

José Ignacio Soler M.
¿Cómo superar
BARRERAS
comunicacionales?
Herramientas de la Comunicación



José Ignacio Soler
Sultana del Lago Editores

Maracaibo, 2021.
PRIMERA EDICIÓN

HECHO EL DEPÓSITO DE LEY

ISBN: 9798492877323

Diseño de la portada:
Luis Perozo Cervantes

Diagramación y maquetación:
Sultana del Lago Editores

www.sultanadellago.com
+584246723597

Salvo lo dispuesto en los artículos 43 y 44 de la Ley sobre el Derecho de Autor, queda prohibida la reproducción o comunicación, total o parcial de este libro, siendo que cualquier individuo u organización que incurriere en la conducta impropia señalada, podrá ser perseguido penalmente conforme a lo establecido por los artículos del 119 al 124 eiusdem, constitutivos éstos del Título VII de la aludida ley y sin perjuicio de las responsabilidades civiles a las que pudiera haber lugar.

¿Cómo superar barreras comunicacionales?

Herramientas de la comunicación

José Ignacio Soler M

Introducción

Se han escrito muchos textos y presentado infinidad de cursos y talleres sobre la comunicación, indudablemente deberían haber tenido mucha más difusión y haber contribuido a mejorar la comunicación, reducir o evitar los conflictos entre las personas. No obstante muchos seguimos todavía cometiendo los mismos errores al comunicarnos. Por eso he querido contribuir modestamente con esta guía para continuar en la labor de divulgación de conceptos e instrumentos útiles para ese propósito.

Los apuntes los he compilado a lo largo de los últimos años, durante los cuales presenté estos temas, en talleres y seminarios, a grupos de personas particulares, a empleados y ejecutivos de importantes organizaciones. No representan sólo mis ideas, pero si la investigación y los trabajos que he tomado prestados de muchos estudiosos e investigadores especializados, consultores, asesores gerenciales y organizacionales. Por supuesto cuando sea pertinente acreditaremos a sus autores originales a lo largo del texto.

Es innecesario que destaquemos la importancia de la comunicación como vehículo crucial en las relaciones humanas. Los problemas de la comunicación, las *barreiras comunicacionales*, son precisamente obstáculos que impiden la fluidez comunicacional, ocasionan conflictos y generan extremas reacciones emocionales negativas en nuestras relaciones personales. Por eso justifico lo que en este breve texto me atrevo a proponer para reducirlas, si

no eliminarlas, en lo posible en nuestros procesos comunicacionales.

Por supuesto que estas barreras están muy presentes y relacionadas con otras habilidades interpersonales y profesionales, por ejemplo entre estas últimas, el liderazgo, el trabajo en equipo, la resistencia al cambio, la negociación, la confrontación y los conflictos; por eso su importancia y relevancia para mejorar nuestras relaciones personales y profesionales.

El alcance de nuestra propuesta no pretende cubrir todos los procesos comunicacionales, tratamos de enfocarnos en las comunicaciones presenciales, es decir con la presencia física e interacción verbal y simultánea de interlocutores individuales o grupales, porque suelen ser las más frecuentes y en donde hay aspectos de percepciones singulares y contenidos emocionales importantes, y es en donde más frecuentemente se producen barreras comunicacionales. Creemos que este tipo de comunicación directa y presencial es la más rica y completa.

Otros medios de comunicación, sin presencia física de los interlocutores han existido desde hace mucho tiempo, el correo, el telégrafo, la radio, la televisión, el teléfono analógico tradicional, etc., sin contar otros tipos de señales más antiguas y primitivas; sin embargo, reconocemos que hoy día, con el avance de los medios de comunicación, Internet y las redes sociales, hay procesos comunicacionales que podemos llamarlas a “distancia”, asincrónicos, o de medios electrónicos digitales, que en relativo poco tiempo se han convertido en responsables de la mayor parte de las interacciones comunicacionales

humanas. No obstante, las barreras comunicacionales que se generan en ellas son más frecuentemente de carácter técnico, de las capacidades técnicas que los medios dispongan, y menos producto de las interacciones personales, culturales, lingüísticas, idiomáticas o de estilos comunicacionales. Además, creemos que jamás podrán reemplazar las virtudes y beneficios de un proceso comunicacional verbal presencial y directo, el contacto humano y personal; por el contrario muchos de esos medios son tan “impersonales”, artificiales y desnaturalizados que más bien pueden crear mayor cantidad de barreras. Por estas razones y por las razones de brevedad de este texto, al hablar de procesos comunicacionales nos referiremos principalmente a procesos presenciales y simultáneas; el otro tipo de comunicaciones merece otro tratamiento aparte, aunque no obstante algunas de las observaciones, conceptos y herramientas que abordaremos aplicarían también a esos procesos grupales o a través de medios electrónicos. Con el ánimo de completitud, en un apartado especial abordaremos este último tema en términos comparativos.

Los contenidos teóricos de la guía están reunidos, ajustados y estructurados para facilitar su aprendizaje, en forma didáctica y práctica, porque me he dado cuenta de que son habilidades que no nos enseñan formalmente en nuestra trayectoria académica o formativa; tenemos que aprender a usarlas rudimentaria y empíricamente, generalmente después de haber tropezado muchas veces en nuestras relaciones personales y profesionales. Tengo confianza en que las encontrarás de gran utilidad para

aplicarlas y tener éxito en cualquier ámbito.

Hay muchas otras herramientas comunicacionales muy útiles que merecerían ser compiladas y detalladas aquí también, por ejemplo la *Programación Neuro Lingüística*, PNL, o las aplicaciones de la *Inteligencia Emocional*, pero su tratamiento y desarrollo merecen un abordaje mucho más extenso del que se le podría dar en esta breve guía. Sin embargo muchas de las habilidades y buenas prácticas propuestas han tomado de estas teorías conceptos e instrumentos útiles.

Algunas herramientas, conceptos y temas, para superar las barreras comunicacionales, podrán parecer conocidas, obvias o elementales, pero la realidad y la experiencia me han demostrado que son muy fácilmente olvidadas, inclusive menospreciadas o ignoradas en muchas situaciones. Retomarlas y recordarlas no perjudica ya que, lamentablemente, ese dicho popular “*Lo sabido, de por sabido se calla y, por callado, se olvida*” es muy frecuente en la realidad. Esta guía contiene ejercicios de comprensión y algunos cuestionarios de autoevaluación; es muy recomendable que se realicen con interés, disciplina y rigor; es la única forma inmediata de que los contenidos teóricos se consoliden en alguna forma práctica.

Esperamos que al finalizar su lectura, hacer los ejercicios propuestos y reflexionar o profundizar sobre su contenido, podrás contar con un portafolio teórico e instrumental para mejorar sustancialmente tus comunicaciones.

Si has decidido continuar la lectura de esta guía es posiblemente porque consideras que sientes la necesidad de mejorar tus habilidades comunicacionales y aquí hay una

oportunidad, ¡excelente!, te invitamos a continuar y disfrutar la lectura.

Recordemos cuales son los objetivos que propongo y que, al final de la lectura, espero haya logrado el lector: 1) *Aumentar tu comprensión de conceptos y temas fundamentales de la comunicación*, 2) *Proporcionarte herramientas útiles para gestionar la comunicación eficaz y superar las barreras comunicacionales más frecuentes*, y finalmente 3) *Mejorar tu proceso comunicacional en situaciones personales y profesionales*

José Ignacio Soler
Caracas 2020

“El que sabe pensar, pero no sabe expresar lo que piensa, está en el mismo nivel que el que no sabe pensar”.

Pericles

1) Cuestionario de autoevaluación

Es indispensable aclarar primero algunos conceptos fundamentales para entender y manejar los instrumentos comunicacionales que abordaremos.

¿Qué son todos estos conceptos y porqué son importantes?.

En la siguiente pagina y antes de tratar de darles algunas respuestas, invitamos al lector a realizar el siguiente cuestionario de Auto-Evaluación, que te permitirá reconocer cuáles son tus principales rasgos comunicacionales y a partir de ese punto avanzar y progresar.

Son solo 20 preguntas directas que debes contestar con la mayor sinceridad, y espontaneidad, contigo mismo.

Suma todos los resultados, el máximo no deben pasar de 100 y no menos de 20 puntos.

Evaluación de resultados:

o Si obtienes entre 20 y 45 puntos, es evidente que se deben mejorar tus habilidades comunicacionales.

o Entre 45 y 75, tienes habilidades importantes pero hay posibilidades de mejorarlas y con esta guía podrías aumentarlas.

o Entre 75 y 100, tus habilidades comunicacionales son muy buenas.

En este último caso, te corresponde decidir si deseas continuar trabajando esta guía para aumentarlas.

Cuestionario de Autoevaluación

Frecuencia

Cuestionario de Autoevaluación

Frecuencia

La Comunicación Efectiva	nunca	pocas veces	frecuente	muchas veces	siempre
	1	1	3	4	5
1. Lo que digo es congruente con lo que hago.					
2. Cuando otro me habla escucho atentamente, no me distraigo o me disperso.					
3. Cuando algo me molesta: lo callo para no alterarme.					
4. Cuando algo me ofende no respondo ni me altero fácilmente.					
5. Cuando me hablan no evalúo y no juzgo a la otra persona permanentemente.					
6. En un debate o conversación aparto mis prejuicios.					
7. En un debate no insisto en tener la razón.					
8. Tengo en cuenta la forma de expresarse de mi interlocutor para comunicarme mejor.					
9. Estoy pendiente de los estados emocionales de mi interlocutor.					
10. Cuando hay dudas, me pongo de acuerdo sobre el significado de los conceptos y palabras en la comunicación o el debate.					
11. Establezco claramente el propósito de la comunicación.					
12. No utilizo el sarcasmo y la ironía.					
13. No cambio de tema con facilidad.					
14. Expongo abiertamente mis intenciones.					
15. No manifiesto desconfianza con mi interlocutor.					
16. Expongo sin miedo, sin temores ni recelo, mis opiniones.					
17. No interrumpo a mi interlocutor, espero hasta que termine su turno.					
18. No me "engancha" en ofensas y acusaciones personales, ni culpabilizo normalmente.					
19. Busco la mejor forma y oportunidad de comunicar mis ideas.					
20. No me dejo llevar por la rivalidad, celos o resentimientos.					
Totales individuales					
Total Puntuación					

Evaluación de resultados:

o Si obtienes entre 20 y 45 puntos, es evidente que se deben mejorar tus habilidades comunicacionales.

o Entre 45 y 75, tienes habilidades importantes pero hay posibilidades de mejorarlas y con esta guía podrías aumentarlas.

o Entre 75 y 100, tus habilidades comunicacionales son muy buenas. En este último caso, te corresponde decidir si deseas continuar trabajando esta guía para aumentarlas.

“Para comunicarse de manera efectiva, debemos darnos cuenta que todos somos diferentes en la forma en que percibimos el mundo, y usar este conocimiento para nuestra comunicación con los demás”.

Anthony Robbins

2) Conceptos y premisas fundamentales de la comunicación Abierta y Efectiva

Nos referiremos a un proceso comunicacional básico desde un punto de vista práctico, entre dos interlocutores y en una situación de comunicación verbal y conductual normal. Es el proceso más habitual y corriente de comunicación, pero que de cualquier forma las conclusiones que hagamos pueden extenderse sin esfuerzo a procesos más complejos y de múltiples interlocutores, a través de diferentes medios.

La comunicación no es solo un proceso verbal de intercambio e interpretación de mensajes entre personas con contenidos racionales. Es un proceso más complejo donde intervienen otros aspectos más personales de los cuales habitualmente tenemos poca conciencia.

Para comenzar proponemos partir de la siguiente premisa:

“No comunicar es imposible”

En efecto, aunque conscientemente no lo deseemos, sin palabras también se comunica: *el silencio, la indiferencia, los gestos, el lenguaje corporal y las actitudes* en muchas ocasiones son más elocuentes que las palabras o los mensajes de contenido verbalizado elocuentes y racionales.

Si es imposible *no comunicar*, y lo hacemos tan frecuente-

mente, ¿por qué es a veces tan difícil? ¿Porqué hay tantas *barreras* que entorpecen nuestra comunicación?

Ahora, comencemos por definir que la unidad comunicacional elemental es un mensaje entre uno o varios interlocutores, reconociendo que en el proceso comunicacional elemental hay varios tipos de “*mensajes*” distintos:

a) lo que se dice y manifiesta (palabras, gestos, actitudes, silencios, omisiones, emociones, etc.)

b) lo que creemos haber comunicado (la propia intención, la auto-percepción y articulación del mensaje)

c) lo que cree haber percibido el interlocutor (contenido percibido: emociones, hechos)

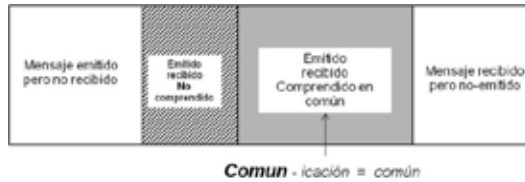
d) lo que entiende e interpreta el interlocutor del mensaje (contenido racional y formal que interpreta el receptor del mensaje)

Con estas consideraciones preliminares se puede justificar porque, a veces, sentimos que se malinterpretan nuestros mensajes, o porque sentimos frecuentemente la frustración cuando no podemos hacernos entender.

Veamos algunas razones de fondo para profundizar y entender mejor el asunto.

Ten en cuenta que Comunicación es la acción y efecto de comunicar, y para comunicar es indispensable compartir el contenido del mensaje, tener cosas en “*común*” (*común-icación*).

El siguiente gráfico ilustra los contenidos de un mensaje entre interlocutores: Lo que realmente comunicamos es el mensaje emitido y realmente recibido, es decir lo que en *común* ambos interlocutores comparten.



La comunicación ocurre entonces: cuando hay un mensaje y cuando hay algo en *común* y compartido entre el receptor y el emisor. Sin esta concordancia la comunicación es incompleta. Es frecuente, demasiado, que el mensaje enviado en la comunicación sea solo parcialmente recibido y además que se perciban otros contenidos no enviados.

¿Por qué ocurre esto?

Probablemente por la presencia de *barreras comunicacionales* y la escasa *calidad* del mensaje. Temas que abordaremos en las siguientes secciones.

Finalmente para concluir esta sección preliminar proponemos esta definición que puede llegar a ser muy útil para entender las herramientas sugeridas en esta guía.

Partimos del siguiente postulado, una **Comunicación abierta** ocurre...

... *cuando hay ausencia de barreras comunicacionales.*

Ahora bien, debería ser claro que no todas las comunicaciones abiertas son efectivas. En efecto, es posible por ejemplo que dos interlocutores conversen abiertamente, amablemente, de forma relajada, sin confrontaciones, sin barreras, pero no lleguen a entenderse, ponerse de acuerdo, conciliar sus diferencias de opinión e ideas.

Aunque no todas las comunicaciones deben tener un propósito concreto definido anticipadamente; hay comunicaciones casuales, intelectualmente intrascendentes, para pasar el tiempo por así decir, pero abstrayendo este tipo de comunicaciones sin ninguna intencionalidad definida, todas las demás tienen objetivos e intenciones conscientes o inconscientemente definidos, es decir compartir algo en común.

Si aceptamos entonces que el propósito de todas las comunicaciones es hacerse entender, compartir cosas en común, transmitir eficazmente un mensaje, entonces:

Una comunicación es abierta y efectiva cuando hay ausencia de barreras y buenos niveles de calidad comunicacionales para lograr el propósito deseado, es decir transmitir un mensaje intencional con eficacia.

Todas las comunicaciones deben estar enfocadas hacia promover y mantener *comunicaciones abiertas y efectivas*.

Conclusiones de la sección:

- *Es imposible no comunicar.*
- *Hay comunicación cuando hay algo en común que se comparte del mensaje.*
- *La comunicación es un proceso que debe ser manejado con cuidado para reducir o evitar las barreras comunicacionales.*
- *La responsabilidad principal en el proceso es del emisor, pero que el receptor también tiene un alto grado de responsabilidad. ¿Por qué?*
- *Una comunicación es abierta cuando hay ausencia de barreras y efectiva cuando se cumple su intencionalidad o su propósito.*
- *El objetivo de nuestras comunicaciones debe ser tener comunicaciones abiertas y efectivas.*

“Lo importante no es lo que dices sino lo que la gente entiende”.

Frank Luntz

3) Barreras comunicacionales

Los problemas comunicacionales, que llamaremos “*barreras*”, son obstáculos que se levantan entre uno o varios interlocutores en casi cualquier proceso comunicacional, sea este individual, grupal presencial o a “distancia”.

Las barreras surgen a veces porque se reciben mensajes que, por ejemplo, no se han emitido, se perciben emociones hostiles, no se entiende el contenido claramente, o solo se comparte parcialmente el contenido del mensaje emitido.

Lamentablemente hay demasiadas barreras!: Muchas relacionadas a las *emociones* y a la conducta (conductuales), otras *racionales*, relacionadas al contenido del mensaje.

Lo terrible de las barreras comunicacionales es que impiden la comunicación abierta, el entendimiento, los acuerdos, y generan conflictos, diferencias de opinión irreconciliables.

Hay muchos ejemplos de barreras “*emocionales*” y conductuales en la comunicación derivados de estados emocionales, de conductas observables o percibidas, que afectan el ánimo, la actitud y la disposición de los interlocutores.

- *Desconfianza, temor, inseguridad, resentimiento.*
- *Rivalidad, celos profesionales, envidia, irrespeto.*
- *Emociones intensas, alteradas, frustración, enojo, ira, ansiedad, miedo, impaciencia, resentimientos.*
- *Desmotivación, indiferencia, falta de interés.*
- *Falta de empatía y sensibilidad.*

- *No saber escuchar.*
- *Prejuicios sociales, raciales, religiosos, etc.*
- *Gestos, posturas irreverentes, ofensivas.*
- *Interrupciones frecuentes.*
- *Sarcasmo, ironía.*
- *Diferencias en los estilos comunicacionales.*

Otros ejemplos de barreras más *racionales* y más difíciles de percibir con claridad:

- *Ambigüedad y contenidos del mensaje poco claros.*
- *Expresiones y formas confusas de expresión.*
- *Falta de oportunidad del mensaje.*
- *Objetivos e intencionalidad confusos.*
- *Diferencias semánticas, símbolos, significados.*
- *Diferencias de formación y experiencia, competencias.*
- *Diferencias culturales, de lenguaje.*
- *“Feedback” (retroalimentación*) mal empleado, juicios de valor inoportunos.*
- *Insistir que siempre tenemos la razón.*
- *Falta de enfoque, cambiar de tema, dispersiones temáticas.*

Por ejemplo

Interrupciones frecuentes pueden sugerir al interlocutor que no hay respeto por sus opiniones, que no se desea escuchar sus ideas.

Si no se ponen de acuerdo con respecto a los términos usados de un debate se confunden y eternizan las discusiones sobre un tema.

Si insistes siempre en tener la razón, será muy difícil que puedas entender las posiciones de otra persona, entender sus intereses.

Si no se tiene la voluntad de ponerse en la piel de tu interlocutor será imposible que puedas identificar sus estados emocionales, que puedas sentir empatía.

Si no hay una “química”, una compenetración, se pueden producir barreras.

Si observas con atención la lista anterior, es posible que concluyas que la cantidad de barreras de las emociones y conductas que obstaculizan la comunicación son muy numerosas, quizás más que las barreras de tipo racional y también, se puede intuir que las emocionales, en general, son más difíciles de manejar y resolver.

Probablemente esta situación señalada, es debido a que nos enseñan a ser más “racionales”, pero no nos enseñan, o aprendemos tarde y mal, a manejar nuestras emociones y, en consecuencia, a controlar nuestras conductas apropiadamente.

Como puedes deducir hay muchísimas posibilidades de que una comunicación no sea abierta ni eficaz, que ocasione malentendidos, conflictos, y alteraciones del estado de ánimo que interrumpen el flujo de las comunicaciones. ¿Cómo tratar de comunicarnos abierta y eficazmente?, es decir ¿cómo resolver las barreras y problemas comunicacionales y cumplir nuestros propósitos eficazmente? Responder a estas preguntas la intención y el propósito que nos animo a escribir este texto.

En las siguientes secciones proponemos algunas herramientas para desarrollar las habilidades que son útiles

para disminuir el riesgo de enfrentar barreras insalvables..

Ejercicio *(para la reflexión personal)*

Se sincero contigo mismo.

¿Señala cuáles son tus 3 *barreras comunicacionales* más frecuentes con tus colegas,

amigos o familiares?

¿Qué conclusiones sacas?

Conclusiones de la sección:

- *Las barreras comunicacionales son problemas que surgen y que nos impiden un flujo de comunicación abierta y eficaz.*
- *Las barreras surgen con frecuencia de que:*
 - *se reciben mensajes que no se han emitido,*
 - *se perciben emociones hostiles o confusas, o*
 - *no se entiende el mensaje emitido, parcial o totalmente.*
- *En muchas comunicaciones las barreras emocionales, suelen ser más frecuentes que las barreras racionales y más difíciles de manejar.*

“Existe un lenguaje que va más allá de las palabras.”

PAULO COELHO

“Hay que atender no sólo a lo que cada cual dice, sino a lo que siente y al motivo porque lo siente.”

CICERÓN

4) La calidad de la Comunicación abierta o efectiva

Si se admite que 1) la unidad comunicacional elemental es un mensaje entre unos interlocutores, con dos niveles básicos: emocionales y racionales. y 2) que en realidad en el proceso de la comunicación básico puede haber más de un “*mensaje*”: *lo que se dice y se expresa, lo que creemos haber comunicado, lo que cree haber percibido el interlocutor y lo que entiende e interpreta el interlocutor del mensaje*; se debe entender, entonces, que habiendo multiplicidad de “*mensajes*” involucrados en un mismo proceso de comunicación, puedan surgir tantas barreras en la comunicación.

Nos preguntamos entonces: ¿Cómo es posible entonces descifrar cual es el *verdadero*, lo real del mensaje? ¿Cómo manejar y resolver las barreras que se presentan en una comunicación? Veamos algunas condiciones y atributos necesarios para resolver estas cuestiones.

Primero, que haya congruencia entre los múltiples “*mensajes*” es crucial para una *comunicación abierta o efectiva*; es decir, que ocurra la mayor posible integridad percibida entre ellos, que se perciba e intérprete lo que tienen en común. Es decir, el resultado debe ser que lo que realmente se dice, sea lo que el interlocutor entiende, y que las percepciones que lo pueden distorsionar se reduzcan al mínimo.

Evidentemente, si hay incongruencia entre los mensajes, seguramente aparecerán las barreras que lo distorsionan y obstaculizan.

¿Es posible lograr siempre absoluta concordancia entre lo que se dice, se percibe, lo que creemos haber comunicado y lo que el interlocutor entiende?

Posiblemente la respuesta es afirmativa; eso es así casi siempre en comunicaciones muy sencillas, breves y entre pocos interlocutores; sin embargo, en general, en conversaciones en las cuales hay involucradas ideas más elaboradas, más complejas, en donde los interlocutores tienen intereses y posiciones enfrentadas, en las relaciones de trabajo, profesionales, o familiares conflictivas, en los debates grupales, etc., es decir una gran cantidad de situaciones habituales, comunes y corrientes, en ámbitos personales y profesionales, la coherencia, la concordancia de nuestros múltiples mensajes emitidos y recibidos, es menos frecuente y más complicada.

Veamos un aspecto crucial para reducir esta indeseada posibilidad que llamaremos: *la calidad* de las comunicaciones.

Niveles de la calidad de la comunicación

Paul Watzlawick, famoso filósofo y sicólogo, afirmaba algo que ya intuíamos y sabíamos desde otro punto de vista; él decía que lo “real” en una comunicación no es lo que dice quien emite el mensaje, sino lo que el receptor percibe e interpreta. Según él, el responsable en la comunicación es el emisor del mensaje, que llamaremos A, eso sí, sin menospreciar la la responsabilidad que debe tener el receptor B, en su disposición y actitud. Esta disposi-

ción, esta actitud, es también crucial como veremos más adelante en la *Escucha Activa*.

Según el autor que citamos, *la calidad de la comunicación eficaz depende fundamentalmente de la percepción Emocional del mensaje.*

Es decir que el nivel emocional E, es mayor o más importante que el nivel R, es decir que:

$$E > R$$

En otras palabras las emociones percibidas tienen mayor importancia en las comunicaciones, tienen mayor peso, que el nivel racional, la forma y el contenido, del *del* mensaje.

Atributos de la calidad del mensaje

Para lograr un mayor nivel de calidad, desde el punto de vista de la responsabilidad del emisor A, es cuidar con el mayor rigor posible la congruencia los atributos de calidad de la comunicación, y para eso hay que considerar tres atributos o cualidades básicas: **el contenido**, la **forma**, y la **oportunidad** en ese orden, es decir

- **contenido:** L que realmente se dice o se pretende transmitir en el mensaje, la parte más objetiva y racional, la intencionalidad o el propósito, del emisor (s) A.
- **forma:** Como se dice, la escogencia de las palabras, la estructura y la secuencia de las ideas expresadas por A, y sobre todo la expresión y el manejo de las emociones (reconocimiento y control) que determina la percepción emocional del receptor (s) B.
- **oportunidad:** el momento escogido por los interlocutores, cuando se emite el mensaje que puede condicionar el “ambiente emocional”.

Se puede emitir un mensaje en una forma adecuada, con un contenido correcto, pero en un momento inoportuno. Se puede decir en un buen momento, un contenido correcto, pero en una forma inapropiada. Se puede articular el mensaje en forma adecuada, en un momento oportuno aunque de un contenido incorrecto o erróneo. Si no hay coherencia entre estos 3 aspectos, es difícil la concordancia entre los múltiples “mensajes” percibidos, se produce una barrera comunicacional y se reduce la calidad.

No es lo mismo comunicar una buena noticia con palabras y gestos más bien apáticos o indiferentes que con entusiasmo y alegría.

Dar una mala noticia a una persona con respeto y consideración que con una sonrisa o con ironía en un momento inoportuno, una fiesta, una reunión, etc.

Si se practica el sentido del humor, el sarcasmo, de manera irrespetuosa o burlona, se tener en cuenta la sensibilidad del interlocutor o se ofrece en medio de una reunión con clientes y colegas presentes, en un ambiente emocional poco propicio.

Ejercicio: ¿Puedes pensar y recordar alguna experiencia reciente, personal o profesional, en la cual hayas descuidado la **forma**, el **contenido** o la **oportunidad** del mensaje? Es muy probable que si piensas con detenimiento encontraras varias situaciones recientes.

Conclusiones de la sección:

- *Hay dos niveles de comunicación: el **racional** y el **emocional**, y el Emocional determina principalmente la calidad de la comunicación.*
- *Hay tres atributos de la calidad de las comunicaciones:*
 - o *La forma*

- *el contenido*
- *la oportunidad*
- *La calidad del mensaje depende de que estos atributos sean coherentes*
- *La responsabilidad principal en el proceso comunicacional es del emisor, pero que el receptor también tiene un alto grado de responsabilidad. ¿Por qué?*

*“No esperes a que te toque el turno de hablar: escucha de veras y
serás diferente.”*

Sir Charles Chaplin

5) Escucha Activa

Una de las conclusiones de la sección anterior se refería a la responsabilidad en de los interlocutores en la comunicación. No solo porque deben cuidar las formas, la oportunidad y el contenido, sino también por saber escuchar. Es bastante común creer que la buena comunicación depende de la elocuencia, las habilidades verbales y retóricas, el saber expresar y hablar bien y elegantemente; sin embargo se ignora generalmente la habilidad básica para una buena comunicación: **escuchar**.

En pocas palabras: hay que saber escuchar. Es un instrumento comunicacional imprescindible.

*La responsabilidad de los interlocutores, es escuchar bien y con
atención.*

Ejercicio: Describe, en pocas palabras, cuál es la diferencia entre oír y escuchar.

Muy posiblemente hayas respondido algo parecido a esto:

Oír *es simplemente percibir vibraciones de sonido, escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye.*

Escuchar *con atención requiere un mayor esfuerzo que hablar. Requiere prestar gran atención a lo que se dice, y lo que no se dice verbalmente.*

No escuchar bien, eficazmente, produce otro tipo de problemas y barreras comunicacionales:

a) Tendencia ir unos pasos por delante de lo que escuchamos, pensando en cuál va a ser nuestra respuesta, nuestros argumentos.

b) Mientras otros hablan, nos desplazamos a nuestra conversación interna (“diálogo interno”), dejando de escuchar lo que los otros nos dicen: “*Oímos pero no escuchamos*”.

c) Desviamos el curso de la conversación o de forma errática.

d) Perdemos fácilmente la atención y el interés.

e) Fingimos que escuchamos.

f) Restamos importancia al interlocutor por nuestros prejuicios o diferentes creencias o valores.

g) Demostramos poco respeto por el interlocutor.

h) Prestamos poca atención y mostramos desinterés por el contenido emocional del mensaje.

No escuchar bien en general es un hábito muy marcado en casi todas las personas, y desde luego tiene una gran relación con la personalidad y su carácter. Por eso es muy importante hacer un esfuerzo para evitar estas barreras comunicacionales, principalmente porque el ego es el mayor enemigo de una comunicación abierta.

Personas muy competitivas, polemistas y argumentativas levantan barreras del tipo a). Personas distraídas, imaginativas, fantasiosas tienden a levantar barreras del tipo b) y d), Personas poco sensibles enfrentarán barreras del tipo e), g) y h). Personas autosuficientes, egocéntricas, con rasgos de autoridad, enfrentan barreras del tipo a), f) y g)

Prueba de autoevaluación

A continuación invitamos al lector a realizar el siguiente cuestionario de autoevaluación antes de continuar con el tema. Su propósito es reflexionar sobre las capacidades

que se poseen para escuchar activamente en una comunicación abierta. Por supuesto que será necesario que se responda con sinceridad y espontaneidad para descubrir las fortalezas y debilidades en este aspecto.

Consta de 10 preguntas y al finalizar, suma todos los resultados y consulta los las posibles interpretaciones.

Cuestionario de autoevaluación: ¿Con que frecuencia practicas algunas de estas actitudes durante tus conversaciones? Contesta con la mayor honestidad y espontaneidad posible.					
Actitudes, prácticas	Nunca	Pocas veces	frecuente-mente	Muy frecuente-mente	Siempre
Marca el valor correspondiente	0	1	2	3	4
1. Concentras toda tu atención en tu interlocutor, en sus formas.					
2. Concentras tu atención en el tema, el contenido.					
3. Encuentras una oportunidad y lugar apropiado.					
4. Tratas de reconocer los estados emocionales de tu interlocutor durante la conversación.					
5. Tratas de reconocer y controlar tus propias emociones durante la conversación.					
6. Dejas a un lado tus prejuicios y tus creencias para reconocer los méritos de los argumentos de tu interlocutor.					
7. Te pones en el lugar de tu interlocutor para tratar de entender mejor sus argumentos.					
8. No interrumpes emites juicios de valor durante la conversación.					
9. Presta atención a los signos no verbales que muestre el interlocutor.					
10. Te involucras activamente en la conversación, preguntando, reafirmando, parafraseando, resumiendo.					
Suma total de cada uno					
Suma el total de todas las respuestas	Min 0, max 40				

Interpretación de resultados:

Interpretación de resultados:

- Entre 0 y 10, tus habilidades como un buen oyente necesitan ser fortalecidas urgentemente.
- Entre 10 y 20, tus habilidades son aceptables y es recomendable que se mejoren.
- Entre 20 y 30, tus habilidades son buenas aunque hay margen para mejorarlas.
- Entre 30 y 40, ¡felicitaciones!, tus habilidades son muy buenas y encontraras razones para continuar desarrollán-dolas.

Ejercicio: Reflexiona y recuerda ¿Cuales son, en tu experiencia, las barreras que has encontrado más frecuentemente por no **escuchar** adecuadamente?

“Lo más importante de la comunicación es escuchar lo que no se dice.”

Peter F. Drucker

*«Cuando la gente habla, solo se escucha a si misma por completo.
La mayoría de la gente nunca escucha otra cosa».*

Ernest Hemingway

Escucha Activa

Según un famoso autor, Carl Rogers, la forma de evitar los problemas comunicacionales derivados de una escasa habilidad para escuchar bien y eficazmente, es a través de escuchar activamente.

Este autor adopta y propone la siguiente definición:

*La **Escucha Activa** es la habilidad de escuchar con atención, concentrados no sólo lo que la persona está expresando directamente, pero también en los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo, en lo que no se dice verbalmente.*

Un buen oyente trata de entender profundamente lo que la otra persona está diciendo. Al final puede llegar a estar en desacuerdo, pero antes de demostrar su contrariedad, quiere saber exactamente de qué se trata el asunto, cual es la idea, que intereses la promueven y que sentimientos y emociones la motivan.

La *Escucha Activa* se focaliza intencionalmente en la per-

sona que uno escucha, para comprender lo qué se está diciendo y las emociones expresadas. No implica estar de acuerdo con el interlocutor, sino comprender la *forma, el contenido y la oportunidad* del mensaje.

La clave de escuchar activamente no está únicamente en escuchar atentamente el contenido del mensaje del que habla, sino en la interpretación que hace el oyente y la manera en que gestiona su atención, su concentración, sus creencias, prejuicios, paradigmas, estados de ánimo, actitudes y acciones para que interfieran lo menos posible en la comunicación.

Puede parecer complicado y difícil lograr el nivel de atención que exige escuchar activamente; seguramente no será posible alcanzarlo en todas nuestras comunicaciones en cualquier ámbito, y solo la práctica continuada nos permitirá lograr una cierta habilidad creciente y progresiva.

Hay una serie de prácticas y actitudes virtuosas muy útiles, que pueden ayudar a manejar hábil y eficazmente la comunicación para aprender a *escuchar*. En general son prácticas muy sencillas y solo se requiere la voluntad de aplicarlas.

Prácticas, actitudes, habilidades sugeridas de la Escucha Activa

- *Focaliza tu atención en tu interlocutor, el lugar, el tema y evita distracciones:*

Deja de hacer cualquier cosa que estuvieras realizando, que no sea relevante para la comunicación, y concéntrate en el tema tratado. Evita cuando escuchas hacer otras actividades, comer, escribir, ver televisión, etc.

- *Ubícate en un lugar apropiado cerca del orador y evita posibles distracciones*

Por ejemplo, evita una ventana enfrente de ti, ruidos, teléfonos móviles, radio, o televisión encendida, etc.

- *¡No interrumpas!. Espera paciente y cortésmente tu turno.*

Por ejemplo cuando en mitad de la frase, interrumpimos para expresar nuestra opinión, expresar contrariedad, nuestras ideas. Es crucial permitir que el interlocutor termine de expresar su mensaje; si debes interrumpir por alguna causa importante, con cortesía pide disculpas y, después, invítalo a continuar, por ejemplo repitiendo o parafraseando lo último que él estaba diciendo.

- *Concéntrate en tu interlocutor, fíjate en la persona que está hablando como si estuvieras en su lugar.*

Si es posible, y en muchas ocasiones lo es, reflexiona previamente en ¿Quién es mi interlocutor? ¿Por qué quiere hablar? ¿Cómo se siente? ¿Cuál es su intencionalidad? ¿Cuáles son sus intereses?

- *Trata de identificar y reconocer los sentimientos y emociones presentes de tu interlocutor y las tuyas propios, para manejarlos y controlarlos adecuadamente.*

Presta atención al estado emocional de tu interlocutor; recordar que la calidad de la comunicación proviene del nivel emocional; escucha con atención tus propias emociones.

Por ejemplo, una sonrisa puede darte indicios de un estado emocional dispuesto y abierto a escuchar. Un gesto contrariado sugiere un potencial rechazo a aceptar tus comentarios.

- *Procura una actitud y estado emocional adecuados.*

Si nuestro ánimo no es apropiado, estamos cansados, estresados, molestos, preocupados, etc. es importante para nuestro interlocutor que se lo hagamos saber cuanto antes, para que no lo interprete de forma equivocada.

- *No permitas alterarte por las emociones del interlocutor ni las tuyas propias. Deja tus propias emociones en suspenso, mantenlas de una manera pasiva, controladas.*

A partir de estar alterados emocionalmente, molestos, con ira, con reproches y resentimientos, o con rencores, es muy fácil escalar hacia actitudes y palabras ofensivas e irrespetuosas, gritos, amenazas, etc.

- *Muestra empatía hacia tu interlocutor.*

Hacer ver y sentir al interlocutor expresa y claramente que entendemos su estado de ánimo, que entendemos su forma de percibir el asunto, sus ideas, su posición sin necesidad de comprometernos a estar de acuerdo, o darle la razón.

Expresar oportunamente formulas útiles como “Entiendo cómo te sientes...”, “Me parece que tu posición es”; preguntar “¿me lo puedes decir o explicar con otras palabras?”; y si es necesario, preguntar y repreguntar, parafrasea las ideas que expresa, interrumpiendo cortésmente si es necesario, “¿me permites que te interrumpa para confirmar lo que dices?, ¿Lo que quieres decir es que....?”.

- *Deja a un lado tus prejuicios y evita los “juicios de valor” inoportunos o prematuros.*

Hay que estar alerta de que los propios valores, principios, paradigmas y prejuicios no influyan prematura y negativamente en la conversación.

Esta fórmula es generalmente muy difícil de aplicar, requiere una actitud serena y madura, porque difícilmente podemos apartarlos de nuestra forma de pensar y actuar, lo hacemos inconscientemente, y permanentemente hacemos y debemos hacer juicios y valoraciones. Sin embargo, si tienes que hacer juicios de valor, hay que recordar siempre que ellos son relevantes para entender lo que el interlocutor quiere decir, y no para juzgarlo.

Por ejemplo, si hablamos de política o religión, admitir y tolerar que hay otras creencias e ideologías diferentes; en general si se habla de temas conflictivos admitir la diversidad de ideas y valores.

Afirmaciones que evitan barreras comunicacionales son, por ejemplo, al final de un argumento responder “Creo que estás equivocado, pero si me puedes explicar mejor.....”, “me parece que estas en un error, aunque tienes razones legítimas para”

Es importante dejar que las ideas, la comunicación siga su curso, permitir que el interlocutor termine su argumento, no te opongas prematuramente. Interrumpirlo para decir cosas vehementemente como “¡No estoy de acuerdo!” produce obstáculos para la comunicación frecuentemente irreversibles.

- *Presta atención a los signos no verbales que muestre el orador*

Escucha con tus oídos pero también con tus ojos y el resto de los sentidos. Por ejemplo, observa los gestos, la postura, la expresión facial y las manos. Gestos de impaciencia, irritación, indiferencia, de distracción indican poca disposición para hablar,

- *Involúcrate activamente en la conversación, evita la indiferencia*

Pregunta y repregunta para aclarar el tema y demostrar tu interés. Solicita que se explique lo que no se ha entendido. Por ejemplo usar frases como: “¿quieres decir que....?” “¿me puedes explicar eso con otras palabras?”.

- *Parafrasea, resume con tus propias palabras lo conversado, resaltar las ideas o las palabras.*

Expresar con tus propias palabras las ideas que tu interlocutor propone es una excelente forma de demostrar atención e interés, respeto y consideración. Por ejemplo expresar “Entonces, hasta ahora estamos de acuerdo en que.....”, “O sea, lo que estás diciendo es que.....”, “Según tus palabras, lo que quieres decir es que.....”, etc.

- *Responde en forma activa a las preguntas, no evasivas. Utiliza tu postura corporal y tus gestos asertivamente, para afirmar tu mensaje..*

Hay muchas formas asertivas de mostrar una escucha activa mediante los gestos y las posturas. Por ejemplo, inclinar ligeramente el cuerpo hacia delante, mantener la vista y la atención en la persona, para demostrarle al interlocutor tu interés. Utiliza gestos y expresiones de afirmación, “Ajá”, “claro”, “te entiendo”, etc., por supuesto que los gestos asertivos y afirmativos con la cabeza son muy útiles; por el contrario, gestos de negación explícitos pueden producir reacciones emocionales negativos.

- *Reforzar honestamente los argumentos del interlocutor.*

No siempre será posible, pero afirmar positivamente y con sinceridad, que se está de acuerdo, que se está cómodo durante la comunicación o que hay emociones placenteras y positivas es una excelente forma, ideal podría decirse, de escuchar activamente. Por ejemplo, afirmar

que “Me gusta hablar contigo...”, “todo lo que dices es muy interesante...” “esta conversación debería continuarse....”

Debería estar claro que hay muchas maneras de practicar la escucha activa, ejercitarlas recurrentemente, sino todas, al menos unas cuantas nos producirá grandes beneficios.

Beneficios de la Escucha Activa

Los beneficios de una *Escucha Activa* deberían ser ahora evidentes:

- Reduces y evitas una abundante cantidad de barreras comunicacionales.
- Sentirás la confianza necesaria para ser sinceros con tu interlocutor.
- Favoreces una relación positiva con su interlocutor.
- Permites llegar al fondo de los problemas y las cuestiones abordadas.
- Tu interlocutor se siente valorado y ésta es una de las formas más baratas y más sencillas de poner en práctica la motivación.
- Tranquiliza y serena, facilitas que se eliminen tensiones, evitas escalamientos emocionales y conflictos.
- Logras el respeto de tu interlocutor.

Conclusiones de la sección

a) Escuchar activamente depende en cada conversación de que aceptes incondicionalmente al otro, evitando juicios paralizantes prematuros.

b) Saber escuchar implica que dejes de lado los prejuicios o paradigmas sobre el tema y con tu interlocutor. Se tolerante con las nuevas ideas.

c) Saber escuchar exige que prestes atención al mensaje verbal y no verbal, las emociones expresadas de tu interlocutor.

d) El empleo de prácticas de escucha activa es especialmente indicado en situaciones donde puedas sentir mucha tensión o anticipes comunicaciones difíciles.

e) Escuchar activamente te permite profundizar en los temas abordados.

f) Escuchar activamente te hace valorar y entender mejor lo que te están comunicando.

«Cuando la gente habla, solo se escucha a si misma por completo.

La mayoría de la gente nunca escucha otra cosa».

Ernest Hemingway

“Escuchar es siempre una buena estrategia (...). Básicamente todo es escuchar, entender y cambiar de comportamiento”.

James Grunig

6) El “Feedback” (Retroalimentación comunicacional)

En la comunicación, no es suficiente saber hablar con elocuencia, con una brillante oratoria, o locuacidad atractiva y seductora; es frecuente que no seamos capaces de transmitir el mensaje esencial claramente sin que surjan barreras, o si llegado el momento no aceptamos que los interlocutores valoren nuestras ideas o comportamientos, ni mucho menos somos capaces de hacer una auto-crítica y reflexionar sobre nuestros propios errores.

En muchas corrientes filosóficas o psicológicas orientales se aconseja que no se debe incurrir en juicios de valor que contaminan nuestro propio pensamiento y entorpecen el dialogo con tus interlocutores; sin embargo es un hecho que es prácticamente imposible dejar de hacerlos. Nuestros valores y principios, nuestra formación, nuestro *dialogo interno*, nos exigen constantemente realizarlos, están presentes permanentemente en nuestro dialogo interno y externo y, con muchísima frecuencia, distraen y entorpecen nuestra atención, ingrediente importante de la *escucha activa*.

Emitir y aceptar *juicios de valor* es una de las cosas más difíciles de una comunicación; valoraciones que pueden crear *barreras comunicacionales* importantes. Durante una conversación pueden presentarse oportunidades, de forma premeditada o espontánea, donde se aborden críticamente situaciones, conductas y actitudes de los interlocutores, y en donde se emitan explícitamente valoraciones

sobre esas situaciones y conductas. Los juicios de valor pueden ser un arma de doble filo, que aunque llamen la atención sobre aspectos relevantes, son fácilmente malinterpretadas, ponen a la defensiva a las personas y pueden crear *barreras comunicacionales* importantes. Evidentemente el problema es como hacer que esos juicios no causen irritación, escalamientos emocionales, ni obstáculos que bloqueen el proceso y sean oportunamente hechos y aprovechados.

Para reducir esos riesgos es útil usar un instrumento que permite regularlos consciente y voluntariamente, lo que se llama *retroalimentación comunicacional* o más comúnmente *feedback*, el término anglo sajón, por brevedad. Se dice retroalimentación porque se re-“alimenta” de información útil a la persona interesada que lo recibe. Este instrumento comunicacional es muy potente porque permite que los juicios de valor sean cuidadosa y eficazmente ofrecidos, sin incurrir en el riesgo de que sean inoportunos, inmerecidos, mal elaborados o mal interpretados.

El término proviene de la Teoría de Sistemas y se ha adaptado a la comunicación, entendida como un proceso. El **feedback** se entiende como una (s) respuesta (s), una valoración controlada, basándose en los hechos y conductas observados que se transmiten los interlocutores, de los receptores a los emisores y viceversa, porque ambos pueden ofrecerlo.

En otras palabras, en términos de la comunicación es simplemente:

Una respuesta de un interlocutor en donde se ofrece e intercambia información con la persona involucrada, sobre alguna de sus con-

ductas, comportamientos y opiniones, o sus efectos, que involucra implícitamente un juicio de valor controlado y concertado.

En esta respuesta, la *forma*, el *contenido* y la *oportunidad* pueden ser determinantes; ya que si el *feedback* se refiere, por ejemplo, a una conducta y es dado oportunamente, fortalece positivamente el proceso de la comunicación *abierta y efectiva*; en cambio si no se ofrece adecuadamente puede convertirse en un juicio de valor para culpabilizar, de censura o reproche (percibido negativamente), en una *barraera comunicacional* más, que incluso puede transformarse en una *comunicación difícil* o conflictiva.

Ahora bien, ofrecer a una persona un reconocimiento por un logro, aplaudir los éxitos, es un *feedback* evidente y tiene un claro efecto positivo: la satisfacción de la persona que lo recibe, aumento de su autoestima, la motivación, y la compenetración (*rapport*) de los interlocutores (más adelante se aborda este concepto).

Obviamente, el tipo de *feedback* de reconocimientos “positivos” es muy valioso, pero celebrar los logros es muy fácil, Aunque la *forma* y el *contenido* deberán seguir siendo objetivos y ecuanímenes en estos casos, la *oportunidad* deja de ser un aspecto crítico, porque siempre son aceptados con gratitud, son bienvenidos y aceptados

En cambio, el *feedback* es particularmente difícil cuando debemos ofrecerlo en situaciones en que las conductas se valoran por sus efectos negativos y perjudiciales para las personas, amigos, familia, equipo de trabajo, etc. En estos casos la *oportunidad* si es un aspecto crítico. Requiere un reconocimiento de los errores que demandaría un cambio en el comportamiento y exigiría una conducta

correctiva de las personas y, en consecuencia, son más complejos de manejar y hay necesidad de aprender a instrumentalizarlo.

Ejemplo: Un adolescente tiene permanentemente conductas de indisciplina, es rebelde e irreverente, inclusive irrespetuoso con sus padres. Hacerle entender que los efectos de su conducta sobre su familia, sus estudios, el mismo, etc. resultan muy perjudiciales, generalmente es transitar un camino tortuoso para los padres, si él no reconoce la necesidad de cambiar.

Veámoslo con algo más de detalle.

En general en un *feedback* hay dos interlocutores, aunque a veces pueden haber varios, si se trata de un proceso comunicacional grupal, donde es más complejo de proporcionar. Por eso ahora solo abordaremos el caso más sencillo, donde solo hay dos protagonistas.

En primer lugar, la iniciativa del *feedback* es de uno de los interlocutores, sea quien lo recibe o de quien lo ofrece, que está justificada y motivada por valorar los *meritos*, al *escuchar activamente* para valorar objetivamente y verificar la necesidad de recibirlo u ofrecerlo. No valorar sobre la base de rumores, ni prejuicios para establecer los meritos es fundamental, ser objetivo, ecuánime y equilibrado es crucial. Debe enfocarse en los hechos y las conductas observadas y, especialmente, en sus efectos sobre otras personas. Se puede identificar y valorar que una persona ha actuado incorrectamente en una situación aunque, sin identificar el efecto y perjuicio de ese comportamiento el *feedback* puede no tener suficientes meritos para ofrecerlo y aceptarlo.

Ejemplo: Un estudiante de medicina se ha copiado en los exámenes y puede justificar su comportamiento aceptando que ha cometido una falta ética, y sin considerar grave el efecto que en sus futuros pacientes puede tener esa conducta inapropiada. Un *feedback*, en este caso, debería estar concentrado en revelar que el efecto puede ser mortal para sus futuros pacientes si no posee la debida formación por el fraude académico.

En segundo lugar, en situaciones ideales es mucho mejor aprovechable y asimilable que quien lo recibe sea el que lo solicite; si no se ha solicitado puede percibirse con resistencia y negación; sin entender los meritos, sin aceptar que la conducta es meritoria de ser corregida.

Subrayar lo que no es el *feedback* es quizás más útil para entenderlo, veamos:

No es un mecanismo para justificar críticas, reprochar, acusar o culpabilizar; no es una oportunidad para expresar resentimientos, ni emitir juicios de valor inoportunos, tampoco es una fórmula para dar consejos que no son solicitados.

Hay que entenderlo como una herramienta para apoyar a una persona en su crecimiento personal, identificando oportunidades de mejora y fortalecerla, que tiene muchos beneficios. Al señalar oportunidades de mejora, se aumenta la *calidad de la comunicación*, se apoya el potencial crecimiento personal, se aumenta de la confianza, la motivación, la sintonía y el engranaje interno y colectivo de

las personas y, no menos importante, se reduce el riesgo de conflictos y crisis.

Debido a que casi todas las personas frecuentemente podemos tener actitudes y comportamientos que amenazan nuestras relaciones y comunicaciones, todos en algún momento necesitamos un *feedback*; cualquiera puede requerirlo, parientes, amigos o colegas, y se debe aceptar esta necesidad con humildad. Sin embargo, no siempre se admite ni reconoce explícitamente que se necesita, para no demostrar vulnerabilidad ni admitir las propias debilidades. Además, se necesita sentirse cómodo con nuestro interlocutor, sentir *confianza* y compenetración, ingredientes fundamentales para apreciarlo.

Se reconoce la necesidad de un *feedback* cuando estas condiciones o ingredientes se presentan y se admiten:

- Hay *meritos* (merecimientos) suficientes y justificados: Si se reconoce por ambas partes la oportunidad de mejorar la conducta, especialmente cuando se solicita expresamente.
- Hay *confianza*: Cuando hay compenetración y sintonía entre los interlocutores.
- Es *oportuno*: Cuando se encuentra el momento adecuado de ofrecerlo
- Se ofrece con *sinceridad* y honestidad: Con intencionalidad sincera de apoyar el crecimiento y las relaciones personales.
- Se buscan *soluciones* y se *verifican* asertivamente.

Si estas condiciones están presentes, el siguiente paso es gestionarlo para la *búsqueda de soluciones*, su objetivo primordial. Es decir corregir y modificar conductas que no contribuyen a la buena comunicación ni al desempeño, y que construyen *barreras comunicacionales*.

Los meritos

Es primordial asegurar que la persona objeto del *feedback* confirme asertivamente los hechos y sus efectos, y exprese sus sentimientos al respecto. Al reconocerlos se debería admitir también la necesidad y la oportunidad de mejorar y corregir la conducta.

En cualquier ámbito, hay *meritos* suficientes al haberse violado, por ejemplo, con una conducta o alguna idea, normas éticas, morales, sociales, legales, etc. También por tener conductas inapropiadas, ofensivas verbal o físicamente, o cuando las emociones se desbordan hasta generar conflictos y reacciones escaladas y generan conflictos. En general cuando objetivamente las conductas merecen y deben ser mejoradas y modificadas, o cuando se crean barreras comunicacionales.

En el ámbito profesional debería haber meritos cuando, por ejemplo, el desempeño y el rendimiento de las personas son insatisfactorios y requieren ser modificados; o cuando su comportamiento individual en un equipo de trabajo es insatisfactorio, o cuando sus relaciones crean situaciones de conflicto y *barreras comunicacionales* entre los miembros del equipo.

Para reconocer los meritos es necesario ser objetivo, concreto y descriptivo, si es posible destacando lo positivo sin exagerar los aspectos negativos, sin excesivo detalle; sin juicios de valor que los etiqueten como “buenos” o “malos”. Al ofrecer el *feedback* se incurre errores al emitir juicios que se deben evitar, por ejemplo “te das cuenta de que acabas de cometer una falta muy seria....?”, “has sido irrespetuoso con tus compañeros al decir... o hacer.....”, “has cometido gravísimos errores que no se pueden tolerar”, “tu manera de hablar no es apropiada...” etc.

Idealmente si la persona afectada solicita el *feedback*, implica que ya ha reconocido los meritos y la necesidad de recibirlo; en este caso establecer, reconocer los hechos y las conductas, será más fácil y directo. Si ese no es el caso, será necesario conducir la comunicación con preguntas dirigidas hábilmente a facilitar ese reconocimiento. Sin embargo, esta opción no será fácil para personas sin alguna preparación y experiencia, porque hacerlo bien requiere mucha práctica. No obstante, careciendo de esas habilidades aún se puede tratar de forma indirecta esas situaciones, con prudencia, escogiendo bien las palabras, las formas, mediante sugerencias, preguntas que proponen por ejemplo la autocrítica, la reflexión interna. Por ejemplo formulando preguntas asertivas y directas como: “¿Estamos de acuerdo en que tú hiciste y dijiste que....?”, “Si nos fijamos bien en lo que pasó, la reacción de las personas cuando tú hiciste eso fue y se sintieron", ¿Estás de acuerdo en que?”, “Cómo te sentirías si tú mismo hubieses estado en el lugar de las personas que...?”. O preguntas más indirectas: “Al observar tu compor-

tamiento ¿crees que hay algo que se puede mejorar?, o “¿si tu actitud hubiese sido otra....?”, “que pensarías tu si yo hubiese hecho o dicho eso?, o ¿cómo te sentirías si.?”, “No crees que las cosas se pueden hacer de forma diferente...” , “podemos pensar en otras opciones para actuar de otra forma y” , “si pudieras decirlo con otras palabras....”. Si no se reconoce, se niega rotunda y tercamente los hechos o su conducta, inmediatamente se colocará a la defensiva y se rechazará cualquier intento de admitir que se debe modificar.

Es posible que reconozcan los hechos, sus comportamientos, pero podría ser más complicado que admitan los efectos negativos; su interpretación de ellos podrá estar llena de argumentaciones para justificarlos y excusarlos. No basta con reconocer que se actuó de una cierta manera incorrecta, si no admitimos también que los efectos que nuestra conducta han tenido sobre otras personas. En general, es más difícil admitir los errores que justificarlos. Por ejemplo, una persona admite de haber dicho una frase, y usado ciertas palabras, en un tono excesivamente elevado de voz o de forma irónica, aunque para ella eso sea normal e inofensivo, y considera que no es socialmente incorrecto ni ofensivo para otras personas.

Premisa: Para que sea posible realizar un feedback adecuado es indispensable que se reconozcan primero los meritos, los hechos, las conductas y sus consecuencias.

Corolario: Con preguntas asertivas, bien orientadas, sin culpabilizar, sin señalar acusadoramente, que invitan a la autocrítica, puede obtenerse un reconocimiento y aceptación que admita otra actitud y necesidad de mejorar.

La Confianza

Hay que destacar por su importancia crucial la confianza, producto de la *compenetración*. Este concepto también conocido como *rapport*, palabra de origen francés que proviene de la psicología. Consiste en crear conexiones, un ambiente emocional amigable y amable durante la comunicación, para que los interlocutores se sientan que están en “sintonía”, cómodos, con estados emocionales similares, o se relacionan bien entre sí.

Anthony Robbins, estratega, escritor y conferencista motivacional estadounidense, lo explica de la siguiente manera: “*Rapport es la capacidad de entrar en el mundo de alguien, hacerlo sentir que lo entiendes y que tienen un fuerte lazo en común*”.

Para lograr la compenetración es necesario lograr la coherencia entre todos los mensajes, los emitidos y los percibidos, ser objetivos y controlar las emociones, adaptarse al “ritmo” de tu interlocutor, de su forma de expresarse, verbal y no verbal, reconocer su *estilo comunicacional*, y sobre todo su estado emocional. Por supuesto que la *comunicación abierta* y la escucha *activa* pueden ayudar a crear ese clima, esa sintonía, en donde la empatía contribuye de forma significativa.

En este proceso es importante destacar que el reconocimiento de los hechos debe hacerse siempre con empatía, poniéndose en el lugar del otro, tratando de identificar su estado de ánimo, dejando que exprese sus emociones. Además la cortesía, el respeto, e inclusive la humildad (entendida como ausencia de arrogancia) deben estar siempre presentes en nuestros diálogos.

Premisa: El rapport y la empatía y son ingredientes y condiciones indispensables del feedback.

La oportunidad

La oportunidad es determinante. Aunque suelen presentarse oportunidades para ofrecer los feedback “improvisados”, en recomendable buscar oportunidades; solo en casos donde hay una confianza extrema se recomienda ofrecerlos; en situaciones profesionales, o grupales, es más recomendado programarlas concertadamente, y estructurarlas de forma que puedan prepararse eficazmente. Con las improvisaciones, a menos que se tenga mucha práctica, se corre el riesgo de cometer errores de *forma* y *contenido*, sin haberse podido crear un clima, un *rapport*, adecuado, sin posibilidad de llegar al fondo de las cosas, las posibles causas reales que deben corregirse.

En casos excepcionales, si no se admite que se han cometido errores en la conducta, o que esta no tiene efectos importantes para modificarla, será preferible que se busque una nueva oportunidad de evaluar los meritos y ofrecerlo.

Premisa: Buscar la oportunidad concertada es crucial para que el feedback sea exitoso y haya un clima adecuado..

Sinceridad y honestidad

Identificar los meritos y seleccionar la oportunidad del *feedback*, que la situación, los hechos, las conductas que las personas merecen, requiere sinceridad, un honesto interés, prudencia y respeto.

Ser humilde, pues no debe percibirse soberbio, ni arrogancia, ni como un juez provisto de autoridad para criticar o censurar, inclusive aunque se tenga mayor jerarquía organizacional. Nunca debería afirmarse cosas como por

ejemplo “*estoy cansado de tener que repetirte siempre lo mismo cuando...*”, “*yo tengo mayor conocimiento y experiencia que tu y por eso...*”, “*me siento obligado a decirte que estás equivocado...*”; que son juicios severos de valor y se culpabiliza innecesariamente para los propósitos del *feedback*. Expresiones como estás ponen a la defensiva y predisponen emocionalmente a rechazar cualquier sugerencia y búsqueda de soluciones y sugieren al involucrado ausencia de respeto y poco interés.

Premisa: El respeto, la sinceridad, son indispensables en el feedback.

*«Cuando existe respeto por uno mismo y por los demás,
la comunicación se hace más fácil».*

Rooder Ffigthy.

Búsqueda de soluciones y verificación asertiva

En el *feedback* suele haber la tendencia de dar consejos y querer imponerlos, dar sugerencias de acciones correctivas de las conductas observadas. Es muy importante que si no son solicitadas expresa o tácitamente no sean ofrecidas. Hay que tratar de evitar esta tendencia, esa tentación, ese camino fácil y directo. Por ejemplo, erróneamente se puede llegar a decir “*mi consejo es que no sigas haciendo esto...*”, “*sugiero que corrijas tú comportamiento mediante esto...*”, “*es indispensable que no vuelvas a decir eso y aquello.....*” etc.

Cuando no son solicitados expresamente nuestros consejos y sugerencias pueden ser internamente rechazadas, o aceptadas sin convencimiento, a pesar de que el interlocutor expresamente las admita en ese momento, secretamente las rechaza y reincida en su conducta en el futuro. Es más útil y efectivo que la acción correctiva surja directamente de la persona afectada.

La manera de lograr esto, requiere tacto y paciencia. Puede lograrse invitando a la persona a que reflexione sobre su conducta, mediante preguntas y afirmaciones que le permitan enfocarse en hallar sus propias soluciones. *Por ejemplo se podría hacer preguntas como: “¿Qué crees tu que es posible hacer para que no se repita lo que hemos observado...?”, “¿qué opciones piensas que hay para resolver esta situación?”, “¿si yo estuviera en tu lugar que me sugerirías para?”, “¿Qué medidas le sugerirías a alguien que está en tu misma situación?”, etc.*

Si este camino no es exitoso, entonces el interlocutor puede ofrecer sus propias sugerencias de forma prudente, cortés y empática. Por ejemplo se puede decir: *“¿me permitirías que te ofrezca algunas sugerencias?”, “en el pasado yo mismo me encontré en situaciones similares y lo que hice fue ...”, “¿Te parece que juntos tratemos de encontrar alguna solución...?” etc. etc.*

Premisa: Es más conveniente y eficaz que la acción correctiva provenga directamente de la persona afectada.

El último paso del protocolo del *feedback* es muy importante, la verificación asertiva. Consiste en verificar consensualmente, repasar, reafirmar, resumir, sacar conclusiones en conjunto, sobre los hechos observados y las acciones correctivas que han sido identificadas, reconocidas y admitidas. Se asegura de esta forma la comprensión de las acciones correctivas de la persona involucrada.

Corolario: Es importante agradecer la oportunidad de ofrecer y/o de recibir el feedback.

En muchas ocasiones, a pesar de que hayamos realizado este protocolo adecuadamente, se pueden observar conductas reincidentes. El *feedback* no es una fórmula impla-

cable ni un instrumento impecable pero si no lo usamos dejamos pasar oportunidades de mejorar nuestras comunicaciones.

Protocolo y guía para ofrecer un feedback

El siguiente protocolo resume los pasos que hay que dar para ofrecer un *feedback* eficaz. Su aplicación exitosa depende de los aspectos, factores y consideraciones hechas previamente.

- 1) *Identificar preliminarmente la necesidad y los méritos.*
- 2) *Buscar la oportunidad.*
- 3) *Crear un clima de confianza y compenetración.*
- 4) *Búsqueda de soluciones.*
- 5) *Acción correctiva y sugerencias.*
- 6) *Verificación asertiva.*

Para invitar a los lectores a la reflexión de este concepto tan importante proponemos el siguiente caso de estudio.

Ejercicio: *Caso de estudio*

Supongamos que el lector pertenece a un equipo de trabajo, en donde el jefe del equipo, tu supervisor, el profesor del curso, el jefe del departamento, etc. suele llegar reiteradamente tarde a las reuniones de trabajo, incumpliendo los horarios y retrasando las agendas de las reuniones, las clases, haciéndolas improductivas, entorpeciendo el trabajo de los demás.

¿Hay meritos para ofrecer un *feedback*? ¿Cómo le darías un *feedback*? Escribe algunas de tus ideas al respecto.

El caso anterior propuesto de estudio para que el lector reflexione, representa una de las situaciones más complejas de enfrentar el *feedback*. No es fácil ofrecer un *feedback* a alguien que posee una jerarquía superior, sean tus pa-

dres, tus jefes, o alguien con más poder y autoridad; es más difícil inclusive aunque él te lo llegue a pedir.

Su credibilidad podría ser puesta en duda, su autoridad cuestionada y debilitada, y es difícil que llegase a aceptar que alguien “inferior” en jerarquía se lo ofrezca, lo critique o lo “cuestione”. Sin embargo, puede ser que dependiendo de su personalidad, su accesibilidad, su actitud abierta a la crítica, su humildad, en muchas ocasiones estaría complacida de recibir también un *feedback*.

Aunque el *contenido* sea delicado, solo hay que encontrar la *forma* y la *oportunidad* de ofrecerlo, con respeto y consideración de la “jerarquía”; es muy probable que en esos casos te lo agradezcan sinceramente. Por ejemplo, se le puede decir “*con todo el respeto, ¿usted me permitiría hacerle una observación constructiva?*”, “*Le parece importante, útil, necesario, que comentemos una situación que le incumbe y podría mejorar nuestras relaciones, nuestra comunicación....?, etc.*

Como recibir un feedback

Siendo evidente nuestra afirmación de que entonces todas las personas en alguna ocasión, podemos y debemos ser receptoras de un *feedback*, es importante señalar algunas actitudes y conductas que debemos tener en cuenta para recibirlas de forma proactiva y asertiva. Son actitudes que facilitarían el éxito del proceso.

Actitudes para recibir un *feedback*:

- Ser humilde y reconocer los *meritos* y la necesidad de recibir un *feedback*.
- Ser honesto para admitir errores.
- *Escuchar activamente.*
- No justificarse, no culpabilizar, no dar explicaciones si

no son útiles al reconocer los hechos y sus consecuencias.

- Disposición a mejorar y aprender de lo que te dicen.
- Disposición para encontrar posibles formas de solucionar los errores y modificar tus conductas
- Agradecer la oportunidad de recibir el *feedback*

Conclusiones de la sección:

- *El feedback no es un mecanismo para justificar críticas, reprochar, acusar o culpabilizar; ni emitir juicios de valor inoportunos, no es una fórmula para dar consejos no solicitados.*
- *El feedback es una herramienta para mejorar la comunicación y apoyar a una persona en su crecimiento personal y profesional.*
- *Todos en algún momento necesitamos un feedback.*
- *Es difícil ofrecerlo o recibirlo, si la persona no reconoce los hechos y sus efectos, y no está dispuesta a enfrentar la crítica.*
- *Se debe ofrecer y recibir con humildad, empatía, respeto, considerando con cuidado la oportunidad, la forma, el contenido y los sentimientos de la persona que lo recibe.*
- *Conviene tener en cuenta el protocolo y las reglas de aplicación.*
- *Es tan importante saber ofrecer un feedback como recibirlo*

“Quiene sabe de qué habla, no encuentra razones para levantar la voz”.

Leonardo Da Vinci

7) Estilos Comunicacionales

Las *barreras* racionales y/o emocionales se manifiestan muy frecuentemente a través del idioma, de la diversidad de las formas de hablar, de pensar y de actuar, de nuestra cultura y nuestros valores.

Para abordar el tema, y simplificarlo, asumamos como premisa que los interlocutores hablan el mismo idioma con propiedad, y que eso no supone *barrera comunicacional* evidente. Haciendo esa abstracción, en este contexto el complejo conjunto de marcados aspectos y tendencias que configuran y determinan nuestras maneras de comunicarnos los llamaremos *Estilos comunicacionales*.

Comencemos por definir adecuadamente el término.

*El **estilo comunicacional** es la forma de expresar nuestras ideas, el lenguaje que usamos, las maneras, gestos, actitudes, conductas, comportamientos, que más frecuentemente usamos en nuestras comunicaciones.*

Es una manifestación clara de nuestra personalidad, de nuestra formación y experiencia, de nuestra forma de pensar y marca nuestra forma de comunicarnos. No se puede poner en duda que nuestra particular forma de ser, nuestra manera de hablar es un reflejo de nuestra cultura, educación, la formación familiar que configuran nuestra personalidad y que junto a nuestro estado de ánimo, nuestra disposición emocional, nuestro carácter, determina en gran medida la forma en que nos comunicamos.

Estilos diferentes, que los hay variados, pueden servir tanto para comunicarnos mejor pero también para crear barreras y conflictos, que no permiten “hablar el mismo idioma”, ni el *rapprochement* para establecer una “conexión”.

Ejemplo: Una persona con un alto nivel de formación académica en tecnología, seguramente usa un lenguaje muy estructurado, formal, serio y riguroso y técnico. Otra persona menos formada, pero con gran experiencia profesional en el área comercial o ventas, usará un lenguaje y expresiones más elocuentes, retóricas, expresivas y vivaces y orientadas al comercio, el mercadeo, propios de su oficio; entre ellos podrá haber una *barrera comunicacional*, una desconexión muy fuerte aunque estén hablando del mismo tema.

El conocimiento y manejo del *Estilo Comunicacional*, puede ser un buen instrumento para mejorar la calidad de nuestras comunicaciones y, hay que admitir anticipadamente, que no es un instrumento fácil de usar y requerirá extensa práctica si se desea dominarlo.

En esta sección no pretendemos que el lector llegue a dominar el manejo de los *estilos comunicacionales*, sería muy difícil y arduo en tan poco tiempo, se requiere mucha práctica para manejar esta herramienta; sin embargo, si se pretende que se familiarice con ella, se acostumbre a pensar en ella y de ser posible con el tiempo y su uso frecuente pueda llegar a dominarla.

Hay varias formas y categorías de caracterizar los *Estilos Comunicacionales*. Por ejemplo, hay alguna categoría que tiene un marcado énfasis hacia la psicología y se debe a D. Liberman (psicólogo argentino), que establece seis tipos

de estilos y sus correspondientes alternos y contrapuestos. Su propuesta nos parece de una aplicación restringida, muy técnica y no se abordará en este texto.

Hay otra categorización, algo más simple, derivada de las teorías de M. Murphy, reconocido autor y consultor norteamericano; que formula haber cuatro estilos básicos muy marcados, que en su obra enfoca estas teorías para el reclutamiento de personal en las organizaciones, pero que en la práctica aplica en general para los procesos comunicacionales.

En el texto, para los propósitos didácticos, los adoptaremos como propuesta instrumental. Los cuatro estilos o categorías son:

- I. *Normativo (N)*
- II. *Analítico (A)*
- III. *Funcional (F)*
- IV. *Intuitivo (I)*

Primero conviene adelantar que las personas no necesariamente usan un único estilo comunicacional para comunicarse; encasillar a cada persona en un estilo único es un ejercicio poco útil e irreal. En general, se tiene una alta capacidad de adaptación, intuitiva, o consciente, de acoplarnos a la forma de comunicar, hablar, conversar o inclusive de escribir de nuestros interlocutores. Por eso es posible que un proceso comunicacional, verbal, o escritos, en una conversación corrientemente podemos tener la habilidad de mezclar y usar varios estilos, según la circunstancia o nuestros interlocutores. Sin embargo, es un hecho que siempre habrá uno que predomina de forma natural, espontanea e inconsciente.

Ejemplo: Una persona que es muy expresiva, espontánea, que habla con informalidad, de personalidad abierta, que debate con otra persona muy rigurosa y respetuosa de las reglas, con personalidad taciturna y seria, encontrará muy difícil entenderse y ponerse de acuerdo sobre un tema controvertido. Solo podrá hacerlo si es capaz de adoptar un estilo similar.

No obstante, es un hecho, una hipótesis válida, que tenemos un estilo *predominante*, es decir que prioriza y expresa ciertas formas de hablar y pensar, las ideas, los valores, estados emocionales y actitudes, que dominan nuestras formas de comunicarnos; es decir que usamos con más frecuencia que otros y a veces utilizamos abusivamente de ellos, o sobre utilizamos.

Premisa: El Nivel de Utilización se refleja en formas de hablar, argumentar, debatir, en gestos, actitudes, conductas y comportamientos que con más o menos frecuencia usamos durante la comunicación.

Bajo esta premisa es natural hacerse las preguntas de ¿Cuál es mi estilo comunicacional predominante?, ¿Cuáles utilizo más y cuáles menos frecuentemente?; o lo que no deja de ser muy importante: ¿Cuál es el estilo comunicacional de mi interlocutor? y ¿Cómo puedo mejorar mi comunicación y evitar barreras reconociendo otros estilos?

A continuación proponemos una versión adaptada, útil y relativamente fácil de usar, que responde a estereotipos más sencillos de reconocer y manejar, pero antes proponemos un breve test de reconocimiento de estilos.

Cuestionario de Autoevaluación

Para un primer intento de responder las preguntas anteriores, proponemos resolver un cuestionario de autoevaluación, que encontrarás en el Apéndice A de la guía. Invitamos al lector a resolverlo, ahora o más adelante, para poder fijar mejor los conceptos y sobre todo, por el propósito utilitario de reconocer nuestro propio estilo dominante. Mira las instrucciones con cuidado para realizarlo.

Una vez que sepas cuál es tu estilo comunicacional predominante, habrá que interpretar que significa cada uno. Esta interpretación de resultados del cuestionario se resuelve mediante los *niveles de utilización*, es decir la frecuencia o la intensidad con que utilizas cada estilo. Si has respondido ahora el Cuestionario del apéndice, los resultados reflejan tu *nivel en* esos cuatro estilos. Si tus resultados en cada estilo han sido del tipo:

A. Sub utilizado (resultado próximo a 0): Significa que este estilo no se utiliza o se utiliza poco, se pierden oportunidades de comunicarse y hay riesgo de crear frecuentemente barreras comunicacionales con interlocutores que tengan este estilo.

B. Bien Utilizado o equilibrado (resultado próximo a 10): Se interpreta que este estilo se utiliza bien y oportunamente. Si en todos y cada uno de ellos el resultado es similar, p Puede interpretarse que es un uso equilibrado de cada uno, y seguramente se tiene la capacidad de comunicarse con variados interlocutores de variados estilos, y reducir el riesgo de las barreras.

C. Sobre utilizado (resultado próximo a 20): Seguramente es el estilo *predominante*. Se utiliza demasiado o con mucha fre-

cuencia y se pueden crear barreras comunicacionales por su extremada utilización. Evidentemente es muy difícil, si no imposible, de acuerdo a la prueba, tener dos o más estilos predominantes.

Ahora bien, veamos el significado y la interpretación de cada estilo propuesto en el siguiente cuadro para poder interpretarlos mejor. Es decir, que caracteriza cada estilo, en que se enfoca y que formas de hablar y pensar prioriza.

Categorías o estilos	<i>Cada estilo se enfoca y prioriza en....</i>
Estilo I: Normativo (N):	<i>...la acción, los logros, el orden, los objetivos, las reglas, la organización.</i>
Estilo II: Analítico (A):	<i>....los resultados, las ideas, el análisis, la lógica, los conceptos, las estructuras, la planificación.</i>
Estilo III: Funcional (F):	<i>....las personas, las emociones, los intereses, las relaciones, el trabajo de equipo.</i>
Estilo IV: Intuitivo (I):	<i>....la innovación, los cambios, la creatividad, la espontaneidad, la intuición, los procesos y la visión global, las estrategias</i>

A partir de este cuadro y los resultados del cuestionario, se podrá reconocer cuál es el *nivel de utilización* en los cuatro estilos anteriores, e identificar cuál es el estilo predominante.

Por ejemplo, si en el estilo Normativo tu puntuación ha estado cerca de 10, se debe interpretar que manejas este estilo con propiedad, eres capaz de adaptarte a él sin abusar de su uso. Si estas más cerca de 20, es probable que estés sobre-utilizándolo y corres el riesgo de poner, quizá sin pretenderlo, posibles barreras

organizacionales con tus interlocutores. Si estas cerca de 0, entonces lo sub utilizas y pierdes oportunidades de comunicarte eficazmente sin poder controlar y derribar posibles barreras.

Recordemos que podemos usar varios estilos, dependiendo del interlocutor, la situación, el contenido del mensaje pero, en general, siempre tenemos un *estilo predominante*, que tendemos a *sobre-utilizar* sobre todos los demás, y hay otros que solemos utilizar menos o se *sub-utiliza*. Recordemos también que cuando se *sobre-utiliza*, o se *sub-utiliza*, se corre el riesgo de perder oportunidades de comunicarnos o de crear barreras comunicacionales.

En el Apéndice B se encuentran unas tablas en donde se identifican las potenciales barreras comunicacionales que los niveles de utilización de cada estilo pueden producir. Te invitamos a que las consultes en algún momento.

Gestión de los estilos y características de cada uno

Debería estar claro que gestionar los estilos es muy útil; en el sentido de conocer cuál es nuestro estilo dominante y como utilizar mejor los estilos que no lo son para poder comunicarnos mejor, es decir tratar de adaptarnos al estilo de nuestro interlocutor y evitar posibles barreras comunicacionales. Para ese propósito Conviene profundizar más y mejor en los perfiles que caracteriza a cada estilo si se quiere poder gestionarlo.

La siguiente tabla detalla mejor las características predominantes y reconocibles de cada uno de los estilos.

Estilo comunicacional. Se enfoca y prioriza en....	Las personas con este estilo corrientemente <u>hablan y se enfocan en</u>:		 y generalmente son:
Normativo: N la acción, los logros, el orden, los objetivos, las reglas, la organización	Resultados Objetivos Desempeño Productividad Eficiencia Logros Tomar decisiones	Responsabilidades Feedback Experiencia Retos Normas y control Organización Compromisos	Pragmáticos Directos Impacientes Decisorios Rápidos Enérgicos
Analítico: A en los resultados, las ideas, el análisis, la lógica, los conceptos, las estructuras, la planificación	Hechos, datos Argumentos Planificación Lógica Pruebas Análisis Decisiones Razones	Observaciones Detalles Especificaciones Pruebas Experimentos Evidencias	Sistemáticas Lógicas Factuales Argumentativas Pacientes Precavidas Objetivas
Funcional: F las personas, las emociones, los intereses, las relaciones, el trabajo de equipo	La gente Las necesidades Motivación Trabajo en equipo Espíritu de equipo Las emociones La cooperación	Auto desarrollo Sensibilidad Valores Creencias Expectativas y valores personales Relaciones Interpersonales	Espontaneas Empáticas Afectuosas Subjetivas Emocionales Perceptivas Sensibles Reconciliadoras
Intuitivo: I la intuición, los cambios, la creatividad, la espontaneidad, los procesos y la visión global.	Adaptativas Conceptos nuevos Innovación Métodos nuevos Nuevas formas de trabajo Mejoramiento Solucionar problemas Creatividad Oportunidades	Posibilidades Grandes ideas Potenciales Nuevos diseños Temas nuevos Estrategias Futuro	Tolerantes Imaginativas Carismáticas Difíciles de entender Egocéntricas Optimistas Creativas Provocadoras, retardoras Buen humor

Puede parecer complicado o engorroso, especialmente tratar de recordar todas y cada una de las características o perfiles porque hay mucha información, y hay que to-

marse el tiempo necesario para asimilarlo. De cualquier manera en la práctica está el secreto, y solo hace falta recordar los rasgos más característicos o predominantes. Por ejemplo, para los efectos prácticos, basta que recuerdes del estilo Normativo N, que son personas muy estructuradas, responsables con el cumplimiento de las normas, orientadas hacia objetivos, pragmáticos, directos y buscan resultados prácticos. El Funcional está muy orientado hacia las personas, sus emociones y sentimientos, las relaciones sociales, etc.

Solo a manera informativa, en el Apéndice B se encuentran unas tablas en donde se identifican las potenciales barreras comunicacionales que los niveles de utilización de cada estilo pueden producir.

Por otro lado, el cuadro anterior ayuda a reconocer los estilos dominantes en las personas, pero también nos ayudaría a gestionar y reconocer otros aspectos relevantes, como por ejemplo: ¿qué preguntan normalmente? ¿Qué les disgusta? ¿Cómo reaccionan ante situaciones estresantes? ¿Cuál es la mejor manera de tratar con ellos? ¿Qué los motiva?, estas y otras preguntas son claves para saber cómo manejarlos más eficazmente. En el Apéndice C se encuentran respuestas más detalladas ante cada una de esas inquietudes claves. Invitamos al lector a consultarlos con frecuencia para dominar y poder gestionar con este instrumento con más propiedad.

Ejercicio: Escoge algún pariente, amigo, compañero o colega:

¿Cuáles son sus características comunicacionales de acuerdo a las tablas anteriores?

¿Puedes identificar su estilo comunicacional dominante? Puedes ayudarte con los cuadros esquemáticos suministrados y recuerda que la persona puede tener un estilo claramente dominante, o tener un equilibrio de estilos más difícil de identificar el estilo dominante.

Tácticas instrumentales para manejar estilos predominantes

Ahora a la práctica, si se propone usar este instrumento, una vez que hemos identificado el estilo predominante de alguien, queda la tarea de lo más difícil, es decir cómo se puede manejar la comunicación con ella de forma *abierta y efectiva*.

Hay importantes y útiles recomendaciones y tácticas para seguir en cada caso.

A) Para comunicarse con personas de estilo *FUNCIONAL* predominante, por ejemplo:

- “Rompe el hielo” antes de entrar en materia.
- Usa un lenguaje informal.
- Se empático y sensible.
- Menciona éxitos previos relacionados, propios y del equipo.
- Cita recomendaciones y referencias de personas conocidas y respetadas.
- Apela a los valores de equipo, el compañerismo, la solidaridad, los valores personales.
- Parte de establecer la relación entre tu propuesta, posición, objetivos con el bienestar y la equidad de las personas involucradas.
- Se preciso y detallado en el plan de acción, las metas.

B) Para comunicarse con personas de estilo *NORMATIVO* predominante, por ejemplo:

- Enfócate en los resultados y en los objetivos.
- Da pocas o sólo una recomendación práctica, se concreto.
- Enfatiza lo práctico de tu propuesta, la eficiencia en los resultados.
- Se breve, “al grano”, resalta lo primordial.
- Muestra interés en los valores y principios.
- Apela a la justicia, la equidad, el orden y la legalidad, lo “correcto”, los derechos y meritos de la situación.
- Argumenta sobre los resultados, lo práctico, el orden, la jerarquía, el problema a resolver, las decisiones a tomar.
- Permíteles tomar la decisión.

C) Para comunicarse con personas de estilo *ANALÍTICO* predominante, por ejemplo:

- Establece la relación entre los elementos de la propuesta, los conceptos, estructuras, el método y los objetivos realistas. Se coherente.
- Precisa y organiza bien las ideas, la presentación.
- Describe bien la situación actual, resalta los datos y las estadísticas.
- Usa una lógica lineal, el rigor argumental, el análisis y la síntesis
- Da tiempo para procesar las ideas, no apresures ni presiones la propuesta.
- Se paciente con las preguntas.
- Resalta conceptos básicos o teóricos.

- Ofrece varias opciones, pros y contras, costos y beneficios.
- Destaca la planificación y el detalle de las acciones propuestas. Se específico.

D) Para comunicarse con personas de estilo *INTUITIVO* predominante, por ejemplo:

- Usa elementos novedosos, creativos, en tu propuesta
- Usa ayudas audiovisuales, utiliza metáforas, anécdotas ilustrativas apropiadas.
- Simplifica lo más posible.
- Resalta la visión global, estratégica.
- Enfoca la propuesta en términos de los beneficios futuros.
- Presenta tus ideas rápidamente, se breve.
- No te impacientes con los “rodeos”, se flexible.
- Apóyate en sus propias ideas, amplíalas, dales importancia.
- Simplifica la propuesta.
- Conserva y usa el humor.

Si en la práctica eres capaz de seguir las pautas de las guías anteriores es muy probable que obtengas resultados satisfactorios en cualquier situación comunicacional personal y/o profesional.

Una vez más, solo la práctica y la experiencia te permitirán manejar, e inclusive dominar, con propiedad esta riquísima herramienta comunicacional.

Conclusiones de la sección

- *El Estilo Comunicacional es una manifestación clara de nuestra*

personalidad, nuestra formación y experiencia, de nuestra forma de pensar y marca nuestra forma de comunicarnos.

- *Podemos usar variedad de estilos, pero generalmente hay un estilo dominante que se utiliza más frecuentemente.*
- *Si sobre-utilizamos o sub-utilizamos un estilo se corre el riesgo de crear barreras comunicacionales.*
- *Ningún estilo es malo por sí mismo, y es muy útil identificarlos y reconocerlos para poder gestionar comunicaciones abiertas y efectivas.*
- *Solo la práctica del instrumento de los estilos puede darnos la destreza para manejarlos eficazmente.*

*“Todas las desgracias de los hombres
proviene de no hablar claro”.*

Albert Camus.

8) Comunicaciones conflictivas o difíciles

Una de las consecuencias más lamentables de una barrera comunicacional es el conflicto, las diferencias de opinión irreconciliables, la dificultad de ponerse de acuerdo, las discusiones y alteraciones emocionales, que pueden escalar hasta en situaciones de agravios y ofensas. Estas situaciones las llamaremos “*Comunicaciones difíciles*” o “*conflictivas*”, es decir aquellas en donde lo interlocutores

Como puede ser útil para comprender los conceptos que siguen proponemos el siguiente ejercicio. Se trata de responder al siguiente cuestionario.

Cuestionario de autoevaluación

Responder cada pregunta de forma honesta y espontánea marcando el valor correspondiente en cada casilla, suma el total de todas las casillas y compara el resultado.

¿En una comunicación difícil.....	Marca 1 Pocas veces o nunca	Marca 2 Con frecuencia	Marca 3 Muy frecuente- mente	Marca 4 Siempre
1) tratas de ser objetivo (basarte en hechos e información comprobable) y diferencias entre la persona y los hechos?				
2) valoras el problema o el objeto de la conversación en su justa dimensión, teniendo en cuenta los <u>meritos</u> propios y de tu interlocutor?				
3) No te dispersas en argumentos marginales, no relacionados con el tema?				
4) Controlas tus emociones y tienes en cuenta los estados emocionales de tu interlocutor y su autoestima?				
5) ...No te enganchas en provocaciones?				
6) No permites escalamientos emocionales, acusaciones, reproches mutuos de mayor intensidad progresiva?				
7) No personalizas y abordas el problema, no acusas ni responsabilizas?				
8) Reconoces a veces haberte equivocado?				
9) ...Procuras ponerte en los zapatos del interlocutor?				
10) ... Tratas de reconocer el estilo dominante de tu interlocutor para facilitar la comunicación?				
Total de cada columna				

Suma Total de las cuatro columnas = ____

Suma todas las valoraciones. El máximo valor posible es 40 y el mínimo 10.

Interpretación de resultados:

- Si has alcanzado el valor cercano al máximo posible (40), te felicitamos, eres extraordinariamente hábil manejando situaciones comunicacionales difíciles y conflictivas.
- Si tienes un valor intermedio (entre 20 y 40), estas bien preparado pero puedes fortalecer tus habilidades.
- Si el valor es cercano a 10, definitivamente debes mejorar.

Hemos visto que una comunicación de contenidos ambiguos y confusos, en donde hay valores y principios contrapuestos, diferencias de opiniones, agendas ocultas, conflictos de interés y posiciones enfrentadas, emociones alteradas, muy propios de una comunicación que no es *abierta*, en el sentido que definimos anteriormente, donde hay riesgo de enfrentamientos y provocaciones personales, donde no se escucha (*“activamente”*) al interlocutor, en consecuencia ocasionan generalmente efectos indeseados. Por ejemplo:

- Hay acusaciones y “Culpabilizaciones”, en donde se señala a algo o a alguien con “el dedo”, se responsabiliza directa y personalmente a alguien de algún error, justa o erróneamente.
- Hay “enganches” argumentales y emocionales: donde se anclan los argumentos y provocaciones en un tema, en un problema, sin prosperar ni resolver, discusiones bloqueadas, sin fin.
- Se expresan “juicios de valor” inoportunos e innmerecidos: se expresan valoraciones del asunto basados en prejuicios, sin objetividad, de forma desproporcionada e innmerecida o inoportuna.

- Hay “escalamientos emocionales” y provocativos, donde se va incrementado progresivamente el nivel de hostilidad, el tono de la comunicación y la argumentación, se levanta la voz, se grita, se ofende, se falta el respeto, etc.
- Ocurren bloqueos de la comunicación: la relación se interrumpe, se bloquea, sin solución y continuidad. Hay una línea muy delgada que se puede cruzar sin darse cuenta desde una comunicación “normal”, en sentido general, a una *comunicación difícil*; basta una palabra, una frase un gesto inapropiado o inoportuno para cruzar esa línea. Se podría inconscientemente caer en esa situación si no se maneja adecuadamente los riesgos y señales que amenazan cruzarla.

De lo anteriormente expuesto, naturalmente surgen las preguntas de;

¿Hay una forma de prevenir este resultado indeseable? y si hay que enfrentarlas ¿Cómo se pueden manejar para resolverlas?

Para abordar las respuestas, hay que recordar las premisas que postulamos en la primera sección del texto. Fundamentalmente hay 2 niveles del proceso comunicacional: *Racional y Emocional*, y es precisamente en el plano emocional, donde se encuentran las respuestas.

En efecto una *comunicación difícil* se manifiesta casi siempre a través de las emociones, porque las emociones prevalecen. Es decir que en casi toda comunicación $E > R$, porque afirmamos que el nivel emocional determina la calidad de las comunicaciones personales y presenciales; y es en este nivel, precisamente, donde se corre el riesgo de que ocurran los enfrentamientos y los conflictos; seguramente

producto de la ausencia de empatía y *rapprochement* o compenetración, tan necesarias para la “química” emocional.

Si hay poca calidad en la comunicación, o si hay ausencia de contenido emocional, aparecen las barreras comunicacionales. Sin embargo, pero si el nivel emocional es desproporcionado, es decir la comunicación deja de tener componentes racionales, por ejemplo la forma y el contenido objetivo del mensaje, y se abusa del contenido emocional, entonces se sensibiliza a los interlocutores exageradamente y se corre el riesgo de manipular el mensaje y restarle efectividad y profundidad.

Por ejemplo, un político populista que abusa de su carisma emocionalmente de sus mensajes, exaltando el contenido emocional, el rencor, el resentimiento por el adversario político, manipula a la gente por encima del contenido racional, el fondo de las cuestiones y problemas sociales, políticos o económicos. En general un interlocutor que extorsiona emocionalmente a otro, abusa del contenido emocional. Por ejemplo, una persona que exagera su vehemencia, y llega hasta gritar en su discurso, mostrando sentimientos exaltados y un escalamiento emocional exagerado, difícilmente podrá tener credibilidad y legitimidad en sus argumentos.

No es descabellado plantearse a manera de hipótesis que las fuentes más frecuentes de conflictos y de enfrentamientos en la comunicación, habitualmente radican en motivaciones, intereses y posiciones personales, sentimientos y emociones (*barreras emocionales*) menos fáciles de percibir o difíciles de controlar, más que en las diferencias de opinión, de la interpretación de los hechos o

los razonamientos rigurosos y objetivos (*barreras racionales*) que son observables, evidentes y tienen cierta “lógica” y sentido común.

Por estas razones, ante las señales que puedan sugerir una barrera comunicacional, que produzca una situación difícil, para controlar una comunicación controvertida, de riesgo conflictivo, es necesario que se controle o reduzca el nivel *Emocional*. La clave para reducir este riesgo está en que los interlocutores se esfuercen en enfocarse en el nivel *Racional*, el contenido racional y objetivo de los hechos, las evidencias y los argumentos racionales, por supuesto a través de las formas y la oportunidad del mensaje.

Premisa: La escasez o ausencia de los aspectos racionales, el bajo nivel Racional, en la comunicación pueden acelerar los conflictos.

Para ilustrar estos conceptos obsérvese la siguiente situación:

1. En una reunión de trabajo dos interlocutores discuten un problema y diferentes formas de abordar la solución, examinando los hechos, las evidencias y las posibles causas (discusión objetiva).
2. Llega un momento que se responsabilizan y acusan de ser la causa del problema (Acusación personalizada).
3. Se acusan mutuamente, y pasan a las “culpabilizaciones” personales, a justificarse y dar excusas (Justificación).
4. A partir de ahí, se produce un escalamiento emocional por los reproches, se levanta la voz, hasta llegan a insultarse, se producen agravios y recriminaciones personales (emociones alteradas).
5. Como resultado, el problema no se resuelve, los inter-

locutores se retiran, se producen resentimientos (Barrera comunicacional, problema sin resolver).

Esta situación describe perfectamente un proceso de escalamiento emocionalmente desproporcionado, a partir de una acusación, una justificación; es decir de pasar de un nivel racional equilibrado, del paso 1, a un nivel emocionalmente alterado, un escalamiento emocional, del paso 1 al 2, 3, 4 y 5; y como resultado de los agravios personales, una barrera comunicacional insalvable, un bloqueo.

La conclusión que debe derivarse de reflexionar sobre ella es que probablemente es indispensable al enfrentarse una situación con riesgos de ser complicadas, difíciles, engorrosas, donde la sensibilidad de las personas está en juego, es tratar de que las emociones no controlen ni te enganchen en ese escalamiento del *nivel emocional*.

Ejemplo: Una persona debatiendo con su pareja sobre un tema domestico o de sus relaciones personales puede fácilmente reaccionar y “engancharse” tercamente en un argumento, con riesgo de convertirse una *comunicación difícil*, una disputa domestica. Al escuchar cosas como “es que tu eres desconsiderado/a...”, “nunca me atiendes...”, “eres desordenado/a y nunca me ayudas...”, “no me respetas...”, etc. o palabras más palabras menos, acusaciones, “culpabilizaciones”, hostilidades, insultos u ofensas espontáneamente dichas, que evidencian estados emocionales alterados. ¿Cómo no dejar de reaccionar emotivamente ante una provocación tan personal? El escalamiento del conflicto domestico es inminente.

Debería ser evidente entonces que la respuesta, el primer

paso, para manejar una comunicación difícil es:

Al anticipar, reconocer y enfrentar una comunicación conflictiva, mantente en un plano objetivo y racional!

Si percibes que hay riesgo de entrar en una *comunicación difícil*, trata de mantenerla en un plano **Racional**: $R < E$.

Ahora bien, ¿Cómo hacerlo en la práctica? ¿Cómo mantenerse principalmente en el plano **Racional**? La respuesta no es sencilla y requiere una buena dosis de control personal.

Para empezar hay que tener una gran dosis de sensibilidad y empatía, para reconocer cuando una situación corre el riesgo de convertirse en una disputa, una discusión vehemente, en un conflicto. Los signos pueden ser más o menos evidentes. Por ejemplo si se percibe irritación en tu interlocutor, impaciencia, resentimiento, antagonismo, u otras emociones negativas u hostiles, se puede considerar a) interrumpir el proceso comunicacional y programarlo para otra oportunidad, o b) se puede enfrentar asegurando que sea el nivel *Racional* que prevalezca y controlando las emociones para reducir el riesgo de escalamientos o evitar engancharse en *discusiones difíciles*.

Pautas para prevenir y enfrentar Comunicaciones difíciles

Las siguientes pautas a seguir son muy útiles.

Crea un clima de confianza.

La clave es reconocer las señales, los propios sentimientos y emociones. Un *rapport* eficaz permite lograr una compenetración sincera entre los interlocutores.

Evitar las propias provocaciones.

Evitar juicios de valor inoportunos, aumentar el tono de la voz, acusar, ironizar y utilizar sarcasmos, posibles expresiones faciales y gestos de contrariedad, ira, enojo u otras manifestaciones irritantes.

No caer en provocaciones.

No responder elevando también el tono de voz. No engancharse, ni responder a acusaciones, justificaciones, o excusas. No responder a los insultos o provocaciones hostiles.

Practica la Escucha Activa.

Escuchar con atención las formas, el contenido objetivo y emocional; ponerse en los zapatos del otro, practicar la empatía.

Mantén la objetividad

Mantener el enfoque en los hechos y los datos, las evidencias observables. No personalizar al exponer un argumento. Diferencia entre personas y los hechos.

Enfócate en el objeto de la conversación

Mantener el foco siempre que se pueda en el “objetivo” de la conversación, evitar las dispersiones temáticas y argumentales. Teern en cuenta los argumentos y razones del interlocutor.

Evita tus prejuicios

No prejuzgat a una persona, una situación, por su posición social, su raza, su color, su nivel intelectual, etc.

Trata de no acusar, culpabilizar o señalar con el dedo.

Si hay que enfocarse en las responsabilidades de alguien, tratar de que tu interlocutor sea quien las admita, sin acusar ni culpabilizar directamente.

Si es oportuno, reconoce honestamente haberte equivocado.

Reaccionar con humildad, sin justificaciones ni excusas. Admitir los propios errores es un gran paso para evitar grandes conflictos. Sin arrogancia reconocer haberse equivocado, admitir los errores y disculparse, es una buena manera de relajar una situación tensa.

Enfrenta asertivamente los conflictos.

Si se admiten los errores y se piden disculpas, entonces se debe afrontar la responsabilidad de solucionar o resolver los posibles efectos y sus consecuencias. Pedir u ofrecer un *feedback* es oportuno en estas situaciones.

Definir las “reglas de juego” de la conversación

Para evitar argumentaciones descoordinadas, incoherentes, y desenfocadas, ponte preliminarmente de acuerdo con tu interlocutor y define los términos y los conceptos usados, las hipótesis planteadas, las pautas de la conversación y las intervenciones.

Si todas las pautas sugeridas se tienen en cuenta, es muy posible que se reduzca y evite el riesgo de una comunicación conflictiva.

Emociones y sentimientos que facilitan o entorpecen la comunicación

Hay una diferencia sutil y psicológica entre emociones y

sentimientos. Por ejemplo, el amor es un sentimiento, la ira es una emoción.

Una emoción es espontánea, instintiva, más expresiva gestual y físicamente, evidente, responden a estímulos externos, generalmente son intensas y poco duraderas y difíciles de controlar. Un sentimiento refleja experiencias y emociones internas, es la interpretación que hacemos de las emociones, es más permanente y quizá menos evidentemente expresado, son respuesta de nuestras emociones y que pueden controlarse.

Por ejemplo si experimentamos miedo (una emoción), a continuación sentimos temor (un sentimiento). Las emociones producen sentimientos y viceversa. Los sentimientos también pueden provocar emociones, el amor (sentimiento) puede provocar nostalgia (una emoción). La emoción está más relacionado al estar (estado temporal) y el sentimiento al ser (estado permanente).

De cualquier manera, dicho lo anterior, estas diferencias no son relevantes para los propósitos de identificarlas cuando están presentes en las comunicaciones; sean emociones o sentimientos, ambos son importantes para reconocerlas y evitar las barreras comunicacionales que provocan, y las comunicaciones conflictivas que pueden derivarse. Sean sentimientos o emociones, son fundamentales para la calidad de las comunicaciones personales y presenciales.

Es muy útil el siguiente ejercicio para reflexionar sobre este tema, fijar los conceptos señalados y para empezar a reconocer las emociones y sentimientos que pueden llegar a dominar nuestras conversaciones y relaciones. Recomendamos que lo hagas.

Ejercicio: Tomarse el tiempo necesario para reflexionar a partir de tu propia experiencia hacer una lista de al menos tres o más sentimientos y emociones (no es necesario diferenciarlos) que fomentan la comunicación, y permiten crear un rapport favorable; igualmente una lista de sentimientos y emociones que entorpecen la comunicación.

De las reflexiones hechas hasta ahora debería ser evidente que las emociones/sentimientos no solo son promotoras de procesos comunicacionales, también pueden serlo para producir situaciones conflictivas, e inclusive evitar procesos comunicacionales.

A pesar de que se puedan haber tenido en cuenta las sugerencias y las pautas anteriores para prevenir un conflicto, una comunicación difícil, con frecuencia te encontrarás con ellas, sin tener la posibilidad de evitarlas, y debes enfrentarlas. A continuación presentamos algunas estrategias, e instrumentos, que ayudan en la tarea de gestionar una situación conflictiva a partir de las *posiciones* adoptadas por los interlocutores.

Posiciones ante los conflictos

Una posición es la actitud, la forma de pensar, hablar y actuar que una persona adopta en una conversación difícil, ante un conflicto comunicacional.

Al igual que los *estilos comunicacionales* las *Posiciones* reflejan la personalidad, el carácter de las personas; de decir o no decir las cosas abiertamente, sus intenciones de ocultar sus propias agendas, expresar o no sus intereses; las *posiciones* reflejan su nivel emocional, su carácter y cultura,

su formación, de la seriedad, la gravedad y la severidad del objeto de la comunicación y el conflicto. Aunque las posiciones a veces no sean explícitamente expresadas y resulta difícil identificarlas, resulta en una ventaja el poder interpretarlas correctamente para resolver la situación conflictiva.

Para simplificar el tratamiento y conceptualización de estos conceptos y facilitar la comprensión, nos concentramos en los aspectos de la personalidad y el carácter de las personas y de sus correspondientes y posibles *posiciones* ante las situaciones conflictivas, más que en los aspectos objetivos y racionales.

El instrumento para reconocer las posiciones de un interlocutor, ha sido desarrollado en profundidad por las teorías asociadas a las negociaciones, que requieren un tratamiento más especializado y técnico para alcanzar un acuerdo mutuamente satisfactorio. Para el caso que nos ocupa es prácticamente equivalente resolver una comunicación conflictiva, que concretar una negociación; ya que desde esta perspectiva las negociaciones suelen ser experiencias comunicacionales, donde hay conflictos de interés, posiciones negociadoras competitivas y procesos comunicacionales muy difíciles de gestionar, donde el riesgo de escalamientos emocionales es menor pero que igualmente las emociones deben ser muy bien controladas.

Tipos de Posiciones

Para simplificar este complejo asunto, se han generalizado categorías de *Posiciones* y cada una tiene sus rasgos destacados que conviene poder distinguir con el propó-

sito de entenderlos y saber cómo enfrentarlos y usarlos estratégicamente.

Hay dos posiciones extremas más frecuentes:

I: Pasivas

II: Agresivas

Las posiciones *agresivas* son más competitivas tienden a imponerse, y las *pasivas* a retraerse y evitar enfrentamientos y conflictos. Ambas ofrecen dificultades propias. Afortunadamente hay una posición estratégica para enfrentarlas, la posición *Asertiva*, que como se verá a continuación es la más útil y recomendada.

La realidad es que, al igual que pasa con los estilos comunicacionales, todos podemos adoptar *posiciones* alternativas ante diferentes conflictos, e inclusive ante un mismo conflicto, pero casi siempre hay una *posición dominante* que adoptamos con más frecuencia. No son buenas o malas, simplemente están ahí y hay que admitirlas naturalmente, sin prejuicios, y aprender a manejarlas.

Para resolver las preguntas claves “Cuál es mi *posición dominante*?” y “Cuál es la posición de mi interlocutor?” y sobre todo “¿Cómo las enfrentamos y resolvemos?”, veamos como caracterizar cada una de ellas.

I. Posiciones Agresivas

Las creencias y tendencias de sus actitudes de las personas que generalmente adoptan estas posiciones son creer que la gente debería ser como ellas, de que no cometen errores, que sus derechos y meritos están por encima de

los demás, de que si tienen algún poder lo usan, lo imponen o abusan de él, tienden a manifestar sus emociones sentimientos de forma expresiva y a veces excesivamente.

En general son personalidades agresivas que evidencian destacados rasgos de su personalidad, por ejemplo:

- *No rehúyen el enfrentamiento, si pueden lo promueve, lo estimula.*
- *Son muy competitivas.*
- *Son radicales en sus posiciones.*
- *Inflexibles con sus opiniones.*
- *No escuchan activamente, interrumpen frecuentemente.*
- *Demuestran poca empatía.*
- *No usan rapport, excepto para manipular.*
- *Monopolizan la conversación.*
- *Usan la ironía y el sarcasmo frecuentemente.*
- *Siempre tienen la razón.*
- *Culpabilizan, acusan, responsabilizan a otros.*
- *Tienen un contacto visual desafiante.*
- *Pueden usar gestos amenazadores y hostiles.*
- *Usan tonos de voz altos.*
- *Hacen abundantes juicios de valor.*

Los conflictos, las disputas, con personas que adoptan este tipo de posiciones resultan hostiles, a menudo bloqueados y sin resolverse.

II. *Posiciones Pasivas*

Las tendencias de creencias y actitudes de las personas que adoptan estas posiciones son, en general, de que hay que evitar los conflictos porque no son buenos, se sien-

ten incómodas debatiendo, los enfrentan con inseguridad y desconfianza, tienden a ocultar sus sentimientos y son personas retraídas y reservadas.

En general demuestran destacados rasgos de su personalidad, por ejemplo:

- *Evade los conflictos.*
- *Son reservados, hablan poco, retraídos.*
- *Suelen no ser competitivos.*
- *Sus posiciones no son radicales.*
- *Son considerados.*
- *Indirectos, neutros, en su manera de hablar.*
- *Se justifican y disculpan con frecuencia.*
- *Les resulta difícil tomar decisiones.*
- *Son sensibles a la crítica.*
- *No hacen contactos visuales frecuentes.*
- *Adoptan posturas retraídas.*
- *Manifiestan incomodidad a ofrecer feedback, solicitarlo, a dar su opinión.*
- *Pueden ser excesivamente tímidos.*
- *Usan un tono de voz poco energético, apagado, rara vez levantan la voz.*
- *Pueden ser inseguros: “puede ser”, “tal vez”, “veremos...”, etc.*

Es muy posible encontrar personas de estas características muchas veces en experiencias personales o profesionales; también haber enfrentado conflictos con mayor frecuencia con personas del primer tipo. No obstante, aunque las del segundo tipo no representan un riesgo importante de conflicto violento y hostil por su pasividad, su reserva, su timidez, su “resistencia pasiva”, en cambio

por su inseguridad, por su timidez, su dificultad de tomar decisiones, puede resultar también en un obstáculo importante para lograr desarrollar una comunicación fluida, *abierta y eficaz*, llegar a acuerdos.

En conclusión, ambos tipos pueden conducir a *comunicaciones difíciles*. Si se acepta esta hipótesis, surge la pregunta natural de que si ambas posturas son tan opuestas, entonces ¿cómo es posible que puedan comunicarse sin entrar en conflictos? o. al enfrentarlos ¿sea muy difícil que lo resuelvan satisfactoriamente para ambos?

Afortunadamente hay una posición estratégica para enfrentar estas posiciones. La posición *Asertiva*.

III. Posición Asertiva

Las personas que tienen, o adoptan, esta estrategia asumen la creencia de que todas las personas tienen derechos y meritos propios que deben ser considerados; que en un proceso comunicacional todos tienen que ser escuchados, y de haber un conflicto hay que enfrentarlo para resolverlo, que no siempre tienen la razón, y que si tienen algún poder o autoridad hay que usarlo con moderación, sin abusar de él para imponerlo.

La “asertividad” es una habilidad personal que nos permite entender afirmativa y positivamente que todos tienen meritos y derechos a ser escuchados con atención, y a defenderlos abiertamente al enfrentar un conflicto, sin hostilidad ni agresividad, ni imponerlos a los demás.

Estas posiciones *asertivas* adoptan las siguientes conductas, que podemos llamar *tácticas aprendidas útiles*, necesarias para enfrentar las posiciones extremas y resolver exitosamente los conflictos:

- *Sin temor enfrenta los conflictos o las comunicaciones difíciles.*
- *Son respetuosas.*
- *Busca la coherencia entre la forma, el contenido y la oportunidad del mensaje.*
- *Sabe escuchar con atención, activamente.*
- *Son flexibles y versátiles.*
- *Separa las personas del problema.*
- *No culpabiliza.*
- *Busca opciones de acuerdos, de consenso.*
- *Clarifica intereses, expectativas, ideas, conceptos,*
- *Establecen “reglas de juego”.*
- *Se enfoca en hechos y datos objetivamente.*
- *No emite juicios prematuramente.*
- *Es empático.*
- *Demuestra e inspira confianza en sí mismo.*
- *Demuestra respetuoso sentido del humor, sin ironías ni sarcasmos.*
- *Establece buen contacto visual.*
- *Adopta posturas relajadas y serenas.*
- *Usa un tono de voz firme y audible.*
- *Ofrece expresiones y gestos sin agresividad y con coherencia.*
- *Se asegura de comprender y hacerse comprender.*
- *Usa un lenguaje directo, sin ambigüedades.*
- *No tiene temor de expresar sus sentimientos con prudencia.*
- *Facilita y promueve el feedback si es oportuno.*

En general adopta actitudes y comportamientos positivos que facilitan el dialogo, la comunicación.

Estas prácticas asertivas, en realidad son aplicaciones instrumentales de las herramientas que hasta ahora hemos ido desarrollando, *la comunicación abierta, el feedback,*

la escucha activa y de gestión de *los estilos comunicacionales*. Efectivamente, es difícil adquirir la destreza de todas para dominarlas; sin embargo con la práctica continúa se puede llegar a gestionar cualquier tipo de proceso comunicacional, en especial aquellos que corren el riesgo de convertirse en conflictivos.

Conclusiones de la sección:

- *Las comunicaciones difíciles, los conflictos, se producen porque las emociones y los sentimientos controlan la razón y la objetividad*
- *La clave es anticipar y reconocer las señales de una comunicación difícil.*
- *Las señales de una comunicación difícil están en los sentimientos y emociones percibidos entre los interlocutores, a través de sus palabras, gestos, actitudes, su tono de voz, etc.*
- *Ante una posición conflictiva, agresiva o pasiva, adopta una posición asertiva*

“Entre dos explicaciones, elige la más clara; entre dos formas, la más sencilla; entre dos expresiones, la más breve”.

Eugenio d’Ors.

9) Comunicaciones grupales

Las comunicaciones en donde intervienen más de dos interlocutores, *son procesos comunicacionales grupales* complejos. Por ejemplo en una Reunión de Trabajo, una reunión social, familiar o comunitaria, intervienen varios participantes y cada uno de ellos siente, en mayor o menor intensidad, que debe comunicarse, que su presencia y participación debe ser tomada en cuenta.

En efecto, en las reuniones hay múltiples fuentes de mensajes e interlocutores que precisamente multiplican los mensajes cruzados, que se confunden, las posibles *barreras comunicacionales* aparecen y se multiplican, por ejemplo, todos hablan al mismo tiempo, se dispersan en conversaciones y debates aislados, el desorden crece a medida que las conversaciones se intensifican, la dificultad de entenderse aumenta, la vehemencia de los debates, la complejidad o diversidad de los temas tratados, la disparidad de intereses y los diferentes *estilos comunicacionales* individuales de los integrantes.

En las Reuniones de Trabajo, una de las *comunicaciones grupales* más frecuentes e importantes por tratarse generalmente del ámbito profesional, se puede imponer una cierta dinámica y disciplina, a través de ciertos instrumentos y una estructuración, de otros elementos que permiten reducir en gran medida las barreras que surgen. Esa estructura es indispensable si se quiere que las Re-

uniones de Trabajo sean aprovechadas y exitosas, y los participantes no salgan de ellas frustrados y descontentos, con la sensación de haber perdido el tiempo.

Estructura de la Reunión de Trabajo

Las *Reuniones de Trabajo* representan posiblemente el tipo de comunicaciones grupales más complejas por sus múltiples vías de interacción. Aunque no abordaremos en profundidad el tema, para los propósitos de ilustrar el instrumento para gestionar comunicaciones grupales en estas reuniones, es útil señalar que se pueden estructurar teniendo en cuenta al menos 2 etapas: A) planificación, B) Ejecución.

Estas etapas tienen los siguientes elementos indispensables para definir la gestión:

A) La Planificación:

- 1) El objetivo de la reunión.*
- 2) La convocatoria.*
- 3) La agenda.*
- 4) Los roles.*
- 5) Las reglas de la reunión.*

B) La Ejecución:

- 1) La apertura.*
- 2) La reunión.*
- 3) El cierre.*
- 4) Los documentos entregables de la reunión.*

Someramente se señalan algunos aspectos básicos de cada elemento.

Objetivo de la reunión: Es decir definir con claridad los objetivos generales y específicos, los asuntos de la agenda, cómo, cuándo y dónde se llevará a cabo y los alcances de los temas tratados.

La Convocatoria: Oportuna y anticipada convocatoria para la reunión, con las formalidades necesarias, con una distribución de la agenda.

La Agenda: La agenda es el principal producto de la convocatoria, si no se tiene una agenda estructurada, es muy probable que en la reunión se pierda el control, el rumbo y sea improductiva. Debe contener información que abarque al menos los siguientes aspectos:

- *Objetivos claros formulados de la reunión.*
- *Participantes (los necesarios, indispensables).*
- *Lugar, fecha, horas de duración: inicio, final.*
- *Asuntos específicos para tratar en la reunión, por ejemplo, presentaciones, lecturas de conclusiones, acuerdos o minutas anteriores si las hubiera, puntos fijos, opcionales, orden, tiempos, etc.*
- *Reglas y normas que regularan las dinámicas grupales y la participación .*
- *Anexos, información adicional pertinente.*

Roles: Son los papeles que deberán asumir los participantes, si no ha sido aclarado previamente, indicando las responsabilidades de cada uno; quien deberá tomar notas, redactará la minuta, las conclusiones o el acta de la reunión.

Reglas de la reunión: Es muy útil que se especifiquen por anticipado las *reglas de juego*, que regularán la dinámica de la ejecución, especialmente para promover la *participación activa*; reducir el riesgo de desenfocarse en asuntos no relacionados con los temas objeto de la reunión y de la agenda gestionar los instrumentos que se usaran en la reunión para tomar decisiones, evitar debates sobre asuntos de poder y conflictos personales, manejar las diferencias de opinión, llegar a consensos, resolver las discusiones, llegar a compromisos, a negociar y ponerse de acuerdo sobre los trabajos a realizar.

Para el caso, puede establecer por ejemplo las siguientes reglas:

- *Recordar y exigir como una regla general la práctica de la comunicación abierta y efectiva y la escucha activa en las intervenciones.*
- *Exigir puntualidad y asistencia.*
- *Ser breve y conciso, específico durante las intervenciones. Limitar el tiempo si es preciso.*
- *Respetar uso de la palabra, no interrumpir, escuchar con atención.*
- *No culpabilizar.*
- *No personalizar.*
- *Respeto de las opiniones.*
- *Evitar conversaciones marginales.*
- *Tomar por consenso de mayoría las decisiones grupales delegadas por el líder y especificar cómo hacerlo.*
- *Enfocarse estrictamente en los temas de la agenda.*
- *Regular las asignaciones de grupos de tareas (task force) según sus capacidades complementarias, cargas de trabajo y disponibilidad.*

Apertura: Abrir las reuniones apropiadamente es importante para crear un clima adecuado, un *rapport* grupal, aclarar los aspectos que se van a tratar y como se van a tratar.

Manejo de la reunión: Durante las reuniones y el tratamiento de los temas de la agenda, es fundamental que el moderador a) siga las pautas señaladas antes en la introducción de sobre la comunicación abierta y la participación activa, la reducción del papel protagónico de los líderes o del moderador y haga respetar las reglas de participación establecidas, b) respete con alguna flexibilidad los puntos y el orden de la agenda, y c) a medida que se van debatiendo tratar de sacar conclusiones consensuadas y relacionar los puntos pendientes por resolver.

Cierre: La clausura en todas las reuniones es una tarea crucial para que los participantes perciban la utilidad de los resultados y de su *participación*; para que confirmen que ha habido conclusiones y acuerdos y que se ha logrado el objetivo de la reunión, que ha sido productiva y no han perdido el tiempo. El *cierre* puede consistir en resumir brevemente lo acontecido durante las actividades, la lectura de lo acordado y comparar los resultados con los objetivos propuestos.

Elaborar y entregar la minuta de la reunión es una forma de que los participantes puedan sentir un producto tangible demostrativo de su contribución y esfuerzos, y que no se ha perdido el tiempo.

Comunicaciones grupales informales

Las Reuniones de Trabajo por su razón de ser, son even-

tos más o menos formales que se pueden estructurar y gestionar. En las reuniones informales, sociales o familiares o comunitarias, la cuestión es más complicada; y es casi seguro que aparezcan múltiples y diversas barreras comunicacionales. Tratar de gestionarlas es casi siempre un esfuerzo infructuoso que, además, no parece necesario en casi ningún caso.

De cualquier forma si ese tipo de reuniones pudiese requerirse una cierta formalidad, al tratarse asuntos más o menos relevantes, que pudiesen ser complejos de resolver o de tomar decisiones, las mismas prácticas y pautas instrumentales, que se acaban de señalar para las *Reuniones de Trabajo*, se podrían usar en esos casos.

Comunicaciones grupales de una “sola vía”

Por ejemplo una conferencia académica, una presentación, una charla, una exposición, una conferencia de prensa, hasta un mitin político, etc., donde las respuestas al mensaje no son inmediatas, o requeridas, por parte de los auditorios. Este tipo de comunicación es muy frecuente también en algunos medios electrónicos, en tiempo real o no simultánea, *podcasts*, grabaciones audiovisuales, etc. Sobre estos últimos hablaremos en una próxima sección.

En estos procesos el riesgo de crear barreras depende exclusivamente del emisor del mensaje, de su falta de claridad, de su lenguaje, de su *estilo comunicacional*, de *las formas y los contenidos*. A menos que los participantes tengan oportunidad de interactuar en algún momento, a través de preguntas o intervenciones oportunas, o se admitan

debates, este tipo de procesos se gestionan a partir de una buena planificación por parte del emisor para evitar las barreras comunicacionales.

Una buena presentación, un buen discurso, bien preparado, que aborde los temas sin rodeos innecesarios y con claridad, son elementos claves de la gestión. Generalmente, los mensajes de este tipo son más y mejor apreciados si son breves y precisos. La calidad de la comunicación tiende a reducirse cuando las comunicaciones unilaterales son muy extensas y requieren de mucho tiempo la atención del auditorio.

Las pautas para gestionar adecuadamente este tipo de comunicaciones, son diversas y dependen del tipo de evento. No es posible extendernos en cubrir y desarrollar instrumentos para cada uno de ellos. Sin embargo, y como ejemplo, para preparar un buen discurso, una exposición motivadora, una presentación de ideas, o de objetivos semejantes, las siguientes pautas son muy útiles:

- 1) Definir y aclarar muy bien el objetivo, los alcances, de la presentación.*
- 2) Hacer una introducción fácil de entender, establecer los antecedentes.*
- 3) Plantea las premisas y las hipótesis del discurso, y las teorías que te propones exponer al auditorio.*
- 4) En la introducción es muy útil crear un rapport colectivo, un clima adecuado, mediante anécdotas personales u humorísticas.*
- 5) Definir y aclarar los conceptos, las hipótesis, sobre los cuales se desarrollará la exposición.*
- 6) Desarrolla el discurso, la exposición de forma lógica y estructurada, sin agregar juicios de valor innecesarios.*

7) *Adopta una posición, y defiéndela, con respecto al asunto y temas tratados.*

8) *Plantea conclusiones y puntos de vista críticos y alternativos.*

Para finalizar, si es pertinente y hay tiempo, invitar a los participantes a hacer preguntas y cuestionar las ideas presentadas; estas y otras posibles pautas ayudaran con toda seguridad a que estos procesos sean exitosos.

Conclusiones de la sección:

- Las comunicaciones en donde intervienen más de dos interlocutores, *son procesos comunicacionales grupales* complejos. Una reunión de trabajo, una reunión social, familiar o comunitaria.
- En estos procesos grupales hay múltiples fuentes de mensajes e interlocutores que precisamente multiplican los mensajes cruzados, que se confunden, las posibles *barreras comunicacionales* aparecen y se multiplican.
- Las *Reuniones de Trabajo* representan posiblemente el tipo de comunicaciones grupales más complejas del ámbito profesional. Los componentes para gestionarlas adecuadamente son:

A) La Planificación:

1. *El objetivo de la reunión.*
2. *La convocatoria.*
3. *La agenda.*
4. *Los roles.*
5. *Las reglas de la reunión.*

B) *La Ejecución:*

1. *La apertura.*
2. *La reunión.*
3. *El cierre.*
4. *Los documentos entregables de la reunión.*

- *Las comunicaciones grupales de una sola vía, también llamadas asincrónicas, se refieren a procesos en donde un interlocutor emite mensajes pero la respuesta, el efecto, la percepción del mensaje (s) no necesariamente es simultánea, es decir que no está sincronizada.*

- *Para preparar una comunicación de una sola vía, por ejemplo un buen discurso, una exposición motivadora, una presentación de ideas, , las siguientes pautas son útiles:*

- o *Definir y aclarar muy bien el objetivo, los alcances, de la presentación.*
- o *Hacer una introducción fácil de entender, establecer los antecedentes.*
- o *Plantea las premisas y las hipótesis del discurso, y las teorías que te propones exponer al auditorio.*
- o *En la introducción es muy útil crear un rapport colectivo, un clima adecuado, mediante anécdotas personales u humorísticas.*
- o *Definir y aclarar los conceptos, las hipótesis, sobre los cuales se desarrollará la exposición.*
- o *Desarrolla el discurso, la exposición de forma lógica y estructurada, sin agregar juicios de valor innecesarios.*
- o *Adopta una posición, y defiéndela, con respecto al asunto y temas tratados.*
- o *Plantea conclusiones y puntos de vista críticos y alternativos.*

“Existe un lenguaje que vamos allá de las palabras.”

Paulo Coelho.

10) Comunicaciones por medios electrónicos

Nos parece absolutamente necesario abordar el tema de los procesos comunicaciones por medios electrónicos por la transcendencia que han cobrado en los últimos años. Por ser muy variados esos medios, su capacidad de difundir información y noticias, y maneras de interrelacionar a los interlocutores, en especial por la tendencia que han marcado a reducir los contactos personales y presenciales de las personas. Para empezar entonces conviene adoptar algunas definiciones preliminares.

Para los propósitos de nuestra presentación, se considera la comunicación electrónica como la que se desarrolla a través de un computador o dispositivos similares como tabletas, teléfonos celulares inteligentes, entre otros que hay disponibles, o habrá en un futuro en el mercado, que permiten el acceso a información, datos y procesos comunicacionales individuales, grupales, simultáneos o no, a través de Internet o de otro medios electrónicos sofisticados. El universo de este tipo de comunicaciones ha crecido y continuará creciendo a partir de desarrollos tecnológicos exponenciales.

Este tipo de comunicaciones pueden ser analógicos, como las antiguas redes telefónicas, o los sistemas de mensajería SMS, o digitales, como las modernas y actualizadas redes que permiten transmitir con protocolos digitales o binarios de datos. También pueden ser *sincrónicas*,

en donde los interlocutores, intercambian mensajes en tiempo real, casi simultáneamente; o pueden ser *asíncronas*, que no requieren que estén al mismo tiempo conectados y respondan a los mensajes de manera inmediata. La mayor parte de estos medios solo permiten comunicaciones escritas, otros también de mensajes audio visuales grabados o en línea, y solo algunos permiten interactuar a través de mensajes audio-visuales simultáneos.

Históricamente, los medios electrónicos nacieron con el telégrafo, el código Morse, y siguieron la radio, la televisión y la telefonía análoga. Aunque es interesante indagar en el desarrollo histórico y evolución de estos medio, se escapa a los propósitos de este texto, que debe estar enfocado en los procesos comunicacionales que ellos generen. Para eso nos proponemos considerar cada uno de esos medios electrónicos modernos, y evaluar y analizar sus formas, su impacto, las posibles barreras que producen, así como destacar, cuando sea el caso, las ventajas y beneficios; sobre todo, evidenciar que por más avanzados y sofisticados que sean, la calidad de estas comunicaciones difícilmente podrá ser equivalente a la de procesos presenciales directos entre interlocutores.

Desde este último punto de vista, los beneficios evidentes que los medios tecnológicos modernos digitales han producido, son relacionados a la globalización, a la integración de diversas comunidades y países. Sus beneficios universales han contribuido a multiplicar las posibilidades de interacción comunicacional entre grupos de interlocutores multiculturales, que a pesar de las distancias geográficas pueden interactuar y comunicarse fácil

y simultáneamente, o al menos de forma asincrónica; y por supuesto, a facilitar los procesos de comunicación, la libertad de expresión, de muchos usuarios de estos medios, que en el pasado nunca habían podido disfrutar.

Por otro lado, también han creado *barreras comunicacionales* derivadas de la falta de contacto personal humano y presencial, y han contribuido a crear formas de lenguajes propios, artificialmente distorsionados, a la escasez de contenido, racional o emocional en los mensajes, o amparados por el anonimato, por excesivo contenido emocional negativo, divulgado para manipular, o difundir noticias falsas o ideologías perversas.

Esta forma de comunicarse, impersonal y anónima en muchos casos, ha desarrollado una cultura de la comunicación irresponsable, a veces abusando de la libertad de expresión, que permite la agresión personal sin control, la difamación y la manipulación ideológica, suplantación de identidades, abusos de la intimidad de las personas y sus datos personales con fines comerciales, entre otras perversiones.

Tipos más comunes de comunicaciones electrónicas modernas

Las formas más corrientes hoy día de comunicarse por medios electrónicos tienen sus propias características, que facilitan la comunicación a distancia, no presencial, y al mismo tiempo tienen sus propias barreras comunicacionales, son:

- *Mensajería SMS*
- *Correo electrónico*
- *Blogs*

- *Los foros*
- *Mensajería Instantánea*
- *Los chats*
- *Las video conferencias*
- *Las redes sociales*

Todos ellos permiten envío y recepción de mensajes escritos y algunos, inclusive, audiovisuales.

Mensajería SMS

Es el medio más “antiguo” electrónico moderno, se remonta a la década de los 80 y 90, y se trata de un tipo de comunicación asincrónica, su ventaja es la facilidad de envío, a un costo muy bajo, y que se puede dirigir a múltiples receptores para difundir mensajes. Estas herramientas generalmente se apoyan en servicios de datos móviles de redes de teléfonos móviles. La cantidad de servicios que actualmente ofrecen este tipo de mensajería es muy numerosa. Son muy útiles para mensajes cortos y muy concisos, o para difundir información a un amplio auditorio.

Sus desventajas son el tamaño limitado, la cantidad de caracteres, y que solo permiten mensajes escritos; no se puede crear un clima adecuado, no permite la confirmación de que el mensaje ha sido recibido apropiadamente, suelen ser impersonales y que generalmente no se espera ninguna respuesta, es decir que tienen una interacción muy limitada. Tampoco la habilidad de la redacción, de presentar los contenidos de forma lógica, atractiva y elocuente representa una ventaja comunicacional. Tampoco hay posibilidades de practicar la comunicación abierta

ni la escucha activa, ni de reconocer y gestionar *estilos comunicacionales* ni de ofrecer *feedback*. La barrera comunicacional más frecuente es que, debido a su limitación de 160 caracteres por mensaje, se suele utilizar abreviaturas, símbolos y otras formas de expresión poco ortodoxas y que no todo el mundo entiende.

Correo electrónico

Es otro de los medios asincrónicos, o formas de comunicación electrónica por internet, ya antiguo aunque no pasado de moda, que casi íntegramente sustituyó al sistema de correos tradicional. Aunque cada vez se suele usar para comunicaciones personales en el ámbito privado, ya que ha sido sustituido gradualmente por otros algo más sofisticados como las redes sociales, pero no así en ámbitos profesionales donde todavía se usa con gran popularidad por su facilidad de uso gratuito, sin limitaciones de tamaño para los mensajes, y por la rapidez de transmisión. Los correos más populares y usados en la actualidad son, por ejemplo, Gmail, Yahoo y Hotmail y aunque pueden apoyarse en plataformas tecnológicas de datos móviles, también lo hacen a través de Internet.

Al utilizarse mensajes escritos, a través de redacciones bien estructuradas se puede mejorar la calidad de la comunicación, pero difícilmente se podrá crear un rapport adecuado; es posible practicar ciertas formas de la *comunicación abierta* aunque de forma muy limitada. Estos medios ofrecen la capacidad enviar anexos audio-visuales, y su propósito suele ser informativos, dirigidos a uno o

múltiples receptores, y no se espera que haya una interacción entre los posibles interlocutores. Sin embargo, es posible que haya intercambio de mensajes y respuestas sincrónicos entre ellos, eso sí, conservando un alto nivel impersonal y ausencia de contacto directo.

Aunque tienen pocas limitaciones de tamaño, las *barreras* más comunes se refieren a problemas de redacción, lingüísticas, de falta de claridad de ideas, de poca estructura y confusión de conceptos y palabras. Es posible que se puedan reconocer *estilos comunicacionales* y gestionarlos, sin embargo tampoco hay muchas posibilidades de que se puedan ofrecer *feedback* efectivos. Para resolver estas barreras, se puede pensar en usar las mismas pautas y técnicas que señalamos antes para preparar un discurso, una exposición o presentación de ideas. El atributo más importante es ser breve, conciso y claro en el mensaje. Lo breve bien hecho, es dos veces mejor.

Los Blogs

El Blog, un tipo de comunicación asincrónica por Internet; es básicamente un medio para colocar noticias, información, en temáticas específicas o variadas, con propósitos profesionales, comerciales, personales, científicos, políticos, sociales, económicos, etc. El número de estos blogs activos es innumerable. Generalmente se apoyan en plataformas de servicios de Internet.

En este tipo el proceso comunicacional escrita es de una sola vía, y no se espera que el receptor (s) del mensaje tenga oportunidad de responder, en consecuencia las barreras comunicacionales dependen exclusivamente del editor del

blog, del tema, de la redacción y claridad de sus mensajes, de su estilo, del alcance, la difusión y la popularidad que logre con sus publicaciones. Por su naturaleza, no es un medio ideal para que los interlocutores interactúen.

Hay pautas para redactar blogs exitosos, y en la literatura especializada se pueden encontrar recomendaciones detalladas. Aparte de consideraciones meramente técnicas como seleccionar un dominio y el servicio de internet, en nuestro contexto y para simplificar se pueden seguir algunas recomendaciones prácticas básicas;

- Tener claridad sobre el propósito y el alcance del blog: divulgar conocimientos, información, sensibilizar sobre temas sociales, promocionar una marca personal o profesional, etc.
- Estructurarlo, planificarlo: diseñar formas, estructuras, estrategias de publicación, contenidos audiovisuales, usar *estilos comunicacionales* de amplio espectro, enlaces con otras redes sociales, medir resultados y usar sistema de conteo de visitas, la frecuencia de publicación, etc.

Los Foros

Otro medio asincrónico de comunicación escrita por Internet. Permite un intercambio de mensajes, datos e información entre múltiples interlocutores; mensajes que son generalmente controlados por un editor o un moderador que edita, e inclusive puede censurar o bloquear si es necesario a algún participante, y si tiene la habilidad también puede crear ambientes adecuados, un *rappor*t efectivo entre los participantes. Es asincrónico porque no se espera que los mensajes sean todos recibidos, ni

respondidos simultáneamente por los receptores, y los procesos, los debates y las discusiones generalmente no tienen limitaciones de tiempo ni de alcance. La cantidad de foros existentes en la actualidad es también muy numerosa y usan normalmente plataformas de Internet.

Las ventajas que estos medios permiten son relativas a la casi ilimitada participación de participantes en la comunicación, en sitios geográficos apartados, y de muy diversas características multiculturales y, tal vez, hasta multidisciplinarias. Generalmente, los participantes no son desconocidos ni anónimos, el moderador de los Foros, exige y selecciona a los participantes de acuerdo a un perfil, determinadas características, unos criterios y rasgos que son semejantes a todos; de esa forma se crean comunidades comunicacionales con intereses semejantes y enlaces profesionales y personales que pueden llegar a ser sólidos y duraderos.

Por otro lado, como los participantes, los temas y los mensajes que se publican pueden ser muy diversos en temática, contenidos, lenguaje y estilos de redacción y de comunicación, las *barreras comunicacionales*, los malentendidos, confusiones y debates inconclusos, son potencialmente muy numerosos. Aunque es posible reconocer *estilos comunicacionales* no es fácil gestionarlos, ni aplicar *feedback* oportunos y efectivos. Adicionalmente, la capacidad que el editor o moderador tiene de censurar los mensajes y a los interlocutores, aunque no llegase a ser totalmente arbitraria, representan potenciales *barreras* fuera del alcance de los participantes para resolverlas, para debatir ideas o responder a las opiniones.

El rol del moderador es fundamental para reducir esos riesgos, y debe ejercer su capacidad de integración, de conciliación y de convocatoria, su ecuanimidad, su objetividad e imparcialidad, para que reducir el riesgo de que las *barreras* aparezcan y pueda resolver. Para esa tarea debe haber reglas claras del juego, de participación, normas éticas o morales, que todos los participantes deben conocer y respetar.

Mensajería simultánea o sincrónica

Uno de los pocos medios electrónicos que permiten el intercambio de mensajes sincrónicos, hablados, escritos o en video y en tiempo real. Se apoya en plataformas tecnológicas de Internet o de datos móviles. Los servicios más populares de este tipo de comunicación son *WhatsApp*, *Telegram* y *Facebook Messenger*.

En este tipo de comunicaciones los mensajes son enviados y recibidos casi simultáneamente, inclusive con capacidades de enviar objetos audiovisuales muy diversos, grabaciones de audios, de videos, iconos, fotos, símbolos y emoticonos para representar emociones, etc., haciendo la comunicación muy fluida, y con la posibilidad de dirigirlos a un solo interlocutor o entre grupos.

Las ventajas expresivas que ofrece son muy abundantes; la posibilidad de alcanzar grandes auditorios de interlocutores, que intercambian mensajes audiovisuales casi simultáneamente, de enviarlos y recibirlos en tiempo real, en cualquier momento y situación, sin limitaciones, ha hecho de este medio un instrumento indispensable en la vida moderna, especialmente para comunicaciones per-

sonales y sociales. En realidad ha ido creando un lenguaje escrito propio, de símbolos, contracciones lingüísticas y expresiones que se han convertido en un “idioma” casi universal, propio de una subcultura moderna.

Es medio tiene sus desventajas y barreras comunicacionales, semejantes a las que se presentan en una comunicación presencial. El hecho de poder tener conversaciones habladas o escritas, persona a persona, reemplazando el teléfono, e incluyendo imágenes visuales, no reemplaza del todo la comunicación personal, pero permite un mayor contacto humano que otros medios electrónicos no poseen, inclusive puede permitir la interacción en un clima distendido y cordial, un *rappport* efectivo..

A pesar del intercambio sincrónico de mensajes, aplicar la *comunicación abierta*, la *escucha activa*, el *feedback* o gestionar los *estilos comunicacionales* no es tarea fácil en este tipo de medios electrónicos.

Los chats

Un medio electrónico sincrónico de charlas por escrito en Internet, que se ha convertido en instrumento accesorio o complementario de otros medios, de mensajería, de las páginas web, de los medios de información y de noticias de prensa, los blogs y las redes sociales. La diferencia con los foros es que se supone que no hay moderadores que lo controlen; hay chats privados y públicos, y en estos últimos su acceso es libre e indiscriminado, con temáticas muy diversas, y donde generalmente no hay censura ni limitación en el tamaño del mensaje.

Esta forma de comunicación posee la ventaja de absoluta libertad de expresión, que ha permitido a una gran cantidad de personas conectarse de manera anónima para “conocerse”, intercambiar ideas, opiniones e información. Sin embargo, amparadas en el anonimato y la falta de censura, es frecuentemente abusar de esa libertad, con lenguaje inapropiado, ofensivo y vulgar, que generan *comunicaciones conflictivas* y difíciles de gestionar.

También en ellos ha surgido un tipo de lenguaje informal, en donde la gramática y la ortografía, las contracciones de palabras y otras perversiones idiomáticas, son usadas en función de lograr la brevedad del mensaje. Como en los chats pueden interconectarse muchos participantes, las *formas*, los *contenidos* y la *oportunidad* de los mensajes, así como su escasa utilización de la *comunicación abierta*, o el abuso de descalificaciones y juicios de valor “negativos”, en consecuencia las barreras comunicacionales son muy numerosas, especialmente pueden generar *comunicaciones conflictivas*. Posiblemente esa es una de las razones por las cuales estos medios escritos son cada vez menos utilizados y reemplazados por video-chats, o video-conferencias.

Los video-chats, video-conferencias

De los medios sincrónicos, o simultáneos en tiempo real, electrónicos actuales estos son quizás los que más se asemejan a una conversación presencial, persona a persona, o a una reunión grupal de trabajo presencial. Estos medios crean un espejismo, una ilusión bastante realista que casi reemplaza la presencia de los interlocutores o participantes y permite la contribución de ambientes adecuados y de compenetración.

Los avances tecnológicos, en velocidad de transmisión, alcance de las redes de telecomunicaciones y las cámaras de video, ha permitido que estos medio se hayan convertido hoy en día en casi instrumento preferente de comunicación y trabajo a distancia. Con estas tecnologías, se puede hablar, ver e interactuar con tu interlocutor (s) en tiempo real. Las aplicaciones más comunes hoy día son muy numerosas, *Skype*, *WhatsApp*, *Google Hangouts*, *iChat*, o *Gemail*.

Las ventajas de este tipo de medios es clara, el mensaje es oral y visual, y permite apreciar mejor la *calidad de las comunicaciones*, por supuesto a través de los contenidos, los gestos y expresiones, actitudes, comportamientos y reacciones, es decir apreciar casi totalmente el nivel *emocional*; interactuar con los interlocutores mediante la *comunicación abierta*, crear un *rappport* adecuado, ofrecer y recibir *feedbacks*, y hasta gestionar los *estilos comunicacionales*. Evidentemente las barreras, con la excepción de aquellas que pueden derivarse de las limitaciones tecnológicas disponibles instaladas que pueden surgir, son muy semejantes a las de una comunicación presencial; es decir de las *formas*, de sus *contenidos* y la *oportunidad* de los mensajes, y de apreciar todos los aspectos emocionales involucrados.

Las redes sociales

Las redes sociales se han convertido, quizás, en los medios asincrónicos y en algún caso cuasi sincrónicos, más populares de comunicación electrónica. Como permiten todo tipo de mensajes y publicaciones, escritos, grabaciones orales y visuales, fotografías, , su capacidad de trans-

misión y formas de interactuar de las personas es casi ilimitada. En general todas las redes tienen integrados otros medios de comunicación electrónicos como chats, foros y video-chats. Por supuesto son exclusiva o principalmente asincrónicos, no presenciales, y la *calidad de las comunicaciones* es menor.

Entre las redes más populares están *Facebook, Twiter, Instagram, LinkedIn, Myspace, o Pinterest*, entre otras menos populares. Su campo de aplicación, y de usuarios, va desde comunicaciones personales, sociales, comerciales y profesionales; en donde no es requerida la precisa identificación del usuario, y el anonimato es preferido a su identificación completa y precisa.

En teoría, ninguno de estos medios está sometida a la censura, y la libertad de expresión de *contenidos y formas* es muy amplia; sin embargo, en ocasiones si los usuarios sobrepasan ciertas normas éticas y morales, los administradores pueden ejercerla a su juicio. Un hecho cierto es que las normas legales que deberían regular las redes sociales, para contribuir a respetar la libertad de expresión, en la mayoría de los países es inexistente, y eso puede permitir cierta arbitrariedad en ese sentido

En todo caso este medio, en general, carece de un buen nivel de *calidad comunicacional*, por una marcada ausencia de percepciones emocionales, excepto aquellas que indirectamente se puedan apreciar de los contenidos visuales o escritos y, además, pueden crear otras *barreras*, especialmente en los *contenidos*, mal estructurados y confusos, con escasas oportunidades de aclararlos interactuando mediante la *comunicación abierta* y la *escucha activa*.

Conclusiones de la Sección

- *La comunicación electrónica se desarrolla a través de un computador o dispositivos similares que permiten el acceso a información, datos y procesos comunicacionales individuales, grupales, simultáneos o no, a través de Internet o de otros medios electrónicos.*
- *Estos medios son de dos tipos sincrónicos y asincrónicos; los primeros permiten una interacción simultánea en tiempo real, y los otros no.*
- *Los beneficios evidentes que los medios tecnológicos modernos digitales han producido, son relacionados a la globalización, a la integración de diversas comunidades y países, que han contribuido a multiplicar las posibilidades de interacción comunicacional entre grupos de interlocutores multiculturales.*
- *También han creado barreras comunicacionales derivadas de la falta de contacto personal humano y presencial; han contribuido a crear lenguajes propios, a la escasez de contenido, y amparados por el anonimato, por excesivo contenido emocional negativo, divulgado para manipular, o difundir noticias falsas o ideologías perversas.*
- *Esta forma de comunicarse, impersonal y anónima en muchos casos, ha desarrollado una cultura de la comunicación irresponsable, a veces abusando de la libertad de expresión.*
- *Las formas más corrientes de medios electrónicos son:*
 - *Mensajería SMS*
 - *Correo electrónico*
 - *Blogs*
 - *Los foros*
 - *Mensajería Instantánea*
 - *Los chats*
 - *Las video conferencias*
 - *Las redes sociales*

- *Ninguna de estos medios, ni siquiera las más versátiles de tipo sincrónico, tiene los niveles de calidad, racional y emocional, que los procesos donde hay un contacto humano, presencial, entre los interlocutores, ni permiten utilizar para mejorarlo todo el instrumental que se ha descrito en estas páginas.*

*“La comunicación es como la religión:
hay muchos creyentes y pocos practicantes”.*
Ricardo Pereda.

11) Conclusiones: Sugerencias generales y buenas prácticas de la comunicación

A manera de resumen y conclusión general, proponemos a continuación una lista de muy buenas prácticas, que conviene tener en cuenta, recordar y sobre todo practicar. Si se siguen algunas de estas recomendaciones, es muy probable que las herramientas que hemos desarrollado en el texto se manejen con mayor propiedad, y que las *barreras comunicacionales* se reduzcan y desaparezcan.

Mejores prácticas de la comunicación:

- *Aprende a escuchar con atención (activamente).*
- *Escucha concentrado antes de emitir juicios de valor apresurados.*
- *Cambia prejuicios por afirmaciones asertivas, apoyados con hechos.*
- *Cuida las formas y reflexiona bien el contenido del mensaje.*
- *Elige el lugar y momento oportunos para tener la conversación.*
- *Conversa manteniendo el propósito en mente, no te disperses.*
- *Evita interrumpir y concluye los temas, resume y “cierra el ciclo”.*
- *Habla sin insistir tercamente ni tratar de convencer de nuestra forma de ver las cosas.*
- *¡No siempre tenemos la razón!*
- *Separa la persona del problema.*
- *No culpabilizar, ni acusar o personalizar.*
- *No te enganches en debates personales, no caer en provocaciones.*
- *Controla tus emociones alteradas.*

- *Maneja el “feedback” oportunamente si es necesario.*
- *Exige, solicita y acepta “feedback” oportuno.*
- *“Parafrasea”, reafirma con tus propias palabras el mensaje de tu interlocutor.*
- *Pregunta y repregunta al interlocutor para aclarar ideas y conceptos: no temas parecer ignorante.*
- *Establece las Reglas del Juego: Ponte de acuerdo en la semántica, en los términos, las bases del debate.*
- *Usa la Empatía: Ponte en el lugar del otro, ten en cuenta sus emociones.*
- *Reconoce tu estilo de comunicación predominante y adáptalo los demás interlocutores*
- *Maneja el lenguaje gestual: postura abierta, tono de voz modulado, gestos adecuados, ademanes.*
- *Evita el lenguaje ambiguo, la ironía y el sarcasmo.*
- *Reconoce la comunicación informal, verbal y no verbal, los gestos y las actitudes.*
- *Admite sin censurar la diversidad de opiniones, creencias y valores.*

Para finalizar, la última sugerencia:

Utiliza con frecuencia las
Herramientas Comunicacionales
propuestas en esta guía.

Apéndice A
Cuestionario de autoevaluación de Estilo Comunicacional

Instrucciones

Las siguientes frases y afirmaciones describen diferentes actitudes y comportamientos que tenemos en nuestras comunicaciones, en mayor o menor grado.

El test está ordenado por pares de frases. Debes seleccionar una y solo una de cada par de afirmaciones la que es más típica o característica de tu personalidad, de tu carácter, de tu forma de hablar, o más habitual en tus comunicaciones. Al evaluar cada par de preguntas, marca con un uno (1), la pregunta que hayas seleccionado.

Selecciona de la manera más espontanea posible y sincera contigo mismo. No hay respuestas equivocadas.

Al finalizar, utiliza la tabla indicada para hacer tu propia evaluación.

¿Cómo reconocer tú estilo predominante?		Valoración
	Test De auto evaluación de Estilos Comunicacionales	
1	Ante un problema mi primer impulso es tomar acciones inmediatas	
2	Abordo sistemática y rigurosamente los problemas	
3	<i>El trabajo de equipo es más efectivo que el individual</i>	
4	<i>Siempre actualizo mis competencias profesionales</i>	
5	Me interesa más el futuro que el pasado	

6	Disfruto más trabajando con las personas	
7	<i>Siempre me gusta atender reuniones de trabajo bien organizadas</i>	
8	<i>Las fechas límites son muy importantes para mí</i>	
9	No soporto diferir los compromisos	
10	Creo que las ideas deben probarse antes de usarse en la práctica	
11	<i>Disfruto la interacción estimulante con otros</i>	
12	<i>Siempre busco nuevas posibilidades.</i>	
13	Me fijo mis propios objetivos	
14	Cuando comienzo algo no paro hasta que lo logro	
15	<i>Siempre trato de entender las emociones de los demás</i>	
16	<i>Normalmente demando el mayor esfuerzo de mis colaboradores</i>	
17	Casi siempre pido feedback de mi desempeño.	
18	Pienso que el enfoque paso a paso de un proyecto es muy efectivo.	
19	<i>Soy muy perceptivo entendiendo a la gente</i>	
20	<i>Siempre prefiero resolver los problemas creativamente</i>	
21	Planifico y proyecto todo el tiempo	
22	Soy muy sensible a las necesidades de los demás	
23	<i>Estoy convencido que planificar es la clave del éxito</i>	
24	<i>Me impaciento con las discusiones largas</i>	
25	Bajo presión, normalmente, mantengo la calma y controlo mis emociones	
26	Valoro muchísimo la experiencia	
27	<i>Siempre escucho atentamente a la gente</i>	
28	<i>La gente dice que pienso muy rápido</i>	
29	Cooperar con el equipo es clave para mí	
30	Uso métodos lógicos para probar las alternativas	
31	<i>No me disenta manejar varios asuntos o proyectos al mismo tiempo</i>	
32	<i>Siempre me cuestiono a mí mismo</i>	
33	Siempre aprendo haciendo	

34	Creo que la razón debe privar normalmente sobre las emociones	
35	<i>Puedo predecir frecuentemente la reacción de los demás a ciertas situaciones</i>	
36	<i>Generalmente, muchos detalles me aburren</i>	
37	El análisis siempre debe preceder a la acción	
38	Frecuentemente, soy capaz de reconocer el clima emocional del equipo	
39	<i>Con frecuencia comienzo cosas y no las termino</i>	
40	<i>Generalmente prefiero tomar yo las decisiones</i>	
41	Frecuentemente busco las tareas más retadoras	
42	Confío siempre en la observación, los hechos, los datos para tomar decisiones	
43	<i>Siempre puedo expresar mis emociones abiertamente</i>	
44	<i>Disfruto definir y diseñar nuevos proyectos</i>	
45	Me gusta mucho leer y estudiar	
46	Mis colegas y colaboradores me perciben como un facilitador del equipo	
47	<i>Prefiero normalmente enfocarme en un asunto o problema a la vez</i>	
48	<i>Disfruto mucho con mis logros</i>	
49	Siempre disfruto aprendiendo de la gente	
50	Me gusta más variar mis actividades que la rutina	
51	<i>Estoy convencido que los hechos comunican mejor que las palabras</i>	
52	<i>Uso mi imaginación tanto como es posible</i>	
53	Usualmente las asignaciones y proyectos largos o lentos me impacientan	
54	Pienso demasiado tiempo en el trabajo	
55	<i>Mis decisiones importantes siempre las tomo con mucho cuidado y meditación</i>	
56	<i>Creo que las personas necesitan unos de otros para hacer el trabajo</i>	
57	Usualmente tomo decisiones sin dudar	
58	Pienso que las emociones intensas crean problemas en el equipo.	
59	<i>Siempre disfruto que la gente se sienta bien conmigo</i>	
60	<i>Usualmente puedo razonar las cosas muy rápidamente</i>	
61	Generalmente espero de la gente reconocimiento de mis nuevas ideas	

62	Siempre enfoco al trabajo razonadamente, sistemáticamente y bien estructurado	
63	<i>Me gusta siempre terminar y lograr las cosas que me propongo</i>	
64	<i>Las buenas relaciones interpersonales son esenciales</i>	
65	Frecuentemente soy muy impulsivo	
66	Siempre acepto las diferencias en la gente	
67	<i>Creo que la comunicación en el equipo es una herramienta fundamental</i>	
68	<i>Usualmente me gusta ser intelectualmente estimulado</i>	
69	Disfruto siempre organizar bien las cosas	
70	Normalmente salto de una tarea a la otra sin esfuerzo	
71	<i>Comunicarse y trabajar con la gente es muy estimulante para el resultado</i>	
72	<i>La actualización y el desarrollo profesional es indispensable para mí</i>	
73	Jugar con las ideas y conceptos es muy estimulante para el equipo de trabajo	
74	Me disgusta siempre malestar mi tiempo	
75	<i>Disfruto mucho hacer cosas en que soy bueno y recibo reconocimiento</i>	
76	<i>Siempre aprendo mucho de la interacción con otros</i>	
77	Usualmente me atraen las ideas y proyectos interesantes y retadores	
78	Siempre soy muy paciente con los detalles	
79	<i>Me gusta ir siempre al grano en las comunicaciones</i>	
80	<i>Normalmente tengo mucha confianza en mí mismo y mis capacidades</i>	

Instrucciones de la autoevaluación: En el siguiente cuadro, anota en cada pregunta que seleccionaste en el cuestionario con un 1, colócalo en la columna señalada con el *Estilo* respectiva y al final suma las columnas verticalmente en cada columna.

Ejemplo: Si en el cuestionario seleccionaste y marcaste con un 1 la pregunta 2, coloca en el siguiente cuadro un 1 en la columna señalada con Estilo 2, fila 1, señalada con

pregunta 2. Si seleccionaste la pregunta 5 en el cuestionario, marca un 1 en la columna marcada con Estilo 4, y segunda fila marcada con pregunta 5. etc.

	Pregunta	Estilo 1	Pregunta	Estilo 2	Pregunta	Estilo 3	Pregunta	Estilo 4
1	1		2		3		4	
2	8		7		6		5	
3	9		10		11		12	
4	13		14		15		16	
5	17		18		19		20	
6	24		23		22		21	
7	26		25		27		28	
8	31		30		29		32	
9	33		34		35		36	
10	40		37		38		39	
11	41		42		43		44	
12	48		47		46		45	
13	50		51		49		52	
14	53		55		56		54	
15	57		58		59		60	
16	63		62		64		61	
17	65		66		67		68	
18	70		69		71		72	
19	74		75		76		73	
20	79		78		80		77	
	Tot puntos		Tot puntos		Tot puntos		Tot puntos	

El máximo posible de la puntuación es de 20 puntos por cada estilo, y el total de todos los 4 estilos no debe ser superior a 40.

Estilos de comunicación

Niveles de Utilización

Todas las personas utilizan los 4 estilos, aunque siempre hay una tendencia a utilizar algunos más que otros. El score del test indica esa tendencia o el “Nivel de Utilización” de cada estilo.

El total en cada estilo sugiere:

- “Próximo” a 10 puntos: indica que el estilo está siendo **utilizado** de forma moderada
- “Próximo” a 20 puntos: sugiere que está siendo **sobre-utilizado** y es tu estilo predominante.
- “Próximo” a 0 puntos: indica que está siendo **sub-utilizado**, lo utilizas poco.

Apéndice B

Barreras comunicacionales potenciales de cada Estilo según su nivel de utilización.

Recordar que un estilo subutilizado implica que no lo usas con frecuencia y puede ser una debilidad si debes comunicarte con alguien de ese estilo. Un estilo sobre utilizado, además de que es tu estilo predominante, significa que puedes usarlo con demasiada frecuencia y abusar de él ante personas que manejan otro estilo.

Un estilo “bien utilizado” puede significar que tienes la habilidad de usarlo con moderación, cuando es oportuno, con personas que manejan otros estilos.

Las barreras comunicacionales en la utilización de cada estilo se presentan cuando lo sub utilizamos o sobre utilizamos. Los cuadros siguientes esquematizan estas barreras según el nivel de utilización o del uso.

Estilo Normativo		
<i>Niveles de Utilización</i>		
Sub UTILIZADO (Barreras)	Bien UTILIZADO	Sobre UTILIZADO (Barreras)
Actuar sin metas.	Orientado a cumplir objetivos y resolver problemas; los logros, el orden y la disciplina.	Insistir en convencer al otro de su "razón".
Irrespetar a los demás.	Pide directamente lo deseado.	Criticar en forma desmesurada. Exceso de prejuicios.
Ser desordenado.	Respeto y hace respetar los compromisos.	Excesivamente riguroso.
No exigirse a sí mismo ni a otros.	Confrontar incongruencias e inconsistencias.	Descalificar otras opiniones.
Ser incongruente y/o inconsistente.	Defiende derechos propios y ajenos.	Excesos de autoritarismo y control, autosuficiencia
Rehuir los problemas.	Ser organizado y ordenado.	Excesos de
Argumentar sin valores personales claros.		Adoptar posturas dogmáticas o legalistas.
Actitudes éticas confusas.		Impaciencia.
		Mostrar insensibilidad a las necesidades y sentimientos de otros.

Estilo Funcional

<i>Niveles de Utilización</i>		
Sub UTILIZADO (Barreras)	Bien UTILIZADO	Sobre UTILIZADO (Barreras)
Aislarse física o psicológicamente. Mostrar frialdad, o falta de interés. No enfrentar los conflictos abiertamente Ser intolerante Desconocer o subvalorar el factor humano. No mostrar empatía Preferir trabajar solo. Hacer las cosas mecánicamente.	Escuchar activamente y ser sensible. Respetar diferentes valores y creencias. Buscar reconciliar diferencias. Mostrar calidez y sensibilidad Elogiar a la persona. Tolerar pacientemente la ambigüedad y ambivalencia. Trabajo en equipo, solidaridad, compañerismo	Depender de criterios ajenos para actuar. Manipular o dejarse manipular. Conformarse con lo que "se dice". Excesos de sensibilidad Decir "Sí" por complacer. No prestar atención Buscar complicidades

Estilo Intuitivo

<i>Niveles de Utilización</i>		
Sub UTILIZADO (Barreras)	Bien UTILIZADO	Sobre UTILIZADO (Barreras)
Ser inflexible, rígido. Estar cerrado a otras ideas. Complicar las cosas mas de la cuenta. Resistir el cambio. No tener o no mostrar sentido de humor. Ser inmutable. No sonreír.	Buscar métodos innovadores. Espontaneidad, entusiasmo y creatividad. Aliviar la tensión grupal con humor y alegría. Descomplicar y simplificar los "enredos". Visión global, estratégica. Hablar auténticamente Ser flexible y abierto al cambio. Aceptarlos sin problemas Proponer y promover nuevas ideas, nuevos métodos.	Distraer, cambiar de tema o ir por la tangente, divagar. Hacer preguntas o comentarios Hacer bromas o chistes fuera de contexto. Usar conductas "seductoras" para manipular o persuadir. Cambiar rápidamente de estado anímico o de humor. Decidir por impulso. Poco realistas, fantasiosos Egocentrismo.

Estilo Analítico

Niveles de Utilización

Sub UTILIZADO (Barreras)	Bien UTILIZADO	Sobre UTILIZADO (Barreras)
Actuar impulsivamente.	Orientado al logro.	Intelectualizar, negar o descalificar
Ser ilógico.	Describir conductas y contextos en términos específicos, racionaliza.	Mostrar apatía o escepticismo.
Desconcentrarse fácilmente.	Fijar metas realistas y claras.	Manipular con preguntas retóricas o lógica manipulativa
Cambiar de tema con frecuencia.	Investigar causas, datos, hechos.	Justificar y racionalizar sus errores.
Argumentar sin sustentarse.	Sintetizar e integrar ideas.	Dictar "cátedra" no solicitada o en contextos irrelevantes.
Desconocer la ambivalencia personal.	Usar la lógica.	Intolerante a los errores.
Ser emotivo	Distinguir entre lo esencial y lo accesorio.	Sobrevalorar la objetividad, el análisis.
Impaciente.	Razonar las cosas antes de actuar.	Fijarse en detalles superfluos.
	Planificar.	Excesiva planificación por los detalles
	Investigar las opciones.	
	Estratégico.	
	Tolerante con los errores.	
	Paciente.	

Apéndice C

Para tratar y relacionarte de forma eficaz con las personas que tengan un estilo dominante, recuerda que conviene tener en cuenta ciertas claves para identificar sus propios estilos.

Claves para tratar cada Estilo Comunicacional

Claves del perfil	Intuitivo	Normativo	Funcional	Analítico
Como reconocerlos: Son y demuestran	Entusiasmo, espontaneidad Intuición, creatividad Ideas novedosas	Decisorios Fuentes puntos de vista Tomar decisiones	Requieren atención personal Emocionales Sensibles	Metódicos Sistemáticos Preguntar mucho
Preguntas dominantes.... (tienden a preguntar)	Preguntas personales, orientada al futuro	Pregunta orientada a objetivos	Pregunta orientada a las personas	Pregunta orientada a método y resultados
Que les disgusta....:	Aburrimiento Explicaciones Malgastar tiempo Demasiados detalles	Malgastar el tiempo Otros decidan por ellos Falta de objetivos Falta de orden	Rechazo Impersonalidad Insensibilidad Falta de atención	Cometer errores Falta de preparación Falta de información Espontaneidad
Reacciones a la tensión y a las personas:	"Vender" sus ideas, argumentaciones	Tomar el control	Silencio, introspección, replegarse	Más datos e información Planificación
Manera de tratar con ellos:	Mostrar entusiasmo y apoyo	Dejarlos a cargo, darles mayor responsabilidad	Demostrar sensibilidad y confianza	Proveer data e información, darles tiempo
Reconocimiento preferido:	El aplauso a sus ideas novedosas, su visión de futuro	Resultados, acción, los logros	El trabajo en equipo, las amistades, sus relaciones personales,	Resultados Coherencia de planes y logros
Motivación y mejores resultados con....:	Reconocimiento personal y apoyo para desarrollar sus ideas	Demostrar los logros, Permitirles libertad de acción	Planes, metas, roles específicos, detallados Apoyo, atención	Estructuras de trabajo coherentes, planes de acción, control y seguimiento, demostrar resultados

Bibliografía

Ribeiro, Lair; *“La Comunicación Eficaz”*, Editorial Urano, Barcelona, España, 1996.

Pascualli, A.: *“Comprender la comunicación”*. Caracas: Monte Avila. 1990.

Vaamonde, L.M., *Técnicas de comunicación hoy 2*, Ed. MacGraw-Hill, Madrid 1994 Descamps Marc-Alain; *“El Lenguaje del Cuerpo y la Comunicación Corporal”*, Editorial Densto, Bilbao, España, 1992.

Wastzlawick, Bavelas y Jackson. *“Teoría de la Comunicación Humana”*. Herder. Barcelona . 1997.

Lucas Martin, Antonio.: *“La comunicación en las empresas y en las organizaciones”*. Bosch, Barcelona 1997.

Benesch H & Scmandt W.: *“Manual de Autodefensa Comunicativa. La manipulación y cómo burlarla”*. Gustavo Gili, Barcelona, 1982.

Alcoba, S. *“La expresión Oral”*, Ariel Practicum, Barcelona, 2000.

Amorón, A. *“La retorica del silencio”*, cuadernos del norte, 16 nov-dic, Oviedo, Pag 18-27, 2000.

Aranguren, J.L., *“La comunicación humana”*, Madrid, Guadarrama, 1975.

Arias, M., *“El silencio de las palabras”*, Ediciones Destino, Madrid, 2012.

Murphy, M., *“Hiring for attitude. A revolutionary approach to recruiting”*, Amazon, 2011.

Este libro se diseñó y exportó para su publicación en Amazon el día 8 de octubre de 2021, en el Taller Editorial del poeta Luis Perozo Cervantes, ubicado en la ciudad de Maracaibo, en el estado federal del Zulia, al norte de Suramérica, en el continente descubierto por Cristobal Colón, dentro del Planeta Tierra; en el mismo día pero de 1977 en que naciera la cineasta zuliana Patricia Ortega

www.sultanadellago.com