

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



Gorka Moreno Arnedillo
Pamplona, Enero 2012

HABILIDADES PARA LA TUTORÍA



De qué hablamos?

Hablamos de la capacidad para conseguir que los otros sean **PERMEABLES A NUESTRA INFLUENCIA.**

Hablamos acerca de:

- ¿Qué personas nos influyen?
- ¿A qué personas estamos dispuestos a escuchar?
- ¿Qué **características tiene su comportamiento?**

Una metáfora sobre la permeabilidad...

Una madre aconseja a su hijo que tenga mucho cuidado y evite a ciertos animales fieros.

Los animales fieros son, sobre todo, la **gallina** y el **gorrión**.

Por el contrario, son animales mansos el **león** y el **tigre**.

... Así se lo dice la **mamá gusano** al **hijo gusanito**...

Los demás pueden tener una **perspectiva diferente** de las cosas... Invaldar esta perspectiva provoca una **impermeabilización** a nuestra influencia.

ESTILOS DE AFRONTAMIENTO

topo



colega



san pedro redentor



stallone



diesel



argiñano



La relación interpersonal: un encuentro de dos biografías

La relación interpersonal es un encuentro entre dos biografías. Invalidar el patrimonio biográfico del otro provoca una impermeabilización a nuestra influencia

Vd. lo que tiene
que hacer es...

Biografía



Biografía



La relación interpersonal : un encuentro de dos biografías

La relación interpersonal es un encuentro entre dos biografías. Invalidar el patrimonio biográfico del otro provoca una impermeabilización a nuestra influencia

Difícil, difícil... Qué va a ser difícil...!

Biografía



Biografía



La relación interpersonal : un encuentro de dos biografías

La relación interpersonal es un encuentro entre dos biografías. Invalidar el patrimonio biográfico del otro provoca una impermeabilización a nuestra influencia.

No se preocupe, ya verá cómo es fácil...

Biografía



Biografía



La relación interpersonal : un encuentro de dos biografías

La relación interpersonal es un encuentro entre dos biografías. Invalidar el patrimonio biográfico del otro provoca una impermeabilización a nuestra influencia

Una vez que haya tomado la decisión de comenzar, yo le voy a indicar qué...

Biografía



Biografía



LA RELACIÓN INTERPERSONAL : VALIDAR PERMEABILIZA

Validar el patrimonio biográfico del otro provoca la apertura hacia nuestra influencia

Me dice vd. que...
Imagino cómo se
sintió...

Biografía



Biografía



LA RELACIÓN INTERPERSONAL : VALIDAR PERMEABILIZA

Validar el patrimonio biográfico del otro provoca la apertura hacia nuestra influencia

Me dice vd. que...
Imagino cómo se
sintió...

Biografía



Biografía



CONCLUSIÓN

Si somos capaces de establecer una relación con nuestros usuarios basada en:

- La **escucha**
- La **empatía** y la **validación** de sus puntos de vista.
- La **libertad** para expresar sus dudas, temores u objeciones.
- La libertad para adoptar sus propias **decisiones**.

... ellos estarán igualmente dispuestos a considerar nuestros puntos de vista, y nuestra capacidad de influencia aumentará considerablemente.

El Decálogo de la Invalidación...

1. No escuchar de manera activa y reflexiva.
2. No preguntar por la información y opiniones que el interlocutor tiene.
3. No mostrar interés ni considerar las opiniones y perspectivas del interlocutor.
4. Ignorar el escepticismo, vacilaciones, emociones en general y dificultades para el cambio.
5. Juzgar y menospreciar las opiniones del interlocutor.
6. Aconsejar por sistema y sin que lo pida el interlocutor.
7. Animar sin escuchar.
8. Decir “lo que tienes que hacer” o “lo que deberías hacer”
9. Discutir.
10. Ir de prisa hacia el cambio y sin previa deliberación con el interlocutor.

Habilidades para la Validación

1. Escuchar de manera activa y reflexiva
2. Preguntar
3. Aceptar y mostrar empatía.
4. Expresar reconocimiento.
5. No argumentar ni discutir.
6. Dar y pedir “feed-back”.
7. Utilizar la propia perspectiva cuando se habla, se opina o se aconseja.
8. Facilitar la toma de decisiones:
 - a) Identificar valores y tomar una decisión de acuerdo con ellos.
 - b) Identificar discrepancias.
 - c) Reforzar afirmaciones auto-motivadoras.
 - d) Enfatizar la libertad de decidir.
 - e) Promover la acción y la experimentación.
 - f) Reforzar la auto-eficacia.

Una técnica eficaz para promover el cambio...

LA ENTREVISTA MOTIVACIONAL

“Es un estilo de asistencia directa, **centrada en el cliente**, para provocar un cambio en el comportamiento, ayudando a los clientes a explorar y resolver **ambivalencias** (contradicciones)”.

Es un estilo que trata de aumentar la conciencia de las personas sobre sus riesgos, y su capacidad para hacer algo al respecto”

(Miller y Rollnick, 1999).



“Generalmente las personas se convencen más por las razones que descubren ellas mismas, que no por las que les explican los demás”

Blaise Pascal (1623-1662)

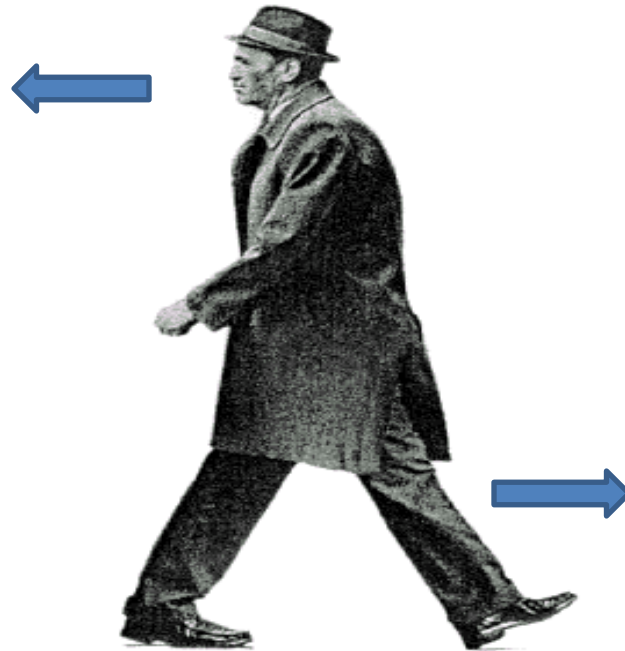
MOTIVACIÓN

La motivación puede ser definida como la probabilidad de que una persona comience y continúe adhiriéndose a una determinada estrategia de cambio.

AMBIVALENCIA

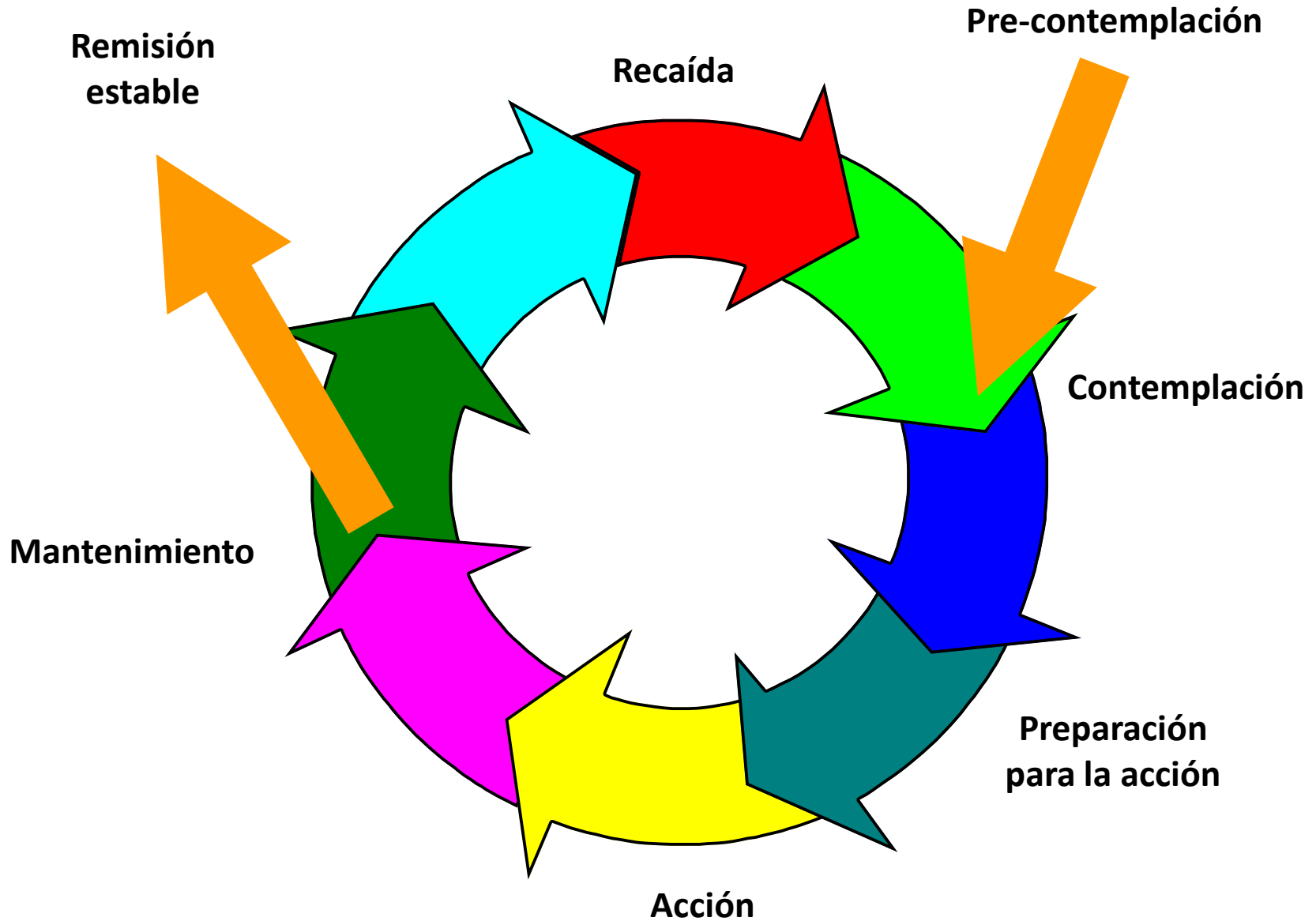
Estado mental en el que una persona tiene sentimientos contrapuestos en relación con alguna cosa.

PÅ RÄTT VÄG?



Ja, visst!

RUEDA DEL CAMBIO



Acción
Gorka Moreno Arnedillo

Prochaska & DiClemente, 1986

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ENTREVISTA MOTIVACIONAL

1. EXPRESAR EMPATIA (VALIDAR)
2. CREAR DISCREPANCIA
3. DARLE UN GIRO A LA RESISTENCIA
4. FOMENTAR LA AUTOEFICACIA

1. EXPRESAR EMPATIA (VALIDAR)
2. CREAR DISCREPANCIA
3. DARLE UN GIRO A LA RESISTENCIA
4. FOMENTAR LA AUTOEFICACIA

Crear la Discrepancia

- La discrepancia nace en el cliente y nunca se impone.
- La discrepancia entre la conducta actual y los objetivos de futuro motiva el cambio.
- El cliente debe encontrar sus propias razones para cambiar.

1. EXPRESAR EMPATIA (VALIDAR)
2. CREAR DISCREPANCIA
3. DARLE UN GIRO A LA RESISTENCIA
4. FOMENTAR LA AUTOEFICACIA

Resistencia

La resistencia del cliente es una medida de la distancia que hay entre sus objetivos y los que yo le propongo.

Miller & Rollnick, 1991

1. EXPRESAR EMPATIA (VALIDAR)
2. CREAR DISCREPANCIA
3. DARLE UN GIRO A LA RESISTENCIA
4. FOMENTAR LA AUTOEFICACIA

Formas de expresión de la Resistencia

ARGUMENTAR

Desafiar, devaluar o agredir al profesional, cuestionar la autoridad...

INTERRUMPIR

Cortar o no dejar acabar...

NEGAR

Minimizar, excusar, culpar a los demás, pesimismo...

IGNORAR

No atender, no responder, cambiar de tema...

Dar un giro a las Resistencias

- Evita las discusiones. Mantén el nivel de resistencia tan bajo como sea posible
- Oponerse a la resistencia generalmente la refuerza.
- Los nuevos puntos de vista no se imponen: se sugieren.
- El cliente es una fuente valiosa a la hora de encontrar respuestas y soluciones.
- La negación no es un problema de la personalidad del paciente, sino de la habilidad del profesional.
- Si la resistencia aumenta, cambia de estrategia: ¡¡¡es tu problema!!!

1. EXPRESAR EMPATIA (VALIDAR)
2. CREAR DISCREPANCIA
3. DARLE UN GIRO A LA RESISTENCIA
4. FOMENTAR LA AUTOEFICACIA

Fomentar la Autoeficacia

- La creencia en la posibilidad de cambiar es un factor motivacional importante.
- El cliente es responsable de escoger y llevar a cabo su cambio personal.
- La convicción del profesional en la capacidad de cambiar genera una profecía autocumplidora.

Expresiones Automotivacionales

- Aspecto cognitivo: reconocimiento del problema
 - “hombre, no te voy a decir que las cosas van bien...”
- Aspecto emotivo: expresión de preocupación
 - “estoy preocupado...”
- Aspecto conductual: intención de cambio, autoeficacia y optimismo
 - “creo que tengo que hacer algo...”
 - “voy a superar este problema...”

Práctica

Observamos y registramos (situación 1)

Obstáculos	Cómo mejoraría

Práctica

Observamos y registramos (situación 1)

Facilitadores	En qué se han notado

ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS BÁSICAS

Hacer preguntas **abiertas**

Escuchar reflexivamente

Expresar **empatía**.

Reforzar

Desarrollar la **discrepancia**.

Evitar argumentar o discutir.

Fomentar la **autoeficacia**.

Provocar y reforzar **afirmaciones
automotivadoras**

Reafirmar la **libertad de elección**

Proponer “pequeños **experimentos**”.

ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS BÁSICAS

Hacer preguntas abiertas

Escuchar reflexivamente

Expresar empatía.

Reforzar

Desarrollar la discrepancia.

Evitar argumentar o discutir.

Fomentar la autoeficacia.

Provocar y reforzar afirmaciones
automotivadoras

Reafirmar la libertad de elección

Proponer “pequeños experimentos”.

*¿Cómo ves las cosas? ¿Te parece
que hablemos un poco sobre ello?*

¿Cómo te ves en el PCPI?

*¿Cuáles son tus principales
dificultades?*

ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS BÁSICAS

Hacer preguntas abiertas

Escuchar reflexivamente

Expresar empatía.

Reforzar

Desarrollar la discrepancia.

Evitar argumentar o discutir.

Fomentar la autoeficacia.

Provocar y reforzar afirmaciones
automotivadoras

Reafirmar la libertad de elección

Proponer “pequeños experimentos”.

Repetir: “así que tu padre te da mucho la brasa...”

Parafrasear: “o sea, que el motivo para querer dejar el taller es que no te gusta madrugar, ¿no?”

Resumir: “a ver si te he entendido, hasta ahora me has dicho que... Y que...”

Destacar la emoción: “te noto desanimado...”

ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS BÁSICAS

Hacer preguntas abiertas

Escuchar reflexivamente

Expresar empatía

Reforzar

Desarrollar la discrepancia.

Evitar argumentar o discutir.

Fomentar la autoeficacia.

Provocar y reforzar afirmaciones
automotivadoras

Reafirmar la libertad de elección

Proponer “pequeños experimentos”.

*Me imagino que estarás un poco
harto de que estemos todos
dándote la brasa con esto todo el
día...*

*La verdad, creo que yo también
estaría harto...*

Debió costarte mucho, ¿no?

*Así que te fue mal la otra vez... Claro,
entiendo que no lo veas claro...*

ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS BÁSICAS

Hacer preguntas abiertas

Escuchar reflexivamente

Expresar empatía.

Reforzar

Desarrollar la discrepancia.

Evitar argumentar o discutir.

Fomentar la autoeficacia.

Provocar y reforzar afirmaciones
automotivadoras

Reafirmar la libertad de elección

Proponer “pequeños experimentos”.

*Ayer en el aula hiciste un gran
esfuerzo por calmar los ánimos, y
te lo agradezco un montón...*

*Te agradezco que estés dispuesta a
charlar un rato sobre estas
cosas...*

*Oye, te agradezco un montón que
hayas venido a hablar conmigo,
de verdad.*

ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS BÁSICAS

Hacer preguntas abiertas

Escuchar reflexivamente

Expresar empatía.

Reforzar

Desarrollar la discrepancia.

Evitar argumentar o discutir.

Fomentar la autoeficacia.

Provocar y reforzar afirmaciones
automotivadoras

Reafirmar la libertad de elección

Proponer “pequeños experimentos”.

“Me dices por un lado que quieres sacarte el título, pero por otro me dices que no piensas venir porque no te dejamos fumar canutos, ¿cómo es eso?”

“Así que te preocupa cómo lleva esto tu madre, pero por otro lado me dices que no quieres cambiar...”

ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS BÁSICAS

Hacer preguntas abiertas

Escuchar reflexivamente

Expresar empatía.

Reforzar

Desarrollar la discrepancia.

Evitar argumentar o discutir.

Fomentar la autoeficacia.

Provocar y reforzar afirmaciones
automotivadoras

Reafirmar la libertad de elección

Proponer “pequeños experimentos”.

“Estoy harta de las normas, creo que lo importante es vivir y dejar vivir...”

“Tú no tienes ni idea, y además yo controlo, y no necesito ir a ningún centro de esos donde te comen la oreja”.

ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS BÁSICAS

Hacer preguntas abiertas

Escuchar reflexivamente

Expresar empatía.

Reforzar

Desarrollar la discrepancia.

Evitar argumentar o discutir.

Fomentar la autoeficacia.

Provocar y reforzar afirmaciones
automotivadoras

Reafirmar la libertad de elección

Proponer “pequeños experimentos”.

Por lo que me has contado, creo que tienes algunos puntos importantes a tu favor...

Por lo que me has contado, en tu vida has tomado otras decisiones de cambio que has sido capaz de mantener...

Me gustaría que analizásemos los anteriores intentos para poder prevenir las dificultades que encontraste...

ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS BÁSICAS

Hacer preguntas abiertas

Escuchar reflexivamente

Expresar empatía.

Reforzar

Desarrollar la discrepancia.

Evitar argumentar o discutir.

Fomentar la autoeficacia.

Provocar y reforzar afirmaciones
automotivadoras

Reafirmar la libertad de elección

Proponer “pequeños experimentos”.

- Aspecto cognitivo: reconocimiento del problema
 - “hombre, no te voy a decir que las cosas van bien...”
- Aspecto emotivo: expresión de preocupación
 - “estoy preocupado...”
- Aspecto conductual: intención de cambio, autoeficacia y optimismo
 - “creo que tengo que hacer algo...”
 - “voy a superar este problema...”

ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS BÁSICAS

Hacer preguntas abiertas

Escuchar reflexivamente

Expresar empatía.

Reforzar

Desarrollar la discrepancia.

Evitar argumentar o discutir.

Fomentar la autoeficacia.

Provocar y reforzar afirmaciones
automotivadoras

Reafirmar la libertad de elección

Proponer “pequeños experimentos”.

*Naturalmente, la decisión es tuya,
eres tú quien tiene que valorar si
te compensa o no, ¡sólo faltaba!*

ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS BÁSICAS

Hacer preguntas abiertas

Escuchar reflexivamente

Expresar empatía.

Reforzar

Desarrollar la discrepancia.

Evitar argumentar o discutir.

Fomentar la autoeficacia.

Provocar y reforzar afirmaciones
automotivadoras

Reafirmar la libertad de elección

Proponer “pequeños experimentos”.

Entiendo que tengas dudas, es normal. Hombre, yo, más que tratar de convencerte, te propondría que hicieras una pequeña prueba. ¿Qué te parece si...? Y después volvemos a hablar del tema.

Técnicas para favorecer la toma de decisiones

Reforzar las afirmaciones de automotivación.

Balance decisional.

Autorregistros.

Imaginar la peor de las consecuencias posibles.

Mirar hacia atrás o hacia delante.

Explorar valores importantes para el otro.

Utilizar la paradoja.

Utilizar la inversión de roles

Utilizar metáforas

Técnicas para favorecer la toma de decisiones

Reforzar las afirmaciones de automotivación.

Balance decisonal.

Autorregistros.

Imaginar la peor de las consecuencias posibles.

Mirar hacia atrás o hacia delante.

Explorar valores importantes para el otro.

Utilizar la paradoja.

Utilizar la inversión de roles

Utilizar metáforas

Me dices entonces que muchas veces piensas que tienes que cambiar, ¿no?...

Técnicas para favorecer la toma de decisiones

Reforzar las afirmaciones de automotivación.

Balance decisional.

Imaginar la peor de las consecuencias posibles.

Mirar hacia atrás o hacia delante.

Explorar valores importantes para el otro.

Utilizar la paradoja.

Utilizar la inversión de roles

Utilizar metáforas

¿Cuáles serían los pros y los contras de cada una de las decisiones?

Técnicas para favorecer la toma de decisiones

Reforzar las afirmaciones de automotivación.

Balance decisional.

Imaginar la peor de las consecuencias posibles.

Mirar hacia atrás o hacia delante.

Explorar valores importantes para el otro.

Utilizar la paradoja.

Utilizar la inversión de roles

Utilizar metáforas

Entiendo que percibas dificultades, es normal, pero, ¿qué sería lo peor que te podría ocurrir si lo intentaras?

Técnicas para favorecer la toma de decisiones

Reforzar las afirmaciones de automotivación.

Balance decisional.

Imaginar la peor de las consecuencias posibles.

Mirar hacia atrás o hacia delante.

Explorar valores importantes para el otro.

Utilizar la paradoja.

Utilizar la inversión de roles

Utilizar metáforas

¿Cómo te sentirías dentro de un tiempo si consiguieras...?

¿Cómo te sentiste cuando finalmente te animaste a contárselo a tu madre y todo salió tan bien?

Técnicas para favorecer la toma de decisiones

Reforzar las afirmaciones de automotivación.

Balance decisional.

Imaginar la peor de las consecuencias posibles.

Mirar hacia atrás o hacia delante.

Explorar valores importantes para el otro.

Utilizar la paradoja.

Utilizar la inversión de roles

Utilizar metáforas

¿Qué te gustaría que tu hermano pequeño aprendiera de ti?

¿Cómo es para ti de importante tu familia?

¿Qué importancia tiene para ti la libertad y la independencia?

Técnicas para favorecer la toma de decisiones

Reforzar las afirmaciones de automotivación.

Balance decisional.

Imaginar la peor de las consecuencias posibles.

Mirar hacia atrás o hacia delante.

Explorar valores importantes para el otro.

Utilizar la paradoja.

Utilizar la inversión de roles

Utilizar metáforas

Verdaderamente, tal como lo planteas, tal vez lo mejor sería que la liaras todavía más...

Técnicas para favorecer la toma de decisiones

Reforzar las afirmaciones de automotivación.

Balance decisional.

Imaginar la peor de las consecuencias posibles.

Mirar hacia atrás o hacia delante.

Explorar valores importantes para el otro.

Utilizar la paradoja.

Utilizar la inversión de roles

Utilizar metáforas

Ahora te voy a proponer que cambiemos los papeles. Tú vas a hacer de tutor y yo de alumno, y tú me vas a explicar qué ventajas obtendré si...

Técnicas para favorecer la toma de decisiones

Reforzar las afirmaciones de automotivación.

Balance decisional.

Imaginar la peor de las consecuencias posibles.

Mirar hacia atrás o hacia delante.

Explorar valores importantes para el otro.

Utilizar la paradoja.

Utilizar la inversión de roles

Utilizar ejemplos, metáforas...

DOS TIPOS DE ACTITUD

MODELO INFORMATIVO /
CONFRONTATIVO



MODELO MOTIVACIONAL



LA VAQUITA

Un Maestro samurai paseaba por el bosque con su discípulo, cuando pasaron junto a una cabaña de madera, muy pobre, frente a la cual había una familia vestida con ropas sucias y rasgadas, sin calzado. El maestro se acercó al padre de familia y le preguntó: “En este lugar no existen posibilidades de trabajo ni de comercio... ¿qué hacen ustedes para sobrevivir?”. El padre contestó: “Tenemos una vaquita que nos da varios litros de leche todos los días; una parte de la leche la vendemos, y otra parte la consumimos, y de esta manera vamos sobreviviendo”.

El maestro y su discípulo continuaron caminando. Al poco tiempo, el sabio dijo al muchacho: “Date la vuelta, busca la vaquita y tirla por el barranco”.

El joven se sorprendió mucho de la orden recibida, y objetó: “Pero, maestro, vamos a privarles de su único medio de vida”. El maestro no respondió, y el discípulo obedeció su orden.

Tiempo después, sin embargo, se sintió culpable y decidió volver a la cabaña para pedir perdón y ofrecerles ayuda. Con sorpresa, descubrió que donde antes había una casucha de madera y una familia harapienta ahora había una hermosa casa de piedra con un jardín florido, un coche y varios niños bien vestidos. Con sorpresa, descubrió que se trataba de la misma familia con la que tiempo atrás habían hablado su maestro y él.

Naturalmente, preguntó al dueño de la casa cómo había sido posible ese cambio. Este le contestó: “Al morir la vaquita, no tuvimos más remedio que hacer otras cosas y aprender otras habilidades que antes no teníamos; así fuimos progresando hasta llegar a tener lo que ves”.

EL LEÓN QUE TENÍA SED

Había un león que vivía en la sabana africana y que un día tenía sed. Fue a beber agua a la charca donde iban los leones. Pero cuando estaba en la orilla y se inclinó sobre la superficie, vio a otro león igual que él que le miraba fijamente desde dentro del agua. Pensó que tal vez el otro león le atacaría cuando estuviera bebiendo, le entró miedo y se fue corriendo y sin beber.

Pasado un rato pensó “voy a volver a la charca, porque tengo mucha sed, a ver si el otro león se ha ido”. Así que volvió, se inclinó de nuevo, echó una mirada... y el otro león seguía allí, igual que antes. Otra vez le dio miedo, y otra vez se marchó corriendo y sin beber.

Como estaba muy preocupado y muy sediento, pidió consejo a otros leones. Todos ellos (amigos, consejeros profesionales, intelectuales de renombre incluso...) trataron de convencerle de muchas maneras de que su temor no tenía fundamento porque el otro león simplemente no existía y se trataba sólo de su reflejo en el agua. Lo curioso era que, a pesar de estar de acuerdo con ellos, a nuestro héroe no se le quitaba el miedo (“y si resulta que...”).

Hasta que un día ya no pudo más y, extenuado por la sed, acudió otra vez a la orilla y, sin pensarlo, directamente metió la cabeza en el agua y bebió. No sólo disfrutó del agua fresca que tanto necesitaba, sino que además sus temores se disiparon al instante porque comprobó que el otro león no existía.

Fue la acción lo que disipó sus temores y le hizo sentirse seguro de sí mismo; la acción, y no la reflexión. Actuar permite comprobar si lo que anticipamos tiene fundamento o no.