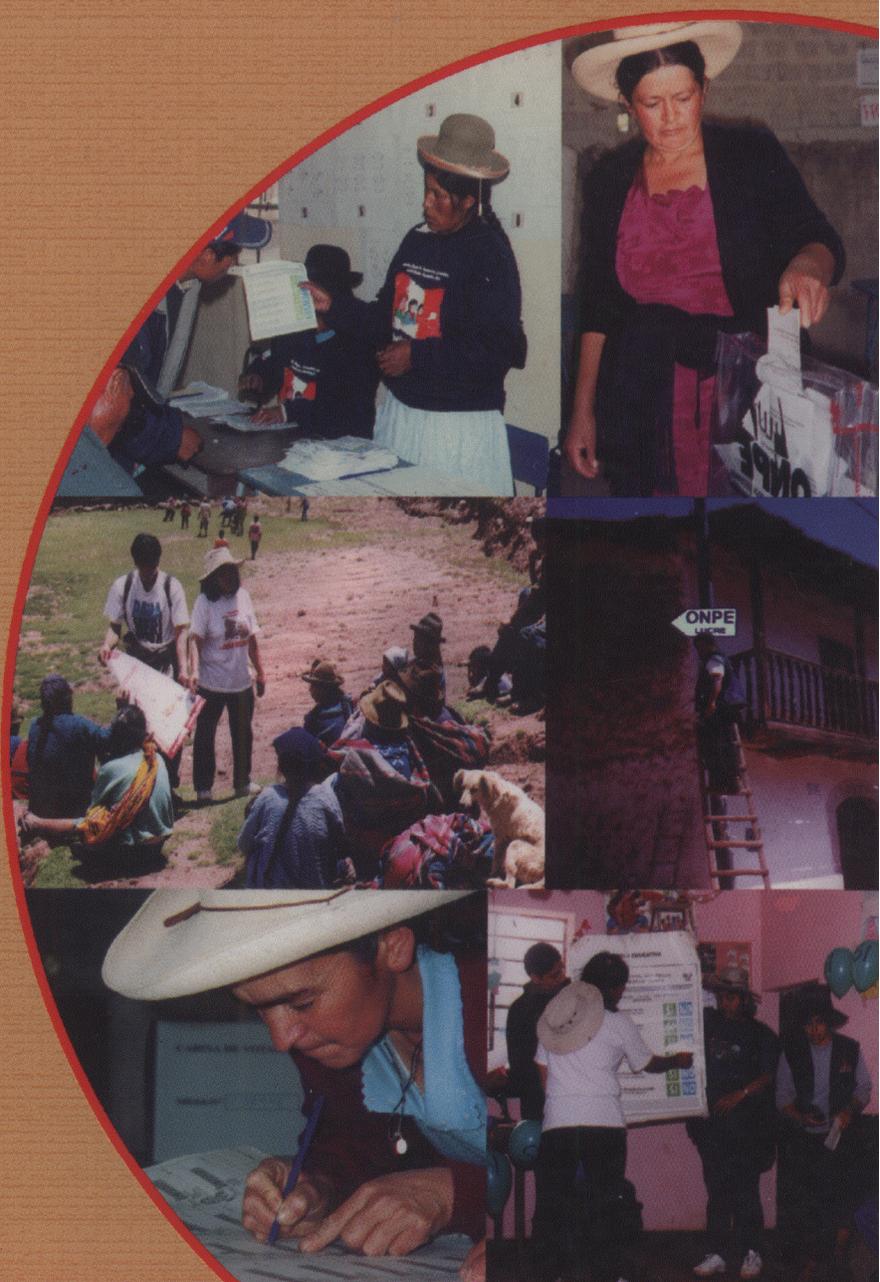


Módulo Habilidades Sociales

Programa de Formación Flexible
Elecciones Regionales y Municipales



Gerencia de Formación y Capacitación Electoral

Módulo

Habilidades Sociales



Oficina Nacional de Procesos Electorales ONPE

Gerencia de Formación y Capacitación Electoral

Jr. Nazca 598, Jesús María, Lima

Telefax: 315-8052

Página Web: www.onpe.gob.pe

Edición

Gerencia de Formación y Capacitación Electoral

Coordinación de edición

Walter Luna

Diseño

Susana Philippon

Dibujos

Juan Velayos

Fotos de carátula

ONPE

Impresión

Fimart S.A.C. Editores e Impresores

Todos los derechos reservados

Tiraje de la segunda edición 500 ejemplares

Depósito Legal No. 1501212002-4253

Septiembre del 2002

Lima, Perú

¡Bienvenida y bienvenido!

Estimada amiga y estimado amigo:

Has entrado al módulo **Habilidades sociales para mejorar las relaciones interpersonales**. Este módulo te permitirá tener una visión amplia de lo que significan las habilidades sociales para establecer relaciones interpersonales adecuadas y satisfactorias en tu actuar diario como personal que formará parte de la Oficina Descentralizada de Procesos Electorales (ODPE), así como también con los diversos actores electorales.



Te invitamos a ser parte de este proceso para juntos ir construyendo nuestros aprendizajes.

ONPE

La ruta del módulo

Estos son los contenidos que te ofrece el módulo, inicia tu aprendizaje con la unidad que prefieras.

Cada unidad esta dividida en tres partes:

Introducción



Unidad 1
Habilidades para
reforzarnos a nosotros
mismos



Unidad 2
Habilidades para
interactuar con otras
personas



Unidad 3
Habilidades de
conducción de equipos



Desde la experiencia

Contiene actividades que te permitirán dar una mirada reflexiva a tu propia realidad, para compartir tus ideas creencias y experiencias personales, familiares y laborales. Aquí tienes que contestar algunos aspectos personales con mucha sinceridad lo que te permitirá trabajar el tema con mayor facilidad.



Compartiendo información

Contiene conceptos teóricos y pautas concretas que te serán de utilidad para desarrollar habilidades sociales. Es básico que comprendas e identifiques los procesos para lograr estas habilidades.



Aplicando lo aprendido

Contiene actividades que te permitirán evaluar los aprendizajes logrados. Te recomendamos desarrollar esta evaluación, de tal manera que nos permita hacer un seguimiento de tus aprendizajes.

También encontrarás casos, ejercicios, comentarios, preguntas etc, que te permitirán aplicar estas habilidades en otras situaciones.

¿Qué lograrás al término del módulo?

El presente módulo busca que como posible personal de ONPE en el proceso electoral municipal y regional, logres aprendizajes en habilidades sociales que te permitan establecer relaciones interpersonales adecuadas y efectivas, ya sea con tus compañeros de las oficinas descentralizadas de procesos electorales (ODPE), con la población electoral y los miembros de mesa.

Esperamos que al finalizar el módulo logres manejar:

- Estrategias para trabajar en equipo.
- Estrategias para establecer una comunicación empática y asertiva.
- Técnicas para tomar decisiones.
- Estrategias para solucionar los conflictos en el trabajo.

Con este módulo te proporcionamos un primer acercamiento sobre habilidades sociales. Para aprender una habilidad se requiere practicarla y eso lo deberás hacer en tu vida cotidiana.

Con toda esta información ¿estás preparada o preparado para comenzar?

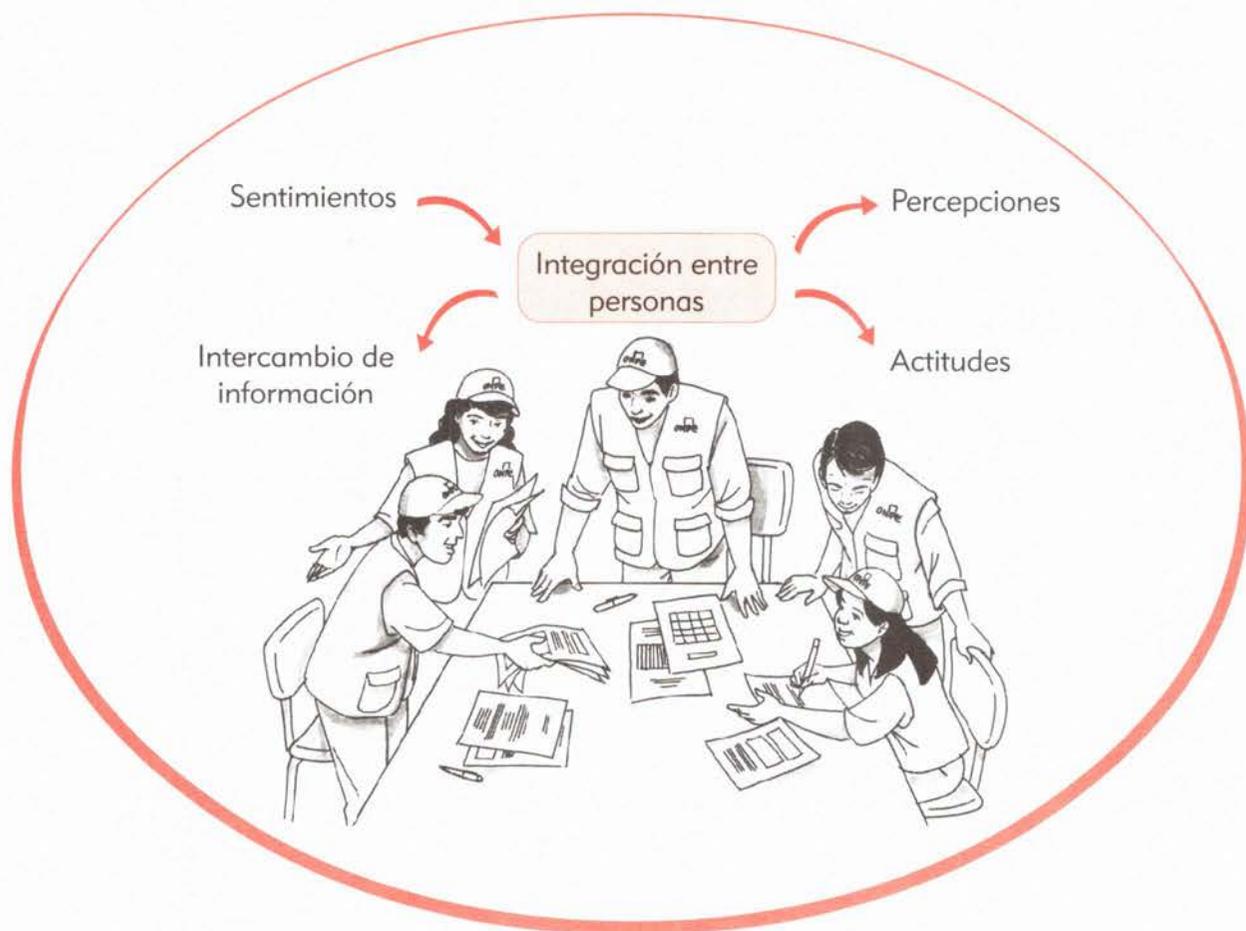
Entonces ¡Adelante!

Introducción

El ser humano es un ser social por naturaleza y requiere de su entorno para desarrollarse integralmente, ya que estamos siempre interactuando con personas, ya sea en nuestro hogar, en nuestro barrio, en nuestra comunidad, en la escuela o en el trabajo. Es en este interactuar donde establecemos nuestras relaciones interpersonales.

¿En qué consisten las relaciones interpersonales?

Las relaciones interpersonales son:



En este proceso electoral, te relacionarás con tus compañeros y jefes. Lo que percibas y sientas, tu actitud y cómo te comuniques harán que esta relación sea positiva o negativa. A veces llevarse bien con todos es una tarea difícil debido a las características propias de las personas que trabajan con nosotros y del contexto en el que se trabaja.

Nuestra tarea es potenciar estas relaciones interpersonales, lo cual implica establecer un clima positivo donde haya respeto, confianza, cortesía y cooperación hacia las otras personas. Ello mejorará:

- La convivencia entre el personal de las ODPE.
- El desempeño del personal.
- La calidad de atención a la población electoral.

Si quieres mejorar tus relaciones interpersonales usa tus capacidades emocionales, lo cual supone el desarrollo de tu inteligencia emocional. ¿Quieres saber cómo se fortalece?

No son palabras (...) sino sus sencillos actos cotidianos: la forma de saludar, de mirar, de agradecer, de excusarse, de escuchar, de responder, de conversar, de atender las demandas, de tratar a los demás, de proponer iniciativas, de acompañar la ejecución de una tarea, de enfrentar las dificultades, de reaccionar ante las emociones (...), de manejar la apatía o las explosiones de rabia, de hablarle ante los fracasos, lo único que va a ser realmente posible y creíble el desarrollo de la inteligencia emocional.

Luis Guerrero O.
Manual para la gestión del
desarrollo organizacional
P.A.C.T - PERÚ, Abril 2000, Lima.

¿Usas tu inteligencia emocional para relacionarte con los demás?

Seguro que sí, al leer este párrafo te habrás dado cuenta que hacemos muchos de estos actos cotidianos. Usar las capacidades emocionales para mantener relaciones interpersonales positivas en el ámbito laboral implica desarrollar habilidades sociales que posibiliten:

- Trabajar en equipo con el personal, a partir del liderazgo efectivo y constructivo.
- Tratar los problemas o conflictos en forma directa y clara.
- Escuchar nuestras emociones.
- Escuchar a los demás con atención y actitud de interés.
- Recibir y hacer críticas y saber motivar y elogiar a los demás.
- Saber dar confianza y credibilidad, demostrar cortesía, responsabilidad y empatía.

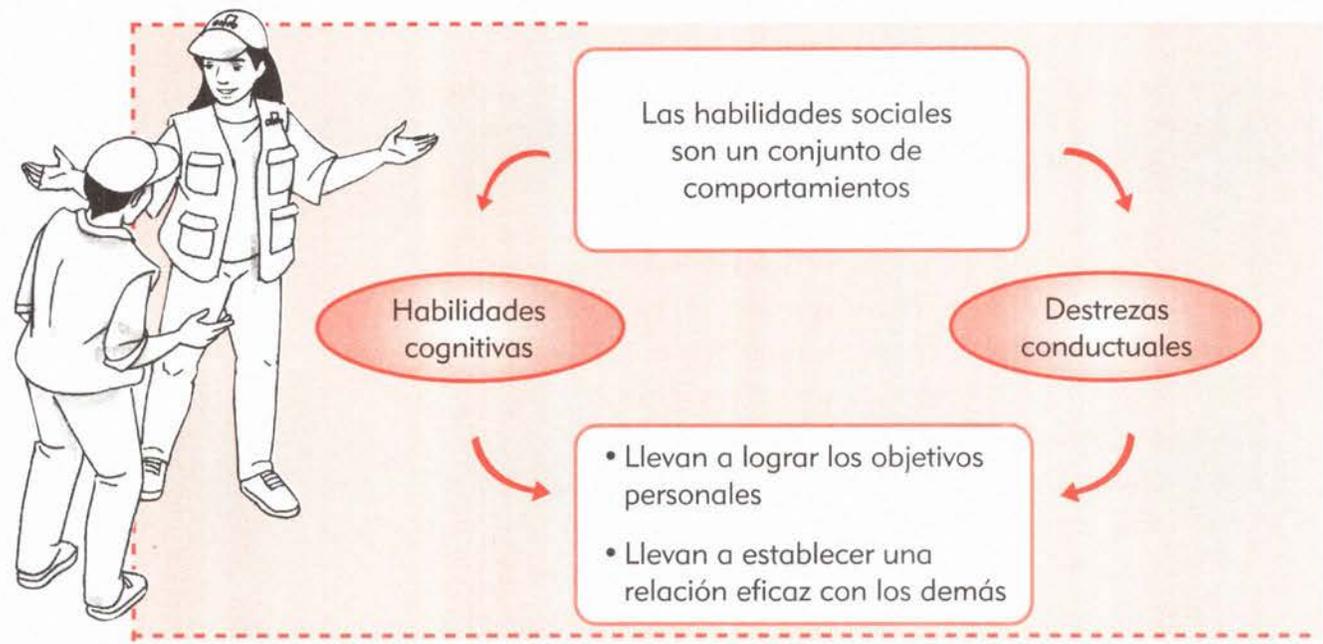


La inteligencia emocional es tratar bien a los demás.

¿En qué consisten las habilidades sociales?

Muchas veces nos cortamos al hablar, no sabemos pedir un favor, tenemos temor a decir lo que sentimos o pensamos, nos cuesta realizar actividades sencillas, no sabemos resolver situaciones del trabajo, no sabemos escuchar a los demás, no trabajamos en forma cooperativa, etc. Todas estas dificultades se producen por el poco desarrollo de nuestras habilidades sociales.

Y ¿qué son las habilidades sociales?



Para un adecuado desarrollo personal, familiar y social que favorezca relaciones interpersonales satisfactorias y efectivas, se requiere del aprendizaje de habilidades que permitan a la persona incorporarse a su medio social.

Actividad: Vocabulario personal

Incorpora algunas frases a tu vocabulario, dándoles tu propio significado. Por ejemplo, escribe qué son:

Las relaciones interpersonales _____

Las habilidades sociales _____

¿Te convence lo escrito? Si no es así, no te preocupes, ya que una vez finalizado el módulo puedes volver a esta página y cambiar este significado.

Habilidades para reforzarnos a nosotros mismos

Autoestima



Desde la experiencia



Actividad: El test de la autoestima

Lee cada característica con detenimiento y coloca en cada casillero un "Sí" o un "No". Responde con sinceridad.

Características de una alta autoestima	Sí	No
Defiendes tus valores y principios y eres capaz de modificarlos si compruebas que estás equivocado.		
Actúas de acuerdo con lo correcto, confiando en tu propio juicio, sin sentirte culpable aunque a otros no le parezca bien lo que hagas.		
Tienes confianza en tu capacidad para resolver tus propios problemas, sin temor al fracaso o a las dificultades.		
Como persona, te sientes igual que otra persona, ni inferior ni superior.		
No te dejas manipular por los demás, aunque estás dispuesto a colaborar con ellos si así lo crees.		
Reconoces y aceptas que tienes sentimientos positivos como negativos.		
Reconoces y aceptas tus limitaciones, debilidades, errores y fracasos así como tus talentos, habilidades y cualidades.		
Atiendes y cuidas tus necesidades tanto físicas, psíquicas, intelectuales como espirituales.		
Eres sensible a los sentimientos y necesidades de los demás.		
Tiene una actitud amistosa, comprensiva y cariñosa hacia ti mismo.		

Características de una baja autoestima	Si	No
Eres muy autocrítico contigo mismo.		
Eres demasiado sensible a la crítica, te sientes fácilmente atacado y te resientes con la persona que te critica.		
Eres muy indeciso y no tomas decisiones, por temor a equivocarte o a cometer errores.		
Aceptas todo lo que te dicen y no te atreves a decir <i>no</i> por temor a desagradar del quien hace la petición.		
Quieres hacer perfectamente todas las cosas que realizas y eres muy exigente contigo mismo.		
Te culpas por tus conductas que no son objetivamente malas, exageras la magnitud de tus errores, sin llegar a perdonarte por completo.		
Te irritas fácilmente por cualquier cosa.		
Desprecias tus dotes personales.		
No valoras tus logros personales.		
Asumes siempre una actitud defensiva.		
Tienes una actitud supercrítica, casi todo te sienta mal, te disgusta, te decepciona o te deja insatisfecho.		

Ahora que ya te has evaluado, veamos los resultados ¿Te has visto reflejado más en las características de una alta autoestima? Si es así ¡felicítate! y sigue reforzándolos ¿Te has visto reflejado más en las características de una baja autoestima? Si es así ¡felicítate también!, porque estás reconociendo estas debilidades, ya has dado un gran paso. Ahora te falta el otro que es tomar la decisión de modificarlos

¿Te atreves a hacerlo?



Compartiendo información

¿Qué es la autoestima?

Es la valoración positiva o negativa que uno hace de sí mismo. Se refiere a cómo nos vemos, a lo que pensamos de nosotros mismos.



Valoramos supone:

• Autoconocemos

Saber nuestras necesidades y habilidades, nuestras virtudes y defectos apreciar nuestras cualidades y talentos.

• Autoaceptamos

Conocer nos permitirá aceptarnos admitir nuestros errores, nuestros defectos y también aquellos aspectos positivos que tenemos.

• Respetamos, amarnos y sentirnos seguros

Dentro del ámbito profesional, tener una autoestima positiva, facilita una mejor percepción de todo lo que nos rodea, una mejor comunicación interpersonal con los compañeros de trabajo y nos ayuda a afrontar los desafíos y retos que se nos presenten.

¿Qué te parece si desarrollamos cada aspecto?

Autoconocimiento

Un primer paso para mejorar nuestra autoestima es conocernos, es decir, mirarnos internamente, así sabremos qué características, cualidades y habilidades positivas y negativas tenemos en el aspecto personal y profesional. ¿Te animas a conocerte a ti mismo?

Actividad: ¿Cómo soy?



Cierra los ojos y visualiza tu imagen como si te estuvieras mirando ante un espejo, observa primero todo tu aspecto físico, empezando por la cabeza hasta terminar por los pies y detente en las partes de tu cuerpo que más te gustan y en las que menos te gustan.

Luego analiza tu comportamiento, piensa en tus aspectos positivos y en los aspectos a mejorar. Reflexiona sobre cuáles son las características que te permiten obtener logros y las que más te molestan y te causan dificultades. Abre los ojos y anótalos.

Mis aspectos positivos

Mis aspectos a mejorar

¿Te fue difícil reconocer tus aspectos positivos y tus aspectos a mejorar? ¿por qué?

Compara lo que has escrito con los resultados de tu test
¿Hay coincidencias?

Autoconcepto

Son las creencias que tenemos acerca de nosotros mismos y se manifiesta a través de nuestra conducta, muchas veces decimos "que tonta soy" "no sirvo para hacer estas cosas" "soy muy desordenado" "no soy capaz de concentrarme en algo", etc. Al usar estas frases negativas para calificarnos nos estamos etiquetando.

Si así nos vemos nosotros, los demás nos verán igual. La forma de vernos va a dificultar nuestro propósito de cambiar, pero eso no impide que podamos liberarnos de estos conceptos negativos, para ello reflexionemos cómo vernos de una forma nueva y eficaz.



Actividad: ¿Qué creo que soy?

Este ejercicio te permitirá reconocer qué frases usas para calificarte.

- Soy ordenada
- Soy demasiado sensible
- Soy una inútil
- Soy importante
- Soy empeñosa
- Soy poco terca
- Soy muy torpe
- Siempre dejo las cosas para última hora
- Nadie me escucha
- Soy responsable

¿Te reconociste en algunas de estas frases?

Ahora, completa estas frases con otros adjetivos que te califican:

Soy _____

Soy _____

Soy _____

Autoaceptación



Una vez que has reflexionado sobre tus aspectos positivos y negativos como persona, hay que admitir nuestros errores para propiciar el cambio y fortalecer los aspectos positivos. Todas las personas tenemos cualidades de las que podemos estar orgullosos y aspectos que podemos mejorar.

Actividad: ¿Me acepto como soy?

Este ejercicio te permitirá reconocer y aceptar aquellas cualidades de las que estás orgulloso y los aspectos que quieres mejorar.

Estás postulando a un puesto en la ODPE en el proceso de elecciones municipales y regionales, escribe un spot publicitario de ti mismo promocionando tus cualidades profesionales.

Ahora anota aquellas características que quieres mejorar.

Autorespeto

Es entender y satisfacer las propias necesidades y valores, expresando y manifestando en forma conveniente, sentimientos y emociones, sin hacerse daño, ni culparse, ni tener como base la aprobación o desaprobación de los demás.

Caso

Juan asiste a la reunión de evaluación final del proceso de revocatoria de autoridades municipales con todo el personal y el jefe de la ODPE, en un momento de la reunión el jefe pide que opinen acerca de cómo él ha llevado a cabo su gestión.



Reacción de Juan

- Mejor no digo lo que pienso en la reunión, porque sino cuando el jefe de ODPE haga un informe de su personal, va a presentar malas referencias mías y no voy a ser contratado en el próximo proceso electoral.
- En la reunión del trabajo voy a expresar mis opiniones, aunque a algunos no les guste lo que diga, creo que es importante aportar para mejorar el trabajo.

Actividad: ¿Satisfago mis propias necesidades?

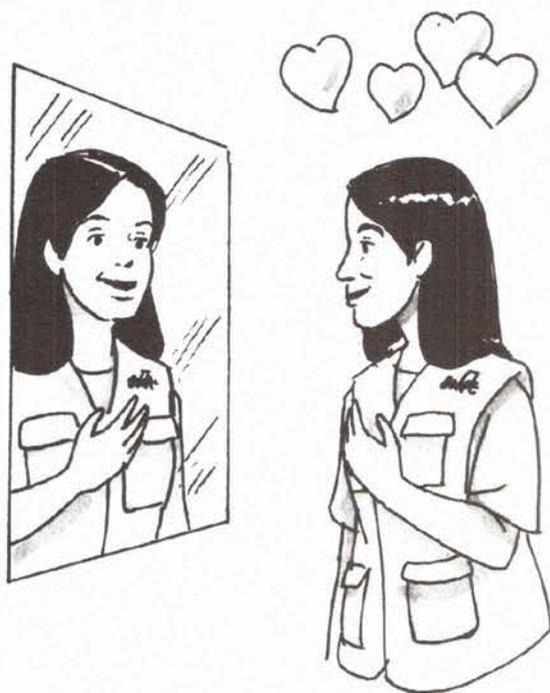
De la semana pasada, recuerda dos ocasiones donde hayas expresado tus sentimientos y emociones a una persona.

● ¿Quién era la persona?

● ¿Qué le dijste?

● ¿Cómo te sentiste luego de haber expresado tus emociones?

Autoestima



Es el aprecio y el valor que tenemos de nosotros mismos y los expresamos en nuestras actitudes con nosotros y con los demás.

La autoestima es algo que se aprende y se construye constantemente por lo tanto es susceptible de ir cambiando y mejorando a cualquier edad. Es un proceso largo, pero si nos proponemos podemos hacerlo.

Aspectos a tener en cuenta para desarrollar la autoestima

Aquí te presentamos algunos aspectos que hay que tener en cuenta para desarrollar nuestra autoestima.

Afirmación recibida

El hecho de sentirnos valorados por los demás es importante para todos nosotros, recibir y deleitarnos en el aprecio, la aceptación, el afecto, la atención que otros nos dispensan.

Ejemplo

Me siento contenta, porque el jefe de la ODPE me ha dicho que el informe que le presenté está muy bien realizado, realmente he hecho un buen trabajo.



Afirmación propia

A medida que vamos creciendo, podemos y debemos depender menos de la afirmación que nos viene de otros y nos vamos afirmando sobre nuestros valores y creencias. Esto significa:

- Pensar positivamente acerca de uno mismo.
- Reconocer nuestros puntos fuertes y débiles, nuestros logros y fracasos.
- Estar más dispuestos a comprendernos y perdonarnos, en vez de culpabilizarnos.
- Expresar clara y abiertamente nuestras opiniones y sentimientos.
- Cuidar nuestro bienestar físico, psíquico y espiritual.

Ejemplo



Afirmación compartida

Ofrecer nuestro aprecio a los demás, aceptación, afecto, y atención, ayudándoles a descubrir sus recursos y talentos, reconociendo sus méritos, brindándoles críticas constructivas y elogios sinceros, haciendo ello no reforzamos solo su autoestima, sino también la nuestra.





Aplicando lo aprendido

Del test que hiciste inicialmente identifica una característica a mejorar y que te ayudaría a establecer buenas relaciones interpersonales en el ámbito laboral. Mira tus respuestas al test en la página 7.

La característica personal que tengo que mejorar es:

¿Cómo soy ahora?

¿Cómo quiero ser?

Ahora haz un itinerario que contemple los pasos a seguir para cambiar la característica que te has propuesto mejorar.

Itinerario

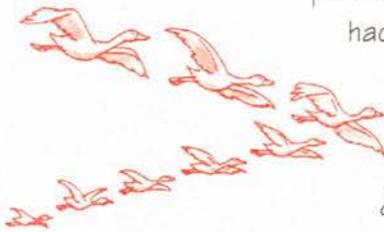
¿Qué voy a hacer para llegar a ser cómo quiero?

Una vez elaborado el itinerario,
intenta aplicarlo en tu vida diaria.

Habilidades para interactuar con otras personas

Trabajo en equipo

Mirad los gansos



“El próximo otoño, cuando veas los gansos dirigiéndose hacia el sur para el invierno, fíjate que vuelan formando una V. Tal vez te interese saber lo que la ciencia ha descubierto acerca del porqué vuelan en esa forma. Se ha comprobado que cuando cada pájaro bate sus alas, produce un movimiento en el aire que ayuda al pájaro

que va detrás de él. Volando en V la bandada completa aumenta por lo menos un 71% más su poder que si cada pájaro volara solo.

Cada vez que un ganso se sale de la formación siente inmediatamente la resistencia del aire, se da cuenta de la dificultad de hacerlo solo y rápidamente regresa a su formación para beneficiarse del poder del compañero que va adelante.

Las personas que comparte una dirección común y tienen un sentido de comunidad pueden llegar a donde deseen más fácil y rápidamente porque van apoyándose mutuamente.

Si nosotros tuviéramos la inteligencia de un ganso nos mantendríamos en formación con aquellos que se dirigen en nuestra misma dirección”

Al leer este párrafo nos damos cuenta de cómo estas aves realizan un gran trabajo en equipo. Para lograr su objetivo que es *ir hacia el sur para el invierno* cada uno de ellos da lo mejor de sí. Todos son importantes y responsables de la tarea que asumen. Es un trabajo arduo, donde todos tienen que ir a un mismo ritmo, pero al asumirlo en conjunto y al apoyarse mutuamente llegan a su destino más fácilmente y en forma más rápida.

Con esta reflexión queremos entrar al tema de trabajo en equipo. El tener una cultura de trabajo en equipo es básico en el ámbito laboral ya que permitirá que todos ganemos y cumplamos nuestro objetivo.



Desde la experiencia

Actividad: ¿Sé trabajar en equipo?

Te presentamos un test que te ayudará a identificar tus fortalezas y debilidades para trabajar en equipo. Contesta de manera sincera y objetiva.

Test		Nunca	Pocas veces	Muchas veces	Siempre
Puntaje		(0)	(1)	(2)	(3)
Afirmaciones					
Tienes claro el objetivo de tu equipo.					
Te identificas con las metas e intenciones del equipo.					
Sabes cuál es tu aporte al equipo.					
Tomas en cuenta opiniones diferentes a las tuyas.					
Realizas con responsabilidad tu tarea.					
Estás dispuesto a asumir riesgos.					
Brindas apoyo a otros miembros del equipo.					
Prefieres hacer las cosas solo para hacerlas mejor.					
Te molestan o frustras cuando es difícil ponerse de acuerdo.					
Sientes que coordinar es una pérdida de tiempo.					
Enriqueces tu trabajo con las críticas y aportes de los demás miembros del grupo.					
Disfrutas de los logros al culminar el trabajo.					

Puntaje óptimo : Más de 30

Puntaje medio : Más de 20

Puntaje bajo: Menos de 20

¿Son más tus debilidades que tus fortalezas? Si es así, reflexiona y toma la decisión de mejorar, ya que esta habilidad es fundamental dentro de cualquier ámbito laboral. ¿Ya tomaste la decisión?

Entonces ¡Adelante!



Compartiendo información

¿Qué es un equipo?

Es un grupo de personas que trabajan en un mismo programa y están comprometidas a lograr un objetivo común. Se reúnen para identificar y resolver problemas trabajando en un ambiente de cooperación y de apoyo mutuo y no trabajando cada uno por su lado.

¿Por qué trabajar en equipo?

Trabajamos en equipo para:

- Encontrar más alternativas para solucionar problemas.
- Apoyarnos más.
- Repartirnos las tareas y producir más.
- Tomar mejores acuerdos y decisiones.



La efectividad del equipo depende de cada miembro del mismo.

Principios del trabajo en equipo

Tener una visión común

- Implica tener un objetivo común, planificar y ejecutar acciones que nos lleven a alcanzar los objetivos.

Establecer una comunicación efectiva

- Expresar con libertad y respeto nuestros puntos de vista y propuestas.
- Saber escuchar y dialogar.

Promover la solidaridad y cooperación

- Respetar y apoyar el esfuerzo de los demás.
- Aportar nuestro esfuerzo propio.
- Compartir información y recursos.
- Apoyarnos mutuamente y confiar en las capacidades de los demás.

Fomentar relaciones horizontales

- Compartir la toma de decisiones.
- Tomar en cuenta las opiniones, respetar las ideas distintas.
- Incluir a las personas en la planificación y la solución de problemas.

¿Cómo hacer para que un equipo funcione?

Que todos los integrantes del grupo:



- Conozcan en forma clara y precisa cuál es el objetivo que quiere lograr el equipo, esto da seguridad a los miembros. Además, hace que se comprometan y trabajen para lograr los resultados.
- Participen en la planificación de las acciones que van a desarrollar, en tomar decisiones en su labor y en la evaluación del trabajo.
- Estén informados en forma permanente y a tiempo de lo que sucede en torno al trabajo: modificaciones, problemas, logros, etc.
- Se puedan comunicar en forma abierta y directa y estén dispuestos a asumir riesgos. Para ello hay que escuchar, respetar las opiniones, saber aceptar críticas, etc.
- Conozcan las funciones y tareas de los demás y cómo se relacionan, lo cual les permitirá apoyarse mutuamente en acciones comunes.

Que cada miembro del equipo:

- Tenga un rol determinado y de acuerdo con sus habilidades y capacidades.
- Conozca cuáles son sus funciones y tareas y cómo el cumplimiento de su labor contribuye a alcanzar el objetivo del equipo.

Que se propicie:

- Una coordinación permanente que ordene los esfuerzos del equipo y así lograr los objetivos comunes.
- Espacios de confianza para fortalecer la integración grupal. La confianza surge como resultado del mutuo conocimiento, supone responsabilidad y cuidado hacia las otras personas. Establecer un nivel de confianza posibilita reconocer y valorar las potencialidades de los miembros del equipo.

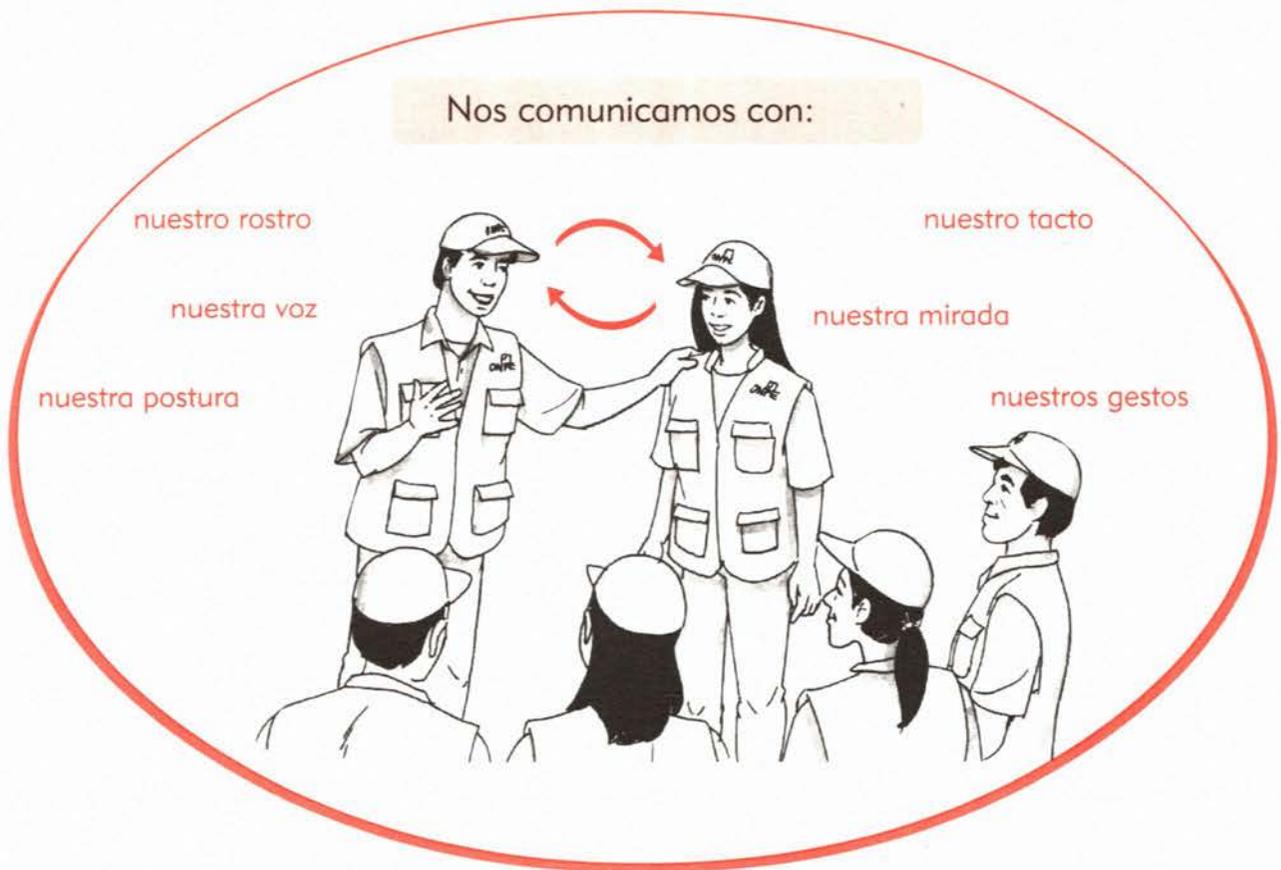
¿Qué elementos nos van a ayudar a trabajar en equipo?

Una comunicación efectiva

Las relaciones interpersonales al interior del equipo pueden ser una fuente de satisfacción si existe una comunicación abierta y clara. Pero si esta comunicación es confusa o agresiva suele originar problemas.

¿Qué es la comunicación?

La comunicación es un proceso por el cual las personas no solamente intercambiamos información sino sentimientos y experiencias.



Todo esto se pone en juego y da un impacto y significado peculiar a nuestro mensaje. La asertividad nos puede ayudar a comunicarnos en forma efectiva.

¿Que es la asertividad?

Es la capacidad de la persona para defender sus derechos, expresar lo que cree de manera clara, directa y firme en un momento oportuno controlando sus emociones negativas como ansiedad, cólera o ira, sin agredir y respetando el derecho de los otros.



Una persona asertiva

- Toma decisiones por voluntad propia.
- Acepta sus errores y sus aciertos.
- Rehúsa o acepta peticiones de acuerdo con lo que realmente quiere. Sabe decir *sí* y *no*.
- Da y recibe cumplidos.
- Expresa sentimientos positivos como cariño, respeto.
- Expresa con respeto sentimientos negativos como enojo, rabia, ira.
- Expresa sus opiniones.
- Se comunica abierta y cordialmente con toda clase de personas.
- Inicia, mantiene y termina una conversación.

¿Qué hacer para comunicarnos asertivamente?

Aquí te damos algunas pautas que debes tomar en cuenta:

- Identifica con claridad lo que sientes, piensas y quieres.
- Acepta tus pensamientos, sentimientos y creencias. Siéntete cómodo con ellos.
- Controla los sentimientos como el temor o la ansiedad que te impidan expresar lo que quieres decir.
- Busca el momento y la situación oportuna para expresarte.
- Manifiesta de forma clara y directa tus sentimientos, deseos o pensamientos.
- Usa la comunicación positiva usando la palabra yo: Yo no quiero, yo necesito, yo creo, yo considero, etc.

Diferenciando la comunicación pasiva, agresiva y asertiva

Para lograr ser asertivos hay que diferenciar entre comunicación pasiva, agresiva y asertiva.

Comunicación pasiva

Significa expresar opiniones, sentimientos y deseos, defender derechos y deseos personales con insuficiente claridad o con excesiva timidez, es no defenderlos, ni expresarlos. Ello porque creemos que los derechos de los demás son más importantes que los nuestros, porque tenemos miedo de arriesgarnos a las consecuencias.

La persona pasiva es débil, sumisa y condescendiente, se sacrifica. Muchas veces estas personas sólo desean caer bien a los demás.

El mensaje del pasivo es:



La pasividad es dejar que los demás digan o decidan por uno.

Caso

Juan se desempeña como coordinador de local. Él no sabe decir no al jefe de la ODPE o a sus compañeros cuando le piden un favor aunque ello le suponga un fastidio. Por eso es una persona muy popular y casi todos le reconocen como una persona muy servicial. Juan se comporta así, no por bondad o por gusto; lo hace por temor a lo que diría su jefe acerca de él, que no lo considere para otro proceso electoral, por no perder la estima y consideración de sus compañeros.



Yo no tengo importancia alguna

Comunicación agresiva

Hacer valer derechos y deseos personales y expresar opiniones y sentimientos de manera irresponsable, sin respetar el derecho de los demás, tratando de imponer sus ideas, buscando dominar y ganar a toda costa.

El mensaje del agresivo es:

Caso

Juana, jefa de la ODPE, es una persona muy capaz profesionalmente, competitiva y autoritaria, tiene atemorizados al su personal, exige que todas las cosas se hagan perfectamente, no perdona que haya ningún error. En las reuniones a pesar de que pide opiniones a su personal, se hace lo que ella propone, sin considerar a los demás.



Sólo yo soy importante

Comunicación asertiva

Hacer valer derechos y deseos personales y expresar opiniones y sentimientos, de un modo, claro, directo y respetuoso, respetando el derecho de los demás.

Tanto tú como yo somos importantes; así que vamos a dialogar



El mensaje del asertivo es:

Caso

Pedro compañero de Juan continuamente le pide favores para que le apoye en su trabajo, Juan está cansado de ello, porque también él tiene que cumplir con sus actividades.

“Yo me siento muy fastidiado cuando siempre me pides que te apoyo en el trabajo, yo también tengo tareas que cumplir, creo que tú deberías hacerlo, y quisiera que sólo pidas mi apoyo cuando sea realmente necesario “

¿Cómo expresamos nuestros sentimientos en primera persona?

Alguna vez, todos hemos utilizado estas frases:

- “Tú tienes la culpa”
- “Tú eres un mentiroso”
- “Tú no me haces caso”

Las expresiones con frases *tú* son muy comunes y generalmente se utilizan cuando no se realiza una adecuada comunicación, no permiten asumir la responsabilidad de lo que se está expresando y se culpa a la otra persona.

Asimismo, usamos estas frases:

- “Nosotros no queremos”
- “Esto me hizo actuar así”
- “Ellos piensan que...”

Nos expresamos en plural cuando tratamos de esconder nuestros sentimientos u opiniones y evitar nuestra responsabilidad personal.

Una frase en primera persona consiste en:

- Expresar cómo nos sentimos, usando la referencia de uno mismo:

- "Yo me siento alegre"
- "Estoy fastidiado"
- "Me siento preocupado"



Al comunicarnos en primera persona expresamos de manera clara lo que sentimos, y asumimos la responsabilidad de nuestras emociones, nos conocen y entienden mejor.

Caso

Mario coordinador de local de la ODPE le dirá a su compañero de trabajo que siempre descalifica su trabajo delante de los demás:

"Yo me siento muy molesto, cuando tú criticas mi trabajo delante de los demás, sin tener razones para ello, quisiera que no lo vuelvas a hacer y si deseas hacer una crítica a mi trabajo, dímelo cuando estemos solos"

Estos ejemplos para expresarte en primera persona te ayudarán:

Frase tú	Frase en primera persona
"Tú eres un autoritario"	"Yo me siento incómoda, cuando tú me dices lo que debo hacer dándome órdenes y alzando la voz, me gustaría que la próxima vez que necesites decirme algo lo hagas sin alzar la voz y calmadamente"



Nosotros debemos asumir la responsabilidad de expresar nuestras opiniones o sentimientos.

Frase en plural	Frase en primera persona
"Ellos no quieren participar en esa reunión, porque la hora que se va a realizar no está dentro del horario de trabajo"	"Yo no puedo participar en esa reunión, porque a esa hora tengo ya prevista otra reunión"

Comunicación empática

¿Qué es la comunicación empática?

Es la habilidad de interiorizar y comprender los sentimientos, las preocupaciones y las necesidades que expresan las otras personas, intentar ver la realidad desde su perspectiva.



Practicar la empatía implica más que oír palabras, es aceptar el mensaje de la otra persona, la situación del otro, los sentimientos ajenos.

Caso

Víctor, es asistente de capacitación, estaba mal de salud pero continuaba trabajando hasta que ya no pudo hacerlo y fue al centro de salud. El médico le mandó descansar por lo menos una semana. Fue a la oficina de la ODPE y le pidió a su jefe que le diera permiso unos días.

Respuesta empática

Mira Víctor, estamos un poco retrasados con las capacitaciones, pero lo primero es tu salud, lo que podemos hacer es que el coordinador distrital asuma las capacitaciones que están programadas para esta semana. Mientras tú te tomas el descanso, y lo apoyas en caso de que él lo requiera.

Respuesta no empática

Lo siento Víctor, pero estás retrasado con las capacitaciones y si te tomas un descanso se van a retrasar aún más y nosotros no podemos parar. Sólo te puedes tomar un día.

¿Cómo establecer una comunicación empática?

Actitud empática	Actitud no empática
<ul style="list-style-type: none"> • Escucha las palabras del interlocutor y el tono de su voz. • Observa su expresión y otros mensajes no verbales. • Escucha tus propias reacciones internas, ubícate mentalmente en la situación del interlocutor e imagina qué harías en esa situación. • Capta y entiende lo que la persona vive dentro de sí. • Demuestra atención al interlocutor. • Da señales que escuchas, mira a los ojos, estímulo con sonrisas, asiente con la mirada y la cabeza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando no escuchas a los demás. • Cambias el tema de conversación cuando la otra persona te esta conversando. • Compararte con el interlocutor y responder "yo se más que tú". • Cuando juzgas en vez de escuchar. • Aconsejas en ves de entender. • Haces de psicólogo. • Emprendes con un interrogatorio.

Amabilidad y cortesía

A todos nos gusta que nos traten bien, si somos bien tratados, respondemos de igual forma y establecemos un clima de confianza y de buenas relaciones con los demás.

La amabilidad, la cortesía, las buenas maneras, se expresan en el tono que empleamos al dirigirnos ya sea al personal, a nuestros compañeros y a la población a la cual va dirigida nuestra intervención. Los tonos irónico y sarcástico, frío y distante, despectivo y denigrante, no hacen más que decirle a la otra persona que no nos interesa.

En contacto con la población es indispensable darles un buen trato, ya que así los electores se sentirán más motivados a participar en las elecciones y los miembros de mesa tendrán un mayor involucramiento y compromiso en el cumplimiento de su rol el día de las elecciones.

Te sugerimos algunas recomendaciones que puede ayudarte a afianzar tu relación con los demás:

- Basta decir unas cuantas frases con cortesía para transformar una conversación áspera en una amable: Por ejemplo: Mucho gusto, es un placer conocerte, por favor, gracias, ¿me permite ayudarlo? ¿puedo preguntarle algo?, etc.
- Saluda amablemente.
- Si te preguntan algo responde con cortesía.
- Presta atención cuando te hablan, sé atento.
- Da confianza para que expresen sus opiniones y te hagan preguntas.
- Da tiempo para terminar lo que te tengan que decir, no interrumpas.
- Explícales con claridad y en forma sencilla cualquier información.
- Habla con entusiasmo sin acaparar la conversación.



Para establecer una comunicación empática, se amable y cortés, lo cual ayudará a entrar en confianza a las personas para hablar abiertamente.

Hacer y aceptar críticas asertivamente

Muchos de los conflictos en el equipo de trabajo ocurren porque no sabemos hacer respetar nuestros derechos personales, decir no o hacer o recibir críticas. La asertividad también nos sirve para aprender a recibir y hacer críticas.



Desde la experiencia

Estas preguntas te permitirán reflexionar sobre tu capacidad de hacer y recibir críticas.

¿Cómo te sientes al hacer una crítica a otras personas?

¿Cómo reaccionas ante una crítica hecha por un compañero de trabajo?

¿Estás satisfecho con tus respuestas? Ahora que ya has reflexionado y estás motivado en el tema, pasaremos a conocer más sobre estos aspectos.



¿Qué es una crítica?

Es una opinión que destaca aspectos positivos o negativos de una persona o de su conducta. Son comentarios que pueden ser constructivos o destructivos, relevantes, frívolos o serios, oportunos o inoportunos y que se da cara a cara o a espaldas del criticado.

Tipos de crítica

Positiva o constructiva

Valora equilibradamente tanto lo que se ha hecho mal y lo que se ha hecho bien. Se enfoca en soluciones. La crítica no se dirige hacia la persona, sino a la conducta o acciones específicas que sí pueden modificarse.

Negativa o destructiva

Desmerece, desacredita una idea, trabajo o acción realizada por una o más personas. Valora solamente lo que se ha hecho mal y ataca a la persona sin dejarle ninguna salida. Se enfoca en los problemas.

Pautas para aprender a criticar positivamente

Aquí te damos algunas pautas para que tus críticas sean positivas:

Antes de la crítica

- Evalúa la situación, escucha a las personas y pregunta. Así tendrás los elementos necesarios para formar un juicio y dar una opinión acertada.
- Antes de criticar a las personas examínate con el mismo rigor y criterio. No sea que tengas los mismos defectos.
- Elige el lugar y el momento adecuado para hacer la crítica.

Durante la crítica

- Comienza la crítica con algo positivo.
- Describe claramente el tema de la crítica o el comportamiento que se desea criticar.
- Haz una petición a la persona de cambio de conducta deseado.
- Termina con algo positivo.

Caso

Creo que utilizas muy bien los materiales educativos con los electores que saben leer y te felicito por ello, pero esos materiales no tendrías que utilizarlos de la misma forma con la población iletrada; sería bueno que la próxima vez utilices materiales adecuados para trabajar con esta población. Sé que con la experiencia que tienes lo harás muy bien.

Aspectos a tener presente al hacer una crítica

- Evita descalificaciones, amenazas, acusaciones, sarcasmos, ironías y comparaciones.
- Habla sólo de los hechos, evitando interpretaciones y suposiciones.
- Cuida los gestos no verbales, el tono de voz agresivo, las miradas duras, las posturas distantes.
- No hables por otros. Es muy inapropiado que le digas a la persona lo que otros dicen o piensan con relación a su conducta. Habla solo de tus observaciones o sentimientos.
- Si no tienes algo positivo que decir, lo mejor es callar.
- No critiques motivado por sentimientos de hostilidad.



No tenemos derecho a criticar si no estamos dispuestos a elogiar.

¿Cómo recibir las críticas?

Cuando nos critican comúnmente reaccionamos atacando al que nos critica o no decimos nada. A nadie nos gusta oír que su trabajo no fue satisfactorio o que cometió un error. Sin embargo, debemos aprender a aceptar con madurez las críticas y comentarios sobre nosotros y a nuestro trabajo, centrándonos en la oportunidad de mejorar.



Acepta la crítica, analiza los comentarios y cambia de forma de actuar si lo crees apropiado.

Aquí te damos algunas pautas que te pueden ayudar:

- Reconocer que la crítica es cierta, si lo fuera. No contraatacar precipitadamente y evitar justificaciones, reconocer y admitir abiertamente nuestros errores y aceptarlos claramente.
- Formular preguntas exploratorias y pedir aclaraciones para tener claridad en torno a la crítica.
- Solicitar sugerencias y alternativas a la persona que nos critica.

Ejemplo





Aplicando lo aprendido

Define con tus propias palabras lo que significa trabajo en equipo.

Te presentamos a continuación frases para que las completes.

Si yo tuviese que dirigir un equipo lo primero que haría sería:

Cuatro elementos que me ayudarían a trabajar en equipo serían:

En las próximas elecciones vas a formar parte de un equipo de trabajo, menciona cómo podrías aportar desde el rol que desempeñarías a que tu grupo funcione como equipo.

¿Menciona dos razones para trabajar en equipo?

1

2

Manejo y resolución de conflictos

El conflicto ha existido siempre y dónde haya seres humanos siempre existirá. Al formar parte de una organización es inevitable que surjan conflictos, porque siempre habrá ideas comunes o contrarias y si son contrarias habrá choques, discusión y competencia.

Ello se traduce en el ámbito laboral, donde frecuentemente se suceden los conflictos, debido a las inadecuadas actitudes y emotividad dentro de las relaciones interpersonales de los trabajadores, a los prejuicios, a las diferencias individuales, a la percepción que se tiene de la otra persona y a veces a la competencia o rivalidad entre el personal.

Cuando los conflictos se agudizan al interior del trabajo la institución se ve afectada, lo cual se va a reflejar en un deterioro en la calidad de los resultados que se espera lograr.

Ante un conflicto casi siempre respondemos de manera violenta porque hemos estado acostumbrados a hacerlo así, esta actitud hace que no podamos buscar otras soluciones creativas. Por eso tenemos que entenderlo, conocer sus causas, los elementos que intervienen en él y las formas de cómo responder al conflicto de manera creativa.





Desde la experiencia

Para iniciarnos en el tema de manejo de conflictos es necesario dar una mirada interna hacia nosotros mismos para saber cómo respondemos ante un conflicto. Este test te ayudará a ello si lo respondes con sinceridad.

Test

¿Qué haces cuando estás frente a una situación conflictiva?

(marca lo que haces frecuentemente)

- a Te enojas, gritas, hablas mal de la otra persona.
- b No haces nada y decides dejar que el tiempo se encargue de arreglarlo y olvidarlo todo, ya se le pasará.
- c Te pones a la defensiva.
- d Aceptas lo que te dice la otra persona, porque prefieres evitarte mayores problemas.
- e Te haces la víctima y culpas al otro.
- f Te mantienes en tu posición y tratas de que la otra persona cambie de idea.
- g Cedes en parte, no totalmente, aunque no estás muy convencido de los argumentos de la otra parte, pero así mantendrán las buenas relaciones.
- h Convinces a la otra persona a través de la persuasión, con argumentos lógicos, buscando que ambos ganen.

Como habrás notado el test te lleva a identificar tu estilo para enfrentar un conflicto. Si has marcado algunas de las opciones b, d, f, g, h significa que tienes un estilo propio para enfrentar el conflicto.

Si quieres saber qué estilo es, te invitamos a que sigas leyendo ya que encontrarás la respuesta en las páginas posteriores.



Compartiendo información

¿Qué es un conflicto?

Es un proceso natural y común producto de la interacción humana y que se expresa a través de desacuerdos, enfrentamientos, contradicciones entre dos personas o más partes que perciben diferencias incompatibles entre ellos y ven amenazados sus recursos, sus necesidades psicológicas o valores.

Tenemos que tomar en cuenta que no todas las personas piensan igual que nosotros y que ellas tienen su propia manera de comprender y de ver las cosas.

¿Por qué surgen los conflictos?

Entender las causas que dan origen a los conflictos nos permitirá tener una mayor comprensión de ellos y alternativas para enfrentarlos.

Causas del conflicto

Por recursos

Cuando dos o más personas quieren algo que no existe en abundancia y cuando la distribución de recursos es desigual.



Por necesidades

Necesidad de respeto, amistad, cariño, justicia, seguridad, de ser reconocido y valorado, de tener una imagen positiva de uno mismo. Esto puede interferir con las necesidades de otras personas, en la familia o en el trabajo.

Por valores

Los valores son principios morales que orientan y dan sentido a la vida. Están basados en las creencias de diversos tipos (religiosos, sociales o culturales) y están fuertemente arraigados en nosotros y se hace difícil dejarlos al margen en una situación de conflicto.



El conflicto no es necesariamente algo negativo, muchas veces maduramos como resultado de un conflicto especialmente cuando aprendemos a manejarlo y solucionarlo.



Un conflicto es una oportunidad de crecimiento, de aprendizaje, de creatividad en la generación de nuevas respuestas y de aprender a establecer relaciones más efectivas con las demás personas.

¿Cómo analizar el conflicto?

Al analizar un conflicto hay que reconocer las necesidades y describir el problema antes de buscar la solución. Te damos algunas pautas.

- Identificar quiénes intervienen el conflicto

Analizar quiénes están directamente involucrados y quiénes pueden influir la dirección y el resultado. Pero hay que separar a las personas de los problemas y centrarnos sólo en el problema.

- Definir cuál es el problema

Identificar el problema de fondo, o sea, el problema real.

- Identificar lo que quiere cada una de las partes

Las posturas son los argumentos y confrontaciones que mostramos a los demás ante un conflicto, pero es preciso preguntarnos, ¿qué hay detrás de una postura ¿qué es lo que realmente nos motiva a actuar? ¿qué es lo que queremos, necesitamos o sentimos realmente?

- Proponer una solución al conflicto

Supone buscar alternativas que sean buenas para las dos partes. Hay que escuchar al otro, tratándolo en forma directa y con empatía ya que en un conflicto los sentimientos son importantes. La solución al conflicto tiene que satisfacer las necesidades e intereses.

Caso

El coordinador distrital tiene problemas de relaciones interpersonales con el personal a su cargo. Ellos sienten que son maltratados, ya que éste no les da facilidades para el trabajo (viáticos, movilidad y recursos materiales) y es muy autoritario. Las relaciones están deterioradas y el personal ha empezado a hablar mal de él. Muchos ya no se acercan a la oficina distrita ni siquiera para las reuniones de trabajo y prefieren hacer su trabajo coordinando con el jefe de la ODPE.

¿Quiénes intervienen en el conflicto?	¿Cuál es el problema?	¿Qué necesidades e intereses tienen cada una de las partes?
El coordinador distrital y su personal	El coordinador distrital no les da facilidades para que puedan desarrollar su trabajo (viáticos, movilidad y materiales para hacer su labor de capacitación)	El personal Necesitan contar con el apoyo efectivo del jefe distrital en la labor que realizan, lo cual se traduce en darles facilidades para el desarrollo de su trabajo. El coordinador distrital Necesita reconocimiento como jefe distrital de su personal. La actitud que asume su personal con él demuestra el poco valor que le dan a su autoridad.

¿Cómo enfrentar o resolver el conflicto?

Procura categorizarlos ya que no existe sólo una forma de dar respuesta al conflicto y generalmente las partes perciben el problema de forma diferente. Es importante entonces buscar la solución basándose en principios, encontrar nuestra propia manera de enfrentar los conflictos y buscar aquellas respuestas que sean más efectivas. Aquí te mostramos algunos de los estilos más utilizados.

Estilos para enfrentar o resolver conflictos

Competir

Se da cuando sólo se considera las necesidades e intereses de uno mismo y no de las de la otra persona. Se mantiene una posición firme y se busca persuadir al otro para que acepte nuestra solución. Se puede llegar a la amenaza, sanción o imposición.

Evitar

Se da cuando se ignora el conflicto, se esconde, se esquivo la responsabilidad. Se produce cuando hay presión de tiempo, no hay intención de resolver el conflicto. Puede llevar a que el conflicto se intensifique.

Acomodar o ceder

Se da cuando preferimos considerar la atención de las necesidades e intereses de la otra persona y no la de nosotros. Se soluciona el conflicto, pero se corre el riesgo de afectar el sentimiento del valor propio, ya que se renuncia a los intereses personales. El ceder puede tomar la forma de generosidad, pero también la del sometimiento.

Convenir o pactar, negociar

Se da cuando cada parte cede algo de valor de tal manera que sus necesidades e intereses de ambos son atendidas. Es efectivo cuando cada persona reconoce lo que es más o menos significativo para ello. Resuelve el conflicto temporalmente.

Colaborar

Se da cuando cada una de las partes recibe un beneficio y así ambos logran satisfacer sus intereses. Es la solución más satisfactoria, porque la relación es ganar-ganar, pero no siempre vamos a encontrar soluciones en donde todos podamos ganar.



Y ¿qué estilos usas tú con mayor frecuencia? Para comprender mejor los estilos frente a un conflicto, tomaremos el ejemplo anterior.

¿Cómo enfrentar o resolver el conflicto?

Competir

El coordinador distrital le dice a su personal que no puede darle mayores recursos porque no les corresponde y que tienen que realizar sus acciones con los recursos que tienen.

Evitar

El coordinador distrital no hace nada por arreglar la situación porque considera que tiene problemas más importantes que resolver en el proceso electoral.

Acomodar o ceder

El coordinador distrital acepta darles los recursos porque teme que no desarrollen una buena labor. El personal siente que han logrado lo que querían.

Convenir o pactar

El coordinador distrital le dice a su personal que sólo les va a dar los recursos para viáticos que les permitirá desplazarse para hacer sus tareas. El personal le reconoce este gesto, más vale poco que nada.

Colaborar

El coordinador distrital acepta darles los recursos, porque cree que es lo correcto y les dice que pueden contar con todo su apoyo. El personal le reconoce y respeta la autoridad del jefe.

Si fueras el coordinador distrital ¿qué hubieras hecho?

Si fueras parte del personal del distrito ¿qué hubieras hecho?

¿Qué capacidades personales nos ayudaran a enfrentar o resolver el conflicto?

Estas son algunas capacidades que necesitamos desarrollar para solucionar los conflictos en nuestro entorno familiar y laboral:

- Enfocar el problema y separarlo de la persona.
- Exponer y sustentar razones.
- Ser buen oyente.
- Solicitar ideas y sugerencias.
- Buscar acuerdos.
- Reconocer méritos en los demás.

- Ser específico y sincero.
- Generar calma.
- Plantear soluciones.
- Reconocer cuando no tienes la razón.
- Consultar.
- Comparar propuestas, argumentarlas.





Aplicando lo aprendido

El ejercicio que te presentamos te ayudará a analizar un conflicto y a practicar diferentes formas para enfrentar o dar solución al conflicto.

Caso

Juana es coordinadora de local de votación, ella al inicio apoyaba mucho la labor de capacitación de Carlos, el asistente de capacitación, pero últimamente no lo hace ya que sentía que hacía toda la labor de Carlos, mientras éste recibía todos los elogios del jefe de la ODPE y del coordinador distrital, por haber cumplido con sus metas. La relación entre los dos se ha deteriorado.

Analizando el conflicto

Recuerda que antes de dar una solución al conflicto tenemos que hacer primero un análisis del mismo. El siguiente cuadro te ayudará.

¿Quiénes intervienen en el conflicto?	¿Cuál es el problema?	¿Qué necesidades e intereses tienen cada una de las partes?

Enfrentando el conflicto

Ya analizaste el conflicto, ahora resuélvelo utilizando los cinco estilos.

Competir	
Evitar	
Acomodar o ceder	
Convenir o pactar	
Colaborar	

Actividad: Resolviendo un conflicto propio

Describe un conflicto que hayas vivido o estés viviendo actualmente:

Analiza el conflicto.

¿Quiénes intervienen en el conflicto?	¿Cuál es el problema?	¿Qué necesidades e intereses tienen cada una de las partes?

¿Cómo solucionarías el conflicto?

¿Qué estilo has utilizado para enfrentar el conflicto? ¿Este estilo es el mismo que marcaste inicialmente en el test ?

¿Crees que de esta forma vas a resolver el conflicto? ¿por qué?

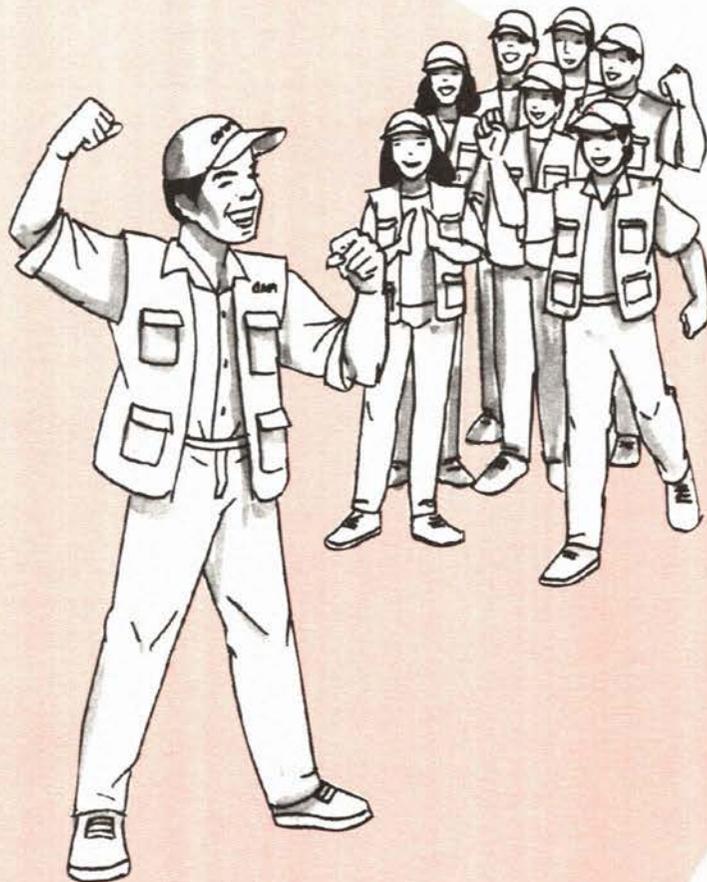
Habilidades de conducción de equipos

Liderazgo

El mundo cambia constantemente y las personas que vivimos en él debemos adaptarnos a los cambios, pero ¿quién produce los cambios del mundo?. Esta pregunta nos lleva al tema de liderazgo: ¿qué es liderazgo? ¿cuáles son las características de un líder? ¿quiénes pueden ser líderes?.

En este proceso electoral algunos vamos a tener la oportunidad de conducir un equipo, Y muchas veces no sabemos cómo hacerlo. La forma como dirijas a tu equipo se va a reflejar en el rendimiento del equipo con relación a las metas establecidas, pero también en tus relaciones interpersonales con ellos.

Todo el personal de la ODPE va a liderar un proceso desde sus diversas responsabilidades, el asistente de capacitación liderará desde la educación, el jefe liderará todo el proceso electoral en la ODPE de su jurisdicción y así cada uno de los integrantes según la labor que realicen van a liderar en su campo.





Desde la experiencia

Actividad: ¿Soy un líder o un jefe?

Test de Miguel Ángel Cornejo

Manual para la gestión del desarrollo organizacional P.A.C.T - PERÚ, Abril 2000, Lima.

Lee las características del jefe y del líder e identifica si tienes algunas características comunes con ambos.

El jefe	El líder
Para el jefe la autoridad es un privilegio de mando. El jefe ordena: "aquí mando yo"	Para el líder la autoridad es un privilegio de servicio, el líder dice: "aquí sirvo yo"
El jefe existe por la autoridad. Cree que es suficiente una investidura de mando conferida desde fuera para conformar a su gusto el pequeño planeta sobre el que impera.	El líder existe por la buena voluntad. No necesita exhibir ante sus seguidores credenciales de legítima autoridad; su empeño generoso, su dinamismo mágico y su actitud de entrega son las mejores cartas.
El jefe inspira miedo, se le teme, se le sonríe de frente y se le critica a espaldas; tal vez se le odia en secreto.	El líder inspira confianza, inyecta entusiasmo, da poder a su gente.
El jefe busca a un culpable cuando hay un error. Sanciona, castiga, reprende, en apariencia pone las cosas en su lugar cree haber arreglado el mundo con un grito y con una infracción.	El líder corrige, pero comprende; castiga pero enseña; sabe esperar. Por eso no busca las fallas por el placer de dejar caer el peso de la autoridad sobre el culpable, sino que arregla las fallas.
El jefe asigna los deberes, ordena a cada súbdito lo que tiene que hacer.	El líder da el ejemplo, trabaja con los demás, y como los demás es congruente con su pensar, decir y hacer; su deber es el propio de todos, va al frente marcando el paso.
El jefe hace del trabajo una carga.	El líder hace del trabajo un privilegio.
El jefe sabe cómo se hacen las cosas. Se guarda el secreto del éxito.	Enseña como deben hacerse las cosas. Los capacita permanentemente para que su gente pueda hacer las cosas con autonomía y eficacia.
El jefe maneja a la gente.	El líder prepara a la gente.
El jefe dice vaya.	El líder dice vayamos. Promueve el trabajo en equipo, reparte responsabilidades, forma otros líderes, parte de los hechos y de la vida del grupo para llegar a los principios, motiva permanentemente para que su gente quiera hacer las cosas.
El jefe llega a tiempo.	El líder llega adelantado "un pie adelante del grupo" "una mirada más allá de los seguidores"

¿Te identificaste más con el jefe o con el líder? . Si es el primer caso ¡estás frente a un reto! Si quieres llegar a ser un líder tienes que proponértelo, no es fácil. Si es el segundo caso, ¡felicítate! y sigue adelante ya que con personas como tú se pueden hacer grandes cosas.

Ahora, vuelve a mirar el test y lee nuevamente las características del líder y define con tus propias palabras ¿Qué es ser un líder?



Compartiendo información

¿Qué es liderazgo?

Es una situación grupal que ocurre cuando la realidad demanda que la persona influya y coordine las actividades de un equipo hacia la consecución de un objetivo común.

Un líder es una persona que:

- Influye en los demás para lograr un objetivo común.
- Genera cambios significativos para producir resultados diferentes y sus herramientas son la visión, dirección, cultura organizacional, innovación y relaciones.
- Acompaña al equipo y favorece el crecimiento de cada uno de sus integrantes. Guía, orienta, dirige, ordena, organiza y representa a su organización.



El liderazgo es una fuerza que dirige a un equipo de personas hacia un objetivo común

Compara esta definición con la que diste anteriormente ¿es similar?

Actividad: ¿Los líderes nacen o se hacen?

Este texto te permitirá reflexionar sobre lo que es ser un líder.

“Existen diversos enfoques de liderazgo. Se hablaba de personas que son líderes naturalmente, después se decía que se aprendía a ser líder. Actualmente se dice que cada uno en su campo es líder en función de las inteligencias y de los conocimientos, ya que las inteligencias influyen en el liderazgo. Todas las personas tienen aunque sea un nivel básico de todas las inteligencias y desarrollan con más intensidad determinados tipos de inteligencia.

Una figura de autoridad puede ser o no un líder, de la misma manera que un líder no necesariamente tiene que representar una figura de autoridad. El tener un alto cargo no significa ser un líder.”

Y tú ¿qué opinas?



¿Qué caracteriza a los líderes?

No existe fórmulas mágicas ni una receta uniforme para ser un líder, sin embargo, existe un consenso con respecto a algunas características que debería tener.

Visión

El líder es el guía de su equipo. Tiene una idea clara de la meta, el camino a seguir, conoce la visión de la institución.

Rompe paradigmas

Es creativo, flexible, rompe esquemas, hábitos y costumbres.

Autoestima

Se conoce y se lidera a sí mismo.

Pasión

El líder ama lo que hace y le encanta hacerlo, transmite esa pasión a su equipo.

Confiabilidad

El líder la genera sobre la base de su integridad, conocimiento experto, empatía y habilidad negociadora.

Metas

Tiene metas y persevera hasta conseguirlas.

¿Qué tipos de liderazgo existen?

Autoritario

- Considera que la opinión de los demás no es válida.
- No sabe escuchar.
- Crea una cultura del miedo, las personas no dicen lo que piensan abiertamente, pero critican destructivamente a escondidas.
- Genera dependencia del equipo hacia el líder, ordena y espera obediencia.
- Dirige basándose en la capacidad de conceder o retener recompensas o castigos.
- Necesita mandar, sentirse poderoso, tener la última palabra para demostrarse a sí mismo que es capaz.

Paternalista

- Crea dependencia.
- No permite crecer a los integrantes del equipo.
- Asume la totalidad del trabajo, no sabe delegar.

Liberal o anárquico

- Utiliza muy poco su poder.
- Otorga un alto grado de independencia operativa.
- Depende en gran parte de los integrantes del equipo para establecer sus propias metas y los métodos para lograrlos (dejar hacer).

Democrático o participativo

- Estimula el diálogo y el trabajo en equipo.
- Da responsabilidades y en su ausencia el equipo continúa trabajando.
- Consulta con el equipo sobre las acciones, decisiones y propuestas.
- Fomenta la participación de todos promoviendo las buenas relaciones interpersonales que propicien el cumplimiento de objetivos y metas con autoridad y responsabilidad.

¿A qué estilo de liderazgo te acercas más?

Dimensiones del liderazgo

El liderazgo tiene dos dimensiones en los cuales actúa, una personal y la otra funcional.

Personal (Hacia sí mismo)

Voluntad e interés para la solución de problemas en aspectos de su vida (emocional, conocimientos, valoraciones, creencias etc) o en sus diferentes niveles (personales, sociales, profesionales etc).



El que quiere ser grande tiene que servir.

Funcional (Hacia los demás)

Moviliza las capacidades de las personas con las que se vincula. Dada sus aptitudes de líder, esclarece, amplía conceptos, sirve de modelo o referente de participación.

¿Qué hacer para mejorar tu liderazgo?

Las habilidades de liderazgo se pueden aprender a través de las enseñanzas y experiencias de la vida. El proceso no es fácil, toma tiempo y más que todo compromiso.

Aquí te mostramos algunas pautas que te pueden ayudar a ser un mejor líder en el cargo que desempeñes en una ODPE.

Visión común

- Haz que tu equipo trabaje de acuerdo con los objetivos comunes para ello debe incorporarlo en la elaboración de los objetivos, y metas que se quiere lograr en el trabajo.
- Promueve que trabajen en equipo basándose en responsabilidades precisas, identificando las potencialidades que tiene cada uno de ellos.

Comunicación

- Conversa de manera informal con el personal, pregúntales cómo se sienten, si tienen alguna dificultad en el trabajo etc.
- Comparte la información con tu equipo, explica las cosas claramente e informarles lo que ellos deseen saber, el comunicarse bien mejora tu legitimidad como autoridad.
- Escucha a tu equipo y permite que expongan sus ideas.

Motivación

- Alienta a tu personal para que hagan sugerencias y den a conocer sus puntos de vista sobre determinados aspectos.
- Estimúlalos y resalta sus aciertos.
- Elogia a tu personal cuando tengan buenos resultados.
- Hazle críticas positivas, indicando que lo que se hizo mal y resaltar también lo bueno.
- Muestra interés por las necesidades de tu personal.
- Identifica cuáles son los intereses del equipo.

Relaciones horizontales

- Fomenta la autoridad, gozas de autoridad cuando consigues que la gente haga voluntariamente lo que tu quieres debido a tu influencia personal.
- Muestra confianza en las posibilidades de los demás.
- Propicia la participación en la solución de los problemas, que tomen decisiones.



Aplicando lo aprendido

Define con tus propias palabras qué es ser un líder.

De todas las características mencionadas anteriormente y que aluden a cómo debe ser un líder, cuáles crees tú que son las que necesariamente tendría que tener el jefe de la ODPE.

A continuación te presentamos algunas características negativas, reemplázala por características positivas

Se le teme _____

Utiliza su poder para ganarse el respeto de su equipo _____

No motiva a su personal _____

Es muy autoritario _____

Desconfía de su personal _____

¿Cómo mejorar mi perfil de líder?

Analiza tu estilo de liderazgo.

¿Qué dificultades tengo al dirigir el equipo?	¿Qué aspectos debo mejorar?	¿Cómo debo mejorarlos?

Motivación al personal

El buen funcionamiento de una empresa, institución, organización etc. depende en un gran porcentaje del ánimo o el empeño que el personal tenga sobre su trabajo. Cuando el personal trabaja desmotivado lo manifiesta de diferentes formas, una de ellas es que no tiene deseo de ir a trabajar, está descontento, etc. En estas condiciones su rendimiento será deficiente, es muy difícil trabajar y los resultados finales no son los mejores.

La motivación del personal es muy importante ya que va a influir en el cumplimiento de las metas para el éxito de la institución. Es fundamental motivar al personal que trabaja en procesos electorales donde hay plazos muy cortos, que requieren el cumplimiento de metas concretas y donde muchas veces se tiene que trabajar en condiciones difíciles.



Aplicando lo aprendido

¿Cómo te sientes cuando haces un buen trabajo y ni tus compañeros ni tu jefe lo reconocen?

¿Últimamente has estimulado y celebrado los logros de otras personas? Si es así ¿cómo los has estimulado?

Como verás tus respuestas llevan a la reflexión de lo importante es que uno se sienta motivado a trabajar.



Compartiendo información



El respeto y el reconocimiento de compañeros y jefes motiva a cualquier persona a realizar su tarea al máximo nivel.

¿Qué es la motivación?

Es un proceso que consiste en otorgar estímulos a la persona para que adopte un determinado comportamiento. Estos estímulos pueden ser de diversos tipos: económicos, sociales, laborales, etc.

¿Cómo mejorar la motivación del personal?

La gente trabaja por dinero, pero no sólo eso es lo más importante para ellos, ya que muchas veces dan un paso más para obtener reconocimiento, elogios y premios.

En el ámbito laboral electoral, los jefes de ODPE están frecuentemente sometidos a grandes presiones para lograr las metas previstas en el corto plazo que tienen, así que muchas veces no prestan la atención necesaria a la motivación del su personal.

Reconocimiento

Todos tenemos necesidades básicas fundamentales: sentirnos apreciados, necesarios, reconocidos, importantes y admirados por los demás. En el ámbito laboral necesitamos que valoren y reconozcan nuestro trabajo, ya que es muy común la falta de reconocimiento. Muchas veces estamos más atentos a sus faltas, que a reconocer sus aspectos positivos, y si lo reconocemos no lo sabemos expresar.

Caso



Rosa es un asistente de capacitación, es una persona que trabaja de lunes a domingo buscando capacitar a más electores y miembros de mesa, ya ha sobrepasado su meta prevista. Un día el jefe de la ODPE la visitó, ella entusiasmada le contó acerca de cómo hacía su trabajo, él apenas la escuchó y le cambió de conversación. Rosa desde ese día cambió, sólo se limita a hacer lo programado y no pone mucho de su parte para hacer las cosas bien.

¿Por qué cambió Rosa? Ella no obtuvo el reconocimiento de su trabajo por parte de su jefe y eso la desmotivó. Hay que tomar en cuenta que la falta de reconocimiento genera disconformidad, resentimientos, rencores y desmotivación.

¿Cómo hubieras procedido de estar en el caso de Rosa?

Aquí te sugerimos algunas pautas para hacer que una persona se sienta motivada.

Económicos

- Retribuir su salario de acuerdo con su desempeño.
- Que reciban su retribución en la fecha acordada.

Sociales

- Horarios flexibles, se podrán realizar acuerdos de equipo e individuales en cuanto a los horarios, siempre bajo un programa detallado.
- Reconocer en público a los equipos más destacados y a las personas de mayor rendimiento.
- Llamar al trabajador para decirle que ha hecho un buen trabajo.
- Escribir una nota a un empleado reconociendo su valor en la institución.
- Hacer comentarios con otras personas acerca del buen desempeño que tuvo determinada persona en el trabajo.

No laborales

- Puede ser aplicado a las personas de equipo con exceso de trabajo, horas extras no remuneradas, iniciativas e innovaciones y rendimientos adicionales.
- Una reunión de camaradería.

Laborales

- Prestar atención inmediata a los obstáculos que enfrenta el personal en su trabajo y que están fuera de su control.
- Dar a las personas oportunidades de usar sus capacidades para resolver problemas.
- Buscar sus opiniones y sugerencias para resolver problemas que se relacionen con su trabajo.
- Interesarse por las condiciones en que desarrolla su trabajo
- Hacer una visita en su lugar de trabajo para darles aliento.
- Dar oportunidades para asumir más responsabilidades y liderazgo.
- Interesarse por conocer las actividades que realiza y no sólo por los resultados y reconocer el esfuerzo.
- Reconocer el aporte de la persona al equipo.



El elogio tiene que ser sincero y auténtico: no hay que inventar ni exagerar. Así los elogios hacen sentir bien a los demás.

Elogios

Los elogios suelen considerarse como algo positivo y, sin embargo, es un hecho que no todos lo ven así. Depende en buena medida de la actitud de la persona que los imparte y de la manera cómo lo hace. No hay que ofrecer el elogio como *pago* para ser aceptado por la persona elogiada; no hay que usarlo para persuadir al otro a que nos conceda un favor, no ofrecerlo como preludeo a una crítica negativa. Debemos usarlo en forma frecuente para expresar reconocimiento a las personas.

¿Cómo impartir elogios?

Escribe las frases que usas para elogiar a tus compañeros de trabajo.

Es importante saber hacer cumplidos: mostrando coherencia entre nuestros sentimientos, reconociendo el mérito real de la otra persona y no siendo exagerados. Para ello tienes que describir cuál es el mérito de la persona, sin evaluar, ni enjuiciar.

Ejemplo

Decir "Me gusta mucho la forma en que realizas la capacitación a los miembros de mesa" en vez de decirle "Eres un gran capacitador"



El elogio no reconocido puede conducir a que dejen de elogiarnos, pues le estamos diciendo al que nos elogia que su opinión no tiene valor para nosotros.

¿Cómo recibir los elogios?

Escribe las frases que dices frecuentemente cuando alguien te elogia.

Para recibir elogios utiliza dos reglas sencillas:

- Acéptalos, sin necesidad de devolver los cumplidos inmediatamente. No minimizar nuestros méritos, ni negar lo que los demás admiran.
- Saboréalos sin darle mayor o menor importancia.

Ejemplo

Si te dicen "Has hecho un buen trabajo el día de hoy" di "Gracias, he hecho lo posible para ello", en vez de decirle "No tiene importancia"



Aplicando lo aprendido

Menciona dos razones fundamentales por qué motivar al personal.

1

2

¿Qué te motivaría a ti para que realices tus tareas con el máximo nivel de calidad?

Si alguien te dice "Eres una persona muy organizada y desarrollas bien tu trabajo" ¿Qué le responderías?

¿Cómo elogiarías a esa persona que siempre te apoya cuando tienes que realizar una tarea?

Recibiendo elogios



¿Antes qué decías cuando alguien te elogiaba?	¿Ahora cómo responderías si alguien te elogia?

Haciendo elogios



¿Antes qué decías cuando elogiabas a alguien?	¿Ahora cómo harías un elogio?

Si fueras coordinador distrital en el próximo proceso electoral, ¿cómo motivarías a los miembros de tu equipo distrital?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Toma de decisiones

Diariamente tomamos decisiones en cualquier ámbito de nuestra vida ya sea personal, familiar, afectivo o laboral. Algunas de estas decisiones son sencillas y cotidianas y otras más difíciles.

Es en el ámbito laboral donde frecuentemente tenemos que tomar decisiones de todo tipo, por ello es sumamente importante saber tomar una decisión adecuada, ya que puede afectar el logro de nuestras metas en el trabajo y en nuestras relaciones interpersonales.

Dentro de una estructura organizada de trabajo todos tenemos diversos espacios de decisión y no es sólo el que dirige el equipo el que toma decisiones, todos lo hacen desde el rol que desempeñan y las responsabilidades que les compete. Todos tenemos que involucramos en el proceso de toma de decisiones. Tú como parte del personal de la ODPE muchas veces vas a tener que tomar decisiones en tu trabajo en este proceso electoral, lo cual requiere saber cómo tomarlas y en qué momento.

Tú como parte del personal de la ODPE vas a tomar decisiones, lo cual requiere saber cómo tomarlas y en qué momento.





Desde la experiencia

Actividad: ¿Tomo decisiones?

Piensa en todas las actividades que realizaste en tu trabajo la semana pasada y en las que tuviste que tomar decisiones, luego identifica las decisiones más fáciles y las más difíciles.

Decisiones fáciles	Decisiones difíciles



Elige una decisión difícil y responde. ¿Por qué te fue difícil tomar esa decisión?

¿Cómo hiciste para tomar esa decisión?



Compartiendo información

¿En que consiste la toma de decisiones?

En la capacidad para tomar una determinación responsable con autonomía y control, permitiendo a las personas afrontar y resolver en forma satisfactoria las situaciones que se presentan en su entorno social.

¿Por qué tenemos que tomar decisiones?

Es importante que cada uno tome sus propias decisiones ya que estas decisiones van a influir en todos los aspectos de nuestra vida.

El tomar una decisión adecuada y a tiempo va a afectar en forma positiva a la institución. En cambio, si no tomamos decisiones, no las hacemos a tiempo, lo hacemos sólo siguiendo un impulso, o dejamos que la suerte o el destino decidan o dejamos que otros decidan por nosotros en aspectos que nos competen, ello generalmente va a llevar a consecuencias negativas.

En un contexto de trabajo es difícil tomar decisiones porque no hay suficientes recursos, puede afectar a otras personas y las consecuencias son muy serias.

Caso

María fue jefa de una ODPE, en el anterior proceso electoral. Al viajar a su zona de trabajo tuvo dificultades para instalar la oficina porque hubo cierta demora en el envío del dinero.

Al ver que los días pasaban y que el dinero no llegaba, ella tuvo que tomar una decisión respecto a la instalación de la oficina. Su decisión fue abrir la oficina sin tener lo necesario para su funcionamiento y empezó a trabajar con su equipo.

¿Qué hubiera pasado si María no tomaba esa decisión? Las actividades programadas se habrían retrasado y hubiese sido difícil de revertir, sobre todo en los plazos tan cortos que tenían para desarrollar sus actividades, lo cual habría puesto en dificultad a la ODPE que dirigía. María tuvo que analizar mucho esta decisión ya que implicaba una serie de riesgos para ella como jefa.



Estilos de tomar decisiones

Hay varios estilos para el proceso de tomar decisiones, los cuales se pueden agrupar de la siguiente manera.

Dirigir

Dependen completamente de su propio juicio, asumen que entienden la situación y tienen toda la información necesaria para tomar una buena decisión. No comparten el problema con otros ni solicitan información.

Investigar

Buscan la información que necesitan para decidir. Saben a quién preguntar. No comparten el problema ni solicitan consejos o sugerencias. Ellos son los que toman las decisiones.

Solicitar

Comparten la situación y solicitan información, consejos, sugerencias y posibles caminos de acción sólo a personas o grupos específicos cuya contribución sea relevante a la decisión. Ellos aceptan las sugerencias, consejos, pero son los que toman las decisiones.

Discutir

Solicitan sugerencias, consejos de todos los equipos, grupos, personas, que ellos creen tengan un interés clave en la decisión. Comparten el problema con estas personas, quienes dan sus ideas y propuestas que son consideradas en la decisión. Ellos aceptan las sugerencias, consejos, pero son los que toman las decisiones.

Acordar

Involucran a los grupos claves y comparten con ellos el proceso de tomar la decisión.

Tú también tomas decisiones, entonces
¿en cuál de estos estilos te reconoces?

Pasos para tomar decisiones

Es importante saber tomar decisiones adecuadas en el trabajo ya que redundará en el logro de las metas, en la buena marcha de la institución y en nuestro desempeño personal en el trabajo.

A continuación te sugerimos algunas pautas para tomar decisiones:

- 1 Identifica y define el problema o decisión.
- 2 Plantea alternativas de solución y haz una lista de ventajas y desventajas de cada alternativa. Es posible encontrar muchas soluciones o alternativas para solucionar un problema.
- 3 Elige una de las alternativas.
- 4 Actúa.



Ten en cuenta que:

- Nuestras experiencias, nuestra intuición así como la confianza que tenemos en nosotros mismos, nos sirven de ayuda para tomar una decisión.
- No todos tomamos las mismas decisiones ya que frente a un mismo problema cada persona elegirá alternativas diferentes según sus valores, prioridades o a la información que tenga.

Caso

José jefe de la ODPE tiene que trasladar materiales electorales a los locales de votación, tiene programado hacerlo por vía terrestre, pero faltando un día, surgen problemas porque habían llovido torrencialmente y los caminos están intransitables. El traslado tiene que hacerse en la fecha programada ya que su retraso causaría muchas dificultades ¿Qué decide hacer José?

Definir el problema o situación

José tiene que decidir entre trasladar el material electoral el día fijado o retrasar su traslado tres días más, que es el tiempo que tomará arreglar la carretera.

Buscar alternativas y analizarlas

Alternativa 1 : Traslado del material electoral el mismo día en helicóptero.

Ventajas

- Los materiales llegan en la fecha programada y el plan de va a cumplir de acuerdo a lo previsto
- Tiene buenas relaciones con las Fuerzas Armadas en la zona y le pueden facilitar el helicóptero.

Desventajas

- En el presupuesto no hay dinero previsto para vuelos.

Alternativa 2 : Retrasar el traslado del material electoral

Ventajas

- Se mantienen los costos y la seguridad.

Desventajas

- El material electoral no va a llegar a tiempo y va a desplazarse a toda velocidad por las carreteras y puede ser poco seguro.

Alternativa 3 : Traslado del material por otra ruta más larga.

Ventajas

- Se siente bien porque por lo menos intentará que los materiales lleguen.
- Va a conocer una nueva ruta que podrá utilizarlos después en otro caso.

Desventajas

- No conoce la ruta, no sabe si es muy accidentada.
- No hay seguridad de que los materiales lleguen en la fecha indicada.

Alternativa elegida

José decide trasladar el material electoral el mismo día y lo hace en helicóptero, para ello utiliza las buenas relaciones que tiene con las FF.AA quienes aceptan apoyarlo. José siente que ha tomado la decisión correcta.



Aplicando lo aprendido

Cuando tienes que tomar una decisión ¿qué haces frecuentemente?

Tomas la decisión tú solo sin pedir consejos a nadie ni buscar información.	
Buscas información específica, preguntas, de tal manera de que tengas elementos para que puedas decidir.	
Pides consejos, sugerencias de las personas de tu confianza y que hayan tenido que tomar decisiones en casos similares.	
Pides consejos, sugerencias de todas las personas, compartes el problema y aceptas las sugerencias.	
Involucas a las personas de tu equipo en el proceso de tomar decisiones.	

Ahora recuerda lo tratado en el punto de estilos de tomar decisiones e identifica tu estilo.

Mi estilo de tomar decisiones es:

Escribe los pasos que tienes que seguir para tomar una decisión

1

2

3

4

¿Cómo te ayudaría el tener en cuenta estos pasos en el momento que tengas que tomar una decisión?

Este ejercicio te permitirá reconocer la importancia de tomar decisiones responsablemente.

Piensa en todas las actividades que hiciste la semana pasada en tu trabajo y qué implicó que tuvieras que tomar decisiones e identifica si estas decisiones tuvieron consecuencias o no.

Decisiones	Consecuencias

¿Por qué es importante tomar decisiones adecuadas?

Lo más importante que aprendí del proceso de toma de decisiones fue

Caso

Identifica de tu propia experiencia alguna situación ante la cual debes tomar una decisión.

Problema o situación

El siguiente cuadro te ayudará a tomar una decisión

Decisiones	Consecuencias

Mi decisión
