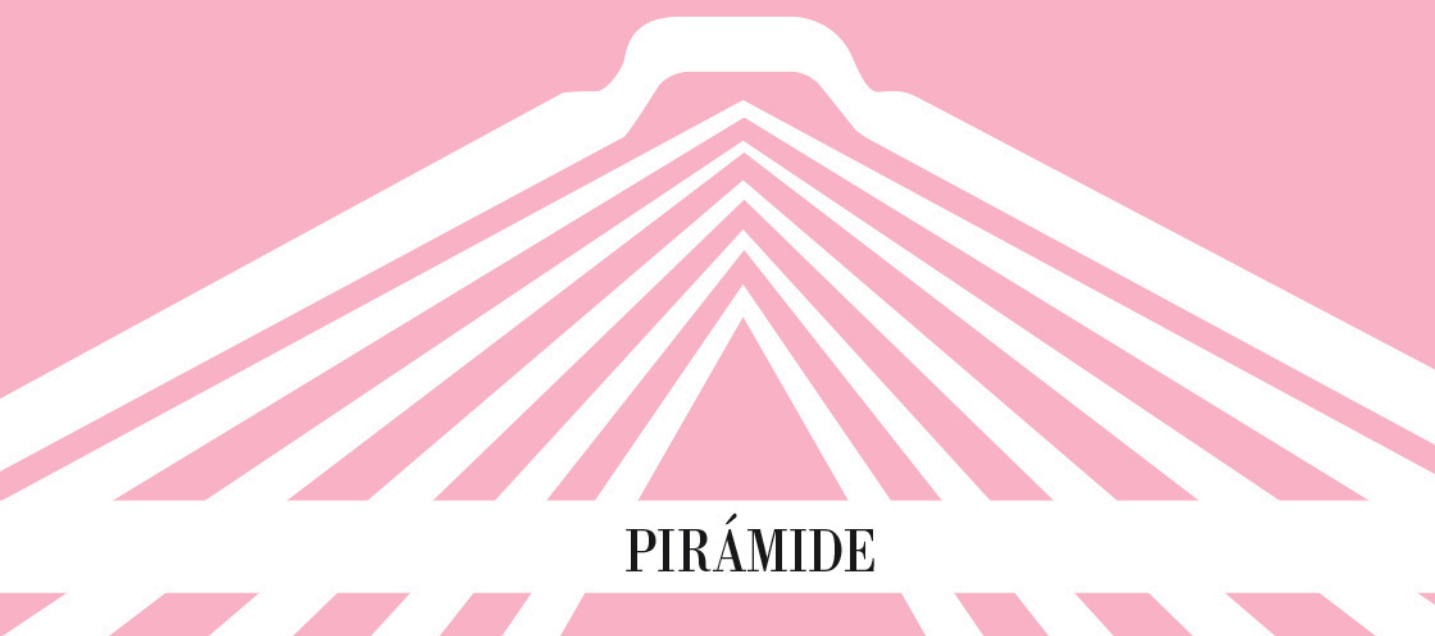


Los secretos de la dirección

Liderar y fortalecer
personas y equipos

MIGUEL COSTA CABANILLAS
ERNESTO LÓPEZ MÉNDEZ

A stylized graphic of a pyramid composed of multiple layers of triangles, creating a sense of depth and perspective. The triangles are arranged in a way that they appear to recede into the distance, with the top of the pyramid at the center of the image. The colors are shades of pink and white.

PIRÁMIDE

3.^a edición

Los secretos de la dirección

Liderar y fortalecer
personas y equipos

MIGUEL COSTA CABANILLAS

PSICÓLOGO.
MÁSTER EN SALUD PÚBLICA

ERNESTO LÓPEZ MÉNDEZ

MÉDICO, ESPECIALISTA EN MEDICINA FAMILIAR Y COMUNITARIA,
PSICÓLOGO Y MÁSTER EN SALUD PÚBLICA

3.^a edición

Los secretos de la dirección

Liderar y fortalecer
personas y equipos

EDICIONES PIRÁMIDE

Edición en versión digital

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, su transmisión, su descarga, su descompilación, su tratamiento informático, su almacenamiento o introducción en cualquier sistema de repositorio y recuperación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, conocido o por inventar, sin el permiso expreso escrito de los titulares del copyright.

© Miguel Costa Cabanillas y Ernesto López Méndez, 2022

© Primera edición electrónica publicada por Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2012

Para cualquier información pueden dirigirse a piramide_legal@anaya.es

Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid

Teléfono: 91 393 89 89

www.edicionespiramide.es

ISBN: 978-84-368-4662-1

*A mi madre, por el amor que me dejó
A Zoe y Aitana, mis hijas del alma
A Pepi, la compañera de mi vida*

MIGUEL COSTA CABANILLAS

*A Adela, Iván y Miguel,
para que perdure la memoria
de todo lo bueno vivido*

ERNESTO LÓPEZ MÉNDEZ

Índice

Prólogo	25
Introducción	29

PARTE PRIMERA Dirigir y liderar personas, organizaciones y equipos

1. Los secretos de la dirección y del liderazgo	35
1. La importancia estratégica de la función directiva	35
1.1. Dirigir es una empresa desafiante	37
1.2. Mucho más que dirigir	38
1.3. Un completo bagaje de competencias y habilidades directivas.....	38
1.4. Una influencia compartida	40
1.5. Un escenario para la representación de la función directiva	42
1.5.1. La dimensión técnica.....	43
1.5.2. La dimensión sociocultural	43
1.5.3. Un sistema sociotécnico.....	44
1.6. Un lugar en el mundo para vivir y trabajar	45
1.6.1. El ambiente de trabajo afecta al bienestar de los trabajadores....	45
1.6.2. El ambiente del trabajo afecta al desempeño y a la calidad de los servicios	48
2. Dirigir y liderar biografías personales	49
2.1. Dirigimos patrimonios de la humanidad.....	50
2.2. “Todo es del color del cristal con que se mira”.....	51
2.3. La manera en que nos hablamos y pensamos: la dimensión cognitiva...	52
2.4. El ambiente de trabajo nos afecta: la dimensión emocional	55
2.5. La capacidad para dejar huella: la dimensión ejecutiva	57
2.6. Cooperar en la construcción de la historia personal.....	58

3.	Un mundo de relaciones y huellas recíprocas	58
3.1.	La organización deja huella en la biografía.....	58
3.2.	Acciones y esfuerzos que dejan huella y que cosechan frutos.....	60
3.2.1.	Consecuencias que compensan	60
3.2.2.	Propósitos y expectativas	63
3.2.3.	Consecuencias que no compensan	63
3.2.4.	Control negativo	64
3.2.5.	Falta de control.....	66
3.2.6.	Consecuencias vicarias.....	67
3.2.7.	Cuando compensa hacer lo que no se debe hacer	68
4.	Vivir y trabajar en equipo	69
4.1.	El perfil de un equipo.....	70
4.2.	El papel de las profesiones en los equipos interdisciplinarios	71

PARTE SEGUNDA

Un escenario interpersonal en el corazón de la dirección

2.	Dirigir y liderar es comunicarse.....	75
1.	La comunicación como oportunidad y como riesgo.....	75
2.	La competencia comunicativa de los directivos	76
3.	La comunicación es un encuentro entre biografías	77
3.1.	Un encuentro con dos dimensiones.....	77
3.2.	Penetrar en el corazón de la ostra	79
3.3.	Los protagonistas del encuentro.....	80
3.4.	Un proceso de dos direcciones y de influencia mutua	81
3.4.1.	Mensajes que influyen en toda la biografía.....	82
3.4.2.	Consecuencias que compensan o no compensan.....	82
3.4.3.	¿Les compensa comunicarse con nosotros?.....	83
3.5.	El poder de la interdependencia.....	83
3.5.1.	Su comportamiento depende de nuestro estilo de comunicación	84
3.5.2.	Tenemos control y responsabilidad.....	85
3.5.3.	Construimos la relación.....	86
3.5.4.	Construimos la biografía	87
3.5.5.	Comunicación simétrica y complementaria.....	87
3.5.6.	Interdependencia, <i>feedback</i> y aprendizaje.....	90
4.	El comportamiento no verbal en la comunicación	92
4.1.	Sobran las palabras.....	92
4.2.	Funciones complementarias	92
4.3.	Imposible de ocultar	95
4.4.	Consistencia verbal-no verbal	95
4.5.	Significados ambiguos.....	96
5.	A veces no es fácil comunicarse y entenderse	97
6.	Reglas y estrategias generales para la comunicación directiva.....	99
6.1.	Defender mi proyecto de desarrollo directivo.....	101

6.2. Clarificar los objetivos.....	102
6.2.1. Objetivos claros y concretos	104
6.2.2. Objetivos múltiples y diferentes.....	104
6.2.3. Objetivos y valores culturales	105
6.2.4. Objetivos en positivo y hacia el futuro	105
6.3. Prestar atención al contexto.....	105
6.4. Preparar el escenario espacio-temporal.....	107
6.5. Lograr congruencia verbal-no verbal	108
6.6. Abrir las puertas a la comunicación bidireccional.....	110
 3. Dirigir y liderar es validar.....	 115
1. El sentido de la validación biográfica.....	115
1.1. Comunicarse con perspectiva biográfica integral	117
1.2. Quieren ser tomadas en consideración.....	117
1.3. Validarlo es definirlo	118
2. Aceptar y respetar su singularidad biográfica y su diferencia	119
2.1. Tal como son.....	119
2.2. Explorar e identificar el talento.....	120
2.3. Mostrar interés y respeto por sus objetivos, necesidades e intereses.....	122
2.4. Mostrar interés y respeto por su perspectiva personal.....	122
2.5. Tomar en consideración su experiencia diferente del encuentro interpersonal.....	123
2.6. No basta con comunicar los mensajes	124
2.7. Diferenciar biografía y conducta.....	124
2.8. Respetar sus resistencias	125
3. Aceptar y respetar la frontera de la permeabilidad	125
4. Merecer su confianza.....	128
5. Asegurar que les compense comunicarse con nosotros.....	129
6. Promover y facilitar su influencia en la relación.....	130
6.1. Facilitar que intervengan en la definición de la relación.....	130
6.2. Facilitar que tengan control.....	130
7. Prestar apoyo	131
8. Expresar acuerdo	132
8.1. Distintos grados de acuerdo	132
8.2. Conjuguar acuerdo y desacuerdo	132
8.3. El acuerdo como validación biográfica.....	133
8.4. El acuerdo como valor cultural	134
9. Validar la historia y la cultura de la organización.....	135
 4. Comunicarse con seguridad y firmeza	 137
1. Los directivos también dudan	137
2. Tres estilos de comunicación: inhibido, agresivo y asertivo	140
2.1. Estilo inhibido o pasivo.....	140

2.2.	Estilo agresivo	141
2.3.	Estilo firme, autoafirmativo o asertivo.....	143
3.	Estrategias y habilidades para dirigir con seguridad y firmeza.....	146
3.1.	Clarificar los objetivos	146
3.2.	Clarificar los derechos personales.....	149
3.2.1.	Chequear los derechos personales.....	152
3.2.2.	Desarrollar los derechos personales.....	153
3.3.	Comunicar la propia perspectiva de manera asertiva y con “mensajes yo”	154
3.3.1.	La naturaleza del “mensaje yo”	156
3.3.2.	Estrategia comunicativa del “mensaje yo”.....	159
5.	Gestionar la información y el conocimiento: escuchar, preguntar, informar	173
1.	Tres caminos para la gestión de la información y el conocimiento.....	173
1.1.	Los directivos como “centros neurálgicos”	173
1.2.	Los directivos como “exploradores”	174
1.3.	Los directivos como “pedagogos”	174
2.	Escuchar atenta y activamente	175
2.1.	Escuchar es validar.....	177
2.2.	Escuchar o no escuchar, ésta es la cuestión.....	178
3.	Estrategias y habilidades para escuchar atenta y activamente.....	181
3.1.	Decidir escuchar	181
3.2.	Prepararse psicológicamente	181
3.3.	Preparar el encuentro y el escenario	182
3.4.	Respetar su estilo.....	183
3.5.	No descartar a nadie.....	183
3.6.	Utilizar “abrepuestas”	183
3.7.	Reconocer nuestra percepción selectiva.....	183
3.8.	Con comportamiento no verbal elocuente	184
3.9.	Observar y calibrar	184
3.10.	Identificar puntos de interés común.....	185
3.11.	Con palabras apropiadas	185
3.12.	Evitar los obstáculos	186
3.13.	Parafrasear	188
3.14.	Resumir.....	189
3.15.	Ampliar.....	190
3.16.	Reencuadrar	190
3.17.	Escuchar los sentimientos y comunicar empatía.....	191
3.17.1.	La empatía como escucha y validación emocional	192
3.17.2.	Estrategia comunicativa para la empatía.....	193
3.18.	Respetar las pausas.....	196
3.19.	Hablar menos.....	196
3.20.	Escuchar cuando no es fácil escuchar.....	197

3.21.	Cuando escuchar puede resultar contraproducente.....	200
3.22.	Cuando escuchar no resuelve todos los problemas	200
4.	Preguntar para conocer y ayudar a conocer.....	200
4.1.	Los beneficios de preguntar	201
4.2.	Preguntar es más que interrogar.....	202
5.	Estrategias y habilidades para preguntar.....	203
5.1.	Hacerse preguntas.....	203
5.2.	Hacer preguntas apropiadas	203
5.3.	Hacer preguntas apropiadamente	205
5.4.	Hacer preguntas abiertas	206
5.5.	Hacer preguntas cerradas	208
5.6.	Preguntar para clarificar y comprobar	208
5.7.	Preguntar para confrontar.....	209
5.8.	Preguntar para entrevistar.....	211
5.9.	Preguntar a los silenciosos	212
5.10.	Preguntar para resolver problemas.....	213
5.11.	Preguntar para conversar	214
6.	Producir y comunicar información	215
7.	Estrategias y habilidades para preparar la comunicación de información	219
7.1.	Establecer un Plan de Comunicación Interna.....	219
7.2.	Establecer sistemas de información	219
7.3.	Decidir comunicar	220
7.4.	Identificar los destinatarios de la información	221
7.5.	Identificar los canales.....	222
7.6.	Preparar la información.....	222
7.7.	Conocer y preparar el terreno y disminuir la distancia.....	223
7.8.	Anticipar el futuro	224
7.9.	Comunicar de manera proactiva.....	224
8.	Comunicar la información de manera efectiva	224
8.1.	Definir, clarificar y declarar los objetivos	224
8.2.	Anticipar y categorizar la información	225
8.3.	De lo general a lo concreto.....	226
8.4.	Comprobar que atienden y comprenden.....	226
8.5.	Practicar la validación biográfica y asegurar que les compense	226
8.6.	Clarificar y simplificar la información	227
8.7.	Subrayar, repetir e ilustrar la información.....	227
8.8.	Corroborar la información.....	227
8.9.	Resumir la información.....	228
8.10.	Practicar la información	228
8.11.	Informar de los puntos fuertes	228
8.12.	Informar de los factores de protección y de las oportunidades.....	228
8.13.	Hacer predecibles los acontecimientos	229
8.14.	Reiterar la información	229
8.15.	Asegurar los recursos	229
8.16.	Informar del cambio y prepararlo.....	229
8.17.	Abrir paso a la acción y hacer seguimiento	230

PARTE TERCERA
Dirigir y liderar es motivar

6. Compartir poder e Influencia	233
1. Por qué la gente se mueve en una determinada dirección.....	233
1.1. Estar motivado es una experiencia biográfica integral y transaccional	234
1.2. Motivos e intereses.....	234
2. Liderar es motivar.....	236
2.1. Motivar es una tarea compleja	238
2.1.1. Preguntas inquietantes	238
2.1.2. Motivados para “escurrir el bulto”	238
2.2. Motivación y comunicación	239
2.2.1. Motivar en los encuentros interpersonales.....	239
2.2.2. La comunicación como fuente de motivación	240
2.3. El amplio despliegue de la capacidad para motivar	240
3. La perspectiva de la potenciación	240
3.1. Los directivos, agentes potenciadores y facilitadores.....	241
3.2. Empoderamiento y validación.....	243
4. Estrategias y habilidades para compartir poder e influencia.....	244
4.1. Investigar lo que les motiva	244
4.1.1. Recompensas desiguales	245
4.1.2. Recompensas informales	246
4.1.3. Recompensas relativas.....	246
4.2. Empoderar es confiar	247
4.3. Cambiar la manera de mirar	247
4.4. Facilitar el desarrollo de autoeficacia y de control	251
4.4.1. No bastan las instrucciones, hacen falta las condiciones	251
4.4.2. Asegurar experiencias de control	252
4.4.3. Hacer predecibles los resultados	253
4.4.4. Favorecer la atribución interna.....	253
4.4.5. Evitar la experiencia de fracasos repetidos.....	253
4.5. Involucrarles en la búsqueda de alternativas	253
4.6. Facilitar la elección entre alternativas.....	254
4.7. Favorecer la participación y el compromiso en las decisiones	254
4.8. Proporcionar autonomía	255
4.9. Validar sus iniciativas.....	255
4.10. Consultar ¿tú qué opinas?, ¿cómo lo ves?, ¿tú que harías?	256
4.11. Delegar.....	260
4.11.1. Indagar señales que indiquen la necesidad de la delegación..	262
4.11.2. Planificar de qué modo se va a delegar	262
4.11.3. Seleccionar las tareas objeto de delegación	262
4.11.4. Priorizar las tareas	263
4.11.5. Seleccionar a las personas en las que se va a delegar	264
4.11.6. Implementar la delegación	265
4.11.7. Hacer seguimiento de las actividades delegadas	265

7. Establecer metas estimulantes y asegurar resultados que compensen.....	267
1. El valor de las metas como incentivo	268
1.1. Las metas señalan una dirección para la acción.....	268
1.2. Las metas señalan un resultado que se quiere lograr	269
2. Estrategias y habilidades para establecer metas estimulantes	269
2.1. Definir y comunicar las metas de manera clara y específica.....	269
2.2. Definir metas significativas.....	271
2.3. Integrar las metas en el marco de referencia de la misión.....	271
2.4. Suscitar la expectativa de los resultados.....	272
2.5. Regular la dificultad de las metas.....	273
2.6. Ajustar metas y acciones.....	274
2.7. Definir el procedimiento para realizar las acciones que conducen a la meta	275
2.8. Asegurar que pueden recorrer el camino hacia las metas	275
2.9. Advertir de las dificultades	275
2.10. Pasar a la acción.....	276
3. El impacto biográfico del reconocimiento.....	276
4. La comunicación de reconocimiento como valor cultural.....	278
4.1. Cuestionar el valor cultural otorgado a la información negativa	278
4.2. Responder a las objeciones	279
4.3. Otorgar valor cultural a la información positiva.....	281
4.4. “Limpiarse las gafas”	282
5. Estrategias y habilidades para comunicar reconocimiento.....	283
5.1. Comunicarlo de manera firme y fiable.....	283
5.2. Personalizar	285
5.3. Especificar	285
5.4. Ponerle al comportamiento nombres que lo realcen	286
5.5. Argumentar.....	286
5.6. Con valor emocional	286
5.7. Lo más inmediato posible	287
5.8. Proporcional	287
5.9. Justo y equitativo.....	287
5.10. No desvirtuarlo	287
5.11. Promover el autorreconocimiento	288
5.12. Elegir escenarios apropiados para comunicar el reconocimiento	288
6. Estrategias y habilidades para asegurar resultados que compensen.....	293
6.1. Escuchar atenta y activamente	294
6.2. Prestar atención diferencial.....	294
6.3. Mostrar interés.....	294
6.4. Hacer notar el patrimonio acumulado.....	294
6.5. Dar buenas noticias	295
6.6. Hablar bien no cuesta nada.....	295
6.7. Dar significación a la tarea	296
6.8. Hacer visibles los resultados logrados	296
6.9. Celebrar los resultados	297

6.10.	Facilitar recursos y oportunidades	297
6.11.	Facilitar incentivo intrínseco	299
6.12.	El salario como incentivo.....	300
7.	La realimentación o <i>feedback</i> como fuente de motivación, de aprendizaje y de mejora	300
7.1.	Un largo camino de progreso y de mejora	302
7.1.1.	El camino difícil hacia las metas	302
7.1.2.	Ajustes progresivos.....	302
7.2.	Dirigir es entrenar y facilitar el aprendizaje y el progreso	303
7.3.	Un silencio desalentador	305
8.	Condiciones previas para comunicar <i>feedback</i>	307
8.1.	Convertirlo en una norma institucional y en un patrimonio común	307
8.2.	Definir el escenario y el método.....	308
8.3.	Prepararlo	308
9.	Estrategias y habilidades para comunicar <i>feedback</i>	309
9.1.	Comunicarlo de manera fiable, creíble y oportuna	309
9.2.	Personalizar	310
9.3.	Dar información descriptiva, específica y positiva.....	311
9.4.	Argumentar.....	314
9.5.	Útil para el cambio.....	315
9.6.	Lo más inmediato posible	315
9.7.	Comprometerse en los cambios	315
9.8.	Pedir y escuchar su opinión sobre el <i>feedback</i>	315
9.9.	Pedir <i>feedback</i> y escucharlo	319

PARTE CUARTA

Construir y fortalecer equipos

8.	Promover el trabajo en equipo.....	323
1.	La unión hace la fuerza.....	324
2.	Una tupida red de canales de comunicación.....	326
3.	Estrategias y habilidades para fortalecer los canales de comunicación	329
3.1.	Evaluar el equipo.....	329
3.2.	Investigar redes, canales y mensajes de comunicación	330
3.3.	Investigar las percepciones interpersonales y sus ventajas e inconvenientes.....	332
3.3.1.	Percepciones selectivas.....	333
3.3.2.	El efecto halo.....	334
3.3.3.	Esquemas preconcebidos.....	335
3.3.4.	Percepción interpersonal y comunicación.....	336
3.4.	Mantener la transparencia	337
3.5.	Promover la comunicación bidireccional.....	337
3.6.	Crear canales nuevos para la comunicación interna.....	338
3.7.	Cuidar las relaciones informales.....	338

3.8.	Cuestionar las primeras impresiones, el “efecto halo” y los estereotipos	341
3.9.	Cultivar el hábito del <i>feedback</i> mutuo	341
3.10.	Preservar la autoimagen	342
3.11.	Demorar el juicio y ampliar y contrastar la información	342
3.12.	Cambiar de escenario	343
3.13.	Resistir la presión	343
3.14.	No difundir “bulos”	343
3.15.	Difundir percepciones constructivas	344
3.16.	Hablar bien del equipo	344
3.17.	Construir una imagen positiva	344
3.18.	Promover un clima social de calidad	345
3.19.	Acoger e integrar a los que llegan	347
4.	Estrategias y habilidades para promover la cooperación en el trabajo en equipo	348
4.1.	Articular objetivos y funciones	348
4.2.	Definir y comunicar la misión	349
4.3.	Diseñar y asignar tareas cooperativas	350
4.4.	Orientar la cooperación a la tarea y a los productos y servicios	351
4.5.	Hacer visible la interdependencia	352
4.6.	Validar su competencia	354
4.7.	Promover la participación	354
4.8.	Comunicar reconocimiento	355
4.9.	Ofrecer apoyo	355
4.10.	Gestionar el “pensamiento de grupo”	355
4.11.	Facilitar la creatividad	357
4.12.	Facilitar la cooperación externa	359
5.	Perspectivas diferentes	360
5.1.	Búsqueda de perspectivas compartidas	362
5.2.	Una posible fuente de disputas	364
5.3.	Una posible estrechez de miras	365
6.	Estrategias y habilidades para coordinar perspectivas diferentes	365
6.1.	Reconocer y validar la diversidad y “no rasgarse la vestiduras”	365
6.2.	Acercar posiciones	368
6.3.	Reconocer y validar el significado biográfico de las perspectivas	369
6.4.	Clarificar, no combatir	370
6.5.	Facilitar la expresión abierta	371
6.6.	Decir “yo lo veo así” en lugar de decir “así son las cosas”	371
6.7.	Mirar desde el otro lado	373
6.8.	Preguntar y preguntarse	374
9.	Crear cultura y predicar con el ejemplo	377
1.	La cultura como marco de referencia que da sentido y regula	377
1.1.	Diversidad cultural	381
1.2.	Cultura formal y cultura informal	382

2. Estrategias y habilidades para crear y transformar la cultura de la organización	382
2.1. Investigar la cultura	382
2.2. Establecer y hacer transparentes los valores que guían la conducta	385
2.2.1. Promovemos valores funcionales	386
2.2.2. Promovemos valores culturales que fortalezcan la cooperación y el trabajo en equipo	386
2.2.3. Promovemos valores culturales que fortalezcan la calidad de los servicios	386
2.3. Establecer y comunicar normas claras	387
2.4. Prestar atención a los comportamientos relevantes	387
2.5. Retirar la atención a los comportamientos no productivos	387
2.6. Reaccionar de modo apropiado ante las situaciones críticas	388
2.7. Asegurar que les compense	388
2.8. Diseñar una estructura organizativa apropiada	389
3. Predicar con el ejemplo	389
3.1. “Cuando las barbas de tu vecino veas cortar...”	391
3.2. Modelos dignos de ser imitados	392
4. Estrategias y habilidades para promover la influencia social a través del ejemplo	392
4.1. Investigar la importancia del aprendizaje vicario	392
4.2. Tomar conciencia de que somos modelos de conducta	393
4.3. Hacer que los comportamientos competentes sean visibles y reciban reconocimiento	393
4.4. Asegurar que los comportamientos competentes no “caigan en saco roto”	394
4.5. Evitar que los comportamientos disfuncionales obtengan recompensa ..	394
4.6. Crear ambientes favorables para el aprendizaje	395
4.7. Aceptamos que no somos perfectos	395
 10. Dirigir reuniones	 397
1. Las reuniones como oportunidad o como riesgo	398
2. Funciones y tareas de quien dirige la reunión	400
2.1. Clarificar	400
2.2. Coordinar, controlar, moderar	402
2.3. Dinamizar, animar, facilitar	403
2.4. Desarrollar un clima social adecuado	404
3. Estrategias y habilidades para dirigir reuniones efectivas	404
3.1. Preparación	404
3.2. Preámbulo o toma de contacto	406
3.3. Encuadre: dar énfasis y significación a la reunión	407
3.4. Desarrollo de la agenda	408
3.5. Favorecer una participación democrática y equitativa de todos	410
3.6. Cierre de la reunión	411
3.7. Después de la reunión	412
3.8. Comportamientos que conviene evitar	413

4. Afrontar situaciones difíciles.....	413
5. Algunas técnicas útiles para reuniones especiales.....	418
5.1. Lluvia de ideas (<i>brainstorming</i>).....	418
5.2. La técnica del Grupo nominal.....	419
5.3. La técnica de Phillips 66.....	421

PARTE QUINTA

Afrontar y resolver crisis, dificultades y conflictos

11. Afrontar y gestionar el estrés.....	425
1. Qué es el estrés en la tarea directiva.....	426
1.1. No basta con las fuentes de estrés.....	427
1.2. Una experiencia biográfica integral.....	427
1.2.1. Las fuentes de estrés.....	428
1.2.2. Las reacciones de estrés.....	429
1.2.3. La acción y los resultados conseguidos.....	434
2. Estrategias y habilidades para afrontar el estrés.....	436
2.1. Aceptar el estrés como una oportunidad.....	436
2.2. Conocer la organización, estar bien informados y reducir la incertidumbre.....	437
2.3. Identificar y analizar las fuentes y experiencias de estrés.....	438
2.4. Definir objetivos.....	439
2.5. Cambiar el entorno y reducir las fuentes de estrés.....	439
2.5.1. Organizar el trabajo y redistribuir sus cargas.....	441
2.5.2. Rediseñar el espacio y los utensilios de trabajo.....	442
2.6. Comunicarse mejor y “fabricar” un ambiente social grato.....	443
2.7. Atender selectivamente.....	445
2.8. Cambiar los autodiálogos y suscitar metáforas “antiestrés”.....	445
2.9. Cambiar “debo” por “prefiero”.....	446
2.10. Vivir otras experiencias emocionales.....	448
2.11. “Otras veces lo conseguí”.....	449
2.12. Hablar a nuestros músculos.....	449
2.13. Buscar ayuda.....	450
2.14. Y, sobre todo, cuidarse.....	450
3. Afrontar las objeciones y las quejas.....	451
3.1. Las objeciones y las quejas en la tarea directiva pueden ser una experiencia de estrés.....	452
3.2. Las objeciones y las quejas revelan la existencia de diferentes perspectivas.....	453
3.3. Criterios para afrontar y gestionar las objeciones y las quejas.....	454
3.3.1. Comunicarse bien.....	455
3.3.2. No obligar a justificar la objeción.....	455
3.3.3. Argumentar a favor de la objeción que nos ponen.....	456
3.3.4. Anticipar las objeciones y réplicas de nuestro interlocutor..	456
3.3.5. Rechazar abiertamente la objeción, si procede.....	457
3.3.6. No insistir y aguardar a mejor oportunidad.....	457

3.4.	Estrategias y habilidades para afrontar y gestionar las objeciones y las quejas	457
3.4.1.	Escuchar.....	457
3.4.2.	Darse por enterado	458
3.4.3.	Preguntar, si procede	458
3.4.4.	Expresar acuerdo	458
3.4.5.	Promover la responsabilidad compartida	459
3.4.6.	Cuando procede defender nuestra perspectiva: el “disco rayado”.	460
3.4.7.	Algunas prácticas y secuencias de afrontamiento	461
4.	Afrontar las críticas que nos hacen.....	465
4.1.	Ser criticados en la tarea directiva, una experiencia de estrés	467
4.2.	Saber afrontar las críticas, una manera de ganar autoridad.....	468
4.3.	Criterios para el afrontamiento de las críticas	468
4.3.1.	Comunicarse bien	468
4.3.2.	Preguntarnos si hay coincidencia en la crítica.....	469
4.3.3.	Decidir si la aceptamos	470
4.3.4.	Preguntarnos cuánto importa y quién la hace.....	470
4.3.5.	Ser sensibles a la dificultad	470
4.4.	Estrategias y habilidades para afrontar las críticas	470
4.4.1.	Cuando la crítica es apropiada en contenido y en forma y decidimos aceptarla.....	472
4.4.2.	Cuando la crítica es apropiada en contenido pero no en la forma y decidimos aceptarla	473
4.4.3.	Otras situaciones.....	474
5.	Afrontamiento del enfado y de la hostilidad	475
5.1.	Naturaleza del enfado	476
5.1.1.	El enfado es una reacción normal y adaptativa	476
5.1.2.	El enfado es también una reacción emocional «muy contagiosa».....	477
5.1.3.	El enfado puede perturbar y tener riesgos	477
5.2.	Criterios para afrontar el enfado y la hostilidad	478
5.2.1.	Aceptar las emociones de enfado, las propias y las ajenas	478
5.2.2.	No atribuir intenciones	478
5.2.3.	Pararnos, como norma, a pensar en nuestros objetivos	479
5.2.4.	¿Dar rienda suelta o contener?: una elección	479
5.2.5.	Decidir si asumimos o no riesgos personales innecesarios	480
5.2.6.	Decidir si dejarnos o no embargar por el enfado	480
5.2.7.	Una reacción emocional intensa tiene una vida relativamente breve.....	481
5.2.8.	Si deseamos resolver algún problema, hemos de reducir la intensidad de la reacción emocional de nuestro interlocutor	482
5.2.9.	Tenemos cierto control sobre las emociones de nuestro interlocutor	482
5.3.	Estrategias y habilidades para afrontar y gestionar la hostilidad	482
5.3.1.	Escuchar con serenidad	482
5.3.2.	Para inducir calma, aguardar a que “escampe”	483
5.3.3.	No decir “cálmese” o no intentar defendernos de la reacción emocional.....	483

TÍTULOS PUBLICADOS

50 CLAVES PARA PODER JUBILARTE ANTES DE LOS 50, *P. Gimeno*.
20 RETOS PARA EL TURISMO EN ESPAÑA, *E. Aguiló y S. Antón*.
ACTIVISMO DE MARCA, *C. López*.
ANÁLISIS TÉCNICO, *F. Linares Coloma*.
AQUÍ HAY EMPLEO, *A. Díaz-Llairó y C. León Llorente*.
ARQUEROS DE LA PALABRA, *M. Tchev*.
ATENCIÓN AL CLIENTE, *A. Blanco Prieto*.
ATRAPADOS POR EL FUTURO, *J. Gutiérrez Conde*.
AUDITORÍA EMOCIONAL EN LA ORGANIZACIÓN, *L. Barrio y S. Barrio*.
BYE, BYE, MARKETING, *A. Medina*.
CANALES DE DISTRIBUCIÓN, *I. Cruz Roche*.
CIUDADES SOSTENIBLES, *V. de Elizagarate*.
CLAVES DE LA VIDA EN EL FUTURO, *L. Cuatrecasas*.
CLAVES PARA UN VENDEDOR CON ÉXITO, *W. Costa, I. Küster y P. Canales*.
COACHING, *F. Kourilsky*.
COACHING, *V. Launer*.
¿COBRAREMOS LA PENSIÓN?, *S. M. Ruesga, B. Suárez y V. Gómez*.
COMERCIO INTERNACIONAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, *J. Wilson*.
CÓMO CONSEGUIR EL MAYOR PRECIO PARA MI EMPRESA, *E. Quemada*.
COMUNICACIÓN PERSUASIVA PARA DIRECTIVOS, DIRECTORES Y DIRIGENTES, *G. Bou Bauzá*.
CONVERSACIONES CON 20 LÍDERES EN COMUNICACIÓN Y BRANDING, *G. Bosovsky*.
CREA TU PROPIA SUERTE, *P. M. Kash*.
CREACIÓN DE EMPRESAS, *F. J. González Domínguez*.
CREATIVIDAD INTELIGENTE, *B. Valderama*.
CRECER O NO CRECER. ¿ES LA ÚNICA CUESTIÓN?, *A. B. Miquel Burgos*.
CULTURA Y ESTRATEGIA DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES, *G. García*.
CURIOSIDADES DEL MARKETING, *J. M. Pina*.
DE CRISIS EN CRISIS, *S. Arancibia*.
DECISIONES DE INVERSIÓN EN LA EMPRESA, *M. Aguer*.
DESARROLLO SOSTENIBLE, *L. M. Jiménez Herrero*.
DIPLOMACIA CORPORATIVA, *M. A. Egea, M.ª C. Parra y G. Wandosell*.
DIPLOMACIA EN LA EMPRESA, *E. Jara Roncati*.
DIRCOM, *P. Buil y P. Medina*.
DIRIGIR CON INTELIGENCIA EMOCIONAL, *A. Alegre*.
DIRIGIR Y MOTIVAR EQUIPOS, *M. A. Aguirre Sánchez*.
ECONOMÍA Y GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE, *L. Rubalcaba y L. Larriba*.
EL ARTE DE LA GUERRA PARA DIRECTIVOS, DIRECTORES Y DIRIGENTES, *G. Bou Bauzá*.
EL CEREBRO DEL INVERSOR, *P. Bermejo*.
EL CLIENTE NO SIEMPRE TIENE LA RAZÓN, *J. Ruiz Pardo*.
EL CRASH DE LA COVID-19, *J. Torres López*.
EL DISLATE EN EL MANAGEMENT, *J. Gutiérrez Conde*.
EL ECONOMISTA QUE REGRESÓ A BABEL, *E. J. Menéndez*.
EL EFECTO IGUANA, *G. Di Giorgi*.
EL FUTURO DE LA COMUNICACIÓN, *A. Medina*.
EL GRAN EMPUJÓN, *J. F. Pérez-Orive*.
EL INVERSOR CONSERVADOR, *C. Santiso*.
EL LENGUAJE DE LAS MÁQUINAS, *J. Santos*.
EL MAPA, *J. M. Piqué Abadal*.
EL PANEL DE HOGARES Y LA TOMA DE DECISIONES COMERCIALES, *C. Gómez, M.ª Requena y Y. Yustas*.
EL POSICIONAMIENTO DE LA «MARCA ESPAÑA» Y SU COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL, *R. Peralba*.
EL SISTEMA DE FRANQUICIA, *E. C. Díez de Castro, A. Navarro García y F. J. Rondán Cataluña*.
EMPRENDER CON ÉXITO, *A. Chan*.
EMPRENDER EN COMUNICACIÓN, *G. Jiménez-Marín, R. Elías Zambrano (Coords)*.
EMPRENDIENDO LA EXCELENCIA EN EL RETAIL, *J. Delofeu*.
EMPRESA 3.0, *M. Eguiguren Huerta y E. Barroso García*.
EMPRESAS CON ALMA, EMPRESAS CON FUTURO, *G. Echegaray*.
ENTENDAMOS EL TRADING, *J. Basagoiti y A. Basagoiti*.
ESTRATEGIA COMPETITIVA, *M. E. Porter*.
ENTRE PANDEMIA Y POSPANDEMIA, *F. Rodríguez Ortiz*.
¿ÉXITO COMPETITIVO?, *S. Soufi*.
¿FINANZAS QUE SIRVEN O FINANZAS QUE ENGAÑAN?, *P. H. Dembinski*.
FIT. ESTRATEGIA, VALOR Y PRECIO, *E. Quemada*.
FUNDAMENTOS Y APLICACIONES DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA, *J. M.ª Ferrero*.
GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS, *J.-L. Schaan, M. Kelly y D. Tanganeli*.
GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL EN EL RETAIL, *J. Deulofeu*.
GESTIÓN DE LA CALIDAD, *J. Velasco Sánchez*.
GESTIÓN DE PROYECTOS COMPLEJOS, *M. Barceló y S. Guillot*.
GESTIÓN DE STOCKS, *P. Zermati*.
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO AMBIENTAL, *A. Martínez Martínez y J. G. Cegarra Navarro*.
GESTIÓN DEL TALENTO, *R. Luna Arocas*.
GESTIÓN INTEGRADA DE PROYECTOS INNOVADORES, *M. Zahera*.
GESTIÓN POR CATEGORÍAS, *J. Garrido i Pavia*.
GESTIONÁNDOME, *W. Costa*.
GUÍA PARA EVITAR EL FRAUDE, *E. J. Menéndez*.
HABILIDADES DIRECTIVAS, *J. García del Junco y J. M. Brás-Dos-Santos*.
HOJA DE RUTA PARA EMPRENDEDORES, *A. Medina*.
HOMBRES DE FORTUNA, *C. Mármo y J. M.ª Rondón*.
IDEAS PARA TENER IDEAS, *A. Medina*.
IMAGEN POSITIVA, *J. Villafañe Gallego*.
INDUSTRIA 4.0, *E. Rodal*.
INICIADORES DE NEGOCIOS, *J. Gutiérrez Conde*.
INNOVACIÓN ABIERTA Y ALTA COCINA, *J. L. Larrea y A. L. Aduíz*.
INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD, *J. Velasco Sánchez y J. A. Campins Masiera*.
INTRODUCCIÓN A LA PUBLICIDAD, *A. Medina*.
INVERSIÓN Y DEPORTE, *L. García Álvarez*.
LA ALQUIMIA DE LA MOTIVACIÓN, *M.ª L. de Miguel Corrales*.
LA BUENA REPUTACIÓN, *J. Villafañe*.
LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA PROFESIONAL, FAMILIAR Y PERSONAL, *J. M.ª Fernández-Crehuet*.
LA GESTIÓN PROFESIONAL DE LA IMAGEN CORPORATIVA, *J. Villafañe*.
LA LOGÍSTICA EN LA EMPRESA, *J. M.ª Castán, J. López y A. Núñez*.
LA NUEVA COMUNICACIÓN, *M. Díaz Méndez y O. R. González López*.
LA NUEVA DIRECCIÓN DE PERSONAS, *J. M.ª Gasalla*.
LA (NUEVA) ERA DE LA ANOMALÍA, *J. L. Larrea*.
LA VENTA CONSULTIVA, *E. Redondo y J. C. Vidales*.
LA VUELTA AL MUNDO DE LA EMPRESA EN 500 TWEETS, *A. Medina*.
LAS CUENTAS PÚBLICAS Y LOS CAMBIOS DE GOBIERNO, *A. Pérez*.
LAS ENTIDADES DE CAPITAL RIESGO, *A. Serrano Acitores*.
LAS PERSONAS: LA CLAVE PARA COMPETIR, *J. C. Prado Prado, J. García Arca e I. González Bou-beta*.
LIDERAR SIN PERDER TU IDENTIDAD, *J. Moreno Zabala*.
LIDERAZGO ESTRATÉGICO PARA DIRECTIVOS, DIRECTORES Y DIRIGENTES, *G. Bou*.
LIDERAZGO POR IMPULSIÓN, *J. Gutiérrez Conde*.
LÍDERES EN LA HISTORIA, LÍDERES EN LA EMPRESA, *S. Rus*.
LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO, *I. Cruz Roche*.
LOS MALOS JEFEs, *A. Alegre y J. M.ª Galí*.
LOS MERCADOS DE VALORES, *J. López Pascual y J. Rojo Suárez*.
LOS PREMIOS NOBEL DE ECONOMÍA (1969-2005), *J. C. das Neves*.
LOS SECRETOS DE LA DIRECCIÓN, *M. Costa y E. López*.
MARCAS DE DISTRIBUIDOR, *J. A. Puelles, M. Gómez Suárez y M.ª Puelles Gallo*.
MARKETING DE CRISIS, *A. A. Almada*.
MARKETING DE FIDELIZACIÓN, *Almada*.
MARKETING DE LOS SERVICIOS DE SALUD PARA NO MARKETINIANOS, *M.ª A. Jiménez*.
MARKETING Y GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS, *J. Ejarque*.
MARKETING INTERNACIONAL, *J. Cerveriño*.
MARKETING INTERNO, *V. Tortosa, M. A. Moliner, J. Llorens y R. M.ª Rodríguez*.
MARKETING INTERNO Y GESTIÓN DE RECURSOS, *F. J. Barranco*.
MARKETING SOLIDARIO, *A. Penelas, C. Galera, M. Galán y V. Valero*.
MENTORING, *M.ª L. de Miguel*.
MÉTODO RANKING, *A. Sagarra y S. Gil*.
MICROEMPRENDEDORES, *A. Andrés Almada*.
MOBBING, *M.ª A. López Cabarcos y P. Vázquez Rodríguez*.
NEGOCIADOR 365, *R. Whyte, S. de los Reyes y M. Guerra*.
NEUROPYMEs, *J. Ruiz Pardo*.
PASIÓN POR LA EXCELENCIA EN LA VENTA, *J. Gómez*.
PASO DE GIGANTE, *F. Guillén*.
POR QUÉ FRACASAN LAS ORGANIZACIONES, *M. Eguiguren*.
PRODUCT PLACEMENT, *C.-C. Bouton y Y. Yustas*.
PROMOCIONES EN EL PUNTO DE VENTA, *M. Muñiz Ferrer*.
PROYECTO YO, *J. F. Pérez-Orive*.
¿PUEDO COMPRAR UNA EMPRESA?, *E. Quemada*.
¿QUÉ ES Y QUÉ NO ES UN COACH?, *G. Sebastián*.
¿QUÉ HA PASADO CON LA ECONOMÍA ESPAÑOLA?, *N. E. García y S. M. Ruesga Benito (coords)*.
¿QUIÉN QUEDA EN EL ARMARIO?, *D. Di Marco, L. Munduate, A. Arenas y H. Hoel*.
QUIEN TIENE UNA MARCA, TIENE UN TESORO, *A. Medina*.
REFRANES Y PROVERBIOS PARA EMPRENDEDORES Y DIRECTIVOS, *L. Vázquez Suárez y R. Sánchez Gómez*.
REPOSICIONAMIENTO, *J. Trout, S. Rivkin y R. Peralba*.
TALENTO NEGOCIADOR, *J. Gutiérrez Conde*.
TEORÍA (IMPERFECTA) DE LA INNOVACIÓN, *J. L. Larrea*.
TIEMPO ¿MUERTO? PARA INNOVAR, *D. Ivanovic y J. L. Larrea*.
TIEMPOS DE INCERTIDUMBRES Y DE RUPTURAS, *F. Rodríguez Ortiz*.
TODOS SOMOS CLIENTES, *J. Ruiz Pardo*.
TRADE MARKETING, *V. Labajo González*.
TRADING Y BOLSA, *F. J. Herrera Fialli*.
TU EMPRESA POR 100 EUROS, *A. Andrés Almada*.
UN ADIÓS A LA EMPRESA, *J. F. Pérez-Orive*.
UNA SEGUNDA OPORTUNIDAD PARA EUROPA, *J. Ritzen*.
UNFAKINGNEWS, *R. Magallón Rosa*.
VALORES Y ESTILOS DE VIDA DE LOS CONSUMIDORES, *F. J. Sarabia, M.ª D. de Juan y A. M.ª González*.
¿VALORES O VALORES ECONÓMICOS?, *I. Quintanilla*.
VENDER A CLIENTES DIFÍCILES, *N. Caron*.
VENTAJA COMPETITIVA, *M. E. Porter*.