

Comunicación, coaching y habilidades para resolver conflictos



Contenido:

Comunicación

- Comunicación y liderazgo
- Enviar mensajes y dar instrucciones
- Recibir mensajes

Retroalimentación

- La importancia de la retroalimentación
- Enfoques comunes para obtener retroalimentación sobre los mensajes, y por qué no funcionan
- Como obtener retroalimentación sobre los mensajes

Coaching

- Como proporcionar retroalimentación de coaching
- ¿Qué es la crítica y por qué no funciona?
- El modelo de coaching para empleados que se desempeñan por debajo del estándar
- Mentoring

Manejo de conflicto

- El contrato psicológico
- Estilos de manejo de conflicto

Modelos de estilo colaborativo del manejo de conflicto

- Inicio de la resolución del conflicto
- Respuesta a la resolución del conflicto
- Mediación en la resolución de conflicto

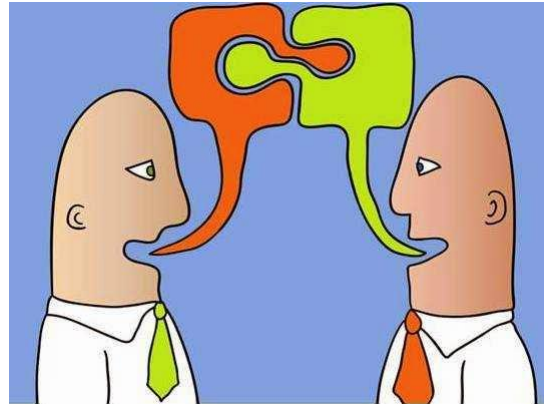
1

COMUNICACIÓN

Comunicación

Proceso que consiste en **trasmitir información y significado**.

La verdadera comunicación solamente se presenta cuando todas las partes comprenden el mensaje (información) desde la misma perspectiva (significado).



Comunicación y liderazgo

La autoridad formal afecta la comunicación y, a la larga, el desempeño. Los gerentes usan las comunicaciones para:

- Supervisar
- y reforzar los estándares de desempeño



Por desgracia, algunos gerentes distorsionan la información. Por ello, hoy en día no se confía en ellos, ya que solamente el 17% de los gerentes encuestados declaro que la información provista por los líderes de nivel superior es creíble y que este nivel no excede 30% en muchos países desarrollados.

Enviar mensajes y dar instrucciones

- Los líderes envían una variedad de mensajes de forma oral, escrita y no verbal. Una parte importante de su trabajo consiste en dar instrucciones, para lo cual envían un mensaje.
- Como gerentes, la manera en que impartimos las instrucciones afecta directamente nuestro desempeño. Ha escuchado **¿Esto no es lo que pedí?**, esto pasa cuando los gerentes no dan instrucciones de manera adecuada.



Enviar mensajes y dar instrucciones

Planificación del mensaje

Antes de enviar un mensaje debe planearse:

¿Cuál es el objetivo de mi mensaje?

¿Quién debe recibirlo?

¿Cuándo se transmitirá?

¿Dónde se transmitirá?

¿Dónde y cómo lo enviare?

Seleccione el método adecuado para la audiencia y la situación.



El proceso de enviar un mensaje oral

La gran ventaja sobre los otros canales es que nos permite leer la comunicación **no verbal de las personas**.

Cuando utilizamos aparatos electrónicos perdemos el toque personal. Es útil seguir estos pasos en el proceso de envío de mensaje oral:



El proceso de enviar un mensaje oral

Desarrollar el entendimiento mutuo.

- Hacer que el receptor este cómodo.

Establecer el objetivo de la comunicación.

- Explicar el resultado final deseado.

Transmitir el mensaje.

- Explicar detalladamente lo que quiere que hagan.

Verificar la comprensión del receptor.

- Hacer preguntas como ¿Tiene alguna pregunta?

Obtener un compromiso y dar seguimiento.

- Asegurarnos de que la persona puede realizar la acción.

Comunicación escrita y consejos de escritura

La tecnología móvil aumentara, sus habilidades de comunicación escrita son mas importantes que nunca.



Comunicación escrita y consejos de escritura

- Recibir mensajes es el 2º proceso de comunicación en el que participan los líderes el cual incluye escucharlos y responderlos.
- **No suponer ni interrumpir.**

2

RETROALIMENTACION

Definición

- La retroalimentación es un sistema de control en el desarrollo tareas, actividades o productos, implementado mediante la supervisión y evaluación continua, cuyo objetivo es el mejoramiento paulatino de los resultados. La retroalimentación permite valorar fortalezas y reducir debilidades, considerar puntos positivos y negativos. En general, es aplicada en la gestión de empresas, pero también en ámbitos como la administración, la ingeniería, la arquitectura, la economía, la informática y la educación.

La importancia de la retroalimentación

- La **comunicación** influye en la conducta, ya que la retroalimentación **motiva** a los empleados a alcanzar altos niveles de desempeño.
- El **parafraseo** es el proceso que consiste en que el receptor repita el mensaje con palabras propias.
- La necesidad de estar abierto a la retroalimentación o a la crítica.



La retroalimentación es un proceso que consiste en verificar los mensajes y determinar el cumplimiento de los objetivos.

La importancia de la retroalimentación

Para mejorar el desempeño de una organización se tiene que estar **abiertos a la retroalimentación**, normalmente conocida como crítica.

Cuando nos sentimos atacados, la retroalimentación se detendrá.
“Sin dolor no hay ganancia”.



La importancia de la retroalimentación

A continuación, se presentan 4 lineamientos que se pueden utilizar para garantizar la obtención de retroalimentación de los mensajes:

Estar abierto a la retroalimentación.

Sensibilizarnos de las preguntas.

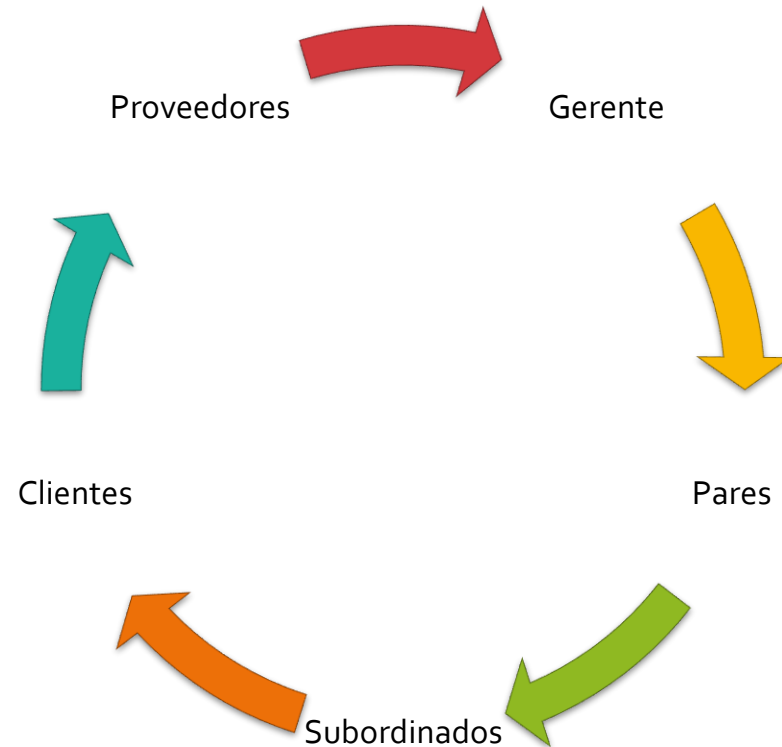
Ser **conscientes** de la comunicación no verbal.

Hacer **preguntas**. Al enviar un mensaje es mejor asegurar su comprensión antes de efectuar alguna acción.

Utilizar **parafraseo**. Es el indicador mas preciso de la comprensión.

Retroalimentación de 360 grados por múltiples evaluadores

- Esta basada en la recepción de las evaluaciones del desempeño de varias personas. Normalmente esta evaluación la contesta la persona que se evaluara, su gerente, sus pares y subordinados. También se puede pedir a clientes, proveedores y otras personas externas.



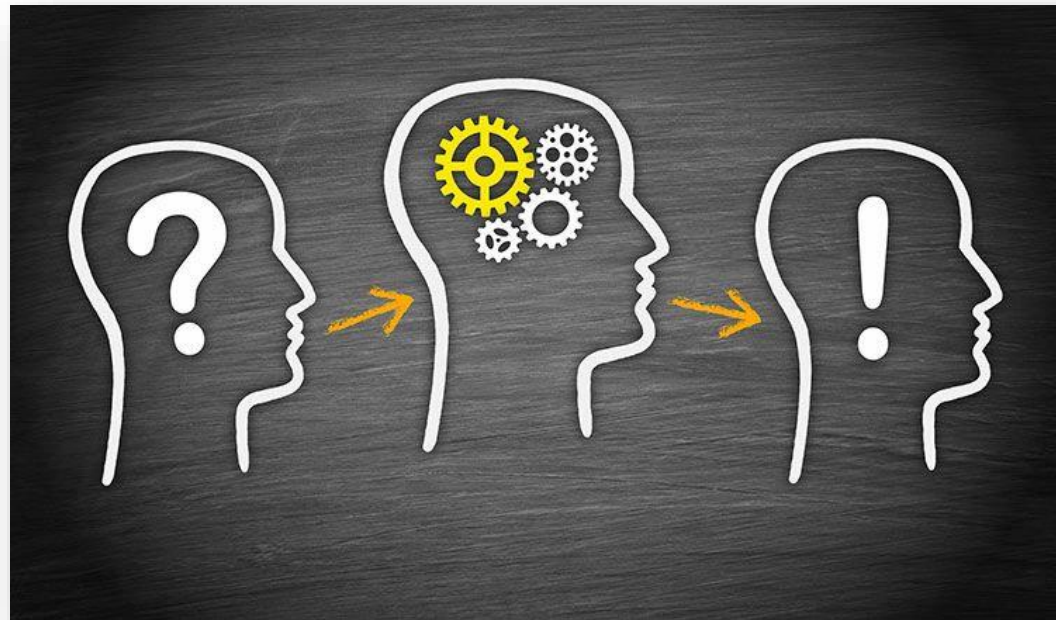
3

COACHING

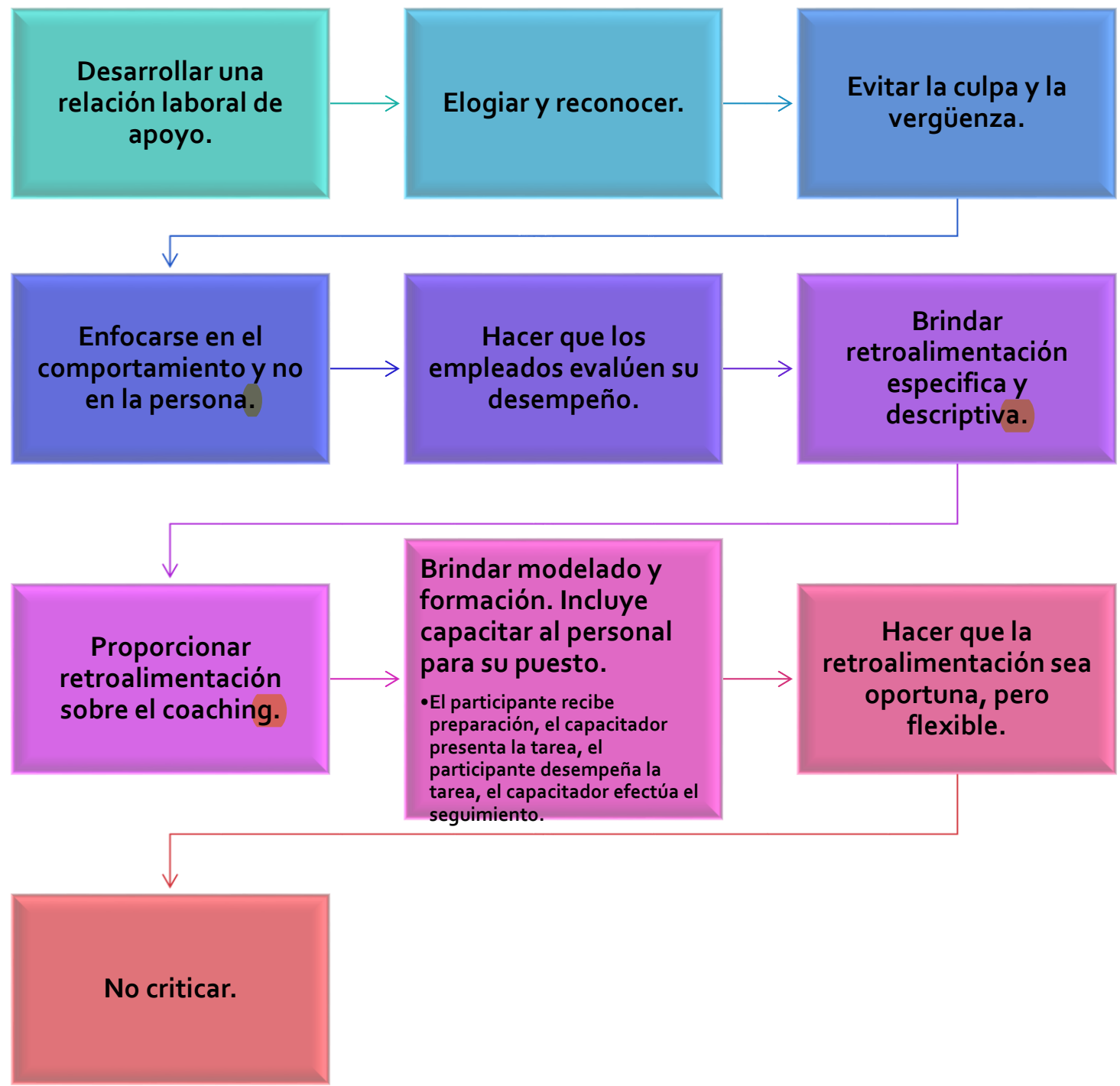
- 
- 
- <https://www.youtube.com/watch?v=NRhcvlcFmAg>

COACHING

- Esta basado en la retroalimentación y las comunicaciones, y mejora el desempeño.
- Es el proceso de **brindar retroalimentación motivacional** para mantener y mejorar el desempeño.



Como proporcionar retroalimentación de coaching



¿Qué es la crítica y por qué no funciona?

- Cuando las **personas se sienten bien** sobre la retroalimentación que reciben estarán mas abiertas a **cambiar su conducta**, lo cual incrementara su buen desempeño.
- La retroalimentación de coaching esta basada en una relación cordial y de apoyo; es especifica y descriptiva y no es una critica de opinión.



El modelo de
coaching para
empleados que se
desempeñan por
**debajo del
estándar**

- El coaching es necesario cuando el desempeño se encuentra por debajo de los niveles esperados.



Teoría de la atribución



Trata de explicar el proceso por el que pasan los gerentes para **determinar las razones de un desempeño eficaz o ineficaz** y decidir que acciones emprender al respecto.

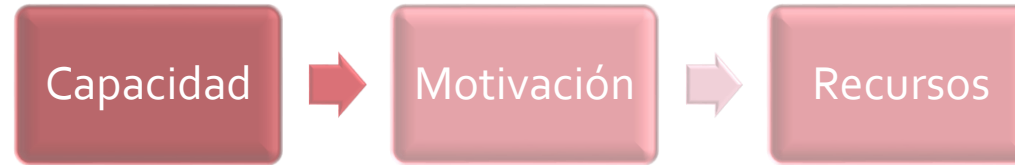
La relación de un gerente ante el desempeño deficiente pasa por 2 etapas.

1. tratar de determinar la causa del desempeño deficiente
2. después, seleccionar una acción correctiva adecuada.

Para determinar la causa del desempeño deficiente, debemos proporcionar la formula del desempeño y para tomar la acción correctiva, el modelo de coaching.

Teoría de la atribución

La formula del desempeño explica este como una función:



Cuando estos son escasos, el desempeño será inferior.

¿Qué hacer si falta...?



Coaching y
elogios
¿Falta Motivación?



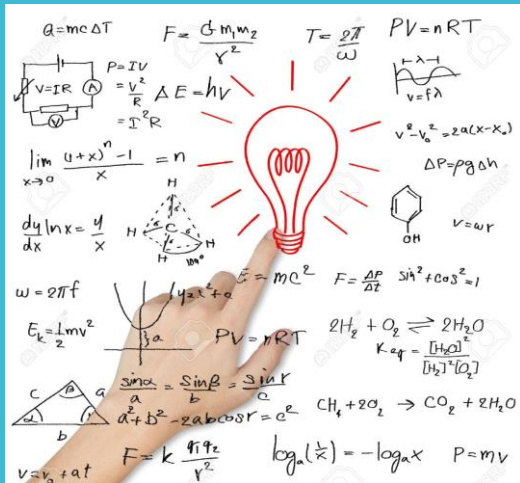
Superarlos
**¿Falta de
capacidad?**



Buscar la
obtención de ellos
**¿Falta de
recursos?**

Teoría de la atribución:

Fórmula

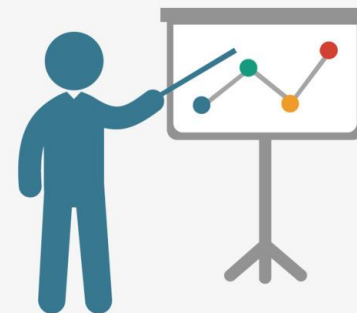


Desempeño (f) :

Capacidad, motivación y recursos.

Mejorar el desempeño con el modelo de coaching

Paso 1. Describir el desempeño actual. Explique detalladamente, con ejemplos específicos, la conducta actual que se debe cambiar.



Mejorar el desempeño con el modelo de coaching

Paso 2. Describir el desempeño deseado. Informe al empleado exactamente el desempeño deseado, es decir, con detalle.

- Si la **capacidad** es la razón para un desempeño deficiente, el **modelado** y la formación del empleado son muy apropiados.
- Si el empleado conoce la forma adecuada, la razón para el desempeño deficiente es **motivacional**.



Mejorar el desempeño con el modelo de coaching

- **Paso 3. Comprometerse con el cambio.**
- Problema por **capacidad**. no es necesario hacer que los empleados se comprometan **verbalmente** con el cambio en la que hacen las cosas y usted esta seguro de que no es tan eficaz, explique porque su propuesta es mejor.
 - Si no puede hacer que el empleado comprenda y acepte con base en la persuasión racional, obtenga un compromiso verbal mediante el poder coercitivo, como una amenaza disciplinaria.
- Para los problemas por **motivación**, como es importante porque si los empleados no desean comprometerse con el con el cambio, no lo harán.



Mejorar el desempeño con el modelo de coaching

Paso 4. Seguimiento. Recuerde que algunos empleados hacen lo que los gerentes supervisan, no lo que esperan. Debemos efectuar un seguimiento para garantizar que el empleado se comporta de acuerdo a lo deseado.

- **Problema por capacidad.** la persona es receptiva y omitimos el paso 3, sin embargo, debemos vigilarla para garantizar que la tarea se haga correctamente en el futuro.
- **Problema de motivación,** diga que realizara el seguimiento y describa las posibles consecuencias para la repetición del desempeño deficiente.



Mentoring

Forma de coaching en la que un gerente experimentado **ayuda a un discípulo menos experimentado**. Pero, este incluye mas que el coaching y es mas participativo y personal que aquel. Por lo general, el **mentor formal se encuentra en el nivel mas alto de la gerencia y no es el gerente inmediato del discípulo**.

La responsabilidad principal es brindar coaching al discípulo al proporcionarle **consejos profesionales** y ayudarlo a cultivar as habilidades de liderazgo necesarias para una carrera exitosa..



4

MANEJO DE CONFLICTO

Manejo de conflicto

La comunicación, retroalimentación y el coaching pueden conducir al conflicto.



Un conflicto se presenta cuando existe desacuerdo y oposición entre las personas.

Con la tendencia hacia el trabajo en equipo, las habilidades para resolver son cada vez mas importantes, ya que los gerentes pasan aproximadamente un 25% de su tiempo resolviendo conflictos. Por lo tanto, la **capacidad para solucionarlos** tendrá un efecto directo en el **éxito del liderazgo**.

El contrato psicológico

Se refiere a las expectativas implícitas no escritas de cada parte en una relación.

En el trabajo, se tiene un conjunto de **expectativas** sobre sus contribuciones para la organización (esfuerzo, tiempo, habilidades) y lo que recibirá a cambio (compensación, satisfacción laboral, etc).



El conflicto surge cuando se rompe el contrato psicológico

Se rompe por dos razones:

- No somos capaces de explicar de forma explícita nuestras expectativas ni de averiguar cuales son las expectativas de las otras partes
- Asumimos que las otras partes tienen las mismas expectativas que nosotros.

Para ayudar a formar el contrato psicológico, las organizaciones tienen valores, normas y reglas que guían la conducta justa y legítima.

Por ello es importante compartir la información y negociar nuestras expectativas con firmeza.



**El conflicto
puede ser
disfuncional o
funcional**

Disfuncional.

- Cuando el conflicto evita el cumplimiento de los objetivos organizacionales es negativo o disfuncional. No obstante, algunas personas opinan que el conflicto no solo es evitable, sino que puede ser bueno.

Funcional.

- Se presenta cuando el desacuerdo y la oposición apoyan al cambio y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Estilos de manejo de conflicto

Los 4 estilos están basados en 2 dimensiones de preocupación:

- por necesidades de otros
- por nuestras necesidades.

Estas preocupaciones resultan en 3 tipos de comportamientos:



Estilos de manejo de conflicto



Una preocupación escasa por las necesidades propias y una gran preocupación por las necesidades de los demás resulta en un comportamiento **pasivo**.



Una gran preocupación por las necesidades propias y escasa preocupación por las necesidades de los demás resulta en un comportamiento **agresivo**, solo se busca el interés propio.



Una preocupación **moderada** o alta por las necesidades propias y por las necesidades de los demás resulta en un comportamiento **asertivo**.





Estilos de manejo de conflicto

- Cada estilo de comportamiento frente al conflicto resulta en una combinación diferente de situaciones **ganar-perder**.
- El estilo del conflicto que por lo general usamos se basa en gran medida en nuestra personalidad y nuestro estilo de liderazgo. No existe el mejor estilo de manejo de conflicto para todas las situaciones.



Estilos de manejo del conflicto

Gran preocupación por las necesidades de los demás	Estilo complaciente Comportamiento pasivo Usted gana, yo pierdo	Estilo colaborativo Comportamiento asertivo Usted gana, yo gano	Gran preocupación por las necesidades propias y de los demás
	Estilo negociador Comportamiento asertivo Usted gana algo, yo gano algo		
Escasa preocupación por las necesidades propias y de los demás	Estilo evasivo Comportamiento pasivo Usted pierde, yo pierdo	Estilo impositivo Comportamiento agresivo Usted pierde, yo gano	Gran preocupación por las necesidades propias

a. Estilo evasivo.

- El usuario intenta ignorar pasivamente el conflicto en lugar de resolverlo.
- Cuando evitamos un problema somos poco asertivos y cooperativos.
- Las personas lo hacen al no adoptar una postura moral o al aislarse mentalmente y retirarse físicamente. Se crea una situación perder-perder porque el conflicto no se resuelve.



Estilo evasivo

Ventaja.

- Se puede mantener la relación que se dañaría con la resolución de conflicto.

Desventaja.

- No es la mejor opción. No hace que desaparezcan los problemas, los empeora. Mientras más espere la confrontación con los demás, este será más difícil.

Uso adecuado:

- cuando el conflicto es trivial, cuando nuestra participación en el problema no es mucha, cuando la confrontación perjudicará una relación importante, no tenemos tiempo para resolver el conflicto, las emociones están exacerbadas.

Estilo complaciente

- El usuario intenta resolverlo al transferirlo en forma pasiva o a la otra parte. Cuando usamos este estilo somos poco asertivos, pero cooperativos. Intentamos satisfacer a la otra parte al descuidar las necesidades propias y dejar que otros hagan las cosas a su manera. Se crea una situación ganar-perder, ya que tratamos de complacer a todos. DIFERENCIAS ENTRE ESTILO COMPLASCIENTE Y EVASIVO. Se basa en el comportamiento. Con el evasivo no tenemos que hacer nada que no queramos, con el complaciente sí.

Estilo complaciente

- Ventaja. Las relaciones se mantienen al hacer las cosas de la forma de la otra persona.
- Desventaja. Ceder puede ser contraproducente. Es posible que tengamos una solución mejor, como una forma más sencilla de hacer las cosas. El uso excesivo es que se aprovechan.
- Uso adecuado. Las personas disfrutan de ser un seguidor, el mantenimiento de la relación tiene mayor peso que las otras consideraciones, los cambios acordados no son importantes para la persona condescendiente, pero para la otra si, el tiempo para resolver el conflicto es limitado.

Estilo impositivo

- Intenta resolver el conflicto al utilizar un comportamiento agresivo para hacer las cosas a su manera. Cuando lo usamos somos poco cooperativos y muy agresivos al hacer lo que sea necesario para satisfacer las necesidades propias a las expensas de otros, en caso necesario. Las personas que presionan usan la autoridad, amenazas y la intimidación cuando saben que ganarán; disfruta la intimidación y convocan a una decisión de la mayoría