

CURSO

“TECNICAS ADMINISTRATIVAS”



Módulo 2: Técnicas de Eficacia Personal

e-learning

LOS PROCESOS DE DISEÑO, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE DESARROLLA PRODEM
ESTÁN CERTIFICADOS DE ACUERDO A LA NORMA ISO 9001:2008

DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO DE TÉCNICAS DE EFICACIA PERSONAL

El Módulo de “Técnicas de Eficacia Personal” cubre una revisión, actualización y práctica del conjunto de habilidades sociales y personales que están en la base de la actuación exitosa en cualquier actividad laboral, tanto en el nivel interpersonal como en el grupal u organizacional.

Pero no solo se tratará de mejorar las **interacciones interpersonales**, sino también aprender sobre los **aspectos intrapersonales** que determinan la calidad de esas interacciones o roces que habitualmente se nos dan en la relación con otros. Entonces para complementar estas competencias actualizamos conceptos de psicología de las comunicaciones, la escucha activa y la retroalimentación positiva, entre otras capacidades

Además, como parte de las capacidades de eficacia personal, se incluye el tema de la Administración del Tiempo, habilidad que distingue a quienes saben organizar sus tareas y obligaciones controlando las cosas importantes y reduciendo las cosas urgentes, que le restan eficacia

Objetivo del curso

Objetivo General

Desarrollar competencias de eficacia personal, como la escucha activa, la asertividad, empatía y retroalimentación positiva y la capacidad organizativa para lograr interacciones eficientes dentro del ámbito de relaciones tanto con usuarios de los servicios como con superiores, colegas o colaboradores del equipo institucional.

Objetivos específicos

- Analizar y conocer las condiciones necesarias para la comunicación efectiva y su dimensión valórica al interior del Servicio Público.
- Reconocer y dar valor al estilo personal de comunicación y como éste afecta, interrumpe o quiebra la comunicación
- Relacionarse positivamente de modo de constituirse en sujeto activo, colaborador y participativo en el propósito de hacer más eficiente y de más calidad las prestaciones del Servicio.
- Dimensionar el "poder de escuchar" en el ámbito de la comunicación, las relaciones humanas y el conocimiento.
- Reconocer la expresión de emociones y sentimientos por medio de la comunicación no verbal, identificando y evaluando las actitudes que favorecen la comunicación sin quiebres para controlar situaciones conflictivas.
- Desarrollar habilidades de comunicación asertiva y empática facilitando el diálogo como componente esencial para la construcción de puentes de colaboración y orientación en la atención de públicos interno o externos del servicio.
- Desarrollar las capacidades organizativas mediante una efectiva administración del tiempo utilizando el enfoque de Misión versus tareas, en cualquier ámbito de las actividades laborales.

Antecedentes Generales del Módulo y Ayudas al Participante

Nombre del Curso	: Técnicas Administrativas
Nombre del Módulo	: Técnicas de Eficacia Personal
Facilitador(a)	: Psi. Claudia Flores B.
Modalidad	: e-learning
Fecha de estudio	: 29 de julio al 28 de Agosto de 2015
Fechas de evaluaciones	: 01 de Septiembre y 8 de septiembre (Fechas Limites)
Nota de Aprobación	: Para aprobar debe obtener 6 respuestas correctas.

Usted puede mejorar la nota si lo desea accediendo a una segunda evaluación.

Se mantendrá la mejor de las dos notas

Opciones de Evaluación : Usted puede evaluarse en este módulo cuando estime que está preparado

NOTA FINAL : Promedio de las Evaluaciones de cada módulo.

TUTORIA PEDAGOGICA AL PARTICIPANTE

Correo del Facilitador y consultas: cflores@prodem.cl

Teléfono directo Facilitador: Fonos 224405100- 412468385

Coordinador general del curso: pflores@prodem.cl

TUTORÍA TÉCNICA AL PARTICIPANTE

- Apoyo a la navegación en la plataforma y en el curso.
- Liberación de claves.
- Información sobre programación y evaluaciones.
- Horario: Lunes a Viernes, de 08:30 a 20:30 horas. Horario continuado.
- **Mesa de ayuda técnica y administrativa: Fono 413164959**

Contenido

DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO DE TÉCNICAS DE EFICACIA PERSONAL	39
Objetivo del curso.....	39
Antecedentes Generales del Módulo y Ayudas al Participante	40
Contenido.....	41
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN A COMUNICACIONES EFECTIVAS.....	42
El proceso de comunicación.....	42
Barreras de la comunicación interpersonal	43
Funciones de la comunicación organizacional.....	46
Direcciones de la comunicación	47
RESUMEN DEL CAPITULO	47
Recursos de aprendizaje	48
CAPITULO II: EL MODELO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA.....	50
Etapas del modelo de comunicación efectiva	50
Los niveles del escuchar.....	52
Las habilidades para escuchar de manera activa.	53
Las habilidades para proporcionar retroalimentación.	53
RESUMEN DEL CAPITULO	55
Recursos de aprendizaje	56
CAPITULO III: ASPECTOS PSICOLOGICOS DE LA COMUNICACIÓN	57
Inteligencia emocional.....	57
Los cinco dominios de la inteligencia emocional.....	58
¿Es desarrollable la inteligencia emocional?	59
La empatía.....	60
El respeto:	60
La asertividad	61
Los actos del Habla: conversando construimos realidades.....	62
RESUMEN DEL CAPITULO	64
Recursos de aprendizaje	65
CAPITULO IV: RESOLUCION DE CONFLICTOS.....	67
Visión tradicional y moderna del conflicto.....	67
Consecuencias potenciales del conflicto.	67
Resultados positivos del conflicto.....	68
Tipos de conflictos.....	68
¿Cómo manejar los conflictos?	70
Técnicas de control emocional y manejo del estrés.	71
La inteligencia emocional y calidad de vida	72
Competencias que ayudan a resolver los conflictos	73
RESUMEN DEL CAPITULO	73
Recursos de aprendizaje	74
CAPITULO V ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO.....	75
La capacidad organizativa y la administración del tiempo	75
¿Qué es el tiempo?	75
¿Perdemos el tiempo?	75
Principios de administración del tiempo.....	76
Matriz del Tiempo: urgente versus importante	77
Resultados en Calidad de Vida	79
Técnicas de Planificación del Tiempo	79
RESUMEN DEL CAPITULO	83
Recursos de aprendizaje	84

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN A COMUNICACIONES EFECTIVAS.

El proceso de comunicación.



Se puede decir que la comunicación es un proceso o flujo. Los problemas de comunicación se presentan cuando el flujo se bloquea o desvía. En esta sección, vamos a describir el proceso en términos de un modelo de comunicación, se analizarán las distorsiones que pueden alterar el proceso, tales como la percepción selectiva, los filtros e incluso el temor a comunicarse, como otra posible fuente de alteración comunicacional.

Modelo del proceso de comunicación

La figura describe el proceso, de comunicación. Este modelo consta de siete elementos que vamos a describir brevemente:

- ❶ Emisor o fuente del mensaje
- ❷ Técnica empleada para codificar el mensaje
- ❸ El mensaje que se desea enviar
- ❹ El canal o medio a utilizar
- ❺ El receptor del mensaje
- ❻ La decodificación o interpretación que se le da al mensaje
- ❼ La retroalimentación o retorno del impacto de la comunicación sobre el receptor, según es advertido por el emisor

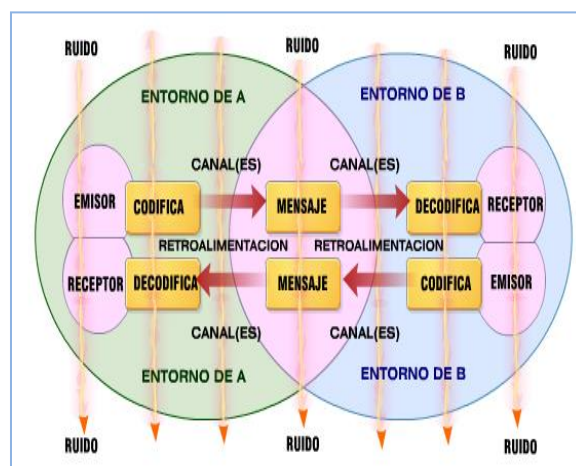
La **fente** o emisor es el que inicia el mensaje para lo cual **codifica** un pensamiento o idea que necesita transmitir. El **mensaje** es el producto físico codificado por el emisor. Y puede tomar una expresión oral o escrita

El **canal** es el medio por el cual viaja el mensaje. Por ejemplo, las actividades laborales de los colaboradores de la institución se pueden hacer a través de revistas internas, ficheros, redes sociales, etc. Hay otro tipo de mensaje, como los personales o sociales, que recorren los canales informales de la organización.

El **receptor** es el sujeto al que se dirige el mensaje. Sin embargo, antes de que éste pueda recibir el mensaje, debe traducirlo o entenderlo de manera tal que lo pueda comprender o interpretar. Esto es la **decodificación del mensaje**.

La **retroalimentación** es el último eslabón de cierre del proceso de comunicación y se puede considerar como un control para saber si hemos logrado transmitir nuestros mensajes de acuerdo con el propósito original; determina si ha habido comprensión.

Además, las personas se comunican desde contextos diferentes (propios y de su entorno), en un ambiente que puede ser alterado por **ruidos** que provocan distorsiones.



Considerando estos factores podemos decir que la comunicación es efectiva cuando:

- El mensaje llega a la persona o grupos apropiados.
 - Es interpretado (decodificado) en forma satisfactoria por el **receptor**.
 - La consecuencia de la comunicación es el cambio de conducta esperado en el receptor.
 - Permite que el ser humano se desarrolle.
 - Promueve la interrelación auténtica entre las personas.
 - Facilita la expresión de los pensamientos y los sentimientos.
 - Promueve la obtención y difusión de conocimientos.
 - Estimula la retroalimentación.
 - Existe coherencia entre lo que decimos y cómo lo decimos (lenguaje verbal y el corporal).
- ☞ **Toda comunicación eficaz es producto de un acuerdo entre el comunicador y el destinatario.**

Barreras de la comunicación interpersonal



Por desgracia, la mayor parte de los componentes del proceso de comunicación pueden provocar distorsiones y, por consiguiente, entorpecer la comunicación perfecta. Estas fuentes de distorsión explican por qué el mensaje que interpreta el receptor rara vez es el mensaje exacto que pretendió el emisor. **Veamos algunas de esas barreras o distorsiones para luego entregar enfoques y herramientas que permiten superarlas**

1. LA PERCEPCIÓN SELECTIVA

En la comunicación se presenta una distorsión debido a que los **receptores** escuchan y ven, de manera selectiva, de acuerdo con sus **necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y demás características personales**. Así, podemos asegurar que los mismos estímulos pueden ser percibidos de forma diferente por cada persona y además interpretados de modo distinto.

Dos razones por la cual se distorsiona un mensaje pueden ser la **inseguridad** que hace percibir el mensaje como amenaza y las **expectativas o prejuicios** que tengamos acerca de una persona, objeto o situación.

Así, por ejemplo, si una persona es percibida como incumplidora de sus compromisos y en su último encargo no puede entregar un informe por razones verdaderamente justificadas, se tenderá a atribuir el retraso a su propia responsabilidad (cría fama y échate a dormir)



2. LAS EMOCIONES

La forma en que se sienta el receptor en el momento de recibir el mensaje de la comunicación influirá en la forma de su interpretación. Es probable que si usted está enojado o alterado reciba un mensaje y lo interprete de otra manera que si su disposición es neutral.

También, es muy probable que las emociones extremas (como el júbilo o la depresión) entorpezcan la comunicación efectiva. En estos casos, es raro que hagamos uso de procesos racionales o pensamientos objetivos, pues los sustituimos con juicios emocionales.

Si somos capaces de percibir el estado anímico de otro individuo o grupo, ya sea por analogía con nuestras emociones y sentimientos, o ya sea porque hemos experimentado situaciones similares o porque tenemos algún conocimiento de las mismas, estaremos mucho más propensos a la comprensión y podremos recibir la comunicación del otro mediante la **escucha empática**



3. EL LENGUAJE

“El significado de las palabras no está en las palabras, sino en nosotros mismos”

Las palabras tienen diferentes significados para distintas personas: la edad, la educación y los antecedentes culturales son tres de las variables más evidentes que influyen en el lenguaje que usa una persona y en las definiciones que adjudica a las palabras. En el caso de las organizaciones laborales, el hecho de agrupar a los funcionarios en departamentos produce especialistas que desarrollan su propia jerga o lenguaje técnico.

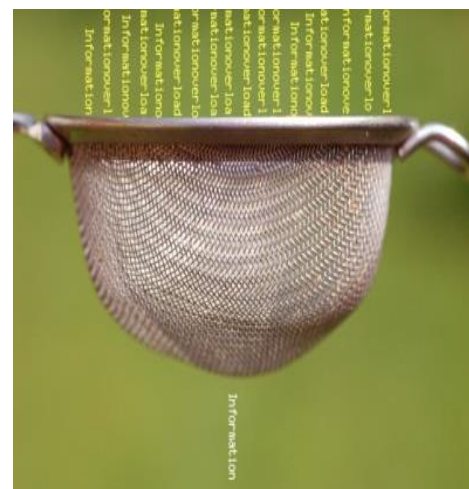
En las grandes organizaciones, los miembros también suelen estar muy dispersos geográficamente (incluso trabajan en diferentes regiones) y las personas de cada localidad emplearán términos y frases singulares de su zona.

La existencia de muchos niveles verticales también puede ocasionar problemas de lenguaje. Por ejemplo, se han encontrado diferencias de significado con relación al uso de determinadas palabras como *incentivos* y *bonos*, dependiendo de los niveles en que se usen estos conceptos (pueden no representar lo mismo para funcionarios o directivos)

4. LOS FILTROS

Si el emisor manipula la información para que el receptor la reciba más favorablemente se dice que está filtrando la comunicación. Por ejemplo, cuando un colaborador le dice a su jefe lo que cree que éste quiere oír, está filtrando la información. ¿Es esto frecuente en las organizaciones? ¡Claro que sí! Conforme la información va llegando a los altos mandos, tiene que ser condensada y sintetizada por los subordinados, de tal manera que la cima no se sature de información. Los **intereses** personales y la **percepción** de lo que es importante para quienes realizan las síntesis producirán un proceso de filtración.

Además, cuantos más niveles verticales tenga la jerarquía de la organización, tantas más oportunidades para filtrar.



5. TEMOR A COMUNICARSE

Otro gran obstáculo para la comunicación efectiva es la angustia o el temor a comunicarse que padecen ciertas personas (**entre un cinco y veinte por ciento de la población**) y que resulta muy debilitante. Aunque muchas personas temen hablar delante de un grupo, el temor a comunicarse representa un problema más grave porque afecta a toda una categoría de técnicas de la comunicación.

Pero casi todos los trabajos requieren cierta comunicación oral. Sin embargo, la evidencia de que las personas que tienen gran temor a comunicarse oralmente distorsionan la comunicación que exige su trabajo, con objeto de reducir al mínimo la necesidad de comunicarse, es mucho más preocupante. Por tanto debemos estar conscientes de que las organizaciones tienen cierta cantidad de personas que limitan mucho su comunicación oral y que explican racionalmente el hecho, diciéndose que no necesitan comunicarse más para realizar un trabajo eficaz.



6. SELECCIÓN DEL CANAL DE COMUNICACIÓN.

Investigaciones recientes encontraron que los canales de comunicación difieren en su capacidad para transmitir información. Algunos son ricos porque a) tienen capacidad para manejar muchas pistas de manera simultánea, b) facilitan la retroalimentación de manera rápida y c) ser muy personales.

Si bien es cierto que las tecnologías de comunicación han ampliado casi sin límites los medios o canales, las **conversaciones cara a cara** son las que tienen **calificaciones más** altas en términos de riqueza del canal, porque transmiten una cantidad máxima de información durante un episodio comunicativo. Es decir, ofrecen muchas pistas de información (palabras, postura, expresiones del rostro, gestos, entonaciones), proporcionan retroalimentación inmediata (verbal y no verbal) y tiene el toque personal de “estar presente”.



Los medios escritos impersonales, como los boletines y los informes generales obtienen las calificaciones más bajas en cuanto a riqueza, y pueden ser útiles solo en mensajes rutinarios. En cambio, **mensajes especiales o no rutinarios** pueden ser complicados y pueden tener un potencial para malas interpretaciones por lo que deben transmitirse seleccionando canales de mayor riqueza.

IMPORTANTE



EN LOS SIGUIENTES CAPITULOS VEREMOS LOS CONCEPTOS Y TÉCNICAS QUE AYUDAN A COMPRENDER MEJOR ESTAS BARRERAS Y COMO SUPERARLAS.

Funciones de la comunicación organizacional.



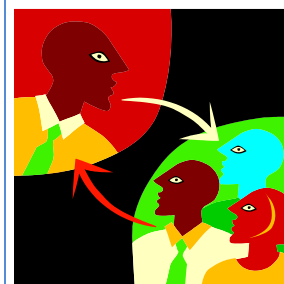
La comunicación en cualquier institución cumple un rol esencial en la fijación de metas y criterios de desempeño, en relacionar a la Organización con el medio externo, en contribuir al desarrollo de la cultura organizacional basada en el compromiso con su misión y también en la organización de los recursos económicos, materiales y humanos de la Organización.

Veamos ordenadamente estas funciones de la comunicación

Alinear la conducta de sus colaboradores con la Misión.

La comunicación formal desempeña una función orientadora de los esfuerzos de sus colaboradores o de control cuando se pide a los funcionarios (as) que primero comuniquen las quejas laborales a su jefe inmediato, que se responsabilicen de las funciones asignadas a sus puestos o que cumplan con las políticas de la institucional.

Sin embargo, también existe la comunicación informal que influye en la conducta. Cuando los grupos de trabajo molestan o presionan a un miembro que produce demasiado (y hace que el resto del grupo quede mal) se están comunicando con ese miembro de manera informal y controlando su conducta.



Motivar a los individuos y equipos de trabajo.

La comunicación alienta la motivación porque le aclara a los funcionarios qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente. En efecto, la definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada, estimulan la motivación y requieren que exista comunicación.



Expresar emociones.

En el caso de muchos funcionarios (as), el grupo de trabajo es su fuente primaria de interacción social. La comunicación que ocurre en el grupo es un mecanismo fundamental que permite a sus miembros manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por consiguiente, **la comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional** de sentimientos y de realización de las necesidades sociales.



Informar.

La última función de la comunicación se refiere al papel que desempeña cuando **facilita la toma de decisiones** mediante la transmisión de antecedentes y datos que permiten que la Administración institucional pueda identificar y evaluar posibles cursos de acción.



IMPORTANTE: No se debe pensar que alguna de estas cuatro funciones es más Importante que las demás. Para que los grupos funcionen como deben, es preciso tener cierto control de los miembros, estimularlos para que trabajen, proporcionarles un medio para expresar emociones y para tomar decisiones. Podemos considerar que casi cualquier Intercambio de comunicación en una organización o grupo cumple con una o varias de estas cuatro funciones.

Direcciones de la comunicación



En toda organización que se estructura en departamentos especializados en determinadas tareas o procesos para lograr su misión, la comunicación juega tres roles fundamentales: primero permite la comunicación de los directivos hacia sus colaboradores, segundo permite la comunicación de los colaboradores a sus directivos y tercero permite la comunicación lateral entre distintas áreas o cargos de la institución.

COMUNICACIONES INSTITUCIONALES

1º) DESCENDENTES.	2º) ASCENDENTES:	3º) HORIZONTALES
<p>Es el medio por el cual los directivos pueden :</p> <ul style="list-style-type: none"> Implementar objetivos y metas. Transmitir las instrucciones de trabajo. Crear empatía Generar trabajo de equipo. Procedimientos. Motivación. Amonestación. Retroalimentación 	<p>Es el medio por el cual los colaboradores de la institución pueden:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hacer presente los problemas. Realizar sugerencias. Presentar los informes. Canalizar los reclamos. Efectuar las peticiones. Rumores. 	<p>Es la que se da entre colaboradores de un mismo nivel o de distintas áreas a fin de</p> <ul style="list-style-type: none"> Solucionar problemas. Coordinar actividades. Proporcionar u obtener asesoría.

RESUMEN DEL CAPITULO

En el capítulo de “Introducción a la Comunicación” se ha subrayado, en primer lugar, que la comunicación requiere de un Emisor y de un Receptor cuyas características son determinantes para su eficacia, además de otros factores que también son determinantes (como el medio utilizado para transmitir los mensajes)

Luego se ha detallado un conjunto de factores que pueden considerarse como *barreras de la comunicación* interpersonal, como por ejemplo: la percepción selectiva, los filtros, el lenguaje y las emociones.

También se han definido las *funciones de la comunicación organizacional*, que puede considerarse como comunicación para la acción, y se ha destacado los tipos de dirección de la comunicación (vertical ascendente y vertical descendente, además de horizontal)

Varios de estos aspectos serán tratados con más profundidad en los siguientes capítulos.



Recursos de aprendizaje

PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION

1. El proceso que nos permite verificar que el receptor del mensaje que hemos emitido ha sido comprendido se denomina retroalimentación”

☐ Verdadero- ☐ Falso



2. Cuando emitimos un mensaje que incluye una petición, una orden o simplemente una solicitud a un receptor de la comunicación, se debe observar una conducta que confirma que el mensaje ha sido bien comprendido.

☐ Verdadero - ☐ Falso

3. La forma en que percibimos a las personas y nuestra experiencia de relaciones con ella, es determinante en la credibilidad de la comunicación que podamos establecer. Es decir, tenderemos a confiar en sus palabras, independiente de los juicios u opiniones que tengamos de esa persona.

☐ Verdadero- ☐ Falso

4. El temor a comunicarse que pueden experimentar algunas personas en el trabajo puede llevarlas a justificaciones que pueden afectar el desempeño de un equipo.

☐ Verdadero- ☐ Falso

5. Debido a que las Tecnologías actuales han facilitado establecer procesos comunicacionales interpersonales e incluso organizacionales para distribuir o intercambiar mensajes, la comunicación cara a cara , ha perdido su importancia y efectividad

☐ Verdadero- ☐ Falso

6. Usted diría que la comunicación que potencia el trabajo de los equipos que desarrollan procedimientos interdepartamentales y operan con efectividad sin distraer recursos o tiempos directivos, dando soluciones a los públicos que atienden es :

- a) La comunicación Ascendente
- b) La comunicación Horizontal
- c) La Comunicación Descendente
- d) Ninguna de las anteriores

Verifique sus respuestas en www.prodem.cl

Seleccione la alternativa correcta:

7. ¿Cuál de las siguientes actitudes corresponde (n) al emisor de la comunicación?

- a) Expresa sus opiniones en forma clara y directa
- b) Trata de comprender los dichos del otro
- c) Utiliza un vocabulario sencillo y de fácil comprensión
- d) Todas las anteriores
- e) Solo a y c



8. Seleccione la alternativa correcta:

¿Cuál de las siguientes características permiten definir la riqueza de un canal para transmitir la información?

- a) La capacidad para manejar muchas pistas de manera simultánea,
- b) Facilitar que se proporcione retroalimentación de manera rápida
- c) Ser muy personales
- d) Todas las anteriores

9. Seleccione la alternativa correcta:

La señora Jazmín Echeverría trabaja desde muy joven en la institución en labores de asistente administrativa. Su trabajo siempre ha sido evaluado como eficiente y tiene un reconocimiento por ello. Sin embargo, en los últimos meses ha estado enfrentando una situación personal debido a la enfermedad de su madre a cuyo cuidado se mantiene desde que ella enviudó. Necesita presentar su problema para obtener algunos permisos especiales.

¿Qué medio a canal de comunicación le recomendaría para presentar su problema?

- a) El correo electrónico
- b) Un oficio reservado
- c) Una entrevista con la unidad que corresponda

10. ¿A qué se debe que una misma persona sea valorada de modo diferente según la persona que lo (a) trate?

- a) A las diferentes emociones de cada cual
- b) A los filtros de la comunicación
- c) A la percepción selectiva
- d) A todas las anteriores

Verifique sus respuestas en www.prodem.cl

CAPITULO II: EL MODELO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA.



Todos tenemos experiencia en comunicarnos con otros en diversas situaciones. Sin embargo, hay niveles de dominio diferentes. Tener la capacidad de comunicarse eficazmente no significa solamente el uso correcto de la gramática o una buena dicción, sino la *habilidad para relacionarse con éxito con el mundo, perfeccionar las capacidades de coordinación entre personas y desarrollar la responsabilidad y el cuidado por los otros.*

Siempre hay brechas en esta competencia personal, las que pueden ser rastreadas hacia atrás, a lo menos en parte, en la historia particular de una persona. También hay cosas tales como no hacer una adecuada relación entre **lo que decimos** y los **compromisos** que de ello se pueden derivar.

Etapas del modelo de comunicación efectiva

Dadas las barreras que retrasan la comunicación efectiva, ¿qué puede hacer una persona para reducirlas? Se requiere de mucho esfuerzo para aprender las habilidades de la comunicación y de años para perfeccionarlas. Sin embargo, es posible aprenderlas aplicando un modelo de comunicación basado en dos de las habilidades medulares para la comunicación efectiva como son **le escuchar de manera activa y dar o pedir retroalimentación**. Este modelo implica una disposición de APOYO al hablante o emisor de la comunicación y una retroalimentación SINCERA de su comprensión..... y usted puede estar en cualquiera de estas posiciones

PRESENTACION DEL MODELO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA

El modelo de comunicación de probada efectividad equilibra **APOYO** y **SINCERIDAD** en un proceso continuo.

El modelo de la comunicación basado en esos dos aspectos, se muestra como un proceso de cuatro pasos que ayudará a los integrantes de un equipo de colaboradores a mejorar la calidad de la comunicación personal y laboral

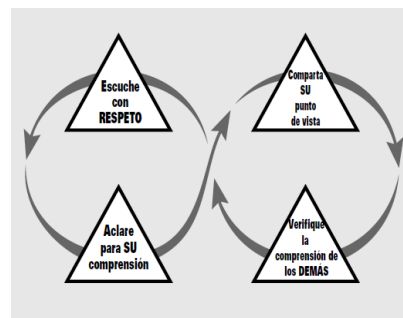
Lo primero es escuchar el mensaje con respeto por el otro y no adelantándose a conclusiones haciendo preguntas para asegurarse que entendió

Luego Ud. comparte su punto de vista contextualizando su respuesta en función del tema planteado, evitando dar respuestas autobiográficas (esto yo lo resuelvo así) y verificando la comprensión de su interlocutor.

Veremos en detalle este proceso. Sin embargo, antes de iniciar nuestro perfeccionamiento en la competencia de comunicar, recordemos que aquí se trata de “escuchar y entender al otro, para recibir en forma clara y oportuna la información requerida **a fin de alcanzar los objetivos organizacionales**, manteniendo los canales de comunicación abierta”. **Se trata por tanto de comunicaciones para la acción.**

Las conversaciones para la acción evitan quedarnos pegados en situaciones que no producen ningún cambio favorable, son puras justificaciones y comentarios inconducentes (ejemplos: yo suponía, lo que pasa es que..., ojalá se pudiera, etc.), en que no hay un verdadero compromiso para mejorar.

Las **conversaciones para la acción** son directas y tiene parámetros claros, existe compromiso para avanzar, producen coordinaciones efectivas y bienestar.(Ej. "Te pido...", "Te ofrezco...", "Te prometo...", si es necesario, decir que NO)



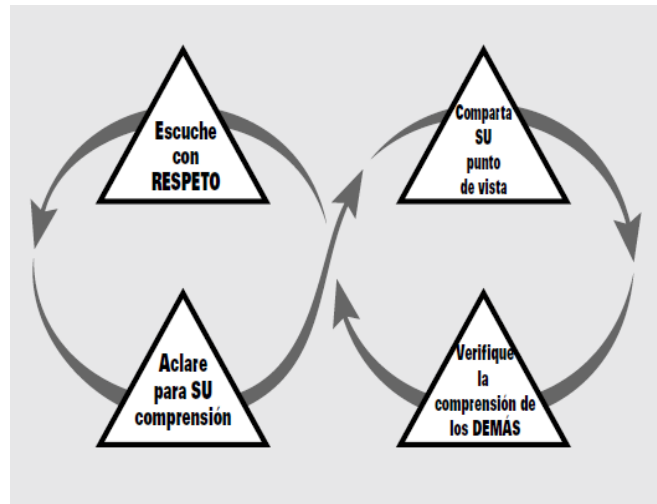
Usted puede potenciar sus capacidades de comunicación efectiva si considera las siguientes sugerencias para cada una de las fases del procedimiento recomendado.

Paso 1: ESCUCHE CON RESPETO

- Es una habilidad activa y no pasiva
- Crea comunicación y establece las bases para una relación interpersonal sólida
- Requiere que el receptor ponga atención en las palabras claves, los hechos, los sentimientos y la dinámica corporal del emisor

Paso 2: ACLARE PARA SU COMPRENSIÓN

- Desconecte el “filtro” mediante el cual interpretamos automáticamente lo que oímos.
- Verifique con el hablante para eliminar los equívocos y estar seguros que lo que hemos escuchado es verdaderamente los que se quería decir. Esto se puede lograr mediante una variedad de técnicas:



RESUMIENDO. : Resuma lo que ha escuchado, los hechos o el mensaje en unas cuantas frases claves. Por ejemplo, diga: “de acuerdo a lo que me dices el problema es

PARAFRASEANDO: Exprese con diferentes palabras exactamente el mismo mensaje recibido. Por ejemplo, diga: “según entiendo la responsabilidad no es.....”

ORGANIZANDO: Reestructurar la información transmitida en diferentes categorías, ideas clave, o pensamientos y sensaciones. Por ejemplo, diga: “según entiendo tu sientes que te falta información y no es de tu incumbencia....”

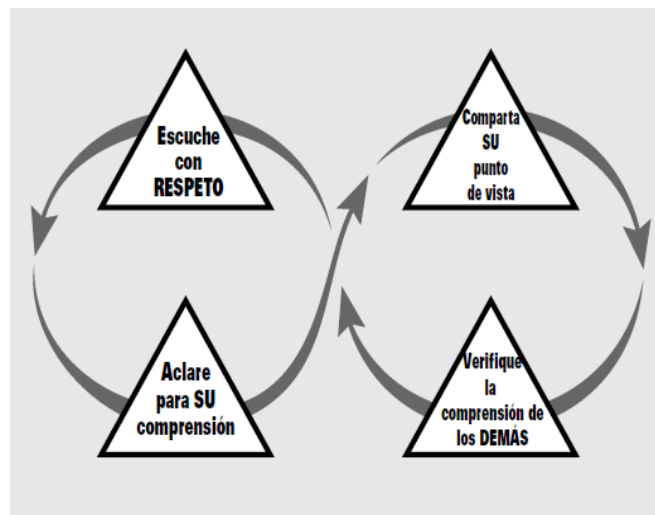
CON PREGUNTAS “ABIERTAS”: Requerir más información del emisor. Por ejemplo, diga: “ qué es lo que no hace sentido en la situación.....”

CON EJEMPLOS ESPECÍFICOS: Pedir que se dé una aclaración o un ejemplo concreto. Por ejemplo diga: “ en relación con el problema que tienes con Juan, me puedes citar un ejemplo específico en que tu sientas que.....”



Paso 3: Comparta su punto de vista

- Permite al receptor **presentar su punto de vista individual** y crear un sentimiento de comprensión mutua. Las ideas se deben presentar de forma clara y concisa y, deben respetar el punto de vista de los demás.
- Puede destapar preocupaciones y descontentos que reclamen su atención; pero la relación solo podrá evolucionar al máximo mediante el intercambio sincero de puntos de vista.
- Si compartir sus puntos de vista significa dar una opinión o retroalimentación sincera a otro, tenga en cuenta lo siguiente.



Una retroalimentación sincera debería:

- Darse con delicadeza (sincera y comprensiva)
- Ser específica, clara y justificable
- No ser paternalista ni como un examen
- Darse en el momento oportuno

PASO 4: Verifique la comprensión de los demás

- Le da la seguridad de que el mensaje ha sido recibido como se pretendía.
- Le hace detectar rápidamente los malentendidos.

Como verificar la comprensión:

- Observar al auditor(io) para detectar mensajes no- verbales, falta de atención o señales de despiste o incompreensión.
- Pida al auditor(io) que repita o resuma su mensaje para asegurarse si ha sido claro
- Haga una pausa y pregunte al auditor(io) si necesita alguna aclaración

Los niveles del escuchar

Cuando otros hablan, escuchamos en uno de los siguientes cinco niveles:

Ignorar	No hacer esfuerzo por escuchar.
Pretender escuchar	Hacer creer o dar la apariencia de que se está escuchando.
Escuchar selectivo	Escuchar sólo las partes de la conversación que le interesan
Escuchar atento	Poner atención y concentrarse en lo que la persona dice y compararlo con sus propias experiencias.
Escuchar Empático	Escuchar y responder con el corazón y con la mente para entender las palabras, la intención y los sentimientos de la persona.

Lamentablemente, la gente que escucha en los primeros cuatro niveles con frecuencia solo persigue motivos personales. La gente que practica el quinto nivel de escuchar, el escuchar empático, trata de descubrir lo que la otra persona realmente quiere decir y siente desde su punto de vista, lo que permite mejorar la comunicación

Las habilidades para escuchar de manera activa.

Basados en un repaso de las obras para escuchar de manera activa, se pueden identificar conductas específicas que observan los receptores efectivos, las que se identifican a continuación. Conforme repase estas conductas, pregúntese en qué medida describen su forma de escuchar. Si no está usando estas técnicas, ha llegado el momento ideal para que empiece a desarrollarlas.

- **Mire a su interlocutor a los ojos.** Recuerde que aunque “se escucha con los oídos, la gente juzga si uno está escuchando o no mirando a los ojos de su interlocutor”.
- **Mueva la cabeza asintiendo y haga las expresiones faciales adecuadas.** El receptor efectivo manifiesta interés por lo que se está diciendo por medio de indicadores no verbales como mover la cabeza y mirando a los ojos
- **Evite actos y gestos que distraigan.** Evite actos que sugieren que su mente está en otra parte (como mirar el reloj o papeles) que son interpretados como falta de atención y distorsión del mensaje que el emisor quiere e transmitir.
- **Evite interrumpir al emisor.** Permita que el emisor termine su idea antes de contestarle. No trate de adivinar hacia dónde se dirigen los pensamientos del emisor. Cuando el emisor haya terminado, ¡usted lo sabrá!
- **No hable demasiado.** La mayoría preferiríamos expresar nuestras ideas en lugar de escuchar lo que dicen otros. usted no puede hablar y escuchar al mismo tiempo. El buen receptor reconoce esta realidad y no habla demasiado.
- **Transite tranquilamente entre el rol de emisor y el de receptor.** En la vida práctica solo en las aulas la comunicación es, en esencia, de una sola vía. Por consiguiente, el receptor efectivo transita tranquilamente de emisor a receptor. Desde el punto de vista de quien escucha, esto significa que se debe concentrar en lo que el emisor tiene que decir no pensando desde ya en lo que va a decir tan pronto como tenga posibilidad de hacerlo.

Las habilidades para proporcionar retroalimentación.

Pregúntele a un Jefe o Supervisor cuánta retroalimentación proporciona a sus subordinados y es probable que primero se refiera de modo entusiasta a la retroalimentación positiva, y es probable que diga que la proporciona con rapidez y entusiasmo. Sin embargo, la retroalimentación negativa suele recibir un trato muy diferente.

Los Supervisores, como la mayoría de nosotros, lo pasan mal cuando son portadores de noticias negativas. Temen ofender o tener que enfrentarse con la defensiva del receptor. El resultado es que, con frecuencia, la **retroalimentación negativa se evita, demora o distorsiona bastante.**

El propósito de este apartado es demostrarle que es importante proporcionar retroalimentación positiva y negativa, así como identificar técnicas específicas para que la retroalimentación que proporcione sea más efectiva.



Retroalimentación positiva comparada con retroalimentación negativa.

La retroalimentación positiva es percibida con mayor rapidez y precisión que la negativa. Es más, mientras que la información positiva es aceptada casi siempre, la de tipo negativo encuentra resistencia con frecuencia. ¿Por qué? Al parecer la respuesta lógica es que la **gente desea escuchar buenas noticias** y se bloquea ante las malas. La retroalimentación positiva coincide con aquello que las personas desean escuchar y ya piensan acerca de sí mismas.

¿Significa esto que **debe evitar dar retroalimentación negativa**? Desde luego que no. Lo que significa es que debe advertir la resistencia potencial y aprender a utilizar la retroalimentación negativa en situaciones en las que es probable que sea aceptada. ¿Cuáles son estas situaciones? **La investigación indica que es más probable que la información negativa sea aceptada cuando es objetiva y en un ambiente adecuado** (felicitaciones en público y críticas en privado)



La **retroalimentación negativa** que se apoya en datos incuestionables –cifras, ejemplos específicos e información sólida– puede ser aceptada en mejor forma por el receptor.

Cuando critique, recuerde que está censurando una conducta específica y no necesita agredir a la persona. Quizá sienta la tentación de decirle a alguien que es “grosero e insensible” (que puede ser muy cierto); sin embargo, eso no es impersonal. Más vale que diga algo como: “Me interrumpió tres veces con preguntas que no eran urgentes y usted sabía que estaba hablando a larga distancia para cerrar el informe de Auditoría”.

No olvide de aplicar estas recomendaciones en su vida social, especialmente si tiene hijos o dependientes a los cuales debe guiar



EJERCICIO: Ejercitando las habilidades para escuchar de manera activa:

Busque una persona de confianza y explíquelo que está realizando este curso, y pídale ayuda para realizar este ejercicio. Pídale que le cuente una **situación positiva** que haya experimentado recientemente y **observe lo que dice y cómo lo dice**. Pero mientras habla, usted:

- Mire a su interlocutor a los ojos.
- No lo interrumpa hasta que termine de contar su situación
- Mueva la cabeza asintiendo y haga las expresiones faciales adecuadas.
- Evite actos y gestos que distraigan.
- Formule preguntas.
- Parafrasee
- Evite interrumpir al emisor.
- No hable demasiado.
- Transite tranquilamente entre el rol de emisor y el de receptor.
- Agradezca el espacio de confianza.”
- **Usted puede comentar su experiencia en el foro, para enriquecer este aprendizaje con el de sus colegas. ¡Comente cómo se sintió la persona que le hizo el relato! Su experiencia compártala con el curso en el Foro de la plataforma.**

RESUMEN DEL CAPITULO

En este capítulo se analiza el modelo de Comunicación efectiva, es decir aquella que nos permite relacionarnos exitosamente con nuestro entorno laboral, social o profesional.

Esta técnica de comunicación efectiva es vital al momento de atender una petición del usuario de nuestro servicio (publico externo) pero es igualmente valida cuando recibe una petición, consulta o afirmaciones de algo que le atañe a usted y al colega que se lo plantea (publico interno)

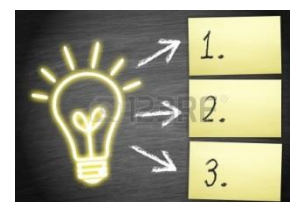
La técnica considera que primero debemos disponernos a **escuchar** con respeto para luego **aclarar** cualquier duda que nos impida entender el punto de vista o la situación que se nos expone (EMPATIA) y luego exponer nuestro punto de vista de modo sincero verificando que ha sido comprendido.(ASERTIVIDAD).

Una capacidad esencial para hacer esa comunicación más efectiva se relaciona con el escuchar empático, que debe descartar actitudes como ignorar a la otra persona, o dar la impresión de que se está escuchando, mientras la gestualidad revela lo contrario (mirar el reloj, hojear un informe, jugar con un objeto).

Una persona que se comunica eficazmente no solo sabe escuchar, sino que lo expresa a través de la forma de mirar a su interlocutor, no interrumpe y pasa de receptor a emisor de manera dinámica e imperceptible.

Otro aspecto muy fundamental es la forma es que damos reconocimiento (agradecemos o criticamos) a nuestro interlocutor. Es fácil dar reconocimiento o retroalimentación positiva, pero evitamos dar retroalimentación (criticas) negativa.

Sin embargo, si no atacamos a la persona agrediendo su capacidad intelectual, moral o valórica, y nos centramos en la conducta que nos parece criticable y entregamos evidencias de ello, la retroalimentación negativa puede funcionar efectivamente.



Recursos de aprendizaje

PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Indique si la siguiente afirmación es verdadera o falsa.

V---F: Desde el punto de vista organizacional las conversaciones en que intercambiamos estados de ánimo no están alineadas con metas institucionales. La que verdaderamente requieren esfuerzos de comunicación efectiva son las conversaciones para la acción.



2. Poner atención y concentrarse en lo que la persona dice y compararlo con sus propias experiencias es parte del :

- a) Escuchar selectivo
- b) Escuchar empático
- c) Escuchar atento
- d) Ninguno de los anteriores

3. Un punto clave cuando se proporciona retroalimentación negativa es que:

- a) Debe darse a las personas conocidas solamente
- b) Debe evitar dar datos y cifras de errores cometidos
- c) Debe indicar la conducta que a Ud. le afecta sin humillar u ofender
- d) Todas las anteriores

4. En cuál de las siguientes frases no se respeta la retro alimentación negativa

- a) Es el segundo error que cometes
- b) Me desagrada recibir ese trato
- c) Te comportas equivocadamente
- d) Eres un desastre

Verifique sus respuestas en www.prodem.cl

VIDEOS DE APOYO AL APRENDIZAJE

"EL ARTE DE SABER ESCUCHAR" Este video no le tomará más de 3 minutos- En él se destaca la importancia de la comunicación en el desarrollo de relaciones interpersonales efectivas, y sobre todo, de saber escuchar y comprender al otro. Saber escuchar, pensar, analizar antes de responder tiene enormes beneficios, especialmente si capturamos el **metamensaje** que se transmite a través de los gestos y el tono del hablante.



<https://www.youtube.com/watch?v=DWY-bxtt5sE>

CAPITULO III: ASPECTOS PSICOLOGICOS DE LA COMUNICACIÓN

Inteligencia emocional



“Inteligencia Emocional es la capacidad que tiene un individuo de tomar conciencia de sus propias emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social que lo lleve a abrir las posibilidades de desarrollo personal” Daniel Goleman

Uno de los dogmas de la cultura occidental ha sido el concepto de inteligencia, entendida ésta como el coeficiente intelectual (CI), o sea, como aquello que miden los tests de inteligencia. Pero, en verdad, lo único que medían los tests eran las capacidades (lingüísticas, matemáticas...) propias del rendimiento académico.



En contraposición a este concepto de inteligencia hoy en día se encuentra ampliamente extendido el concepto de **inteligencia emocional** que comprende aptitudes como las habilidades sociales. Según este enfoque, el coeficiente de inteligencia no es el único que mide el éxito profesional, social o sentimental sino otros factores como la conciencia de sí mismo, el control emocional, la automotivación, la empatía y la habilidad para las relaciones interpersonales (Liderazgo).

Según el diccionario, la **emoción** define cualquier agitación, sentimiento, pasión, relevancia o estado mental alterado. Los sentimientos son padres de nuestros pensamientos y éstos de nuestros actos.

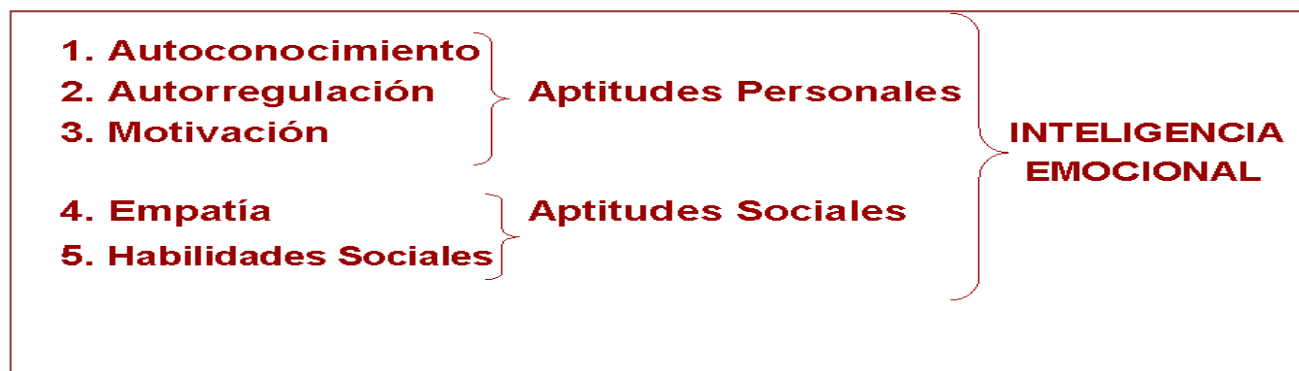
Hasta los años '60 la acción humana parecía motivada por fuerzas externas; según los freudianos, por el conflicto. Según los conductistas, por el esfuerzo. Según los **etólogos**, por la genética. Desde los '60 avanza la idea de elección, de responsabilidad, de control sobre nuestras propias vidas.



Albert Ellis, uno de los padres de la Terapia Cognitiva, ha desarrollado el **Modelo ABC**, el que explica de la siguiente forma: si enfrentamos una **situación adversa (A)** que visualizamos puede generar **consecuencias indeseables (C)**, la magnitud real de esas consecuencias NO dependen de la adversidad, sino de la **creencias (B del inglés believe)** con que enfrentamos esa adversidad; son éstas las que provocan unas consecuencias u otras. Tal vez el ejemplo más dramático de esta conclusión del Dr Ellis es cuando al enfermo (a) se le diagnostica una enfermedad que puede ser catastrófica pero éste decide colocar toda su convicción en que superará la adversidad.

Los cinco dominios de la inteligencia emocional

El modelo que nos presenta Goleman en su libro fue propuesto por primera vez en 1990 por Peter Salovey¹, de Yale y John Mayer, de la universidad de New Hampshire, en un libro que no alcanzó tanto éxito. Ambos consideran que hay cinco dominios de la inteligencia emocional ordenados en dos grupos: Aptitudes Personales y Sociales



1. Autoconocimiento Emocional: reconocer un sentimiento mientras éste se presenta es la clave de la Inteligencia Emocional. La falta de habilidad para reconocer nuestros propios sentimientos nos deja a merced de nuestras emociones. Las personas con esta habilidad consiguen conducir mejor sus vidas debido a que hacen una autoevaluación precisa y se tienen mayor confianza.



2. Autorregulación o Control Emocional: Es la habilidad de lidiar con los propios sentimientos, adecuándolos a cualquier situación. Las personas que carecen de esta habilidad caen constantemente en estados de inseguridad, mientras que aquellas que poseen un mejor control emocional tienden a recuperarse más rápidamente de los reveses y contratiempos de la vida.



3. Motivación o afán de logro: Dirigir las emociones para conseguir un objetivo es esencial para mantenerse en un estado de búsqueda permanente y para mantener la mente creativa para encontrar soluciones. Las personas que tienen esta habilidad tienden a ser más productivas y eficaces, cualquiera que sea su emprendimiento.



¹ www.rosario.org.mx/biblioteca/inteligencia%20emocional.htm#L4

4. **Empatía:** es el reconocimiento de las emociones ajenas y es otra habilidad que construye autoconocimiento emocional. Esta habilidad permite a las personas reconocer las necesidades y los deseos de otros, permitiéndoles relaciones más eficaces.

5. **Habilidades Sociales:** El arte de relacionarse es, en gran parte, la habilidad de producir sentimientos en los demás. Esta habilidad es la base en la que se sustenta la popularidad, el liderazgo y la eficiencia interpersonal. Las personas con esta cualidad son más eficientes en todo lo que dice relación con la interacción entre individuos. Son las "estrellas sociales".



¿Es desarrollable la inteligencia emocional?

Volviendo a las diferencias entre el CI y la inteligencia emocional, sabemos que el primero es genético. Pero ¿y el segundo? Los investigadores diferencian entre lo genético y lo heredable. Por ejemplo, la **autoconfianza** puede ser heredable –padres con gran autoconfianza suelen tener hijos iguales–, porque “cuanto más éxito tiene una persona, más optimista suele ser”. La belleza, la inteligencia verbal, la capacidad motora y **otros rasgos que sí pueden ser genéticos** provocan experiencias cruciales que conllevan, por ejemplo, a una mayor o menor autoestima. Pero en modo alguno, la inteligencia emocional es genética. **La desarrollamos y la hemos desarrollado desde la niñez.**

Por ejemplo, pensemos que la **perseverancia o el afán de logro** es nuestro punto débil, entonces debemos **reforzarla** en términos de comportamiento: saber dónde estamos y dónde queremos llegar, y no contentarnos con puros discursos. A partir de lo que hace actualmente, tiene que definir qué nuevas cosas debe emprender, y encontrar satisfacción en los resultados que vaya obteniendo.



La inteligencia emocional de una persona se puede desarrollar, pero con seriedad, con humildad y paso a paso. Sin fórmulas mágicas, ni grandes palabras. Con esfuerzo, haciendo las cosas de forma diferente y consiguiendo, a través de un proceso de capacitación –**coaching**– que la persona que se desarrolla experimente satisfacción en aquellas actividades en las que antes no la encontraba. Es el optimismo realista y ambicioso –no la ingenuidad– el gran motivador para lograr los cambios.

La empatía.

La empatía es una destreza básica de la comunicación interpersonal. Ella permite un entendimiento sólido entre dos personas. En consecuencia, la empatía es fundamental para comprender en profundidad el mensaje del otro y así establecer un diálogo².

La empatía puede cambiar la disposición del interlocutor, sea esta de molestia, desconfianza, oposición o simplemente tensión. La respuesta empática tranquiliza al interlocutor, porque éste se da cuenta que no tiene que hacer esfuerzo para darse a entender.

¿Cómo demostrar empatía?

Como la mayoría de las habilidades, no basta con entender al otro, hay que demostrarlo. El otro percibe que se le comprende cuando:

- Nos disponemos física y psicológicamente a prestar atención a los mensajes centrales de su discurso y nos mantenemos alerta a sus gestos corporales como tensión, resistencia y aceptación.
- Mantenemos la cordialidad sin evadir los temas importantes que surgen durante la conversación, demostramos que seguimos su pensamiento y que estamos dispuestos a conversar los temas que él considera importantes.
- Le expresamos por medio de nuestro propio estilo verbal y afectivo que hemos entendido su mensaje y como nos llega.
- En todo momento nos cuidamos de no evaluarlo, juzgarlo o descalificarlo. Se busca comprenderlo poniéndonos en su lugar, para ver la situación desde su perspectiva y entenderla.



El respeto:

Significa el ver y apreciar a otro en su calidad de ser humano, valorándolo por sí mismo como una persona diferente que tiene los mismos derechos que reclamamos para nosotros.

¿Cómo expresar respeto?

El respeto se manifiesta en el modo como nos relacionamos con los otros, tanto en lo que decimos como en lo que hacemos. Algunas acciones que ayudan a crear un clima de respeto son

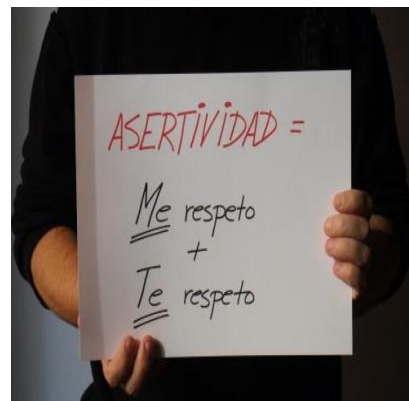
- Prestar atención a sus opiniones, requerimientos y objeciones, indicando que se reconoce su punto de vista original y su condición de persona única e individual.
- Escuchar activamente crea un clima de cordialidad, tratando de comprender los puntos de vista del otro y evitando distorsionar los mensajes.
- Expresar nuestras opiniones directa y espontáneamente, sin atribuir segundas intenciones a las palabras del otro. Si percibimos una intención solapada, tenemos el derecho de consultarla con respeto y franqueza.
- Las críticas, juicios y llamados de atención se dirigen a comportamientos y conductas observables y demostrables, se evita la descalificación de la persona.
- Mantener relaciones centradas en la persona, no discriminadas por jerarquía, actividad o lugar de trabajo en la organización.

² **Irena Sendler:** Durante la ocupación de Polonia, encaró a los nazis y logró salvar a 2.500 niños judíos. **Ni la Gestapo ni sus torturas consiguieron que Irena Sendler** desvelara dónde estaban los pequeños. Hoy, Irena vive todavía en Varsovia.

La asertividad

Es la habilidad que nos permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos en forma oportuna y adecuada, respetando los derechos de los demás. Implica la capacidad de manifestar nuestras emociones y deseos positivos y negativos (decir que no o estar en desacuerdo), hacer y recibir críticas, oponernos y defender nuestros derechos, sin sentir vergüenza.

De este modo, la asertividad es un comportamiento comunicacional maduro que se ubica entre dos extremos de la agresividad y la pasividad, que también puede tener una componente agresiva, como se observa en el siguiente esquema



La asertividad no es una forma general de comportarse, sino una habilidad que hemos aprendido y que depende de la situación en que nos encontremos.

	ASERTIVO	PASIVO	AGRESIVO
Mensaje	Así es como yo veo la situación. Esto es lo que pienso. Y estos son mis sentimientos.	Tiene usted razón. No importa lo que yo piense. No importa cómo me sienta yo.	Yo tengo razón. Si usted no piensa como yo, está equivocado. Sus sentimientos no cuentan.
Meta	Crear comunicación y respeto mutuos.	Evita cualquier conflicto.	Conseguir lo que se quiere: ganar
Resultados	Sostiene y amplía el respeto de sí mismo. Logra las metas que desea.. Crea relaciones interpersonales adecuadas.	Muy poco respeto a uno mismo. Lástima o encono hacia los demás. Necesidades insatisfechas..	Dudoso respeto de sí mismo. Lleva las riendas en todo momento. Relaciones interpersonales deterioradas

POR SU IMPORTANCIA VOLVEREMOS A COMENTAR ASPECTOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL, EMPATIA Y ASERTIVIDAD EN EL MODULO DE CALIDAD DE SERVICIO

Los actos del Habla: conversando construimos realidades



El lenguaje no sólo describe realidades, sino que también es capaz de generarlas. De esta manera, cada vez que mantenemos una conversación, somos capaces de cambiar el devenir de las cosas. Podríamos decir, que sólo podemos ver aquello que distinguimos en el lenguaje y es increíble tomar conciencia de que nuestro mundo puede ser infinitamente enriquecido con el aumento de estas distinciones. A partir de esta consideración, podemos expandir nuestra capacidad de observar y a partir de mirar mundos nuevos se hace posible desarrollar acciones que antes eran desconocidas.

Si digo, “te paso a buscar a las 9”, el otro esperará por mí; si confirmo que el informe estará en su escritorio esta tarde, la persona probablemente agende su reunión para mañana contando con mi informe. Por lo tanto, no es trivial lo que digo o a qué me comprometo, porque de esa manera estoy generando mi identidad pública. Qué piensan y esperan los demás de mí.

¿Qué piensan y esperan los demás de mí?. Todo lo que decimos genera un compromiso, cuando prometo me comprometo a cumplir, cuando pido me comprometo a ser sincero (necesito lo que pido), cuando realizo una evaluación me comprometo a dar fundamento, cuando efectúo una declaración, tengo la autoridad para hacerla.

¿Es posible encontrar una estructura para determinar sistemáticamente diferentes clases de compromisos en las expresiones que utilizamos en nuestras conversaciones en el espacio laboral? John Searle y John Austin³ realizaron una investigación que nos permite distinguir con éxito las dimensiones básicas de las organizaciones definidas como “**un espacio de compromisos sociales generados en y a través de actos lingüísticos**”,



- (1) Afirmaciones (actos **asertivos**) (2) Peticiones (actos **directivos**),
(3) **compromisos** (4) Declaraciones y (5) Actos **expresivos**..

Ahora bien, en este apartado nos interesa establecer cuáles son los requisitos de éxito de estos actos para que cumplan su objetivo (influyan la conducta del receptor en el sentido que lo desea el emisor). Para que el mensaje cumpla su objetivo – en nuestro caso que lo que dice un directivo produzca el resultado que desea- debe comprometerse a sí mismo a incorporar **claridad, verdad, sinceridad y oportunidad** en lo que dice. Estas nociones llegarán a ser gradualmente más claras en lo que dice relación con las comunicaciones

directivas, como lo explicamos a continuación.

Las afirmaciones.

Al expresar una afirmación el hablante se compromete a la credibilidad (o incredulidad) de que lo que expresa se justifica y es justificable. Dicho de otro modo todas las expresiones *de este tipo son evaluables en la dimensión de Verdadero o Falso*. Al decir por ejemplo que “hay despilfarro de tiempo en las tareas” es más o menos equivalente a decir: “*yo puedo demostrarles que hay tiempo despilarrado en actividades que no necesitamos*”. ***Es por tanto necesario responsabilizarse por un compromiso adicional, el de demostrar esto por la propia experiencia.***

Las **garantías, testimonios, y afirmaciones** son todos asertivos porque todos ellos involucran implícitamente compromisos con el hecho del que se puede dar evidencias o razones que justificarían creer en lo que se asegura, afirma o atestigua.

³ La *teoría de los actos de habla* es una teoría de la [filosofía del lenguaje](#). Su formulación original se debe a [John Langshaw Austin](#) en su obra póstuma *Cómo hacer cosas con palabras*.

Peticiones (actos directivos).

Las peticiones son expresiones de tipo directivo son intentos del emisor para conseguir que el receptor realice alguna acción futura. Podemos distinguir varios tipos de proposiciones directivas según las circunstancias particulares e incluso los tonos de la voz que se empleen, como por ejemplo: **solicitudes, órdenes y consejos o instrucciones**

Uno de los aspectos más importantes para evitar los quiebres en la comunicación **es que lo que se pide sea percibido como legítimo y realizable por el receptor**. Las personas perciben cuando se piden cosas irrealizables y no se explica las formas de lograr las metas que se intenta imponer.

Compromisos.

Se refieren a expresiones en que nos comprometemos a la ejecución de una acción futura. Las expresiones que contienen verbos tales como **jurar, comprometer, declarar enfáticamente y prometer**, normalmente implican compromisos de este tipo. Los compromisos, al igual que las peticiones definen “ahora” una realidad no existente y las acciones operacionales que deben hacerse para verlas realizadas a futuro.

Los compromisos que declaramos dejan hipotecada nuestra credibilidad si las promesas no se cumplen en tiempo y forma. Los elementos esenciales que permiten evitar los quiebres comunicacionales en este tipo de interacción son la sinceridad y la legitimidad. Prometer que algo se realizará o se estudiará debe acompañarse de la sincera voluntad de hacerlo en el legítimo espacio de posibilidades o atribuciones que se posee.



Declaraciones:

El rasgo que distingue a los actos declarativos es que cuando son realizados por un hablante, deben generar un cambio en el contexto organizacional para ajustarse al contenido representado por la expresión comunicacional. Por ejemplo, la expresión de la declaración, “yo lo nombro gerente de la compañía” es efectiva si el hablante es presidente del directorio y actúa de acuerdo a leyes y procedimientos reconocidos. Tan pronto como este acto es ejecutado, la persona a la que fue dirigida la expresión, está acreditada para llevar a cabo actos reservados para el gerente, algunos de los cuales incluyen el privilegio de ejecutar otros actos declarativos

Actos expresivos.

En la ejecución de un acto expresivo, por ejemplo “me disculpo por no haber llegado a tiempo”, el hablante se compromete a que se le especifique el estado de ánimo para la condición de **sinceridad** asociada con el estado de los hechos representados por el contenido proposicional de la expresión.

“Estado de ánimo” como se entiende aquí, no es equivalente a un estado psicológico; más bien, los estados de ánimo son esencialmente sociales y revelan la forma en que estamos abiertos a nuestra situación en el mundo de un momento al siguiente.



Resumiendo: un **hablante que está expresando algo no puede evitar comprometerse**. Algunos de estos compromisos tienen que ver con los cambios en las relaciones sociales entre el hablante y el auditor, que ocurren en el acto de hablar. Los actos del lenguaje son **afirmativos, directivos, comisivos (compromiso), declarativos o simplemente expresivos**, dependiendo del tipo de cambio social que de ellos se deriven. Otros compromisos conciernen a lo adecuado de la expresión, sus habilidades para comunicar lo que el hablante está intentado presentar como una materia de interés mutuo.

RESUMEN DEL CAPITULO

En este Capítulo se revisaron aspectos psicológicos de la comunicación, especialmente el darnos cuenta que las emociones preceden y determinan la totalidad de nuestros actos y decisiones y los supuestos que condicionan la eficacia de la comunicación.

Especialmente es relevante darnos cuenta de las emociones que estamos experimentando (autoconocimiento emocional) al mismo tiempo que sabemos cómo encauzarlas en una forma que no se quiebre la comunicación (autorregulación).

Pero no solo es importante reconocer y dominar nuestras emociones sino también reconocerlas en el receptor de modo que podamos identificar las necesidades y deseos del otro, permitiendo relaciones más efectivas. Esto es lo que se denomina **empatía**.

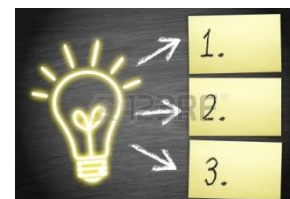
Otra habilidad social que refuerza la capacidad de comunicarse de modo efectivo es expresar sentimientos y opiniones personales en forma respetuosa y genuina sin por ello desmerecer u ofender a los demás. Esta capacidad de relación social se denomina **asertividad**, y se encuentra entre la agresividad (no respetar a los demás) o la pasividad (no respetarnos a nosotros mismos).

Finalmente, aunque en forma breve se presentan conceptos de la ontología del lenguaje que tiene una importancia relevante para comprender qué es lo que comunicamos y que responsabilidades se derivan de la comunicación.

El enfoque de la ontología del lenguaje nos permite darnos cuenta y analizar cómo nuestras conversaciones, públicas o privadas, así como los juicios que hacemos sobre nosotros mismos, sobre los demás y el mundo generan y condicionan futuros diferentes, es decir, básicamente, cómo el lenguaje nos permite otorgarle dirección y sentido a la vida.

Así, por ejemplo, ciertas **afirmaciones** que hacemos en el contexto laboral nos obligan a ser capaces de demostrar que son válidas y reales. Todos sabemos el cuidado que debemos tener cuando afirmamos algo y se nos requiere nuestros dichos.

O cuando tomamos un **compromiso** (mañana entregaré el informe) es necesario ser conscientes que dejamos hipotecada nuestra credibilidad de cumplimiento, y será la base para crearnos una fama positiva o negativa.



Recursos de aprendizaje

TAREA: A continuación vamos a realizar un trabajo de Empatía. Se trata de tres situaciones en que le pedimos que redacte la respuesta empática que usted daría en cada caso.



AYUDA: Escuchar con empatía es reflejar en sus propias palabras lo que una persona siente y dice sobre un tema o contenido cualquiera. El tipo de sentimiento que embarga a la persona puede ser:

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| > Enojado(a), Frustrado (a) | > Incomprendido (a) |
| > Entusiasmado(a), triste | > Feliz, nervioso (a) |
| > Irritado (a), abandonado (a) | > Alterado (a), desanimado (a) |

Para dar una respuesta empática usted debe emplear expresiones del siguiente tipo:

- **Como yo lo entiendo, tu sientes que...**
- **Debes haberte sentido muy.....**
- **Entonces , como tú lo ves.....**
- **No estoy seguro de seguir tu planteamiento, pero me parece que....**

Escriba una respuesta empática a cada una de las siguientes situaciones o mensajes

1.- Un Supervisor ha pedido a dos de sus colaboradores, Carlos y Alicia, que sean responsables de organizar una comisión de trabajo interdepartamental. Carlos dice, "Que Alicia lo haga sola. No quiero trabajar con ella nuevamente. Ella nunca hace lo que tiene que hacer"

Possible respuesta empática del Supervisor para Carlos:

2.- Gabriel debe supervisar un programa de calidad para mejorar los procesos y reducir los ciclos de tiempo. Uno de sus colegas también Supervisor agita la cabeza y dice, "Ya empezamos otra vez. Intentaste lo mismo el año pasado y no funcionó"

Possible respuesta empática de Gabriel para el otro Supervisor

3.- Juan ha estado escuchando música en el trabajo y distrae a Carolina. Carolina levanta los brazos y dice, "¿No podrías ser más considerado ya que los demás estamos tratando de trabajar? Si no puedes usar audífonos, ¡no oigas música!"

Possible respuesta empática de Juan para María:

PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION

1. Determine qué afirmaciones son verdaderas o falsas:

- a) El lenguaje corporal puede mentir , pero no las palabras (V-F)
- b) Cuando evitamos el contacto visual con otro es señal que no queremos comunicarnos (V-F)

2. Seleccione la alternativa correcta_

Respecto del lenguaje corporal, cuáles de las siguientes afirmaciones son falsas:

- a) Es una muy buena fuente de información
- b) Incide en cerca del 40 % en la comunicación diaria
- c) Abarca elementos no verbales y paraverbales
- d) Solo a y b
- e) Solo b y c

3. La escucha activa implica que:

- a) Prestamos atención a lo dice nuestro interlocutor
- b) Mostramos empatía
- c) No prejuizamos
- d) No interrumpimos
- e) Todas las anteriores

4. Dentro de las formas de demostrar empatía podemos mencionar

- a) Parafrasear
- b) Resumir
- c) Asentir con la cabeza
- d) Todas las anteriores

Verifique sus respuestas en www.prodem.cl



VIDEO DE APOYO AL APRENDIZAJE

Este video requiere tomarse un tiempo (30 minutos) pero realmente vale la pena. En él se destacan los estudios más avanzados expuestos por sus propios descubridores del desarrollo de la inteligencia emocional, como Richard Davison, Mathieu Ricard y Daniel Goleman. En especial se concluye que la inteligencia emocional , a diferencia de la inteligencia racional más genética, **SI** se puede desarrollar.

<https://www.youtube.com/watch?v=q-KkdMrAz-8>



CAPITULO IV: RESOLUCION DE CONFLICTOS.

Visión tradicional y moderna del conflicto.

No es posible comprender la dinámica de la comunicación si no se asimila la noción de conflicto. Si la comunicación es una transacción, de alguna manera deben negociarse mutuamente las diferencias individuales para desarrollar significados comunes. No pueden existir diferencias sin conflicto, y éstos se deberían resolver a través de una comunicación efectiva

La idea de que el conflicto es inevitable en la comunicación interpersonal es relativamente nueva; tradicionalmente el conflicto se vislumbraba de una manera muy diferente. Antes, se presumía sobre la falta de conflictos, de lo bien que se llevaba la gente o incluso **que la organización estaba libre de conflictos**. Las ideas organizacionales tradicionales sobre el conflicto señalaban que éste era malo, evitable y se relacionaba con el comportamiento de algunos individuos indeseables. Según este razonamiento, sólo una persona mala discordaría, se enojaría o pelearía.

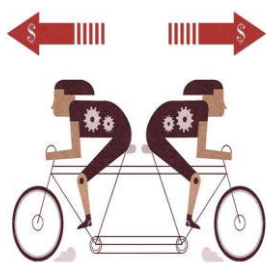


Por supuesto, los efectos negativos potenciales del conflicto son muy reales. A gran escala, las guerras entre las naciones son la máxima expresión del conflicto. A escala menor, pero no menos dolorosa, los divorcios, las separaciones, renunciaciones, retiros psicológicos y relaciones belicosas son ejemplos de conflicto y luchas interpersonales.

Sin embargo, enfoques más recientes se basan en el concepto de que el **conflicto es inevitable**, de que a menudo está determinado por factores estructurales dentro de la organización, y de que es parte integral de los procesos de cambio. De hecho, es útil que exista cierto grado de conflicto.

Según esto, el conflicto es parte natural de cualquier relación de comunicación. Independientemente de lo cerca que uno se encuentre de otra persona, de lo mucho que se quiera a otro, de lo compatible que uno sea con otra persona o grupo de personas, siempre habrá épocas en que las necesidades, acciones y sentimientos chocan con los de los demás. Lo importante no es tanto la existencia del conflicto, sino cómo se maneja el mismo. Aunque no pueda hacer nada respecto a su existencia, tal vez pueda alterarse la manera como se enfoca, se trata, se maneja y se resuelve.

Consecuencias potenciales del conflicto.



No todos los conflictos tienen los mismos resultados. Algunos son destructivos y otros, constructivos. El conflicto es potencialmente destructivo en una organización cuando consume mucha energía de los colaboradores y deja poco espacio para el trabajo. Los conflictos pueden interferir con el trabajo y causar tantas hostilidades interpersonales y sentimientos antagónicos que los colaboradores se vuelvan incapaces o no estén dispuestos a trabajar con los demás.

El conflicto también puede traer consigo elevados cambios de personal e incluso ausentismo, pero en su mayor parte impide la coordinación de grupo y el flujo de tareas que requieren actividades interdependientes. En los grupos interdependientes la cooperación puede ser la única manera de desempeñar el trabajo; la competencia abierta y oculta entre los miembros del grupo o entre los diferentes grupos, tiende a sabotear la ejecución efectiva de las tareas. Casi siempre se prefiere perder sólo para que nadie gane.

Resultados positivos del conflicto.

Si se consideran los resultados negativos que derivan del conflicto, es fácil comprender por qué es necesario dedicar tanto esfuerzo para evitarlo o suprimirlo. Aun así, es posible derivar un gran beneficio del conflicto o tensión en las organizaciones.

En efecto, el conflicto también puede propiciar la innovación, la creatividad y el cambio. Si se suprime el conflicto para lograr conformidad, uniformidad y seguridad, existe poca probabilidad de que surjan ideas creativas. Al propiciar la autoexpresión individual, puede llegarse a un mayor rendimiento organizacional y a hábitos de participación y compromiso más fortalecidos, lo cual finalmente mejora la coordinación intergrupal y el flujo de información. En la tabla siguiente se resumen los criterios para juzgar **si un conflicto es constructivo** y si se está **tratando de manera positiva**.

1. El conflicto constructivo promueve el cuestionamiento sobre la eficacia de las políticas o valores organizacionales o personales.
2. El conflicto constructivo origina mejores comunicaciones entre los participantes.
3. El conflicto constructivo produce una distribución más equitativa de los recursos y el poder.
4. El conflicto constructivo trae consigo el desarrollo y la estandarización de los procedimientos para el manejo eficaz de los conflictos.
5. El conflicto constructivo restringe el uso del poder por parte del (los) participante (s) dominante (s)

Tipos de conflictos.

Existen muchos tipos de conflictos y cada uno tiene sus raíces en diferentes niveles de la estructura de la organización. Los conflictos personales se presentan en un individuo que experimenta 1) necesidades, deseos y valores conflictivos; 2) maneras competitivas de satisfacer una necesidad o deseo determinados; 3) frustración proveniente de obstáculos que se interponen en la satisfacción de una necesidad, y 4) discrepancias de papeles

Es bastante común experimentar necesidades o deseos conflictivos. En determinado momento puede ser necesario satisfacer deseos que compiten entre sí y que, en ocasiones, parecen ser mutuamente excluyentes. En la siguiente tabla se **resumen los cuatro tipos de objetivos en conflicto**. Es posible que en el conflicto de **acercamiento- acercamiento** uno sea atraído hacia dos objetos seductores, pero sólo pueda lograrse uno de ellos; en el conflicto de **acercamiento- evasión**, puede desearse algo que presente tanto ventajas como desventajas. En el conflicto de **evasión- evasión** puede enfrentarse a dos posibilidades, ambas negativas. En el conflicto de **doble acercamiento- evasión**, se tienen dos objetivos, pero cada uno presenta aspectos positivos y negativos.

Acercamiento - acercamiento: Atraen dos objetos- meta al mismo tiempo, pero sólo uno de ellos puede alcanzarse. Ej. Decidirse si compra un coche marca X o marca Y.

Acercamiento-evasión: La meta tiene características atractivas y negativas de igual fuerza. Ej. Un funcionario desea ingresar a un magister para obtener ese grado adicional, pero sabe que debe esforzarse mucho durante dos años.

Evasión- evasión: Se enfrenta uno a dos posibilidades, ambas negativas. Es el síndrome de "de dos males, el menor". Ej. Un empleado debe elegir entre quedarse hasta tarde en la oficina o asistir el sábado para terminar su trabajo atrasado.

Doble acercamiento- evasión: Se enfrenta uno a dos o más objetos-meta, hacia los cuales presenta interés y desagrado. Ej. Un individuo debe decidir si debe aceptar o no un nuevo puesto con más prestigio y mayor sueldo, que consumiría gran parte del tiempo que en la actualidad dedica a su familia.

Conflictos interpersonales.

El conflicto interpersonal es básicamente causa de: 1) diferencias individuales, y 2) recursos limitados.

- (1) Si se considera la **diversidad** de valores, estilos, creencias, motivos, metas y conductas de las personas, las oportunidades de conflicto son tan abundantes que este resulta inevitable.
- (2) Una fuente del conflicto interpersonal en una organización es la **escasez de recursos** de tipo físico, financiero o humano. Cada persona en la organización puede tener una idea de cuál es la mejor y más equitativa forma de asignarlos. Este tipo de confrontación puede ocasionar comportamientos disfuncionales que pueden afectar seriamente la efectividad el equipo de colaboradores.
- (3) Otra fuente de conflicto se define como la **diferenciación de roles** que se origina en desacuerdos acerca de cómo están definidas las relaciones entre las personas. Es posible que éste supere las naturales dependencias del subordinado con respecto al superior en ciertos aspectos en que éste no está dispuesto a transar. Por ejemplo, en materia de tiempo extra, el subordinado quiere mantener el control acerca de su disposición a utilizarlo, de modo que es preferible a que éste se ofrezca antes de que el supervisor se lo pida.
- (4) También surgen conflictos derivados de la **estructura de la organización**, sobre todo las excesivamente jerarquizadas. Es sabido que las políticas y estrategias gerenciales no siempre son comprendidas ni menos compartidas por los niveles inferiores de la pirámide organizacional.
- (5) Otro tipo de conflictos esperables en una organización son los de **tipo funcional**. Estos hacen referencia a que los objetivos que persigue cada unidad especializada de la organización podrían entrar en conflicto y se ilustra frecuentemente con los roces que pueden haber entre Ventas, Producción y Adquisiciones. O también entre Unidades asesoras y operativas. En este último caso las unidades que se encargan de estudiar y proponer sistemas de gestión suelen criticar a la línea de operación por la refractariedad que suelen mostrar hacia los cambios o mejoras, en tanto la gente de operación ven las propuestas como sugerencias teóricas sin base real.

Indicadores o síntomas de conflictos latentes:

- Lenguaje corporal
- Desacuerdo, sin importar el asunto
- Retener información o malas noticias
- Sorpresas repentinas
- Declaraciones públicas fuertes
- Ventear los desacuerdos a través de los medios comunicativos
- Conflictos en los sistemas de valores



¿Cómo manejar los conflictos?

Para ser efectivo en el manejo de conflictos, uno debería ser capaz de:

1. identificar situaciones conflictivas
2. realizar un diagnóstico de la situación
3. manejar diversos estilos de resolución de conflictos
4. recurrir al estilo más adecuado según la situación y según las personas involucradas.

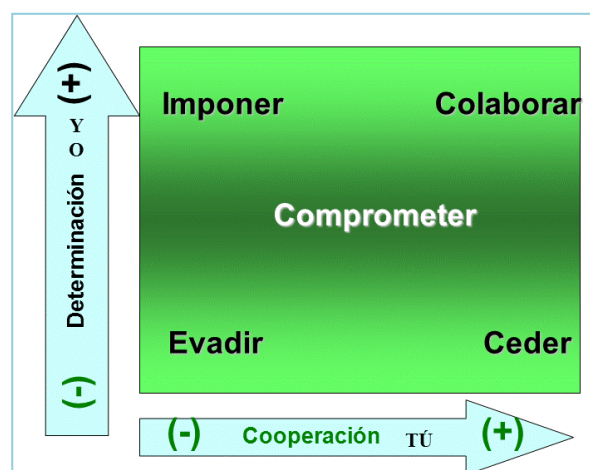
Los estilos de manejo de conflictos son definidos a partir de dos dimensiones (Thomas, 1976):

1º: La medida en que el individuo intenta satisfacer sus propios intereses (YO) versus la medida en que el individuo intenta satisfacer los intereses de la otra persona (TÚ)

¿QUÉ ESTILO UTILIZAR?

IMPONER Refleja un deseo de satisfacer sus propias necesidades a expensas de la otra parte. Las personas más asertivas y menos cooperadoras utilizan este estilo. Puede ser utilizado efectivamente en situaciones amenazantes que exigen acciones rápidas y decisivas, o bien para protegerse de quienes tienden a aprovecharse de una conducta no competitiva.

EVADIR: Conducta no cooperativa ni asertiva de ambas partes. Quienes utilizan este estilo son indiferentes a las necesidades e intereses mutuos y eluden el conflicto. Puede ser utilizado efectivamente como una estrategia de dilatación.



COMPROMETER: Requiere condiciones moderadas de cooperación y asertividad. Quienes utilizan este estilo buscan una solución mutuamente aceptable y parcialmente satisfactoria. Es efectivo y aceptable cuando se buscan soluciones temporales para asuntos complejos o cuando el tiempo es escaso. También en situaciones en que las necesidades e intereses de las personas pueden ser postergados en favor de los objetivos de la organización.

CEDER: Se caracteriza por la conducta cooperativa y no asertiva. Las necesidades o interés de la otra parte, se sitúan por sobre los propios. Normalmente conduce a relaciones de cooperación. Es apropiada y efectiva sin una de las partes no esta tan interesada como la otra; si es especialmente importante preservar la armonía y evitar la perturbación y si la otra persona tiene mucho más poder.

COLABORAR: Implica el máximo uso, tanto de la cooperación como de la asertividad. Requiere un procesamiento integral del conflicto y la identificación de intereses y metas. Es el mejor estilo a usar para situaciones en que las necesidades e intereses de las personas son extremadamente importantes y no pueden ser ignorados.

IMPORTANTE: EN RECURSOS DE APRENDIZAJE PRESENTAMOS UNA ENCUESTA PARA EVALUAR SU ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS

Técnicas de control emocional y manejo del estrés.

TÉCNICA Nº 1: EL MODELO DE DETENCIÓN DEL PENSAMIENTO

- Esta técnica puede utilizarse también antes, durante o después de la situación que nos causa problemas y se centra en el control del pensamiento.
- Para ponerla en práctica debes seguir los siguientes pasos:
 - Cuando te empieces a encontrar incómodo, nervioso o alterado, préstale atención al tipo de pensamientos que estás teniendo, e identifica todos aquellos con connotaciones negativas (centrados en el fracaso, el odio hacia otras personas, la culpabilización, etc.)
 - Elabora un mecanismo para detener esos pensamientos
 - Sustitúyelos por otros más positivos

Esta técnica requiere cierta práctica para identificar los pensamientos negativos, así como para darles la vuelta y convertirlos en positivos.

PENSAMIENTOS NEGATIVOS	PENSAMIENTOS POSITIVOS
“Soy un desastre” “No puedo soportarlo” “Me siento desbordado” “Todo va a salir mal” “No puedo controlar esta situación” “Lo hace a propósito”	“Soy capaz de superar esta situación” “Si me esfuerzo tendré éxito” “Preocuparse no facilita las cosas” “Esto no va a ser tan terrible” “Seguro que lo lograré” “Posiblemente no se haya dado cuenta “que lo que hace me molesta

TÉCNICA Nº 2: LA TÉCNICA DE CONTROL Y MANEJO DE LA IRA

Control de pensamientos que generan la ira: Detecte y detenga aquellos pensamientos automáticos.

Control de respuesta de activación fisiológica: Controle la respiración o utilice cualquier otra técnica de relajación (distiéndase; apriete fuertemente los puños y luego suelte en forma lenta, haga lo mismo con sus músculos de brazos y piernas)

Cambio de conductas motoras inútiles o desadaptativas: Considere que en el momento en que se producen las respuestas de ira es difícil tomar decisiones sobre qué cosas se pueden hacer en lugar de las que se hacen. Por ello, prepare de antemano algunas conductas que se llevarán a cabo automáticamente cuando aparezcan las primeras sensaciones de ira. Por ejemplo pensar en un ser querido, en un ambiente en que se ha encontrado muy calmado y a gusto

***RECUERDE:** No son las situaciones en sí las que provocan nuestra ira,
sino la forma de interpretar las situaciones.*

TÉCNICA N.º 3: RESPIRACIÓN COMPLETA

Esta técnica es muy fácil de aplicar y es útil para controlar las reacciones fisiológicas antes, durante y después de enfrentarse a las situaciones emocionalmente intensas. Básicamente es la unificación de 3 tipos de respiraciones, *abdominal*, *costal* y *clavicular*.

- ✓ Vaciar bien los pulmones con una profunda espiración
- ✓ Llenar los pulmones con el descenso del diafragma (respiración. Abdominal)
- ✓ Dilatar las costillas y que entre todo el aire que pueda (respiración Costal)
- ✓ Por último levante las clavículas (respiración Clavicular)
- ✓ No se hinche como un balón, debe ser una respiración relajada

La inteligencia emocional y calidad de vida⁴

Determinados experimentos han cambiado nuestro criterio sobre las relaciones existentes entre el sistema inmunológico y el sistema nervioso central. Cada vez son más los médicos que reconocen la incidencia de las emociones en el desarrollo de enfermedades. Un ejemplo, el pánico y la ansiedad aumentan la tensión arterial. Con ello las venas dilatadas por la presión sanguínea sangran más profusamente y ésta es una de las principales complicaciones a las que se enfrenta cualquier intervención quirúrgica.



También podemos hablar de las enfermedades infecciosas como la gripe, el resfriado y el herpes. Nuestro sistema inmunológico suele mantenerlos a raya excepto en aquellos momentos en los que el estrés emocional disminuye nuestras defensas. La vulnerabilidad a estos virus de las personas preocupadas y alteradas es mucho mayor.



La importancia médica del estrés es tal que las técnicas de relajación orientadas a reducir la excitación fisiológica se están utilizando clínicamente, según Goleman, para aliviar los síntomas de numerosas enfermedades crónicas entre las que se incluyen, entre otras, las enfermedades cardiovasculares, ciertos tipos de diabetes, la artritis, el asma, los desórdenes gastrointestinales y el dolor crónico.



⁴ El directivo emocionalmente Inteligente Caruso & Salovey Ed Algaba. España 2005

Competencias que ayudan a resolver los conflictos

Escucha empática

- Intención de comprender.
- Ponerse en los zapatos del otro.
- Entrar a su marco de referencia.
- Comprendiendo lo que ve según su paradigma.
- Comprensión profunda (emocional e intelectual).
- Depósito enorme en la cuenta emocional.
- Es terapéutica, curativa, de aire psicológico.
- Herramienta excelente para ayudar a resolver problemas.
- Ayuda a que la gente resuelva su maraña interna.
- Profundizando, "pelando la cebolla".



Habilidades progresivas de la escucha empática:

1. Atención física. [Postura de escucha.](#)
2. Comprensión intelectual. [Parafraseo.](#)
3. Comprensión emocional. [Reflejo de sentimientos.](#)
4. Escucha empática. [Todo junto.](#)

Atención Física

- Cara a cara.
- Postura abierta.
- Acercamiento al otro.
- Buen contacto visual.
- Relajado y cómodo.

RESUMEN DEL CAPITULO

En este capítulo de resolución de conflictos, se parte reconociendo que éste es parte natural de cualquier relación de comunicación. Independientemente de lo cerca que uno se encuentre de otra persona, de lo mucho que se quiera al otro, de lo compatible que uno sea con otra persona o grupo de personas, siempre habrá épocas en que las necesidades, acciones y sentimientos chocan con los de los demás.



Otro aspecto reconocible de los conflictos que se producen en las organizaciones es que pueden estar determinados por factores estructurales (niveles de decisión, estilos de liderazgo, recursos disponibles, etc.) y por tanto son evidencias que podrían abordarse, resultando su resolución en un beneficio.

El conflicto en las organizaciones, sino se aborda, puede ser paralizante y afecta negativamente ya que pueden impedir la coordinación de grupo y el flujo de tareas que requieren actividades interdependientes.

Recursos de aprendizaje

ENCUESTA DE MANEJO DE CONFLICTOS

Ud puede evaluar su estilo para manejar conflictos contestando las preguntas que aparecen en la encuesta electrónica de la plataforma www.prodem.cl.

La forma de conocer el resultado se incluye en el mismo test, pero si tiene alguna duda, por favor contáctenos.



PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION

1. Seleccione la alternativa correcta

Los conflictos personales se presentan en una persona que experimenta

- a) Necesidades, deseos y valores conflictivos
- b) compite para el logro de un deseo determinados
- c) Percibe obstáculos para el logro de una meta
- d) Todos los anteriores

2. Algunas formas conductuales que presagian conflictos potenciales:

- a) Enojos sin sentido
- b) Subir el tono de voz
- c) Sorprender
- d) Retener información
- e) Todas las anteriores

3. El modelo de manejo de conflictos en que se busca una solución mutuamente aceptable y parcialmente satisfactoria es:

- a) Evasión
- b) Cesión
- c) Compromiso
- d) Colaboración
- e) Ninguna de las anteriores

4. Selección de la(s) alternativa correcta

- a) Se ha demostrado que las emociones pueden afectar negativamente un tratamiento medico
- b) El estrés emocional puede bajar nuestras defensas
- c) El control del estrés influye positivamente en numerosas enfermedades
- d) Todas las anteriores

5. En el manejo de conflictos muchas veces no disponemos de toda la información para argumentar o convencer sobre nuestro punto de vista. Para reunir la información es recomendable :

- a) Ceder
- b) Imponer
- c) Evadir
- d) Colaborar

Verifique sus respuestas en www.prodem.cl

CAPITULO V ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO.

La capacidad organizativa y la administración del tiempo

La capacidad de estructurar, planificar y organizar en forma lógica, realista y ordenada, tareas y obligaciones, en que eventualmente participan terceras personas es una capacidad que hace la diferencia para cualquier funcionario o funcionaria y en cualquier institución

Dentro de esta capacidad organizativa, se valora positivamente el tener claridad no solo de la misión institucional y la de la Unidad en que se trabaja, sino también sobre la **Misión de nuestro cargo** y la forma en que debemos desarrollar las actividades, para alinearnos con la Misión Institucional

Estos conceptos, llevados a la práctica, implican- entre otros aspectos- el uso racional y lógico de un recurso escaso como es el tiempo, algo que no se recupera ni se ahorra

En este capítulo vamos a resaltar esta competencia, que tiene que ver con organizar tareas y obligaciones en forma proactiva, separando lo importante de lo trivial, y focalizando sus esfuerzos en los aspectos más relevantes.

¿Qué es el tiempo?

Podemos encontrar definiciones desde la Mecánica Cuántica hasta la Filosofía, pasando por la Teoría de la Relatividad de Einstein, que, dicho sea, con el “paso del tiempo” fue invalidada por la presencia de un tercer marco de referencia y un observador del fenómeno.

Pero usaremos lo siguiente:

El tiempo es la magnitud que mide la separación de cualquier fenómeno que afecte a cualquier materia, es decir, **el período que transcurre entre dos sucesos consecutivos**. Dicha magnitud nos permite ordenar los hechos en secuencias de pasado, *presente* y futuro.



¿Cómo se mide el tiempo? :

Un reloj atómico está calibrado para contar 9.192.631.770 vibraciones del átomo de Cesio para luego hacer un "tic". Entonces tenemos la unidad Internacional para medir el tiempo;. Un segundo.

¿Perdemos el tiempo?

El tiempo no es posible ahorrarlo, o recuperarlo. Lo que podemos hacer es tener una mejor interpretación de qué y cómo vamos a lograr lo que nos hemos propuesto y hacerlo con la oportunidad que agrega valor.

“Perdemos el tiempo”, cuando hemos tomado decisiones que no van en la “línea” de lo que queríamos lograr. O tal vez no sabíamos “qué” era eso que queríamos lograr.

Una preparación previa, una mirada profunda y reflexiva, hace que muchos piensen que están “perdiendo el tiempo” y que la acción o actividad es la manera de “hacer bien las cosas”.

Vamos a revisar a continuación algunos conceptos que nos permiten comprender el valor de actuar en base a principios utilizados por las personas altamente efectivas.

Principios de administración del tiempo

Franklin Covey escribió “Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas” en los que define cuatro principios esenciales de organizar nuestras actividades con resultados positivos :

PRINCIPIO Nº 1: COMENZAR CON EL FIN EN LA MENTE”,

Este principio es equivalente a definir una Misión en la Vida, tal como lo definimos para la Organización en su conjunto. Se trata de que debemos hacer “Una reflexión de carácter personal que tiene que ver con los propósitos que nos pondremos como meta: ¿**Vivimos por vivir** o **vivimos por un propósito?** La respuesta a esta sencilla y relevante cuestión puede transformarse en la Misión que nos proponemos.



PRINCIPIO 2: LA BRÚJULA Y EL RELOJ

Consistente con la relevancia de tener una Misión, podemos asimilar el enfoque en las prioridades utilizando el principio de la brújula y un reloj. **La brújula “es” la Misión**, la dirección, los valores, los propósitos, lo que más nos importa.

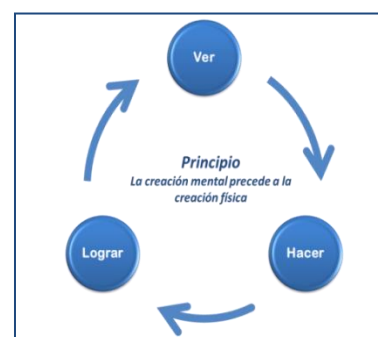
Por otro lado, aunque no por eso no es fundamental, **el reloj “es” el itinerario, las citas, lo que es urgente o importante**. Considere que **la rapidez con que nos movemos NO puede estar por encima de la dirección que hemos decidido** tomar y los compromisos que hemos adquirido con nuestras relaciones.



PRINCIPIO 3: LA CREACIÓN MENTAL PRECEDE A LA CREACIÓN FÍSICA

Todo lo creado, dice Covey, es creado dos veces. Primero, **creamos una imagen o plan** y luego **hacemos su manifestación en el mundo físico**, detectable por los demás y nosotros mismos.

No debemos perder de vista, que esto ocurre porque tenemos un lenguaje y ese lenguaje “constituye realidad”. Entre la creación mental (que podríamos llamar una “conversación interna”) y la manifestación física, existe una coordinación necesaria. Un artista puede visionar un nuevo cuadro. Generalmente tendrá que conversar con alguien para conseguir los materiales.



PRINCIPIO 4: PONER PRIMERO LO PRIMERO.

Si Usted	El Resultado de este hábito es
<ul style="list-style-type: none"> • Se enfoca en las necesidades más importantes • Elimina lo que no es importante. • Planifica semanal y diariamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor desempeño en organizarse y en la productividad • Menos crisis que enfrentar • Identificarse como una persona que llega hasta el final y que cumple. • Equilibrio, desaparece el agobio, se está más empoderado

Matriz del Tiempo: urgente versus importante

Considerando el valor práctico que tiene la metáfora de la BRUJULA (COSAS IMPORTANTES) versus el RELOJ (LO URGENTE) Covey propone la Matriz del Tiempo que muestra una combinación de 4 opciones que utilizamos para “invertir” o “gastar” el tiempo que disponemos en la que indica ejemplos de cada cuadrante:



Las actividades **urgentes e importantes** son las que requieren acción de manera rápida, mientras que las **No Urgentes pero también importantes** son las que tienen que ver con metas importantes, con propósitos, con valores y con la dirección que hemos decidido darle a nuestras vidas.

Los que viven resolviendo las cosas **urgentes pero no importantes**, tienen la “ilusión” que están haciendo cosas de valor, pero se decepcionan porque ponen mucho esfuerzo con pobres resultados. Finalmente, aquellos que viven en lo “**no urgente/no importante**”, están en el desperdicio y el exceso de esfuerzo, porque ahí no hay valor.

Pero veamos en detalle el significado de estos cuadrantes

El **CUADRANTE 1** representa lo que es **urgente e importante**. Por supuesto que es el lugar donde aplicamos nuestra experiencia y criterio para responder a muchas necesidades y desafíos. En este cuadrante se encuentra lo que nos apremia día a día. Los problemas que se presentan y que debemos resolver (desviaciones de lo provisto que ocurren por una causa que puede ser desconocida), reuniones imprevistas, informes que deben presentarse, etc. Pero también es preciso advertir que **muchas actividades importantes se vuelven urgentes** debido a que las **postergamos más allá de lo necesario** (*Piense usted en su control de salud postergado indefinidamente ...hasta que su propio cuerpo lo lleva al médico*)



El **CUADRANTE 2** incluye actividades que son importantes pero no urgentes. Es el **cuadrante de la calidad**, donde planificamos a largo plazo y prevenimos problemas (ejercitarse físicamente ahora porque a futuro tendremos mejor calidad de vida), ampliamos nuestra mente, e incrementamos nuestras habilidades mediante el continuo desarrollo profesional, visualizamos el modo de ayudar a nuestros hijos en sus problemas o invertimos en mejorar la calidad de las interrelaciones escuchando en forma atenta y sincera. El punto es cuánto tiempo dedicamos a estos dos cuadrantes y como nos dejamos llevar por las urgencias del **Cuadrante 1**, del cual surgen los agotamientos y el estrés. Otra conclusión que debe subrayarse es que si planificamos, prevenimos y prevenimos, el tiempo en el **Cuadrante 1** se reducirá.



Resumiendo: en el Cuadrante 1 los **acontecimientos nos conducen**; en el **Cuadrante 2** somos **nosotros los que lideramos**



En el **CUADRANTE 3** se encuentran las cosas urgentes pero no importantes. Muchas llamadas telefónicas, visitas inesperadas, reuniones no programadas se encuentran en esta categoría. A veces pasamos mucho tiempo en el **CUADRANTE 3**, pensando que estamos en el **CUADRANTE 1**; En verdad, lo más probable es que estemos resolviendo los problemas de terceros. Estos interruptores de tiempo son los llamados **desperdiciadores universales** del tiempo.

El **CUADRANTE 4** es el de las cosas ni urgentes ni importantes, por lo cual podría ser el cuadrante del escape cuando las actividades del Cuadrante 1 y 2 nos agobian. ¿Qué nos ofrece este cuadrante?: los programas idiotizantes de la TV, las trivialidades del chismorreó, el ajetreo sin sentido. No confundir con la recreación del **CUADRANTE 1** que es una valiosa actividad, con el entretenimiento en exceso del **CUADRANTE 4**



El enfoque de Covey en la matriz de tiempo, es reconocer que:

- Las cosas importantes, sean urgentes o no, deben ser realizadas,
- Las urgentes e importantes (sus salud) posiblemente llegaron a esa status por falta de previsión
- Usted tiene un lugar en donde disponer de más tiempo provechoso: sáquelo del Cuadrante 3 (desperdiciadores de tiempo) y , mejor todavía , del Cuadrante 4

Resultados en Calidad de Vida

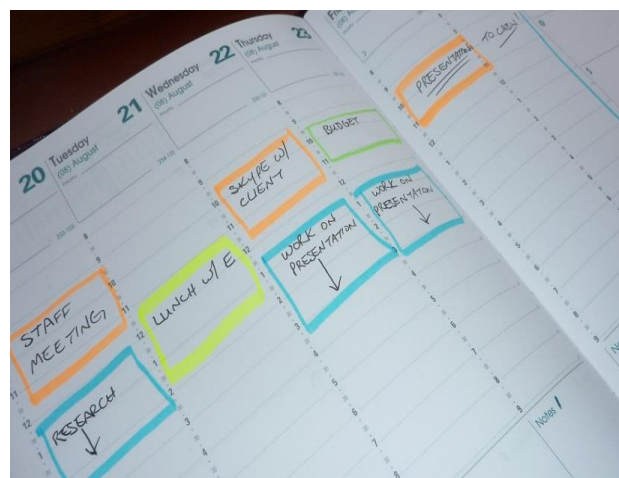
El equilibrio que nos traerá el planificar actividades tiene muchos resultados en la calidad de vida. Vivir mejor, es en parte un resultado general de planificarse, priorizar siguiendo una Misión, siguiendo nuestros propósitos y valores. Pragmáticamente, cuidarnos, es una excelente inversión.

			
Mejoras en el sistema cardiovascular, mayor oxigenación del cerebro y los músculos, aumenta producción de hormonas que mejoran el estado de ánimo y la capacidad para hacer esfuerzos.	Redes de ayuda presentes mejoran desde las expectativas de vida hasta los problemas materiales. El amor, la amistad y la camaradería son necesarias para que el ser humano, gregario por naturaleza, viva en Bien Estar	El cerebro es un órgano que puede mantenerse “en forma”. Ejercite leyendo, aprendiendo nuevas cosas. En la medida que el cerebro va conociendo nuevos mundos su capacidad aumenta. Se puede ser más productivo y además interesante.	Las actividades de servicio producen satisfacción en las personas que lo hacen. Un favor o una acción generosa recurrente son incluso potenciadores del sistema inmunológico. Leer sobre personas que nos inspiren, nos ayuda a empatizar

Técnicas de Planificación del Tiempo

Planificar es una actividad que puede ser identificada como del Cuadrante 2 en la matriz del tiempo de Covey, es decir de aquello “**no urgente/importante**”. Que no sea urgente, no quiere decir que no lo hagamos con recurrencia y rigurosidad.

Cuando tenemos nuestra “brújula” de la Misión Personal y Laboral, podemos construir nuestro plan de manera que podamos mantenernos lejos de las crisis o hacernos cargo de ellas.



Lejos de las crisis, por ejemplo, porque al planificar prevenimos su ocurrencia. Y en caso de que los hechos de la vida nos pongan en la necesidad de hacernos cargo, o de los problemas importantes, tendremos mayor capacidad de maniobra.

PLANIFICAR LA SEMANA

A1) Revise la Misión Personal y Laboral junto a sus Roles o funciones

Antes del inicio de cada semana revise la Misión personal y Laboral. En ella debe identificar roles o funciones (no más de 7) que representen las relaciones clave y las responsabilidades que usted ha adquirido.

A2) Elija lo importante

¿Qué es lo más importante que puedo hacer para cada responsabilidad durante la siguiente semana? Estas cosas importantes, Covey las define como “las Grandes Rocas” que pueden ser **tareas, entrevistas, reuniones, temas a desarrollar**, etc.

A3-) Programe la semana

Antes de programar hágalo con las cosas que ha determinado como importantes en el punto A2 y conviértalos en Citas, Tareas, Áreas de enfoque. Así obtendrá un plan semanal. Defina claramente el rol o función que le corresponde concretar en su labro y la meta que se considera como cumplida. Manténgalo a la vista, accesible. Revíselo.

FUNCION	META	Recordatorio		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Agenda del Director	Actualizada de Lunes a viernes		9:00	OK				
Reunión de avance PMG	Graficas y memos entregados a participantes		10:00			OK Correo		
Actualizar base de datos PYME	Cobertura de empresas Regiones VI y VII		11:00			Excel		
			12:00					
			13:00					

PLANIFICAR EL DÍA

1. Verifique las citas del día

Revise sus actividades diarias considerando el “panorama” de la semana; revise su brújula y verifique que le hace sentido de ella para el día. Si tiene que “mover” la agenda, hágalo de inmediato. No olvide que esos pueden ser compromisos con otros, que debe “renegociarlos”. No basta con moverlos y solo “avisar”.

2. Sea realista

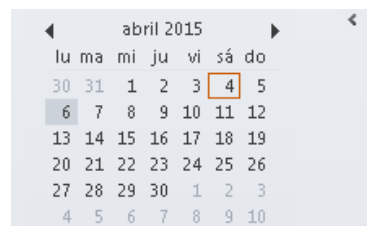
No caiga en la intención de hacer todo de una vez. No olvide la necesidad de trasladarse que a veces ocupa mucho tiempo. Vea si puede usar otros medios, como la llamada, la video conferencia, un correo.

3. Priorice

Identifique las actividades del cuadrante 1 y 2. Si alguna le parece que en realidad es del cuadrante 3, descártela sin dudar. Ordene las que ha dejado en relación a su importancia. Marque la principal con algún signo. Si en el día algo ocurre, al menos habrá realizado las más importantes de las importantes.

4. Formulario T

Le sugerimos que utilice un formulario T para la planificación diaria. Este consiste en colocar a la izquierda las actividades que prácticamente no se pueden cambiar de horario y las actividades que se pueden realizar en cualquier momento del día a la derecha. Esta forma de programación diaria le permitirá tomar decisiones más efectivas sobre la programación y ajustarse a los compromisos importantes.



Lunes 6/2015

8:00			
9:00			
10:00	AQUÍ LO INAMOVIBLE		AQUÍ LO OPCIONAL E IMPREVISTO
11:00			
12:00			
13:00			
14:00			
15:00			
16:00			
17:00			
		Gastos	valor

PLANIFICACIÓN COORDINADA CON TERCEROS: 5W+2H

Cuando son varias las personas o unidades que deben coordinarse para lograr un objetivo, es fundamental disponer de un guion de actuación que indique cual es el rol o función de cada cual. Una técnica simple se denomina 5W+2H, y se origina en las acciones o condiciones que aseguran la ejecución exitosa de un plan. Lo primero es definir el por qué (WHY) del plan, Luego es necesario detallar lo que se deba hacer (WHAT) quien lo hará (WHOM), donde se hará (WHERE) y cuando se hará (WHEN). El plan quedará completo si definimos como se hará (HOW) y cuánto costará (HOW MUCH) cada una de sus etapas.



5. Por ejemplo, se requiere formular un procedimiento estandarizado de atención de usuarios del servicio **POR QUE** es un objetivo estratégico del PMG

QUE	QUIEN	CUANDO	DONDE	COMO	CUANTO (\$)
Identificar puntos de atención externa	J. de Unidades Operativas	Al 15/04/2014	Unidades	Identificar tipos de usuarios por servicio	Sin costo directo
Prepara folletos informativos por área	Agencia	Al 15/06/2014	Externo	Propuesta Mercado Publico	\$4.000.000
Capacitar en atención de Usuarios	U, de Capacitación	Al 15/06/2014	Interno	Charlas de los jefes de U. Operativas	Sin costo directo
Disponer de información de los servicios	Personal de atención usuarios	Al 15/07/2014	Interno	En dispositivos de auto atención	Sin costo directo

RESUMEN DEL CAPITULO

En este capítulo hemos destacado la capacidad de administración del tiempo como distintiva de las personas proactivas y de alto nivel de logro.

Hemos interpretado el tiempo como un recurso escaso que no se ahorra ni se recupera, simplemente se invierte en actividades (incluido el no hacer nada) separadas unas de otras, por lo que una adecuada coordinación de esas actividades que verdaderamente agreguen valor positivo, tanto en términos laborales o personales, es lo que distingue a las personas altamente efectivas.

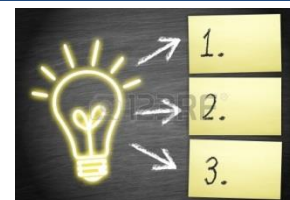
Una forma de gestionar el tiempo es orientar las actividades teniendo un propósito o misión (comenzar con un fin en mente) y entender que las rutinas que nos consumen el tiempo deberían estar alineadas con esa Misión (la brújula y el reloj). Para que esto ocurra es necesario tener un plan que nos enfoque en cosas o necesidades importantes logrando mejor desempeño y menos situaciones críticas que enfrentar

Una forma de aplicar esos principios es separar las cosas IMPORTANTES de las que no lo son. Sin embargo dentro de las cosas importantes aparecen consumiendo nuestro tiempo las cosas URGENTES, que postergan las que siendo importantes no son urgentes. El enfoque de Gestión del Tiempo se basa en saber valorar que las urgencias se originan es no atender oportunamente las demandas de lo que no consideramos urgente y lo vamos postergando

En relación a las cosas No importantes pero urgentes, son las sorpresas inesperadas o imprevistas. Se reconocen como actividades distractivas que consumen nuestro tiempo sin agregar valor. En todas las organizaciones existen los llamados “ladrones de tiempo” que son precisamente cosas urgentes pero no importantes.

Finalmente destacamos las cosas que no son ni urgentes ni importantes, que se reconocen como actividades de escape y cuyo único valor es saber que podrían ser fuente de tiempo más provechoso.

En este capítulo se entregan tres técnicas que nos permiten gestionar el tiempo de mejor forma: la técnica de programación, semanal. La programación diaria y la que permite coordinar a varias personas para lograr un objetivo



Recursos de aprendizaje

PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN

Seleccione la alternativa correcta:

1. De acuerdo al texto, cuáles de estas afirmaciones son efectivas:
 - a) El tiempo no es más que una forma de separar las actividades que desarrollamos en nuestras vidas
 - b) La capacidad de organizar y planificar las actividades en todo ámbito es una capacidad diferenciadora en el desempeño laboral
 - c) Lo relevante es ser capaz de separar lo importante de lo trivial (de lo que no agrega valor)
 - d) Todas las anteriores
2. Son las actividades (incluido no hacer nada) que desarrollamos consciente o inconscientemente las que determinan el uso efectivo del tiempo, por lo que se dice que el tiempo no es un recurso que se ahorre.
☐ Verdadero- ☐ Falso
3. El principio que se puede reconocer en las personas altamente efectivas se refiere a que han tomado la decisión de poner conscientemente un propósito en sus vidas
☐ Verdadero- ☐ Falso
4. El principio de la brújula y el reloj indica que las citas, los informes y las comunicaciones son las que determinan la misión que nos hemos propuesto.
☐ Verdadero- ☐ Falso
5. Se considera que el no darse oportunidades para realizar cosas importantes pero no urgentes, son las que terminan copando la agenda de lo Urgente y alejándonos de lo importante en nuestras vidas
☐ Verdadero- ☐ Falso
6. Lamentablemente no existe una fuente de tiempo a la cual podamos acudir para hacer las cosas verdaderamente importantes.
☐ Verdadero- ☐ Falso

VIDEOS DE APOYO AL APRENDIZAJE

Este video se refiere a los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva de S. Covey. En él se muestra 3 características subyacentes en personas que pasan de la dependencia de otros a la autonomía en sus vidas: Ser proactivo. Tener un fin o propósito en mente y poner primero lo primero.

Luego Covey describe 4 hábitos que toman como base los anteriores y que son las capacidades de integración de equipos: Pensar Ganar-Ganar, Saber escuchar empáticamente (primero entender y luego ser entendido), Sumar capacidades para el logro colaborativo (Sinergia) y Mejorar continuamente (afilarse la sierra)

