

Técnicas de Comunicación



Duración 16 HORAS

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**



BIENVENIDOS!



La Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño en alianza con PRODEM, dan a ustedes la más cordial bienvenida al *1er. Programa de Capacitación Regional e-learning*, iniciando con la realización del Curso de Capacitación “*Técnicas de Comunicación*”, el cual tiene como objetivo principal que los participantes desarrollem capacidades de escucha activa, asertividad, empatía y retroalimentación positiva para lograr comunicaciones efectivas dentro del ámbito de relaciones tanto con usuarios del Servicio como con superiores, colegas o colaboradores del equipo institucional.

Confiamos en que esta capacitación servirá para vuestro desarrollo personal y laboral, que les permitirá además contar con mayores herramientas para enfrentar las labores habituales y el quehacer cotidiano.

Les invitamos a participar activamente de este proceso de formación, diseñado especialmente para los funcionario(a)s de nuestra Subsecretaría.

Saludos cordiales,

Gestión de Personas
Subsecretaría de Economía y
Empresas de Menor Tamaño

Instrucciones para estudiar este curso

1. Estimado (a) participante: Este curso basado en el computador puede ser estudiado con conexión a Internet, con el uso de un CD, pero también con un soporte en papel con los mismos temas que se visualizan en forma electrónica.
2. El acceso al curso es muy amigable y se ha dispuesto una animación especial para familiarizarlo con su uso, así como también de las ayudas en línea que mantendremos durante todo el desarrollo del curso.
3. Le recomendamos que primero lea el texto impreso y luego recorra el módulo electrónico, utilizando la tecla MENU para ver las pantallas en forma más cómoda.
4. En la plataforma, el curso tiene acceso las 24 horas hasta la fecha programada que se indica más adelante
5. En cada capítulo hay ejercicios, preguntas de autoevaluación y videos ilustrativos de los temas tratados. Estas ayudas se identifican de la siguiente manera:
 -  • Indica que debe descargar un test o ejercicio en formato Word, contestarlo y guardarlo en su carpeta. O, si se solicita, enviarlo al correo del facilitador para su evaluación.
 -  • Indica que puede acceder a un video de Youtube
 -  • Indica que debe responder una pregunta formativa en línea las que presentan de inmediato el resultado de su elección. Estas preguntas no inciden en la evaluación final del curso, son solo un indicador personal de su avance y además lo familiarizan con el tipo de preguntas de la evaluación final
6. Cualquier duda debe comunicarla por correo al facilitador del curso cflores@prodem.cl, el que le responderá en forma rápida la cuestión planteada.

Controles del curso

1. Este curso tiene una prueba de diagnóstico que solo servirá para comparar con el nivel de aprendizaje que usted adquirirá al término de su estudio.
2. Sus ingresos a la plataforma de Prodem quedan registrados como “asistencia” al curso, la que se complementa con las lecturas de texto impreso y el uso del CD que puede utilizar sin conexión a internet.
3. Durante el curso usted debe remitir un ejercicio al facilitador y además participar en un foro en el que podrá realizar un aporte al tema que se plantea. **Ambas participaciones se consideran en la nota final del curso**
4. En la fecha programada el sistema permite el acceso a la Evaluación final, registrando las respuestas que Ud. da a las preguntas. La aprobación se obtiene con 7 de 10 respuestas correctas. Si este nivel no se alcanza existe una segunda opción de evaluación.

Antecedentes del curso

Nombre: "Técnicas de Comunicación"
Facilitador: Psi. Claudia Flores Bengoechea
Duración: 16 horas
Modalidad: e-learning
Fecha de estudio: del 1 al 26 de Julio de 2013
Primera Evaluación: Martes 30 de Julio
Segunda Evaluación: Martes 6 de agosto

Descripción del curso

El curso de "Técnicas de Comunicación" cubre una revisión, actualización y práctica del conjunto de habilidades sociales que facilitan una comunicación asertiva y eficiente tanto en el nivel interpersonal como en el grupal u organizacional. Para lograr estos propósitos se entrega un conjunto de conceptos y técnicas orientadas a fortalecer esta vital competencia de integración y trabajo de calidad en equipos orientados al servicio público.

Aquí hablamos de la comunicación para el trabajo, la que se práctica en un espacio de convivencia entre personas, espacio en el que pasamos una parte importante de nuestra vida activa y que vale la pena disfrutar. En este espacio de convivencia se producen numerosos contactos o "roces" entre personas iguales (colega a colega) o entre personas desiguales (con jefes, con usuarios internos o con usuarios externos). Esos contactos que generan roces, pueden ser **insípidos**, ni positivos ni negativos, o bien **dulces** en forma de compañerismo, armonía, solidaridad, empatía, u otras veces **amargos**, como conflictos interpersonales, abusos, incomprendiciones, gestos o malos entendidos, los cuales se pueden superar con técnicas de comunicación efectiva.

Pero no solo se trata de mejorar las **comunicaciones o conversaciones interpersonales**, sino también aprender sobre los **aspectos intrapersonales** que determinan también la calidad de esas interacciones o roces. Las personas que están en armonía consigo misma, tienen una autoestima alta, o pueden tener una noción positiva de su propia valía, se comportan de manera asertiva y respetuosa, contribuyendo a un ambiente cálido y estimulante para el trabajo del equipo de colaboradores.

Objetivo general

Desarrollar capacidades de escucha activa, asertividad, empatía y retroalimentación positiva para lograr comunicaciones efectivas 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.
- Aplicar técnicas de comunicación efectiva, como la escucha activa, la empatía y la asertividad para generar acciones positivas entre y con los colaboradores y colegas.
- 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.
- Fortalecer un modelo de relaciones interpersonales sustentado en el respeto y la no discriminación, la auto responsabilidad, la aceptación de la diversidad y la confianza, resolviendo o anticipándose a los conflictos.

Contenido

INSTRUCCIONES PARA ESTUDIAR ESTE CURSO	3
CONTROLES DEL CURSO.....	3
ANTECEDENTES DEL CURSO	4
DESCRIPCIÓN DEL CURSO	4
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
CONTENIDO.....	6
CAPITULO I INTRODUCCIÓN A COMUNICACIONES EFECTIVAS.	8
IMPORTANCIA SOCIAL DE LAS COMUNICACIONES	8
EL PROCESO DE COMUNICACIÓN.	10
BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.....	11
AXIOMAS DE LA COMUNICACIÓN.....	14
FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	16
PREGUNTAS FORMATIVAS.....	18
CAPITULO II EL PROCESO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA.	19
EL MODELO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA.....	19
LOS NIVELES DEL ESCUCHAR	21
LAS HABILIDADES PARA ESCUCHAR DE MANERA ACTIVA.....	22
LAS HABILIDADES PARA PROPORCIONAR RETROALIMENTACIÓN.....	22
BUSCAR PRIMERO ENTENDER, LUEGO SER ENTENDIDO	24
PREGUNTAS FORMATIVAS.....	25
CAPITULO III ASPECTOS PSICOLOGICOS DE LA COMUNICACIÓN	26
INTELIGENCIA EMOCIONAL	26
LOS CINCO DOMINIOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	27
¿ES DESARROLLABLE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?	28
LA EMPATÍA.....	29
EL RESPETO:.....	29
EL REFUERZO INTERPERSONAL	31
EL GÉNERO Y LAS EMOCIONES.....	31
LA ASERTIVIDAD.....	32
LA PERCEPCIÓN SELECTIVA	33
LOS ACTOS DEL HABLA: CONVERSANDO CONSTRUIREMOS REALIDADES	34
LA PSICOLOGÍA DEL GESTO	36
PREGUNTAS FORMATIVAS.....	38
CAPITULO IV RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.	39
VISIÓN TRADICIONAL Y MODERNA DEL CONFLICTO.....	39
CONSECUENCIAS POTENCIALES DEL CONFLICTO.	39
TIPOS DE CONFLICTOS	40
¿CÓMO MANEJAR LOS CONFLICTOS ?.....	42
¿QUÉ ESTILO UTILIZAR ?.....	42
COMPETENCIAS QUE AYUDAN A RESOLVER LOS CONFLICTOS.....	43
PREGUNTAS FORMATIVAS.....	44

APLICACIONES, EJERCICIOS Y VIDEOS DEL CURSO

CAPITULO I:

- Aplicación: Priorización de capacidades educativas
- Video: Comunicaciones gestuales (7 minutos)

CAPITULO II:

- Aplicación: Primero entender, luego ser entendido
- Ejercicio: Escucha activa (enviar al facilitador)
- Video: Saber escuchar (3 minutos)

CAPITULO III:

- Ejercicio: Asertividad (de autoevaluación)
- Video: Inteligencia emocional (6 minutos)

CAPITULO IV:

- Ejercicio: Estilo de manejo de conflictos (de autoevaluación)
- Video: Si lo quieres, puedes (3 minutos)

CAPITULO I INTRODUCCIÓN A COMUNICACIONES EFECTIVAS.

Importancia social de las comunicaciones



Si consideramos que las personas, del tiempo que pasan despiertas, dedican casi un **setenta por ciento** a comunicarse escribir, leer, hablar o escuchar, es lógico pensar que la ausencia de una comunicación efectiva es una de las fuerzas que más inhibe el buen rendimiento de un grupo. Esto lo ratifican las investigaciones que demuestran que la fuente de conflictos interpersonales que se menciona con mayor frecuencia es la comunicación inexacta.
No puede existir un grupo que no tenga comunicación, es decir, la transmisión de algo con sentido entre los miembros que lo componen

Sólo es posible expresar información e ideas cuando una persona le transmite su significado a otra. Sin embargo, la comunicación es algo más que darles sentido a las ideas, también deben comprenderse. Aunque una idea sea estupenda, resultará inútil mientras no se transmita y los demás la comprendan.

Si existiera la **comunicación perfecta**, se daría cuando un pensamiento o una idea se transmitieran de tal manera que *la imagen mental que percibiera el receptor fuera justo igual a la del emisor*. Aunque se trata de una teoría elemental, en la práctica, la comunicación perfecta es casi imposible por causas que se explicarán más adelante.

Antes de generalizar sobre la comunicación y los problemas de la comunicación efectiva, vamos a revisar brevemente, las funciones que desempeña la comunicación y describir su proceso.



¿En qué consiste la competencia de comunicación efectiva?

En la actualidad, los trabajos requieren nuevas capacidades en los titulares de los cargos, dejando obsoletas algunas capacidades que antes permitían desempeños confiables.

Hoy día se reconoce que personas técnicamente muy competentes necesitan además expresar control emocional, proactividad y emprendimiento para crecer y destacarse. Pero también necesitan competencias de interacción social como la **comunicación** con otros y el **liderazgo**.

Estos grupos de capacidades son parte de la Inteligencia emocional y facilitan la promoción y la empleabilidad del funcionario o funcionaria (se las puede llevar a cualquier trabajo que realice)



Definición: La **comunicación eficaz** es la capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás **a fin de alcanzar los objetivos organizacionales**, mantener canales de comunicación abierta y redes de contacto en los distintos niveles de la organización y –si es necesario- fuera de ella.

EJERCICIO: Para poder evaluar si se dispone de esa capacidad y hacer un plan personal para desarrollarla, le proponemos que se califique en la siguiente tabla que muestra algunas conductas básicas de efectividad comunicacional. Marque una x en las afirmaciones con la que está más de acuerdo: por ejemplo:

<input checked="" type="checkbox"/>	Escucho sólo a mis superiores
Haga aquí su elección:	
1	Comunica sus ideas de manera clara y objetiva.
2	Adecúa sus mensajes al receptor (es) del mensaje.
3	Le cuesta comunicarse de manera clara y objetiva, dado que tiene que explicar varias veces lo que se requiere.
4	Muestra escaso interés en escuchar a otros.
5	Realiza preguntas para obtener la información que necesita para su trabajo.

Si marcó al menos tres de las oraciones: 1; 2; 5; 6; 9, posee la capacidad de comunicarse efectivamente y puede mejorarlo.

Si marcó al menos tres de las oraciones: 3; 4; 7; 8, puede desarrollar la capacidad de comunicarse efectivamente.

El proceso de comunicación.

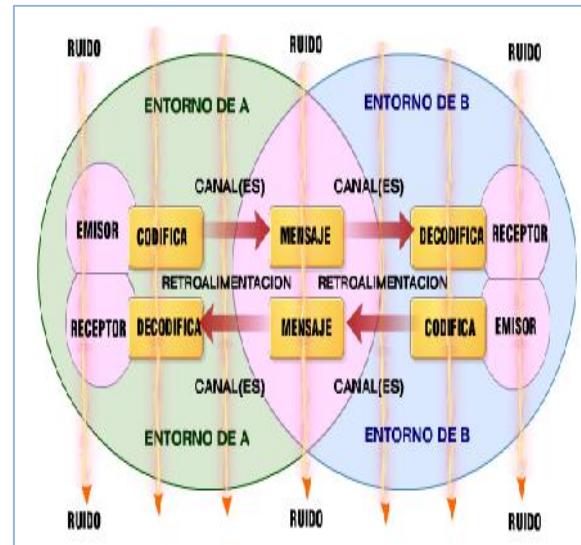


Se puede decir que la comunicación es un proceso o flujo. Los problemas de comunicación se presentan cuando el flujo se desvía o bloquea. En esta sección, vamos a describir el proceso en términos de un modelo de comunicación, se analizarán las distorsiones que pueden alterar el proceso, tales como la 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:

- ① Emisor o fuente del mensaje
- ② Técnica empleada para codificar el mensaje
- ③ El mensaje que se desea enviar
- ④ El canal o medio a utilizar
- ⑤ El receptor del mensaje
- ⑥ La decodificación o interpretación que se le da al mensaje
- ⑦ La retroalimentación o retorno del impacto de la comunicación sobre el receptor, según es advertido por el emisor



La **fuente** 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

Resumiendo, en toda comunicación efectiva:

- 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 hablar de una **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. Además, el hecho de agrupar a los funcionarios en departamentos produce especialistas que desarrollan su propia jerga o lenguaje técnico.

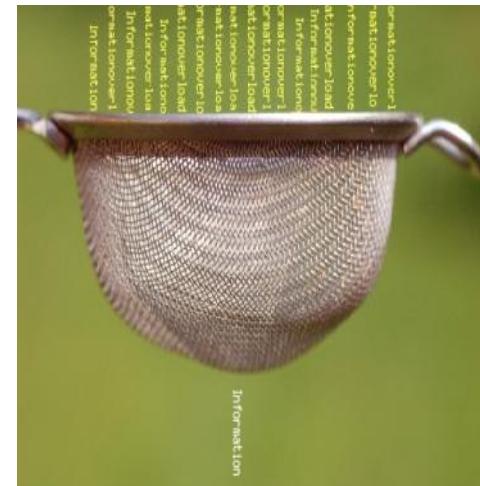
En las grandes organizaciones, los miembros también suelen estar muy dispersos geográficamente (incluso trabajan en diferentes regiones) y las personas de cada localidad emplearán términos y frases singulares de su zona.

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.

4. LOS FILTROS

Los filtros permiten al emisor manipular la información para que el receptor la reciba más favorablemente. 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 CAPÍTULOS VEREMOS LOS CONCEPTOS Y TÉCNICAS QUE AYUDAN A COMPRENDER MEJOR ESTAS BARRERAS Y COMO SUPERARLAS.

Axiomas de la comunicación¹

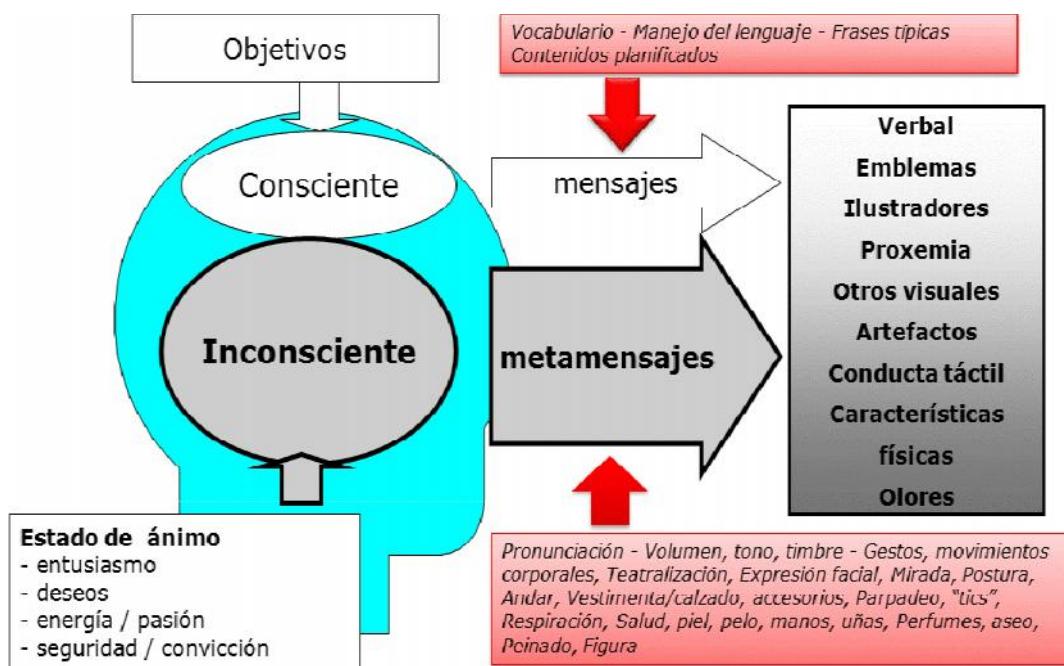


El psicólogo y filósofo austriaco Paul Watzlawick estableció algunos axiomas para explicar su teoría de la comunicación entre las personas. Entre ellas incluyó la afirmación de que es imposible no comunicarse, porque todo comportamiento es una forma de comunicación, y que la comunicación involucra mucha más información que la que contiene la palabra expresada (metacomunicación). Los siguientes son tres de los más importantes axiomas.

1º) No es posible no comunicar: Todo comportamiento es una forma de comunicación. Como no existe forma contraria al comportamiento («no comportamiento» o «anticomportamiento»), tampoco existe «no comunicación».

2º) La comunicación es tanto el mensaje como la forma en que se emite. La comunicación no implica simplemente las palabras habladas (*lo que se dice*); también es importante la comunicación no verbal (*cómo se dice*), que define como los **metamensajes**

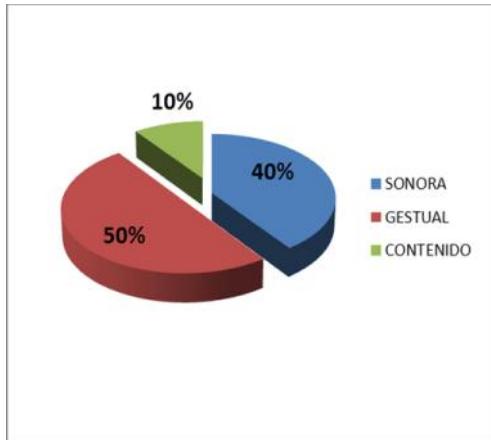
3º) En la comunicación hay dos elementos: un contenido y una relación Esto significa que toda comunicación tiene, además del significado de las palabras, más información sobre cómo el que habla quiere ser entendido y que le entiendan, así como, cómo la persona receptora va a entender el mensaje; y cómo el primero ve su relación con el receptor de la información



¹ Paul Watzlawick, psicólogo, sociólogo y filósofo austriaco, autor de numerosos estudios del tema, entre otros “Teoría de la comunicación humana”

Resumiendo:

- Es imposible no comunicar
- Por lo tanto, cualquier proceso comunicativo tiene:
- Una dimensión de contenido (lo que digo): **10 %**
- Una dimensión sonora (cómo lo digo) : **40 %** y,
- Una dimensión gestual (lo que hago): **50%**



Funciones de la comunicación organizacional.

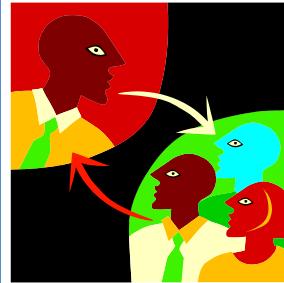


La comunicación en cualquier institución cumple un rol esencial en la fijación de metas y criterios de desempeño, en relacionar a la Organización con el medio externo, en contribuir al desarrollo de la cultura organizacional basada en el compromiso con su misión y también en la organización de los recursos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

1º) 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.



RESUMIENDO: 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. Es el medio por el cual los directivos pueden :	2º) ASCENDENTES: Es el medio por el cual los colaboradores de la institución pueden:	3º) HORIZONTALES
<ul style="list-style-type: none"> ④ Implementar objetivos y metas. ④ Transmitir las instrucciones de trabajo. ④ Crear empatía ④ Generar trabajo de equipo. ④ Procedimientos. ④ Motivación. ④ Amonestación. ④ Retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> ④ Hacer presente los problemas. ④ Realizar sugerencias. ④ Presentar los informes. ④ Canalizar los reclamos. ④ Efectuar las peticiones. ④ 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"> ④ Solucionar problemas. ④ Coordinar actividades. ④ Proporcionar u obtener asesoría.



La actitud corporal en la comunicación no verbal

Este video no le tomará más de 6 minutos- En él se destaca la importancia de la comunicación gestual que acompaña, enriquece y completa la comunicación verbal. Es importante porque nos damos cuenta de lo que transmitimos con los gestos corporales y por tanto es una forma de aprender a usar conscientemente este eficaz medio de comunicación. El video es parte de una serie de TV española y por tanto los interesados pueden ahondar en estas técnicas si les interesa en:



<https://www.youtube.com/watch?v=pb7qhuWjMpM>

PREGUNTAS FORMATIVAS

Seleccione la alternativa correcta:

¿Cual 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

Seleccione la alternativa correcta:

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

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

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 o canal de comunicación le recomendaría para presentar su problema?

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

Verifique su respuesta en www.prodem.cl

CAPITULO II EL PROCESO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA.

PRESENTACIÓN



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.

El 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 esta posiciones

Presentación del modelo de la Comunicación Efectiva:

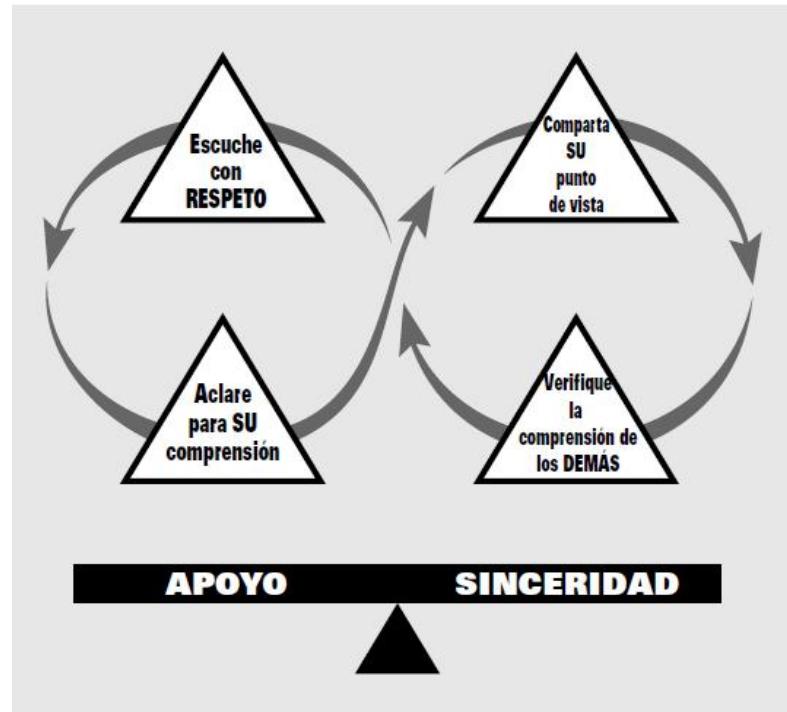
El modelo de comunicación de probada efectividad equilibra **APOYO** y **SINCERIDAD** en un proceso continuo.

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.

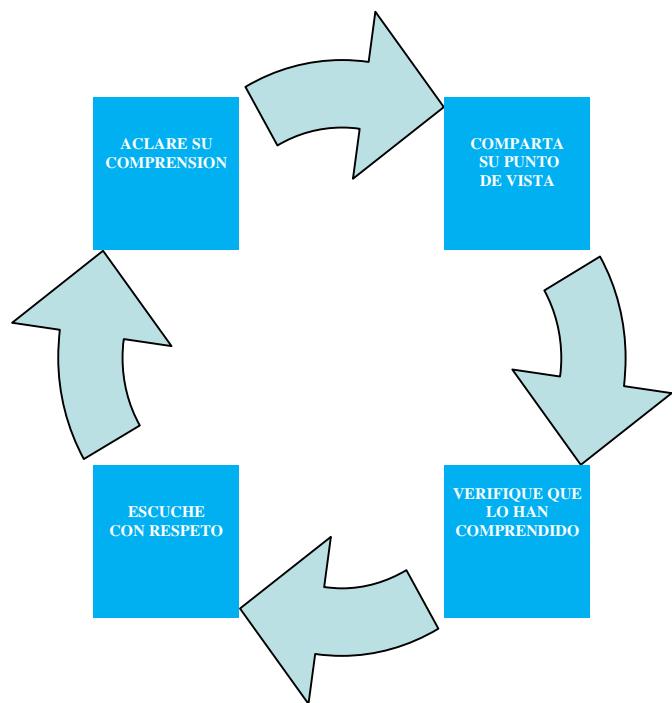
Veamos en detalle este proceso



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 conversaciones 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 sugerencias de la siguiente Tabla 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 la atención del receptor 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. : Resumir los hechos o el mensaje en unas cuantas frases claves.

PARAFRASEANDO: Expresar con diferentes palabras exactamente el mismo mensaje recibido.

ORGANIZANDO: Reestructurar la información transmitida en diferentes categorías, ideas clave, o pensamientos y sensaciones.

CON PREGUNTAS “ABIERTAS”: Requerir más información del emisor.

CON EJEMPLOS ESPECÍFICOS: Pedir que se dé una aclaración o un ejemplo concreto.

(VER MÁS RECOMENDACIONES EN LA PAGINA 21)

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

Hacerlo:

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

Los niveles del escuchar

Cuando otros hablan, escuchamos a uno de los siguientes cinco niveles: ignorar, pretender escuchar, escuchar selectivo, escuchar atentamente o escuchar empático. La gente que escucha en los primeros cuatro niveles con frecuencia 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.

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.

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 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 él 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 Directivo o Supervisor cuánta retroalimentación proporciona a sus subordinados y es probable que obtenga una respuesta válida. Si la retroalimentación proporcionada es positiva, es probable que sea suministrada 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 similar – 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”.

Y 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:

Escoja una persona de confianza y explíquele que está realizando este curso, y pídale ayuda para realizar este ejercicio. Pídale que le cuente una situación positiva que ha experimentado en el día de hoy y:

- 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 él de receptor.
- Agradezca el espacio de confianza.
- Escriba un reporte de lo que le ocurrió a Usted con el ejercicio, y envíelo a nuestro correo. Sólo señale lo que Usted quiere contar. cflores@prodem.cl

Buscar primero entender, luego ser entendido

En un exitoso libro de Stephen Covey² se analiza la importancia de escuchar primero antes de hacer cualquier diagnóstico (lo relaciona con el médico que diagnostica antes de recetar). Covey señala que - sin escuchar - tenemos la tendencia a presumir que entendimos y rápidamente empezamos a dar consejos.

Covey propone que pensemos situaciones personales en que no se nos ha escuchado para empezar a aconsejarnos, que nos remitamos a lo que sentimos en esa ocasión, pero que también reconocemos las ocasiones en que nosotros hacemos lo mismo.

El problema es que empezamos a responder desde nuestra propia experiencia, desde nuestro propio marco de referencia señalando en el fondo cómo es que nosotros responderíamos a determinadas situaciones. Covey define esta condición como de **respuestas autobiográficas** y las califica en:

Aconsejar	Dar soluciones o sugerencias a determinados problemas
Sondear	Hacer preguntas desde nuestro propio marco de referencia o nuestra agenda
Interpretar	Explicar los motivos y las conductas de otros con base en nuestras experiencias ; tratar de descifrar a las personas
Evaluar	Juzgar y estar de acuerdo o en desacuerdo

EJERCICIO: Veamos un caso práctico, aplicando este enfoque:

Los enunciados a continuación son respuestas hipotéticas en una discusión entre dos colegas. Cada enunciado tiene un espacio en blanco. En cada espacio, anote la letra que corresponda al tipo de respuesta(s) autobiográfica(s) representada(s) por el enunciado.

A = Aconsejar

S = Sondear

I = Interpretar

E = Evaluar

1.- ____ Me doy cuenta por qué crees eso, pero estás ignorando hechos importantes en la situación

2.- ____ ¿Qué esperas lograr usando ese enfoque?

3.- ____ Me parece que tu estrategia está basada más en el temor que en la confianza

4.- ____ Si fuera tú, buscaría más equilibrio

5.- ____ Creo que estás demasiado cerca del asunto

6.- ____ Tienes razón. Tu maestro debe disculparse contigo por avergonzarte enfrente de la clase

7.- ____ ¿Por qué jugaste tenis si te está molestando una rodilla?

8.- ____ Me parece que tienes poca confianza en tu habilidad para llegar a un enfoque más práctico

(Compare sus resultados con cualquiera de sus colegas de curso)

Si tiene alguna duda, por favor comuníquese con cflores@prodem.cl

² Los siete hábitos de la gente altamente efectiva; S.Covey.

" 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>

PREGUNTAS FORMATIVAS



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. Seleccione la alternativa correcta
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. Seleccione la alternativa correcta
Un punto clave en la retroalimentación negativa es:
 - 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 cual 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 su respuesta en www.prodem.cl

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 Goleman³

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 si 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.

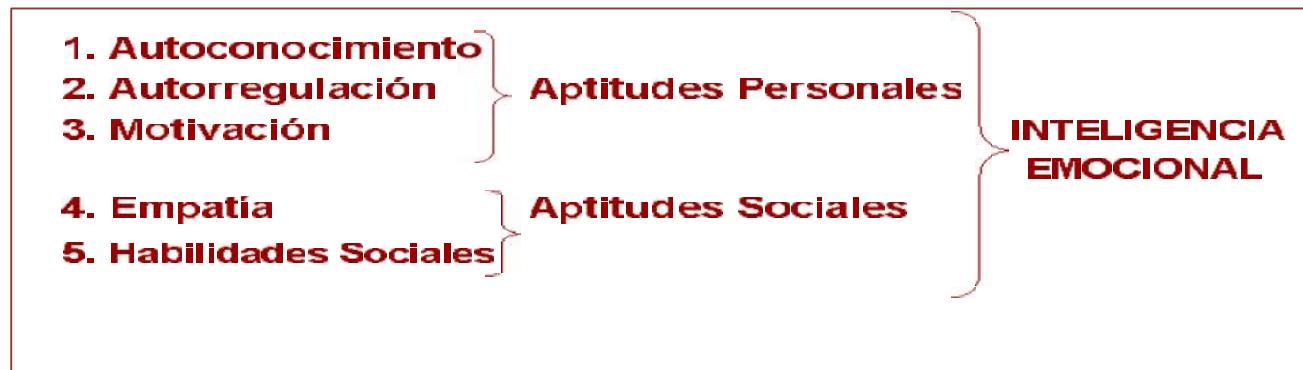
Albert Ellis⁴, uno de los padres de la Terapia Cognitiva, ha desarrollado el **Modelo ABC**, el que explica de la siguiente forma: si enfrentamos una situación adversa (A) que visualizamos puede generar consecuencias (C) indeseables, la magnitud real de esas consecuencias NO dependen de la adversidad, sino de la creencias (B del inglés belief) con que enfrentamos esa adversidad; son éstas las que provocan unas consecuencias u otras.

³ www.eiconsortium.org/index.html

⁴ www.cop.es/colegiados/PV00520/TRE7.pdf

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 Salovey⁵, 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.



⁵ 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 desarollable 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 investigadores⁶ 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 llevan, 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 afán de logro es nuestro punto débil, entonces debemos concretarla 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.

⁶ www.authentichappiness.sas.upenn.edu/

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 diálogo⁷.

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.

⁷ **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.

Ejercicio aplicado de Empatía

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 tu 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 control de calidad para modernizar los procesos y reducir los ciclos de tiempo. Otra 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:

(Comente sus resultados con los colegas de este curso; pero si tiene alguna inquietud , no dude en llamarnos o comunicarse con el facilitador)

El refuerzo interpersonal

Existe una innegable relación entre autoimagen y las conductas. Si uno se percibe a sí mismo como sano, atractivo, inteligente, uno se comporta así, e interactúa con las otras personas de tal manera que los demás lo perciben sano, atractivo e inteligente. Por lo tanto, lo más probable es que la mayoría de las cosas resulten bien. Y al contrario: si uno se percibe feo, tonto, desagradable, actuará en consecuencia y los resultados serán negativos. Esta es la llamada PROFECIA AUTOCUMPLIDA.

Entonces, ¿por qué no regalarse para sí mismo un paquete de diálogos internos positivos.

Ubíquese en un lugar cómodo y tranquilo

Enderece la espalda, respire profundo y dígase: "lo mejor de mí mismo(a) es:

(Complete las frases; si la lista es larga aún mejor).

Tenga presente que usted está formado por un aparato sicofísico, que en este momento, le permite leer estas líneas. Usted tiene ojos, capacidad para ver, leer y entender. Usted tiene emociones y creatividad. Respire profundo y dígase a sí mismo: "así me gusta estar, me siento bien". Grábese esta sensación y adórnela con una cintita de metal.

Ahora, escriba. Haga una lista de sus cualidades y otra de sus logros (pequeños logros valen tanto como ganarse un gran premio). Una vez que tenga hechas estas listas, guárdenlas en una hermosa cajita y adórnela con una cinta de verdad.

Y a sus hijos (compañeros, subalternos), deles un paquete grande de caricias positivas. Busque un momento de tranquilidad y piense en cada uno de ellos anotando la cualidad que usted más aprecia en ellos.

Tenga cuidado de **felicitarlos más por lo que son, y menos por lo que hacen** (notas, conductas, etc.). Haga lo mismo para su esposo (a), para sus amigos y amigas. Y pídale a otros que hagan lo mismo para ud. Comprobará que estos regalos son realmente inolvidables (y sin costo!!!).

El género y las emociones

El género tiene un efecto importante en las emociones y en la inteligencia emocional. Por ejemplo, la experiencia sugiere que las mujeres pueden tener una ligera ventaja a la hora de aplicar las difíciles técnicas de la inteligencia emocional.

Aunque las mujeres, como colectivo, pueden ser más inteligentes emocionalmente que los hombres, parecen ser discriminadas respecto a los hombres cuando muestran ciertas conductas de liderazgo, aunque pueden llegar a ser muy eficaces. Por ejemplo, para los hombres, es aceptable mostrarse energéticos y directos en el trabajo. Sin embargo, a las colegas mujeres se les ve de otra manera cuando se comportan de manera energética. Si una ejecutiva femenina expresa felicidad, ese gesto se puede considerar como algo «típicamente femenino» y blando, mientras que un tipo puede darte un apretón de manos y un abrazo efusivo sin ningún problema. Las normas del papel de cada género en el trabajo dictan que lo que es aceptable para un ejecutivo masculino no siempre es aceptable para una ejecutiva femenina.

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 encontramos.

	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



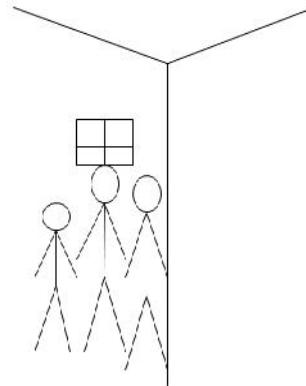
Ud puede evaluar su nivel de asertividad bajando este archivo Word a su escritorio y contestando las preguntas que allí aparecen. La forma de conocer el resultado se incluye en el mismo test, pero si tiene alguna duda, por favor contáctenos.

La percepción selectiva

¿Cómo se explica que las personas puedan ver un mismo objeto y, sin embargo, percibirlo de manera diferente? Hay una serie de factores qué ayudan a dar forma y, en ocasiones, a distorsionar la percepción. Estos factores pueden estar en el *perceptor*, en el objeto que se percibe, o en el contexto de la *situación* en la que se percibe.

Cuando una persona ve un objeto y trata de interpretar lo qué está viendo, la interpretación está sujeta a las características personales del perceptor. Entre las **características personales** más importantes que afectan la percepción se cuentan las **actitudes**, los **motivos**, los **intereses**, la **experiencia pasada** y las **expectativas**.

Una explicación es que no todos observamos de la misma forma. Por ejemplo, se puede decir que estos 3 amigos observan desde fuera de la casa, ¿o usted lo ve mirando desde dentro?



- Con respecto a la **actitud**, esa predisposición que tenemos a valorar las cosas de modo distinto, podemos citar cuan a gusto se sienten las personas socializando en un grupo de muchos amigos donde tal vez pasen desapercibidos, a diferencia de otras que tienen una actitud muy distinta pues prefieren interactuar en grupos pequeños
- También las **necesidades o los motivos** insatisfechos estimulan a las personas y pueden ejercer mucha influencia en sus percepciones. Por ejemplo, si a usted le preocupa un problema personal, quizá le cueste estar atento en sus actividades laborales. Estos ejemplos ilustran que, al parecer, nuestros intereses influyen en nuestro foco de atención dado que los intereses individuales varían de manera diferente de lo que perciben los demás.
- Las **experiencias pasadas** también estrechan el punto focal personal. Usted percibe aquellas cosas con las cuales se puede relacionar. Los objetos o las circunstancias que no se han experimentado antes se notan más que los que se han experimentado en el pasado. Por ejemplo, es más probable qué note una maquina que no ha visto nunca que un archivero normal que es justo igual a cientos que ha visto antes.
- Por ultimo, las **expectativas** pueden distorsionar la percepción de lo que usted ve en razón de lo que espera ver. Si espera que los policías sean autoritarios, qué los jóvenes sean ambiciosos, que a los jefes de personal les “agrade la gente”, o que las personas que ocupan cargos públicos tengan “hambre de poder”, podría percibirlos así, sean cuales fueren sus rasgos reales.

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 Austin⁸ 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) Actos **expresivos y**.
- (5) Declaraciones

Ahora bien, en este apartado nos interesa establecer cuales son los requisitos de éxito de estos actos ilocucionarios 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 despilfarrado 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.

⁸ 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.

Actos lingüísticos Directivos.

Las 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:

- **las solicitudes**
- **las peticiones**
- **las órdenes y**
- **los consejos**

Uno de los aspectos más importantes para evitar los quiebres en la comunicación directiva 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 apoya en las formas de lograr las metas que se intenta imponer.



Compromisos.

Se refieren a expresiones 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 verla 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.



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.



Las declaraciones:

Las declaraciones corresponden a actos lingüísticos en que se formulan las políticas, los objetivos estratégicos, o los valores de una institución, y por tanto corresponden a la alta dirección de cualquier organización.

Resumiendo

Repetimos que 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 orador y el auditor, que ocurren en el acto de hablar. Los actos del lenguaje son afirmativos, directivos, comisivos, o 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. Una observación exitosa debe articular solamente aquello que no es obvio en el mundo de interés del que escucha.

La psicología del gesto

Quien quiera que haya visitado un “pub” o un centro nocturno sabe que para transmitir un mensaje la comunicación no siempre es verbal. Una mirada, un guiño, una sonrisa, un ceño fruncido, un movimiento corporal provocativo transmiten un significado. Este ejemplo ilustra que ninguna explicación de la comunicación estaría completa si no incluyera la comunicación no verbal. Ésta incluye los movimientos corporales, los tonos de voz o el énfasis de las palabras, las expresiones del rostro y la distancia física entre el emisor y el receptor.

La **kinesia** es el estudio formal de los movimientos corporales. Aborda los gestos, la configuración del rostro y otros movimientos corporales. Sin embargo, es un campo relativamente nuevo y sujeto a muchas más conjeturas y creencias populares que a las sustentadas por los resultados de las investigaciones. Por consiguiente, **aunque se reconozca que el movimiento del cuerpo es una parte importante del estudio de la comunicación y la conducta, las conclusiones deben ser cautelosas**. Reconocido lo anterior, analicemos brevemente cómo transmiten significado los movimientos del cuerpo.

Se ha dicho que todo movimiento corporal tiene un significado y que no hay movimientos accidentales. Por ejemplo, por medio del lenguaje corporal decimos, “Ayúdame, me siento solo” o “Déjame en paz, estoy deprimido”. Es raro que mandemos los mensajes de manera consciente. Representamos nuestro estado anímico con lenguaje corporal, no verbal. Levantamos la ceja para indicar incredulidad, nos frotamos la nariz para indicar desconcierto. Cruzamos los brazos para aislarnos o protegernos, levantamos los hombros por indiferencia, guiñamos un ojo como signo de intimidad, golpeamos con los dedos para manifestar impaciencia y nos damos un golpe en la frente citando se nos olvida algo.



Si bien podríamos no estar de acuerdo en cuanto al significado concreto de estos movimientos, el lenguaje corporal aumenta la comunicación verbal y, con frecuencia la complica. Los movimientos corporales no tienen en sí un significado exacto o universal, pero cuando se vinculan al lenguaje hablado, dan mayor significado al mensaje del emisor. Si usted lee las actas de una reunión, no captará la fuerza de lo que se dijo como si hubiera estado presente o viera una videocinta de la reunión. ¿Por qué? No existen registros de la comunicación no verbal. Falta el énfasis dado a las palabras o las frases.

Para ilustrar cómo la entonación puede cambiar el significado de un mensaje, piense en el estudiante que le hace una pregunta al profesor en clase. El profesor contesta: ¿Qué quieres decir con eso? La reacción del estudiante será diferente dependiendo del tono de la respuesta del profesor. Un tono tranquilo y equilibrado produce un significado diferente al de la entonación sarcástica haciendo gran énfasis en las últimas palabras. *La expresión del rostro* del profesor también transmitirá un significado. Un rostro adusto no dice lo mismo que uno sonriente. Las expresiones del rostro, unidas a las entonaciones, pueden demostrar arrogancia, agresividad, miedo, timidez y otras características que jamás serían comunicadas si se leyera una transcripción de las palabras pronunciadas.

El espacio que dejan las personas entre sí, en términos de *distancia física*, también tiene significado. El espacio que se considera adecuado depende mucho de las normas culturales. Por ejemplo, lo que en algunos países europeos se considera una distancia “aceptable”, en muchas partes de Estados Unidos se consideraría ‘íntima’. Si alguien se para junto a usted a una distancia más breve de la que se considera conveniente, esto puede indicar agresión o interés sexual. Si se separa más de lo normal, puede significar falta de interés o desagrado por lo que se habla.



Es importante que el receptor esté atento a estos aspectos no verbales de la comunicación. Usted debe buscar pistas no verbales así como escuchar el significado literal de las palabras del emisor. Usted debe estar especialmente consciente de las contradicciones entre un mensaje y otro. El jefe puede decirle que tiene tiempo para hablar con usted para resolver alguna dificultad, pero usted quizás vea indicadores no verbales que sugieren que no es el momento de hablar del tema.

A parte de las palabras, la persona que está constantemente mirando el reloj está enviando el mensaje de que preferiría que la conversación terminara. Los demás sentirán confusión cuando expresamos una emoción de manera verbal, como la confianza, pero de manera no verbal comunicamos un mensaje contradictorio que dice “No confío en ti”. Estas contradicciones muchas veces sugieren que “un acto dice más (y con más exactitud) que cien palabras”.

RESUMIENDO

- Es imposible no comunicar. Por lo tanto, cualquier proceso comunicativo tiene:
 - Una dimensión de contenido (lo que digo).
 - Una dimensión sonora (cómo lo digo) y,
 - Una dimensión gestual.
- Cada uno escucha de acuerdo a su contexto histórico y personal.
- Cada receptor tiene ciertos intereses y preocupaciones y cada uno escucha a partir de esto.
- El escuchar es un fenómeno automático, no esta la razón de por medio.
- Es diferente “OIR” de “ESCUCHAR”
- ESCUCHAR: es un fenómeno interpretativo. No hay dos escuchares iguales.
- Para entendernos hemos creado convenciones sociales.
- Yo escucho lo que mi historia, mi ideología me permite escuchar.
- ¿Cómo me hago cargo del escuchar de aquellos que tengo a cargo; qué escucho de ellos y ellos qué escuchan de mí?.
- La única manera es chequear si se está entendiendo lo que se dice.
- **No todos vemos lo mismo a partir de una realidad concreta**

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

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 ésta, a diferencia de la inteligencia racional más genética, se puede desarrollar.



PREGUNTAS FORMATIVAS



1. Determine qué afirmaciones son verdaderas o falsas:
 - a) Verdadero – Falso: El lenguaje corporal puede mentir , pero no las palabras
 - b) Verdadero – Falso: Cuando evitamos el contacto visual con otro es señal que no queremos comunicarnos

2. Seleccione la alternativa correcta
Respecto del lenguaje corporal, cuales 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 prejuzgamos
 - 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

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.

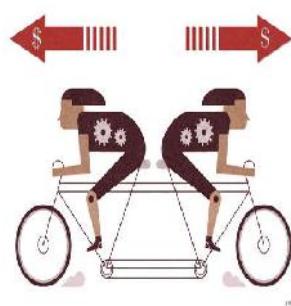


Por supuesto, los efectos negativos potenciales del conflicto son muy reales. A gran escala, las guerras entre las naciones son la máxima expresión del conflicto. A escala menor, pero no menos dolorosa, los divorcios, las separaciones, renuncias, retiros psicológicos y relaciones belicosas son ejemplos 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. Aún 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 cual 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 repentina
- Declaraciones públicas fuertes
- Ventear los desacuerdos a través de los medios comunicativos
- Conflictos en los sistemas de valores



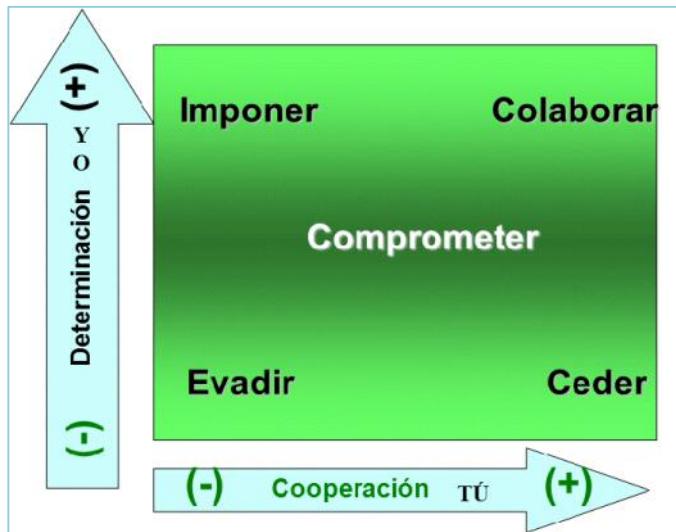
¿Cómo manejar los conflictos?

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

1. IDENTIFICAR SITUACIONES CONFLICTIVAS
2. REALIZAR UN DIAGNOSTICO DE LA SITUACION
3. MANEJAR DIVERSOS ESTILOS DE RESOLUCION DE CONFLICTOS
4. RECURRIR AL ESTILO MAS ADECUADO SEGUN LA SITUACION Y SEGUN LAS PERSONAS INVOLUCRADAS.

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

ASERTIVIDAD	vs	COOPERATIVIDAD
Medida en que el individuo intenta satisfacer sus propios intereses		Medida en que el individuo intenta satisfacer los intereses de la otra persona.



¿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 estar 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.

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.

Resumiendo

El capítulo de resolución de conflictos explora el proceso de las diferencias que surgen en la comunicación interpersonal y las consecuencias que acarrean. Sin embargo se analizan tanto aspectos positivos como negativos que se le pueden asignar al conflicto. Además se analizan diversos estilos de resolución de conflictos, basados en los parámetros de Imposición y Colaboración entre los que se mueve cualquier tipo de negociación de controversias.



Ud puede evaluar su estilo para manejar conflictos bajando este archivo Word a su escritorio y contestando las preguntas que allí aparecen. La forma de conocer el resultado se incluye en el mismo test, pero si tiene alguna duda, por favor contáctenos. Además le recomendamos ampliar la interpretación de su resultado en la Biblioteca Virtual⁹ que se adjunta.

⁹ Biblioteca Virtual : www.rosario.org.mx/biblioteca/inteligencia%20emocional.htm#L4

<http://www.youtube.com/watch?v=gQxpPKJW5ww>

Este video dura solo 3 minutos y lo proponemos para reflexionar de lo tratado en este curso.



PREGUNTAS FORMATIVAS

1. Selección de la(s) alternativa correcta

- a) Verdadero-Falso: Todos los conflictos son potencialmente destructivos
- b) Verdadero Falso: Los conflictos en una organización son una pésima señal

2. 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**

3. 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

5. 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

