</b> | <b>16. G</b> | <b>24. G</b> | <b>32. G</b> |



## Barreras de la comunicación

### 1) dar órdenes

*"tienes que...", "haz esto...", "no hagas eso..."*

### 2) amenazar

*"si sigues...", "mejor que...", "si persistes... esto es lo que pasará..."*

### 3) dar sermones, chantajes emocionales

*debes...", "no debes...", "deberías...", "es tu culpa que..."*

### 4) dar soluciones, consejos

*"si fuera tú, yo...", "te aconsejo que...", "haz esto, en lugar de..."*

### 5) buscar convencer, persuadir

*"sí, pero...", "los hechos demuestran que...", "esto es por lo que te equivocas..."*

### 6) crear juicios, críticas

*"eres esto... o lo otro...", "te falta madurez", "debes usar más el sentido común"*

### 7) elogiar, halagar

*"llevas toda la razón ", "estás hacienda un buen trabajo", "estoy de acuerdo"*

### 8) humillar, ridiculizar

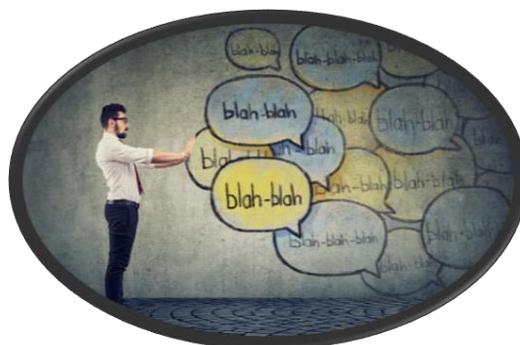
*"Sí, sí, tío, eso es, sigue hablando ", "nunca había escuchado una excusa tan estúpida", "y pensar que a algunas personas se les paga por hacer estas cosas sin sentido..."*

### 9) hacer preguntas, investigar

*¿por qué? ¿con quién? ¿desde cuándo? ¿cómo pasó? ¿cuánto tiempo? ¿dónde exactamente?*

### 10) evitar, evadir, usar un humor inadecuado

*"vamos a hablar de otra cosa...", "obviamente si fuerzas un jefazo, esto no pasaría...", "por cierto, sabes que..."*





### Las seis cualidades de una buena comunicación verbal :

Estas son las 6 cualidades de una comunicación poderosa:

- ✓ Asertividad.
- ✓ Apertura de espíritu.
- ✓ Empatía.
- ✓ Claridad.
- ✓ Escucha activa.
- ✓ Reformulación.
- ✓ El silencio

### Asertividad

**Definición:** El término "asertividad" apareció en la primera mitad del siglo XX.

El psicólogo estadounidense **Andrew Salter** lo introduce y da la siguiente definición: "**la capacidad de expresarse y defender los propios derechos sin infringir los de los demás**".

La asertividad se considera el arte de transmitir un mensaje difícil sin pasividad, pero también sin agresividad.



### TEST: ¿ERES ASERTIVO?

Pon una cruz en la columna que te concierne para poder elaborar después un histograma de tu comportamiento.

|    |   | Efectivamente | Para nada |
|----|---|---------------|-----------|
| 1  | A menudo me cuesta negarme y decir no   |               |           |
| 2  | Estoy seguro de mis derechos, los defiendo sin vulnerar los de los demás                        |               |           |
| 3  | Soy prudente, no me entrego si no conozco bien a mi interlocutor                                |               |           |
| 4  | Decido y decido con facilidad   |               |           |
| 5  | Cuando es posible, actúo a través de un intermediario y no directamente, es más eficaz          |               |           |
| 6  | ¡Soy directo! Digo a la gente lo que pienso y no me da miedo criticarla                         |               |           |
| 7  | No me atrevo a decir mi opinión delante de un grupo o en una reunión                            |               |           |
| 8  | Doy mi opinión sin reparos, aunque vaya en contra de la opinión general                         |               |           |
| 9  | En los debates, observo y espero a ver cómo se desarrollan las cosas para definir mi estrategia |               |           |
| 10 | A veces me acusan de ser contradictorio   |               |           |
| 11 | Me cuesta escuchar a los demás  |               |           |
| 12 | Me aseguro de saberlo todo (incluso los cotilleos), lo cual es muy útil                         |               |           |
| 13 | Tengo fama de ser bastante bueno con la gente   |               |           |
| 14 | Confío en la gente que me rodea   |               |           |
| 15 | No me atrevo a pedir ayuda, temo que me juzguen incapaz o incompetente                          |               |           |
| 16 | Me cuesta decidir cuándo hacer algo inusual   |               |           |
| 17 | Soy un falso calmado: cuando me enfado a veces hago reír a los demás                            |               |           |
| 18 | Me siento cómodo delante de la gente, tanto en grupo como cara a cara                           |               |           |
| 19 | A menudo actúo para salirme con la mía  |               |           |
| 20 | Suelo cortar el paso a los demás sin darme cuenta a tiempo                                      |               |           |



|    |   |  |  |
|----|---|--|--|
| 21 | Me gusta tener la última palabra e imponer mi punto de vista.                       |  |  |
| 22 | Sé a quién ver y cuándo verlo, lo que me ha servido de mucho.                       |  |  |
| 23 | Resuelvo los desacuerdos encontrando un compromiso que convenga a todos.            |  |  |
| 24 | Prefiero actuar con franqueza sin ocultar mis intenciones.                          |  |  |
| 25 | A menudo aplazo lo que tengo que hacer  |  |  |
| 26 | A menudo digo: "¡Me da igual! ¡Como quieras! "                                      |  |  |
| 27 | Me presento tal como soy, sin complejos.  |  |  |
| 28 | Hace falta mucho para intimidarme.  |  |  |
| 29 | Asusto a los demás para imponerme.  |  |  |
| 30 | Rara vez me pillan, pero si lo hago, sé cómo vengarme.                              |  |  |
| 31 | Exagero los hechos, caricaturizo las situaciones para conseguir lo que quiero.      |  |  |
| 32 | Soy ingenioso, sé cómo aprovecharme del sistema.                                    |  |  |
| 33 | Soy al mismo tiempo bueno conmigo mismo, bueno con los demás.                       |  |  |
| 34 | Sé expresar mi desacuerdo sin exceso, de manera que se me escuche.                  |  |  |
| 35 | Me preocupo por no molestar a los demás.  |  |  |
| 36 | Me cuesta tomar partido y elegir.   |  |  |
| 37 | No me gusta estar solo al expresar una opinión en un grupo.                         |  |  |
| 38 | No me da miedo hablar en público.   |  |  |
| 39 | La vida me ha enseñado a defenderme y a luchar.                                     |  |  |
| 40 | Me gustan los retos, los riesgos, incluso excesivos.                                |  |  |
| 41 | A menudo soy bastante hábil para evitar los conflictos                              |  |  |
| 42 | Pongo las cartas sobre la mesa para dar confianza a la gente.                       |  |  |
| 43 | Tengo buena capacidad de escucha y atención.  |  |  |
| 44 | Cuando he decidido algo, lo llevo a cabo hasta el final a pesar de los imprevistos. |  |  |
| 45 | Expreso lo que siento sin reticencias.  |  |  |
| 46 | Consigo que la gente esté de acuerdo con mis ideas, soy persuasivo.                 |  |  |
| 47 | Los cumplidos, las sonrisas y los halagos consiguen lo que uno quiere               |  |  |
| 48 | Me cuesta controlar mi tiempo de palabra.   |  |  |
| 49 | Sé utilizar la ironía mordaz.   |  |  |
| 50 | Soy servicial y desenvuelto, y a veces incluso me aprovecho de los demás.           |  |  |
| 51 | Prefiero observar antes que participar.   |  |  |
| 52 | No me gusta estar en primera fila, prefiero los papeles secundarios.                |  |  |
| 53 | Tengo la costumbre de no compararme con los demás.                                  |  |  |
| 54 | Me resulta incómodo revelar mis intenciones demasiado deprisa.                      |  |  |
| 55 | A veces escandalizo a la gente con mis palabras.                                    |  |  |



|    |  |  |  |
|----|--|--|--|
| 56 | Si no hubiera aprendido a defenderme, me habrían comido.                                     |  |  |
| 57 | Es más fácil conseguir lo que quieres ocultando tus objetivos que revelando tus intenciones. |  |  |
| 58 | Sé relajar a los que me rodean con humor, sin segundas intenciones.                          |  |  |
| 59 | No podemos pretender resolver un problema sin examinar las causas profundas.                 |  |  |
| 60 | No me gusta que me vean.   |  |  |

### RESULTADOS E INTERPRETACIÓN TABLA DE DESCIFRADO

Cada frase corresponde a un ejemplo de actitud: pasiva, agresiva, manipuladora o asertiva. Las frases indicadas con un número se clasificaron en 4 columnas correspondientes a estos 4 comportamientos. Sólo se tienen en cuenta las respuestas "efectivamente".

**El total por columna indica la frecuencia de uso de cada uno de estos 4 roles.**

|              | <i>pasividad</i> | <i>agresión</i> | <i>manipulación</i> | <i>asertividad</i> |
|--------------|------------------|-----------------|---------------------|--------------------|
| 1            |                  | 4               | 3                   | 2                  |
| 7            |                  | 6               | 5                   | 8                  |
| 15           |                  | 10              | 9                   | 14                 |
| 16           |                  | 11              | 12                  | 18                 |
| 17           |                  | 20              | 13                  | 23                 |
| 25           |                  | 21              | 19                  | 24                 |
| 26           |                  | 28              | 22                  | 27                 |
| 35           |                  | 29              | 31                  | 33                 |
| 36           |                  | 30              | 32                  | 34                 |
| 37           |                  | 39              | 41                  | 38                 |
| 50           |                  | 40              | 42                  | 43                 |
| 51           |                  | 48              | 46                  | 44                 |
| 52           |                  | 49              | 47                  | 45                 |
| 59           |                  | 55              | 54                  | 53                 |
| 60           |                  | 56              | 57                  | 58                 |
| <b>total</b> |                  | <b>total</b>    | <b>total</b>        | <b>total</b>       |

*Este diagrama es una representación del sistema de comunicación que estableces con tu entorno. Es sólo una aproximación global, quizá errónea, pero sin duda imperfecta.*

### Espíritu abierto

**Definición:** La amplitud de miras, según las definiciones del diccionario, es la actitud de una persona que "muestra gran tolerancia, interés, curiosidad y comprensión por las ideas que difieren total o parcialmente de las suyas".

### Empatía

La empatía es el reconocimiento y la comprensión de los sentimientos y emociones de otra persona. En un sentido más general, representa el reconocimiento de los estados no emocionales de una persona, como sus propias creencias.

En el lenguaje cotidiano, el fenómeno de la empatía suele ilustrarse con la expresión "ponerse en el lugar del otro".

### La empatía consiste en:

- Conseguir sumergirse en el mundo subjetivo del interlocutor.
- Comprender el significado de sus palabras en su lógica de ser sensible a él y a sus reacciones.



- Mantenerse emocionalmente independiente mientras se centra en el significado de lo que el interlocutor espera y quiere decir.

### Claridad

#### Definición:

- Aquello que hace las cosas visibles, perceptibles al ojo; radiación electromagnética capaz de impresionar al ojo.
- Carácter de lo inteligible.
- Lo que se entiende bien se dice claramente y las palabras para decirlo llegan con facilidad (Jean Boileau siglo XVII)

### La escucha activa

**Qué no es la "escucha activa:** Una conversación, una discusión, una entrevista, un interrogatorio, un discurso, una confesión, un diagnóstico.

#### Barreras de la escucha activa

|                                     |   |                                   |   |   |
|-------------------------------------|---|-----------------------------------|---|---|
| Dar órdenes, dirigir, mandar,       | Avisa, advierte, amenaza,                                 | Moralizar, predicar, sermonear,   | Aconsejar, dar sugerencias o soluciones | Explicar, argumentar, persuadir mediante la lógica, |
| Juzgar, criticar, discrepar, culpar | Elogiar, estar de acuerdo, evaluar positivamente, aprobar | Insultar, ridiculizar, avergonzar | Simpatizar, consolar, apoyar            | Esquivar, distraer, humor                           |

|  |
|--|
| <p><b>Expresiones:</b></p> <p>"Sí, pero... = oposición</p> <p>"él o ella parece... = prejuicio</p> <p>"no debería tener... = <b>juicio</b></p> <p>"Empecemos hablando de ... = <b>direccionalidad</b></p> <p>"creo que ... = <b>subjetividad</b></p> |
|--|

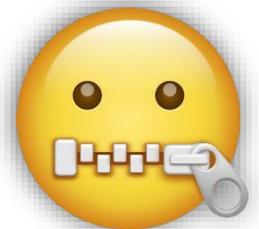
|  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Interrumpir el habla</li> <li>✓ Mostrar signos de impaciencia</li> <li>✓ Desdramatizar, trivializar: "no digas eso, pero no...".</li> <li>✓ Preparar la respuesta mientras la otra persona habla</li> </ul> |
|--|

### Reformulación

Es una intervención del negociador que consiste en repetir en otros términos y de forma más concisa o explícita, lo que una persona acaba de expresar..."

### El silencio

El silencio permite al sujeto sentir que tiene tiempo para expresarse... El negociador le dice, respetando este silencio, que no tiene prisa por concluir, que su ritmo es el del sujeto...





## ¿Cuál es el papel de la comunicación no verbal?

Los comportamientos no verbales sirven como reguladores de la interacción entre emisor y receptor; a menudo son elementos esenciales de la retroalimentación necesaria para una comunicación eficaz.

### Tipos de comunicación no verbal

- Expresiones faciales. El rostro humano es especialmente expresivo. ...
- El movimiento y la postura. ...
- Los gestos. ...
- El contacto físico. ...
- La proxémica. ...
- La voz. ...
- La apariencia

### Algunas herramientas para comprender mejor la comunicación no verbal

1. PNL
2. Análisis transaccional

#### 1. Programación neurolingüística

**"El mapa no es el territorio que representa".**

Esta es probablemente la mejor manera de expresar el hecho de que cada uno de nosotros se hace una representación subjetiva de la realidad y que vivimos y "funcionamos" en reacción a esta representación.

#### La percepción de la realidad

La realidad pasa por muchos filtros y nunca somos objetivos porque sólo tenemos representaciones de la realidad.

**¿Qué es lo que hace que no veamos los objetos de forma objetiva? ¿No de la misma manera que los demás?**

Ya a todos los niveles, tanto auditivo como visual, sólo tenemos un conocimiento parcial de la realidad (sólo vemos ciertas longitudes de onda, sólo oímos ciertos sonidos. ).

**Conclusión: La comunicación mejora si aprendemos a**

- Observar,
- Teniendo en cuenta a los demás (aceptación de los demás),
- Y adoptando una actitud de control sobre las propias percepciones, las propias interpretaciones.



### PNL y creencias: creencias de igualdad y creencias limitantes

#### ¿Qué es una creencia limitante?

La mayoría de las dificultades que encontramos en la comunicación, o en las situaciones, y que nos crean estrés, provienen de creencias negativas, de las que somos conscientes o en su mayoría inconscientes, sobre nosotros mismos, sobre los demás, sobre la vida en general.

Tendemos a dar por sentado lo que creemos que es verdad, tanto que no pensamos en ello. Nos identificamos con nuestras creencias y descodificamos el mundo que nos rodea a través de esas gafas olvidadas que llevamos en la nariz.

Parecen naturales, universales o compartidas por personas de "sentido común", en resumen, son "verdaderas".

Sin embargo, para gestionar mejor nuestro estrés, debemos considerar nuestras creencias como suposiciones que pueden cambiarse cuando los resultados que producen no son de nuestro agrado.



Al actuar sobre nuestro sistema de creencias, es sobre nuestra percepción de las situaciones estresantes sobre las que intervendremos.

## Análisis transaccional



La A.T. propone rejillas de lectura para la comprensión de los problemas relacionales y modalidades de intervención para resolverlos.

Se basa en la premisa ineludible de que "toda persona es **'fundamentalmente correcta', tiene valor, importancia y dignidad, y tiene capacidad para pensar y elegir**".

### Los estados del ego

Los estados del ego proporcionan información sobre el tipo de relación que mantenemos con los demás... o con nosotros mismos (diálogo interior).

#### Esto significa que, a lo largo de su vida, una persona:

- **Observa** cómo se comportan sus padres (o abuelos, tutores, luego una figura espiritual o un gran profesional), lo que dicen, lo que transmiten de sus emociones ante diferentes situaciones de la vida. Estas observaciones le servirán de modelo más adelante. Imagina que se trata de una "mirada" al Otro,
- **Experimenta**, capta la realidad cotidiana y registra sus conclusiones. Aquí, "la mirada" se dirige al frente y al entorno.
- **A sus propios sentimientos**, emociones y necesidades, que son evolutivos por naturaleza y que intentará satisfacer con más o menos éxito: "la mirada" se dirige entonces hacia sí misma.

#### Existen tres estados del ego

- ✓ **Padre (P)**: que retiene el conjunto de pensamientos + sentimientos + comportamientos de los modelos parentales y se integra como tal,
- ✓ **Adulto (A)**: que retiene todos los pensamientos + sentimientos + comportamientos relacionados con el "tacto" de la realidad, con el aquí y ahora,
- ✓ **Niño (C)**: que retiene todos los pensamientos + sentimientos + comportamientos tal y como la persona los experimentó en la infancia.

Así, en cada momento nos acercamos a la realidad con tres posibilidades:

- ✓ Colocar patrones sobre ella ("estar en el Padre"),
- ✓ Reproducir experiencias personales del pasado ("estar en el Niño"),
- ✓ O tomar la realidad tal como es -no como nos gustaría que fuera- con lo que somos y no con lo que hemos sido o con lo que nos gustaría ser ("estar en el Adulto").

No hay estados del ego "buenos" o "malos", todos tienen una función esencial y complementaria diferente. Estas son las funciones de cada uno:

- **Padre normativo**: función de protección y transmisión de valores
- **Padre nutricional**: función de permiso y estímulo
- **Adulto**: función de exploración del entorno
- **Niño rebelde adaptado**: función de oposición legítima
- **Niño sumiso adaptado**: función de adaptación al entorno
- **Niño libre**: función de expresión de necesidades y emociones básicas



Por otra parte, el uso excesivo de un estado del ego, sin necesidad en relación con la situación, conduce al uso no operativo de su función:

- ✓ Si una persona le habla bruscamente a su hijo con regularidad, éste ya no será capaz de distinguir entre una advertencia ante un peligro probado y una situación trivial,
- ✓ Si alguien hace sistemáticamente lo que se le dice, ya no será capaz de distinguir entre una adaptación adecuada y lo que se conoce como sobreadaptación, es decir, una adaptación en detrimento de sus propias necesidades,
- ✓ O si un colega interrumpe una reunión cada dos minutos porque tiene sed, es probable que al cabo de un tiempo deje de tener voz.

### Ejemplos:

- ✓ **Padre normativo:** un niño quiere cruzar la calle cuando viene un coche, un transeúnte le dice bruscamente: "¡Atrás!
- ✓ **Padre afectuoso:** a un colega al que acaban de asignar una tarea nueva y difícil: "Lo harás bien, el jefe tiene razón, ¡eres nuestro mejor recurso para este proyecto!
- ✓ **Adulto:** en un concesionario de coches: "¿Cuánto cuesta este coche?" en tono neutro,
- ✓ **Niño Adaptado Rebelde:** alguien me habla en un tono de voz que no acepto, le digo enérgicamente: "Por favor, hágame en otro tono de voz",
- ✓ **Niño Adaptado Sumiso:** sin motivo aparente, un policía me para y me pide la documentación; sin hacer preguntas, se la doy,
- ✓ **Niño Libre:** en medio de una reunión de trabajo, un compañero me propone un descanso porque tiene sed: "¡Venga, vamos a tomar un café!" en un tono cordial y dinámico.



### Ejercicios

**Aquí tienes algunas frases, ¿puedes adivinar el estado funcional del ego en el que se encontraba la persona cuando las dijo?**

- "¡Siempre puedes huir! Nunca lo haré", dice desafiante y enérgico, en tono de rebeldía
- "¿Puedes ayudarme a escribir esta parte?", en tono informal
- "¡Oh, es tan bonito! Quiero el mismo!", dice una voz alegre y entusiasta, con una sonrisa en la cara
- "¡Esto es inaceptable! No te atrevas a hacer eso!", cara roja de ira, tono alto y volumen alto
- "Lo que te digo ahora es por tu bien", en tono amable y reconfortante, con voz suave
- "Las clases empiezan a las 15h. Terminan a las 18h", en tono neutro
- "Aquí el respeto está a la orden del día, tú te vas", en tono firme, señalando la salida
- "¿Seguro que puedo? No estoy seguro, prefiero que no", en tono temeroso, con cara de preocupación

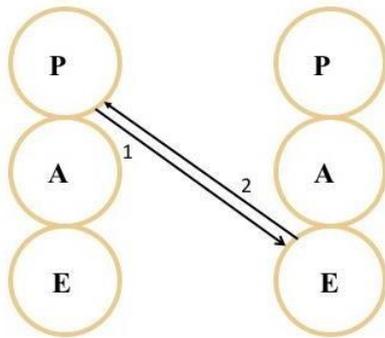


### Análisis transaccional:

#### Transacciones

- ✓ Un ida y vuelta (estímulo y respuesta) entre dos estados del ego.
- ✓ Una transacción en el análisis transaccional es la unidad de intercambio (verbal o no verbal) de comunicación, entre dos o más personas físicas o jurídicas.

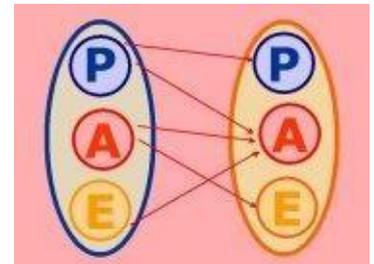
Una transacción es una unidad de intercambio entre dos o más personas físicas o jurídicas



**Transacciones paralelas:** Las transacciones paralelas son potencialmente la comunicación más efectiva en la mayoría de los casos en los negocios,

Otros tipos de transacciones pueden ser más o menos atrapadas... y fuente de dificultades de comunicación

- ✓ **Transacción cruzada:** interviene otro estado del ego (MS) distinto del que es objeto del primer interlocutor.
- ✓ Este estado del ego que interfiere afecta a otro estado del ego EM distinto de aquel desde el que se inició la transacción.





**Test: el juego del legograma (AT)**

Responda a las siguientes preguntas sin dedicarles demasiado tiempo.

|    |   | Nunca | Alguna vez | A veces | Siempre | Puntuación |
|----|---|-------|------------|---------|---------|------------|
| 1  | ¿Cree que sus opiniones son más verdaderas (sólidas) que las de los demás?            |       |            |         |         |            |
| 2  | ¿Pasa mucho tiempo buscando información antes de tomar una decisión?                  |       |            |         |         |            |
| 3  | ¿Te gusta que los demás te necesiten?   |       |            |         |         |            |
| 4  | En una discusión, ¿impone sus opiniones a los demás?                                  |       |            |         |         |            |
| 5  | ¿Determina de antemano los resultados de sus acciones?                                |       |            |         |         |            |
| 6  | ¿Actúas según tus impulsos?   |       |            |         |         |            |
| 7  | ¿Crees que las cosas eran mejores en el pasado?                                       |       |            |         |         |            |
| 8  | ¿Encuentra respuestas a sus preguntas en sueños?                                      |       |            |         |         |            |
| 9  | ¿Se siente incómodo?  |       |            |         |         |            |
| 10 | ¿Su ropa le resulta cómoda?   |       |            |         |         |            |
| 11 | ¿Le atrae lo desconocido?   |       |            |         |         |            |
| 12 | ¿Espera la opinión de los demás antes de actuar?                                      |       |            |         |         |            |
| 13 | ¿Es protector con los demás?  |       |            |         |         |            |
| 14 | ¿Se siente "perdido"?   |       |            |         |         |            |
| 15 | ¿Crees que puedes hacer que algo suceda deseándolo con todas tus fuerzas?             |       |            |         |         |            |
| 16 | ¿Expresa su ira?  |       |            |         |         |            |
| 17 | ¿Es organizado?   |       |            |         |         |            |
| 18 | ¿Ayuda sin que nadie se lo pida?  |       |            |         |         |            |
| 19 | ¿Eres crítico con los demás?  |       |            |         |         |            |
| 20 | En una situación nueva, ¿te dejas llevar?   |       |            |         |         |            |
| 21 | ¿Acepta las opiniones de los demás?   |       |            |         |         |            |
| 22 | ¿Siente que se sacrifica por su familia o sus amigos?                                 |       |            |         |         |            |
| 23 | ¿Esperas a que te pregunten antes de hablar?  |       |            |         |         |            |
| 24 | ¿Juegas bromas a los demás?   |       |            |         |         |            |
| 25 | ¿Crees que hay que trabajar duro para tener éxito en la vida?                         |       |            |         |         |            |
| 26 | ¿Te gusta jugar con los niños?  |       |            |         |         |            |
| 27 | ¿Ayudas a extraños en dificultades?   |       |            |         |         |            |
| 28 | ¿Tomas medidas de seguridad en situaciones de riesgo?                                 |       |            |         |         |            |
| 29 | ¿Te sientes mal contigo mismo?  |       |            |         |         |            |
| 30 | ¿Eres creativo?   |       |            |         |         |            |
| 31 | ¿Te interesa resolver problemas?  |       |            |         |         |            |
| 32 | ¿Dejas para mañana lo que puedes hacer hoy?   |       |            |         |         |            |
| 33 | ¿Te gusta hacer feliz a la gente a su pesar?  |       |            |         |         |            |
| 34 | ¿Crees que tienes buen juicio de los demás?   |       |            |         |         |            |
| 35 | ¿Se adapta a situaciones nuevas o extrañas?   |       |            |         |         |            |
| 36 | ¿Es intuitivo?  |       |            |         |         |            |
| 37 | ¿Te pesa la indiferencia de los demás hacia ti?                                       |       |            |         |         |            |
| 38 | ¿Desafías la sabiduría convencional?  |       |            |         |         |            |
| 39 | ¿Te molestan los niños?   |       |            |         |         |            |
| 40 | ¿Tienes en cuenta los problemas de los demás, aunque no estés directamente implicado? |       |            |         |         |            |



|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 41 | ¿Te gusta trabajar con las manos?                   |  |  |  |  |  |
| 42 | ¿Buscas el placer?                                  |  |  |  |  |  |
| 43 | ¿Sigues discutiendo aunque estés de acuerdo?        |  |  |  |  |  |
| 44 | ¿Te tuteas con los demás?                           |  |  |  |  |  |
| 45 | ¿Intentas consolar a los demás?                     |  |  |  |  |  |
| 46 | ¿Te parece ridículo el comportamiento de los demás? |  |  |  |  |  |
| 47 | ¿Sabes realmente lo que quieres?                    |  |  |  |  |  |
| 48 | ¿Te gusta cuidar de los niños?                      |  |  |  |  |  |
| 49 | ¿Hay una parte de ti que cree en lo sobrenatural?   |  |  |  |  |  |
| 50 | ¿Adaptas tus objetivos a tus posibilidades?         |  |  |  |  |  |
| 51 | ¿Tienes principios morales sólidos?                 |  |  |  |  |  |
| 52 | ¿Tienes miedo escénico?                             |  |  |  |  |  |
| 53 | ¿Visualiza situaciones o lugares futuros?           |  |  |  |  |  |
| 54 | ¿Sabe adivinar lo que piensan los demás?            |  |  |  |  |  |
| 55 | ¿Dudas mucho antes de tomar una decisión?           |  |  |  |  |  |
| 56 | ¿Es sensual?  |  |  |  |  |  |
| 57 | ¿Guarda cosas que otros han dejado tiradas?         |  |  |  |  |  |
| 58 | ¿Considera varias soluciones diferentes?            |  |  |  |  |  |
| 59 | ¿Te sientes bien en tu cuerpo?                      |  |  |  |  |  |
| 60 | ¿Juzgas rápido a los demás?                         |  |  |  |  |  |

**B. Traduce tus respuestas en puntuaciones numéricas y escribe tus respuestas en la 6ª columna (X) y pon el número en la columna "Puntuación"**

- nunca: 0
- a veces: 1
- a menudo: 2
- siempre: 3

**C. A continuación, coloca estas cifras en la tabla siguiente y suma cada columna vertical.**

| PADRE CRÍTICO | PADRE ADOPTIVO | ADULTO   | NIÑO ADAPTADO | PEQUEÑO MAESTRO | NIÑO LIBRE |
|---------------|----------------|----------|---------------|-----------------|------------|
| Pregunta      | Pregunta       | Pregunta | Pregunta      | Pregunta        | Pregunta   |
| 1             | 3              | 2        | 9             | 8               | 6          |
| 4             | 13             | 5        | 12            | 11              | 10         |
| 7             | 18             | 17       | 14            | 15              | 16         |
| 19            | 22             | 21       | 23            | 24              | 20         |
| 25            | 27             | 28       | 29            | 30              | 26         |
| 34            | 33             | 31       | 32            | 35              | 41         |
| 39            | 40             | 38       | 37            | 36              | 42         |
| 46            | 45             | 47       | 43            | 48              | 44         |
| 51            | 49             | 50       | 52            | 53              | 56         |
| 60            | 57             | 58       | 55            | 54              | 59         |



## MÓDULO 2

---

- **Los diferentes estilos de aprendizaje**
  - *Los cuatro estilos de aprendizaje (tipología de Kolb)*
  - *Cuál es tu test de estilo de aprendizaje*
- **¿Cómo memorizar?**
  - *El VAKOG*
- **Pensamiento crítico:**
  - *Definición*
  - *Las 5 habilidades del pensamiento crítico*
  - *¿Cómo mejorar el pensamiento crítico?*
- **¿Cómo usar la información?**
  - *¿Dónde encontrar la información?*
  - *¿Cómo resumir información?*
  - *Cómo comunicar la información*
- **Desarrollo de la motivación**
  - *La teoría de las expectativas (Victor Wroom)*
  - *La pirámide de necesidades*
  - *Cómo encontrar tu motivación más profunda*



### LOS 4 ESTILOS DE APRENDIZAJE

Estilo de aprendizaje identificado a partir de cuatro estilos resultantes de la combinación de dos dimensiones bipolares: concreto-abstracto, acción-reflexión:

- Estilo convergente (abstracto-acción)
- Estilo divergente (concreto-reflexivo)
- Estilo asimilativo (abstracto-reflexivo).
- Estilo acomodativo (concreto-acción)

David Kolb estudió el aprendizaje y observó que todas las personas que se encuentran en una situación de aprendizaje pasan por un ciclo de cuatro fases.

Y, también observó que cada persona suele preferir dos fases de este ciclo.

#### El ciclo de las fases de aprendizaje.

- 1. Experiencia concreta de una acción/idea (voy a pintar una pared de la cocina).**
- 2. Observación reflexiva y atenta. (¿Qué aspecto tiene? ¿Me gusta?).**
- 3. Conceptualización abstracta y teórica (¿Podría haber utilizado un #método mejor, una brocha en lugar de un rodillo?)**
- 4. Puesta en práctica de la idea/acción basada en la experiencia inicial. (Pruebo un método diferente).**

Kolb ha denominado los distintos tipos de alumnos en función de su fase preferida del ciclo de aprendizaje.

#### El divergente

Prefiere las fases (1) experiencia concreta y (2) reflexión sobre esa experiencia. Los divergentes son imaginativos y se interesan por las personas y las emociones.

#### El asimilador

Prefiere las fases (2) de reflexión sobre una experiencia y (3) de conceptualización abstracta y teórica de una experiencia. A los asimiladores les gusta crear modelos teóricos y se interesan menos por las personas y las aplicaciones prácticas de los conocimientos que los demás.

#### Los convergentes

Prefieren las fases (3) de conceptualización abstracta y teórica de la experiencia y (4) de aplicación de la idea/acción. A los convergentes les gusta ser prácticos y tienden a ser poco emocionales. Además, prefieren tratar con cosas antes que con personas.

#### El acomodado

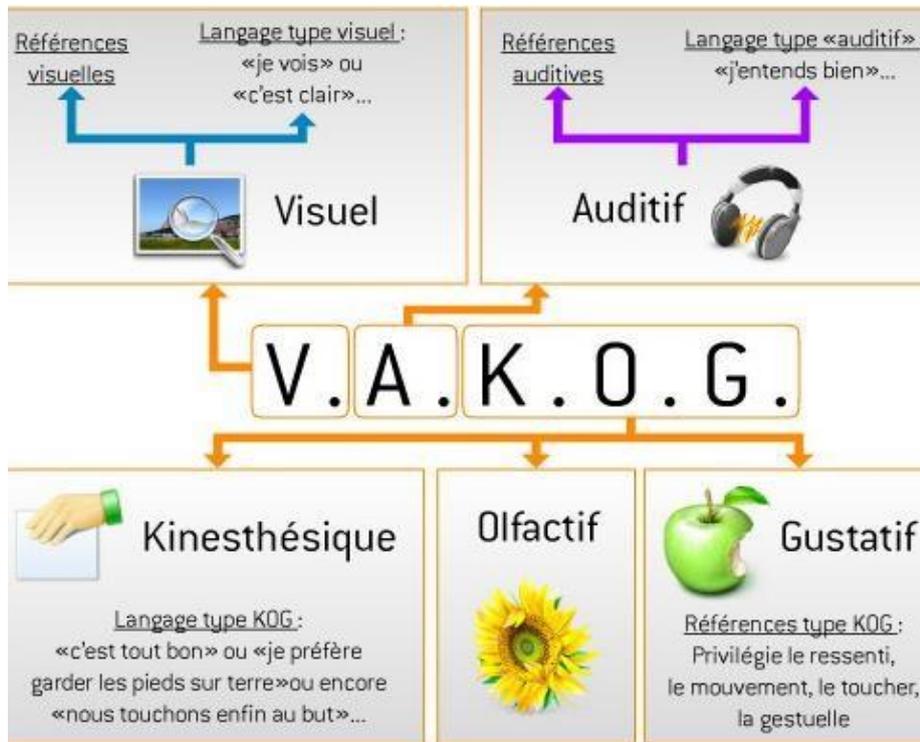
Prefiere las fases (1) experiencia concreta y (4) puesta en práctica de la idea/acción basada en esta experiencia. Los acomodaticios se adaptan fácilmente a las nuevas experiencias y tienden a encontrar soluciones a los problemas basándose en su intuición.



<http://www.psychomedia.qc.ca/psychologie/test-indice-des-styles-d-apprentissage>



## EL VAKOG



Un Visuel utilizará expresiones como: ***Está claro, efecto panorámico, día oscuro, para mí está oscuro, es brillante, veo lo que quieres decir, etc.***

Un auditor utilizará las siguientes expresiones: ***No estoy sordo a tu llamada, suena a hueco, pareces callado, pero cállale, razones mal, etc.***

Un Kinestésico utilizará expresiones relacionadas con verbos de movimiento: ***moverse, saltar, etc.*** Y también se referirá a expresiones: ***piel de gallina, tranquilo, cariñoso, etc.*** Y también se referirá a expresiones: ***Tengo la piel de gallina, tranquilo, cariñoso, etc.***

Un Olfativo utilizará palabras: ***Apesta, huele bien, etc.***

Un Gustativo dirá: ***Saboreo mi victoria, buen gusto, delicioso, etc.***



## PENSAMIENTO CRÍTICO

1. Definición
2. Las 5 habilidades del pensamiento crítico
3. ¿Cómo mejorar el pensamiento crítico?

El pensamiento crítico es una actividad fundamentalmente racional, basada en el cuestionamiento y la puesta en tela de juicio de prejuicios y opiniones "prefabricadas".

En resumen, el pensamiento crítico se caracteriza por la duda, el rigor intelectual, el examen en profundidad, la reflexión, etc., y también se concibe como un proceso.

## LAS 5 COMPETENCIAS CLAVE

Las competencias clave del pensamiento crítico son: análisis, interpretación, inferencia, explicación, autorregulación, apertura mental y resolución de problemas.

Ejemplos de habilidades de pensamiento crítico

- ✓ Pensamiento analítico.
- ✓ Buena comunicación.
- ✓ Pensamiento creativo.
- ✓ Mentalidad abierta.
- ✓ Capacidad para resolver problemas.
- ✓ Formular preguntas reflexivas.
- ✓ Promover un enfoque de trabajo en equipo para la resolución de problemas.
- ✓ Autoevalúe su contribución a los objetivos de la empresa.

## ¿Cómo puedes mejorar tu capacidad de pensamiento crítico?

- ✓ Saber exactamente lo que quieres es el primer paso del pensamiento crítico.
- ✓ Controla tus prejuicios. ...
- ✓ Considera las consecuencias de tus opciones. ...
- ✓ Investiga. ...
- ✓ Acepta que no siempre tienes razón. ...
- ✓ Desglósalo. ...
- ✓ No compliques demasiado las cosas.

## Cómo desarrollar el pensamiento crítico

- ✓ No creas todo lo que te dicen. El primer paso en el pensamiento crítico es considerar más de un punto de vista. ...
- ✓ No creas todo lo que piensas. ...
- ✓ Haz preguntas. ...
- ✓ Investiga más. ...
- ✓ Evalúa tu trabajo.

## Desarrollar la motivación

La teoría de las expectativas (Victor Wroom)

La pirámide de las necesidades (Maslow)

Reconocimiento



### Teoría de Maslow:



**Necesidades de nivel primario:** tienen que ver con la supervivencia física del individuo y/o su familia; son las que el individuo busca satisfacer en primer lugar:

- ▶ Necesidades **FISIOLÓGICAS:** Son las necesidades básicas de todos los animales (alimento, agua, oxígeno, refugio, sueño, sexo, etc.). Aunque pueden cambiar con el tiempo, estas necesidades son, sin embargo, duraderas y relativamente similares de un individuo a otro. En la vida moderna, y en los negocios, la herramienta esencial para satisfacer, al menos en parte, las necesidades fisiológicas es el dinero.
- ▶ La necesidad de **SEGURIDAD:** una vez satisfechas las necesidades fisiológicas primarias, el individuo suele intentar aumentar sus posibilidades de supervivencia a más largo plazo; busca formas de aumentar la probabilidad de seguir satisfaciendo sus necesidades fisiológicas (y/o las de su familia): almacenamiento de alimentos, ahorro, seguro médico, seguro de vida, plan de jubilación, etc. En las empresas, una fuerte necesidad de seguridad puede manifestarse en la atracción del individuo por cualquier cosa que limite el riesgo y el cambio: estructura sólida, jerarquía fuerte, normas precisas, procedimientos rigurosos, etc.

**Necesidades de nivel secundario:** tienen que ver con la vida social y psicológica; surgen cuando las necesidades inferiores están relativamente bien cubiertas:

- ▶ La necesidad **SOCIAL.** Por naturaleza, el hombre es un ser social; pero más allá de esta simple proximidad -por no decir promiscuidad- el hombre tiene una profunda necesidad de afecto y amor. La necesidad social bien puede satisfacerse fuera del trabajo, pero debemos ser conscientes de que la mayor parte del tiempo no fisiológico se pasa en la empresa y, precisamente, dentro de un grupo humano; por ello, no es de extrañar que sea en la empresa donde muchos empleados satisfacen su necesidad social.
- ▶ La necesidad de **ESTIMACIÓN.** Todo el mundo necesita valorarse y ser valorado por los demás. El trabajo es, sin duda, un intermediario privilegiado a través del cual el individuo expresa lo que es y lo muestra a los demás.
- ▶ La necesidad de **AUTORREALIZACIÓN.** Menos evidente que las demás necesidades (algunas personas parecen carecer de ella), esta necesidad expresa lo que nos impulsa a desarrollarnos, a florecer, a realizar todo nuestro potencial (es la necesidad de transformar en realidad la imagen más o menos ideal que tenemos de nosotros mismos). También en este caso, la empresa es el teatro en el que nos es posible poner en juego y desarrollar nuestros recursos personales.



test: ¿Cuáles son tus necesidades personales?

| 0<br><i>No del todo</i> | 1<br><i>Muy poco</i> | 2<br><i>Un poco</i> | 3<br><i>Bastante</i> | 4<br><i>Mucho</i> | 5<br><i>Demasiado</i> |
|-------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|-------------------|-----------------------|
|-------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|-------------------|-----------------------|

|     |   | NOTAS |
|-----|---|-------|
| 1.  | Estar en buenas condiciones físicas   |       |
| 2.  | Tener ingresos estables   |       |
| 3.  | Ser apreciado por mi personal   |       |
| 4.  | Ser respetado por mí mismo e incluso admirado                               |       |
| 5.  | Hacer un trabajo difícil e importante                                       |       |
| 6.  | Tener hijos   |       |
| 7.  | Haber contratado los seguros necesarios contra todos los riesgos de la vida |       |
| 8.  | Poder pasar tiempo con mi familia   |       |
| 9.  | Ser seleccionado para un premio profesional o social                        |       |
| 10. | Trabajar solo (o en un equipo pequeño)                                      |       |
| 11. | Trabajar en condiciones confortables  |       |
| 12. | No tener que asumir riesgos importantes                                     |       |
| 13. | Practicar un deporte de equipo  |       |
| 14. | Tener poder e influencia  |       |
| 15. | Seguir aprendiendo a través de mi trabajo                                   |       |
| 16. | Hacer buena comida  |       |
| 17. | No preocuparme por mi jubilación  |       |
| 18. | Ver regularmente a mis amigos   |       |
| 19. | Identificarme con una clase social alta                                     |       |
| 20. | Tener una vida plena e intensa  |       |
| 21. | Tener una vida sexual satisfactoria   |       |
| 22. | Sentirme a salvo de contratiempos profesionales                             |       |
| 23. | Trabajar en un equipo unido   |       |
| 24. | Ser plenamente responsable de mis actos y decisiones                        |       |
| 25. | Poner en práctica todas mis habilidades                                     |       |

|             |           |          |          |             |
|-------------|-----------|----------|----------|-------------|
| 1=          | 2=        | 3=       | 4=       | 5=          |
| 6=          | 7=        | 8=       | 9=       | 10=         |
| 11=         | 12=       | 13=      | 14=      | 15=         |
| 16=         | 17=       | 18=      | 19=      | 20=         |
| 21=         | 22=       | 23=      | 24=      | 25=         |
| ...../25    | ...../25  | ...../25 | ...../25 | ...../25    |
| Fisiológico | Seguridad | Social   | Estima   | Realización |



## La teoría de las expectativas de Victor Vroom



### a - La valencia

La valencia, en la teoría de Vroom, es el valor que damos a lo que vamos a conseguir. Si me embarco en este proyecto, ¿es realmente valioso para mí lo que voy a conseguir?

Por ejemplo, somos directivos y encargamos una nueva tarea a uno de nuestros empleados. La motivación será proporcional al valor que el empleado otorgue a la recompensa. Podemos observar que esto es muy subjetivo. Si prometemos una gratificación de 100 €, un empleado que la considere útil estará más motivado que otro que no la necesite. Si la recompensa es el desarrollo profesional, un empleado que no quiera desarrollarse no estará motivado.

### b - Instrumentalidad

En la teoría de Vroom, la instrumentalidad es la probabilidad de que podamos cumplir nuestras expectativas. Si nuestro empleado tiene que obtener resultados extraordinarios para ganarse la prima de 100 €, es posible que no se lo crea. Si algunas personas ya han hecho este trabajo y no se han desarrollado, ¿qué garantía hay de que realmente se desarrollen? Así que el empleado intentará comprender la probabilidad de que realizando esta acción obtenga la recompensa deseada.

### c - Expectativa

Por último, en esta teoría de la motivación, la expectativa corresponde a la capacidad de tener éxito en función de las propias competencias. Aquí, el empleado tratará de comprender si es realmente capaz de llevar a cabo la misión. Si no se siente capaz, pensará que tiene pocas posibilidades de tener éxito. El juego no valdrá la pena. En cambio, cuanto más capaz se sienta, más probabilidades tendrá de tener éxito en la misión.

## RECONOCIMIENTO

Es importante aprender a decir a tus allegados que están haciendo un buen trabajo. **No olvides**

## CONFIANZA Y RESILIENCIA

La **confianza en uno mismo** nos permite tener una visión realista de nuestras capacidades. Creer en nuestras capacidades nos permite gestionar mejor nuestras emociones y alcanzar nuestros objetivos. La **autoconfianza** es beneficiosa para la salud mental, el éxito, la toma de decisiones y la resiliencia.

### Los cuatro pilares principales...

1. La constancia.
2. Intención.
3. Pertinencia.
4. Resultados.

La mayoría de las tipologías sobre la confianza se basan en el marco definido por Zucker (1986). **Zucker distingue tres formas de confianza:**

Confianza interpersonal,

Confianza entre organizaciones

Confianza institucional.



### Causas de la pérdida de confianza en uno mismo

- El desprecio de uno mismo es la principal causa de la falta de confianza en uno mismo. ...
- Tener una mentalidad negativa. ...
- Estar rodeado de gente negativa. ...
- Posicionarse como víctima. ...
- Ser perfeccionista con uno mismo. ...
- Ignorar y reprimir las emociones negativas.

### 7 consejos que te ayudarán a confiar en ti mismo

1. No te sientas culpable. ...
- 2 - Ayudar no significa ahorrar. Cuidado con el efecto contrario. ...
- 3 - Ayudar a tomar conciencia del problema. ...
- 4 - Invertir los papeles. ...
- 5 - Verse con otros ojos ...
- 6 - Desmontar los discursos. ...
- 7 - Ofrecer apoyo.

### Resiliencia: definición

Capacidad de un individuo para construir y vivir satisfactoriamente a pesar de circunstancias traumáticas. 3. Capacidad de un ecosistema, un biotopo o un grupo de individuos (población, especie) para recuperarse tras una perturbación externa (incendio, tormenta, desbroce, etc.).

### ¿Cuáles son los beneficios de la resiliencia?

- ✓ Reducción del estrés
- ✓ Aumento de la confianza en uno mismo
- ✓ Reducción del riesgo de depresión
- ✓ Aumento del optimismo
- ✓ Desarrollo de la serenidad

### Algunas cosas que cultivar: 10 claves para contribuir a la resiliencia

1. recoge tus emociones y explora el mensaje que envían
2. fomenta la meditación de atención plena para volver al momento presente y evitar el miedo anticipatorio
3. intenta dejarte llevar
4. explora tus recursos
5. céntrate en tus acciones positivas
6. supera las frustraciones
7. demuestra flexibilidad mental
8. utiliza el enfoque narrativo
9. creer en uno mismo
10. comprometerse con el apoyo terapéutico



El análisis transaccional también nos ayuda a gestionar nuestra motivación en función de nuestro estado de ánimo:

- ✓ La posición +/+ : Me respeto y te respeto, te acepto como eres, soy consciente de mi valor y del tuyo: somos iguales. Esto implica que tengo en cuenta lo que me dices, que te hablo de manera adulta, que veo nuestra relación en términos de cooperación y de compartir.
- ✓ La posición -/+ : es una posición que da lugar a una desvalorización de uno mismo, el otro o los otros son mucho mejores que yo, lo hacen mejor, son felices, y yo nunca seré feliz...: es una posición depresiva que puede resumirse de la siguiente manera: Es una posición depresiva que puede resumirse de la siguiente manera: "Yo no valgo mucho, cualquiera vale más que yo".
- ✓ La posición +/- : aquí me creo mejor que tú/los demás, esto se manifiesta de dos formas diferentes: o bien miro a la otra persona de forma condescendiente "**Pobrecito, no eres capaz de hacerlo, déjame hacerlo a mí**", o bien le miro de forma altiva o incluso agresiva "**Eres muy malo, eres un incompetente, quítate de en medio para que pueda hacerlo yo**", o bien "**Eres muy malo, haz lo que te digo y no otra cosa**". Es una posición de desvalorización o dominación, de arrogancia hacia el otro.
- ✓ La posición -/- : "**Yo no valgo nada y tú tampoco**", puede ser la posición adoptada por un niño cuyos padres le han dejado claro que no es bienvenido, que ha crecido en un entorno difícil y que no espera nada de nadie. Tienen una imagen negativa de sí mismos y del mundo.

### Análisis transaccional

#### Gestión de los signos de reconocimiento

Ejercicio: completa la siguiente tabla según tus propias opiniones:



|           | FÁCIL | DIFÍCIL | ÁREA DE TRABAJO |
|-----------|-------|---------|-----------------|
| PREGUNTAR |       |         |                 |
| DAR       |       |         |                 |
| RECIBIR   |       |         |                 |
| NEGARSE   |       |         |                 |



Responde al cuestionario para saber más sobre ti.

|    |  | No es para mí | Tal vez soy yo | A veces soy yo | A menudo soy yo | Ese soy yo |
|----|--|---------------|----------------|----------------|-----------------|------------|
| 1  | Siempre tengo la sensación de luchar contra el reloj   | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 2  | Creo que el esfuerzo es más importante que el resultado  | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 3  | Creo que en la vida tengo que valerme por mí mismo   | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 4  | Para iniciar una tarea, necesito "toda" la información   | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 5  | Para mí es importante ser apreciado por mi entorno profesional   | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 6  | El estrés me da ánimos   | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 7  | A veces no me siento a la altura   | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 8  | Soy muy exigente conmigo mismo y con los demás   | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 9  | Para estar satisfecho, debo sobresalir   | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 10 | Tiendo a hacer más para servir   | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 11 | No puedo delegar porque los demás son demasiado lentos   | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 12 | Tengo que gastar mucha energía para hacer las cosas  | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 13 | No expreso mis emociones, no tengo mucho "humor".  | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 14 | Para ser eficaz, mi tarea debe ser perfecta  | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 15 | Para la empresa, estoy siempre disponible, incluso en casa   | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 16 | Hablo rápido   | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 17 | A menudo me siento oprimido y tengo miedo de dejarme llevar  | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 18 | Me gusta llevar a cabo tareas complejas  | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 19 | Los hechos, las cifras y la lógica son los verdaderos valores  | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 20 | Tengo mucho cuidado de no herir a la gente   | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 21 | Me apetece interrumpir a la gente para terminar sus frases por ellos   | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 22 | A menudo me siento responsable de lo que les ocurre a los demás  | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 23 | Me siento cómodo en el intercambio intelectual   | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 24 | Soy muy riguroso y la exactitud no tiene precio para mí  | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 25 | Me gusta estar al servicio de mis colegas  | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 26 | Suelo decir "sigamos adelante... sí... sí... ¿y qué?"  | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 27 | Tiendo a quejarme  | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 28 | Me gustan las cosas que utilizan la lógica   | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 29 | Profesionalidad significa tener una respuesta a cualquier pregunta de un colega o colaborador                    | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 30 | Hay que saber trabajar duro  | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 31 | Suelo pasearme cuando estoy esperando algo   | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 32 | La gente viene a mí, sin que yo se lo pida   | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 33 | Me cuesta confiar y confiar en alguien   | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 34 | Para mí, una objeción es señal de mi incompetencia: así que tengo que hacerlo todo bien para que no me critiquen | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |
| 35 | Me gusta ayudar a los demás  | 0             | 1              | 2              | 3               | 4          |





### MÓDULO 3: LA GESTIÓN DEL TIEMPO

- **Definición y bloqueadores de tiempo**
  - *El tiempo es una fuente de estrés*
  - *¿Cuáles son tus problemas de tiempo?*
- **Gestión del cambio**
  - *Preparar el cambio*
- **Algunos conceptos**
  - La matriz Eisenhower
  - La pirámide de prioridades
  - Ley del Parkinson
  - Ley del Pareto
  - La teoría adaptada al tiempo
- **Procrastinación**





## ¿Por qué gestionar tu tiempo?

El tiempo es nuestro bien máspreciado, es un capital, se agota inexorablemente. Si esta fuente se desperdicia, conduce a :

- ✓ estrés,
- ✓ tensión
- ✓ costes innecesarios



### test: ¿Te afecta el estrés?

#### **Tengo una sobrecarga de trabajo:**

A Ordeno, planifico, soy realista

E Hago varias cosas a la vez

Me agobio Demasiado trabajo me pone ansioso

#### **Estoy esperando (cine, banco..):**

Me como el corazón

R Aprovecho para relajarme, desconectar o emplear mi tiempo en algo agradable

E Me enfado

#### **Tengo que tomar una decisión rápidamente**

E Hago esto todo el día rápidamente

A Me tomo diez minutos para reflexionar sobre la situación

L Me entra el pánico

#### **Mi supervisor me hace una crítica:**

A Me tomo esta crítica como una información que me permite cambiar algo

L Me siento muy culpable

E Me cuesta aceptarla y respondo con agresividad

#### **Hay una vacante que podría suponer un ascenso:**

L Me gustaría presentarme, pero temo no estar a la altura

E Me presento porque creo que soy más capaz que los demás

R Me tomo el tiempo necesario para sopesar los pros y los contras y evaluar mis aptitudes.

#### **Mi agenda :**

E Estoy sobrecargado, tengo demasiadas cosas que hacer

R Equilibro mi vida personal y profesional

No sé muy bien lo que tengo que hacer ni por dónde voy a empezar.

#### **Frente a mi personal :**

R Confío en los demás en función de sus competencias específicas

L Confío en los demás porque las responsabilidades me dan pánico

Y soy exigente, soy quisquilloso

#### **Mi jefe me pide que vaya a trabajar varios sábados:**

L Digo Sí a regañadientes, sin decir más

E Me enfado es inaceptable

A Contesto simplemente sin justificación

#### **Me agrade un compañero en una reunión:**

E Me sobresalto y le contesto violentamente

L Estoy dolido, pero no dejo que se note

A Respondo con calma, volviendo a centrarme en el tema.

#### **Mi jefe me hace un cumplido:**

A Lo acepto y le doy las gracias.

L Me digo a mí mismo que no lo merezco.

E Me creo mejor que los demás

#### **Hago varias cosas al mismo tiempo:**

E Estoy estimulado, me gusta hacer varias cosas a la vez





.....  
.....  
.....

### ¿Qué guía nuestra concepción del tiempo?

Una elección personal, en función de los objetivos de cada uno: un directivo que trabaja 10 horas al día puede estar igual de satisfecho con su organización que otro que decide irse a las 6 de la tarde. Los condicionamientos culturales: los anglosajones han inventado un tiempo de gestión que corresponde a la cultura monocrónica, mientras que los latinos son policrónicos. Nuestro temperamento. La persona rutinaria se enfrenta rápidamente a su incompetencia, algunos necesitan lo inesperado, el placer de una relación. Perder el tiempo es una actitud que permite a algunos resistir mejor la ansiedad y la presión. Otros son desordenados por naturaleza y se dispersan constantemente, o son lentos y precavidos (véase la prueba de sus principales patrones de comportamiento en materia de gestión del tiempo), Por último, la mayoría de las veces, ¡la culpa es de nuestros métodos de trabajo!

### ¿Preparar el cambio?

Para cambiar tu forma de actuar y de trabajar, tienes que desearlo, encontrar tu energía y aceptar perder tiempo para ganarlo reorganizándote. El deseo + algunas técnicas te permiten controlar mejor tu tiempo.

### Algunos conceptos

- ✓ La matriz Eisenhower
- ✓ La pirámide de prioridades
- ✓ Ley de Parkinson
- ✓ La ley de Pareto
- ✓ La teoría adaptada a los tiempos

### El principio de Eisenhower

Este método de priorización de tareas fue sugerido originalmente por Dwight D. Eisenhower, el 34º presidente de los Estados Unidos de América. Se dice que Eisenhower dijo una vez: "Lo importante rara vez es urgente y lo urgente rara vez es importante". Basándose en esta cita, se creó la Caja de Eisenhower para ayudar a las personas a priorizar sus tareas.

### ¿Qué es la matriz de Eisenhower?

La matriz de Eisenhower, también conocida como matriz de urgencia-importancia, te ayuda a decidir y priorizar las tareas en función de su urgencia e importancia, separando las menos urgentes y menos importantes que deberías delegar o no hacer en absoluto.

<https://youtu.be/tT89OZ7TNwc>

### ¿Cómo utilizar la matriz de Eisenhower?

Clasificando las tareas por orden de urgencia e importancia, obtenemos 4 cuadrantes con diferentes estrategias de trabajo:

Llamamos al primer cuadrante "Prioridades" porque sus tareas son importantes para tu vida y tu carrera y deben hacerse hoy o mañana como muy tarde. Puedes utilizar un temporizador para concentrarte mientras intentas hacer lo máximo posible, por ejemplo, revisar un documento importante para tu jefe.



El segundo cuadrante lo llamamos Planificación. Sus tareas son importantes, pero menos urgentes. Aquí es donde debe hacer una lista de las tareas que debe incluir en su calendario.

|   |  |
|---|--|
| <p>① <b>Prioridades</b><br/>Centrarse primero en las tareas importantes que hay que hacer el mismo día.</p> | <p>② <b>Planificación</b><br/>Las cosas que son importantes, pero no tan urgentes, hay que programarlas.</p> |
| <p>③ <b>Delegar</b><br/>Lo que es urgente, pero menos importante, delega en otros.</p>                      | <p>④ <b>No lo hagas</b><br/>Lo que no es urgente o importante, no lo hagas.</p>                              |



: **Ejercicio: prepara tu propia matriz**

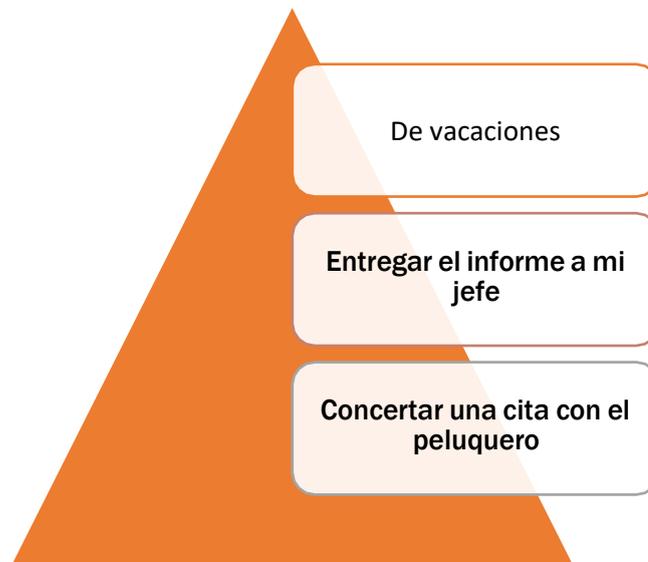
|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |



## 6 consejos de gestión del tiempo para trabajar con la matriz de Eisenhower

1. Escribir cosas en una lista de tareas pendientes libera la mente. Pero pregúntate siempre qué merece la pena hacer primero.
2. Intenta limitarte a un máximo de ocho tareas por cuadrante. Antes de añadir otra, termina primero la más importante. Recuerda: no se trata de acumular tareas, sino de completarlas.
3. Siempre debes tener una lista para las tareas del trabajo y las privadas. Así nunca podrás quejarte de que tú o tu familia no habéis hecho nada al final del día.
4. No te dejes distraer por los demás. No dejes que otros definan tus prioridades. Planifica lo primero por la mañana y luego trabaja en tu negocio. Y al final, disfruta de la sensación de haber terminado.
5. Por último, intenta no procrastinar tanto. Ni siquiera gestionando en exceso tus tareas.
6. Por último, intenta no procrastinar demasiado. Ni siquiera gestionando demasiado bien tus tareas

## La pirámide de la prioridad



### ¿Qué es una pirámide de prioridades?

La pirámide de prioridades es un método visual de priorización que ayuda a tomar decisiones sobre las cosas más importantes en las que trabajar. Utilizando un espacio limitado, se guía al grupo para que filtre las tareas y acuerde las prioridades.

### ¿Cómo funciona una pirámide de prioridades?

- Paso 1: Clasificación

Ordena todos los post-its votados y colócalos en la red piramidal.

Consejo: Asegúrate de que no se han votado duplicados o de que algunos de los puntos votados no son idénticos.

- Paso 2: Visualización

Coloca la nota post-it más votada en la parte superior de la pirámide. Añade diferentes niveles debajo según su número de votos. Si los post-its tienen el mismo número de votos, permanecen en el mismo nivel uno al lado del otro.

## Ley de Parkinson



**La Ley de Parkinson** es el adagio según el cual "el trabajo se expande para llenar el tiempo disponible para su realización"[1]. A veces, se aplica al crecimiento de la burocracia en una organización, pero puede aplicarse a todas las formas de trabajo.

### Ley de Pareto o ley 80/20

#### Significado

El 20% de las causas generan el 80% de los efectos.

El 20% de los factores influyen en el 80% de los objetivos.

#### Ejemplos:

El deporte: El 20% del esfuerzo de entrenamiento consigue el 80% del rendimiento

Servicio posventa: el 80% de las reclamaciones proceden del 20% de los clientes

Población: el 20% de la superficie de Francia contiene el 80% de la población (calculado a partir de los 9.000 municipios más densos)

Control de gestión: el 20% de los indicadores proporcionan el 80% de la información.

### La teoría de Pareto adaptada al tiempo

#### 1) Evitar tareas innecesarias:

La parte más importante de la gestión es evitar las tareas que consumen tiempo y no producen resultados efectivos.

#### 2) Previsión:

A la hora de planificar, las tareas deben elegirse cuidadosamente para garantizar los beneficios futuros. Las soluciones de hoy tienen un claro impacto en los resultados de mañana.

#### 3) No perder de vista las tareas de alto valor:

Hay que racionalizar los esfuerzos para centrarse en el 20% importante. Si esto se hace a lo largo de un periodo de tiempo, los resultados serán beneficiosos.

A largo plazo, sus esfuerzos gestionados según el principio de Pareto darán sus frutos.

### Algunas técnicas

#### Utilizar códigos de colores.

Por ejemplo: utilizar códigos de colores en tu agenda.

**Código verde:** según la regla 80/20, en estas zonas sólo se colocan las cosas realmente importantes.

**Código azul:** en los momentos en los que soy menos eficiente (cansancio, hambre...), sólo se colocan aquí las cosas que son fáciles de hacer o que no cansan mucho.

**Código rojo:** Zonas de imprevistos, estos espacios sólo se pueden utilizar 4 días antes, así que siempre tengo espacio para un imprevisto.

Ahora te toca a ti inventar tus propios códigos.

### Utiliza la tecnología adecuadamente:

**Sea lo que sea la "máquina", está a tu servicio, no al revés.**

- ✓ No apagues el móvil, ponlo en modo vibración y mira quién te llama, si es urgente o importante, si no, deja que la persona te deje un mensaje.
- ✓ Utiliza dos teléfonos: uno privado y otro profesional.
- ✓ Utiliza el correo electrónico, internet en general, organizadores. Dictáfono y otras grabadoras digitales.
- ✓ ¿Un problema informático o técnico que no es de tu competencia?



## Cofinanciado por la Unión Europea

- ✓ Date un plazo para resolverlo, después llama a un experto. Todos tenemos un amigo campeón dispuesto a iluminarnos.

### Técnica de lectura.

4 etapas de lectura, el paso a la etapa siguiente no es automático, ¡ni mucho menos!

- ✓ **1ª etapa**, modo de búsqueda: lectura muy rápida, 10 segundos máximo por página, no leo realmente, busco lo que me interesa. No me interesa, no voy más allá, me interesa la 2ª etapa.
- ✓ **2ª etapa**: lectura rápida. Leo lo que me interesa, unos minutos son suficientes. Si es realmente interesante o útil: etapa 3.
- ✓ **3ª etapa**: lectura en profundidad. El artículo está localizado, me tomo el tiempo de leerlo tranquilamente. En algunos casos paso a la etapa 4.
- ✓ **4ª etapa**: Merece la pena conservar el artículo. Se subrayan los puntos importantes, se anotan y luego se archivan.

### El método NERAC

A modo de recordatorio, he aquí lo que significa **NERAC (por sus siglas en inglés)**:

**Anotar (notar)** las actividades a realizar

**Estimar (estimate)** la duración de cada actividad

**Reservar (set aside)** tiempo para los imprevistos - **añadir 1/3 del tiempo**

**Arbitrar (arbitrate)** por prioridades - **matriz de Eisenhower**

Supervisar las actividades

### Plan

- ✓ Ama tu lista de tareas pendientes (sobre todo si son las cosas que menos te gusta hacer)
- ✓ Haz una lista diaria de cosas por hacer
- ✓ Dedícate una hora de tranquilidad al día
- ✓ Organiza tu trabajo según tu ciclo energético natural
- ✓ Defina y gestione su "política de respuesta"
- ✓ Empiece por las tareas más importantes
- ✓ Para alcanzar sus objetivos, reduzca al mínimo las interrupciones
- ✓ Establezca una estrategia para gestionar la mensajería instantánea

### Procrastinación

¿Cuáles son las razones por las que aplazamos lo que deberíamos hacer hoy?

- ✓ El miedo al fracaso
- ✓ El miedo al éxito, el miedo a triunfar
- ✓ Miedo a perder autonomía e independencia
- ✓ Miedo a estar solo, a la soledad y al aislamiento
- ✓ Perfeccionismo



**Test: Si te reconoces en la siguiente lista de afirmaciones, te afecta la procrastinación**

1. Si una tarea te parece difícil, pospones el comienzo.



2. Abandonas la tarea que estás realizando si encuentras una dificultad en el camino.
3. A menudo te preguntas por qué tienes que hacer esto o aquello.
4. A menudo te cuesta empezar a trabajar.
5. Tiendes a empezar varias cosas al mismo tiempo, de modo que no llegas a nada con ninguna de ellas.
6. No te pones a trabajar si no te produce ningún interés o placer.
7. Encuentras razones para hacer algo distinto de lo que tienes que hacer.
8. No tienes problema en empezar algo, pero nunca consigues terminarlo o llevarlo a cabo.
9. Te aseguras a ti mismo que no habrá consecuencias por no hacer tu trabajo.
10. Te cuesta concentrarte en lo que estás haciendo y tu mente divaga hacia otras cosas.



**¿Cuáles son tus prioridades hoy?**

**Trabajo**

.....  
.....  
.....

**Familia**

.....  
.....  
.....

**Actividades de ocio**

.....  
.....  
.....

**Salud**

.....  
.....  
.....



Cofinanciado por  
la Unión Europea

## MÓDULO 4: GESTIÓN DEL CONFLICTO

En esta sesión examinaremos los siguientes puntos:

### Los diferentes tipos de conflictos:

- Abiertos y latentes
- Conflictos de opinión, necesidades o intereses

### Las diferentes causas del conflicto

- Psicológico
- Compañía
- Personal

### Pasos para evitar el conflicto

- Del diagnóstico al análisis

### Reacciones del conflicto :

- Las diferentes reacciones al conflicto (edredón, disco rayado...)

### Técnicas de la gestión del conflicto

- Del apaciguamiento al forzamiento



## ¿Es el conflicto una necesidad?

Se trata de un signo a tener en cuenta:

- ✚ La expresión de una necesidad
- ✚ La expresión de una convicción
- ✚ La expresión de un problema por resolver

## Algunas definiciones

### Conflicto latente

Existe cuando individuos, grupos, organizaciones o naciones tienen diferencias que molestan a unos u otros, pero estas diferencias no son lo suficientemente significativas como para que una de las partes actúe para cambiar la situación.

### Conflicto abierto

Un conflicto abierto es aquel en el que los protagonistas muestran una gran hostilidad entre sí.

**Conflicto de intereses:** existe una divergencia de intereses entre los dos grupos o individuos.

### Conflicto de necesidades

Surge cuando algunos miembros de un equipo, una familia o un grupo tienen necesidades contradictorias o irreconciliables. La definición de objetivos, la organización del trabajo y el reparto de responsabilidades se convierten a menudo en fuentes de necesidades conflictivas. Necesidades de pertenencia, reconocimiento, seguridad o necesidades fisiológicas.

### Conflicto reprimido

La supresión del conflicto es un estado superficial y a menudo temporal que deja la situación abierta a futuros conflictos sobre cuestiones similares.

**Conflicto de ideas:** el desacuerdo entre las partes se refiere a opiniones, puntos de vista diferentes, percibidos como opuestos. Conflicto de valores: la disputa se refiere a una opción de vida, a una ideología.



## Pasos para evitar el conflicto

| Anticiparse              | Pensar                         | Autoconfianza    | Competencia             |
|--------------------------|--------------------------------|------------------|-------------------------|
| ✓ Definir un objetivo    | ✓ Mente abierta                | ✓ Autoafirmación | ✓ Comentarios           |
| ✓ Aclarar la situación   | ✓ Promover la reflexión        | ✓ Autoaceptación | ✓ Saber decir no        |
| ✓ No provocar conflictos | ✓ Ponerse en el lugar del otro | ✓ Sin prejuicios | ✓ Escuchar las críticas |
|                          |                                |                  | ✓ Reformular            |

## Los cuatro tipos de resistencia al cambio

- **Inercia:** se caracteriza por una forma de aceptación del cambio, pero sin reacción visible y sobre todo sin acción. El individuo es prudente, espera a ver qué ocurre para justificar este comportamiento pasivo.
- **Argumentación:** la resistencia a través de la argumentación es productiva, el intercambio permite integrar el cambio, pero también negociar su evolución.
- ✓ La **rebelión** es una forma activa y explícita de resistencia. Puede adoptar la forma de rechazo al cambio, pero también de huelga o dimisión
- ✓ **Sabotaje:** pretende desacreditar el proyecto de cambio o a su portador, echarlo por tierra por medios perniciosos.

## ¿Cuál es la mejor manera de responder al cambio?

1. Ser inactivo.
2. Responder.
3. Ser proactivo y positivo.
4. Reconocer que el cambio forma parte de la vida. Nada existiría sin el cambio.
5. Acepta tus emociones. ...
6. Reformula la situación para ver lo positivo. ...
7. Debes actuar porque son las decisiones, y no las condiciones, las que determinan tu camino.

## Gestión de conflictos: las diferentes etapas

1. Identificar los inicios del conflicto
2. Diagnosticar y analizar los diferentes tipos de conflicto
3. Reconocer su esfera de influencia para tratar los conflictos
4. Movilizar los recursos internos
5. Regulación y salida del conflicto



### Técnicas de gestión de conflictos

#### Forzar/dominar (yo gano - tú pierdes)

- ✓ por autoridad jerárquica
- ✓ por la fuerza física
- ✓ por el apoyo de la mayoría
- ✓ mediante la aplicación de la ley

#### Apaciguamiento (ganar-perder)

- ✓ En lugar de intentar ganar a costa del otro, se permite que el otro gane con la esperanza de evitar las consecuencias de un conflicto largo y costoso.

#### Desentendimiento / huida (fracaso -fracaso)

- ✓ Un interlocutor aplaza una y otra vez las negociaciones o pone excusas en el último momento de forma reiterada.

#### Integración/colaboración (ganar-ganar)

- ✓ Las partes buscan un consenso, es decir, una solución que sea aceptable para todos, no porque no haya una solución mejor, sino porque el pastel se ha ampliado. Si las partes han tenido que hacer concesiones, consideran que estas se han compensado con ganancias atractivas.

#### El compromiso

- ✓ Las partes regatean hasta encontrar un equilibrio que, si bien no se considera óptimo, se acepta dadas las circunstancias y el temor a que, de lo contrario, el conflicto se prolongue y se agrave. Se trata de una solución híbrida, en la que todos ganan un poco (pero no tanto como hubieran deseado) y todos pierden un poco (pero menos de lo que temían).

### Saber cómo reaccionar ante situaciones hostiles

#### El método DESC

Práctico para formular una crítica o un desacuerdo sin ofender a su interlocutor, el método DESC es una herramienta de mediación muy utilizada en la comunicación no violenta (CNV). Consta de 4 etapas

1. Describir la situación objetivamente
2. Expresar una emoción, un sentimiento personal ("yo" en lugar de "tú")
3. Sugerir una solución
4. Concluir destacando las consecuencias positivas para ambas partes

#### El disco rayado (o técnica del desgaste)

Ante una petición que se considera ilegítima, el disco rayado consiste en mantener tu posición repitiendo tus argumentos durante todo el tiempo que dure la petición. Al cabo de un tiempo, tu interlocutor debería darse por vencido.

#### El contrapunto

Para exponer tu punto de vista, utiliza frases en primera persona como "No puedo permitir que digas eso" y añade tu respuesta razonada en lugar de "Te equivocas", que incriminaría directamente a la otra persona.

#### Globalización

Sitúa tu idea/producto en un contexto más amplio.

Ej: "Esta pregunta puede hacerse hoy a todos los administradores".

#### La esfinge

La esfinge es el último recurso ante un caso flagrante de comportamiento agresivo por parte de tu interlocutor, y es similar a una postura "pasivo-agresiva". Consiste en permanecer en silencio mientras la otra persona te habla. Este tiempo de silencio te permitirá tomar distancia de lo dicho y hablar con calma.

#### La técnica del edredón



**Cofinanciado por  
la Unión Europea**

La idea aquí es cubrirse y, al mismo tiempo, acoger los comentarios de la otra persona. Deja que la otra persona exponga su punto de vista y puntúalo con frases como:

"Esa es tu opinión..."

"Te dejo en libertad de decir lo que quieras..."

"Lo que digas es asunto tuyo..."

"Eres libre de pensar así..."



Pequeño juego de rol: conflictos de rol



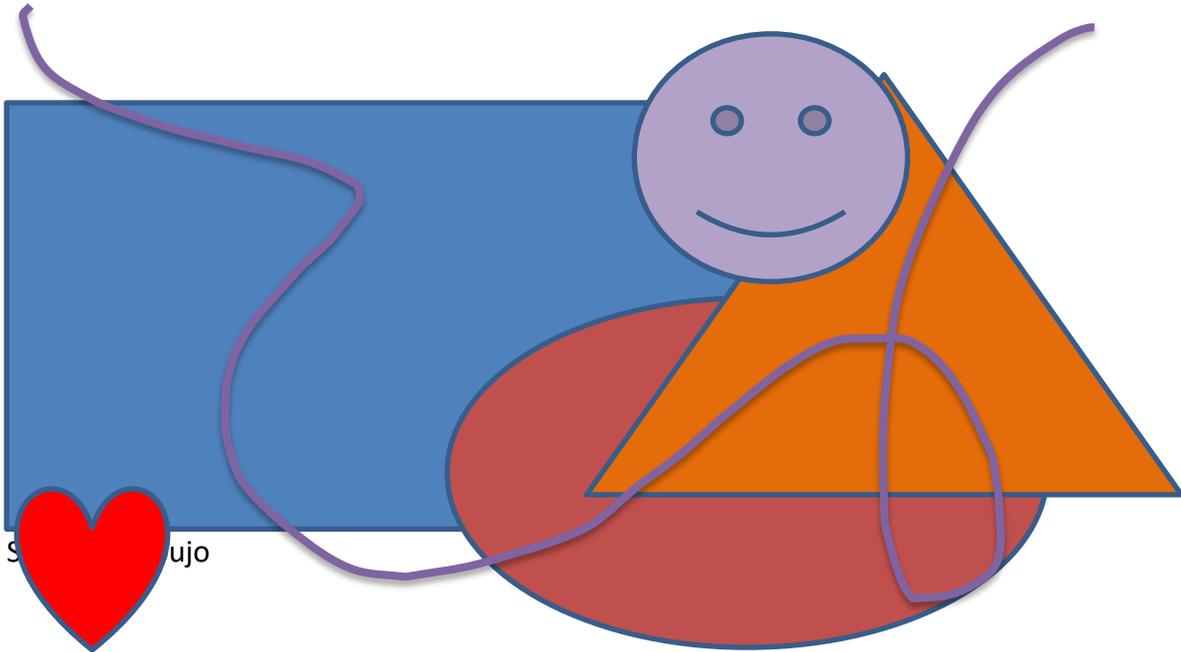
**Cofinanciado por  
la Unión Europea**



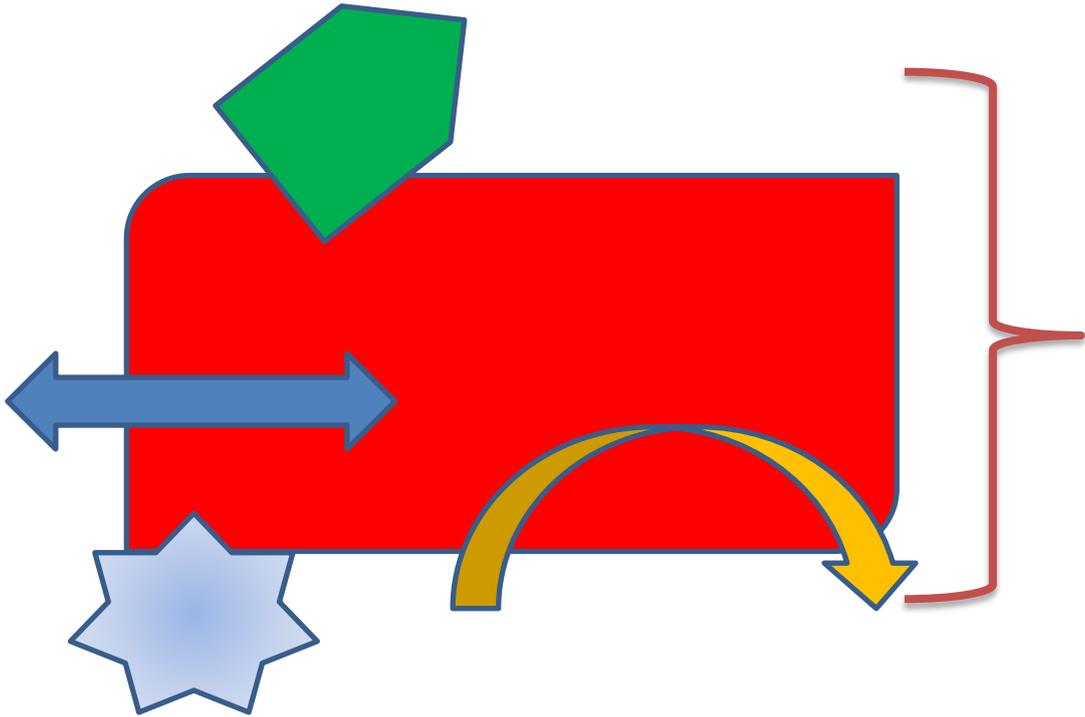
Cofinanciado por la Unión Europea

ANEXO 1: Dibújame un .....

Primer dibujo:



S  
u  
juo





ANEXO 2

CUESTIONARIO DE ASERTIVIDAD

\*Asertividad: sé tú mismo, expresa tu punto de vista y tus intereses con soltura, sin ansiedad, una alternancia de calma, dinamismo, tacto...

Pon una cruz en la columna que te preocupa para que luego puedas establecer el histograma de tus comportamientos.

|    |   | Muy cierto | Muy falso |
|----|---|------------|-----------|
| 1  | A menudo me cuesta negarme y decir que no.  |            |           |
| 2  | Estoy seguro de mis derechos, los defiendo sin vulnerar los de los demás                                |            |           |
| 3  | Tengo cuidado, no me abro si no conozco bien a la otra parte.   |            |           |
| 4  | Yo decido y decido fácilmente.  |            |           |
| 5  | Cuando es posible, actúo a través de un intermediario en lugar de hacerlo directamente, es más efectivo |            |           |
| 6  | soy directo! Le digo a la gente lo que pienso y no tengo miedo de criticarlos.                          |            |           |
| 7  | No me atrevo a expresar mi opinión frente a un grupo o en una reunión.                                  |            |           |
| 8  | Doy mi opinión sin reparos, aunque vaya en contra de la opinión general                                 |            |           |
| 9  | En los debates observo y espero a ver cómo van las cosas para definir mi estrategia                     |            |           |
| 10 | A veces se me reprocha tener el espíritu de contradicción   |            |           |
| 11 | Me cuesta escuchar a los demás.   |            |           |
| 12 | Me las arreglo para estar al tanto de todo (incluso pequeños chismes), me hace bien                     |            |           |
| 13 | Tengo fama de ser bastante bueno con la gente.  |            |           |
| 14 | Confío en las personas que me rodean.   |            |           |
| 15 | No me atrevo a pedir ayuda, temo que me juzguen incapaz o incompetente                                  |            |           |
| 16 | Me cuesta decidir cuándo hacer algo inusual.  |            |           |
| 17 | Soy una falsa calma: cuando me enfado a veces hago reír a los demás                                     |            |           |
| 18 | Me siento cómodo frente a la gente, en grupos y cara a cara.  |            |           |
| 19 | A menudo hago gracia para lograr mis fines.   |            |           |
| 20 | A menudo interrumpo a otras personas sin darme cuenta   |            |           |
| 21 | Me gusta tener la última palabra e imponer mi punto de vista.   |            |           |
| 22 | Sé a quién ver y cuándo verlo... me ayudó mucho.  |            |           |
| 23 | Resuelvo los desacuerdos encontrando un compromiso que se adapte a todos.                               |            |           |
| 24 | Prefiero actuar con franqueza sin ocultar mis intenciones.  |            |           |
| 25 | A menudo pospongo lo que tengo que hacer  |            |           |
| 26 | A menudo digo: "¡No me importa! ¡Como quieras! "  |            |           |
| 27 | Me presento como soy, sin complejos.  |            |           |
| 28 | Se necesita mucho para intimidarme.   |            |           |
| 29 | Asusto a los demás para imponerme.  |            |           |



|    |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|
| 00 | Rara vez me engañan, pero si lo hace, sé cómo vengarme.                                      |  |  |  |
| 01 | Exagero hechos y situaciones para conseguir lo que quiero.                                   |  |  |  |
| 02 | Soy ingenioso, sé aprovechar.  |  |  |  |
| 03 | Soy bueno conmigo mismo y bueno con los demás.   |  |  |  |
| 04 | Sé expresar mi disconformidad sin excesos, para hacerme oír                                  |  |  |  |
| 05 | Me cuido de no molestar a los demás.   |  |  |  |
| 06 | Me cuesta tomar partido y elegir.  |  |  |  |
| 07 | No me gusta estar solo expresando una opinión en un grupo.                                   |  |  |  |
| 08 | No tengo miedo de hablar en público.   |  |  |  |
| 09 | La vida me enseñó a defenderme y luchar.   |  |  |  |
| 10 | Me gustan los retos, los riesgos, incluso los excesivos.                                     |  |  |  |
| 11 | A menudo soy lo suficientemente hábil para evitar conflictos.                                |  |  |  |
| 12 | Yo "juego a las cartas sobre la mesa" para dar confianza a la gente.                         |  |  |  |
| 13 | Tengo buenas habilidades de escucha y atención.  |  |  |  |
| 14 | Cuando he decidido algo, lo llevo a cabo a pesar de lo inesperado.                           |  |  |  |
| 15 | Expreso sin dudar lo que siento.   |  |  |  |
| 16 | Logro que la gente se adhiera a mis ideas, soy persuasivo.                                   |  |  |  |
| 17 | Los cumplidos, las sonrisas, los halagos te permiten conseguir lo que quieres.               |  |  |  |
| 18 | Tengo problemas para controlar mi tiempo de palabra.   |  |  |  |
| 19 | Sé cómo manejar la ironía mordaz.  |  |  |  |
| 20 | Soy útil y tranquilo, a veces incluso se aprovechan.   |  |  |  |
| 21 | Prefiero observar que participar.  |  |  |  |
| 22 | No me gusta estar en primera fila, prefiero los papeles secundarios.                         |  |  |  |
| 23 | Adquirí el hábito de no compararme con los demás.  |  |  |  |
| 24 | Me resulta incómodo revelar mis intenciones demasiado rápido.                                |  |  |  |
| 25 | A veces sorprendo a la gente con mis palabras.   |  |  |  |
| 26 | Si no hubiera aprendido a defenderme, me habrían devorado.                                   |  |  |  |
| 27 | Es más fácil conseguir lo que quieres ocultando tus objetivos que revelando tus intenciones. |  |  |  |
| 28 | Sé cómo relajar a los que me rodean con humor sin segundas intenciones.                      |  |  |  |
| 29 | No podemos pretender resolver un problema sin buscar sus causas fundamentales.               |  |  |  |
| 30 | No me gusta que me lastimen.   |  |  |  |

## RESULTADOS E INTERPRETACIÓN

### CUADRO DE DECODIFICACIÓN

Cada frase corresponde a un ejemplo de actitud: pasiva, agresiva, manipuladora o asertiva. Las frases indicadas con un número se han clasificado en 4 columnas correspondientes a estos 4 comportamientos. Sólo se tienen en cuenta las respuestas "bastante cierto".

**El total por columna indica la frecuencia de cada uno de estos 4 roles.**



Cofinanciado por  
la Unión Europea

| PASIVA |  | AGRESIVA |  | MANIPULADORA |  | ASERTIVA |  |
|--------|--|----------|--|--------------|--|----------|--|
| 1      |  | 4        |  | 3            |  | 2        |  |
| 7      |  | 6        |  | 5            |  | 8        |  |
| 15     |  | 10       |  | 9            |  | 14       |  |
| 16     |  | 11       |  | 12           |  | 18       |  |
| 17     |  | 20       |  | 13           |  | 23       |  |
| 25     |  | 21       |  | 19           |  | 24       |  |
| 26     |  | 28       |  | 22           |  | 27       |  |
| 35     |  | 29       |  | 31           |  | 33       |  |
| 36     |  | 30       |  | 32           |  | 34       |  |
| 37     |  | 39       |  | 41           |  | 38       |  |
| 50     |  | 40       |  | 42           |  | 43       |  |
| 51     |  | 48       |  | 46           |  | 44       |  |
| 52     |  | 49       |  | 47           |  | 45       |  |
| 59     |  | 55       |  | 54           |  | 53       |  |
| 60     |  | 56       |  | 57           |  | 58       |  |
| total  |  | total    |  | total        |  | total    |  |

#### HISTOGRAMA DE ROLES

|    |        |          |              |          |
|----|--------|----------|--------------|----------|
| 15 |        |          |              |          |
| 14 |        |          |              |          |
| 13 |        |          |              |          |
| 12 |        |          |              |          |
| 11 |        |          |              |          |
| 10 |        |          |              |          |
| 9  |        |          |              |          |
| 8  |        |          |              |          |
| 7  |        |          |              |          |
| 6  |        |          |              |          |
| 5  |        |          |              |          |
| 4  |        |          |              |          |
| 3  |        |          |              |          |
| 2  |        |          |              |          |
| 1  |        |          |              |          |
|    | PASIVA | AGRESIVA | MANIPULADORA | ASERTIVA |

*El diagrama así dibujado es una representación del sistema de comunicación que estableces con quienes te rodean. Es sólo una aproximación global, puede ser errónea, en cualquier caso imperfecta.*

#### NEXO 3

Encierra con un círculo la frase que más te llame la atención:

- Miro el reloj muy a menudo o llevo reloj
- Escribo los pensamientos, las ideas que he tenido durante el día
- Creo que sólo hay una forma correcta o incorrecta de hacer las cosas
- Me cuesta seguir las instrucciones con precisión
- La frase "la vida es un jardín de rosas" tiene sentido para ti.
- Cambio de planes con frecuencia y me resulta aburrido seguir el horario previsto
- Me resulta más fácil hacer un plan que decirle a la gente qué ruta debe tomar
- Para encontrar un objeto perdido, me concentro en ver dónde lo vi la última vez



**Cofinanciado por  
la Unión Europea**

- A menudo me dejo guiar por mis emociones
- 0. Siempre me han gustado las matemáticas
- 1. Leo las instrucciones antes de montar los muebles.
- 2. La gente me dice que siempre llego tarde
- 3. La gente suele encontrarme intuitivo
- 4. Necesito fijarme metas para seguir adelante
- 5. Cuando alguien me hace una pregunta, giro la cabeza hacia la izquierda
- 6. Cuando me enfrento a una decisión seria, enumero los pros y los contras.
- 7. Probablemente habría sido un buen detective
- 8. Aprendo música con facilidad
- 9. Para resolver un problema, pienso en problemas similares que he resuelto en el pasado
- 0. Utilizo muchos gestos
- 1. Si alguien me hace una pregunta, giro la cabeza hacia la derecha
- 2. Creo que siempre hay dos formas de ver las cosas
- 3. Puedo saber si una persona miente o se siente culpable con sólo mirarla
- 4. Hago listas de "cosas que hay que hacer"
- 5. Soy capaz de expresar mis emociones con palabras sencillas
- 6. En una conversación, soy objetivo y me centro en los hechos antes de formarme una opinión
- 7. He pensado en ser poeta, político, arquitecto o bailarín
- 8. Nunca tengo noción del tiempo
- 9. cuando intento recordar un nombre que he olvidado, recito el abecedario hasta que lo recuerdo
- 0. Me gusta dibujar
- 1. Cuando me siento incómodo, me dejo guiar por mis instintos.
- 2. He pensado en ser abogado, periodista o médico.

consulta la siguiente tabla:

|     |      |      |      |
|-----|------|------|------|
| 1.L | 9.R  | 17.L | 25.L |
| 2.L | 10.L | 18.R | 26.L |
| 3.L | 11.L | 19.R | 27.R |
| 4.R | 12.R | 20.R | 28.R |
| 5.L | 13.R | 21.L | 29.L |
| 6.R | 14.L | 22.R | 30.R |
| 7.R | 15.R | 23.L | 31.R |
| 8.L | 16.L | 24.R | 32.  |

### ANEXO 3

#### IDENTIFICA TUS MENSAJES VINCULANTES

Ser amado, tener éxito, ser ayudado, ser eficiente... ¿cómo lo haces?

*Responde el cuestionario para conocerte mejor.*

|  | Yo<br>no | Pue<br>de | A veces | A<br>menudo | Nunc<br>a |
|--|----------|-----------|---------|-------------|-----------|
|  |          |           |         |             |           |



|    |  | Yo<br>no | Pue<br>de | A veces | A<br>menudo | Nunc<br>a |
|----|--|----------|-----------|---------|-------------|-----------|
| 1  | Siempre siento que voy contra el reloj   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 2  | Creo que el esfuerzo es más importante que el resultado.   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 3  | Creo que en la vida tengo que valerme por mí mismo.  | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 4  | Para iniciar una tarea, necesito "toda" la información   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 5  | Es importante para mí ser apreciado por mi entorno profesional.  | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 6  | El estrés me agota   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 7  | A veces no me siento con ganas   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 8  | Soy muy exigente conmigo mismo y con los demás.  | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 9  | Para estar satisfecho, debo sobresalir   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 10 | Tiendo a hacer más para ayudar   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 11 | No puedo delegar porque otros son demasiado lentos.  | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 12 | Tengo que gastar mucha energía para hacer las cosas.   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 13 | No expreso mis emociones, no tengo muchos "estados de ánimo"   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 14 | Para ser eficaz, mi tarea debe ser perfecta  | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 15 | Para la empresa, siempre estoy disponible, incluso en casa.  | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 16 | hablo rápido   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 17 | A menudo tengo la impresión de estar oprimido y el miedo de dejarme llevar   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 18 | Me gusta completar misiones complejas.   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 19 | Hechos, cifras, lógica, estos son los valores reales   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 20 | Tengo mucho cuidado de no lastimar a la gente.   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 21 | Quiero interrumpir a la gente para terminar sus oraciones por ellos.   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 22 | A menudo me siento responsable de lo que le sucede a los   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 23 | El intercambio intelectual es el área donde me siento cómodo.  | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 24 | Soy muy riguroso y la precisión no tiene precio para mí.   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 25 | me gusta ayudar a mis compañeros   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 26 | A menudo digo "vamos... sí... sí... ¿y qué?"   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 27 | tiendo a quejarme  | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 28 | Me gustan las cosas que apelan a la lógica.  | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 29 | Profesionalidad es tener respuesta a cualquier pregunta de un compañero  | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 30 | Tienes que saber cómo ponerte ahí fuera  | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 31 | Suelo moverme cuando estoy esperando algo.   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 32 | La gente viene a mí sin que yo se lo pida.   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 33 | Me resulta difícil confiar y confiar en alguien.   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 34 | Para mí, una objeción es el signo de mi incompetencia: también debo tener éxito en todo para evitar ser criticado. | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 35 | me encanta ayudar a los demás  | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 36 | A menudo doy golpecitos con los dedos o los pies   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 37 | A veces me agoto en situaciones irresolubles   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 38 | Me importa mucho cómo me juzguen los demás por lo que hago.  | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |



|    |  | Yo<br>no | Pue<br>de | A veces | A<br>menudo | Nunc<br>a |
|----|--|----------|-----------|---------|-------------|-----------|
| 39 | Ser bueno no es suficiente, hay que ser el mejor   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 40 | no sé como decir no  | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 41 | Voy demasiado rápido, lo que me hace cometer errores por   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 42 | Cuánto esfuerzo para responder a todas estas preguntas   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 43 | No me siento cómodo estando emocionalmente involucrado   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 44 | Mientras una tarea no se lleve a cabo como lo pensé, vuelvo a empezar  | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 45 | Es fácil confiar en mí   | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 46 | No puedo quedarme quieto y, si es necesario, hago varias cosas a la vez  | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 47 | Atribuyo mucho valor a los esfuerzos realizados para tener éxito.  | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 48 | En una tarea con varias personas no me gusta que no respetemos los tiempos, el objetivo y que hagamos divagaciones | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 49 | Cuando encomiendo un trabajo, espero que se sigan escrupulosamente las instrucciones.                              | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |
| 50 | A menudo me preocupo por lo que la gente pensará de mí si actúo de tal o cual manera.                              | 0        | 1         | 2       | 3           | 4         |





Cofinanciado por  
la Unión Europea

|                                      |                             |                            |                               |                          |                              |
|--------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| <b>0</b><br><i>De ninguna manera</i> | <b>1</b><br><i>Muy poco</i> | <b>2</b><br><i>Un poco</i> | <b>3</b><br><i>Suficiente</i> | <b>4</b><br><i>Mucho</i> | <b>5</b><br><i>Muchísimo</i> |
|--------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------------|

**ANEXO 4: ¿Cuáles son tus necesidades personales?**

|     |   | NOTAS |
|-----|---|-------|
| 1.  | Estar en buena condición física   |       |
| 2.  | Tener un ingreso estable  |       |
| 3.  | Ser apreciado por mis compañeros.   |       |
| 4.  | Ser respetado por mí mismo e, incluso, admirado                                     |       |
| 5.  | Hacer un trabajo duro e importante  |       |
| 6.  | Tener hijos   |       |
| 7.  | Tener contratado el seguro necesario contra todos los riesgos de la vida cotidiana. |       |
| 8.  | Poder pasar tiempo con mi familia.  |       |
| 9.  | Ser seleccionado para recibir un premio profesional o social                        |       |
| 10. | Trabajar solo (o en un pequeño equipo)  |       |
| 11. | Trabajar en condiciones cómodas   |       |
| 12. | No tener que correr riesgos significativos  |       |
| 13. | Jugar un deporte de equipo  |       |
| 14. | Tener poder e influencia  |       |
| 15. | Seguir aprendiendo a través de mi trabajo.  |       |
| 16. | hacer buenas comidas  |       |
| 17. | No tener miedo de mi jubilación.  |       |
| 18. | Salir con mis amigos regularmente   |       |
| 19. | Identificarse con una clase social alta   |       |
| 20. | Tener una vida plena e intensa.   |       |
| 21. | Tener una vida sexual satisfactoria   |       |
| 22. | Senirse seguro de los contratiempos profesionales.                                  |       |
| 23. | Trabajar como parte de un equipo muy unido  |       |
| 24. | Ser completamente responsable de mis acciones y decisiones.                         |       |
| 25. | Poner todas mis habilidades en juego  |       |

|                    |                  |               |                 |               |
|--------------------|------------------|---------------|-----------------|---------------|
| 1=                 | 2=               | 3=            | 4=              | 5=            |
| 6=                 | 7=               | 8=            | 9=              | 10=           |
| 11=                | 12=              | 13=           | 14=             | 15=           |
| 16=                | 17=              | 18=           | 19=             | 20=           |
| 21=                | 22=              | 23=           | 24=             | 25=           |
| ...../25           | ...../25         | ...../25      | ...../25        | ...../25      |
| <b>Fisiológico</b> | <b>Seguridad</b> | <b>Social</b> | <b>Estimado</b> | <b>Logros</b> |

*El modelo motivacional más conocido es el propuesto por Abraham MASLOW en los años 50 y al que seguimos haciendo referencia. Según MASLOW, las necesidades humanas no se expresan al azar, sino en un orden definido:*

**Necesidades de nivel primario:** se refieren a la supervivencia física del individuo y/o de su familia; son estos los que el individuo busca satisfacer primero:

- ▶ **Necesidades FISIOLÓGICAS:** Son las necesidades básicas de todos los animales (alimento, agua, oxígeno, refugio, sueño, sexo, etc.). Aunque es probable que cambien con el tiempo, estas necesidades no dejan de ser duraderas y



## Cofinanciado por la Unión Europea

relativamente similares de un individuo a otro. En la vida moderna, y en los negocios, la herramienta esencial que permite satisfacer, al menos en parte, las necesidades fisiológicas es el dinero.

- ▶ La necesidad de **SEGURIDAD**: cuando las necesidades fisiológicas primarias están satisfechas, el individuo suele intentar aumentar sus posibilidades de supervivencia a más largo plazo; busca los medios que aumenten la probabilidad de seguir satisfaciendo sus necesidades fisiológicas (y/o las de su familia): almacenamiento de alimentos, ahorro, seguro médico, seguro de vida, plan de jubilación, etc. En las empresas, una fuerte necesidad de seguridad puede manifestarse en la atracción del individuo por todo lo que limita los riesgos y los cambios: estructura sólida, jerarquía fuerte, normas precisas, procedimientos rigurosos. etc

**Necesidades de nivel secundario:** están relacionadas con la vida social y psicológica; aparecen cuando las necesidades inferiores están relativamente bien satisfechas:

- ▶ La necesidad **SOCIAL**. Por naturaleza, el hombre es un ser social; pero más allá de esta simple cercanía -por no decir promiscuidad-, el hombre tiene una profunda necesidad de afecto y amor. La necesidad social puede muy bien encontrar respuesta fuera del trabajo, pero debemos ser conscientes de que la mayor parte del tiempo no fisiológico se pasa en la empresa y, precisamente, dentro de un grupo humano; no es de extrañar, por tanto, que sea en la empresa donde muchos empleados satisfacen su necesidad social.
- ▶ La necesidad de **ESTIMACIÓN**. Todo el mundo necesita valorarse y ser valorado por los demás. El trabajo es indiscutiblemente un intermediario privilegiado a través del cual el individuo expresa lo que es y lo muestra a los demás.
- ▶ La necesidad de **AUTORREALIZACIÓN**. Menos aparente que las otras necesidades (algunas personas parecen carecer de ellas), esta necesidad traduce lo que impulsa a uno a desarrollarse, a florecer, a realizar todo su potencial (es la necesidad de transformar en realidad el ideal más o menos ideal que uno tiene de sí mismo). También en este caso, la empresa es el teatro en el que nos es posible poner en práctica nuestros recursos personales y desarrollarlos.



Cofinanciado por  
la Unión Europea

## ANEXO 5: ¿CUÁL ES TU PERFIL DE ESTRÉS?

### **Tengo una sobrecarga de trabajo:**

R prescribo, planifico, soy realista

Y hago varias cosas a la vez

Me permito estar desbordado. Demasiado trabajo me pone ansioso

### **Estoy esperando (cine, banco..):**

Me muero de ganas

R Aprovecho para desconectar, relajarme o emplear mi tiempo en algo agradable

Y me enfado

### **Tengo que tomar una decisión rápidamente**

Y lo hago todo el día deprisa

R Me tomo diez minutos de reflexión para evaluar la situación

Me entra el pánico

### **Mi superior me critica:**

R Tomo esta crítica como una información que me permite cambiar algo

Me siento realmente culpable

E Me cuesta aceptarla y respondo con agresividad

### **Se va a cubrir un puesto que podría suponer un ascenso:**

Me gustaría mucho presentarme, pero temo no estar a la altura

E Me presento porque creo que soy más capaz que los demás

A Me tomo el tiempo necesario para sopesar los pros y los contras y evaluar mis capacidades.

### **Mi horario:**

E Estoy sobrecargado, tengo demasiadas cosas que hacer

R Equilibro mi vida personal y profesional

No sé muy bien qué hacer ni por dónde empezar.

### **Frente a mis colaboradores:**

R Confío en los demás por sus competencias específicas

L Confío en los demás porque las responsabilidades me vuelven loco

Soy exigente y quisquilloso

### **Mi superior me pide que vaya a trabajar varios sábados:**

L Digo Sí a regañadientes, sin decir más

E Me enfado, es inadmisibile

A Respondo simplemente sin justificarme

### **Me agrade un compañero en una reunión:**

Y comienzo al cuarto de vuelta, y le contesto violentamente

L Estoy dolido, pero no dejo que se note

R Le respondo con calma, volviendo a centrarme en el tema.

### **Mi jefe me hace un cumplido:**

R Lo acepto y le doy las gracias.

L Me digo a mí mismo que no lo merezco.

E Pienso que soy mejor que los demás

### **Hago varias cosas a la vez:**

E Me estimula, me gusta hacer varias cosas a la vez

L Estoy paralizado

R Sé priorizar

### **Estoy de vacaciones :**

R Me siento bien y disfruto de cada momento

E Alterno actividades sin descanso

L Me siento perezoso y me cuesta recuperarme

### **Mi apodo es :**

E la olla a presión o la apisonadora

R La fuerza silenciosa o la plenitud del momento

L Calimero o señor mala suerte

### **Con la familia :**

R Me tomo el tiempo de escuchar y disfruto de la cercanía con mi familia



**Cofinanciado por  
la Unión Europea**

E mis familiares se quejan de mis ausencias y de mi falta de disponibilidad

L Me aburro y me siento incomprendido

**Esta mañana no hago nada**

E me quejo todo el día

R me quejo en silencio

R me tomo un descanso y recupero la energía.



## Cofinanciado por la Unión Europea

### *Tienes una mayoría de E:*

- Eres más bien tipo A, extrovertido, a menudo agresivo, hiperactivo, competitivo.
- Siempre expresas tus reacciones, a veces de manera desproporcionada y enfadada. Este es el perfil de los ambiciosos y los perfeccionistas que reaccionan con la acción. El cuerpo responde con un exceso de adrenalina.

### *Tienes una mayoría de L:*

- Eres más del tipo C: introvertido, retraído, ansioso, más bien pasivo y derrotista. Tu respuesta se manifiesta como falta de reacción o inhibición. A nivel biológico, este comportamiento resulta más bien en una secreción masiva de cortisol y conduce a una caída de las defensas inmunitarias.

### *Tienes una mayoría de R:*

- Eres del tipo B. Sabes evaluar situaciones, tomar decisiones, poner las cosas en perspectiva y transformar situaciones difíciles en aprendizaje. Eres capaz de manejar tu estrés.

**Dependiendo del contexto, tus perfiles pueden cambiar y presentar una combinación de los tres perfiles.**



## ANEXO 6 EL JUEGO DE LEGOGRAM (AT)

Responde las siguientes preguntas sin perder demasiado tiempo en ellas.

|    |   | Nunca | A veces | A menudo | Siempre | Puntuación |
|----|---|-------|---------|----------|---------|------------|
| 1  | ¿Te parecen tus opiniones más ciertas (sólidas) que las de los demás? |       |         |          |         |            |
| 2  | ¿Pasas mucho tiempo buscando información antes de tomar una decisión? |       |         |          |         |            |
| 3  | ¿Te gusta que los demás te necesiten?                                 |       |         |          |         |            |
| 4  | En una discusión, ¿impones tus opiniones a los demás?                 |       |         |          |         |            |
| 5  | ¿Determinas de antemano los resultados de tus acciones?               |       |         |          |         |            |
| 6  | ¿Actúas según tus impulsos?   |       |         |          |         |            |
| 7  | ¿Crees que las cosas eran mejores en el pasado?                       |       |         |          |         |            |
| 8  | ¿Encuentras en tus sueños respuestas a las preguntas que te haces?    |       |         |          |         |            |
| 9  | ¿Te sientes torpe?  |       |         |          |         |            |
| 10 | ¿Tu ropa es cómoda?   |       |         |          |         |            |
| 11 | ¿Te atrae lo desconocido?   |       |         |          |         |            |
| 12 | ¿Esperas la opinión de los demás antes de actuar?                     |       |         |          |         |            |
| 13 | ¿Eres protector con los demás?  |       |         |          |         |            |
| 14 | ¿Te sientes "perdido"?  |       |         |          |         |            |
| 15 | ¿Crees que puedes hacer que algo suceda si realmente lo deseas?       |       |         |          |         |            |
| 16 | ¿Expresas tu enfado?  |       |         |          |         |            |
| 17 | ¿Tienes sentido de la organización?                                   |       |         |          |         |            |
| 18 | ¿Ayudas sin que te lo pidan?  |       |         |          |         |            |
| 19 | ¿Eres crítico con los demás?  |       |         |          |         |            |
| 20 | En una situación nueva, ¿te dejas llevar?                             |       |         |          |         |            |
| 21 | ¿Aceptas las opiniones de los demás?                                  |       |         |          |         |            |
| 22 | ¿Sientes que te sacrificas por tu familia o por tus amigos?           |       |         |          |         |            |
| 23 | ¿Esperas a que te pidan tu opinión antes de expresarte?               |       |         |          |         |            |
| 24 | ¿Juegas malas pasadas a los demás?                                    |       |         |          |         |            |
| 25 | ¿Crees que hay que trabajar duro para tener éxito en la vida?         |       |         |          |         |            |
| 26 | ¿Te gusta jugar con los niños?  |       |         |          |         |            |
| 27 | ¿Ayudas a extraños en dificultades?                                   |       |         |          |         |            |
| 28 | ¿Tomas medidas de seguridad en situaciones de riesgo?                 |       |         |          |         |            |
| 29 | ¿Te sientes mal contigo mismo?  |       |         |          |         |            |
| 30 | ¿Eres creativo?   |       |         |          |         |            |
| 31 | ¿Te interesa resolver problemas?                                      |       |         |          |         |            |
| 32 | ¿Dejas para mañana lo que puedes hacer hoy?                           |       |         |          |         |            |
| 33 | ¿Te gusta hacer feliz a la gente a su pesar?                          |       |         |          |         |            |
| 34 | ¿Crees que tienes buen juicio sobre los demás?                        |       |         |          |         |            |
| 35 | ¿Te adaptas a situaciones nuevas o extrañas?                          |       |         |          |         |            |
| 36 | ¿Eres intuitivo?  |       |         |          |         |            |



Cofinanciado por  
la Unión Europea

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 37 | ¿Te pesa la indiferencia de los demás hacia ti?                                  |  |  |  |  |  |
| 38 | ¿Cuestionas las ideas recibidas?   |  |  |  |  |  |
| 39 | ¿Le molestan los niños?  |  |  |  |  |  |
| 40 | ¿Tienes en cuenta los problemas de los demás, aunque no te afecten directamente? |  |  |  |  |  |
| 41 | ¿Te gusta trabajar con las manos?  |  |  |  |  |  |
| 42 | ¿Buscas el placer?   |  |  |  |  |  |
| 43 | ¿Sigues discutiendo aunque estés de acuerdo?                                     |  |  |  |  |  |
| 44 | ¿Das clases a los demás?   |  |  |  |  |  |
| 45 | ¿Intentas consolar a los demás?  |  |  |  |  |  |
| 46 | ¿Te parece ridículo el comportamiento de los demás?                              |  |  |  |  |  |
| 47 | ¿Sabes realmente lo que quieres?   |  |  |  |  |  |
| 48 | ¿Te gusta cuidar de los niños?   |  |  |  |  |  |
| 49 | ¿Hay una parte de ti que cree en lo sobrenatural?                                |  |  |  |  |  |
| 50 | ¿Adaptas tus objetivos a tus posibilidades?                                      |  |  |  |  |  |
| 51 | ¿Tienes fuertes principios morales?  |  |  |  |  |  |
| 52 | ¿Eres nervioso?  |  |  |  |  |  |
| 53 | ¿Visualizas situaciones o lugares futuros?                                       |  |  |  |  |  |
| 54 | ¿Sabes adivinar lo que piensan los demás?  |  |  |  |  |  |
| 55 | ¿Dudas mucho antes de tomar una decisión?  |  |  |  |  |  |
| 56 | ¿Eres sensual?   |  |  |  |  |  |
| 57 | ¿Recoges cosas que otros han dejado tiradas?                                     |  |  |  |  |  |
| 58 | ¿Piensas en varias soluciones diferentes?  |  |  |  |  |  |
| 59 | ¿Te sientes bien con tu cuerpo?  |  |  |  |  |  |
| 60 | ¿Juzgas rápidamente a los demás?   |  |  |  |  |  |



Cofinanciado por  
la Unión Europea

**B. Convierte tus respuestas en puntuaciones numéricas, anótalas en la columna 6 (X) y pon el número en la columna "Puntuación".**

- Nunca: 0
- A veces: 1
- A menudo: 2
- Siempre: 3

**C. A continuación, coloca estos números en la siguiente tabla y calcula el total de cada columna vertical.**

| <b>PADRES CRÍTICOS</b> | <b>PADRES NEUTROS</b> | <b>ADULTOS</b> | <b>ADECUADO PARA NIÑOS</b> | <b>PEQUEÑO MAESTRO</b> | <b>NIÑO LIBRE</b> |
|------------------------|-----------------------|----------------|----------------------------|------------------------|-------------------|
| Pregunta               | Pregunta              | Pregunta       | Pregunta                   | Pregunta               | Pregunta          |
| 1                      | 3                     | 2              | 9                          | 8                      | 6                 |
| 4                      | 13                    | 5              | 12                         | 11                     | 10                |
| 7                      | 18                    | 17             | 14                         | 15                     | 16                |
| 19                     | 22                    | 21             | 23                         | 24                     | 20                |
| 25                     | 27                    | 28             | 29                         | 30                     | 26                |
| 34                     | 33                    | 31             | 32                         | 35                     | 41                |
| 39                     | 40                    | 38             | 37                         | 36                     | 42                |
| 46                     | 45                    | 47             | 43                         | 48                     | 44                |
| 51                     | 49                    | 50             | 52                         | 53                     | 56                |
| 60                     | 57                    | 58             | 55                         | 54                     | 59                |



Cofinanciado por  
la Unión Europea

## Competencias personales, sociales y de aprender a aprender



Cofinanciado por  
la Unión Europea

Competencias clave  
para mayores de 50

*Dime y lo olvidaré;  
Muéstrame y puedo recordar;  
Involúcrame y lo entenderé.*

*Proverbio chino*



## ROMPER EL HIELO: LE NOM INDIEN

### Módulo 1

- **Introducción a la comunicación**
  - *Definición*
  - *Cerebro izquierdo y cerebro derecho*
- **Diferencia entre comunicación verbal y no verbal**
- **La comunicación verbal**
  - *Las barreras de la comunicación*
- **Herramientas para una buena comunicación**
  - Asertividad
  - Empatía
  - Claridad
  - Escucha activa
  - Reformulación y feedback
- **Comunicación no verbal**
  - *PNL*
  - *Análisis transaccional*
  - *Los 5 motores*



## Introducción: La ronda de Post-it.

¿Qué crees que es la comunicación?



## ¿Sabías?

En un intercambio el 75% de la comunicación es no verbal, el 25% verbal de los cuales el 19% oral y el 6% escrito.



Recordamos :

10% de lo que leemos,

20% de lo que escuchamos,

el 30% de lo que vemos,

el 50% de lo que escuchamos y vemos,

el 80% de lo que decimos,

El 90% de lo que decimos cuando lo hacemos.



## Algunas definiciones



En sociología y lingüística, la comunicación es el conjunto de fenómenos que pueden ocurrir cuando un individuo transmite información a uno o varios individuos utilizando el lenguaje articulado u otros códigos (tono de voz, gestos, mirada, respiración...)

## Los tres tipos de comunicación.

Se pueden distinguir tres formas de comunicación:

- La comunicación interpersonal que conecta a dos individuos. ...
- Comunicación grupal que reúne a varios individuos. ...
- La comunicación de masas, que es un conjunto de técnicas que permiten a un actor dirigirse a una gran audiencia.





## Los componentes de la comunicación



### ¿Dijiste: comunicar?

« No se puede no comunicar... »

palo Alto

Pero.....

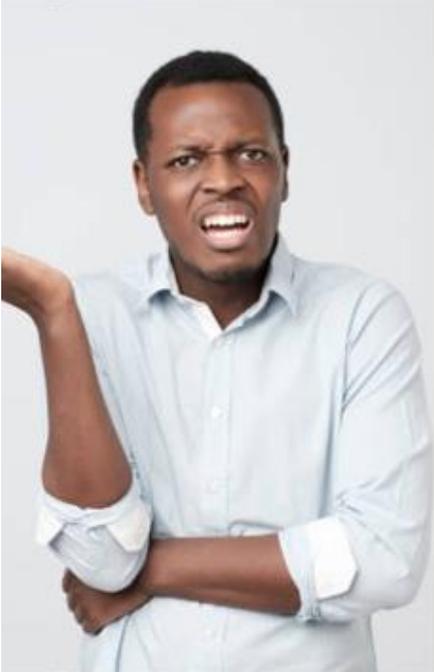




### ¿Dijiste: comunicar?

entre lo que pienso,  
Lo que quiero decir,  
lo que creo que digo,  
Lo que digo,

11



### ¿Dijiste: comunicar?

Lo que quieres escuchar,  
Qué escuchas,  
Lo que crees que entiendes,  
lo que quieres entender,  
Lo que entiendes...

12



## ¿Dijiste: comunicar?



... Hay por lo menos diez maneras de estar en  
desacuerdo.....

¡Pero intentémoslo de todos modos!

Bernardo werber

13



ES TU TURNO:  
DIBUJAME  
UN.....



## ¿Diferencia entre comunicación verbal y no verbal?

La comunicación verbal se basa en el lenguaje (en todas sus formas).



Por el contrario, la comunicación no verbal es todas las señales visibles que emite una persona, conscientemente o no.



## ¿Qué está pasando en nuestro cerebro?

El cerebro humano está formado por dos hemisferios (izquierdo y derecho). La razón de esta dicotomía es que los dos hemisferios juegan roles particulares, aunque no siempre completamente separados (Sperry).





## Cerebro izquierdo

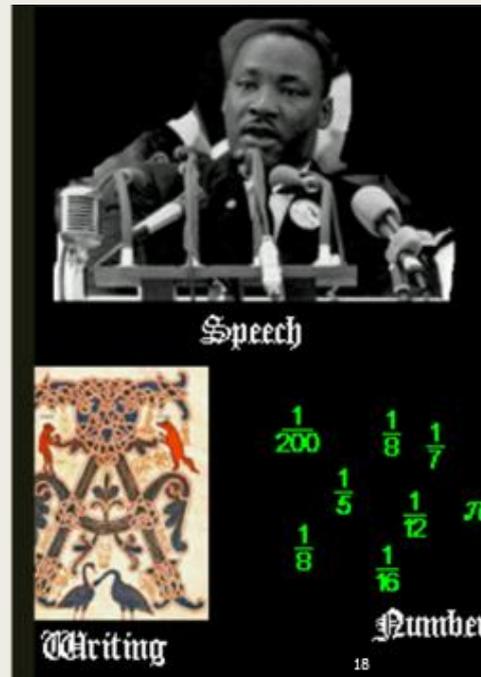


El hemisferio izquierdo es muy bueno en todo lo que requiera una percepción rápida y secuencial, la manipulación de conceptos abstractos como las matemáticas, la precisión o la estructuración de operaciones. Retiene información verbal y sonora. Se describe como audio-temporal.

## Cerebro izquierdo

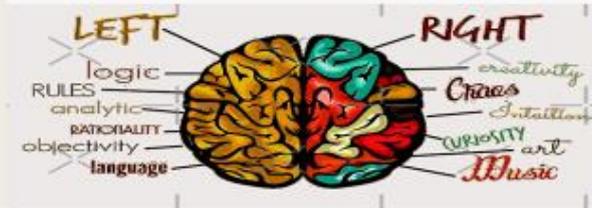
El cerebro izquierdo está marcado por el conocimiento y el control del entorno, que busca evaluar y controlar.

- lógica
- pensamiento lineal
- matemáticas
- hechos
- pensando a través de las palabras





## Cerebro derecho



El hemisferio derecho es muy bueno en cosas concretas, visualizando una imagen u objeto, operaciones paralelas, autopercepción o una visión general. Se llama visuo-espacial.

## Cerebro derecho

**Cerebro derecho:** está influenciado por lo innato, y reacciona con flexibilidad a su entorno al que busca adaptarse. Es el cerebro creativo.

- imaginación
- pensamiento holístico
- intuición
- las artes
- ritmo
- señales no verbales
- visualización de sentimientos
- soñador





## ¿Como funciona?

Según una investigación de la Universidad de Cambridge, no importa cuál sea el orden de las letras en una palabra, lo único importante es que la primera y última letra esté en el sitio correcto. El resto puede ser un total caos y puedes seguir leyendo sin problema. Esto se debe a que la mayoría de las personas no se encuentran en la parte superior, sino en la parte inferior.



## Ponte a prueba

Lea esta frase

**LOS ARCHIVOS TERMINADOS SON EL RESULTADO  
DE AÑOS DE ESTUDIO CIENTÍFICO COMBINADOS  
CON LA EXPERIENCIA DE AÑOS.**

¿Cuántas S puedes contar?



## Ponte a prueba

**Gris** Negro Amarillo Verde Azul Rojo

Naranja Marrón Verde Rojo Negro

Rojo Morado Azul Negro Verde Amarillo

Para funcionar correctamente, necesitamos nuestra intuición y la percepción global de nuestro cerebro derecho, que luego será analizada y verificada por nuestro cerebro izquierdo.





Cofinanciado por  
la Unión Europea

# COMUNICACIÓN VERBAL



LAS BARRERAS  
DE LA  
COMUNICACIÓN



## Las barreras de la comunicación

### 1) Dar órdenes, mandar

"Debes...", "Haz esto...", "Deja de hacer aquello..."

Esto suele poner a la otra persona en una actitud de sumisión o rebeldía. Es una prueba de fuerza que puede crear más resistencia o incluso hostilidad, que se expresará en ese momento o más adelante.

### 2) Amenazar

"Si continúas...", "Más te vale... o si no...", "Si persistes en... esto es lo que pasará..."

También es una lucha de poder la que se establece de esta manera. El objetivo es infundir miedo y sumisión.

## Las barreras de la comunicación

### 3) Sermoneo, culpabilización

"Deberías...", "No deberías...", "Deberías haber...", "Es culpa tuya si..."

Esta comunicación busca activar la conciencia a través de un sentimiento de culpa. Esto puede provocar una pérdida de confianza y retraimiento, o un deseo de justificarse, defenderse o culpar a los demás.

### 4) Dar soluciones, consejos

"Lo que yo haría en tu lugar es...", "Te aconsejo que...", "Haz esto en su lugar..."

Envía el mensaje de que la otra persona puede no ser capaz de resolver sus propios problemas. Puede impedir que piense por sí misma y adquiera autonomía.



## Las barreras de la comunicación

### 5) Intentar convencer, persuadir

"Sí, pero...", "Los hechos demuestran que...", "Por eso te equivocas...".

No es adecuado si las emociones están a flor de piel. Suele llevar a una batalla de argumentos sobre quién tiene razón o no, quién es más inteligente.

### 6) Enjuiciador, crítico

"Eres esto... o aquello...", "Te falta madurez", "Deberías tener más sentido común".

La otra persona puede identificarse con el juicio, sentirse tonta o incompetente y cerrarse en banda. Esto también puede llevar al contraataque ("¿Y tú? ¿No eres esto... o aquello...?").

## Las barreras de la comunicación

### 7) Elogios, halagos

"Tienes toda la razón", "Estás haciendo un trabajo muy bueno", "Estoy de acuerdo".

Puede percibirse como paternalismo o manipulación si se duda de la sinceridad. Puede crear una expectativa que provoque ansiedad si la otra persona siente que no está a la altura de los cumplidos.

### 8) Humillar, ridiculizar

"Sí, hijo mío, eso es, sigue hablando", "Nunca he oído una excusa más estúpida", "Y pensar que a algunas personas les pagan por hacer este tipo de tonterías...".

Ataca la autoestima y crea sentimientos de rechazo e incompreensión. Puede provocar una reacción agresiva.



## Las barreras de la comunicación

### 9) Haz preguntas, investiga

¿Por qué quieres hacerlo? ¿Con quién? ¿Desde cuándo? ¿Cómo ha sucedido?  
¿Desde cuándo? ¿Dónde exactamente?

En una relación de ayuda o escucha, a menudo hacemos demasiadas preguntas porque nos tranquiliza y nos da la impresión de tener el control de la situación. A veces también es para acelerar el proceso.

Pero las preguntas pueden ser intrusivas o servir sólo a la curiosidad del que pregunta. También pueden influir notablemente en la expresión del interlocutor y hacerle decir lo que queremos oír... lo que puede llevarnos a buscar soluciones en falso.

## Las barreras de la comunicación

### 10) Desviar la atención, evadirse o utilizar un humor inapropiado

"Hablemos de otra cosa...", "Claro, si tú fueras el gran jefe esto no habría pasado...", "Por cierto, sabes de...".

A menudo, por vergüenza o incomodidad, intentamos evitar ciertas discusiones o problemas que no queremos tratar. Así que cambiamos de conversación, intentamos hacer una pequeña broma para aligerar el ambiente o adoptamos un tono sarcástico.

Esto puede experimentarse como una invitación a no abordar los problemas, a no confiar en el otro, y puede conducir a una pérdida de confianza en la relación. El otro mensaje es que los problemas de la otra persona no son importantes, ni mucho menos, porque se dejan de lado.



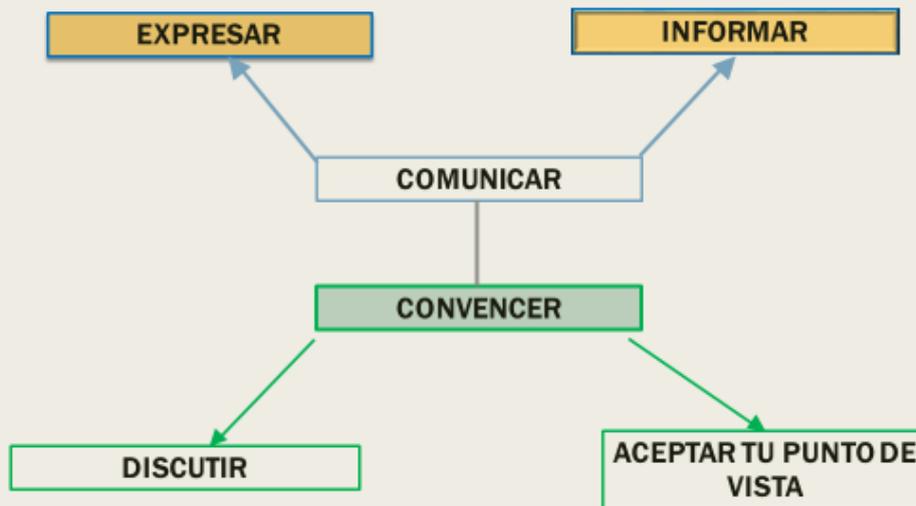
## ¿Cuáles son las cinco cualidades de una buena comunicación verbal?

Estas son las 6 cualidades de una comunicación poderosa:

- ✓ **Asertividad.**
- ✓ **Apertura de mente.**
- ✓ **Empatía.**
- ✓ **Claridad.**
- ✓ **Escucha.**
- ✓ **Reformulación y retroalimentación.**



**ASERTIVIDAD**



## La asertividad

**Definición:** el término "asertividad" apareció en la primera mitad del siglo XX.

El psicólogo estadounidense Andrew Salter lo introdujo y dio la siguiente definición: "la capacidad de expresarse y defender los propios derechos sin infringir los de los demás".

Esta noción se extendió después hasta convertirse en objeto de libros dedicados a su promoción durante la segunda mitad del siglo XX.

La asertividad se considera el arte de transmitir un mensaje difícil sin pasividad pero también sin agresividad.



■ TEST DE ASERTIVIDAD



## Mentalidad abierta

### ¿Qué es la mentalidad abierta?

La mentalidad abierta, según las definiciones del diccionario, es la actitud de una persona que "muestra gran tolerancia, interés, curiosidad y comprensión por las ideas que difieren total o parcialmente de las suyas".

Significa estar dispuesto a :

- Escuchar a personas diferentes,
- aceptar y respetar sus ideas y puntos de vista, aunque sean diferentes de los nuestros.
- respetar la libertad de los demás, sus diferentes actitudes mostrando amabilidad.
- no "encerrarse" en certezas: cuestionarse ante nuevos encuentros e ideas.
- examinar estas nuevas ideas con curiosidad e interés, y si las encontramos pertinentes, hacerlas parte de nuestras vidas.

### ¿Qué aporta la mentalidad abierta a la vida?

Los efectos negativos de la falta de apertura se manifiestan en primer lugar:

- poca conciliación ;
- miedo al cambio ;
- miedo a lo desconocido ;
- miedo al otro y a sus ideas
- certezas arraigadas sobre todo
- intolerancia ante nuevas actitudes e ideas, etc.

La lista es interminable y demuestra que la apertura de espíritu es una cualidad esencial que hay que desarrollar.

De hecho, fomenta la creatividad y nos permite interactuar con los demás de forma más beneficiosa.



## ¿Qué aporta la mentalidad abierta a la vida?

Al ser más receptivo a los demás y a los nuevos entornos, uno puede salir más fácilmente de su rutina diaria y aceptar el cambio.

Las personas abiertas son más humildes, capaces de reconocer que no saben. Además, se enriquecen intelectualmente explorando el mundo y a los demás. Esto les permite ser imaginativas y creativas.

La benevolencia es también una de las cualidades que se derivan de ello: tener la mente abierta hace que uno sea capaz de compasión, de escuchar a los demás, de generosidad y de solidaridad.

Todo ello conduce de forma natural a grandes oportunidades, ya sean humanas, profesionales o personales. Las personas de mente abierta encuentran más fácilmente soluciones a sus problemas, gracias a su apertura al mundo y a su positividad.

**Albert Einstein dijo: "La medida de la inteligencia es la capacidad de cambiar."**

Pero cuidado: ser abierto de mente no significa aceptarlo todo, de cualquier manera y de cualquier persona.

Mantén un espíritu crítico y aléjate de ideas, personas y cosas, pero hazlo con buena voluntad.

Ten siempre dudas, para no precipitarte con ninguna idea nueva que parezca muy emocionante al principio.

Keeping a  
free...  
and  
critical  
conscience



## EMPATÍA

### Empatía

<https://www.youtube.com/watch?v=1Ewgu369Jw>

La empatía es el reconocimiento y la comprensión de los sentimientos y emociones de otra persona.

En un sentido más general, es el reconocimiento de los estados no emocionales de una persona, como sus propias creencias.

En el lenguaje común, el fenómeno de la empatía suele ilustrarse con la expresión "ponerse en el lugar del otro".

Esta comprensión se produce a través de un descentramiento de la persona y puede conducir a acciones relacionadas con la supervivencia del sujeto que empatiza, independientemente y a veces incluso en detrimento de los intereses del sujeto que empatiza.



## Empatía

La empatía es el reconocimiento y la comprensión sentimientos y emociones de otro individuo.

En un sentido más general, es el reconocimiento de los propios estados no emocionales, como las propias creencias.

En el lenguaje cotidiano, el fenómeno de la empatía suele ilustrarse con la expresión "ponerse en el lugar del otro".

### La EMPATÍA consiste en:

- Conseguir sumergirse en el universo subjetivo del interlocutor.
- Comprender el significado de las palabras del interlocutor en el contexto de su propia sensibilidad y reacciones.
- Permanecer emocionalmente independiente mientras se centra la atención en el significado de lo que el interlocutor espera y quiere decir.





Cofinanciado por  
la Unión Europea



## Claridad

**Sinónimo :** transparencia, nitidez.

**Definición :**

- Lo que hace las cosas visibles, perceptibles al ojo; radiación electromagnética capaz de impresionar al ojo.
- Carácter de lo inteligible.
- Lo que se entiende bien se dice claramente y las palabras para decirlo vienen fácilmente (Jean Boileau siglo XVII)



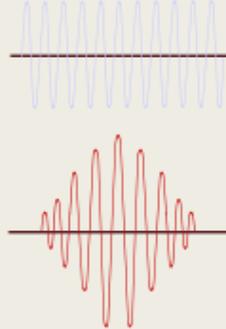
## ESCUCHA ACTIVA

Un saber ser y un saber hacer.



## Lo que no es la "escucha activa"

- *Una conversación*
- *Un debate*
- *Una entrevista*
- *Un interrogatorio*
- *Un discurso*
- *Una confesión*
- *Un diagnóstico*



49

## La actitud del orador La actitud del oyente

---

Apertura y disponibilidad sin prejuicios

---

"Sin juzgar"

---

« No directividad »

---

Auténtica intención de comprender al otro en su forma de pensar, de expresarse, de descubrir su mundo subjetivo.

---

Esfuerzo por analizar lo que se dice y lo que ocurre durante el intercambio.



50



## Obstáculos a la escucha



51

## Más barreras...

Las expresiones:  
"sí, pero..." = oposición  
"él o ella se ve..." = prejuicio  
"no deberías tener..." = juicio  
"empecemos hablando de..." = direccionalidad  
"Creo que tú..." = subjetividad

Desdramatizar,  
banalizar: "no digas eso,  
pero no..."

Preparar una respuesta mientras el otro habla

Signos de impaciencia

cortar el habla



## REFORMULACIÓN

### ¿Una definición?

« Es una intervención del negociador que consiste en repetir en otras palabras y de manera más concisa o explícita, lo que una persona acaba de expresar...»



## Los objetivos de la reformulación

- Comunica al sujeto lo que el receptor ha entendido o está tratando de entender
- Aclara el significado de las palabras del sujeto al reflejarle lo que está diciendo de una manera diferente y ofrece la posibilidad de continuar o profundizar la discusión.
- Permite que el emisor y el receptor eviten malentendidos al permitirles confrontar sus percepciones.

55

## Silencio

- El silencio permite que el sujeto sienta que tiene tiempo para expresarse...
- Al respetar este silencio, el negociador indica que no tiene prisa por concluir, que su ritmo es el del sujeto...

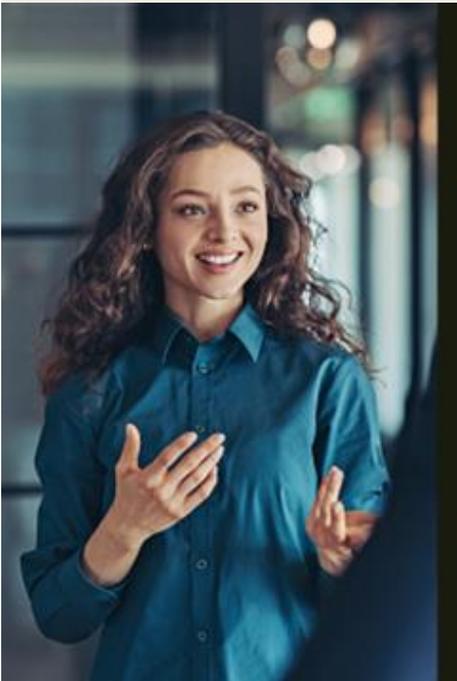
56



Cofinanciado por  
la Unión Europea



## COMUNICACIÓN NO VERBAL



¿Cuál es el papel de la  
comunicación no verbal?

Los comportamientos no verbales sirven como reguladores de la interacción entre emisor y receptor; a menudo son elementos esenciales de la retroalimentación necesaria para una comunicación efectiva.



## **Tipos de comunicación no verbal**

- Expresiones faciales. El rostro humano es particularmente expresivo. ...
- Movimientos y postura. ...
- gestos ...
- Contacto físico. ...
- Proxemia. ...
- Voz. ...
- Apariencia.

## **Algunas herramientas para entender mejor la comunicación no verbal**

- PNL
- Análisis Transaccional

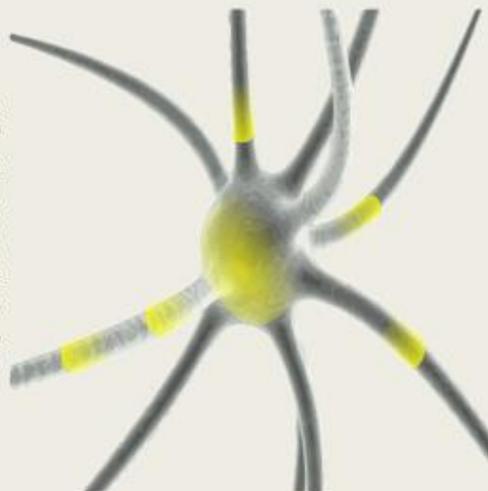


Cofinanciado por  
la Unión Europea

# neurolingüística Programación

## Neuro

Porque esta capacidad de aprender, de establecer formas de pensar, de sentir y de actuar se basa en el funcionamiento de nuestro sistema nervioso. En efecto, es el sistema nervioso el que, gracias a nuestros cinco sentidos, percibe el entorno, el mundo en el que vivimos, e interpreta, codifica y transmite mensajes de todo tipo. Las técnicas de la PNL actúan directamente sobre esta organización neurológica.

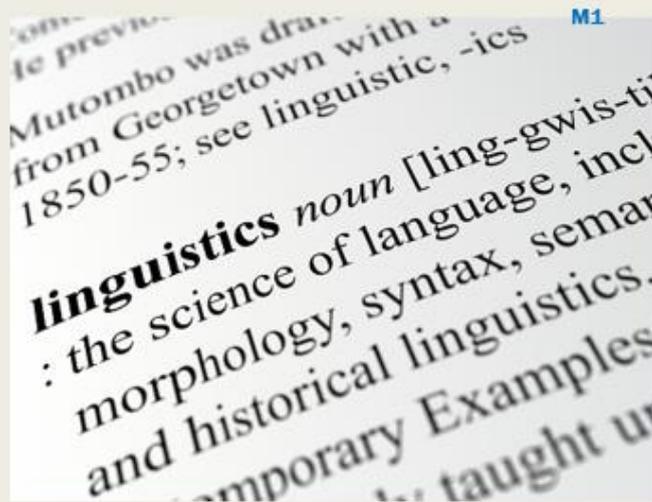




## Lingüística

Porque es el lenguaje el que estructura y refleja nuestra forma de pensar.

Es el vehículo de nuestras experiencias, nuestras percepciones y nuestras representaciones del mundo.



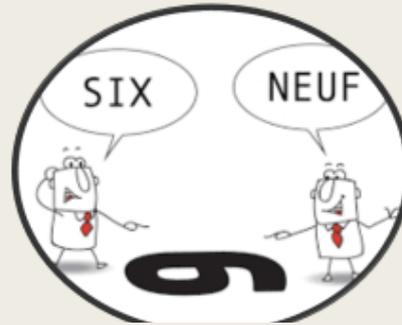
## Programación

Porque desde nuestra más tierna infancia nos programamos, aprendemos cosas, formas de pensar, sentir, percibir y comportarnos. Así que, como el material es el mismo (cerebro y sistema nervioso), lo que una persona es capaz de hacer, otra es potencialmente capaz de hacerlo.





" El mapa no es el territorio que representa" es probablemente la mejor manera de expresar el hecho de que cada uno de nosotros construye una representación subjetiva de la realidad y que vivimos y "funcionamos" en respuesta a esa representación.



## LA PERCEPCIÓN DE LA REALIDAD





## La percepción de la realidad



¿Cómo se representa esta imagen?

Busca a la anciana

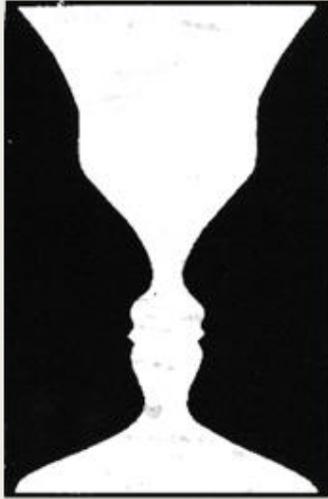
Busca a la joven

67

## La percepción de la realidad

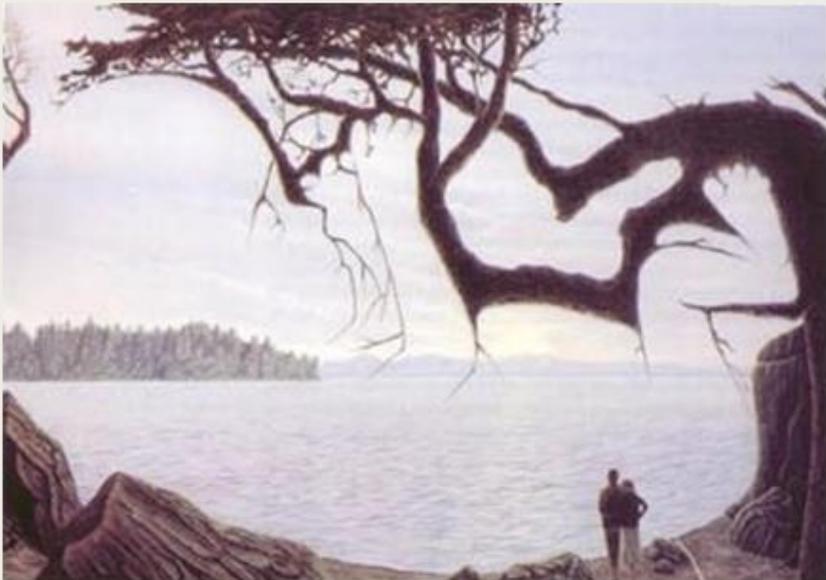
- Este ejercicio demuestra que no todos vemos objetivamente lo mismo.
- Por tanto, podemos deducir que puede ser difícil comunicarse con una persona que, de buena fe, no ve lo mismo que nosotros.
- A continuación, podemos intentar explicar la razón o razones de esta discrepancia: cultura, educación, personalidad, edad, grupo de trabajo, grupo de ocio, experiencia, clase social...
- De hecho, todo lo que constituye nuestro sistema de referencia.

68



- ¿Qué elegir primero?
- ¿La forma o
- el fondo?

69



- Y aquí, ¿qué ves?

70



Cofinanciado por  
la Unión Europea



Se trata de perspectiva





## La percepción de la realidad

La realidad pasa por muchos filtros y nunca somos objetivos porque solo tenemos representaciones de la realidad.

¿Qué es lo que hace que no veamos los objetos de forma objetiva?  
¿No de la misma manera que los demás?

Ya en todos los niveles, tanto auditivo como visual, solo tenemos un conocimiento parcial de la realidad (solo vemos ciertas longitudes de onda, solo escuchamos ciertos sonidos...).

73

M1

**Conclusión: La comunicación se mejora aprendiendo a**

- Observar,
- Tener en cuenta a los demás (aceptación de los demás),
- Y adoptando una actitud de control sobre las propias percepciones e interpretaciones.



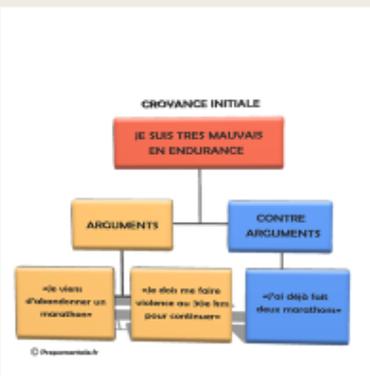
74



## Creencias

- Hay dos tipos de creencias:
- $A = B$ , creencias de igualdad
- y
- $A \Rightarrow B$ , creencias limitantes

### creencias limitantes



#### ¿Qué es una creencia limitante?

La mayoría de las dificultades que encontramos en la comunicación, o en las situaciones, y que nos crean estrés, provienen de creencias negativas, de las que somos conscientes o en su mayoría inconscientes, sobre nosotros mismos, sobre los demás, sobre la vida en general.

Tendemos a dar por sentado lo que creemos que es verdad, hasta el punto de que ya no pensamos en ello. Nos identificamos con nuestras creencias y descodificamos el mundo que nos rodea a través de esas gafas olvidadas que llevamos en la nariz.



## creencias limitantes

Parecen naturales, universales o compartidas por personas de "sentido común"; en pocas palabras, son "verdaderas".

Sin embargo, para gestionar mejor nuestro estrés, debemos considerar nuestras creencias como hipótesis que podemos cambiar cuando los resultados que producen no nos convienen.

Actuando sobre nuestro sistema de creencias, podemos cambiar nuestra percepción de las situaciones estresantes.

77

## creencias limitantes

### Algunas creencias limitantes

- *¡No sirvo para nada, no valgo nada!*
- *No sirvo para los idiomas ni para las matemáticas.*
- *¡No voy a conseguirlo, no estoy a la altura!*
- *No soy digno de amor.*
- *Los demás son mucho mejores que yo.*
- *Si digo "no", heriré sus sentimientos.*
- *¡Hay que trabajar duro y sin descanso!*
- *Complacerte a ti mismo es egoísmo!*

Je n'ai pas les capacités  
**JE SUIS TROP..**  
Je ne suis pas assez...  
Je n'y arriverai pas !  
**C'est impossible !**

**CROYANCES  
LIMITANTES**

78



¿Cuáles son tus creencias limitantes conscientes que alimentan tu estrés? .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

79

## Análisis Transaccional



o Creado por iniciativa de Eric Berne (1910-1970), psiquiatra estadounidense.

En la década de 1950, Berne, inspirado por Freud, se distanció del psicoanálisis.

o Se busca crear una herramienta terapéutica que sea eficaz y rápida, por lo tanto menos costosa y accesible para todos.



## Análisis Transaccional



A.T. ofrece un marco para comprender los problemas relacionales y los métodos de intervención para resolverlos.

Se basa en una premisa ineludible: “cada persona es “fundamentalmente correcta”, tiene valor, importancia y dignidad, y tiene capacidad de pensar y elegir.

### Los estados del ego

Los estados del yo proporcionan información sobre el tipo de relación que mantenemos con los demás ...o con nosotros mismos (diálogo interior).

Esto significa que, a lo largo de su vida, una persona

- Observa cómo se comportan sus padres (o abuelos, tutores, luego una figura espiritual o un gran profesional), lo que dicen, lo que transmiten de sus emociones ante diferentes situaciones de la vida.
- Estas observaciones le servirán de modelo más adelante. Imagina que se trata de una "mirada" al Otro,
- experimenta, capta la realidad cotidiana y registra sus conclusiones. Aquí, la "mirada" se dirige al frente y alrededor de uno mismo.

A los propios sentimientos, emociones y necesidades, que evolucionan por naturaleza y que intentará satisfacer con mayor o menor éxito: "la mirada" se dirige entonces hacia uno mismo.



## Los estados del ego

- **Padre (P):** que retiene todos los pensamientos + sentimientos + comportamientos de los modelos parentales e integrados tal cual,
- **Adulto (A):** que retiene todos los pensamientos + sentimientos + comportamientos relacionados con el "tacto" de la realidad, con el aquí y ahora,
- **Niño (C):** que conserva el conjunto de pensamientos + sentimientos + comportamientos tal como la persona los experimentó en la infancia.



## Los estados del ego

Así, en cada momento nos acercamos a la realidad con tres posibilidades:

Ponerle modelos ("estar en el Padre"),

Reproducir experiencias personales del pasado ("estar en el Niño"),

O tomar la realidad tal y como es -no como nos gustaría que fuera- con lo que somos y no con lo que fuimos o con lo que nos gustaría ser ("estar en el Adulto").



## Los estados del ego



- Cumplimiento estricto de la organización oficial,
- Principios de gestión,
- Organización del trabajo
- Valores sólidos (por ejemplo, valores familiares)
- Oportunidades profesionales
- Cumplimiento
- Normas
- Reconocimiento por méritos ...

## Los estados del ego



- Planteamientos objetivos y racionales
- Cooperación pragmática centrada en la eficacia
- Autenticidad de la comunicación
- Confrontación eficaz
- Proyectos
- Diálogo
- Análisis
- Delegación...



## Los estados del ego



- Organización informal
- Enfoque en las relaciones humanas
- Motivación
- Obediencia, adaptación
- Creatividad, astucia, ingenio
- Manipulación
- Alegrías, penas, entusiasmos, decepciones, resentimientos...

## Los estados del ego

No hay estados del yo "buenos" o "malos", todos tienen una función esencial y complementaria diferente. Estas son las funciones de cada uno:

- Padre normativo: función de protección y transmisión de valores
- Padre afectuoso: función de permiso y estímulo
- Adulto: función de exploración del entorno
- Niño Adaptado Rebelde: función de oposición legítima
- Niño Adaptado Sumiso: función de adaptación al entorno
- Niño libre: función de expresión de necesidades y emociones básicas



## Los estados del ego

Por otra parte, el uso excesivo de un estado del yo, sin necesidad en relación con la situación, conduce a hacer inoperante el uso de su función:

- si una persona habla bruscamente a un niño con regularidad, éste ya no será capaz de distinguir entre una advertencia ante un peligro probado y una situación trivial
- si alguien hace sistemáticamente lo que se le dice, ya no será capaz de distinguir entre una adaptación adecuada y lo que se denomina sobreadaptación, es decir, una adaptación en detrimento de sus propias necesidades,
- o si un compañero interrumpe una reunión cada dos minutos porque tiene sed, es probable que al cabo de un tiempo deje de tener voz.

## Examples

- Padre normativo: un niño quiere cruzar la calle cuando viene un coche, un transeúnte le dice bruscamente: "¡Atrás!"
- Padre afectuoso: a un compañero que acaba de recibir un nuevo y difícil encargo: "Lo harás bien, el jefe tiene razón, ¡eres nuestro mejor recurso para este proyecto!"
- Adulto: en un concesionario de coches: "¿Cuánto cuesta ese coche?" en tono neutro,
- Niño Adaptado Rebelde: alguien me habla en un tono de voz que no acepto, le digo enérgicamente: "Por favor, háblame en otro tono de voz",
- Niño Adaptado Sumiso: sin motivo aparente, un policía me para y me pide la documentación; sin hacer preguntas se la doy,
- Niño Libre: en medio de una reunión de trabajo, un compañero me propone un descanso porque tiene sed: "¡Venga, vamos a tomar un café!" en un tono cordial y dinámico.



## Los estados del ego

**ESTADO EGO:** La indicación del Estado de Ego invertido suele indicarse por el...



### Ejercicio

Aquí tienes algunas frases, ¿puedes adivinar en qué estado funcional del ego se encontraba la persona cuando las dijo?

- "¡Siempre puedes huir! Yo nunca lo haré!", dicho de forma desafiante y enérgica, en tono de rebeldía
- "¿Puedes ayudarme a escribir esta parte?", en tono informal
- "¡Oh, qué bonito! Quiero el mismo!", dijo con voz alegre y entusiasta, con una sonrisa en la cara
- "¡Esto es inaceptable! No te atrevas a hacer eso!", con la cara roja de ira, el tono alto y el volumen elevado
- "Lo que te digo ahora es por tu bien", en tono amable y reconfortante con voz suave
- "Las clases empiezan a las 15h. Terminan a las 18h", en tono neutro.
- "El respeto es la regla aquí, estás fuera", en tono firme, señalando la salida
- "¿Seguro que puedo? No estoy segura, prefiero que no", en tono temeroso, con cara de preocupación



## Estado de los padres

El Estado del Ego de los padres tiene cuatro subdivisiones:

- El padre adoptivo o donante
- El padre normativo
- El padre perseguidor
- El padre salvador



93

## Estado de los padres

|                     | Actitudes, caras, gestos tono de voz  | Formulaciones, expresiones típicas  |
|---------------------|---|---|
| Padre normativo +   | Firme, gestos que apoyan el discurso, rostro decidido, autoridad negociada, da normas, rostro serio, brazos cruzados, recompensa...   | "Debes, porque .... "Eso está bien, sigue, bien,...", "No, eso no es posible, es un error,...", "Está claro, no olvides las instrucciones, respeta el tiempo límite..." |
| Padre perseguidor - | Crítico, voz amenazante, enfadado, frunce el ceño, castiga, puede llegar al maltrato físico, voz mordaz, áspera, severa, intolerante, muy directivo, rompedor, irónico, despectivo... | Debería darte vergüenza", "Ya está bien", "No me sorprende de ti", insultos, mímicas, gestos, suspiros desvalorizadores, "Te lo prohíbo, piérdete"...                   |
| Padre de acogida +  | Afectuoso, gestos tiernos, hombro protector, cálido, tranquilizador, acogedor, rostro comprensivo, voz suave y armoniosa, conciliador, tolerante, rostro relajado...                  | "¿Puedo ayudarte?", "¿Cómo estás? no te preocupes", "muy fuerte, estás en buena forma"...   |
| Padre salvador -    | Hiperemocional, preocupado, sentimental, voz encantadora, gestos y actitudes sofocantes,...   | "No te preocupes, yo me encargo", "No es culpa tuya",....   |

94



## Estado Adulto

El estado del yo adulto no tiene subdivisiones.

- ✓ Le interesan los hechos, las noticias, los análisis objetivos y se expresa con calma: "dice cosas".
- ✓ En la comunicación verbal, su voz es tranquila, firme, y su mirada franca.
- ✓ En la comunicación no verbal, se mantiene erguido, a una distancia adecuada (la llamada social), está relajado.

Estados del ego

95

## El Estado infantil

Este estado del yo es creativo, está en la emoción. El infantil tiene 4 subdivisiones:

- el niño sumiso.
- El niño rebelde
- El niño adaptado
- El niño libre



Estados del ego

96



## The Child state

|                    | Actitudes, caras, gestos tono de voz  | Formulaciones, expresiones típicas  |
|--------------------|---|---|
| Niño adaptado +    | Amable con los demás, tranquilo, evita los conflictos, tono de voz uniforme, educado, discreto, escucha, ordenado, obediente, muy sociable, sonriente, respetuoso, no toma la iniciativa, espera a que le hagan preguntas,. | "sí, no gracias ...." "hola, buenas tardes,...", "por favor,...", "¿puedo .....?", "si quiere, cuando quiera",...           |
| Niño sumiso -      | Insignificante, voz baja, ojos tímidos, evita el contacto, tímido, reservado, se sonroja con facilidad, silencioso, no responde a las preguntas, no toma la iniciativa  | "sí", silencio  |
| Niño libre +       | Actitudes naturales, franco, directo, espontáneo, entusiasta, curioso, intuitivo, cara expresiva, creatividad, deseo, imaginación,...   | Explosión de alegría, miedo, tristeza, rabia, "quiero, no quiero, quiero,...", "chic, mierda, otra vez, "quiero, odio,...". |
| Rebellious child - | Gesticula, grita, se defiende, provoca, cualquier forma de oposición, se enfurruña, tontea, olvida, es irónico, busca el conflicto, busca la identidad,...  | "Estoy harto,...", "no", "porque toujours", "tous pourris",...  |

97

## Pruebas de Eneagrama en línea

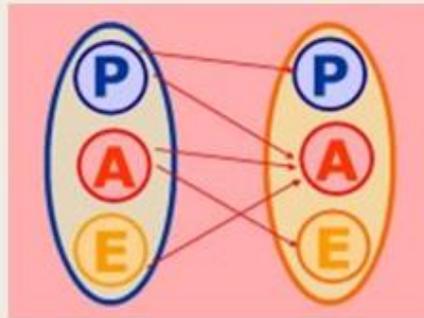
- <https://www.eclecticenergies.com/francais/enneagramme/dotest>



## Análisis transaccional: Transacciones

- Un ida y vuelta (estímulo y respuesta) entre dos estados del yo.
- Una transacción en AT es la unidad de intercambio (verbal o no verbal) de comunicación, entre dos o más personas físicas o jurídicas

### Análisis transaccional: Transacciones



Una transacción es una unidad de intercambio entre dos o más personas físicas o jurídicas



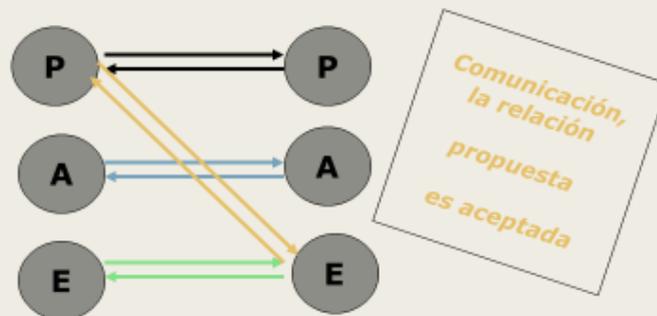
## Transacción es paralelas

Las transacciones paralelas son potencialmente la comunicación más eficaz en la mayoría de los casos en los negocios,

Otros tipos de transacciones pueden ser más o menos atrapados ... y una fuente de dificultades de comunicación



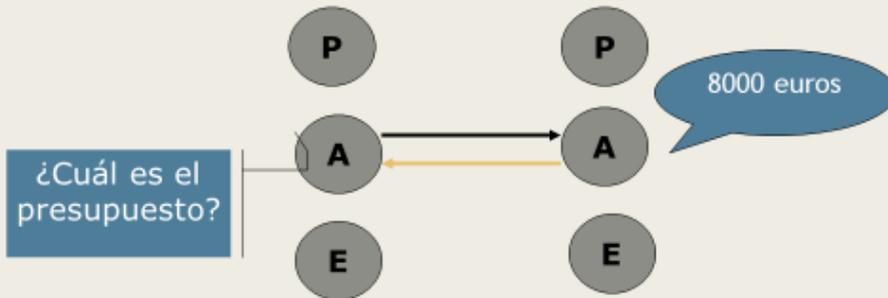
### Análisis transaccional: Ejemplos de transacciones paralelas (complementarias)



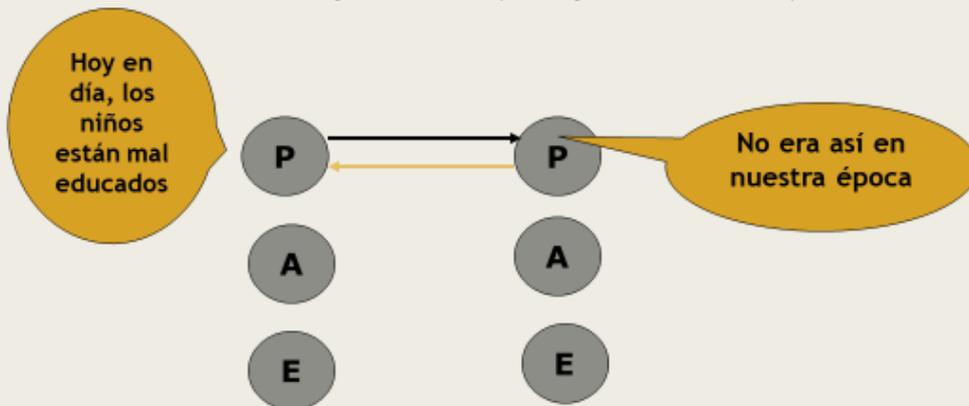
Durante una transacción paralela, el viaje de ida y vuelta se realiza por el mismo canal, de la misma manera. No hay intervención de otros estados del yo en el retorno (la respuesta).



### Análisis transaccional: Ejemplos de transacciones paralelas (complementarias)



### Análisis transaccional: Ejemplos de transacciones paralelas (complementarias)

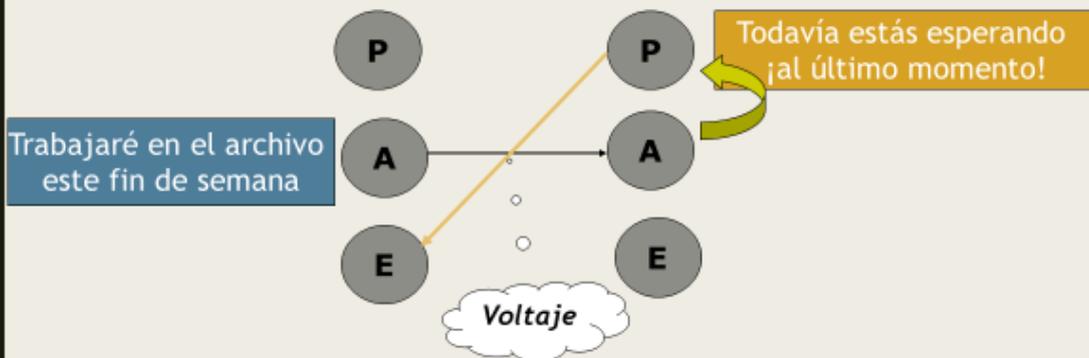




## Transacciones cruzadas

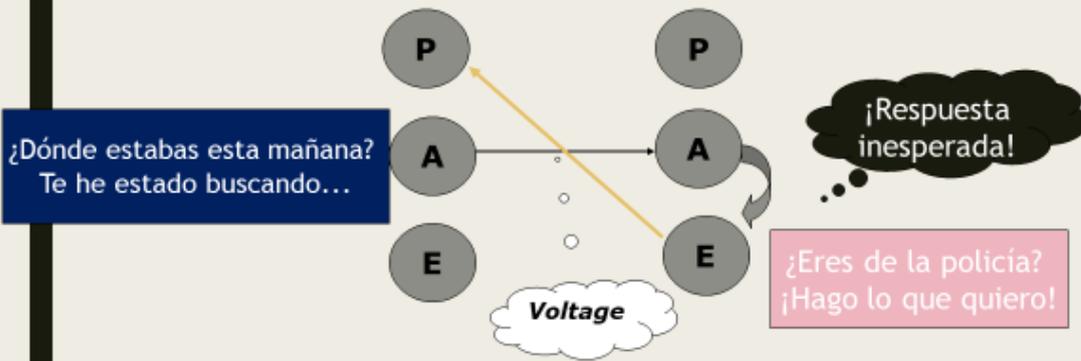
- Transacción cruzada: interviene otro estado del ego (EM) distinto del que es objeto del primer interlocutor.
- Esta EM que interfiere afecta a una EM distinta de la que originó la transacción.

### Análisis transaccional: Ejemplo de transacción cruzada



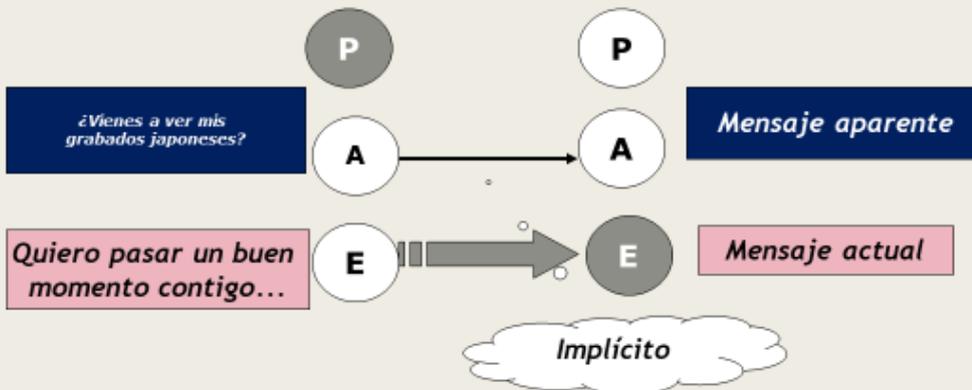


### Análisis transaccional: Ejemplo de transacción cruzada



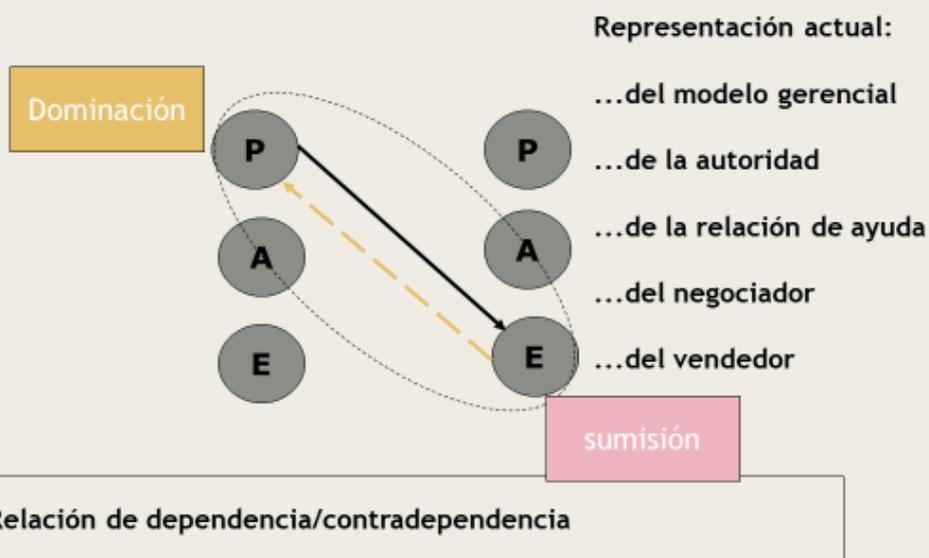
### Análisis transaccional: Ejemplos de transacciones dobles ocultas (atrapadas)

Una transacción puede ocultar otra....





## Análisis transaccional: ejemplos de transacciones comunes



## Módulo 2: aprender a aprender

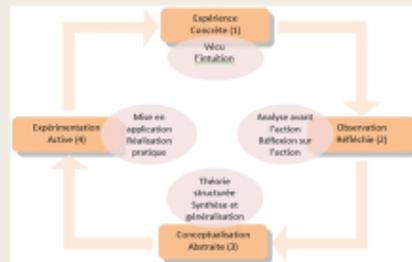
- Los diferentes estilos de aprendizaje.
  - *Los cuatro estilos de aprendizaje (tipología de Kolb)*
  - *¿Cuál es tu prueba de estilo de aprendizaje?*
- ¿Cómo memorizar?
  - *El VAKOG*
- Pensamiento crítico :
  - *Definición*
  - *Las 5 habilidades del pensamiento crítico*
  - *¿Cómo mejorar el pensamiento crítico?*
- ¿Cómo utilizar la información?
  - *¿Dónde encontrar la información?*
  - *Cómo resumir la información*
  - *Cómo reportar información*
- Desarrollando la motivación
  - *La teoría de las expectativas (Victor Wroom)*
  - *La pirámide de las necesidades*
  - *Cómo encontrar tu motivación más profunda*



## Los 4 estilos de aprendizaje

Estilo de aprendizaje identificado a partir de cuatro estilos resultantes de la combinación de dos dimensiones bipolares: concreto-abstracto, acción-reflexión:

- Estilo convergente (acción-abstracta)
- Estilo divergente (concreto-reflexivo)
- Estilo asimilativo (abstracto-reflexivo)
- Estilo complaciente (acción concreta)



David Kolb estudió el aprendizaje y señaló que todos los que se encuentran en una situación de aprendizaje pasan por un ciclo de cuatro fases.

Y, también observó que cada persona generalmente prefiere dos fases de este ciclo.

El ciclo de las fases de aprendizaje.

1. Experiencia concreta de una acción/idea (estoy pintando la pared de una cocina).
2. Observación reflexiva y cuidadosa. (¿Cómo se ve? ¿Me gusta?)
3. Conceptualización abstracta y teórica (¿Podría haber utilizado un #método mejor: una brocha en lugar de un rodillo?)
4. Implementación de la idea/acción a partir de la experiencia inicial. (Intento un método diferente).



Kolb ha denominado los distintos tipos de alumnos según su fase preferida del ciclo de aprendizaje.

**El divergente** Prefiere las fases (1) experiencia concreta y (2) reflexión sobre esa experiencia. Los divergentes son imaginativos y se interesan por las personas y las emociones.

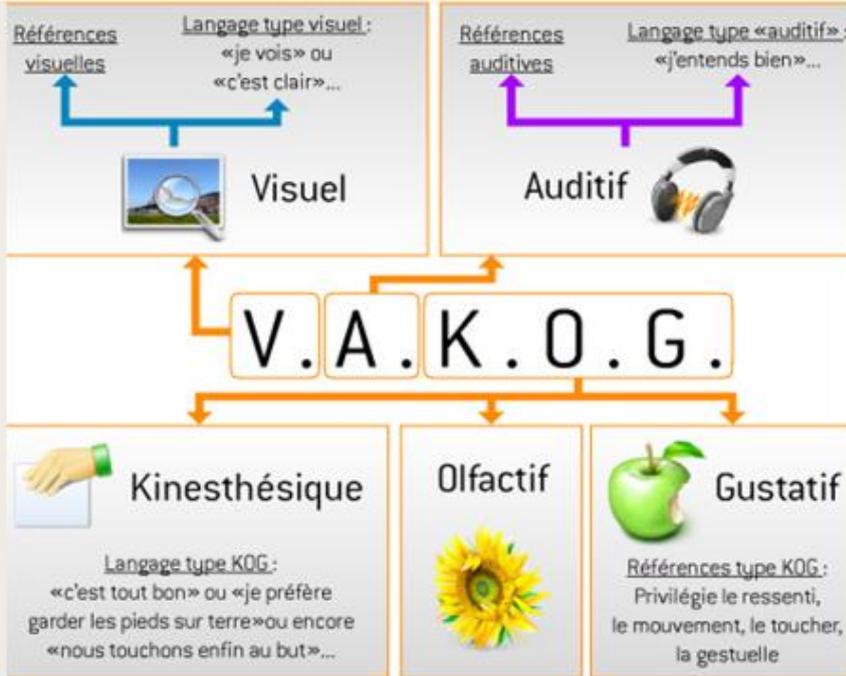
**El asimilador** Prefiere las fases (2) reflexión sobre una experiencia y (3) conceptualización abstracta y teórica de una experiencia. A los asimiladores les gusta crear modelos teóricos y se interesan menos por las personas y las aplicaciones prácticas de los conocimientos que los demás.

**El convergente** Prefiere la (3) conceptualización abstracta y teórica de la experiencia y la (4) aplicación de las fases idea/acción. A los convergentes les gusta ser prácticos y tienden a ser poco emocionales. Además, prefieren tratar con cosas antes que con personas.

**El acomodaticio** Prefiere las fases (1) experiencia concreta y (4) aplicación de la idea/acción basada en esta experiencia. Los acomodaticios se adaptan fácilmente a las nuevas experiencias y tienden a encontrar soluciones a los problemas basándose en su intuición.



Una herramienta para  
memorizar mejor: el VAKOG





## Filtro 1 Los cinco sentidos/VAKOG

Un Visual utilizará expresiones como: Es claro, efecto panorámico, día oscuro, está oscuro para mí, es brillante, veo lo que quieres decir, etc.

Un auditor utilizará las siguientes expresiones: no soy sordo a tu llamado, suena a hueco, parece callar, pero lo callas, razones mal, etc.



## Filtro 1 Los cinco sentidos/VAKOG

Un Kinestésico utilizará expresiones relacionadas con verbos de movimiento: moverse, saltar, etc. Y también se referirá a expresiones: piel de gallina, tranquilo, cariñoso, etc. Y también se referirá a expresiones: Tengo la piel de gallina, tranquilo, cariñoso, etc.

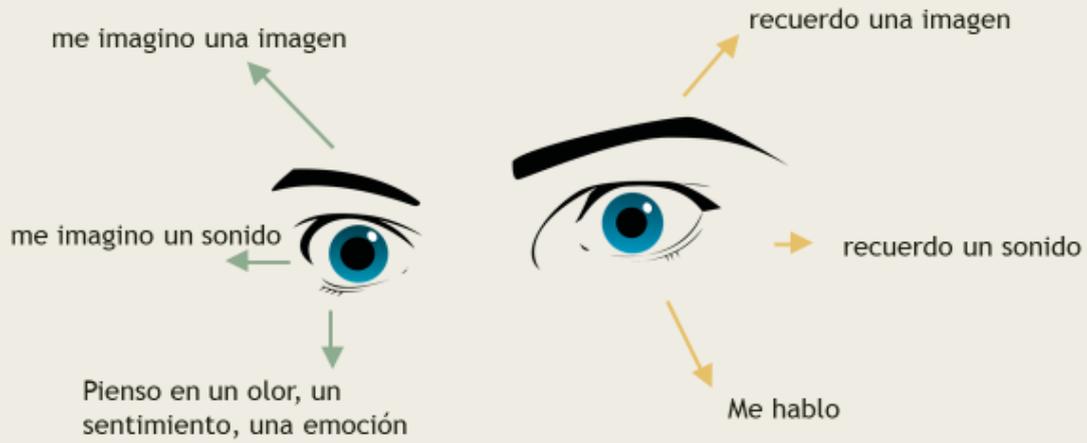
Un Olfativo utilizará palabras: Apesta, huele bien, etc.

Un Gustativo dirá: Saboreo mi victoria, buen gusto, delicioso, etc.





## Movimiento del ojo



## TEST

- ¿CUÁLES TU PERFIL DE MEMORIA?



# Pensamiento crítico

## Definición

Las 5 habilidades del pensamiento crítico

¿Cómo mejorar el pensamiento crítico?

## Pensamiento crítico: definición

El pensamiento crítico es una actividad principalmente racional, basada en cuestionar y desafiar prejuicios y opiniones 'prefabricadas'.

En suma, el pensamiento crítico se caracteriza por la duda, el rigor intelectual, la profundización, la reflexión, etc., y se concibe también como un proceso.

A small white rectangular box containing a handwritten quote in French: "Il est grand temps de rallumer les étoiles."



## Las 5 habilidades del pensamiento crítico

Las habilidades clave del pensamiento crítico son: análisis, interpretación, inferencia, explicación, autorregulación, apertura mental y resolución de problemas.

Ejemplos de habilidades de pensamiento crítico.

Pensamiento analítico.

Buena comunicación.

Pensamiento creativo.

Mente abierta.

Habilidades para resolver problemas.

Haz preguntas reflexivas.

Promover un enfoque de trabajo en equipo para la resolución de problemas.

Autoevalúe sus contribuciones a los objetivos de la empresa.

## ¿Cómo mejorar el pensamiento crítico?

¿Cómo puedes mejorar tus habilidades de pensamiento crítico?

- Saber exactamente lo que quieres es el primer paso en el pensamiento crítico.
- Maneja tus prejuicios. ...
- Considere las consecuencias de sus opciones. ...
- Haz tu investigación. ...
- Acepta que no siempre tienes la razón. ...
- Descomponerlo. ...
- No hagas las cosas demasiado complicadas.



## ¿Cómo mejorar el pensamiento crítico?

Cómo desarrollar habilidades de pensamiento crítico.

- No creas todo lo que te dicen. El primer paso en el pensamiento crítico es considerar más de un punto de vista. ...
- No creas todo lo que piensas. ...
- Hacer preguntas. ...
- Más investigación. ...
- Evalúa tu trabajo.

## Desarrollando la motivación

1. La teoría de las expectativas (Victor Wroom)
2. La pirámide de las necesidades (Maslow)
3. Reconocimiento
4. Cómo encontrar tu motivación más profunda



## Pirámide de necesidades de MASLOW



## Pirámide de necesidades de MASLOW

- ❑ Necesidades fisiológicas: dormir, alimentarse, beber, vestirse... En definitiva: necesidades biológicas y físicas primarias
- ❑ Necesidades de seguridad: elementos de estabilidad, protección
- ❑ Necesidades de pertenencia: integración en un grupo, estatus social
- ❑ Necesidades de estima: ser reconocido, ser amado, ser aceptado por los demás
- ❑ Necesidades de autorrealización: autorrealización, autorrealización, desarrollo personal (por ejemplo, a través de la meditación)



# test

¿Cuáles son tus necesidades actuales?

## Modelo V.I.E de Victor Vroom





## Explicaciones del modelo Vroom V.I.E.

### a - La valencia

La valencia, en la teoría de Vroom, es el valor que damos a lo que vamos a conseguir. Si me embarco en este proyecto, ¿es realmente valioso para mí lo que voy a conseguir?

Por ejemplo, somos directivos y encargamos una nueva tarea a uno de nuestros empleados. La motivación será proporcional al valor que el empleado otorgue a la recompensa. Podemos observar que esto es muy subjetivo. Si prometemos una gratificación de 100 euros, un empleado que la considere útil estará más motivado que otro que no la necesite. Si la recompensa es el desarrollo profesional, un empleado que no quiera desarrollarse no estará motivado.

## Explicaciones del modelo Vroom V.I.E.

### b - Instrumentalidad

En la teoría de Vroom, la instrumentalidad es la probabilidad de que podamos cumplir nuestras expectativas. Si nuestro empleado tiene que obtener resultados extraordinarios para ganarse la prima de 100 euros, es posible que no se lo crea. Si algunas personas ya han hecho este trabajo y no se han desarrollado, ¿qué garantía hay de que realmente se desarrollen? Así que el empleado intentará comprender la probabilidad de que realizando esta acción obtenga la recompensa deseada.



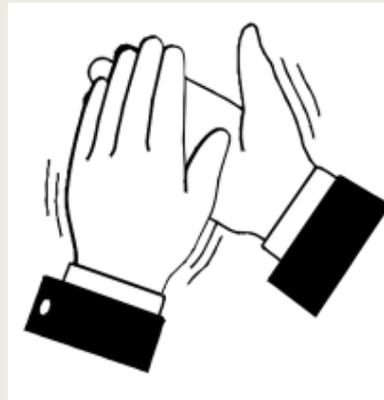
## Explicaciones del modelo Vroom V.I.E.

### c - Expectativa

Por último, en esta teoría de la motivación, la expectativa corresponde a la capacidad de tener éxito en función de las propias competencias. Aquí, el empleado tratará de comprender si es realmente capaz de llevar a cabo la misión. Si no se siente capaz, pensará que tiene pocas posibilidades de tener éxito. El juego no valdrá la pena. En cambio, cuanto más capaz se sienta, más probabilidades tendrá de tener éxito en la misión.

### Stroke

Todos necesitamos que nos animen, así que es importante aprender a decir a las personas cercanas que están haciendo un buen trabajo. Sin adulaciones, sólo "eso está bien" o "eso está muy bien" .....





## Confianza y resistencia



### ¿Qué es la confianza en uno mismo?

La confianza en uno mismo nos permite tener una visión realista de nuestras capacidades. Creer en nuestras capacidades nos permite gestionar mejor nuestras emociones y alcanzar nuestros objetivos. La autoconfianza es beneficiosa para la salud mental, el éxito, la toma de decisiones y la resiliencia.

Los cuatro pilares principales...

- La constancia. ...
- La intención. ...
- Pertinencia. ...
- Resultados.



## Los principales tipos de confianza

La mayoría de las tipologías sobre la confianza se basan en el marco definido por Zucker (1986). Distingue tres formas de confianza

- confianza interpersonal
- confianza interorganizativa
- confianza institucional.

## Causas de la pérdida de confianza en uno mismo

- ❑ El autodesprecio es la principal causa de la baja confianza en uno mismo. ...
- ❑ Tener una mentalidad negativa. ...
- ❑ Estar rodeado de gente negativa. ...
- ❑ Posicionarse como víctima. ...
- ❑ Ser perfeccionista con uno mismo. ...
- ❑ Ignorar y reprimir las emociones negativas.



## 7 consejos que te ayudarán a confiar en ti mismo

- 1 - No te sientas culpable. ...
- 2 - Ayudar no significa ahorrar. Cuidado con el efecto contrario. ...
- 3 - Ayudar a tomar conciencia del problema. ...
- 4 - Invertir los papeles. ...
- 5 - Verse con otros ojos ...
- 6 - Desmontar los discursos. ...
- 7 - Ofrecer apoyo.

## Resiliencia: definición

La capacidad de un individuo para construir y vivir satisfactoriamente a pesar de las circunstancias traumáticas. 3. La capacidad de un ecosistema, un biotopo o un grupo de individuos (población, especie) para recuperarse después de una perturbación externa (incendio, tormenta, desmonte, etc.).



## Los orígenes de la resiliencia

- ❑ La palabra resiliencia proviene del latín resilientia y tiene su origen en el sector metalúrgico para significar la capacidad de un material para volver a su estado original tras un impacto o bajo una presión continua.
- ❑ En ecología, esta es la capacidad de un ecosistema para volver a funcionar normalmente después de una perturbación.
- ❑ Este concepto fue evocado en la década de 1940 por psicólogos estadounidenses y retomado en la década de 1990 por Boris Cyrulnik (psicoanalista y neuropsiquiatra francés). Ahora forma parte del lenguaje cotidiano gracias a su publicación "Un merveilleux malheur" (Editions Odile Jacob).
- ❑ Adaptada a las ciencias sociales, la resiliencia es un fenómeno psicológico que consiste en que un individuo afectado por un trauma, una situación difícil o una emoción exacerbada identifique este evento de tal forma que no lo experimente, o ya no lo experimente de manera negativa. Además, puede tratarse de individuos denominados 'en riesgo' que logran desarrollarse sin daños psicológicos a pesar de un contexto familiar y social desfavorable.
- ❑ Boris Cyrulnik define la resiliencia como "una estrategia de lucha contra la desgracia que permite obtener placer de vivir, a pesar del susurro de los fantasmas en lo más profundo de la memoria".

## ¿Cuáles son los beneficios de la resiliencia?

- ❑ Reducción de estrés
- ❑ Construyendo confianza en uno mismo
- ❑ Reducción del riesgo de depresión
- ❑ Mayor optimismo
- ❑ Desarrollo de la serenidad



## Algunas cosas para crecer: 10 claves para contribuir a la resiliencia

1. recoge tus emociones y explora el mensaje que envían
2. fomentar la meditación de atención plena para volver al momento presente y evitar el miedo anticipatorio
3. tratar de dejar ir
4. explorar sus recursos
5. enfócate en tus acciones positivas
6. superar las frustraciones
7. demostrar flexibilidad mental
8. utilizar el enfoque narrativo
9. creer en uno mismo
10. participar en el apoyo terapéutico

### posiciones de vida

- La posición +/+ : Me respeto y te respeto, te acepto tal como eres, soy consciente de mi valor y del tuyo: somos iguales. Esto implica que tengo en cuenta lo que me dices, que te hablo de manera adulta, que veo nuestra relación en términos de cooperación y de compartir.
- La posición -/+ : se trata de una posición que da lugar a una desvalorización de uno mismo, el otro o los otros son mucho mejores que yo, lo hacen mejor, son felices, y yo nunca seré feliz...: es una posición depresiva que puede resumirse de la siguiente manera: Es una posición depresiva que puede resumirse de la siguiente manera: "No valgo mucho, cualquiera vale más que yo".



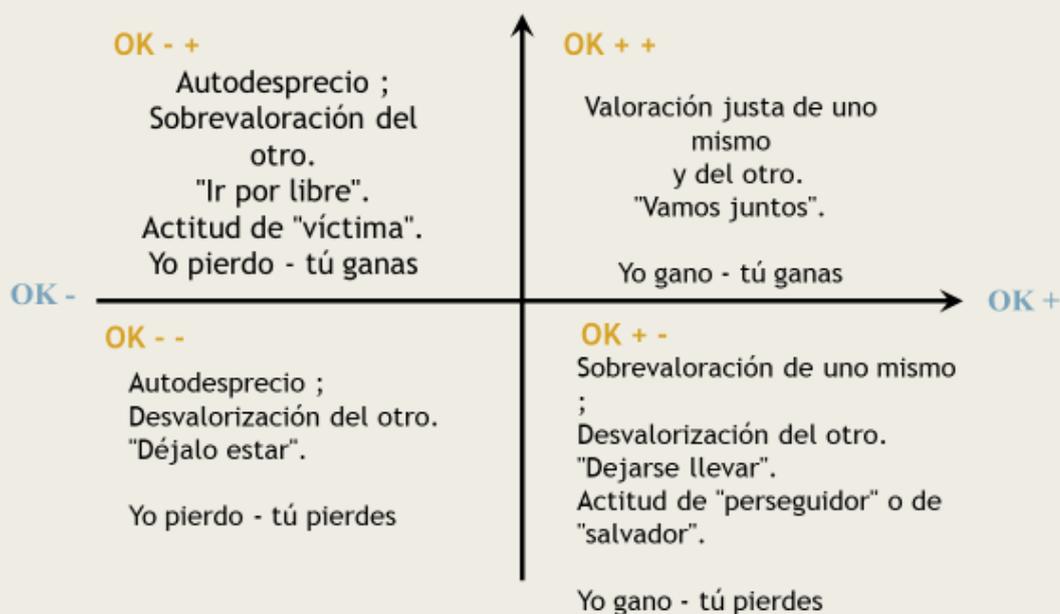
## posiciones de vida

- La posición +/-: aquí me creo mejor que tú/los demás, esto se manifiesta de dos maneras diferentes: o bien miro al otro de forma condescendiente "Pobrecito, no eres capaz de hacerlo, déjame hacerlo a mí", o bien le miro de forma altiva o incluso agresiva "Eres muy malo, eres un incompetente, quítate de en medio para que pueda hacerlo yo", o bien "Eres muy malo, haz lo que te digo y no otra cosa".

Es una posición de desvalorización o dominación, de arrogancia hacia el otro.

- La posición -/-: "Yo no valgo nada y tú tampoco", puede ser la posición adoptada por un niño cuyos padres le han dejado claro que no es bienvenido, que ha crecido en un entorno difícil y que no espera nada de nadie. Tienen una imagen negativa de sí mismos y del mundo.

## posiciones de vida





## Análisis transaccional. Signos de reconocimiento ("stroke")

Intercambios, contactos que me dicen que existo a los ojos de otra persona

Necesidad básica/ de supervivencia

Unidad de medida de las relaciones humanas

Define la relación en intensidad y tono

## Análisis transaccional. Signos de reconocimiento ("stroke")



Una de las claves del comportamiento:



Si no recibo (suficientes) caricias positivas  
buscaré caricias negativas



Que son mejores que... nada



## Análisis transaccional. Gestión de los signos de reconocimiento

|           | ENFOQUE FÁCIL DIFÍCIL |  |
|-----------|-----------------------|--|
| preguntar |                       |  |
| dar       |                       |  |
| recibir   |                       |  |
| rechazar  |                       |  |

### Saber decir "NO"



- Esto nos impide decir ¡no!
- Fijémonos en los niños... todos pasan por el periodo de afirmación de su ego y el famoso periodo del "no". Decir "no" es una forma de protegerse y de afirmar su mini-autoridad y su personalidad.
- Entonces les resulta fácil decir "no". Y no se justifican porque no sienten la necesidad de hacerlo. Es "no" y eso es "todo".



## Saber decir "NO"

- Todos tenemos miedo de ser :
- Ser humillados.
- Ser rechazados.
- Ser ignorados.



- Además, estos tres grandes miedos pueden asociarse a motores denominados "impulsores" por los psicólogos. Se han definido cinco motores: Sé perfecto, Sé fuerte, Esfuérate, Date prisa, Sé feliz.

## TEST

¿Qué factor le  
hace decir "Sí" con  
demasiada  
frecuencia cuando  
lo que quiere es  
decir "NO"?



### Ser perfecto.

El registro Ser perfecto invita al individuo a hacerlo siempre mejor y a esforzarse por alcanzar la perfección para no defraudar y atraer hacia sí la atención benévola de los demás.

Por supuesto, en este caso los Seres Perfectos siempre tienen tiempo para hacer más, ¡ya que están bien organizados!

Entonces, ¿cómo puedo decir que no?



### Ser fuerte.

Ser fuerte impide al individuo tener estados de ánimo... un niño no llora, por ejemplo. Así como nos prohibimos tener estados de ánimo, también nos prohibimos sentir compulsión o desagrado al hacer algo... así que siempre decimos "sí".



**Haz un esfuerzo.**

**El tercer registro de Haz un esfuerzo... habla por sí solo.**

**La vida no puede ser fácil ni sencilla. No nos concedemos el derecho a triunfar sin mucho trabajo...**

**Así que esforzarse ayudando a los demás y diciendo siempre Sí encaja bien en este modelo.**

Normalement j'enlève 1 point toutes les 10 fautes, mais pour vous j'ai renoncé, il y en avait beaucoup trop... Vous auriez eu une note négative je pense



**Haga el favor.**

**Lo mismo ocurre con el Placer... ¡naturalmente! En el registro del por favor, hay que satisfacer primero a los demás antes de pensar en uno mismo. ¿Cómo podemos decir "no" cuando hacemos esto?**

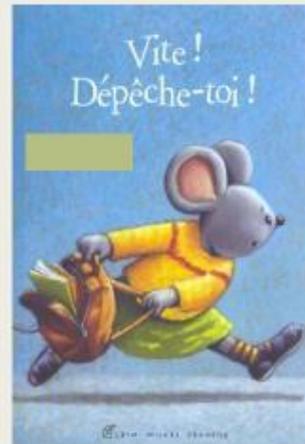
**El Complaciente tiene miedo de decepcionar y entonces no existir como persona.**





### Las prisas.

El último motor es el de las prisas,  
que impide que la gente se tome  
su tiempo y la invita a hacerlo todo  
o lo máximo todo el tiempo.



## Módulo 3: Gestión del tiempo

### Definición y bloqueadores de tiempo

- El tiempo es una fuente de estrés
- ¿Qué harías si tuvieras más tiempo?
- La matriz de Eisenhower

### Algunos consejos:

- Define y prioriza tus actividades
- Elabore una lista de actividades
- Organice sus actividades en secuencia
- Planificar las actividades
- Crear un Gantt

Planificar tu futuro sin estrés: ¿cómo será tu vida dentro de 5 años?



**Aceptar perder  
tiempo para  
ganar tiempo**



## ¿Por qué administrar tu tiempo?

El tiempo es nuestro bien máspreciado, es un capital, se agota inexorablemente.

Si esta fuente se desperdicia, conduce a :

- estrés,
- tensión nerviosa,
- gastos innecesarios,

¿Le afecta el estrés?



## ¿Por qué administrar tu tiempo?

Manifestaciones en el plano físico

- Trastornos del sueño
- Aumento o disminución del apetito
- Fatiga general
- Dificultad para relajarse, tics nerviosos
- Tensión muscular, temblores
- Sudoración, sofocos
- Dolores de cabeza
- Mareos
- Dificultad para respirar, sensación de ahogo
- Aceleración del ritmo cardíaco
- Trastornos digestivos (acidez, calambres abdominales, diarrea)



## ¿Por qué administrar tu tiempo?

### Manifestaciones psicológicas (emocionales y cognitivas)

- Preocupaciones
- Estado de ánimo inestable, irritabilidad
- Miedo a que ocurra lo peor
- Miedo a perder el control
- Dificultad para tomar decisiones
- Disminución de la motivación
- Cambios en el interés sexual
- Dificultad de concentración
- Fallos de memoria, olvidos
- Depresión
- Sensación de vulnerabilidad
- Falta de confianza en uno mismo



## ¿Por qué administrar tu tiempo?

### Manifestaciones conductuales

- Llegar tarde o no acudir a las citas
- Morderse las uñas, tics, manías
- Mirar la hora con frecuencia
- Saltarse comidas o comer comida rápida
- Fumar más
- Beber más alcohol
- Consumir drogas o medicamentos
- Evitar situaciones (personas, lugares)
- Posponer
- Comprobar las cosas varias veces



## Las propiedades elementales del tiempo son:

- El tiempo no se puede almacenar
- No se puede aumentar el tiempo
- El tiempo no puede dividirse
- No se puede renunciar al tiempo
- El tiempo no se puede recuperar
- El tiempo no se puede ahorrar
- El tiempo no se puede comprar
- El tiempo no se vende
- El tiempo no se puede acelerar
- El tiempo no se puede ralentizar
- El uso del tiempo es individual y se puede influir en él.
- La percepción del tiempo es subjetiva y se puede influir en ella.

## Duración subjetiva y objetiva

El tiempo es objetivamente mensurable, pero subjetivamente experimentado. La percepción y evaluación subjetivas de los acontecimientos influyen en nuestra noción del tiempo.

Duración subjetiva y duración objetiva del tiempo:

Esperar el autobús solo o con un amigo





## Definición de gestión del tiempo

En realidad, el concepto de gestión del tiempo es engañoso y contradictorio, ya que el tiempo fluye independientemente de cómo lo planifiquemos.

El tiempo en sí no se puede gestionar.

Lo que se puede gestionar es a uno mismo y su relación con el tiempo.

Por tanto, la gestión del tiempo es, de hecho, una parte específica de la autogestión.

## ¿Cuál es tu concepción del tiempo?

- Sea consciente de su comportamiento cuando hay demasiado que hacer y poco tiempo
- ¿Eres reactivo o proactivo?
- TEST





## ¿Cuáles son tus problemas de tiempo?

### Por los demás

- La reunión
- la búsqueda de archivos
- empleados en busca de información,
- el teléfono,
- objetivos cambiantes,
- las emergencias,
- clientes que lo solicitan,
- los viajes,
- entrevistas que siguen y siguen,

## ¿Cuáles son tus problemas de tiempo?

### Por ti

- tus preocupaciones personales,
- problemas de almacenamiento,
- perturbaciones externas,
- la hora del día.



## Los ladrones del tiempo



## ¿Qué guía nuestra concepción del tiempo?

Una elección personal, en función de los objetivos de cada uno: un directivo que trabaja 10 horas al día puede estar igual de satisfecho con su organización que otro que decide irse a las 6 de la tarde.

Los condicionamientos culturales: los anglosajones han inventado un tiempo de gestión que corresponde a la cultura monocrónica, mientras que los latinos son policrónicos.

Nuestro temperamento. La persona rutinaria se enfrenta rápidamente a su incompetencia, algunos necesitan lo inesperado, el placer de una relación. Perder el tiempo es una actitud que permite a algunos resistir mejor la angustia y la presión.

Otras son desordenadas por naturaleza y se dispersan constantemente, o tienen un temperamento lento y precavido (véase el test de las principales tendencias en su comportamiento de gestión del tiempo),

Por último, la mayoría de las veces, ¡la culpa es de nuestros métodos de trabajo!



## ¿Preparándose para invertir en el cambio?

Para cambiar tu forma de actuar y de trabajar, tienes que querer, tienes que encontrar tu energía y aceptar perder tiempo para ganar tiempo reorganizándote.

Desire + algunas técnicas te permiten controlar mejor tu tiempo.



### algunos conceptos

- La matriz de Eisenhower
- La pirámide de prioridades
- Ley de Parkinson
- la ley de Pareto
- La teoría adaptada a los tiempos





## El principio de Eisenhower

Este método de priorizar tareas fue sugerido originalmente por Dwight D. Eisenhower, 34º presidente de los Estados Unidos de América. Se dice que Eisenhower dijo una vez: "Lo que es importante rara vez es urgente y lo que es urgente rara vez es importante". Con base en esta cita, se desarrolló Eisenhower Box como una forma de ayudar a las personas a priorizar sus tareas.

## El principio de Eisenhower

¿Qué es la Matriz de Eisenhower?

La Matriz de Eisenhower, también conocida como Matriz Urgente-Importante, lo ayuda a decidir y priorizar tareas por urgencia e importancia, clasificando las tareas menos urgentes e importantes que debe delegar o no hacer en absoluto.

<https://youtu.be/tT89OZ7TNwc>



## ¿De dónde viene el nombre?

Dwight D. Eisenhower fue el presidente número 34 de los Estados Unidos desde 1953 hasta 1961. Antes de convertirse en presidente, se desempeñó como general en el Ejército de los Estados Unidos y como Comandante Supremo de las Fuerzas Aliadas durante la Segunda Guerra Mundial. Más tarde también se convirtió en el primer comandante supremo de la OTAN. Dwight tuvo que tomar decisiones difíciles continuamente sobre en cuál de las muchas tareas debería concentrarse cada día. Esto finalmente lo llevó a inventar el mundialmente famoso principio de Eisenhower, que hoy en día nos ayuda a priorizar por urgencia e importancia.

## ¿Cómo utilizar la Matriz de Eisenhower?

La priorización de tareas por urgencia e importancia da como resultado 4 cuadrantes con diferentes estrategias de trabajo:

Llamamos al primer cuadrante **Hacer primero** porque sus tareas son importantes para su vida y carrera y deben realizarse hoy o mañana a más tardar. Podría usar un cronómetro para ayudarlo a concentrarse mientras intenta hacer la mayor cantidad posible de ellos. Un ejemplo de este tipo de tarea podría ser revisar un documento importante para su gerente.

El segundo cuadrante lo llamamos **Calendario**. Sus tareas son importantes pero menos urgentes. Debe enumerar las tareas que necesita poner en su calendario aquí.

① **Hacer primero**  
En primer lugar, concéntrese en las tareas importantes que deben realizarse el mismo día.

② **Horario**  
Las cosas importantes, pero no tan urgentes, deben programarse.

③ **Delegado**  
Lo que es urgente, pero menos importante, delegar a otros.

④ **No hacer**  
Lo que no es urgente ni importante, no lo haga en absoluto.



## 5 consejos de gestión del tiempo cuando se trabaja con la matriz de Eisenhower

Poner las cosas pendientes en una lista libera tu mente. Pero siempre pregunta qué vale la pena hacer primero.

1. Trate de limitarse a no más de ocho tareas por cuadrante. Antes de agregar otro, complete primero el más importante. Recuerda: No se trata de coleccionar sino de terminar tareas.
2. Siempre debe mantener una sola lista para tareas comerciales y privadas. De esa manera, nunca podrá quejarse de no haber hecho nada por su familia o por usted mismo al final del día.
3. No dejes que tú o los demás te distraigan. No dejes que otros definan tu prioridad. Planifica por la mañana, luego trabaja en tus cosas. Y al final, disfruta de la sensación de finalización.
4. Finalmente, trata de no postergar tanto. Ni siquiera administrando en exceso sus tareas pendientes.
5. Finalmente, trata de no postergar tanto. Ni siquiera administrando en exceso sus tareas pendientes.

## La pirámide de prioridades





## La pirámide de prioridades

### ¿Qué es una Pirámide Prioritaria?

La pirámide de prioridades es un método de priorización visual que ayuda a tomar decisiones sobre las cosas más importantes en las que trabajar. A través del espacio limitado, se guía al grupo para filtrar tareas y acordar prioridades.



## La pirámide de prioridades

### ¿Cómo funciona una pirámide de prioridades?

#### Paso 1: Clasificación

Ordene todos los post-its votados y colóquelos en el lienzo de la pirámide.

Sugerencia: asegúrese de no haber votado por duplicados o de que algunos elementos votados no sean muy parecidos

#### Paso 2: Visualización

Coloque el post-it más votado en la parte superior de la pirámide. Agregue diferentes capas a continuación según su número de votos. Si los post-its tienen el mismo número de votos, se quedan en el mismo nivel uno al lado del otro.



## Ejemplo

### ■ ¿Cuál es un buen ejemplo para una Pirámide Prioritaria?

Un buen ejemplo de la pirámide de prioridades es usarla como parte de una reunión de planificación. El grupo puede usar las tres áreas de la pirámide para organizar todas las opciones del proyecto y llegar a un consenso sobre la prioridad. A continuación, verá un ejemplo de cómo podría verse una pirámide de prioridades de este tipo al final. Como puede ver, esto proporciona una visualización clara de todas las opciones en las que el grupo podría enfocarse en diferentes niveles de importancia.



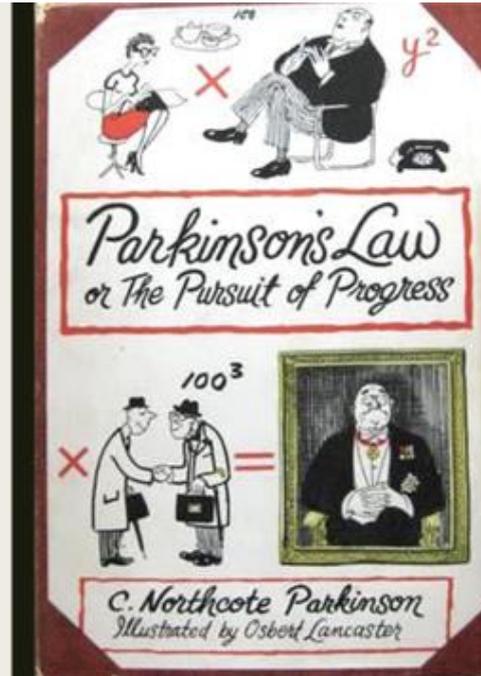
## La ley de parkinson





## La ley de parkinson

La ley de Parkinson es el adagio según el cual "el trabajo se expande hasta llenar el tiempo disponible para su realización"[1]. A veces se aplica al crecimiento de la burocracia en una organización, pero puede ser aplicable a todas las formas de trabajo.



## Ley de Pareto o ley del 80/20

### Significado

El 20% de las causas conducen al 80% de los efectos.

El 20% de los factores influyen en el 80% de los objetivos.



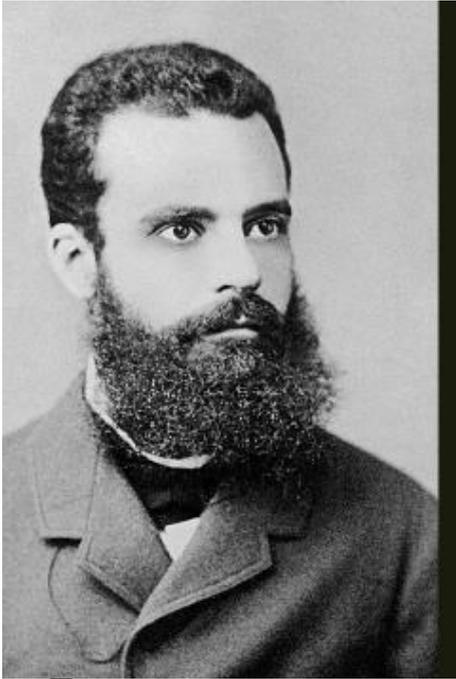
### Ejemplos:

Deporte: el 20% del esfuerzo en el entrenamiento conduce al 80% del rendimiento

Servicio postventa: el 80% de las reclamaciones proceden del 20% de los clientes

Población: el 20% de la superficie francesa contiene el 80% de la población (cálculo basado en los 9.000 municipios más densos)

Control de gestión: el 20% de los indicadores aportan el 80% de la información.

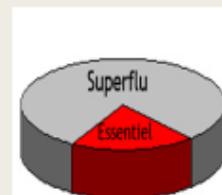


- La teoría de Pareto se puede adaptar a la gestión del tiempo. Nunca cargues tu agenda al 100%, mantén siempre el 20% para eventos desconocidos.

## Teoría de Pareto adaptada al tiempo

- 1) 1) Evitar tareas innecesarias: La parte más importante de la gestión es evitar tareas que consumen mucho tiempo y que no producen resultados efectivos.
- 2) 2) Previsión: al planificar, las tareas deben elegirse con cuidado para garantizar rendimientos futuros. Las soluciones de hoy tienen un claro impacto en los resultados de mañana.
- 3) 3) Vigilar las tareas de alto valor: se deben optimizar los esfuerzos para centrarse en el 20 % importante. Si trabaja de esta manera durante un período de tiempo, los resultados serán beneficiosos.

A la larga, sus esfuerzos administrados por Pareto darán sus frutos.





## Algunas técnicas

Usa algunos códigos de color.  
Por ejemplo: usando códigos de colores en tu agenda.

**Código verde:** según la regla 80/20, en estas áreas solo se pueden colocar cosas realmente importantes.

**Código azul:** Cuando soy menos eficiente (cansancio, hambre...), solo se colocan aquí las cosas que son fáciles de hacer o que no cansan mucho.

**Código rojo:** Áreas de contingencia, estos espacios solo se pueden utilizar con 4 días de anticipación, así siempre tengo espacio para una contingencia.

Ahora depende de usted inventar sus propios códigos.

## Algunas técnicas

Utilizar la tecnología adecuadamente:

Sea lo que sea la "máquina", está a tu servicio, no al revés.

- No apagues el móvil, ponlo en modo vibración y mira quién te llama, si es urgente o importante, si no, deja que te dejen un mensaje. Utiliza dos teléfonos: uno privado y otro profesional.
- Utiliza el correo electrónico, Internet en general y las agendas.
- Dictafono y otras grabadoras digitales.
- ¿Tienes un problema informático o técnico que supera tus competencias?
- Date un plazo para resolverlo, más allá llama a un experto.
- Todo el mundo tiene un amigo campeón dispuesto a ayudar.



## Algunas técnicas

Técnica de lectura.

4 etapas de lectura, el paso a la etapa siguiente no es automático, ¡ni mucho menos!



1ª etapa, modo búsqueda: lectura muy rápida, 10 segundos máximo por página, no leo realmente, busco lo que me interesa. No me interesa, no voy más allá, me interesa la 2ª fase.

2ª fase: lectura rápida. Leo lo que me interesa, unos minutos son suficientes. Si es realmente interesante o útil: 3ª etapa.

3ª etapa: lectura en profundidad. El artículo está identificado, me tomo el tiempo de leerlo tranquilamente. En algunos casos paso a la etapa 4.

Etapa 4: archivo. Merece la pena conservar el artículo. Se destacan los puntos importantes, se anotan y se archivan.

## El método NERAC

A modo de recordatorio, he aquí lo que significa NERAC:

Notas de las actividades a realizar

Estimar la duración de cada actividad

Reservar tiempo para imprevistos - añadir 1/3 del tiempo

Arbitrar por prioridades - matriz de Eisenhower

Controlar las actividades





## Evaluar el tiempo

Saber evaluar el tiempo: duraciones,  
plazos, fecha de inicio, carga de trabajo

## Plan

- Ama tu lista de tareas pendientes (sobre todo si son las cosas que menos te gusta hacer)
- Haz una lista de tareas diarias
- Reserva una hora de tranquilidad al día
- Organiza tu trabajo según tu ciclo energético natural
- Defina y gestione su "política de respuesta"
- Empiece por las tareas más importantes
- Para alcanzar sus objetivos, reduzca al mínimo las interrupciones
- Establezca una estrategia para gestionar la mensajería instantánea



**Elige el momento del día en que eres más eficiente para hacer las actividades que menos te gustan o para no hacerlas.**



## **Establecer prioridades**

- Aprender a reconocer tus defectos
- Aprender a decir no con cortesía
- Clasificar las prioridades por orden de importancia
- Evitar la procrastinación



## Dilación

¿Cuáles son las razones por las que postergamos hacer lo que deberíamos estar haciendo hoy?

- Miedo al fracaso
- El miedo al éxito, el miedo a triunfar
- Miedo a perder autonomía e independencia.
- Miedo a estar solo, a la soledad y al aislamiento.
- perfeccionismo



**Si te reconoces en la siguiente lista de afirmaciones, estás afectado por la dilación.**

1. Si una tarea te resulta difícil, pospones el comienzo.
2. Abandonas la tarea que estás realizando si encuentras alguna dificultad por el camino.
3. A menudo te preguntas por qué tienes que hacer esto o aquello.
4. A menudo le cuesta empezar a trabajar.
5. Tiendes a empezar varias cosas a la vez, de modo que no llegas a ninguna.
6. No empiezas a trabajar si no sientes ningún interés o placer por ello.
7. Encuentras razones para hacer algo distinto de lo que tienes que hacer.
8. No tienes problema en empezar algo pero nunca consigues terminarlo o llevarlo a cabo.
9. Te aseguras a ti mismo que no habrá consecuencias por no hacer tu trabajo.
10. Le cuesta concentrarse en lo que está haciendo y su mente divaga hacia otras cosas.



## el tiempo

- ❖ "Nunca le des tiempo al tiempo; se aprovecha de él. (Jean Amadou)
- ❖ "Hay que estar dispuesto a perder tiempo para ganar tiempo
- ❖ "En Europa tenemos el tiempo, en África tienen el tiempo

## ¿Cuáles son tus prioridades hoy?

- ¿Trabajar?
- Familia ?
- Actividades de ocio ?
- ¿Salud?



## Módulo 4: Gestión de Conflictos

Los diferentes tipos de conflicto:

abierto, latente, latente

Conflictos de opinión, necesidades o intereses

Reacciones al conflicto: las diferentes reacciones al conflicto (colcha, disco rayado...)

¿Qué es la confianza en uno mismo?

¿Qué entendemos por resiliencia?

Relación entre la confianza en uno mismo y la resiliencia

¿Cómo mejorar la confianza en uno mismo?

### ¿Son necesarios?

M4

Esta es una señal a tener en cuenta:

- La expresión de una necesidad.
- La expresión de una convicción.
- La expresión de un problema a resolver.





## Conflictos y desacuerdos

- Conflicto y desacuerdo: ¿cuáles son las diferencias?
- Cuando hablamos de conflicto, no nos referimos a simples desacuerdos. El conflicto está en el corazón del trabajo en equipo eficaz y de la colaboración sana. Animar a los miembros de tu equipo a ser abiertos y honestos entre sí es parte integrante de la colaboración en equipo. Cuando tus compañeros no están de acuerdo, significa que no dudan en compartir sus opiniones y confrontarlas para encontrar juntos la mejor solución. Así que, en pequeñas dosis, los desacuerdos pueden ser positivos.
- ¿Cuándo se convierte en un problema? Un desacuerdo se convierte en conflicto cuando uno o más miembros del equipo se sienten ansiosos e incapaces de ser plenamente ellos mismos en el trabajo. Esto puede significar que el desacuerdo se ha convertido en algo personal o que ha revelado un problema mayor dentro del equipo. En estas situaciones, puede adoptar diversas estrategias de resolución de conflictos para comprender mejor las causas del conflicto y encontrar una solución junto con su equipo.

### Los diferentes niveles de conflicto.

M4





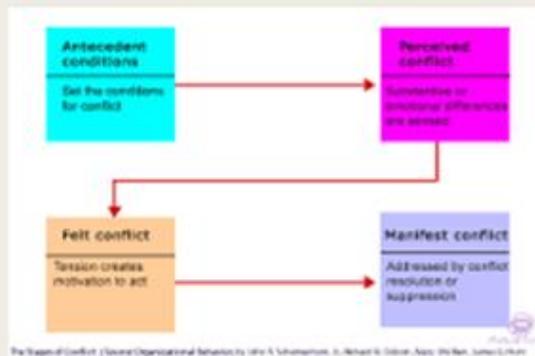
## conflicto latente

Cuando los estudiosos del conflicto enumeran las "etapas del conflicto", la primera fase a menudo se enumera como "conflicto latente" o "paz inestable". Pero esas diferencias no son lo suficientemente grandes como para hacer que un lado actúe para alterar la situación. El poder diferencial, los recursos, los diferentes intereses o valores tienen el potencial de provocar un conflicto si ocurre un evento desencadenante. Citando a Collins, Paul Wehr observó que "la vida social es ante todo una lucha por el poder y el estatus, independientemente del tipo de estructura. Una inevitable diferencia de poder entre grupos y entre individuos produce un conflicto latente en todas las relaciones sociales".



## ¿Qué es el conflicto reprimido?

La supresión de conflictos es un estado superficial y a menudo temporal que deja la situación abierta a futuros conflictos sobre temas similares.





## conflicto abierto

- Un conflicto abierto es aquel en el que los protagonistas muestran una gran hostilidad entre sí.
- Esto puede conducir a peleas verbales o físicas.

### Los diferentes tipos de conflicto.

M4





## Conflicto de necesidades

- Surgen cuando algunos miembros de un equipo, una familia o un grupo tienen necesidades contradictorias o irreconciliables. La definición de objetivos, la organización del trabajo y el reparto de responsabilidades se convierten a menudo en fuentes de necesidades conflictivas. Necesidades de pertenencia, reconocimiento, seguridad o necesidades fisiológicas

## Conflict of opinion

Conflictos de ideas: el desacuerdo entre las partes se refiere a diferentes opiniones, puntos de vista, percibidos como opuestos - Conflictos de valores: la disputa se refiere a una elección de vida, una ideología.

- Conflictos de intereses: existe una divergencia de intereses entre los dos grupos o individuos.

- Conflictos entre personas: surgen por reacciones de antipatía y competencia. Los factores evocados están relacionados con los demás, con uno mismo o con el entorno.

- Conflictos posicionales: este tipo de conflicto surge cuando en el intercambio las personas toman posiciones de diferente base ideológica. Cada persona tiene una posición que puede estar basada en un modelo integrado inconscientemente y nunca cuestionado ni reflexionado.

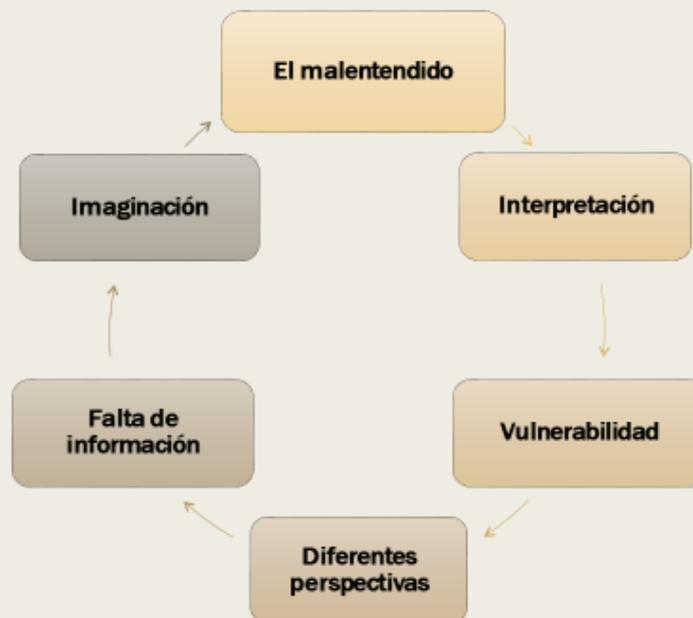


## Conflicto de intereses

¿Qué es un conflicto de intereses?

Un conflicto de intereses se puede definir como una situación en la que una o más personas o instituciones se encuentran en el centro de un proceso de toma de decisiones en el que se puede cuestionar su objetividad y neutralidad.

### El malentendido





## Las diferentes causas del conflicto.

### Psicológico

| diferencias   | causas   | resultados   |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalidad</li> <li>• Historia</li> <li>• Etnicidad</li> <li>• Nacionalidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inseguridad</li> <li>• Peligro</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensiones</li> <li>• Estrés</li> <li>• Sabotaje</li> <li>• Convulsión</li> <li>• Pruebas de fuerza</li> </ul> |

213

## Las diferentes causas del conflicto.

### Vinculado al funcionamiento de la empresa

-  Mala definición de tareas
-  División incorrecta del trabajo.
-  Interdependencia de tareas.
-  Métodos de trabajo engorrosos y rutinarios.
-  Falta de comunicación



214

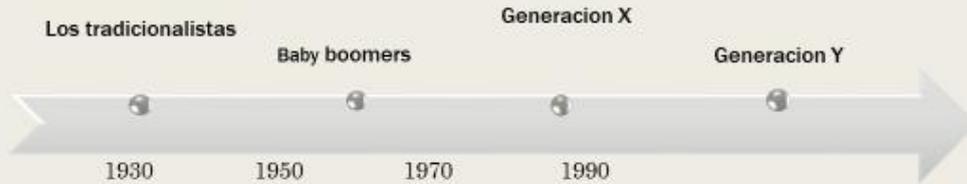


## Las diferentes causas del conflicto.

### Generacional



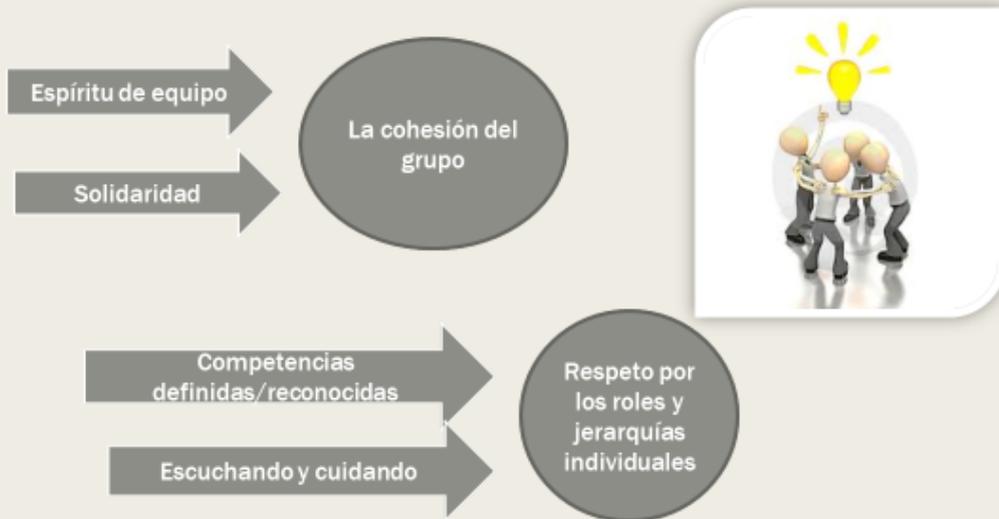
"Una generación es un grupo particular cuyos miembros comparten una proximidad en edad y han pasado por eventos de vida similares en etapas clave de su desarrollo. Pero cuyas reacciones y opiniones difieren".



215

M4

## Algunas técnicas para evitar conflictos



216



## Pasos para evitar conflictos

M4



217

## Organizando el cambio

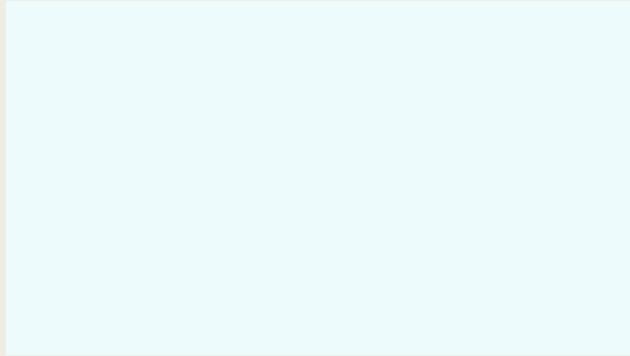


Las 5 etapas del cambio no deseado:

- Negación
- Enojo
- Culpa, chantaje, negociación
- Tristeza, depresión
- Aceptación

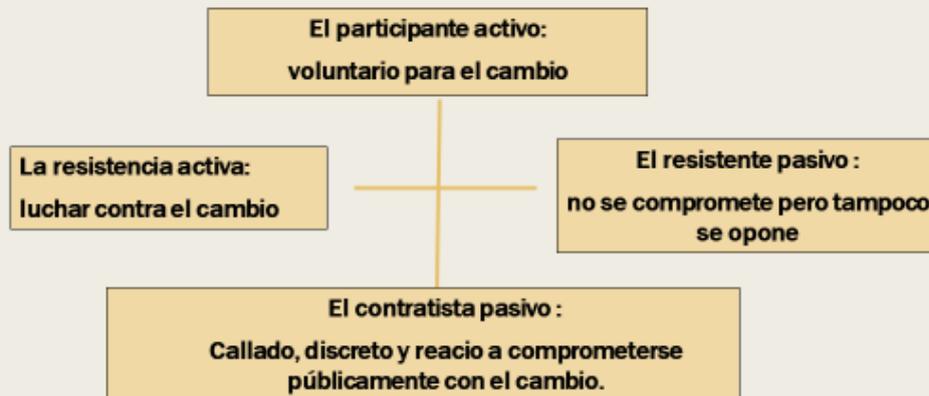


## Los cinco pasos del cambio en las imágenes



### Reacciones al cambio

M4





## Los cuatro tipos de resistencia al cambio

- **Inercia:** se caracteriza por una forma de aceptación del cambio pero sin reacción visible y sobre todo sin acción. El individuo es prudente, espera a ver qué pasa para justificar este comportamiento pasivo.
- **Argumentación:** la resistencia mediante la argumentación es productiva, el intercambio permite integrar el cambio y también negociar su desarrollo.

## Los cuatro tipos de resistencia al cambio

- ✓ **La rebelión** es una forma activa y explícita de resistencia. Puede adoptar la forma de rechazo al cambio, pero también de huelga o dimisión.
- ✓ **Sabotaje:** pretende desacreditar el proyecto de cambio o a su portador, echarlo por tierra por medios perniciosos.



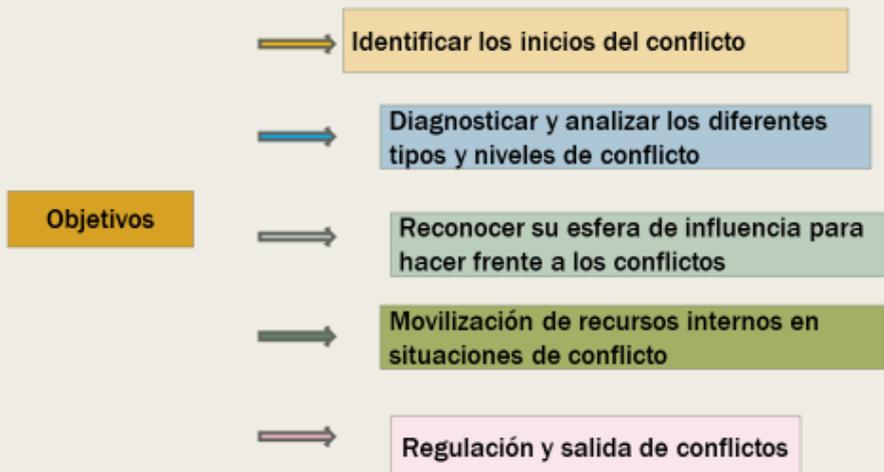


## ¿Cuál es la mejor manera de reaccionar ante el cambio?

1. Ser no activo.
2. Sea reactivo.
3. Sea proactivo y positivo.
4. Reconozca que el cambio forma parte de la vida. Nada existiría sin el cambio.  
...
5. Acepta tus emociones. ...
6. Reformula la situación para ver lo positivo. ...
7. Hay que actuar porque son las decisiones, y no las condiciones, las que determinan tu camino.

### Gestión de conflictos: las diferentes etapas

M4





## Las cinco estrategias de resolución de conflictos:

### **Obligación/dominio (yo gano - tú pierdes)**

*por autoridad jerárquica*

*por la fuerza física*

*por el apoyo de la mayoría*

*por aplicación de la ley*

### **Apaciguamiento (ganar-perder)**

*En lugar de tratar de ganar a expensas del otro, se permite que el otro gane con la esperanza de evitar las consecuencias de un conflicto largo y costoso.*

### **Desconexión / vuelo (falla - falla)**

*Un socio pospone las negociaciones una y otra vez o pone excusas en el último minuto de manera reiterada.*

## Las cinco estrategias de resolución de conflictos:

### **Integración/colaboración (ganar-ganar)**

*Las partes buscan un consenso, es decir, una solución que sea aceptable para todos, no porque no haya una solución mejor, sino porque el pastel se ha agrandado. Si las partes han tenido que hacer concesiones, sienten que éstas han sido compensadas por ganancias atractivas.*

*Un modo particular de este enfoque es cuando las partes buscan un objetivo general común que ninguno puede lograr por sí solo y que reemplaza los objetivos individuales que los separan.*

### **el compromiso**

*Las partes regatean hasta encontrar un equilibrio que, si bien no se considera óptimo, se acepta sin embargo dadas las circunstancias y el temor de que, de lo contrario, el conflicto se prolongue y se intensifique.*

*Es una solución híbrida, donde todos ganan un poco (pero no tanto como les hubiera gustado) y todos pierden un poco (pero menos de lo que temían).*

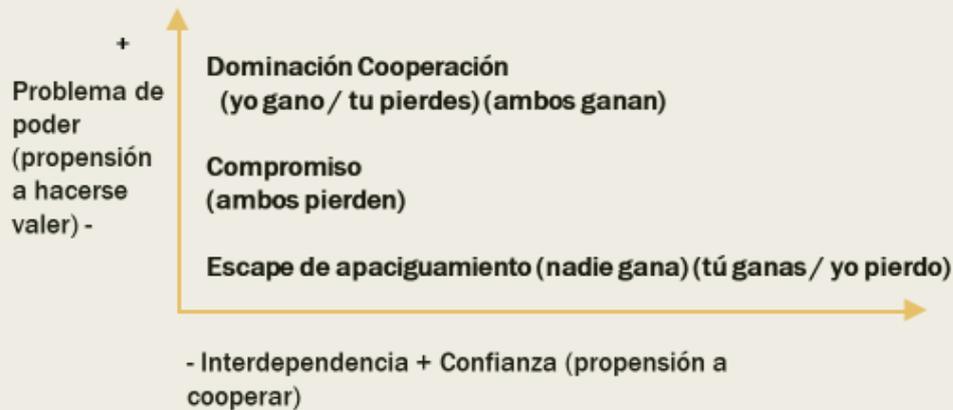


## Las cinco estrategias de resolución de conflictos:

*Si tiene que hacer una elección racional entre las cinco posibilidades, es recomendable tener en cuenta cuatro dimensiones de la situación:*

*el poder relativo de las dos partes,  
la importancia del tema,  
interdependencia entre las partes  
el clima de confianza o desconfianza entre ellos.*

## Modelo de análisis para determinar una estrategia de conflicto:





## Las ventajas y desventajas de las cinco estrategias de resolución de conflictos:

| actitudes         | beneficios  | desventajas   |
|-------------------|---|---|
| <b>Retirada</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dejar tiempo para la reflexión</li> <li>• Requiere energía y tiempo</li> <li>• Desactiva los conflictos de personas y valores</li> <li>• Permite a las personas afectadas gestionar por sí mismas la dificultad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomenta, en algunos casos, la escalada del conflicto</li> <li>• Puede verse como una debilidad explotable</li> <li>• Una renuncia a su papel de líder</li> </ul> |
| <b>Compromiso</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede cristalizar la situación</li> <li>• Crea un espíritu de conciliación</li> <li>• Permite que cada uno salve su posición</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suele ser una solución rutinaria</li> <li>• Fomenta el regateo</li> <li>• Deja a los protagonistas con la sensación de "no haber terminado".</li> </ul>          |

## The five conflict resolution strategies:

| actitudes                            | beneficios   | desventajas   |
|--------------------------------------|--|---|
| <b>Dominación</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solución rápida</li> <li>• Puede asegurar</li> <li>• Satisfacción con la decisión</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla la pasividad y la sumisión estratégica</li> <li>• Riesgo de interrumpir el compromiso del empleado</li> <li>• Da al perdedor una sensación de venganza</li> </ul> |
| <b>Confrontación<br/>Negociación</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera confianza</li> <li>• Solución a largo plazo</li> <li>• Fomenta la autoexpresión</li> <li>• Desarrolla la motivación</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere tiempo y energía</li> <li>• Puede sentirse inseguro</li> <li>• No todo es negociable</li> <li>• Puede percibirse como una debilidad</li> </ul>                      |
| <b>Calmante</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuado si el problema es mínimo</li> <li>• Calma los ánimos</li> <li>• Seguridad a largo plazo</li> <li>• Mejora la relación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Can be seen as a refusal to take responsibility</li> <li>• Can obliterate a simmering conflict</li> </ul>  |



### Elección de la estrategia

Adoptar el forzamiento, cuando se está en una posición fuerte y la partida vale la vela, cuando la interdependencia entre las partes es débil y no se cree poder confiar en el otro.

De hecho, no sería aconsejable luchar cuando no hay posibilidades reales de ganar, cuando lo que está en juego no merece los sacrificios que toda batalla conlleva inevitablemente y cuando tienes que convivir con la otra parte después de haber ganado, que puede estar resentida contigo.



### Elección de la estrategia

Elegiremos el apaciguamiento cuando dependamos de la otra persona, cuando nos encontremos en una posición de debilidad, cuando lo que esté en juego sea poco y cuando temamos una escalada del conflicto, pero sólo cuando podamos confiar en ella (en que no abusará de su victoria y seguirá complicándote la vida).

Se opta por el distanciamiento cuando no se tiene poder ni confianza en la otra persona, cuando no se está obligado a tratar con ella y cuando el asunto no es importante.

Uno se distancia y evita el contacto.





## Elección de la estrategia

Se opta por el consenso cuando lo que está en juego es demasiado importante como para no buscar una solución favorable, cuando uno es lo suficientemente fuerte como para tratar al otro de igual a igual y la relación con él es lo suficientemente buena como para poder confiar en él y cuando, además, uno está realmente obligado a cohabitar con él en el futuro.

Hay que añadir dos condiciones más: por un lado, el problema que separa a las partes debe ser lo suficientemente complejo como para tratarlo a distintos niveles y de distintas maneras; por otro, debe haber tiempo suficiente para emprender los análisis y dejar madurar las ideas necesarias para encontrar una solución válida.



## Elección de la estrategia

Se optará por el compromiso cuando la evaluación de la situación conduzca a resultados menos claros, siempre que las partes tengan aproximadamente el mismo poder.





## Personalidad de los protagonistas

Las personas que buscan dominar lo hacen porque tienen un carácter dominante caracterizado por la falta de preocupación por las necesidades de los demás y la necesidad de ganar a toda costa;

Las personas que tienden al apaciguamiento, en cambio, se preocupan sobre todo por los intereses de los demás; son generosas y obedecen de buen grado las órdenes de los demás;

- Las personas que intentan evitar el conflicto son temerosas y precavidas, sin grandes ambiciones y más bien solitarias;
- Las personas que proponen la colaboración, se interesan tanto por los demás como por sí mismas, son seguras de sí mismas y optimistas, naturalmente cooperativas e innovadoras;
- Las personas que tienden más al compromiso son pragmáticas y conciliadoras.

## Algunas reglas a seguir

Aceptar el conflicto en sus aspectos funcionales en lugar de verlo sólo como una fuente de problemas.

No veas inmediatamente el conflicto como un juego de suma cero en el que cualquier ganancia para unos significa inevitablemente una pérdida equivalente para otros.

Descomponga el problema y busque una solución que pueda alcanzar los objetivos de todas las partes en lugar de destrozarse mutuamente.

No se oriente únicamente hacia sí mismo, sino que tenga en cuenta las necesidades, aspiraciones y posiciones de los demás (¡como son, no como se supone!).

Buscar juntos los hechos necesarios para resolver el problema.



## Algunas reglas a seguir

Sentirse responsables unos de otros a la hora de mantener un clima positivo de apertura y honestidad en el que sea impensable que nadie intente imponer nada.

Y evitar regateos, votaciones o "promedios".

Más concretamente, se sugiere empezar con una fase de diferenciación, durante la cual se presenten los distintos puntos de vista, se analicen las diferencias específicas y se desmenucen los sentimientos mutuos; después, pasar a la fase de integración, durante la cual las partes rectifiquen sus percepciones y actitudes y aprecien sus similitudes, identifiquen objetivos comunes y emprendan acciones positivas para resolver sus problemas.

## Algunas reglas a seguir

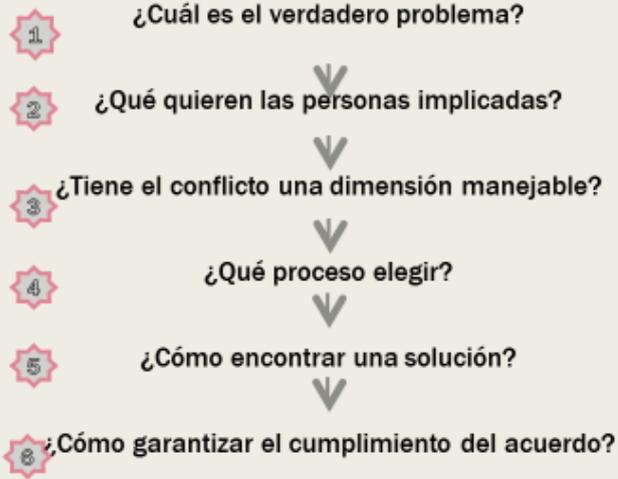
Sentirse mutuamente responsables de mantener un clima positivo de apertura y honestidad en el que sea impensable que nadie pretenda imponer nada.

Y evitar regateos, votaciones o "promedios".

Más concretamente, se sugiere empezar con una fase de diferenciación, durante la cual se presenten los distintos puntos de vista, se analicen las diferencias específicas y se desmenucen los sentimientos mutuos; después, pasar a la fase de integración, durante la cual las partes rectifiquen sus percepciones y actitudes y aprecien sus similitudes, identifiquen objetivos comunes y emprendan acciones positivas para resolver sus problemas.



## Resolver el conflicto paso a paso



239

## Ser mediador

### Anima...

Las partes que deben comunicarse

Una actitud positiva

Escuchar a los demás

### Evita...

Resolver el problema para las partes

Las acusaciones

Imponer soluciones

240



## Saber reaccionar ante reacciones hostiles



### Saber reaccionar ante reacciones hostiles

#### El método DESC

Práctico para formular una crítica o un desacuerdo sin ofender a su interlocutor, el método DESC es una herramienta de mediación muy utilizada en la comunicación no violenta (CNV). Consta de 4 etapas

Describir la situación de forma objetiva

Expresar una emoción, un sentimiento personal ("yo" en lugar de "tú")

Sugerir una solución

Concluir destacando las consecuencias positivas para ambas partes

El disco rayado (o técnica del desgaste)

Ante una petición que se considera ilegítima, el disco rayado consiste en mantener tu posición repitiendo tus argumentos durante todo el tiempo que dure la petición. Al cabo de un tiempo, tu interlocutor debería darse por vencido.



## Saber reaccionar ante reacciones hostiles

### El contrapunto

Para exponer tu punto de vista, utiliza frases en primera persona como "No puedo permitir que digas eso" y añade tu respuesta razonada en lugar de "Te equivocas", que incriminaría directamente a la otra persona.

### Globalización

Sitúa tu idea/producto en un contexto más amplio. Ej: "Esta pregunta puede hacerse hoy a todos los administradores".

## Saber reaccionar ante reacciones hostiles

### La esfinge

La esfinge es el último recurso ante un caso flagrante de comportamiento agresivo por parte del interlocutor, y es similar a una postura "pasivo-agresiva". Consiste en permanecer en silencio mientras la otra persona te habla. Este tiempo de silencio te permitirá tomar distancia de lo dicho y hablar con calma.

### La técnica del edredón

La idea aquí es cubrirte mientras acoges suavemente lo que dice la otra persona. Deja que la otra persona exponga su punto de vista y puntúalo con frases como :

"Ésa es tu opinión...".

"Te dejo en libertad de decir lo que quieras...".

"Lo que digas es asunto tuyo...".

"Eres libre de pensar así...".



Cofinanciado por  
la Unión Europea



- ▣ Gracias por su atención
- ▣ Para cualquier pregunta
- ▣ [F.salesse@isc-saumur.fr](mailto:F.salesse@isc-saumur.fr)



Cofinanciado por  
la Unión Europea

## Descargo de responsabilidad:

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.



**Cofinanciado por  
la Unión Europea**



**Cofinanciado por  
la Unión Europea**

Descargo de responsabilidad: Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.



## **ATRIBUCIÓN–NOCOMERCIAL– COMPARTIRIGUAL (CC BY–NC–SA)**

Esta licencia permite a otros remezclar, adaptar y crear a partir de tu obra con fines no comerciales, siempre y cuando te den crédito y licencien sus nuevas creaciones bajo los mismos términos.

PUBLICACIÓN GRATUITA

