ACTUVA

ESCUELA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

HABILIDADES DIRECTIVAS

Ayuntamiento de Valladolid

VALLADOLID ciudad amiga

……

1. Habilidades para la gestión de asociacionismo y grupos.
2. Dinamización y gestión de reuniones.
3. La comunicación en la organización; negociación y resolución de conflictos
4. El liderazgo; trabajo en equipo y técnicas de motivación.
5. La responsabilidad social.
6. Canales de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Valladolid.
7. Marketing asociativo, cómo llegar a los socios y ciudadanos desde la asociación.

1. Habilidades para la gestión de asociaciones y grupos.

¿Qué son las habilidades sociales?

Las habilidades sociales son las **conductas** necesarias para **interactuar y relacionarse con los demás** de una forma **efectiva** y del modo más adecuado posible a la situación en que nos encontramos, y de manera **mutuamente beneficiosa**.

……

Las habilidades sociales **no son rasgos de personalidad**, sino un conjunto de **comportamientos complejos adquiridos y aprendidos** que se ponen en juego en la interacción con otras personas.

Entonces, ¿pueden entrenarse?

2. Dinamización y gestión de reuniones.

Saber planificar, preparar y organizar las reuniones de los diferentes órganos y/o grupos de trabajo, de manera que sean eficaces y que fomenten la motivación y la participación.

Tipos de reuniones

- **Reuniones informativas.** Objeto: **difundir** una determinada **información** entre un grupo concreto de personas, garantizando así que todas ellas la conocen y conocen la forma en que les afecta.
- **Reuniones consultivas.** Objeto: **recoger opiniones** sobre determinados aspectos entre aquellas personas que están directa o indirectamente implicadas, garantizando que todos sus puntos de vista son tenidos en cuenta antes de tomar una decisión.
- **Reuniones decisorias.** Objeto: valorar la información existente sobre un problema o cuestión determinada y **tomar una decisión** entre aquellas personas responsables de la misma.

¿Tendremos que convocarlas y llevarlas a cabo del mismo modo?

REUNIONES VIRTUALES

En la actualidad, las reuniones virtuales han ganado terreno a las tradicionales. Por eso, aquí se añaden el nombre de algunas de las aplicaciones más utilizadas para llevar a cabo este tipo de actividad:

Zoom: https://zoom.us/

Meet: https://meet.google.com/

Skype: https://www.skype.com/es/

Hangouts: https://hangouts.google.com/

Fases a considera

PREPARACIÓN

- Orden del día, convocatoria y documentación necesaria.
- Adecuación instalaciones

DESARROLLO

- Pasos en la reunión. Establecer moderadores
- Toma de acta para posterior envío

SEGUIMIENTO

- Evaluación de la reunión
- Seguimiento puesta en marcha de los acuerdos

FASE 1: PREPARACIÓN

- El objeto de la reunión.
- Los objetivos fundamentales de la misma.
- Los puntos a tratar u orden del día.
- La fecha prevista.
- Su duración y horario.
- El número de participantes que se prevén.
- El lugar de celebración.
- La persona o personas que realizarán la coordinación o moderación.

ORDEN DEL DÍA

- Temas a tratar y duración
- Duración máxima de la reunión 2 horas

CONVOCATORIA

- 10 ó 15 días antes de la reunión
- La facilitaremos a todos los asistentes
- Especificaremos:

✓ Día, hora de inicio, lugar, personas convocadas y los temas del orden del día.

DOCUMENTACIÓN

- Prepararemos la documentación necesaria: Fotocopias, informes, presentaciones, etc. y lo facilitaremos a los asistentes cuando se requiera.

INSTALACIONES

- **Horizontalidad:** Que las personas participantes estén en el mismo plano que la que coordina o modera, viéndose las caras. **Disposición** de las sillas y mesas (estas últimas no siempre necesarias) **en círculo o**, en todo caso, **en forma de V** con la abertura del ángulo mirando al papelógrafo, pantalla o pizarra.
- **Amplitud:** espacio suficientemente amplio para facilitar la comodidad de todas las personas participantes y la realización de las diversas actividades.
- **Mobiliario:** Los equipos y elementos mobiliarios -mesas, sillas, etc.- deben ser móviles para permitir distintas disposiciones del espacio según las necesidades de cada momento de la reunión. El **número de sillas adecuado** al número de participantes en la reunión.
- **Luminosidad:** tener la luz suficiente para el desarrollo de la reunión. Es preferible la luz natural sobre la artificial y, dentro de esta, la luz “caliente” (evitando fluorescentes) e indirecta. El espacio debe poder oscurecerse para proyecciones, visionado audiovisual, etc.
- **Climatización:** evitar condiciones extremas de calor o frío que incomoden a las personas. La temperatura debe ser agradable y constante.

INSTALACIONES

- **Aislamiento:** El espacio de reunión debe estar aislado de cualquier ruido extraño y con una acústica adecuada.
- **Medios Técnicos:** Debemos disponer de los medios adecuados para un buen desarrollo de la reunión (proyector, ordenadores, pantalla, pizarra, papelógrafo, etc.).

Asegurarnos que las instalaciones cumplen los requisitos necesarios y realizar un ensayo cuando la importancia de la reunión así lo requiera.

FASE 2: DESARROLLO

En primer lugar tenemos que establecer la persona moderadora, cuya función es facilitar la comunicación, organizar el diálogo y garantizar el adecuado desarrollo de la reunión para que cumpla los objetivos. Establecer también quién tomará el acta.

TAREAS DEL MODERADOR

- **Introducir los temas a tratar:** Plantear, breve y directamente, las preguntas adecuadas, introduciendo el tema o cuestión a tratar, dinamizando la participación de todas las personas asistentes.
- **Recoger:** Estimular y favorecer la reflexión y la expresión individual y colectiva, facilitar la producción ordenada de ideas.
- **Sintetizar:** Contribuir a sintetizar las ideas expuestas, presentando las diferentes alternativas planteadas a lo largo del debate, facilitando la toma de decisiones.

- Invitar a que se **apaguen o silencien los teléfonos móviles**, fuera de la sala de reuniones si no hubiera otro remedio.
- **Presentar el orden del día previamente difundido y los objetivos de la reunión**
- **Introducir los temas a tratar** antes de abrir el diálogo. Hacerlo con **brevedad y claridad.**
- **Utilizar la documentación**, presentaciones o proyecciones necesarias para una mejor comprensión de los temas.
- Cuidar que el **dialogo sea ordenado, que las intervenciones sean breves y claras**, que todas las personas expongan su opinión, que no se desvíe la atención del tema tratado, etc.

- Antes de cerrar un tema y pasar al siguiente recordar las conclusiones.
- Si la reunión es muy larga, hacer una pausa o descanso cada dos horas.
- Recoger por escrito todos los acuerdos y puntos debatidos o comentados. **Acta.**
- **Antes de concluir la reunión, sintetizar las conclusiones alcanzadas, recordar los compromisos y acuerdos adoptados, así como el despliegue de las acciones (personas responsables, plazos acordados, recursos necesarios, etc.).**
- Al final recoger opiniones y/o sugerencias para mejorar las futuras y agradecer la participación.

FASE 3: SEGUIMIENTO

- **Difundir el acta de la reunión** a todas las personas convocadas (asistentes o no).

✓ Fecha, lugar y duración, asuntos tratados, decisiones aprobadas, compromisos o tareas pendientes y quién se responsabiliza, la próxima convocatoria (si procede).

- **Evaluar la reunión**, comprobando si se han alcanzado los objetivos previstos, valorando las sugerencias de mejora.
- **Seguimiento de la puesta en marcha de las acciones, según los acuerdos adoptados.**

‘Personajes’ en la reunión

Las distintas actitudes personales, influyen en el desarrollo de la reunión, obligando a quien la modera o coordina a prestarles atención para alcanzar el éxito.

- **La persona que habla mucho:**

Siempre tiene opinión sobre cualquier tema que se trate e interviene abundantemente en todos ellos. Puede monopolizar la reunión y buscar que prevalezcan sus opiniones. Es preciso mantenerla bajo control.

- **La persona que no habla:**

Siempre permanece en silencio, no somos capaces de saber si tiene una opinión determinada sobre algún tema. Debemos fomentar su participación mediante preguntas u opiniones en rondas.

- **La persona que nunca está de acuerdo:**

Cuando interviene a menudo cuestiona lo dicho, contradice lo expuesto, critica otras intervenciones, etc. En ocasiones puede ser útil por mostrar otro punto de vista, pero a veces, retrasa la obtención de conclusiones y la toma de decisiones. Tenemos que respetar su posición pero haciendo ver su dificultad en el desarrollo.

- **La persona que no escucha:**

Sus opiniones no tienen nada que ver con las expresadas anteriormente. Mientras el resto de personas intervienen, está pensando en lo que va a decir, sin atender a lo que se discute. Tenemos que ayudarla a que se centre en los temas tratados.

- **La persona que conversa aparte:**

Realiza comentarios privados con las personas que tiene a su lado sobre las cuestiones que se tratan, sin atender al diálogo, dispersando la atención del resto. Debemos pedirla que diga en voz alta lo que está comentando con las personas cercanas, o que solicite la palabra para decirlo dentro del turno de intervenciones.

- **La persona que insiste:**

Insiste una y otra vez con las mismas opiniones y propuestas. Tenemos que hacerle ver que sus opiniones ya fueron expresadas y consideradas. Invitar a que realice nuevas aportaciones y/o cuestiones.

- **La persona simpática :**

Su objetivo es ser bien vista y valorada por el grupo. Es amable, simpática y cortés. En ocasiones no dice lo que piensa para no entrar en conflicto o no caer mal. Debemos fomentar su participación en la medida que contribuya a crear un clima distendido y favorable a la comunicación, pero sin huir de los conflictos.

- **La persona protagonista:**

Su interés máximo, por encima del tema que se esté tratando, es destacar en el grupo. Puede “competir” con quien modera la reunión, discutiendo sus criterios o imponiendo el propio. Debemos intentar que centre esos esfuerzos en el éxito de la reunión y en facilitar la participación del resto de personas.

- **La persona práctica:**

Su máximo interés es la concreción, evita que los temas se vayan del asunto central. Su labor puede ser enormemente provechosa para centrar los asuntos, alcanzar conclusiones, tomar decisiones, etc. Tenemos que fomentar que no sea muy “rígida” pues puede tensionar en exceso el clima de la reunión.

- **La persona que pasa:**

Está completamente a su aire, medio dormida ó consultando continuamente el móvil. Tenemos que decirla que es necesaria para la reunión e invitarla a incorporarse activamente.

- **La persona que se alterna:**

Se expresa con violencia defendiendo sus opiniones o recriminando a los demás. Tenemos que reprimir toda alusión o argumentación personal poco respetuosa o insultante. No debemos tolerar que se levante la voz, se grite, se violenten los ánimos.

3. La comunicación en la organización; negociación y resolución de conflictos.

Definiciones de comunicación

“La transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte”

Stannton, Etzel y Walker

“Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados”

Robbins y Coulter

“Proceso en el que intervienen un emisor y un receptor, en un ambiente determinado (físico o virtual) a través del cual se logra la transmisión e intercambio de ideas e información, comprensible entre las partes”

- Concepción de la idea
- Codificación
- Transmisión
- Recepción
- Descodificación
- Interpretación
- Aceptación

PROCESO

- Lo que se quiere decir
- Lo que se sabe decir
- Lo que se dice
- Lo que se oye
- Lo que se escucha
- Lo que se comprende
- Lo que se acepta

DISTORSIÓN

- Percepción/síntesis
- Vocabulario
- Timidez/defectos/ medios
- Deficiencias sensibilidad/ ambientación
- Dialogo interno/atención
- Falta de análisis
- Mapas mentales

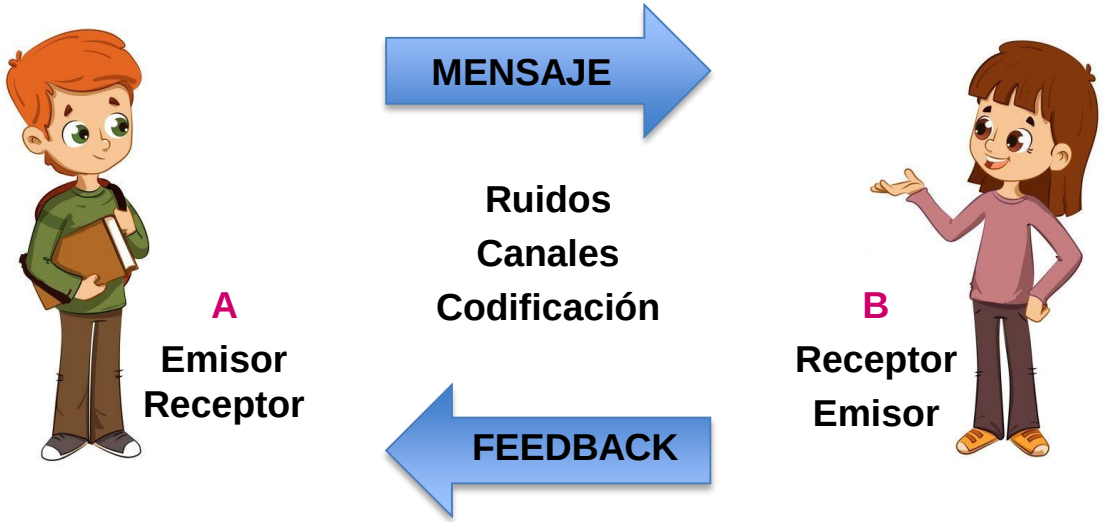
BARRERAS

PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

INTERCAMBIO de INFORMACIÓN, OPINIÓN, ESTADOS DE ÁNIMO o EMOCIONES entre un **EMISOR** y un **RECEPTOR**, utilizando diversos medios y códigos.

PROCESO por el que una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta emita una RESPUESTA. Situaciones que se presentan en diferentes contextos: laboral, familiar…etc.

El PROCESO de comunicación es **CIRCULAR**

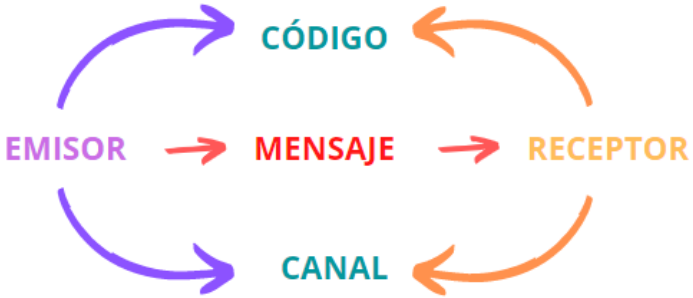


La comunicación busca una reacción de la otra persona para cerrar su círculo.

- Una cosa es la existencia del proceso de comunicación, otra es la **eficacia**; por lo tanto, **siempre hay comunicación**, otra cosa es si ésta es de calidad o no.
- Hay **diferentes medios de comunicación**. La comunicación no es sólo cara a cara.
- La comunicación posee un **aspecto verbal** y un **aspecto no verbal**. Habiendo incongruencias entre ellos, **prima el último.**

ELEMENTOS

- **Emisor**: persona que origina el mensaje.
- **Receptor**: persona a la que el emisor dirige el mensaje.
- **Mensaje**: se trata de la información que pasa del emisor al receptor.
- **Canal:** medio que se utiliza para transmitir un mensaje de un emisor a un receptor.
- **Código**: gestos, idioma, tono…, con el que se emite el mensaje.



No solamente son necesarios estos elementos, **es indispensable que el emisor y el receptor tengan el mismo lenguaje** ya que sino los problemas se incrementaran.

MÁS ELEMENTOS

- **Retroalimentación:** Respuesta del receptor.
- **Barreras:** Elementos que distorsionan la comunicación.
- **Codificación**: proceso donde el emisor transforma en palabras sus ideas y/o sentimientos.
- **Decodificación**: la persona receptora traduce las palabras enviadas del emisor en ideas y/o sentimientos.

LA DISTORSIÓN DEN LA COMUNICACIÓN

Lo que quiero decir

Lo que digo

Lo que llega a los sentidos

Lo que se interpreta

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Barreras personales o psicológicas:

Debidas a los valores, hábitos, cultura, de las personas que participan en el proceso de comunicación.

Por ejemplo: Estereotipos: Se producen cuando emitimos juicios sobre una persona (a la que no conocemos aún) en base a la idea que tenemos del grupo al que pertenece.

Efecto halo: el receptor resulta influido por la impresión favorable o desfavorable que tiene de una persona, de manera que llega a perder información relevante.

Barreras físicas:

Son las interferencias que se producen en el ambiente de la comunicación y que se pueden evitar fácilmente:

Ruidos o murmullos, que no permiten escuchar al emisor, interferencias radiofónicas o telefónicas, el corte de línea telefónica cuando navegamos por Internet, e incluso una iluminación deficiente o inadecuada temperatura pueden impedir la adecuada comprensión del mensaje por el receptor.

Barreras semánticas: Surgen en la comunicación debido a una incorrecta interpretación de los signos del código, por ejemplo hablar en un idioma que no dominamos o emplear una terminología muy técnica que desconocemos.

Componentes de la comunicación

La forma de comunicarse las personas puede ser mediante palabras, lo conocido como mensaje **verbal** o sentimientos que se consideran lenguaje **no verbal**. Puede haber un mensaje con ambos tipos, donde el receptor descodificará ambos contenidos a la vez.

COMUNICACIÓN VERBAL

LO QUE SE DICE, utilizan la lengua, ya sea ORAL o ESCRITA

COMUNICACIÓN NO VERBAL

CÓMO SE DICE Y EL CONTEXTO

Timbre y tono de voz; Gestos; Postura corporal; Mirada; Movimientos Proxemia; Sonrisa

Piensa que del impacto de un mensaje un 93% corresponde a la comunicación no verbal y sólo un 7% a la verbal. De ese

93%, un 38% tiene que ver con el paralenguaje, es decir, con el tono de voz empleado, la velocidad, el ritmo, los matices vocales, la respiración, las pausas, entre otros, y un 55% se desprende de la kinésica: los gestos, las posturas o las miradas.

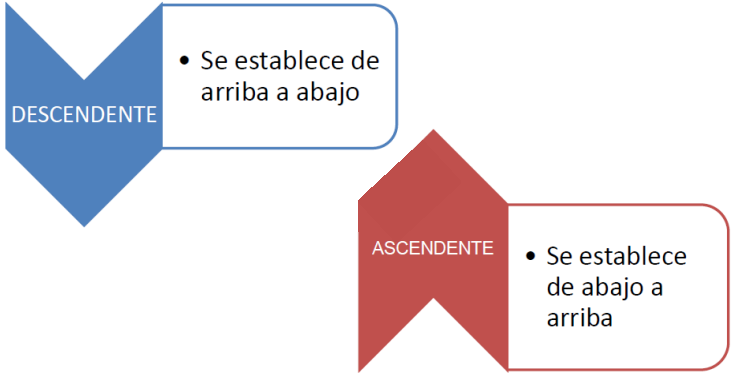
Características de comunicación

- **Dinámica:** porque está en continuo movimiento y no se limita a una relación Emisor-Receptor estático, pues los roles se cambian.
- **Inevitable:** pues es imposible no comunicar, incluso el silencio comunica.
- **Irreversible:** porque una vez realizada, no puede regresar, borrarse o ignorarse..
- **Bidireccional:** porque existe una respuesta en ambas direcciones.
- **Verbal y no verbal:** porque implica la utilización de ambos lenguajes – en algunos casos.

Comunicación interna

COMUNICACIÓN VERTICAL

El flujo que se realiza entre diferentes niveles de la organización a través de las estructuras jerárquicas establecidas.



COMUNICACIÓN HORIZONTAL

- Se produce entre personas de un mismo nivel jerárquico.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE

OBJETIVOS

- Dirigir a las personas
- Mantener informados y motivados a los colaboradores
- Coordinar diferentes áreas y proyectos
- Instrucciones sobre tareas a realizar. Informar sobre procedimientos y procesos
- Feed-back al colaborador sobre su desempeño y rendimiento
- Información sobre cambios culturales

COMUNICACIÓN ASCENDENTE

OBJETIVOS

- Permite evaluar el grado de eficacia de la comunicación descendente y modificarla
- Tomar decisiones a partir de sugerencias
- Permite a los colaboradores expresar sus ideas, necesidades y expectativas

Herramientas de la comunicación interna

- Intranet.
- Revista digital.
- Reuniones aleatorias, entrevista personal
- Manual de bienvenida.
- Revista interna impresa.
- Jornadas de puertas abiertas.
- Convención anual.
- Tablón de anuncios.
- Teléfono de información.
- Reuniones con la dirección.
- Buzón de sugerencias.
- Correo electrónico.
- Manuales de trabajo.
- Otros.

Feedback

ACCIONES	• Las cosas que esta haciendo el colaborador en el área sobre la que esta tratando de mejorar
IMPACTO	• Efecto que están teniendo esas acciones
RESULTADO DESEADO	• La forma en que el colaborador podría hacer las cosas con mayor efectividad (para mejorar el rendimiento actual , o aplicar las acciones actuales (para ampliar el rendimiento positivo).

FEEDBACK NEGATIVO

No

- Generalizar
- Aplicar en momentos delicados
- Centrarse en el pasado
- Retrasarlo

Si

- Darlo en privado y especifico
- Explicar consecuencias del comportamiento erróneo
- Respetar la autoestima del otro
- Utilizar la propia información
- Centrarlo en la conducta no en la persona

FEEDBACK POSITIVO

Si

- Decir que algo esta bien cuando lo esta
- Decir algo que nos ha gustado
- No callarse cuando debe darse
- Hacer ver al otro sus aciertos

No

- Alabar innecesariamente
- «Hacer la pelota»
- Abusar sin sentido

Comunicación efectiva

Emisión adecuada

INFORMACIÓN

¿Qué quiero decir?
¿Para qué lo digo?

CODIFICACIÓN

¿Cómo lo digo?
¿Cuándo lo digo?

10 reglas para una comunicación eficaz

Lo importante no es lo que dices sino lo que la gente entiende…

1. **Estructura el mensaje**
2. **Piensa en a quien , cómo y cuando**
3. **Simplicidad y brevedad.** Usa palabras fáciles, que no den lugar a equivocaciones, emplea frases cortas
4. **Claridad**. Utilizar las palabras adecuadas
5. **Credibilidad y coherencia**.
6. **Novedad**
7. **Pide feedback**
8. **Repite** las ideas clave del mensaje
9. **Resume** el mensaje a transmitir
10. **Sonríe**

Estilos de comunicación

Atendiendo a la actitud que mostramos hacia nuestro interlocutor, podemos decir que existen **tres estilos básicos** de comunicación: pasivo, asertivo y agresivo.

PASIVO

Es aquel estilo de comunicación que se da en personas que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ser rechazados, incomprendidos u ofender a otras personas. Infravaloran sus propias opiniones y necesidades dando un valor superior a las de los demás.

AGRESIVO

Este estilo de comunicación se sitúa en un plano opuesto a la pasividad, caracterizándose por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales, obviando o incluso despreciando los de los demás.

ASERTIVO

La asertividad permite decir lo que uno piensa y actuar en consecuencia, haciendo lo que se considera más apropiado para uno mismo, defendiendo los propios derechos, intereses o necesidades sin agredir u ofender a nadie, ni permitir ser agredido u ofendido,

“Es el ARTE de expresar los pensamientos y sentimientos, de tal manera que al escucharlos no produzcan rechazo en el interlocutor”

A menudo se habla de un cuarto estilo comunicativo, **el pasivo-agresivo.**

PATIVO-AGRESIVO

Consiste en evitar el conflicto mediante la discreción, evitando las situaciones que puedan resultarle incómodas o enfrentarle a los demás con excusas, falsos olvidos o retrasos entre otros medios.

Así no asume la necesidad de hacer valer sus propios derechos (agresividad), aunque tampoco se muestra receptivo hacia los de la otra parte (pasividad).

Comunicación asertiva

Algunas de las técnicas que podemos emplear para mantener una comunicación asertiva son:

- **Disco rayado:** Consiste en la repetición de una frase que exprese claramente lo que deseamos de la otra persona. Esta conducta asertiva nos permite insistir en nuestros deseos sin caer en trampas verbales o artimañas manipuladoras del interlocutor y sin dejarnos desviar del tema que nos importa, hasta lograr nuestro objetivo.
- **Banco de niebla:** Esta técnica, consiste en encontrar algún punto limitado de verdad en el que puedes estar de acuerdo con lo que tu antagonista está diciendo. Utilizando expresiones como: “es posible que...”, "quizás tengas razón en que"... “puede ser que...”.

- **Enunciados en primera persona:** Se trata de una técnica de resolución o evitación de conflictos y consta de cuatro 4 pasos:

    1. Expresar el sentimiento negativo que nos provoca la conducta de la otra persona
    2. Describir objetivamente dicha conducta
    3. Explicar la conducta deseada
    4. Comentar las consecuencias beneficiosas que tendría el cambio deseado y las consecuencias negativas de que éste no se produjera

Todo ello debe realizarse con objetividad y serenidad tanto en palabras como en el tono y volumen de voz y utilizando un lenguaje no verbal que apoye nuestras palabras sin resultar agresivo.

Aserción negativa

Se trata de asumir los propios errores o defectos reconociendo las criticas y nuestra voluntad de corregirlos sin adoptar actitudes defensivas o
Ansiosas.

Aserción positiva

Asumir nuestras propias cualidades o resaltar o elogiar las cualidades de los demás.

Empatía

La empatía es la habilidad para estar conscientes de, reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás.

Llamada también **inteligencia interpersonal** en la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, es la capacidad cognitiva de percibir en un contexto común lo que otro individuo puede sentir. También es un sentimiento de **participación afectiva** de una persona en la realidad que afecta a otra.

La única forma de desarrollar empatía consiste en estar atento a las necesidades de los otros

REFLEXIONES

La empatía viene a ser algo así como nuestra **conciencia social**, pues a través de ella se pueden apreciar los sentimientos y necesidades de los demás, dando pie a la calidez emocional, el compromiso, el afecto y la sensibilidad

El ritmo de vida actual nos brinda pocas oportunidades de servir a los demás, de conocerlos y de tratarlos como es debido, la empatía se convierte en esa pieza fundamental que nos enriquece y nos identifica mejor como seres humanos.

Para conseguir una buena **relación empática** es fundamental que **evitemos** las siguientes actitudes:

- **Restarle importancia** a aquello que lastima o preocupa a esa persona.
- **Predisponerse a la conversación con prejuicios**, analizando lo que el otro manifiesta en base a nuestras ideas, acercándonos a él con un velo de creencias e ideas.
- **Utilizar frases** como “así no vas a lograr nada”, “¿por qué siempre terminas haciendo lo mismo?”, “etc”.
- Tener **sentimientos de compasión** para con el otro.
- **Mostrarse como un ejemplo positivo**, comparando la situación del otro con una experimentada por nosotros con anterioridad.

CARACTERÍSTICAS

- Es un rasgo distintivo de todo buen comunicador:
- Es una habilidad entrenable
- No significa someterse a demandas injustas o desproporcionadas

Negociación

FINALIDAD

La **negociación** es un **proceso**, “un arte”, por el que las partes **resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas**. En ella se establece una comunicación interesada para **intentar alcanzar un acuerdo** cuya esencia es la búsqueda del **mutuo beneficio**.

¿QUÉ ES?

La negociación **no es** un debate de ideas o una batalla que termina con vencedores y vencidos.

Debe ser vista, como un proceso de diálogo que procura llegar a un acuerdo **satisfactorio para ambas partes** en conflicto.

Es necesario tener claro que las posiciones planteadas en un conflicto no son un fin, sino un medio para satisfacer intereses y necesidades, por ello, es primordial **descubrir el verdadero interés y necesidad a satisfacer** para comprender los temores, objetivos y verdadera motivación de la otra parte.

A partir de que uno logra entender la forma de pensar del otro –que no significa necesariamente estar de acuerdo con él- es que empezamos a visualizar un panorama amplio que permite imaginar múltiples formas razonables de **satisfacer intereses y presentar soluciones** que convenzan a las partes para llegar a un **acuerdo**.

Claves del éxito

Una de las principales claves del éxito o del fracaso en la negociación radica en las **habilidades para negociar**.

Un buen negociador tendrá mayores posibilidades de alcanzar un acuerdo óptimo si:

- Se prepara
- Conoce sus intereses y los de la otra parte
- Pregunta
- Escucha más de lo que habla,
- Explora los sentimientos y necesidades a satisfacer
- Fomenta la confianza
- Promueve el respeto
- Tiene definido la “Mejor Alternativa de Acuerdo Negociado” de las partes

PASOS PARA LLEGAR AL ÉXITO

1. Afrontar la negociación con **tranquilidad**.
2. **Definir el objetivo** que se quiere alcanzar.
3. **Establecer las concesiones**, es decir, que se está dispuesto a ceder para llegar a un acuerdo.
4. Adoptar una **actitud positiva** de colaboración, evitar crispaciones.
5. **No hablar demasiado**, ni discutir.
6. **Explorar las necesidades**, expectativas, motivaciones **de la otra parte**.
7. **Escuchar activamente**, con interés.
8. Intentar **ponerse en la situación de la otra persona**.
9. Buscar **convergencia de intereses**.
10. **Tratar los aspectos** a negociar **uno a uno**, evitando confusiones.
11. **Pedir aclaraciones** si no se entiende algo.
12. Expresar con **claridad** los **puntos de desacuerdo**.
13. **Resolver las diferencias**.
14. Llegar a un **consenso**. Este es el objetivo principal de cualquier negociación: llegar a un acuerdo, y si éste no se alcanza, será un fracaso.

Estilos de negociación

COMPETITIVO

Yo gano / Tú pierdes

Se recomienda hablar poco (no dar más información de la necesaria)

- ✓ No confiar en las percepciones (impulsan a actuar)
- ✓ Costes: si compras – analizarlos, si vendes – intente no darlos a conocer
- ✓ Concesiones: atenerse a una reglas básicas

COOPERATIVO

Yo gano / Tú ganas

Valorar a las personas frente a la situación negociadora

- ✓ Se centra en los intereses de las dos partes
- ✓ Se intentan generar varias opciones (creatividad)
- ✓ El criterio es que el resultado se debe basar en propuestas sólidas y objetivas

Estilos de negociación

COLABOTARIVO

Yo pierdo / Tú ganas

- ✓ Ocasiones en las que hay que ceder, porque se da cuenta que ha mantenido una postura errónea, pero se quiere dar imagen de sensatez y de opositor válido.
- ✓ El objetivo no es perder porque sí, sino de mantener la buena relación con el oponente.

RETICENTE

Yo pierdo / Tú pierdes

- ✓ Esta postura o actitud reticente, a menudo equivale a “no hay acuerdo”.
- ✓ Se produce cuando se quiere ganar tiempo o porque el acuerdo realmente no interesa.
- ✓ Situaciones de falta de datos, actitud ingobernable del oponente o muy escasas expectativas de llegar a un acuerdo.

Errores en la negociación

1. Temer el riesgo
2. Resaltar los puntos débiles del otro
3. Las relaciones “excelentes”
4. Improvisar
5. No cumplir lo prometido
6. Preocuparnos sólo de nuestros intereses
7. No ser paciente
8. Postura defensiva
9. No escuchar a la otra parte
10. Baja flexibilidad
11. Demasiados trucos
12. Lenguaje “cifrado”
13. Falta de control en los resultados

Los 7 rasgos del buen negociador

1. Habilidad para planificar
2. Habilidad para pensar con claridad bajo tensión
3. Inteligencia general práctica
4. Habilidad verbal
5. Conocimiento de la situación
6. Integridad personal
7. Habilidad para percibir y explotar el poder

‘Punto muerto’

DETIENE EL PROCESO NEGOCIADOR. ES UNA SITUACIÓN EN LA QUE ES IMPOSIBLE AVANZAR O RETROCEDER EN LA NEGOCIACIÓN, PARALIZANDO LA RELACIÓN ENTRE LAS PARTES

UNA O AMBAS PARTES ESTÁN FIRMEMENTE DETERMINADAS A NO HACER NINGUNA CONCESIÓN SOBRE CIERTO TEMA EN PARTICULAR

SUPERAR LOS PUNTOS MUERTOS

PRINCIPAL HERRAMIENTA: LAS PREGUNTAS

PREGUNTAS DE TIPO ABIERTO, QUE HAGAN QUE LA OTRA PARTE HABLE DE SUS PERCEPCIONES Y PUNTOS DE VISTA, BUSCANDO LOS "CÓMOS"

EVITAR LAS PREGUNTAS CORTANTES, LAS IMPERTINENTES, LAS INQUISIDORAS, LAS CAPCIOSAS, LOS "POR QUÉ"

Conflictos

Circunstancia en la cual dos o más personas **perciben** tener intereses mutuamente incompatibles, ya sea total o parcialmente contrapuestos y excluyentes, generando un contexto confrontativo de permanente oposición.

Es de naturaleza humana.

Los puntos en controversia para cada persona son distintos.

Nos permite hacer las cosas de una manera diferente en el futuro, superar nuestras relaciones personales y con los demás, debiendo considerarse desde un punto de vista constructivo como el resultado de diversidad de **perspectivas**.

LA PERCEPCIÓN

PERCEPCIONES DEL INQUILINO	PERCEPCIONES DEL PROPIETARIO
El alquiler es ya demasiado alto.	No he aumentado el alquiler en mucho tiempo.
Con el aumento de otros gastos no puedo pagar más alquiler.	Con el aumento de otros costes necesito un mayor ingreso.
El inmueble necesita pintura.	El inquilino ha deteriorado el inmueble por el uso.
Conozco personas que pagan menos por algo semejante.	Conozco personas que pagan más por algo semejante.
Las personas jóvenes como yo no pueden pagar este alquiler	Las personas jóvenes suelen no cuidar los inmuebles

PERCEPCIONES DEL INQUILINO	PERCEPCIONES DEL PROPIETARIO
El alquiler debería ser bajo porque la zona no es buena	Los propietarios deberían subir los alquileres para mejorar la zona.
Yo soy buen inquilino, no molesto a nadie.	Pone la música a todo volumen, me va a volver loco.
Siempre pago el alquiler cuando me cobra.	Nunca paga el alquiler, a menos que le vaya a cobrar.
Al propietario sólo le interesa el dinero, nunca me pregunta cómo estoy.	Soy un buen propietario, nunca me meto en la vida privada de mi inquilino.

Pasos en un conflicto

- **Identificar el conflicto:**

Hacer consciente el conflicto para todas las personas afectadas.

- **Valorar la importancia del conflicto:**

Analizar cual es el origen y causas, y de qué forma influye en nuestra relación y trabajo en común.

- **Conocer la actitud de las partes:**

Ver si están o no dispuestas a llegar a un acuerdo que resuelva el conflicto.

- **Identificar y analizar todas las soluciones posibles:**

Plantearemos las distintas alternativas valorando las consecuencias de cada una.

- **Tomar una decisión:**

Tenemos que tomar una decisión conjunta aproximando las posturas, negociando las diferencias para llegar a acuerdos, buscando fórmulas de consenso.

- **Evaluar la decisión:**

Evaluar la aplicación de la decisión para mejorar o cambiar.

Técnicas para resolver conflictos

INTERCAMBIAR LOS PAPELES

Necesitamos "VIVIR" el punto de vista ajeno y poder llegar a comprenderlo

Para conflictos entre dos personas, cada una actuará durante un tiempo representando el comportamiento del otro, durante la actuación no puede haber interrupciones o comentarios, al terminar cada uno describe sus sentimientos y experiencias.

TÚ DICE – YO DIGO

Cada uno de los participantes al iniciar su discurso y antes de explicar su posición debe resumir a plena satisfacción la intervención del anterior.
Sólo entonces podrá aportar su punto de vista. Si la otra persona no está satisfecha debe preguntar hasta que el resumen sea plenamente aceptable.

LAS TRES ‘R’

- **RESENTIMIENTO:** Una de las partes explica lo que le hace sentirse ofendido, molesto, resentido (debe usar los mensajes "yo"), la otra parte escucha sin interrumpir. Se cambian los papeles y la segunda parte explica su resentimiento.

- **REQUERIMIENTO:** La primera parte dice su petición, su requerimiento, lo que el otro puede hacer para evitar o disminuir el resentimiento. Se vuelven a cambiar los papeles. Es preciso evitar la reiteración continua de nuevos resentimientos no acompañados de peticiones concretas de actuación.

- **RECONOCIMIENTO:** La primera parte explica que requerimientos de la otra parte estaría, en su caso, dispuesta a asumir (no debe poner condiciones). Se cambian los papeles. Este es el punto más importante, hay que conseguir una mínima aceptación de modificación de conducta o actuación por ambas partes.

¿Cómo actuamos en situaciones conflictivas?

- Posponiéndolas: “Ya lo pensaré mañana”
- No queriendo ver las situaciones conflictivas, negando la existencia del conflicto
- Afrontándolas: Abordando el conflicto aquí y ahora para llegar a una solución

EL CONFLICTO SE DEBE ABORDAR SIEMPRE, LOS COMPORTAMIENTOS REACTIVOS PRODUCEN RESULTADOS NO DESEADOS

Fuentes de conflicto

- **Los hechos:** El conflicto surge por un desacuerdo "sobre lo que es". Es decir, las partes tiene una percepción distinta de la realidad "lo que es".
- **Los recursos:** El conflicto proviene del desacuerdo sobre la "distribución“ de ciertos recursos escasos.
- **La necesidad**: Desacuerdos relacionados con "qué debe satisfacerse o respetarse" para que cualquier persona o grupo social pueda desarrollarse plenamente.
- **Los valores:** Basados en las diferencias en cuanto a lo que "debería ser“ como factor determinante de una decisión política, de una relación o de alguna otra fuente de conflicto.
- **La relación:** Surgimientos de desacuerdos y conflictos producto de emociones y percepciones negativas o equivocadas.
- **La estructura:** El conflicto surge por "el modo cómo se ha conformado la estructura" dentro de la cual interactúan los actores en conflicto, fomentando desigualdad, asimetría de poderes, falta de equidad, etc.

4. Liderazgo, trabajo en equipo y técnicas de motivación.

Concepto de liderazgo

Conjunto de **habilidades gerenciales o directivas** que un individuo tiene para **influir** en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el **logro de sus metas y objetivos**.

CARÁCTERÍSTICAS

- Capacidad de comunicarse
- Inteligencia emocional
- Capacidad de establecer metas y objetivos
- Capacidad de planeación.
- Conocimiento de las fortalezas y su aprovechamiento al máximo
- Capacidad de crecer y hace crecer a su gente
- Carisma
- Innovación
- Responsabilidad
- Información

¿Qué es un líder?

Un líder es mucho más que un **jefe**: es una persona que tiene la capacidad de **tomar decisiones acertadas y oportunas** para dirigir un grupo de trabajo e inspirarlo a alcanzar una meta común; es una persona capaz de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar para lograr los objetivos de negocio de un área o una compañía.

TIPOS DE LÍDER

LÍDER AUTORITARIO

Un líder de estas características está claramente orientado a la consecución de unos objetivos claramente muy marcados. Es una persona claramente enfocada en realizar acciones para conseguir respuestas, incluso, ante algún problema, este tipo de líder asume el mando de las acciones para resolverlo, llegando a ocultarlo para hacerlo desaparecer.

LÍDER FORMADOR

Es el tipo de persona que se dedica a motivar a los miembros de su equipo para hacer de ellos personas más eficientes. Es un líder que necesita mucho tiempo para tomar una decisión, ya que sopesa exhaustivamente todo el abanico de opciones y consecuencias que puedan derivarse, además, valora y tiene en cuenta los problemas que los miembros de su equipo le plantean.

LÍDER MOTIVADOR

Es una persona cuya cualidad principal es el carisma. Se centra en transmitir mucha confianza a sus subordinados, ya que a través de esta, pueden conseguirse más fácilmente los objetivos. Además, los conflictos y dificultades que surgen siempre se plantean presentando opciones y promoviendo el intercambio de ideas para conseguir hallar la mejor salida, delegando así muchas de sus funciones a otros miembros del grupo.

LÍDER APÁTICO

Es un líder un tanto huraño. Delega tareas, y además ni forma ni motiva a su plantilla. Ante un problema, se limita a dar instrucciones sobre lo que hay que hacer, y donde hay que llegar, pero no indica el camino para lograr el objetivo. Esto hace que resulte más complicado mantener al grupo motivado y cohesionado. En muchas ocasiones, esta clase de líder encuentra dificultades para reconocer los problemas con antelación.

Hacer y recibir críticas

Tendemos a distinguir entre las constructivas y las que no lo son, pero una crítica, independientemente de la intención con que se emite e incluso de su propio contenido, ofrece una opinión distinta a la nuestra, un punto de vista discrepante sobre lo que hacemos o pensamos.

Una de las habilidades sociales que más conviene aprender es el manejo de la crítica, a la hora de hacerla y de recibirla, ya que es una estrategia básica para solucionar problemas y conflictos interpersonales.

Deberíamos entender las críticas como información muy útil, que nos sirve para mejorar

¿Cómo hacer críticas?

Es preciso planificar una secuencia que facilite la aceptación de la crítica.

1. En primer lugar, **definamos el objetivo**, clarifiquemos nuestro comportamiento y calculemos cómo hacer la crítica, la forma o modo en que la presentaremos.
2. Después, **describamos la conducta o situación** que deseamos criticar, expresándonos con mensajes en primera persona: son nuestras opiniones.
3. **Asegurarnos que nuestras críticas se basan en hechos objetivos** y contrastados, porque un error de matiz perjudicar la argumentación y la recepción de la crítica.
4. Posteriormente, podemos **sugerir o solicitar los cambios**, que enunciaremos de modo claro y preciso.
5. **Elogiemos los cambios prometidos** o puestos en marcha valorando el esfuerzo que han requerido de nuestro interlocutor, 6. **Agradezcamos** la atención que ha merecido nuestra petición.

¿Cómo afrontar las críticas?

- **Escuchando atentamente**. Mostrando nuestro **acuerdo total o parcial** con lo que nos dicen y agradeciendo la aportación que siempre supone una buena crítica.
- **Comprometiéndonos a rectificar** lo que entendamos y reconozcamos mejorable, o, si lo necesitamos, solicitando alternativas a nuestro interlocutor
- **Expresando nuestros sentimientos** (algunas críticas sientan mal, porque nos parecen exageradas o incorrectamente enunciadas), distinguiendo siempre el fondo de la crítica de la forma en que nos ha sido presentada.
- **Negando con asertividad** (sin herir al otro ni crearle incomodidad) las imputaciones que creemos improcedentes o inadecuadas.

Trabajo en equipo

Equipo de trabajo vs. Grupo de trabajo

- **Grupo de trabajo:** es el que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad.

- **Equipos de trabajo:** interactúan de forma colectiva para **obtener metas comunes**; generar sinergias positivas por medio de esfuerzos coordinados; asumir responsabilidades individuales y mutuas y, finalmente, las habilidades de cada uno de los miembros del equipo se complementan de cara a la mejor consecución de los objetivos compartidos.

¿En una asociación, es necesario entonces formar Equipos de trabajo?

Ventajas del trabajo en equipo

VENTAJAS CON RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN

- Los objetivos y resultados son mejor comprendidos y aceptados emocionalmente porque **las personas participan en la toma de decisiones**.
- Mayor **eficiencia** (permite unir lo mejor de cada persona).
- El trabajo no depende de los ritmos personales individuales. **El equipo de trabajo tiene su propia entidad**.
- Atmósfera de trabajo más estimulante (motivante).
- **Comunicación** más **eficaz.**
- Se pueden acometer **tareas más complejas** y de mayor alcance.
- **Decisiones más fundamentadas** y con más información y referencias.

VENTAJAS CON RESPECTO A LAS PERSONAS

- Satisfacer la necesidad de afiliación.
- Aumentar la seguridad personal.
- Desarrollar y/o reforzar la percepción de la propia identidad.
- Conocer y contrastar la realidad.
- Estimular la creatividad.

Inconvenientes del trabajo en equipo

- No conseguir que el equipo cumpla tanto las tareas específicas para las cuales fue creado, como que **satisfaga las necesidades psicológicas de sus miembros**.
- No crear un espíritu de equipo y de cooperación dentro del equipo.
- **Trabajo más lento y poco eficaz sino existe un buen nivel de comunicación y coordinación.**
- En el caso de que las personas que forman el equipo no se animen mutuamente o no dediquen tiempo para las relaciones informales, aumentará cada vez más la **desconfianza** mutua siendo crítico para el equipo.
- Si no se establece un buen sistema de reparto de tareas consensuado, pueden **diluirse responsabilidades o sobrecargar de trabajo a algunas personas.**

Características de los equipos eficaces

- **Una motivación individual más fuerte** para terminar las tareas del grupo y un sentimiento de compromiso frente a los demás miembros.
- **Una mayor división del trabajo**, tanto en cuanto al contenido como a la frecuencia de las interacciones entre los miembros, y un mayor esfuerzo de coordinación.
- **Una comunicación más eficaz entre los miembros**. Se expresan más ideas y los miembros muestran mayor disposición a aceptar las ideas de los demás.
- **Mayor cordialidad en las discusiones** y mayor satisfacción con los resultados obtenidos.
- **Mayor productividad del equipo,** mejorando la eficiencia del trabajo individual como colectivo.c

Pautas para lograr equipos eficaces

1. Definir el equipo desde el punto de vista de las **oportunidades de actuación**.
2. Elegir los líderes basándose en las **actitudes y creencias**, no en la antigüedad o en el cargo.
3. Establecer, con claridad, las **responsabilidades** tanto individuales como colectivas.
4. Crear una **atmósfera** informal, **cómoda** y libre de tensiones, para favorecer la implicación y el ánimo de los integrantes en formar parte del equipo.
5. **Favorecer la comunicación, la escucha activa y actitudes empáticas y asertivas. Las críticas serán constructivas**, las personas del equipo expresarán libremente sus opiniones sentimientos e ideas acerca de todos los aspectos del equipo.
6. **Transmitir al equipo el plan de actuación** de la Asociación y de los proyectos / actividades que desarrolla.
7. Procurar que las **personas entiendan la causa** y proyección por la que está conformado el equipo, lo que implica estudiar, reflexionar, pensar, comentar sobre su labor y el objetivo del mismo.

8. Tomar la mayoría de las decisiones por unanimidad o **consenso,** de esta forma se pone en claro que, en general, existe acuerdo y disposición a seguir adelante.

9. En el momento de emprender un proyecto/acción, definir y **repartir las tareas adecuadamente** por disponibilidad y según las habilidades, destrezas y conocimientos de los integrantes del equipo. Comunicar para que todas las personas sepan qué y para qué tienen hacer una tarea.

10. **Gestionar la diversidad**, valorando que las diferencias entre las personas constituyen una fortaleza dentro de las actividades del equipo de trabajo.

11. **Reconocer positivamente a cada persona** del equipo, de esta forma se sentirá importante dentro de él, se sentirá reconocida, aumentando su autoestima con el consecuente beneficio en el trabajo que realiza.

12. **Evaluar periódicamente el funcionamiento del equipo** analizando lo que hacemos bien y qué obstáculos están dificultando su funcionamiento.

Los roles de trabajo

"Nuestra particular tendencia a comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente"

LA PERSONA POSITIVA

Empuja hacia delante, busca el éxito del equipo y se involucra en el proyecto; contagia su entusiasmo. Se debe reconocer públicamente su labor, buscando que cunda su ejemplo.

EL CRÍTICO

Destructivo, todo le parece mal pero no aporta soluciones; los compañeros son unos inútiles, él que es perfecto. Deteriora el ambiente de trabajo. Si sobrepasa cierto límite se le tendrá que dar un toque de atención.

EL QUE DISCUTE

No está de acuerdo con nada, siempre defiende otra tesis. Pesado pero sin ánimo destructivo. Inconformista permanente, aunque busca el bien del equipo sólo consigue sacar a la gente de quicio.

EL INCORDIO

Hace comentarios desafortunados en el momento menos adecuado. Pesado, pero no tiene ánimo destructivo Al igual que al crítico, si sobrepasa cierto límite el jefe le tendrá que llamar la atención.

EL BOCAZAS

Nunca callado, discute aunque no entienda del tema, dificulta y alarga las reuniones, interrumpe permanentemente, impide que la gente se centre en la tarea. En las reuniones no se pueden tolerar sus interrupciones. Si hace falta se le llamará al orden.

EL LISTILLO

Lo sabe todo, suele tener una preparación por encima de la media, aunque un conocimiento muy superficial y poco sólido. A veces sus aportaciones son oportunas, pero resultan cansadoras. Habrá que animarle a que profundice en algunas de sus consideraciones válidas.

EL PÍCARO

Se aprovecha del resto de los compañeros, pero lo hace de manera sutil y sus compañeros apenas se percatan. Su aportación es nula y termina deteriorando el ambiente de trabajo.
Es preferible cortar por lo sano: darle un toque de atención enérgico y si no reacciona apartarlo del equipo.

EL CUADRICULADO

Esquemas mentales muy consolidados, resulta muy difícil moverle. Sin flexibilidad para aceptar o considerar otros planteamientos. Suele ser una persona entregada al equipo que requiere paciencia y persuasión.

EL RESERVADO

Le cuesta participar o no participa, a pesar de dominar la materia. Necesita un empujón, especialmente del jefe. Si rompe la barrera inicial será un gran activo. Hay que animarle desde un principio a que participe en los debates.

EL GRACIOSO

No suele faltar en los equipos. Sus aportaciones profesionales suelen ser muy discretas pero en cambio cumple un papel fundamental: relaja el ambiente, quita tensión, crea una atmósfera más cálida, lo que puede contribuir a una mayor cohesión del equipo. A veces puede llegar a ser un poco incordio.

EL ORGANIZADOR

Clave dentro del equipo, preocupado porque las cosas funcionen, que se avance, superar dificultades, y no perder el tiempo. Contar con él, consultarle, realzar su papel (es un auténtico activo para el equipo).

EL SUBEMPLEADO

Tiene asignado cometidos muy por debajo de sus capacidades. Termina por aburrirse y perder interés. Hay que buscarle nuevas responsabilidades. Son personas valiosas que no hay que dejar marchar.

La capacidad de escucha

Niveles

- Biológica
- Fingida
- Selectiva
- Activa
- Empática

Enemigos

- Sólo oir
- Hacer otras cosas
- Interrumpir, terminar la frase
- Pensar en la respuesta antes de…
- Desprendernos de nuestros prejuicios y estar en el «aquí» y en el «ahora»

Escucha activa

Oír es diferente de escuchar…

Mientras el primero es un proceso biológico, el segundo es un proceso psicológico que tiene como condición necesaria, pero no suficiente, la ocurrencia del primero. Para escuchar se requiere algo más que oír.

Técnicas de escucha activa

Para comunicarnos debemos tener claro qué es lo **que queremos lograr**. Nadie se comunica por el mero hecho de transmitir información, todos nos comunicamos con la intención de que el receptor **haga algo con la información** que le estamos transmitiendo

TÉCNICAS DE ESCUCHA VERBAL

Mediante las **técnicas de escucha activa del lenguaje verbal** conseguimos que nuestro interlocutor sé de cuenta que le mostramos atención, que le escuchamos activamente. Estas técnicas son:

- Refuerzo positivo
- Paráfrasis
- Implicación
- Solicitar ampliación
- Hacer preguntas
- Silencio

TÉCNICAS DE ESCUCHA NO VERBAL

Mediante las **técnicas de escucha activa del lenguaje verbal** conseguimos que nuestro interlocutor sé de cuenta que le mostramos atención, que le escuchamos activamente. Estas técnicas son:

- Mirada
- Gestos de asentimiento
- Gestos la cara
- Refuerzo positivo corporal

TÉCNICAS DE ESCUCHA VERBAL

REFUERZO POSITIVO

Alentamos a nuestro interlocutor para que continúe hablando con frases o palabras como sí, de acuerdo, muy bien, estupendo, desde luego, vale, entiendo, ya, escucho…

PARÁFRASIS

Repetimos las mismas palabras que hemos escuchado, con franqueza, sin ironía o mala intención. Evitar interrumpir. Aplicar cuando nuestro interlocutor haga una pausa. Distintas opciones son:

* Lo que dices es…
* He comprendido que…
* Resumiendo….
* Entiendo que…

IMPLICACIÓN

Expresar cuestiones que se deducen de lo escuchado, sin manipular el mensaje. Buscamos la explicación de las cosas, respetando las ideas del otro, sin proponer las propias. Todo esto no quiere decir que coincidamos con el mensaje íntegro de nuestro interlocutor. Utilizar frases como:

* De eso deduzco que…
* Lo que dices significa…
* Entonces, deberíamos hacer…
* Eso ayudará para…

SOLICITAR INFORMACIÓN

Pretendemos que nuestro interlocutor se extienda sobre lo dicho como prueba de interés y clarificación. Se pueden usar frases como:

* Preséntame un ejemplo…
* Amplíame esa idea…
* Háblame a cerca de esa idea…

HACER PREGUNTAS

Es una forma práctica de asegurarse haber captado las ideas. Al preguntar sobre temas de interés del mensaje, demostramos que prestamos atención. Preguntando nos beneficiaremos con las respuestas, sea para reiterarse o aclarar mejor los conceptos. Es aconsejable preguntas abiertas como qué, para qué, por qué, cuándo, cómo, dónde, quién…

SILENCIO

Detente antes de responder. Muchas veces, si esperas antes de responder, nuestro interlocutor continuará hablando y te brindará más información que puede resultarte útil o interesante.

TÉCNICAS DE ESCUCHA NO VERBAL

MIRADA

Al escuchar, miras atentamente a los ojos de tu interlocutor para demostrarle interés y atención El lugar hacia donde dirigimos la mirada y el tiempo durante el cual una persona mantiene su mirada puede darnos también algunas pistas.

GESTOS DE LA CARA

Debemos expresar con los gestos de la cara la emoción adecuada al mensaje de nuestro interlocutor. Si es gracioso, reír. Si es triste, una expresión compungida,… etc.

ASENTIMIENTO

Los movimientos afirmativos de cabeza revelan mensajes diferentes según su ritmo:

- Cuando son rápidos significa: "entiendo; continúa", o bien pueden indicar que queremos que esa persona se dé prisa y termine lo que está diciendo.
- Cuando son moderados nos están diciendo "comprendo y estoy de acuerdo“ y cuando son lentos significan "comprendo pero estoy un poco confundido" o "no estoy del todo convencido".
- La inclinación de cabeza es otra pista que podemos interpretar de diferentes formas. Una inclinación hacia delante y a un lado significa "te escucho".

REFUERZO POSITIVO CORPORAL

Nuestro cuerpo debe ser un reflejo del de nuestro interlocutor. Evitar girar la cabeza. Cuando escuchamos, lo hacemos desde una posición adelantada, avanzando todo el cuerpo desde la cintura. Al hablar, recuperamos la posición.

El arte de preguntar

- **CLARIDAD Y SENCILLEZ:** QUE SEA COMPRENSIBLE
- NO HAGA UNA PREGUNTA QUE PUEDA TENER DOS O VARIAS RESPUESTAS.
- **DOSIFICAR LAS PREGUNTAS** (EL ABUSO FRENA AL INTERLOCUTOR)
- PLANTEAR LA **PREGUNTA ADECUADA**, LA QUE CONDUCE A LA INFORMACION VALIDA, JUSTA, PRECISA, COMPLETA, SUFICIENTE Y CLARA
- **PREGUNTAS NO EVALUATIVAS**, YA QUE ESTAS TIENDEN A PROVOCAR RESPUESTAS DEFENSIVAS (JUSTIFICACIONES, DISCUSIONES, ETC)

PREGUNTAS ABIERTAS

Son aquellas que no pueden ser contestadas con un “si” o con un “no”. Son las que más inducen a reflexionar y más informacion proporcionan.

VENTAJAS: Permite recoger información global sobre las necesidades, Inhibiciones,… del oponente, ya que le “obligan” a Implicarse y a expresarse.

PREGUNTAS CERRADAS

Las posibilidades de contestar están limitadas; no inducen a reflexionar ni a extenderse. Se utilizan Cuando necesitemos precisar detalles. El objetivo es Informarse, dominar la situación u orientarse.

VENTAJAS: Permiten canalizar la conversación y obtener las respuestas precisas.

Informar

- **Directo y claro** (reconocible y comunicable por ambos Interlocutores): expresado en términos y descripciones Observables y cuantificables, del modo mas concreto y preciso posible.

- **Adecuado:** a la persona y a la situación.

- **Información positiva:** no enviar señales acusadoras en el mensaje, a fin de posibilitar la colaboración y evitarnos Conductas negativas (ataque/defensa).

- **Congruente** (sin discrepancia entre la comunicación verbal y la no verbal)

5. La Responsabilidad Social.

¿Qué es?

Ideología personal o grupal de la ética se tiene hacia la sociedad.

Obligación de responder ante la sociedad en lo general y ante algunos grupos en lo específico.

Se trata de un término que se refiere al **compromiso** que tienen los individuos o como miembros de un grupo u organización en beneficio de la sociedad.

La responsabilidad social surge de conjugar los **ámbitos económicos**, el **medio ambiente** y la relación de personas bajo un **marco de gobernabilidad**.

La responsabilidad social, como virtud o valor, marca profundamente a los seres humanos, y nos lleva de un nivel a otro nivel al comprender que debemos ser **individuos responsables** para poder desarrollar **asociaciones socialmente responsables.**

Definiciones de responsabilidad social

La responsabilidad social es un término que ha evolucionado continuamente y que en el tiempo se va adaptando a diferentes actores y situaciones. Las siguientes definiciones se expresan diferente pero al final llegan a lo mismo: **Un compromiso no obligatorio para hacer el bien a los demás.**

Compromiso que tenemos por nuestros impactos en la sociedad.

Comunidad Europea

Compromiso de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético.

ISO 26000

Obligación de responder ante la sociedad en lo general y ante algunos grupos en lo específico.

CEMEFI

Obligación que los miembros de una comunidad tienen para preservar las buenas condiciones de su alrededor.

IARSE

Compromiso que tienen las personas, instituciones y empresas para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local y global.

PROHumana

Conciencia sobre el impacto que nuestras decisiones tendrán en la futura sociedad.

ONU

Concepto de responsabilidad social

El **concepto de responsabilidad social** implica una percepción positiva o negativa de un individuo o grupo y el impacto que tiene su interacción con la sociedad.

Este concepto se relaciona estrechamente con la ética y la moral, dado que las decisiones que toman tanto los individuos como las sociedades o grupos en general tienen consecuencias sobre el resto y hay que desarrollar una conciencia de conjunto.

Por lo tanto, se refiere a la **obligación** que tiene un integrante de la **sociedad** respecto a otros miembros o al grupo en su conjunto. Esto quiere decir que aquello que hace una persona puede tener **consecuencias**, ya sean negativas o positivas, en la comunidad, y que el sujeto **debe hacerse cargo de ellas**.

Tipos de responsabilidad social

La tipología de la RS puede aplicarse a diferentes realidades, entre las que destacan:

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Se trata de una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad.

RESPONSABILIDAD SOCIAL AMBIENTAL

Se refiere generalmente al daño causado a otras especies, a la naturaleza en su conjunto o a las futuras generaciones, por las acciones o las no-acciones de otro individuo o grupo. En ella se incluyen acciones para ayudar a cuidar nuestro entorno como la ’regla de las 3 Rs’ y la ’regla de las 5 Rs ecológicas’ para reducir basura y residuos.

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Es la respuesta que tiene la **Universidad** para formar ciudadanos responsables con su entorno, generadores de ideas creativas y comprometidos para ayudar a solucionar problemas **sociales** y ambientales.

RESPONSABILIDAD SOCIAL GUBERNAMENTAL

Es cuando el gobierno asegura y promueve iniciativas en pro del beneficio de las mayorías, a través de su gestión enfocada al compromiso con su pueblo. Lo anterior debe derivar en leyes, reglamentos, normas en el país que contribuyan al bienestar de los ciudadanos.

RESPONSABILIDAD SOCIAL INDIVIDUAL

Es responder por las acciones propias, cumplir las obligaciones del rol que cada uno desempeña en la sociedad; al mismo tiempo que estemos comprometidos y seamos respetuosos con nuestro prójimo y nuestro entorno familiar, social y mundial.

6. Canales de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Valladolid.

Servicio telefónico

El **teléfono 010** (**983 42 62 01** para llamadas fuera de Valladolid) es un Servicio de información telefónica.

Horario de lunes a viernes de 8:00 a 22:00 horas y Sábados de 10:00 a 14:00 horas.

Ofrece información general sobre temas de administración municipal y de la ciudad; recepción de sugerencias y reclamaciones; petición de cita previa para los Centros de Acción Social (CEAS) y petición de volantes de empadronamiento.

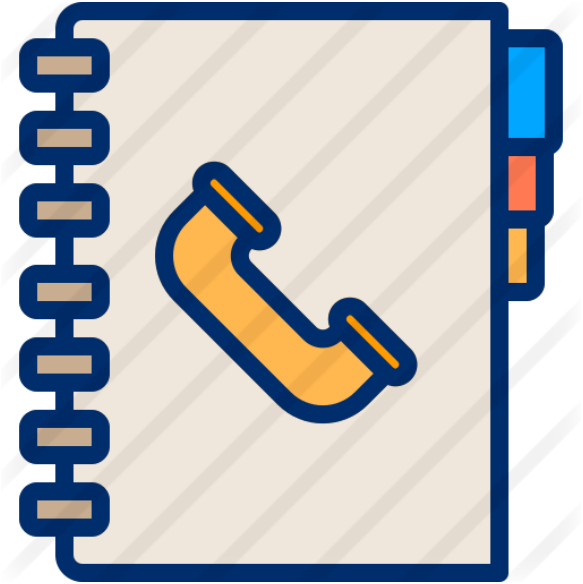
Directorio

PORTAL WEB DEL AYUNTAMIENTO DE VALLADOLID

https://www.valladolid.gob.es/es/direcciones-telefonos

El directorio que ofrece el la sede electrónica del Ayuntamiento de Valladolid incluye las **direcciones postales**, **correos electrónicos**, **número de teléfono y fax** de las diferentes áreas y concejalías que forman el consistorio.

Este apartado también facilita el **horario de apertura y cierre** de los edificios de cada departamento.



Ayuda y preguntas frecuentes

https://www.valladolid.gob.es/es/ayuda-preguntas-frecuentes?isprediction=1

Una de las funciones de la sede electrónica del portal web del Ayuntamiento de Valladolid es la de **ofrecer ayuda y soluciones** a sus ciudadanos y ciudadanas. Lo hace a través de un apartado en el que presenta diferentes preguntas (las formuladas por la ciudadanía) junto a sus respuestas.

Si ninguna de estas respuestas solucione el problema presentado, está la opción de preguntar directamente a través del servicio de **reclamaciones y sugerencias**: https://www.valladolid.gob.es/es/reclamaciones-sugerencias

Redes sociales del Ayuntamiento de Valladolid

TWITTER

https://twitter.com/AyuntamientoVLL

FACEBOOK

https://www.facebook.com/AyuntamientodeValladolid

INSTAGRAM

https://www.instagram.com/AyuntamientoVLL/

YOUTUBE

https://www.youtube.com/user/ValladolidAyto

VA!

VALLADOLID

ciudad amiga

Webs de interés del Ayuntamiento de Valladolid

Árboles Singulares de Valladolid
http://www.arbolesdevalladolid.com/

Banco del tiempo
http://www.bancodeltiempodevalladolid.org.es/

Escuela Municipal de Formación y Animación Juvenil (ENFAJ)
http://www.escueladeanimacion.es/

Espacio joven
https://espaciojovenvalladolid.blogspot.com/

Festival Internacional de Teatro y Artes de Calle (TAC)
http://www.tacva.org/

Igualdad de Oportunidades
http://igualdadvalladolid.es/

Museo de la Ciencia de Valladolid
https://www.museocienciavalladolid.es/

Patio Herreriano Museo de Arte Contemporáneo Español
https://museoph.org/

Autobuses Urbanos de Valladolid (AUVASA)
http://www.auvasa.es/

Vallanoche
https://vallanoche.es/

Sociedad Municipal de Suelo y Vivienda (VIVA)
https://www.smviva.es/

Turismo
https://espaciojovenvalladolid.blogspot.com/

Casa de la India
http://www.casadelaindia.org/

Escuela Municipal de Música de Valladolid
https://www.emmva.es/

Feria del Libro de Valladolid
http://www.ferialibrovalladolid.es/

Fundación Municipal de Deportes
https://www.fmdva.org/

Laboratorio de las Artes (LAVA)
https://info.valladolid.es/lava/

Observatorio Urbano de la Ciudad de Valladolid
http://www.valladolidencifras.es/

Plan de Juventud
http://www.planjuventudva.es/

Semana Internacional del Cine (SEMINCI)
https://www.seminci.es/

Teatro Calderón
https://tcalderon.com/

Valladolid Adelante
http://www.valladolidadelante.es/

Vallastore
https://www.valladolid.es/es/ayuntamiento/webs-municipales/vallastore

Instituto de Mediación
http://institutomediacion.org/

Valladolid sin drogas
https://valladolidsindrogas.net/default.asp/?cid=0&pid=0

7. Marketing asociativo, cómo llegar a los socios y ciudadanos desde la asociación.

¿Qué es?

El **marketing asociativo** nace de la necesidad de las organizaciones de perfil **asociativo** de generar estrategias de captación y fidelización de sus asociados y aportarles un valor tangible. Su misión es transformar dichas organizaciones en una marca de valor para sus asociados.

Cuando hablamos de marketing asociativo nos referimos a todas aquellas **acciones que se realizan con el objetivo de captar o fidelizar a los asociados/as de una entidad**. No se pretende que el asociado compre un artículo en concreto o que acuda a un punto de venta determinado: **el marketing asociativo debe centrarse en conocer al asociado/a y dar valor a su pertenencia**.

Se utilizan las mismas técnicas del marketing comercial: planteamiento, ejecución y evaluación de programas.

CONOCER AL ASOCIADO/A

Cada asociación es distinta y debe tratarse de forma individual, pero saber los intereses de sus asociados es algo común a todas ellas: el hecho de **conocer al asociado/a es primordial**.

Por esta razón, debemos hacernos preguntas como estas:

- **Qué busca** el asociado/a
- **Qué espera** de ella
- Qué **servicios** le interesan
- Cómo **fidelizarlos**
- Cuál es **la mejor forma de comunicarte** con el asociado/a
- **Mediante qué canal** es más eficiente la comunicación

LA INSTITUCIÓN COMO MARCA DE VALOR

Cuando un asociado/a está inscrito a una asociación espera algo de ella. Pero **si**, además, **percibe el colegio, la fundación o la entidad como un elemento de valor** lo más probable es que quiera inscribirse y **permanecer en la organización** durante el mayor tiempo posible.

Una entidad que se preocupa por sus asociados/as, que responde a sus necesidades, conoce sus preferencias, se comunica con ellos/as de manera **proactiva**, les hace **participar** y consigue una **vinculación emocional, personal,** se convierte en una **marca de valor**.

Objetivos del marketing asociativo

El **marketing asociativo**, lejos de querer vender un producto sin más, tiene unos **objetivos** muy marcados:

- **Captar** nuevos socios/as
- **Fidelizar** a los asociados/as existentes
- **Dar valor** y promover los **servicios** actuales de la asociación
- Detectar las tendencias o **necesidades de los socios/as**
- Conseguir una **óptima calidad** en la **comunicación con sus asociados/as**
- Innovar en cuanto a la **generación de ingresos** (que complementen las cuotas)

La comunicación y el marketing asociativo van de la mano de manera indisoluble. Al final, **una buena comunicación es la mejor forma de hacer marketing**. Así, haciendo llegar los mensajes adecuados a los asociados/as podemos conseguir los objetivos del marketing asociativo.

Estrategias online del marketing asociativo

INCENTIVA EL USER GENERATED CONTENT

Instagram permite a cualquier organización a **relacionarse** con determinado público objetivo en tiempo casi real a través de vídeos y fotografías. Una asociación podrá mostrar a los usuarios interesados sus campañas y compartir información sobre un determinado problema.

LANZAR CONCURSOS EN REDES SOCIALES

Una de las mejores herramientas para generar notoriedad y atraer usuarios es organizar un concurso de fotos en que los participantes deben subir una imagen e identificarla con el *hashtag* de la acción. El uso de etiquetas contribuirá a **visibilizar la acción y a viralizarla**. Los concursos de fotos son una forma genial de sacar el lado más creativo de tu audiencia.

CONMEMORAR DÍAS MUNDIALES E INTERNACIONALES

El calendario está lleno de días destacados que poder celebrar y conmemorar en tus redes sociales y que pueden dar pie a preparar sencillas acciones, cómo concursos, eventos, votaciones… Este tipo de acciones puede ayudar a ganar relevancia y a promover tus campañas y proyectos. El Día Internacional de la Niña, el Día Internacional de los Derechos de la Infancia, el Día Mundial de los Océanos… Es importante encontrar las fechas que mejor encajen con los proyectos y compromisos de la asociación

MONITORIZAR LAS REDES SOCIALES

Analizar la **conversación social generada en las redes sociales** en torno a los términos relacionados con las actividades a las que se dedica la asociación para saber que opinión se genera sobre ella y cuáles son los temas que más interesan a los socios. También es importante **monitorizar las acciones** de las redes sociales para conocer desde el volumen de publicaciones, el *engagement* que se genera o quienes son los potenciales contribuidores.

Campañas interactivas del marketing asociativo

Las campañas interactivas de marketing asociativo pueden jugar un papel importante a la hora de establecer relaciones e interactuar con tu audiencia y con tus socios.

- **Encuestas de opinión**: a través de una encuesta o cuestionario puedes conocer el **nivel de satisfacción** que tienen los socios de la asociación respecto a una campaña realizada.

- **Trivias y *quizzes***: aprovecha el tirón que tienen los test de personalidad y conocimiento para concienciar sobre un determinado problema.

- **Campañas de gamificación** para remover conciencias: los juegos gamificados, como los **Memory Cards o Matching Cards**, en los que los jugadores deben emparejar o relacionar cartas pueden dar pie a una impactante campaña.

ACTUVA
ESCUELA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Ayuntamiento de Valladolid

VA!
VALLADOLID
ciudad amiga