

UNIDAD DIDÁCTICA 4

COMPETENCIAS CONVERSACIONALES Y DE RELACIÓN

INTRODUCCIÓN

En esta unidad trataremos de explicar cómo se concretan en el proceso de coaching las actitudes fundamentales estudiadas en la unidad anterior. El aparato técnico, las respuestas reflejo y otras habilidades que estudiaremos, sirven como instrumento para el establecimiento de una relación saludable con el coachee, facilitar la aplicación y adecuación de las herramientas a su realidad y promover el uso de una comunicación más eficaz. Manejarlas con habilidad es un arte que distingue a un buen coach.

OBJETIVOS

- Aprender a emitir las respuestas empáticas.
- Desarrollar la escucha activa.
- Entender y saber aplicar las demás habilidades de relación: personalización, dar retroalimentación, confrontación, mensajes YO y lenguaje asertivo.
- Detectar cual es su estilo de comunicación más habitual.

1. TRABAJADORES CUYO TRABAJO SE REALIZA CONVERSANDO

En este punto se explicará cómo se ponen de manifiesto las tres actitudes en la relación con el coachee. Desarrollar como gestores-coach nuestra comunicación en este sentido, mejora la intervención. Dice R. Echeverría que hay dos tipos de trabajos diferentes e irreductibles: el manual y el «no» manual. El poder transformador del primero reside en la destreza física del trabajador. El del segundo en *el carácter generativo de las conversaciones*. El director, gestor-coach, coordinador, gestor, vendedor, etc; transforman y crean la realidad mediante sus competencias conversacionales y el poder de sus conversaciones. Echeverría no habla de un trabajador que, entre las muchas cosas que hace, está el conversar. Es un trabajador cuyo trabajo se realiza conversando. Su forma de conversar determina los límites de su desempeño y la efectividad que alcanza con él.



Según Echeverría las organizaciones no son otra cosa que redes dinámicas de conversaciones. Si les quitamos la comunicación, las conversaciones, la organización desaparece.

Igualmente, nuestras relaciones personales se constituirían a partir de la manera como conversamos con los demás y, tal y como dice la PNL, la manera como conversamos con nosotros mismos. Si cambio esas conversaciones cambio el tipo de persona que soy.

En la unidad 2 ya hemos introducido diversas preguntas poderosas correspondientes a cada fase del proceso de coaching, vamos a detenernos a continuación en la técnica para la atención y la escucha.

2. ATENCIÓN Y ESCUCHA ACTIVA

Vamos a introducir el aparato técnico adecuado para la atención y escucha activa desde el enfoque centrado en la persona de C. Rogers y, por tanto, desde un deseo de **no directividad** por parte del coach. Es lo que se denomina la *reformulación o respuesta reflejo*. Ya se ha mencionado que para nosotros, al igual que para Rogers, la técnica ocupa un puesto secundario frente a las tres actitudes del coach y asume una función de «*instrumento*» para *transmitir esas actitudes fundamentales de manera eficaz*.

2.1. LA REFORMULACIÓN O RESPUESTA REFLEJO¹

La reformulación consiste en devolver al coachee el mismo mensaje comunicado por él a través del lenguaje verbal y del no-verbal. Se reformula de manera clara aquello que el coachee realmente intentaba comunicar, excluyendo cualquier elemento interpretativo o adjunto por parte del coach.

En su simplicidad esta técnica conlleva notables ventajas:

- Devolviendo con fidelidad al coachee lo que éste ha comunicado, se le da una prueba de «haberlo escuchado» de manera atenta e interesada, como también de «haber comprendido» correctamente el mensaje. Además, con la reformulación el coach evita orientar el camino del discurso.
- Ayuda al coachee a «concentrarse sobre la propia experiencia» y a observar desde diversos ángulos su propia situación según venga puesto en evidencia un aspecto (denominado «figura» o forma dominante por la Gestalt) y dejando a la sombra otro (que hace de «fondo»).
- El coach puede hacer sentir al coachee la propia «participación afectiva» en la situación expuesta, sintiendo el coachee volver hacia sí mismo los contenidos y sentimientos que él mismo había expresado.

¹ Todo lo que va a leer relativo a la reformulación está basado en el libro «La relación de ayuda: de Rogers a Carkhuff» de Bruno Giordani.

- Usando la respuesta-reflejo el coach está seguro de «evitar juicios sobre el coachee» y de hacerle sentir aceptación sin reservas. Además el coach está seguro de no llevar las riendas de la dirección del diálogo y de no introducir interpretaciones personales.
- En los momentos que el coachee es poco claro y poco coherente en su comunicación o cuando el coach no está seguro del significado del lenguaje no verbal, la reformulación trata de «hacer explícito el contenido» vago e implícito, ofreciendo al coachee la posibilidad de clarificar la propia situación y eventualmente de corregir o integrar lo reformulado por el coach.
- La técnica de reflejar hace la función de espejo que permite a la persona verse a sí misma.
- «El coach puede verificar» constantemente si las propias intervenciones reflejan fielmente el pensamiento y el estado de ánimo del interlocutor.

Esto hace sentir al coachee la importancia que él tiene como «partner activo» y central en el diálogo; vive la postura de respeto y de confianza que el coach alimenta hacia él; promueve en él un proceso de sana autonomía y de confianza en sí mismo; facilitándole la introspección y la profundización a nivel afectivo.

La técnica de respuesta-reflejo puede expresarse de diversos modos; los más comunes son: la reiteración, la dilucidación y el reflejo del sentimiento.

LA REITERACIÓN O REFORMULACIÓN SIMPLE

Ejemplo

- *Coachee*: «Creo que esa decisión ya está tomada...¡como siempre, soy el último en enterarme de las cosas!».
- *Coach*: «Siempre eres el último en enterarte de las cosas...».

La reiteración o reformulación simple se usa para volver a proponer los contenidos expresados por el coachee. Puede ser un claro y breve resumen de lo verbalizado por el coachee, puede retomar algún concepto reformulado con tér-

minos un poco distintos de los usados por él sin alterar el sentido de la comunicación; puede consistir simplemente en repetir las últimas palabras, o bien asentir con la cabeza para asegurar al coachee que el coach lo está escuchando y para animarle a continuar.

M.G. Kinget, estudiosa del enfoque rogeriano, relaciona la función de la reiteración con la de la acentuación. El coach no añade nada suyo sino que se limita a confirmar al coachee una presencia atenta y un empeño constante por mantenerse en sintonía con él. Ayuda al coachee a tomar conciencia de su propia situación interior y a instaurar un clima de confianza y seguridad apto para dismantelar en él las posturas defensivas. Sólo indirectamente la reformulación simple puede promover una ampliación o modificación del campo perceptivo del coachee.

LA DILUCIDACIÓN

Ejemplo

- *Coachee*: «Aquí llegan las tres y es como si se hubiera declarado un incendio, todo el mundo sale corriendo... (otros comentarios similares) ...a veces todo está manga por hombro y parece que a nadie le importa ... (otros comentarios similares) ... ».
- *Coach*: «Te parece que el resto del equipo no está tan comprometido como sientes que lo estás tú, ¿es esto lo que intentabas decir?».

Esta modalidad de intervención busca recoger y reflejar al coachee ciertos elementos que no fueron explícitamente formulados pero que pueden ser racionalmente deducidos.

Tanto la deducción como la interpretación contienen elementos que provienen de la agudeza intelectual y de la sensibilidad del coach, más que del mundo perceptual del coachee. Con el fin de facilitar al coachee la corrección o rechazo de la intervención, se usan expresiones como: «Si he entendido bien... Como me parece entender... Es esto lo que intentabas decir»... El coach quiere permanecer fiel al campo perceptivo (mapa de la realidad) del coachee y no al propio.

Aunque la dilucidación puede acelerar el proceso de conocimiento y de comprensión de sí mismo, que el coachee trata de conquistar, el coach centrado en la persona recurrirá a este tipo de intervención sólo si tiene la certeza de haber comprendido el mensaje del interlocutor y estará siempre dispuesto a retirar la propia interpretación cuando esta no fuera aceptada por el coachee.

EL REFLEJO DEL SENTIMIENTO

Ejemplo

- *Coachee*: «¡Esos comentarios debería hacérmelos en privado y no en las reuniones delante de todo el equipo!».
 - *Coach*: «Me parece que sientes temor por lo que pueda pensar de tu trabajo el resto del equipo».
-

En términos gestálticos se puede decir que la reformulación pone en evidencia más la «figura» ayudando al coachee a examinarla. El reflejo del sentimiento, sin embargo, consiste en recoger el componente emocional presente de un modo más o menos explícito en la comunicación del coachee y en proponérsela a él a través de una verbalización clara. Retomando la nomenclatura gestáltica, aquí se trata de iluminar el «fondo» de la comunicación.

Esta intervención, respetando el campo perceptivo del coachee, promueve una gradual evolución del componente afectivo, dándole mayor relevancia, ampliándolo, modificándolo, diferenciándolo, o corrigiéndolo.



El término «sentimiento» se toma aquí con amplitud. Comprende, además de las experiencias de naturaleza emocional y afectiva, la imagen que el coachee tiene de sí mismo, el ángulo desde el que interpreta ciertos hechos, sus intenciones, impresiones, creencias, posturas...

El reflejo del sentimiento es lo más difícil y delicado de la reformulación. Rogers insiste sobre la necesidad de «reflejar enseguida» el sentimiento nada más aparecer éste en la comunicación; si se le deja «pasar», no reaparecerá más con la misma frescura y significado que tenía en ese momento. No se debería, sin embargo, temer que si el coach se equivoca al recoger el sentimiento esto podría comprometer la relación o bloquear la comunicación.

De nuevo, el coach que pretende trabajar desde la no directividad tiene que evitar influir de forma estructuradora en el campo perceptivo del coachee; para ello introducirá la intervención con expresiones como: «Tengo la impresión... Me parece... Puede ocurrir que sientas...». Estas y otras frases similares, facilitan una eventual corrección o un claro rechazo de lo que el coach propone. El coach aceptará como válida la posición tomada por el coachee aunque intuya que éste lo rechaza sólo para defenderse y aunque crea que la conclusión a la que ha llegado es correcta. El respeto resulta necesario para evitar levantar las defensas tras las cuales el coachee tiene necesidad de escudarse en ese momento. Por otro lado, el mecanismo de defensa al que el coachee recurre es señal segura de que él se encuentra en un estado de angustia o ansiedad frente a la experiencia o porque la relación coach-coachee no está suficientemente establecida.

Se desaconseja reflejar sentimientos inconscientes y no expresados limitándose a los que el coachee pueda reconocer como propios y aceptarlos sin sentirse amenazado.

Otra norma, sugerida por Rogers, para reflejar con eficacia el sentimiento, consiste en recoger «sólo un sentimiento», el dominante. El impacto con el mundo interior es mucho más intenso e incisivo cuanto más se focalice la atención en un único punto.

2.2. OTRAS HABILIDADES DE RELACIÓN Y DE ESCUCHA ACTIVA

Además de las expuestas, hay otras respuestas que ayudan en el establecimiento de la relación y el avance del proceso de coaching.

PERSONALIZACIÓN

Personalizar durante la conversación significa referirse o hacer alusión en la medida de lo posible siempre a la vivencia del coachee, dando carácter personal a

todo lo que se habla, evitar el uso de frases impersonales y generalistas del tipo «todo el mundo».

Ejemplo

- *Coachee*: «Todos pensamos que el jefe no es justo».
 - *Coach*: «¿Se siente injustamente tratado por el jefe?».
-

Las funciones de la personalización son:

- Que el escuchado posea su problema como algo personal, que se haga cargo de su responsabilidad en él.
- Evitar la generalización y la abstracción.
- Centrarse en la persona concreta que está delante, en sus recursos reales y en el grado en que desea superar sus dificultades.

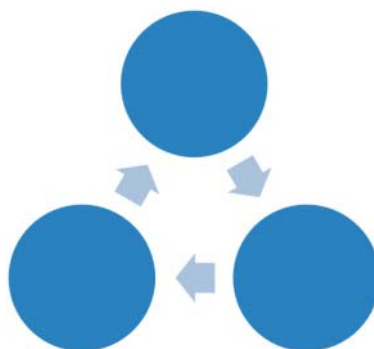
Preguntas poderosas que llevan a la personalización:

- El significado: ¿para usted qué significa lo que está viviendo?
- El problema: ¿qué hace par que su problema deje de serlo?
- El sentimiento: ¿cómo se siente al tomar conciencia de que ese problema es suyo y de lo que significa para usted?
- El fin: ¿qué quiere hacer en relación con lo que puede con lo que cree que debe?

FEEDBACK O RETROALIMENTACIÓN

Sir John Whitmore identifica cinco niveles de feedback o retroalimentación (información sobre los resultados de una acción) que son de uso frecuente. Empezaremos por el menos útil y finalizaremos con el más productivo y único de los cinco que promueve una mejora del desempeño. Los otros cuatro producen en el

mejor de los casos una mejora mínima a corto plazo y en el peor causan una merma en el desempeño y daño a la autoestima del colaborador.



- La exclamación del gestor-coach: **«¡Usted es un inútil!»**. Es una crítica personalizada que destruye la autoestima. No contiene nada útil y nos aleja totalmente de la aplicación de las actitudes básicas del coach centrado en la persona.
- El comentario del gestor-coach: **«Este informe no sirve para nada»**, es un comentario evaluativo dirigido al informe, no a la persona pero afecta también a la autoestima del autor y no contiene ninguna información que éste pueda utilizar para corregirlo.
- El comentario del gestor-coach: **«El contenido de su informe era claro pero su desarrollo y presentación no eran los apropiados para sus lectores»**. Evita la crítica y proporciona al autor alguna información aunque sin suficientes detalles pero no genera ninguna participación por parte del autor.
- La observación del gestor-coach: **«¿Qué piensa del informe?»**. El autor ahora tiene participación pero es probable que dé una respuesta neutral como «es correcto» sin ninguna descripción más útil.
- Los comentarios del gestor-coach: **«¿Cuál es el propósito esencial de su informe? ¿Cuáles piensa que son los otros puntos a destacar?»**, etc. Dando posibilidad de respuesta a una serie de preguntas como éstas, el autor podrá describir detalladamente su idea, podremos progresar desde su marco de referencia (su mapa de la realidad) hacia algo más satisfactorio.

Solamente el último nivel de feedback responde a todos los mejores criterios del coaching y da lugar la aplicación de las tres actitudes básicas del coach centrado en la persona.

CONFRONTACIÓN

Consiste en hacer tomar conciencia al escuchado de las discrepancias que existen entre sus palabras, pensamientos, sentimientos y conductas.

Tipos de confrontación:

- Didáctica.
- Confrontación con la propia experiencia.
 - Contradicciones entre ser y querer ser.
 - Contradicciones entre la autopercepción y la percepción del coach hacia el coachee.
- Confrontación con las propias cualidades.
- Confrontación con las propias debilidades.
- Incitación a la acción.

Condiciones para atreverse a confrontar:

- Una vez establecido un buen clima de confianza
- Con voluntad de servir de ayuda
- Propuesto, no impuesto
- Valorando la intención positiva
- De modo específico, concreto, directo y respetuoso

Ejemplo

- *Coach: Entiendo su interés por avanzar y me dice que se siente estancado y esto contrasta con que es la tercera vez/sesión que no trae la tarea realizada.*
-

MENSAJES YO

Los mensajes yo son una forma de comunicar opiniones, percepciones, sentimientos desde la percepción del interlocutor teniendo en cuenta su subjetividad. Esta forma de expresión es la base de la comunicación asertiva. Mejora la relación con el coachee o equipo y a la vez sirve como ejemplo de expresión a quienes lo reciben estableciéndose una forma de comunicarse más auténtica y menos agresiva. Como gestor-coach, facilitar que el/los colaboradores utilicen mensajes yo en la comunicación les ayuda a centrarse en su realidad experiencial y acceder a sus necesidades, clave para el avance.

Ejemplo

- Coachee: *¡Es que los demás no se implican en el proyecto!*
 - Coach: *Parece que se siente solo e incapaz de cerrar el proyecto de esta forma*
 - Coachee: *Sí, eso es...*
 - Coach: *¿Podría formularlo así?: - Me siento solo e incapaz de cerrar el proyecto de esta forma-*
 - Coachee: *Me siento solo e incapaz de cerrar el proyecto de esta forma*
 - Coach: *¿Qué necesitaría para sentirse capaz de cerrar el proyecto?*
-

Son muy útiles para expresar asertivamente y sin agresividad, *sentimientos negativos hacia conductas de nuestro interlocutor*. El objetivo es evitar que levante barreras que corten la comunicación por haberse sentido atacado en su «idea del yo» al decir cosas del tipo: «porque tú...», «es que tú eres...», «tú siempre...». Es mejor decir: «con esto yo me siento...», «con aquello yo me sentí...», «esto me esta haciendo sentir...».

¿Cómo ponerlo en práctica?:

- a. **Describir los hechos** de forma objetiva, **sin juicio**.
- b. **Expresar el sentimiento** negativo que nos provoca desde el «con esto, yo me siento...».
- c. **Explicar la conducta deseada**. Si entendiéramos que no existe otra posibilidad diferente de comportamiento no habría conflicto por nuestra parte. Podemos añadir las **consecuencias** beneficiosas del cambio deseado, y si este no se produjera, las consecuencias negativas que acarrearía.
- d. Llegar a **acuerdos**.

En la medida de lo posible, todo ello con el tono de voz de quien dice: «el cielo es azul». El tono es fundamental.

Ejemplo

- *Coachee: ¡Esto es un desastre!, ¡nunca podremos conseguir llegar al objetivo!*
 - *Coach: Parece que siente rabia e impotencia por no poder alcanzar el objetivo propuesto ¿podría describir qué es lo que le hace decir ¡Esto es un desastre!?*
 - *Coachee: Sí, claro. Me refiero a que cuando nos proponemos tareas y nos repartimos el trabajo sólo tres de nosotros lo traemos, y estas dos personas del equipo ya han retrasado la entrega las dos últimas veces...*
 - *Coach: Osea que el que estos dos miembros del equipo no hayan traído a tiempo el trabajo previsto durante dos semanas seguidas hace que todo se retrase y tiene miedo que de este modo no consigan la meta. ¿Qué les pediría?*
 - *Coachee: Les pediría que entregasen a tiempo lo acordado o que nos dijeran cuando pueden entregarlo realmente y sin más retrasos.*
 - *Coach: ¿Cómo y cuándo hablará con ellos?*
-

3. ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Según Vicente Caballo, propone cuatro estilos de comunicación básicos. Los exponemos aquí por ser fácilmente detectables ayudando a tomar conciencia de la labor del que interviene como coach y de cómo se comunican las personas con las que trabaja para propiciar los estilos de comunicación más constructivos y eficaces.

A la hora de clasificarlos, deberemos tener en cuenta el tipo de expresión y el grado de imposición del mensaje:

- **Tipo de expresión: directa /indirecta:**
 - Se refiere al grado de claridad y rectitud del mensaje.
- **Grado de imposición del mensaje: impositivo / no impositivo:**
 - Se establece una relación de poder en el que el receptor se ve arrastrado a seguir las directrices del emisor.

De las cuatro posibles combinaciones surgen cuatro estilos diferentes:

- Estilo asertivo.
- Estilo agresivo.
- Estilo pasivo o sumiso.
- Estilo manipulativo.

	IMPOSITIVO	NO IMPOSITIVO
DIRECTO	Agresivo	Asertivo
INDIRECTO	Manipulativo	Pasivo/ Sumiso

No se trata de establecer una clasificación rígida de las personas, pues es más lógico considerar que todos hemos presentado los cuatro estilos en algún momento, sino de darnos cuenta de dónde solemos estar con más frecuencia. Un trabajador, por ejemplo, puede ser agresivo en casa, asertivo con sus compañeros, manipulativo con sus colaboradores y pasivo con su coordinador.

Lo importante es darse cuenta de cual es mi estilo de comunicación como gestor y orientar mi comunicación hacia el estilo asertivo. A su vez, detectar cual es el de las personas con las que trabaja, saber reflejarles su estilo y entrenarles en la comunicación asertiva.

3.1. ESTILO ASERTIVO

El mensaje básico de las personas asertivas es:

«Así es como yo pienso, así es lo que yo siento, así es como veo la situación»

La conducta asertiva favorece el trabajo en equipo. En la mayoría de las ocasiones consigue los tres objetivos de lo que denominamos las Habilidades Sociales», a saber:

- Conseguir el objetivo.
- Con respeto a uno mismo, quedando contento consigo mismo.
- Sin estropear, incluso favoreciendo la relación con los demás.

RASGOS QUE NOS PUEDEN AYUDAR A IDENTIFICAR AL ESTILO ASERTIVO

Conducta no verbal:

- Contacto ocular directo, nivel de voz conversacional, habla fluida, gestos firmes, postura erecta, honesto/a, respuestas directas a las situaciones, manos sueltas.

Conducta verbal:

- "Pienso", "Siento", "Quiero", "Hagamos", "¿Cómo podemos resolver esta?" "¿Qué piensa?" "¿Qué le parece?".
- Mensajes en primera persona, Verbalizaciones positivas.

Consecuencias:

- Resuelve los problemas, se siente a gusto con los demás, se siente satisfecho, se siente a gusto consigo mismo, relajado, se siente con control con seguridad, crea y fabrica la mayoría de las oportunidades, se gusta a si misma y a los demás, es buena para si y para los demás.

Adaptado de Caballo, V (2000): Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales

El estilo asertivo supondrá un equilibrio (punto intermedio) entre conductas agresivas y pasivas:



Lazarus fue el primer autor en introducir el término (1966), y define la conducta asertiva como: «El aspecto de la libertad emocional que se relaciona con la capacidad de luchar por los propios derechos». A partir de entonces se ha entendido como la forma más adecuada de comunicarnos y enfrentarnos a las situaciones sociales, expresando abiertamente nuestras opiniones, necesidades, deseos y/o sentimientos asumiendo el coste emocional que puede conllevar esto.

Esta forma «más» adecuada sigue la siguiente lógica:

- Respetarse a sí mismo
- Respetar a los demás
- Siendo directo, siendo claro en el mensaje que quiere dar, sin rodeos. Con el contenido exacto y sin ser impositivo
- Sabiendo cómo se siente
- Expresando de forma adecuada cómo se siente y tomando decisiones en función a su realidad experiencial
- Siendo positivo
- Con un lenguaje no verbal coherente con lo expresado verbalmente

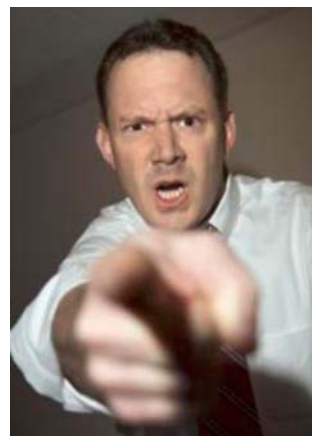
3.2. ESTILO AGRESIVO

«El Mandón»

«El que siempre tiene bronca»

Se caracteriza por:

- Alto grado de coerción y claridad.
- Tiende a creer que está en posesión de la verdad e impone su criterio y ritmo.
- Establece relaciones de poder. Suele conseguir lo que quiere a corto plazo. Sin embargo, a largo plazo son evitados por los demás.



- Crea tensión y deteriora las relaciones interpersonales.
- Obstaculiza el trabajo en equipo.

RASGOS QUE NOS PUEDEN AYUDAR A IDENTIFICAR AL ESTILO AGRESIVO

Conducta no verbal:

- *Mirada fija, voz alta, habla fluida/rápida, enfrentamiento, gestos de amenaza, postura intimidatorio, deshonesto/a.*

Conducta verbal:

- *«Harías mejor en...», «Haz...», «Ten cuidado...», «Debes estar bromeando...», «Si no lo haces...», «No sabes», «Deberías...», «Mal». Mensajes impersonales.*

Consecuencias:

- *Conflictos interpersonales, culpa, frustración, imagen pobre de sí mismo, hace daño a los demás, pierde oportunidades, tensión, se siente sin control, soledad, no le gustan los demás, se siente enfadado.*

Adaptado de Caballo, V (2000): Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales

3.3. ESTILO PASIVO O SUMISO

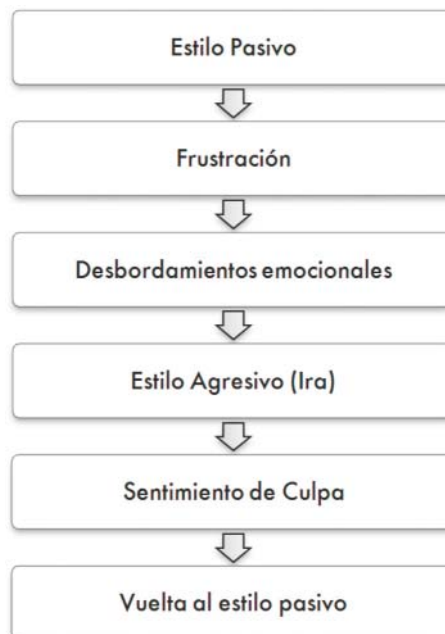
«El pusilánime»

«El que no se atreve»

Se caracteriza por:

- No ejerce ningún tipo de coerción, ni es claro, ni es directo.
- Se considera poco válido, autoconcepto bajo.
- No consigue sus objetivos, y está a merced de los deseos ajenos.
- No defiende sus derechos.
- Se siente insatisfecho, pierde oportunidades.

- Es una carga en el trabajo en equipo: espera que los demás adivinen lo que quiere.
- Tiene desbordamientos emocionales debido a la acumulación de sentimientos negativos. En estos casos, lo típico es pasar de un estilo pasivo a un estilo agresivo, generándose sentimiento de culpa. De esta forma se crea un círculo vicioso.
- Evita el conflicto tratando de mantener buenas relaciones con los demás. Lo más importante es ser aceptado



«La ira del manso» dicho popular

Las personas pasivas suelen tener muchos amigos puesto que fácilmente cumplen los deseos y peticiones de estos. Sin embargo, también acaban sintiéndose mal consigo mismas al no sentirse capaces de luchar por lo que quieren. Les cuesta mucho defender sus derechos y hacerse respetar. También les cuesta mucho expresar honestamente sentimientos, opiniones y deseos, por lo que acaban cediendo ante las peticiones de los demás anteponiéndolas a los deseos propios. Por ello, las personas con este estilo están expuestas al resentimiento y derivan a menudo en lo que podríamos llamar un estilo pasivo-agresivo.

RASGOS QUE NOS PUEDEN AYUDAR A IDENTIFICAR AL ESTILO PASIVO

Conducta no verbal:

- Ojos que miran hacia abajo, voz baja, vacilaciones, negar importancia a la situación, postura hundida, posibilidad de evitar totalmente la situación, retorcer las manos, tono vacilante o de queja, risitas "falsas".

Conducta verbal:

- "Quizá...", "Supongo...", "Me pregunto si podríamos...", "Te importaría mucho...", "Solamente...", "No crees que...", "Bueno...", "Realmente no es importante", "No te molestes".

Consecuencias:

- Conflictos interpersonales, culpa, frustración, imagen pobre de sí mismo, hace daño a los demás, pierde oportunidades, tensión, se siente sin control, soledad, no le gustan los demás, se siente enfadado.

Adaptado de Caballo, V (2000): Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales

3.4. ESTILO MANIPULATIVO

«El liante»

«*El manipulador*»

Se caracteriza por:

- Es coercitivo y no es claro (expresión indirecta).
- Consigue sus objetivos siempre de forma retorcida.
- Se ve a sí mismo competente, pero tiende a caer mal a los demás a largo plazo.
- Es una combinación de los estilos agresivo y pasivo por lo que remitimos a los cuadros ya elaborados para estos dos estilos.
- Se expresa con el lenguaje de una persona sumisa y trata de controlar todos los elementos para conseguir un objetivo no expresado

RESUMEN

0. El poder transformador del trabajo manual reside en la destreza física del trabajador. El del trabajo "no" manual en el carácter generativo de las conversaciones.
1. Desde el enfoque de C. Rogers centrado en la persona y no en la directividad, la técnica ocupa un puesto secundario frente a las tres actitudes del coach y asume una función de "instrumento" para transmitir esas actitudes fundamentales de manera eficaz.
2. La reformulación o respuesta-reflejo consiste en devolver al coachee el mismo mensaje comunicado por él a través del lenguaje verbal y del no-verbal. Esto hace sentir al coachee su importancia central en el diálogo; vive la postura de respeto y de confianza que el coach alimenta hacia él, facilitándole la introspección.
3. Los modos más comunes de expresar la técnica de respuesta-reflejo son la reiteración, la dilucidación y el reflejo del sentimiento.
4. La reiteración o reformulación simple se usa para volver a proponer los contenidos expresados por el coachee pero acentuados.
5. La dilucidación consiste en recoger y reflejar al coachee ciertos elementos que no fueron explícitamente formulados pero que pueden ser racionalmente deducidos.
6. El reflejo del sentimiento consiste en recoger el componente emocional presente de un modo más o menos explícito en la comunicación del coachee y en proponérsela a él a través de una verbalización clara.
7. Buscaremos personalizar durante la conversación, es decir, referirse en la medida de lo posible, siempre a la vivencia del coachee, evitando el uso de frases impersonales y generalistas.

8. El tipo de feedback o retroalimentación que lleva a un incremento del desempeño es el que evita el daño en la autoestima del coachee y permite progresar siempre desde el marco de referencia del coachee y dando lugar a la aplicación de las tres actitudes básicas del coach centrado en la persona.
9. La confrontación consiste en hacer tomar conciencia al escuchado de las discrepancias que existen entre sus palabras, pensamientos, sentimientos y conductas una vez establecido un buen clima de confianza y con voluntad de servir de ayuda.
10. Los sentimientos negativos hacia las conductas de nuestro interlocutor los expresaremos desde el "mensaje yo", tratando de evitar que el otro levante barreras al sentirse atacado en su "idea del yo".
11. La asertividad se entiende como la forma más adecuada de comunicarnos y enfrentarnos a las situaciones sociales, expresando abiertamente nuestras opiniones, deseos y/o sentimientos.
12. Distinguimos cuatro estilos diferentes de comunicación desde las combinaciones posibles entre el tipo de expresión (directa o indirecta) y el grado de imposición del mensaje (coercitivo y no coercitivo). Esto estilos serían asertivo, agresivo, pasivo o sumiso y manipulativo.