



# ***COMUNICACIÓN ASERTIVA, LIDERAZGO Y ESTRATEGIA INSTITUCIONAL***

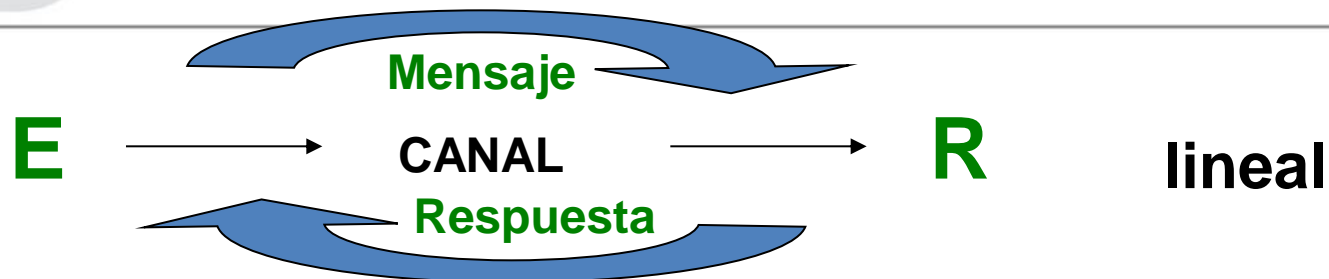
**LILIAN EDITH VARGAS**

**Abogada - Master of Arts in Conflict Resolution  
Formadora de Formadores - Consultora Internacional  
Mediadora - Árbitro**

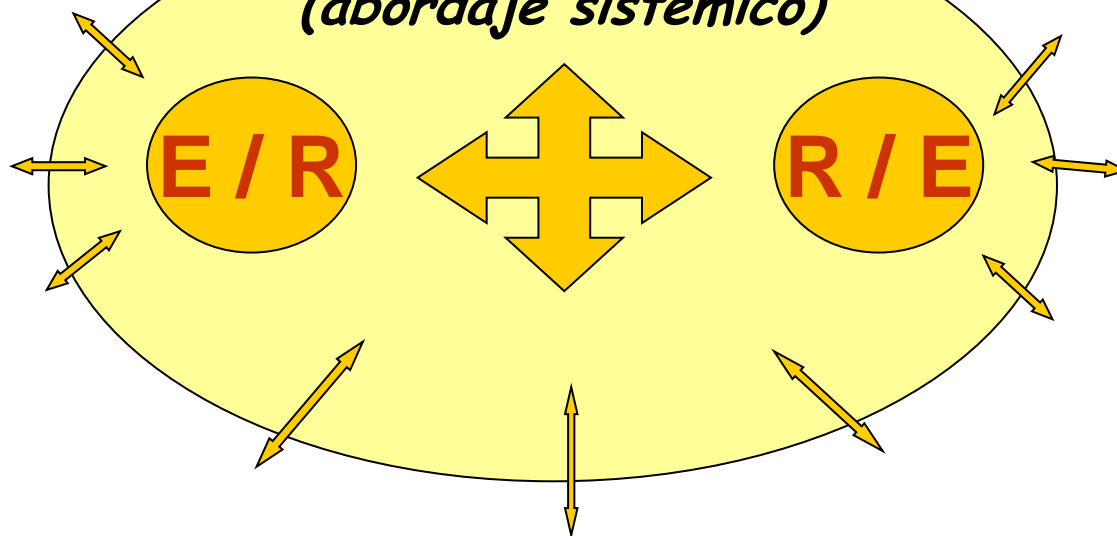
# La comunicación humana...

La comunicación es un *proceso* que se construye en forma *interactiva* entre dos o más *personas* en un determinado *contexto* y a través de algún *canal* o medio específico, con un *fin* determinado

# Teorías clásicas ...



## T. de la Comunicación Humana (abordaje sistémico)



# CARACTERÍSTICAS de la comunicación humana ...

**Inevitable**

**Irreversible**

**Irrepetible**

**Siempre va hacia delante**

**En permanente cambio y ajuste**



**PRODUCE / PROMUEVE / GENERA CAMBIOS EN  
“EL OTRO” y en UNO MISMO  
(retroalimentación)**

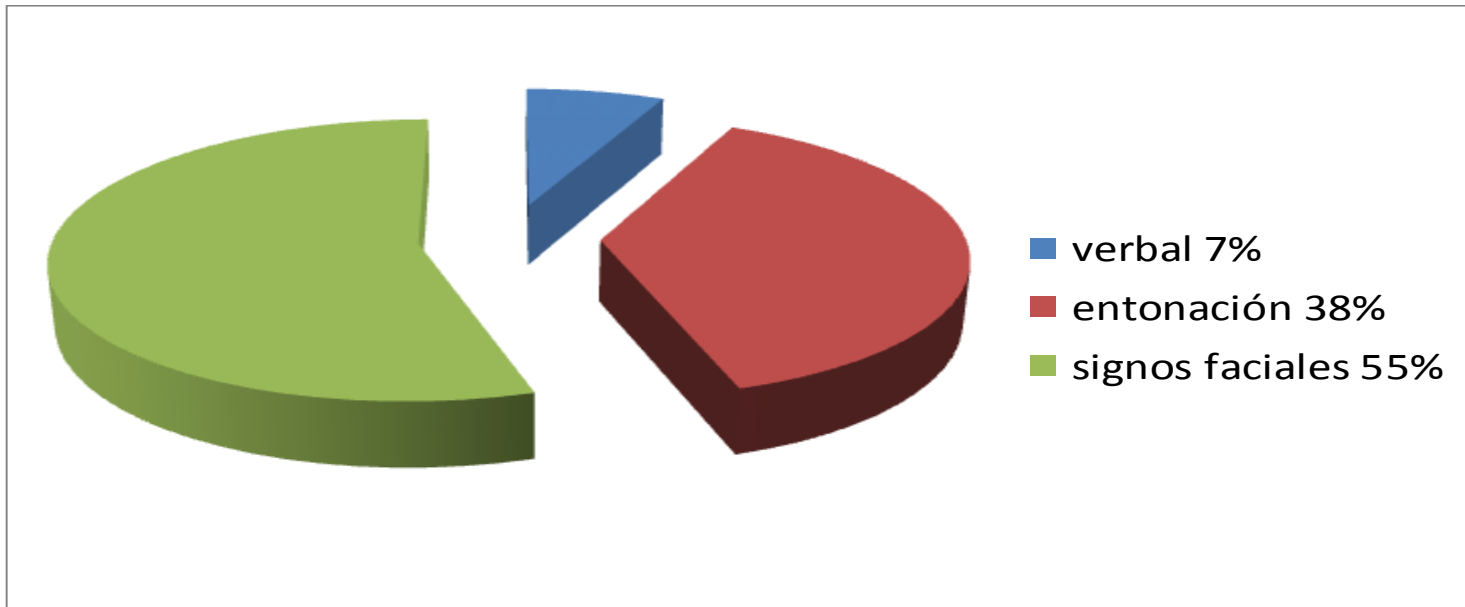
# Las PERSONAS en la COMUNICACIÓN

**A** emite un mensaje (*elementos VERBALES y NO VERBALES*)

**B** ESCUCHA activamente el mensaje

**PERCIBE** ese mensaje

**RESPONDE** ese mensaje (*elementos VERBALES y NO VERBALES*)



# COMUNICACIÓN - PERCEPCIÓN

Construcción del cerebro que entiende y describe la realidad a partir de cómo la recibimos a través de nuestros sentidos

+

La historia personal  
Sentimientos  
Intereses propios  
Educación (formal e informal)  
Tradición familiar  
Cultura - Ideología  
Religión - Principios  
Creencias - Emociones  
Experiencias  
“Ruidos” / Interferencias

**Al percibir un objeto / persona / la realidad, desarrollo 3 acciones consecutivas:**

- ✓ **Pienso** (relaciono – decodifico – le doy una significación)
- ✓ **siento** (prejuicio: juicio previo no comprobado de la realidad, + o -)
- ✓ **actúo** (s/el prejuicio)



## REFLEXIÓN:

¿Puede “nuestra verdad”  
(visión propia de la realidad)  
ser **LA MISMA VERDAD** para todos?

# PERCEPCIONES DEL CONFLICTO

PERSONA 1

PERSONA 2

**SIENTO**

**SIENTO**

**PIENSO**

**PIENSO**

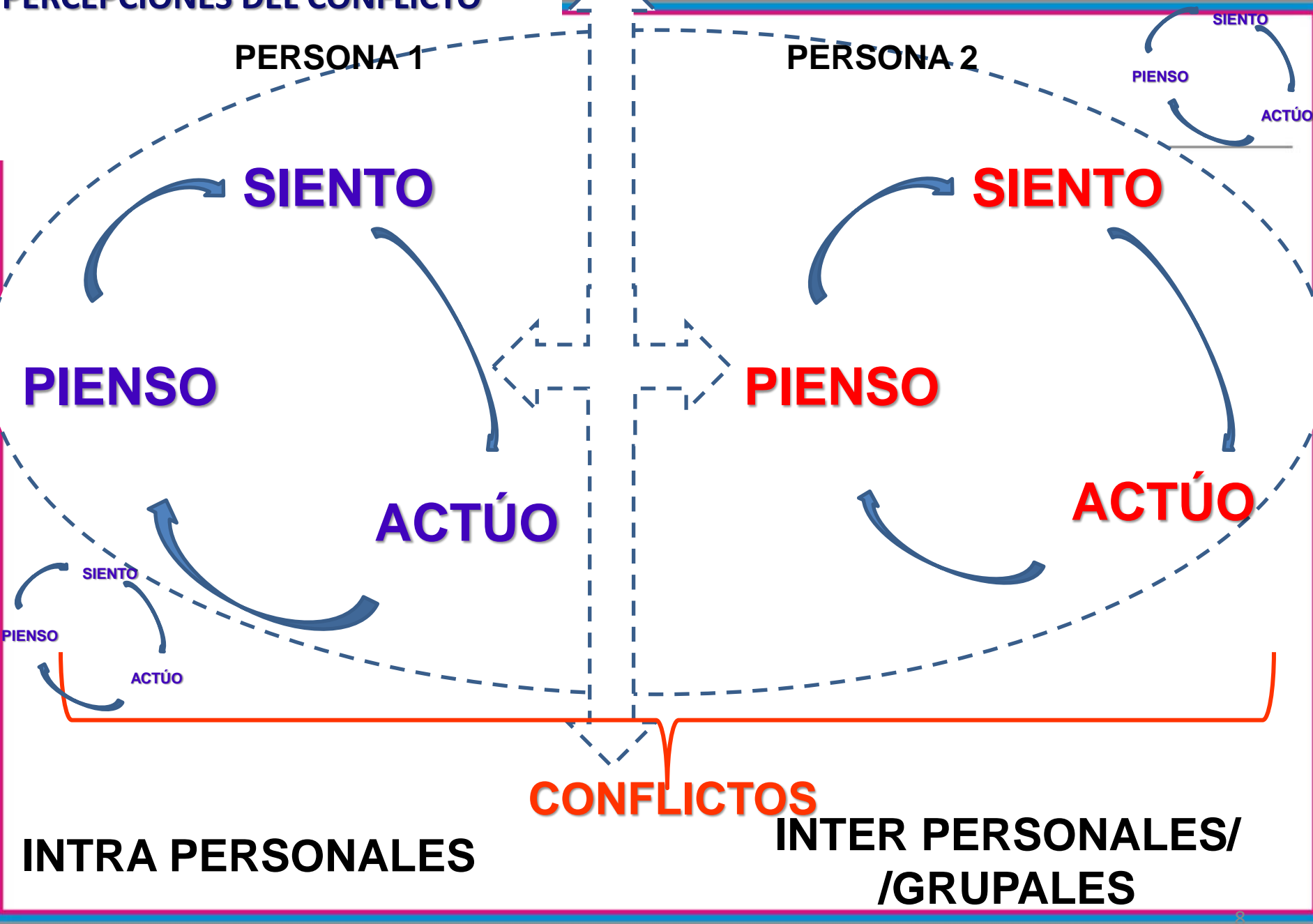
**ACTÚO**

**ACTÚO**

**CONFLICTOS**

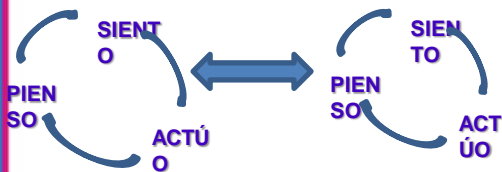
**INTRA PERSONALES**

**INTER PERSONALES/  
/GRUPALES**





- ✓ TODOS los seres humanos PERCIBIMOS la realidad de manera diferente
- ✓ Cuando nos comunicamos tenemos un objetivo determinado (*lo que queremos significar*), que puede ser percibido por parte del receptor de manera diferente a lo que pretendemos (*percepción*)



**CONFLICTOS**



**OPTIMIZAR NUESTRAS  
HABILIDADES COMUNICACIONALES**

# LINEAMIENTOS PARA LA MEJOR COMUNICACIÓN

→  
**BUENA CONVIVENCIA** → **ARMONÍA**

- ✓ ESCUCHAR / SE
- ✓ RESPETAR / SE
- ✓ ACEPTAR / SE  
(diferencias)

## ✓ Ser **ASERTIVOS**

- ✓ **EMPATIZAR** con el otro  
(reconocer sus *motivaciones*)
- ✓ **TRABAJO EN EQUIPO**  
(sinergia positiva)
- ✓ **REGLAS CLARAS**
- ✓ Hablar en **PRIMERA PERSONA DEL PLURAL**  
“*nosotros ...*”
  - ✓ Evitar influencia de **PREJUICIOS**
  - ✓ **No DEJAR NADA POR SENTADO ...**  
(preguntar – parafrasear – escuchar)



**CAMBIO**

## ASERTIVIDAD (*habilidad social*)

La **asertividad** es aquella **habilidad personal** que nos permite **expresar** de forma apropiada nuestras emociones, pedidos, comentarios, frente a otra persona, sin hostilidad ni agresividad.

Una **persona asertiva** sabe expresar directa y adecuadamente sus opiniones y sentimientos (tanto positivos como negativos) en cualquier situación social.



## ¿Qué significa ser asertivos?

**RESPETAR Y EXPRESAR AQUELLO QUE  
NECESITAS, SIENTES Y PIENSAS**

**Y**

**OBRAR EN CONSECUENCIA,**

**SIN PASIVIDAD NI AGRESIVIDAD.**

**“saber decir y pedir las cosas”**

**“no dejarse avasallar”**

## **ALGUNAS SUGERENCIAS ...**

**-Previamente saber qué pretendemos  
(conocernos), qué vamos a pedir, porqué ...**

**-Establecer buen contacto visual**

**-Posición corporal relajada**

**-Tono de voz claro, sostenido, firme, seguro**

**-Utilizar un vocabulario asertivo**

*“yo pienso / siento / necesito ...” “Te pido ...”*

**-No generalizar / Ser específico  
(*siempre, nunca, todos, ninguno...*)**

**-Palabras de colaboración**

*“Vamos a ver”, “cómo podríamos resolver esto?”*

*(1ra persona del plural involucrando al “otro”)*

**-Promover empatía y claridad en la comprensión  
de los meta-mensajes**

*“¿qué has comprendido de lo que te dije?”,*

*“¿cómo crees que me puedo sentir con lo que me  
acabas de decir”?*

**-Mostrar interés en el “otro”, legitimar**

*“Comprendo lo que te pasa ...” “Qué importante  
lo que estás haciendo ...”*

## LAS 3 PARTES DEL MENSAJE ASERTIVO

1. RESUMA LOS HECHOS DE LA SITUACIÓN (*sólo datos objetivos*)
2. EXPRESE SUS PENSAMIENTOS Y SENTIMIENTOS (*relacionados con los hechos*)
3. AFIRME CLARAMENTE SUS DESEOS Y NECESIDADES, INCLUIDOS LOS BENEFICIOS PARA LA OTRA PARTE

### *Ejemplo:*

- 1.- *“La semana pasada habíamos acordado que tú finalizarías el informe que nos solicitó el Director para el lunes. Hoy es viernes y todavía no lo has realizado”*
- 2.- *“Este tipo de situaciones nos perjudican a todos en la oficina pues nos retrasamos y no logramos cumplir con los objetivos trazados en la planificación mensual”*
- 3.- *“Te pido por favor que la próxima vez que necesitemos trabajar en equipo analices mejor el tiempo que requerirás para finalizarlo, así te sentirás menos presionado y nos beneficiamos todos con los resultados”*

## MENSAJES “Yo”

- ✓ Habilidad de afirmar mis emociones, preocupaciones y necesidades de una manera constructiva y no defensiva ni agresiva
- ✓ Diferente del “Mensaje Ud.”, que generalmente comienza con una acusación
- ✓ Es una forma de decir cómo me afectó (los sentimientos) lo que hizo el otro (un hecho), promoviendo la empatía del “otro” hacia mi

Me siento ... *(emoción o sentimiento) ...*

Cuando tú ... *(decir lo que hizo el otro: un hecho) ...*

Porque ... *(el efecto de tal comportamiento).*

Prefiero / me gustaría que ... *(la actitud que me gustaría que tenga el otro para no sentirme ...)*

*Ej.: me siento muy triste y discriminada cuando tú me dices esas palabras, pues no estoy acostumbrada a ser tratada de esa manera .*

*Te pido por favor que me hables sin agredirme*

## EJERCITÁNDONOS ...

1) Organizarse en grupos de 4 personas

2) Reformular los siguientes enunciados utilizando los **“mensajes yo”**

- *Siempre me tratas tan mal!!!, eres una mala persona...*
- *Eres una mentirosa ! Nunca se puede creer en vos pues no cumples con tus promesas.*
- *Tú no piensas en nosotros, trabajas todo el día y no nos prestas atención !!!*
- *No te interesa estar con nosotros, vinimos a visitarte y te vas con tus amigos !!*
- *Eres un inútil, no puedes completar tu trabajo como corresponde, pese a que te habías comprometido a ello!!*



**FIME**

Fundación  
Instituto  
de Mediación

---

# PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA



### GRUPO: elementos comunes:

*Personas - Historia – Espacio – Filosofía y Políticas – Reglas – Personas – **Intereses** –  
**Objetivos** - Cultura – Recursos - Anécdotas - ....*

### ORGANIZACIÓN (laboral):

- Conjunto organizado de partes o elementos inter actuantes e interdependientes,
- que se relacionan necesaria y permanentemente entre sí formando un todo unitario y complejo a través de una *estructura* (relaciones)
- y que en forma *cooperativa y coordinada*, desarrollan actividades (conforman una *estructura de relaciones*) -a través de un “proceso”-
- en función de **objetivos e intereses organizacionales comunes**,
- formando un *todo* unitario y complejo,
- en un *entorno* o contexto determinado

Una **estrategia** es un conjunto de acciones **planificadas sistemáticamente** en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

## LINEAMIENTOS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

*“Capacidad para detectar con precisión los cambios que se producen en todo tipo de escenarios y para desarrollar con celeridad planes coherentes y sustentables que les permitan transformar sus sueños en realidad”*

Del prólogo al libro “LOS 6 PASOS DEL PLANEAMIENTO ESTRETÉGICO” de Juan  
Gandolfo Gahan

**SISTEMA** de LIDERAZGO, que se inicia con una **VISIÓN** sobre el **DESTINO** al que deseamos dirigirnos, y luego selecciona y pone en marcha las **ESTRATEGIAS** que nos permitirán trasladarlos **desde nuestra situación actual** hasta esa **otra** que buscamos alcanzar en el **futuro inmediato**

# **PASOS del Planeamiento estratégico**

- 1) ANALIZA LOS ESCENARIOS:** Diagnóstico previo de la organización, su contexto, las oportunidades y amenazas + debilidades y fortalezas (matriz FODA)
- 2) FORMULA UNA VISIÓN DE FUTURO:** Determinar el destino, “hacia dónde vamos”, y “dónde queremos llegar, según la “filosofía, valores y políticas” de la organización. Se trata de una “construcción compartida” entre todos sus miembros. Debe ser a “largo plazo” y formularse más allá de las personas. Marca el rumbo a seguir
- 3) ASIGNA UNA MISIÓN:** Es el QUÉ de la organización. “¿Qué haremos” para alcanzar las metas propuestas?
- 4) SELECCIONA LAS ESTRATEGIAS MÁS ADECUADAS:** Estrategias de acción a desarrollar para recorrer “ese camino”, hacia la META propuesta (teniendo en cuenta los RECURSOS con que contamos: *tiempo, humanos, tecnológicos, financieros*). Se tratan de los PLANES OPERATIVOS a seguir (reglas, hechos, decisiones a tomarse)
- 5) CONSTRUYE UNA ESTRUCTURA ADECUADA:** Se trata de la **estructura de relaciones que sostiene a la organización**. ¿cómo son las relaciones? ¿qué tipo de relaciones se aspira a lograr? ¿cómo es el sistema de decisiones? De liderazgo? De Poder?
- 6) PREPARA EL PLAN DE ACCIÓN:** Determinar actividades concretas a desarrollar, asunción de responsabilidades, roles y funciones. ¿quién hará qué? ¿cuándo? ¿cómo? Se incluye el monitoreo y evaluación

# TÉCNICAS / HERRAMIENTAS / HABILIDADES A APLICARSE

-Democratización de las decisiones a tomarse (*construcción de consensos*)

-Asunción de responsabilidades (*en lugar de asignación de responsabilidades*) según posibilidades de cada uno y de la organización + metas propuestas (trabajo x objetivos)

-Reuniones periódicas de revisión del Plan Estratégico particular, cómo se está avanzando, si se van cumpliendo los objetivos parciales, cumpliendo los tiempos, faltan recursos?, resultados logrados ....

-Reuniones ampliadas, al menos una vez al año para revisar el Plan Estratégico Global de la organización, reformularlo en cuanto sea posible

-Organización de estas reuniones con agenda previa (análisis individual) y luego trabajo en conjunto. Objetivos de esta agenda previa: auto-análisis, análisis del grupo. Importante abordar también las relaciones personales.

-En lo posible facilitadas por un tercero, o por un “líder” de la organización, una persona reconocida y legitimada por todo el grupo.





**FIMe**

Fundación  
Instituto  
de Mediación

**ESCUCHA ACTIVA – EMPATÍA – LEGITIMACIÓN  
EMPOWERMENT – RECONOCIMIENTO – PREGUNTAS  
ABIERTAS y NEUTRALES – ASERTIVIDAD**

... ..

# MODELO TRADICIONAL DE PLAN ESTRATÉGICO

- **PORQUÉ** (fundamentación-diagnóstico-problema a abordar) *(ANALIZA LOS ESCENARIOS)*
- **PARA QUÉ** (objetivos) *(FORMULA UNA VISIÓN DE FUTURO)*
- **QUÉ** (estrategias-actividades)
- **CONQUÉ** (recursos necesarios: humanos económicos, financieros, tecnológicos, de infraestructura)
- **CUÁNDO – DÓNDE**
- **RESULTADOS ESPERADOS** (indicadores)
- **SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN**  
*(SELECCIONA LAS ESTRATEGIAS MÁS ADECUADAS – PREPARA EL PLAN DE ACCIÓN)*  
*(CONSTRUYE UNA ESTRUCTURA ADECUADA de relaciones, de poder, de toma de decisiones...)*

## MARCO LÓGICO



## **BIBLIOGRAFÍA:**

***LOS 6 PASOS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.*** Juan Gandolfo Gahan. 1ª Ed. Editorial Aguilar. Bs.As. 2005

***LAS 5 HABILIDADES ESENCIALES PARA TRATAR CON LAS PERSONAS. Cómo ser asertivo, escuchar a los demás y resolver conflictos.*** Dale Carnegie Training. 1ª Ed. Editorial Sudamericana. 2004.

# FIME

## Fundación Instituto de Mediación

*Centro Interdisciplinario de Gestión de Conflictos*

**Hipólito Irigoyen 645 – Resistencia – Chaco**

**Telfax: 4429786 / 4447285**

**Cel.: 0362 154 373386**

**[fime@fimeint.org](mailto:fime@fimeint.org) - [www.fimeint.org](http://www.fimeint.org)**