



Seniors Inclusion via Entrepreneurship
and Return Employment



Co-funded by
the European Union

CURSO PARA RECUALIFICACIÓN PROFESIONAL DE SENIOR DE ENSEÑANZA
REGLADA.

asesor Senior de formación Inicial

MÓDULO 2:

LA COMUNICACIÓN

1. INTRODUCCIÓN.

Cuando asumes una tarea dentro de la entidad en la que aportas tu trabajo, tu experiencia y tus capacidades, hay un elemento fundamental que a menudo parece secundario y que sin embargo puede condicionar todo lo que hagas.

Hablamos de la comunicación. Hacer llegar tus propuestas, qué fines persigues con ellas, cómo llevarlas a cabo, qué va a suponer ejecutarlas... y más aún: por medio de una comunicación eficaz, involucrar a las demás personas, motivar, disipar dudas y resistencias, inspirar confianza, preparar el camino a la solución de problemas...

Vamos a dedicar este módulo del curso a la comunicación. La perspectiva de lo que viene a continuación es la siguiente: tienes que exponer, defender, aclarar, justificar un proyecto o una propuesta a otras personas. Lo tienes que hacer bien. No es suficiente con que tu proyecto sea bueno... si no lo sabes comunicar de forma adecuada, no se entenderá, y por lo tanto no se podrá realizar correctamente, es muy probable que no prospere... por muy bueno que sea.

Comunicar bien, que es mucho más que dar información, tiene como resultado que, en la interacción con otras personas, éstas comprendan lo que les planteamos. Y eso es primordial en nuestro trabajo. Tenemos que conseguirlo: por medio de la palabra (hablada o escrita), utilizando las demás formas de lenguaje (el corporal, el gestual, las expresiones emocionales) y recurriendo a soportes de cualquier tipo o a cualquier código, debemos asegurarnos de que las demás personas nos entienden y comprenden lo que proponemos. Esa será la base para que también se impliquen.

Comenzaremos el módulo hablando de los factores que intervienen en la comunicación y la condicionan; aquellos que la favorecen y aquellos que la dificultan. Para ambientar lo que vamos a exponer en este punto inicial, veamos primero una sugerente historia en cuatro actos (cuatro brevísimos actos) que, entre otras cosas, evoca precisamente la necesidad de tener en cuenta lo que rodea y condiciona al mero hecho de comunicar algo a alguien... [Cupidity - Kismet Diner Subtitulado - Love Story Cornetto \(Historia de Amor\)](#).

Estructura del Módulo:

1. Introducción.
2. Factores que intervienen en la comunicación.
3. Estilos de comunicación.
4. Crear un clima comunicativo positivo en nuestro entorno. Prevención de conflictos.
5. Habilidades sociales y técnicas de comunicación.

2. FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA COMUNICACIÓN.

El contexto, cualquier circunstancia, el escenario de un acto comunicativo, todo lo que hay en él y a su alrededor (y, desde luego, las personas implicadas y su situación) lo condicionan de forma decisiva. Habrá cosas que puedas controlar y modificar en tu favor, y otras que escapen a tu control (y que, precisamente por eso, deberás tener muy en cuenta, no puedes ignorarlas).

Tienes aquí tres listados no exhaustivos en torno a esta idea. Se te proponen así (como meras enumeraciones) para que recuerdes que todas estas cosas -y alguna más, sin duda- han de ser tomadas en consideración.

Empezamos con unos apuntes muy generales sobre los factores que se relacionan con la interacción entre personas en la comunicación de un mensaje o una propuesta a un grupo:

¿A quién nos dirigimos?

¿Quiénes y cómo son las personas destinatarias de nuestra comunicación?

- El registro, el tono, también los contenidos, deben variar en función de este factor: ¿qué función o cargo desempeñan en la entidad?, ¿cómo actúan en su desempeño?
- ¿Tienes la seguridad de que te van a entender bien? Adáptate a ellas. Recuerda que no se trata de hacer una performance brillante o abrumadora, sino de que te entiendan.
- ¿Prevés que van a interactuar o piensas que tendrán una actitud de recepción pasiva? Deberás pensar cómo proceder en ambos casos.

Su número.

No es lo mismo dirigirse a dos interlocutores que exponer algo ante un número grande de personas (que además son diversas). La forma de comunicarse ha de ser necesariamente diferente.

Su actitud hacia ti. (En la medida en que la conozcas).

- Tienes que tener en cuenta, si lo sabes, cómo te consideran y que predisposición pueden tener ante lo que expones... ¿Sabes si hay resistencias? Debes intentar “ganarte” a quienes te escuchan.
- Identifica qué estrategias tienen los demás en el momento de tu exposición y considéralas. La comunicación no es un acto de una sola persona.

¿Cuáles son los antecedentes de esta comunicación?

Ten presente en todo momento el motivo de tu interacción. De dónde viene esto, por qué...

¿Partes de cero (es una cuestión absolutamente novedosa) o hay que contar con que tu audiencia ya sabe de qué va la cosa? Busca un equilibrio en dejar las cosas bien explicadas y evitar repetir innecesariamente algo ya bien conocido...

¿Hay algún tipo de expectativa con respecto a lo que vas a comunicar? Deberás usar este factor (como todos) a tu favor.

¿Dónde estamos?

Ten en cuenta el lugar donde se desarrolla la comunicación (adáptala a sus características). Considera todo: distancias, condiciones ambientales...

Y no olvides que una comunicación online, por supuesto, tendrá códigos diferentes a una presencial.

¿Con qué medios contamos?

Cuidado con preparar un formato de comunicación que luego no vas a poder llevar a la práctica porque no dispones de los medios previstos. Y ahí puedes incluir también que no haya interferencias u obstáculos a tu presentación (ruido, luz excesiva en el caso de proyecciones, deficiencias de conexión...)

Esta es la idea: debemos tener en cuenta no sólo el contenido (tema, esquema, elementos...), o las palabras e imágenes de las que nos serviremos para desarrollarlo, sino todo lo que hay antes, dentro y alrededor de un acto comunicativo para que éste logre sus objetivos.

Desarrollamos lo dicho considerando por separado los factores que favorecen la comunicación y los que la dificultan.

Variables que facilitan el proceso comunicativo:

El lugar. (Consigue tener el mejor entorno posible para que tu comunicación sea eficaz... no vale "cualquier sitio". Y si lo haces online, cuida igualmente los detalles del entorno virtual: imagen, sonido...)

El momento. (Momento de la jornada... momento del proceso que estáis desarrollando...)

El esquema de tu comunicación. (Que sea claro, bien planificado y estructurado. Evita toda sensación de caos o de desorden).

Los estados emocionales. (En lo que esté en tu mano, busca que haya un clima emocional positivo... empezando por tu propio estado).

A la hora de expresarte:

-Utiliza recursos retóricos y prosódicos (en la expresión oral), visuales, “escénicos”, multimedia... Evita causar aburrimiento y que no se te preste atención. (Hazlo, eso sí, de forma equilibrada, sin perder de vista el objetivo de tu comunicación: no has venido a ofrecer un espectáculo o un monólogo ingenioso, sino a comunicar un proyecto o una propuesta).

-Valora si manifestar deseos, opiniones, sentimientos, etc. va a contribuir a conseguir una mejor comunicación. Si es así, hazlo (con medida), y si vez que podría ser contraproducente, evítalo.

-Exprésate con claridad y seguridad. Que tu mensaje sea totalmente comprensible en forma y fondo.

-No cambies sorprendentemente de registro o no utilices formas de expresión que “no te pegan”.

-En definitiva, la retórica y la comunicación en público con cualquier soporte ante otras personas precisa de técnica, aprendizaje, práctica... Ve mejorando poco a poco, no creas de entrada que ya lo haces bien.

Tu actitud en la interacción con quienes reciben tu comunicación:

-Mantén una actitud positiva y motivadora.

-No reacciones mal ante posibles objeciones u observaciones... recíbelas de buen talante, pero igualmente manteniendo tu autoridad y primacía (es tu comunicación, la has preparado, sabes de qué hablas...) Recurre a fórmulas como “es muy interesante eso que dices...”, “te agradezco tu aportación...”, etc., y utiliza lo que te dicen para reforzar tu mensaje.

-Valora a las personas que te escuchan (y demuéstrelas de vez en cuando que las valoras, claro).

Variables que dificultan la comunicación:

Redundando en lo expresado antes, un lugar y un “momento” inadecuados condicionan negativamente cualquier situación de comunicación.

La falta de consistencia y seguridad. Aquí incluimos la vaguedad en el mensaje, la falta de argumentación, la documentación insuficiente...

La ausencia de un esquema claro y fácil de seguir provoca confusión.

Estados emocionales que alteran claramente el acto de comunicación (en quien emite el mensaje o en quien lo recibe).

Mostrar distanciamiento o indiferencia respecto al tema o a las personas a las que te diriges.

En tus expresiones:

-Palabras y gestos que entrañan reproche, exigencia o desprecio de la condición o el trabajo de las otras personas.

- Caer en la condescendencia, el desdén, la displicencia... así se arruina el acto comunicativo.
- El manifestar continuamente dudas, inseguridad en lo que expones, hablar con poca energía...
- El sarcasmo, la ironía agresiva.
- Las generalizaciones, las alusiones despectivas a grupos, ideas, etc., las referencias culturales que “sólo entiendes tú”.
- En general, una retórica vacía y llena de lugares comunes y clichés manidos...

...

Vemos una escena de la película En busca de la felicidad (Will Smith, 2006). Evoca en cierto modo lo que se ha dado en llamar un “pitch”, una presentación necesariamente breve que impacte e influya en quienes la reciben... Mientras la ves, piensa en lo que acabamos de decir sobre los variables que puedes manejar en torno a la comunicación, las que juegan a tu favor y las que te pueden perjudicar:

[En busca de la felicidad \(2006\) - entrevista de trabajo.avi.](#)

3. ESTILOS DE COMUNICACIÓN

A riesgo de generalizar, pero con la intención de que vayas pensando en cuál ha de ser tu forma de comunicar en una presentación formal, vamos a hablar ahora de tres estilos comunicativos “estandarizados”.

Llamamos estilo comunicativo al modo en el que, por medio del lenguaje verbal y el no verbal, configuramos lo que exponemos y condicionamos cómo lo han de entender las personas a las que nos dirigimos. Se trata de un “constructo” que describe nuestro comportamiento comunicativo.

Lógicamente, no tenemos siempre un único estilo comunicativo: nos adaptamos a la situación en la que nos encontramos; pero sí que acabamos empleando una forma más o menos definida de interactuar con las demás personas, especialmente cuando exponemos o presentamos algo.

Se habla de tres estilos comunicativos básicos: el inhibido (o pasivo), el agresivo y el asertivo. Aquí vamos a describirlos brevemente, con el propósito de que vayas identificando actitudes, elementos, “estrategias” y comportamientos que definen cada uno de ellos y, fundamentalmente, con la intención de que al hablar de todo esto te “veas” a ti comunicando y pienses qué tienes que reforzar y qué te conviene cambiar... Lógicamente defenderemos el estilo asertivo como el más indicado para los actos comunicativos (verás enseguida por qué), pero eso no significa que tengas que “copiar” lo que se expone aquí, sino que, teniéndolo en cuenta, amplíes tu perspectiva, reflexiones sobre tu forma de comunicar en general y busques mejorar.

Estilo inhibido o pasivo

Las personas que adoptan este estilo de comunicación expresan una preocupación continua por satisfacer a los demás y anteponen los deseos de otras personas a los propios.

Generalizando (nadie es siempre así) aceptan cualquier petición (por agradar, por “quedar bien”, por “el qué pensarán” o por evitar problemas), buscan ser agradables y valoradas.

¿Es eso malo? Cuando menos, tiene unos inconvenientes en el propio acto comunicativo que debemos tener en cuenta: genera una tensión negativa que debilita. El estilo inhibido o pasivo implica que no se defiendan con firmeza las propias opiniones y posiciones, que se evite expresar con claridad las convicciones y los sentimientos, y que se rehúya cualquier tipo de conflicto... cediendo siempre (aunque se tenga razón).

Lo identificamos con estos rasgos (vete pensando cómo actúas tú):

Expresión no verbal:

Expresión facial seria. Como mucho, una sonrisa tímida.
Postura corporal retraída, tensa, encogida, brazos cerrados.
Evita el contacto físico y visual (ojos hacia abajo).
Movimientos nerviosos con piernas y manos.

Expresión paraverbal

Entonación monótona, cuando no “abatida” o triste.
Volumen de voz bajo.
Fluidez verbal escasa. Vacilaciones, silencios.
Velocidad que oscila sin mucho sentido entre rápida y lenta.
Poca tensión al hablar, que conduce a la falta de claridad.

Expresión verbal

Uso casi continuo del condicional.
Muletillas, frases sin concluir.
Escasas oraciones enunciativas afirmativas, y repeticiones de carácter dubitativo.
Falta de interpelaciones a las personas que escuchan.

¿Qué acarrea este estilo comunicativo?

Como hemos apuntado ya, la persona que lo utiliza evita los conflictos o escapa de ellos... pero sobre todo siente posteriormente un malestar significativo producido por sentimientos de cierta ineptitud o falta de habilidad (al no haber sido capaz de expresar la propia opinión o defender un posicionamiento) y de frustración por sentirse de algún modo inferior o cohibido.

Estilo agresivo

Podemos decir que, de entrada, las personas que utilizan un estilo de comunicación agresivo se muestran desafiantes y basan en la actitud de defensa-ataque el modo de presentar sus opiniones o posturas.

Más que una exposición o presentación comunicativa, hacen una “defensa de lo suyo”. Buscan una posición dominante que puede llevar fácilmente a manifestar desprecio, intimidación o al menos una valoración nula de la opinión o la situación de sus interlocutores.

Es un estilo de comunicación unidireccional y que busca el pleno control por parte del interlocutor principal (que se convierte en “locutor” único).

Algunos de sus rasgos identificativos:

Expresión no verbal:

Semblante tenso, mirada retadora o desconfiada...
Apropiación del espacio con sentimiento de “territorialidad”.
Gestualidad más bien crispada y amenazadora.

Expresión paraverbal

Volumen alto al hablar.
Entonación muy marcada.
Discurso veloz y fluido, con momentos de énfasis en tono desafiante.
En ocasiones, tono de desdén o menosprecio.

Expresión verbal

Lenguaje un tanto ofensivo o “faltón” hacia quienes escuchan.
Empleo continuo del imperativo y perífrasis equivalentes.
Exposición sembrada de críticas hacia otras personas.
Sarcasmo, respuesta a preguntas con otras preguntas...

Los rasgos que hemos enumerado son un tanto extremos, pero evocan un estilo, el agresivo, que resulta completamente contraproducente en una interacción con otras personas: crea un clima de tensión y rechazo que impide la verdadera comunicación.

En ocasiones podemos caer en alguno de estos comportamientos. Es importante que identifiquemos nuestros modos de comunicarnos y corriamos lo que hacemos mal.

Estilo asertivo

Conseguir comunicarse teniendo en cuenta a las personas que tienes delante (sus opiniones, sus sentimientos, sus objetivos), favoreciendo la interacción y ofreciendo con seguridad un mensaje claro, se relaciona con estos rasgos del estilo asertivo:

Expresión no verbal:

Expresión facial amistosa y distendida. De vez en cuando, una sonrisa.
Naturalidad en la postura. Sin retraimiento ni ponerse “a la defensiva”.
Gestos firmes no agresivos.

Expresión paraverbal

Cambios en la entonación, adaptando ésta a los contenidos y el momento del desarrollo del mensaje. (Evita la monotonía, la crispación, etc.)
Volumen de voz adecuado al número de personas presentes, al lugar...
Una velocidad al hablar que facilita la comprensión del mensaje.

Expresión verbal

Lenguaje respetuoso.
Argumentación fluida evidenciando tener una idea clara de lo que se quiere decir.
Uso de la primera persona cuando se expresan ideas, opiniones o emociones que son propias... Sin caer en el egocentrismo y usando también la primera persona del plural al referirse a la entidad.
Presencia de palabras de los campos semánticos de la colaboración y la interacción.
Mas allá del mero contenido: humor, anécdotas amenas...
Muestras de atención e interpelaciones a quienes escuchan.
Respuestas directas, claras y amables.

Hablamos del estilo asertivo, lógicamente, como la referencia a la que debemos aspirar. Comunicar de esta manera nos va a ayudar a proponer mejor y con mayor claridad nuestras aportaciones (a decir bien lo que queremos decir), y a motivar y dinamizar la actuación de las personas a las que nos dirigimos... Adoptar un estilo asertivo en la expresión no verbal, paraverbal y verbal facilitará que usemos en nuestro favor los recursos oratorios, léxicos, prosódicos, y también los soportes técnicos a los que recurramos.

Cerramos este punto con una de las escenas finales de la película Patch Adams (T. Shadyac, 1998): el protagonista elabora un discurso plenamente asertivo, comunica eficazmente su mensaje teniendo en cuenta a quienes le escuchan y sin dejar de lado sus opiniones, emociones y experiencia personal: [Patch Adams discurso final](#).

4. CREAR UN CLIMA COMUNICATIVO POSITIVO EN NUESTRO ENTORNO. PREVENCIÓN DE CONFLICTOS.

Todo lo anterior, llevado más allá de un acto comunicativo concreto (una presentación, la exposición de un proyecto...) es fundamental también para favorecer en general un clima positivo en las relaciones humanas dentro de un grupo de personas que comparten objetivos y trabajo.

El clima de comunicación que se establezca en el grupo (tarea de cada persona que lo integra, empezando por quienes tienen mayores responsabilidades) condicionará para bien o para mal su funcionamiento. Si es positivo (si logramos comunicarnos con asertividad) una consecuencia inmediata será la prevención de conflictos, reto fundamental para toda institución o entidad.

No es necesario decir lo perjudicial que resulta la aparición de problemas o conflictos entre las personas de un grupo. Cuestiones que además acaban enquistándose y son de muy difícil solución, acarreando mayores problemas y la necesidad de invertir en recursos de todo tipo para paliar sus efectos negativos. Es por ello que la prevención de situaciones conflictivas es fundamental en toda organización.

Y ahí, como decimos, tiene un papel relevante la comunicación, el “clima comunicativo” que se llegue a establecer entre las personas implicadas. Conseguir que éste sea bueno, o al menos adecuado, evita la llegada de infinidad de problemas (no de todos, claro).

Desde esta perspectiva, realizar una adecuada prevención supone potenciar factores que ya han aparecido en los puntos anteriores:

Desarrollar y fomentar el diálogo: el diálogo debe ser entendido como elemento posibilitador de una gestión pacífica de los conflictos. El “silencio”, la represión de opiniones, emociones, sentimientos..., la falta de comunicación abierta y asertiva son el caldo de cultivo para problemas personales que perjudican el trabajo y que a menudo tienen origen en un simple malentendido, en suposiciones o en prejuicios.

Gestión democrática del espacio personal (asunción de responsabilidades dentro de un clima de comunicación y colaboración): es importante conseguir que la persona participe desde su tarea en el puesto de trabajo. La gestión democrática en el puesto consiste en facilitar la autonomía, de forma que las personas del grupo elaboren sus normas a través de procedimientos democráticos y participen en la autodirección de la vida colectiva de la institución colaborando en la toma de decisiones.

Fomentar los aprendizajes cooperativos de forma que los objetivos de cada persona se encuentren vinculados con los del resto (alcanzaré mis objetivos en la medida en que las demás personas de mi equipo alcancen los suyos). Este tipo de aprendizaje cooperativo donde el resultado final depende de la actuación de todo el grupo, es

superador de los problemas de convivencia que se derivan de promover en las organizaciones la competitividad e individualidad.

Desarrollar autocontrol emocional: las personas deben aprender a conocerse a sí mismas, tomar conciencia de sus estados internos, de sus emociones, de sus sentimientos, impulsos, etc., para poder después aprender a controlarlos. Es una manera de prevenir los conflictos, puesto que si no se es consciente de ello se inducirá a que los demás se ajusten a las emociones que se sienten en cada momento.

...

En definitiva, un modo destacado de prevenir problemas en una organización es conseguir que entre todas las personas que forman parte de ella tengan un clima de comunicación asertiva y abierta... Que en las interrelaciones estén presentes la honestidad, la escucha, la buena intención, el agradecimiento y la tolerancia. Lo remarcamos viendo el vídeo de esta breve charla: Victor Küppers: Por qué es tan importante aprender a escuchar [Victor Küppers: Por qué es tan importante aprender a escuchar](#).

5. HABILIDADES SOCIALES Y TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN

“Habilidades sociales”, “competencia social” ... nos referimos al conjunto de hábitos y estrategias de conducta (y las capacidades para aplicarlas) en nuestras relaciones con otras personas. En definitiva, estas habilidades o competencias están en la base de una adecuada capacidad de comunicación, porque ésta se fundamenta en la interacción entre personas y la hace real.

Es decir, hablamos de las habilidades que poseemos para gestionar una conversación, una reunión, un conflicto, o el trabajo en equipo... entre otras muchas situaciones de “interacción”. Una adecuada puesta en práctica de estas habilidades es, como decimos, beneficiosa para aprender a expresarse y comprender a los demás, tener en cuenta las necesidades e intereses de todo el mundo, intentar encontrar la solución más satisfactoria para todos ante un problema o ser solidario, cosas fundamentales al pertenecer a un grupo, o, de modo más general, al vivir en sociedad.

Vamos a presentarlas como un listado de competencias clasificadas en diversos tipos, eso nos ayudará a identificarlas mejor y, sobre todo, a reflexionar sobre nuestro propio dominio de estas habilidades, descubriendo que algunas de ellas las tenemos suficientemente adquiridas y otras... no tanto.

Así vamos a cerrar este módulo titulado “la comunicación”, preparado para que podamos mejorar nuestro desempeño en las relaciones interpersonales, fundamentalmente en el ámbito profesional y en el escenario de que tengamos que liderar o responsabilizarnos del desarrollo de proyectos, propuestas, mejoras, coordinaciones, etc. El propósito de este apartado no es exponer de modo exhaustivo una teoría sobre la competencia social, sino hacer una referencia directa a estas habilidades para que puedas confrontar, con el eco que produce en ti hablar de ellas, tu desempeño comunicativo.

...

Las habilidades sociales se pueden clasificar en diferentes tipologías según el entorno en el que se aplique cada competencia. Es evidente: dirigir un equipo de trabajo no requiere las mismas capacidades específicas que atender las peticiones de un grupo, o motivar a alguien, o corregir una práctica errónea, afrontar un conflicto o plantear una iniciativa nueva...

Abordamos estas tipologías y hacemos simplemente el listado de las habilidades que entran en cada una de ellas:

Habilidades sociales básicas.

Existe un consenso general en calificar algunas competencias sociales como generales o universales (aunque varían según el contexto social); es decir, básicas, que son en principio necesarias para relacionarse de modo convencional con otras personas: saludar, agradecer, preguntar con corrección, mostrar simpatía, pedir las cosas por favor...

Habilidades afectivas.

Relacionadas con las emociones y los sentimientos, adquirirlas y desarrollarlas correctamente repercute, lógicamente, en el bienestar y el crecimiento personal, pero también y de manera decisiva en las relaciones sociales.

En esta tipología están la capacidad de empatizar, de gestionar los miedos, de mostrar afecto o de prestar apoyo. También enumeramos en este apartado habilidades como saber compartir, manifestar positivamente y calmar los instintos más básicos (la ira o la agresividad...)

Centrémonos en la empatía:

La empatía representa la habilidad de ponernos en el lugar de la otra persona y comprender sus sentimientos, motivaciones, circunstancias... Se trata de “ver” también a través de sus ojos, además de nuestra perspectiva personal.

Empatizar no significa sentir igual que la otra persona, sino saber percibir correctamente lo que experimenta y comunicar tal percepción... En definitiva, se trata de comprender y transmitir comprensión.

La empatía se sustenta en habilidades más concretas:

- *Atención activa*: consiste en observar cómo se siente la otra persona y atender de forma verbal y no verbal a lo que dice. Esto implica que los componentes no verbales de la atención (nuestra actitud, nuestra postura, etc.) deben ser congruentes con lo que pretendemos hacer llegar a la otra persona, esto es, que la escuchamos con interés. No es suficiente con que sepa que le estamos escuchando, debe sentirlo.
- *Actividad cognitiva*: es la atención focalizada en cómo se está sintiendo esa persona y ante qué o por qué se siente así, para percibir de manera realista y acertada lo que le está ocurriendo.
- *Actividad emotiva*: se trata de aprender a experimentar las emociones que siente la persona con la que estamos interactuando. Si no sabemos identificar qué es estar triste, solo, alegre, etc., difícilmente podremos comprenderlo cuando le pase a otra persona.
- *Actividad motora*: realizando gestos de cercanía o también mediante expresiones. Un ejemplo sencillo de esto último puede ser repetir lo que la persona ha dicho, pero en una sola frase y con palabras propias (“debes de haberte sentido muy mal cuando...”; “entonces, te lo pasaste fenomenal cuando...”).

Habilidades relativas a la planificación.

Planificar es establecer de antemano qué debe hacerse, quién lo hará, cómo y cuándo. Para ello (para hacerlo bien) es imprescindible ser capaz de establecer metas alcanzables a largo, medio y corto plazo, definir prioridades, desarrollar estrategias de acción y adaptarse a cambios imprevistos.

Por lo tanto, las habilidades que englobamos en esta tipología entran en juego en todo lo relacionado con la toma de decisiones con y ante otras personas, la creatividad al marcar objetivos, la búsqueda y clasificación de datos, el orden y la coherencia...

Son habilidades que se adquieren con el trabajo y la práctica, y que debemos mantener y desarrollar.

Habilidades para la negociación.

Para un desempeño eficaz de labores de negociación dentro de una institución es necesario tener una habilidad probada en la gestión del miedo al fracaso o a no ser tenido en cuenta (antes hemos nombrado ya la gestión de los miedos), y de forma muy especial la capacidad de persuasión, ser resolutivo en quejas y peticiones y la defensa asertiva de las propias posiciones e ideas (también las de otras personas implicadas, en clave empática). Relacionadas con éstas podemos nombrar también la habilidad para asumir responsabilidad, culpa u obligación.

Nos extendemos en la asertividad, de la que ya hemos hablado cuando abordábamos los estilos comunicativos.

Recuerda que como estrategia y estilo de comunicación, la asertividad se diferencia y se sitúa en un punto intermedio entre otras dos conductas polares: la agresividad y la

pasividad o inhibición. Suele definirse como un comportamiento comunicacional maduro en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos.

Es una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia.

Los principios de la comunicación asertiva son:

- Respetarse y respetar a las demás personas.
- Tener un lenguaje directo (que no cae en la agresividad).
- Honestidad.
- Saber modular las propias emociones.
- Saber reconocer y respetar las emociones de los demás.
- Saber decir "no".
- Saber escuchar.

Y al hilo de esto último, el saber escuchar como habilidad comunicativa clave, vamos a reforzar (también repetir) algunas ideas que pueden servirte en tu propósito de comunicar con efectividad e interactuar correctamente con otras personas.

La escucha activa:

Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el saber escuchar. La falta de comunicación que se sufre en ciertos ámbitos se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás.

Existe la creencia errónea de que ya "escuchamos" de forma automática, pero no es así. Se está más tiempo pendiente de las propias emisiones, y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás.

Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye. Pero, ¿qué es realmente la escucha activa? ¿Cuál es la diferencia entre oír y escuchar? Escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye.

A modo de cierre de este quinto punto del módulo sobre la comunicación, vamos a centrarnos (repetiendo parte de lo ya dicho) en las habilidades para practicar la escucha activa:

- **Mostrar empatía:** escuchar activamente las emociones de una persona es tratar de "ponernos en sus zapatos" y entender sus motivos. Es escuchar sus sentimientos y

hacerle saber que "nos hacemos cargo", intentar entender lo que siente esa persona. No se trata de mostrar alegría, y tampoco afección o simpatía excesiva; le hacemos saber simplemente que somos capaces de ponernos en su lugar. Eso no significa decir que aceptamos o estamos de acuerdo con sus posiciones. Para demostrar esa actitud, usaremos frases como: "entiendo lo que sientes", "noto que..."

- Parfrasear: consiste en verificar o decir con las propias palabras lo que hemos captado que el emisor acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha ya que ayuda a comprender lo que la otra persona está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice. Un ejemplo de parfrasear puede ser: "Entonces, según veo, lo que pasaba era que...", "¿Quieres decir que te sentiste...?"
- Emitir palabras de refuerzo o cumplidos (valoraciones positivas): pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir. Algunos ejemplos serían: "esto es muy divertido...", "da gusto hablar contigo..." o "eso se te da muy bien...". Otro tipo de expresiones menos directas sirven también para transmitir el interés por la conversación: "bien", "excelente", "qué bueno..."
- Resumir: mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración. Expresiones de resumen como: "si no te he entendido mal...", "o sea, que lo que me estás diciendo es...", "a ver si te he entendido bien..."

Concluimos ya con un par de elementos más:

-Ve esta escena de la película Invictus (Clint Eastwood, 2009), que recrea una intervención de Nelson Mandela en la asamblea de su partido (después de que en ella se decidiera abolir el equipo de rugby de Sudáfrica por ser el símbolo principal de la identidad afrikáner y el apartheid): [Invictus - Discurso Nelson Mandela](#).

-Y este enlace te lleva a un test sobre habilidades sociales que te invitamos a utilizar. Te servirá para reforzar lo dicho aquí y para auto examinarte en torno a tus destrezas comunicativas y de interacción. Enlace para cuestionario habilidades sociales: [Test sobre habilidades sociales](#).



El módulo de comunicación termina con la siguiente actividad, que debes realizar antes de continuar. El “hilo rojo”, que encuentras en la plataforma.

¡ADELANTE, ÁNIMO!.