

**UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE**

# **LOS "HUMANOS CON RECURSOS"**

## **DETECCIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS DIFICULTADES EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

**Dr. Franco Lotito C.**

# Objetivos

1. ANALIZAR Y COMPRENDER CUÁLES SON LOS ELEMENTOS ESENCIALES QUE COMPONEN EL PROCESO COMUNICATIVO PARA EFECTOS DE MEJORAR, DESARROLLAR Y POTENCIAR HABILIDADES\* INTERPERSONALES EN LA GESTIÓN DEL DÍA A DÍA.
2. DESARROLLAR COMPETENCIAS (EMPATÍA\*, ASERTIVIDAD\*) Y TÉCNICAS PARA DETECTAR PROBLEMAS RELACIONALES EN FORMA PROACTIVA\*, FORTALECIENDO EL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN O ÁREA DE TRABAJO.

**“A un hombre no se le puede enseñar nada, sólo se le puede ayudar a que lo descubra por sí mismo” (Galileo Galilei).**

# INTELIGENCIA EMOCIONAL Y AUTOGNOSIS

Para aumentar los vínculos de unión y la productividad de un grupo humano es necesario:

- **Conocerse**
- **Compartir una visión y/o meta**
- **Afianzar la conexión entre las personas**
- **Aumentar el grado de confianza al interior del grupo humano**
- **¿Y...?**

# ¿QUÉ ES LA I. E.?

**“Es la capacidad de manejar los sentimientos y emociones de modo tal, de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas en busca de una meta común” (Goleman).**

# ASERTIVIDAD... ¿PARA QUÉ?

La persona asertiva aprende a desarrollar cuatro **actitudes**\* básicas:

- **1. Se siente con la libertad y tranquilidad para expresar abiertamente sus sentimientos, emociones, ideas y desacuerdos por intermedio de palabras y actos.**
- **2. Es capaz de establecer una comunicación abierta, transparente, directa, franca y en forma adecuada con personas de distintos niveles jerárquicos (laborales, sociales, familiares).**

## ASERTIVIDAD...

- **3. Muestra una orientación activa, propositiva y proactiva\* en su vida, haciendo que las cosas sucedan, sin esperar a que éstas lleguen como por azar: se esfuerza en forma decidida en ir tras lo que desea.**
- **4. Actúa en forma honesta, íntegra, por cuanto, al comprender que no siempre se puede ganar, es capaz de aceptar sus limitaciones, debilidades y/o defectos, manteniendo inalterable el respeto hacia sí mismo y hacia la dignidad de los demás.**

## **LA IMPORTANCIA DE LAS EMOCIONES**

Sólo cuando las personas ingresan al campo de las emociones, el grupo humano consigue mejores resultados con menos esfuerzos, por lo tanto hay que trabajar con las emociones, encontrar el valor que éstas encierran e incorporarlas en todo proyecto o meta que se quiera llevar a cabo.



# Las Inteligencias Múltiples ven

a la



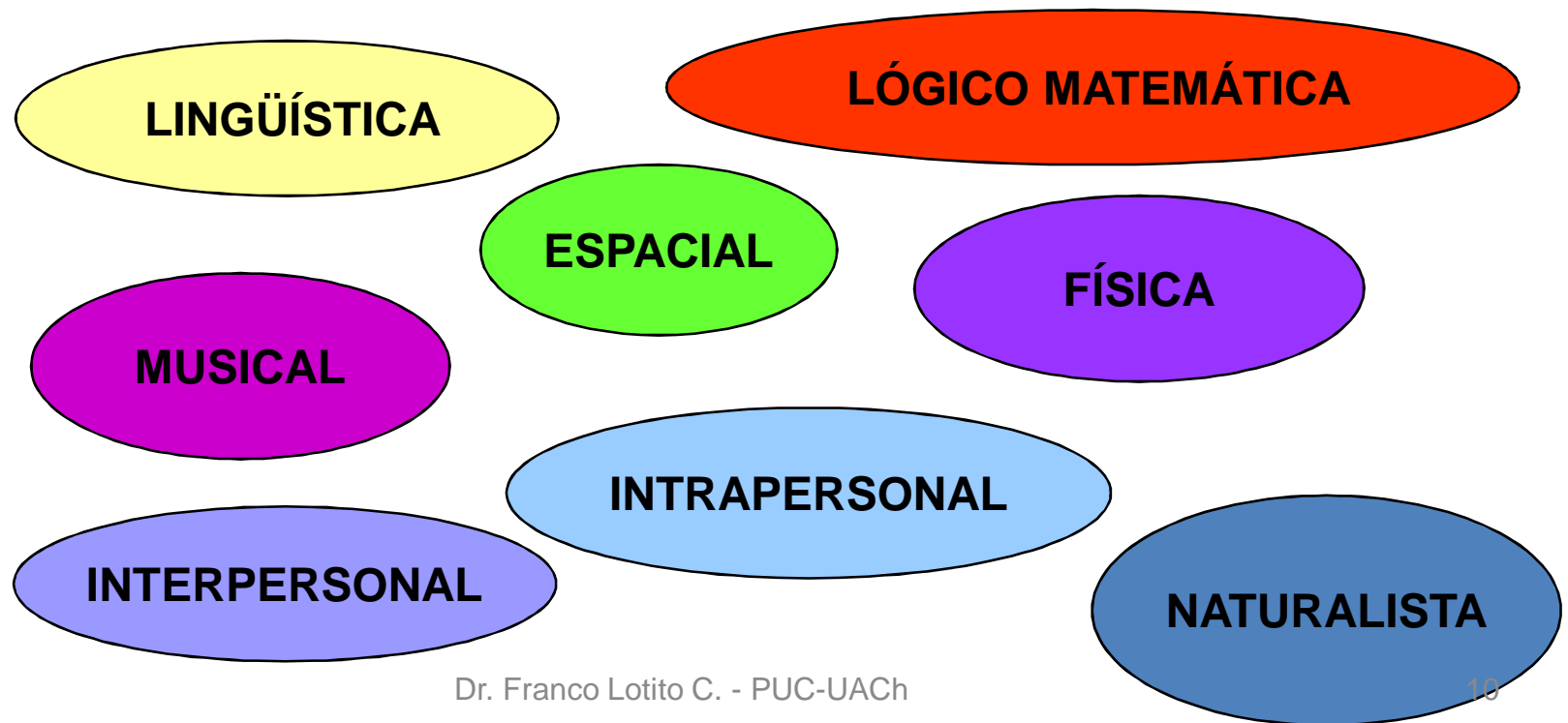
INTELIGENCIA

- **COMO LA CAPACIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS, CREAR VALOR Y ELABORAR PRODUCTOS y/o SERVICIOS QUE SEAN VALIOSOS EN UNA O MÁS CULTURAS.**

**Pero... ¡OJO!**

- **Para desempeñarse exitosamente en la vida, un gran expediente académico o un alto C.I.\* no es suficiente.**

- Hay formas diferentes de ser inteligentes. Aún cuando toda persona tiene las 8 formas de inteligencia, algunas de ellas están más desarrolladas que otras.



# COMPLEMENTACIÓN ENTRE C.I. e I.E.

## HEMISFERIO IZQUIERDO

Verbal  
Secuencial  
Detallista  
Lógico  
Convergente  
Analítico  
Deductivo  
Racional  
Abstracto  
Cerrado  
Construye por las partes  
Blanco y negro  
Cauteloso

## HEMISFERIO DERECHO

No Verbal  
Simultáneo  
Amplio  
Analógico  
Divergente  
Innovador  
Imaginativo  
Metafórico  
Impulsivo  
Libre  
Construye  
el todo  
Colores  
Aventurero



## HEMISFERIOS CEREBRALES

# CÓMO SE COMPONE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

# ÁREAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

## ¿Qué es lo que se requiere...?

Hay que tener muy presente que:

- El producto o servicio que entrega un equipo humano sólo es tan bueno como lo es el EQUIPO EN SÍ.
- En primer lugar, se necesita una “visión compartida”, pero no es posible crearla si todos no tienen muy en claro... sus visiones personales.

# **El miedo y la resistencia al cambio**

- **“La gente ‘huele el cambio’ y eso la asusta” (C. Hildebrandt)... ¿qué significa esto?**
- **¿Tipos de resistencia al cambio?**
- **¿Técnicas o estrategias para vencer la resistencia al cambio?**



# ¿QUIÉN SOY YO...?

LA “VENTANA DE JOHARI”:

- **¿CÓMO SE COMPONE ESTA VENTANA?**
- **¿PARA QUÉ NOS SIRVE?**
- **¿PUEDE SER ÚTIL EN LAS RELACIONES HUMANAS...?**

# El proceso comunicativo

# LA COMUNICACIÓN

Proceso de transferir información significativa de una persona a otra: es **UN PUENTE DE SIGNIFICADOS** (que deben ser comprendidos).

Dado que dedicamos casi un 70% del tiempo de vigilia a la COMUNICACIÓN (**escribir, leer, hablar y escuchar**) se puede concluir que una de las fuerzas que más dificultan e inhiben el desempeño de los grupos es la falta de una COMUNICACIÓN EFICAZ.

**NO PUEDE EXISTIR UN GRUPO SIN COMUNICACIÓN.**

**La comunicación cumple con cuatro funciones al interior de los grupos y las organizaciones:**

**1. CONTROL del comportamiento de los miembros:** jerarquías de autoridad y lineamientos formales que están obligados a cumplir (ajustarse a la descripción de cargo, acatar las políticas de la empresa, etc.)

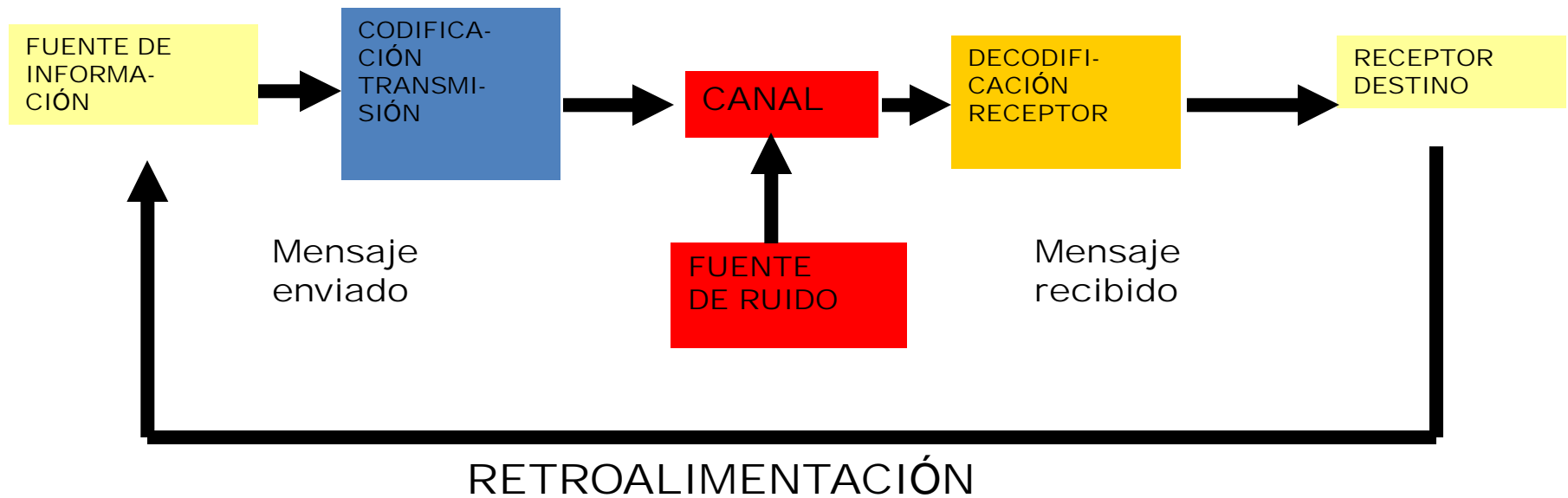
Existe **el control INFORMAL de la conducta:** los pares.

**2. FAVORECER LA MOTIVACIÓN:** al aclarar qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué hacer para mejorar el desempeño inadecuado.

**3. Entrega una VÍA PARA LA EXPRESIÓN DE EMOCIONES y el cumplimiento de NECESIDADES SOCIALES (A. Maslow):** para muchos el grupo es su principal fuente de trato social, que permite mostrar tanto frustraciones como así también sentimientos de satisfacción.

**4. Facilita LA TOMA DE DECISIONES:** entrega los datos e información necesaria que las personas y el grupo requiere para efectos de identificar, evaluar opciones y poder decidir.

# DIAGRAMA DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN



En el proceso de comunicación ocurre cierta cantidad de “ruido”, es decir, una perturbación indeseable que tiende a alterar el mensaje.

La **señal o mensaje** puede sufrir **pérdidas, mutilaciones, distorsiones, ampliaciones y desvíos.**

**EI RUMOR** es un ejemplo típico de la comunicación distorsionada, ampliada y muchas veces desviada.

La comunicación entre las personas puede sufrir otros tipos de barreras, entre las que destacan:

- **las barreras técnicas**
- **las barreras semánticas**
- **las barreras humanas**

## TIPOS DE BARRERAS A LA COMUNICACIÓN

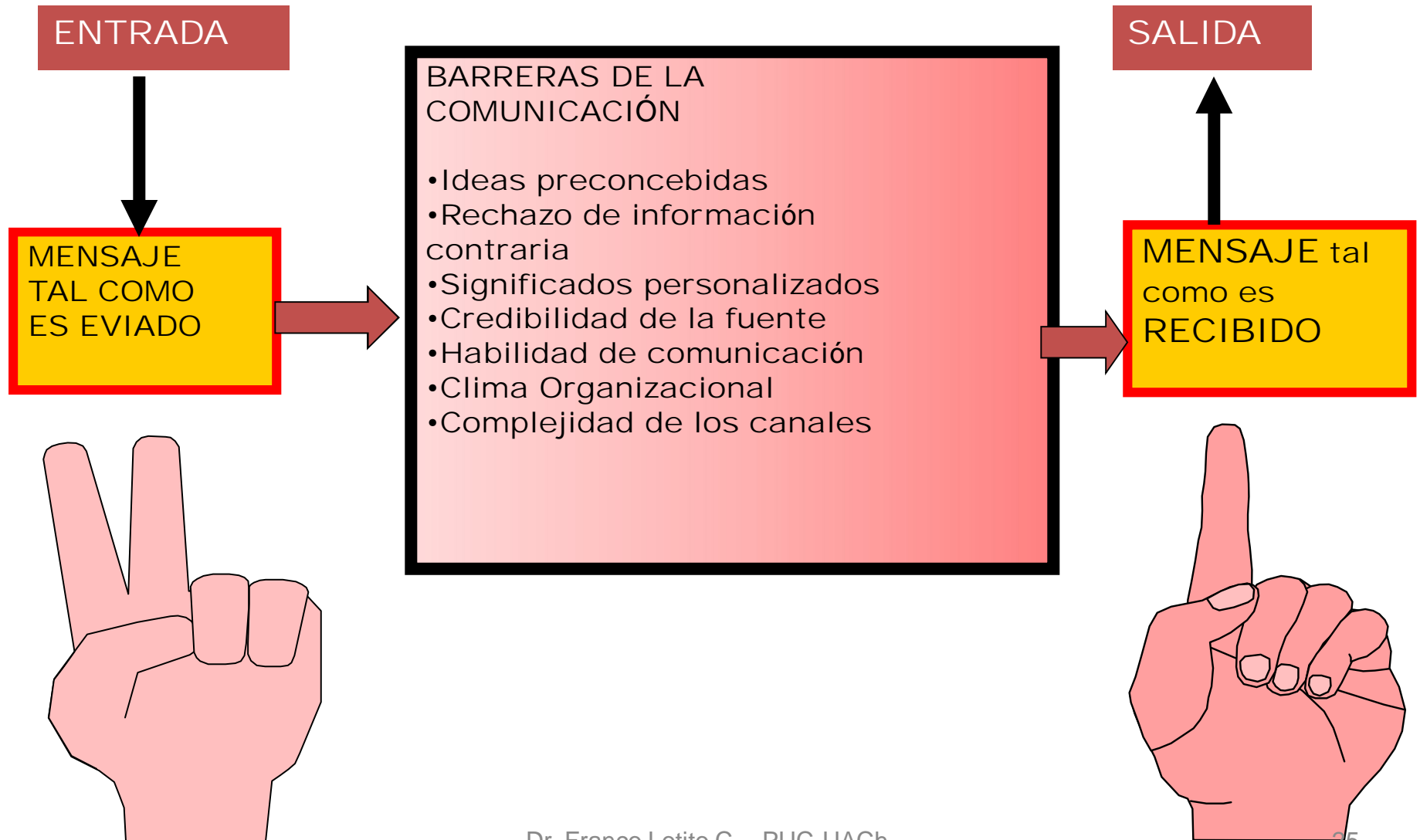
1. **TÉCNICAS**: espacio o distancia, fallas mecánicas, interferencias físicas.

2. **SEMÁNTICAS**: interpretación de las palabras, decodificación de los gestos, significados de señales y símbolos.

3. **HUMANAS**: variaciones perceptivas, diferencias de sensibilidad, variables de personalidad, discrepancias de competencias.



# VARIABLES QUE INTERVIENEN



## COMUNICACIONES INTERPERSONALES

Constituye el primer aspecto que ha de ser enfocado cuando se estudian las interacciones humanas y los métodos de aprendizaje para producir un **cambio en el comportamiento o para influir sobre los comportamientos** de los otros.

Es el punto de **mayores conflictos y malentendidos** entre dos personas, entre miembros de un grupo, entre grupos y **dentro** de la organización.

# La infoesclerosis, o como los canales de comunicación... se cortan.

¿Me escuchas...  
..cuchas...  
..chas...  
...

Aló..  
Aló...?

# ESTILOS PERSONALES DE COMUNICACIÓN

1. ESTILO DIRECTIVO
2. ESTILO EVALUATIVO O ENJUICIADOR
3. ESTILO INQUISIDOR
4. ESTILO MODERADOR O ARMONIZADOR
5. ESTILO ACTIVO-EMPÁTICO

## 1. ESTILO DIRECTIVO

**CARACTERÍSTICAS:** intenta dirigir al que habla, estableciendo los límites y la dirección de la conversación. **INFORMA, DIRIGE Y CORRIGE.**

Ejemplos de lenguaje verbal: “No le hagas caso. Él es así”. “Mejor que lo averigües antes de tomar la decisión”.

**ADECUACIÓN:** cuando la otra persona requiere o solicita un consejo, opinión o información.

**RIESGOS:** generar sentimientos de descalificación, incapacidad o inseguridad en la otra persona.

## 2. ESTILO EVALUATIVO O ENJUICIADOR.

**CARACTERÍSTICAS:** introduce en la conversación juicios de apreciación personal. Tiende a ofrecer consejos o a hacer declaraciones sobre el comportamiento correcto o incorrecto.

Ejemplos de lenguaje verbal: “El problema es que tú no has aprendido”, “Vas a tener que aprender a llevarte bien”.

**ADECUACIÓN:** cuando el interlocutor no conoce las reglas o ha olvidado un acuerdo o normativa.

**RIESGOS:** crear una imagen de perfección, de “sabelotodo”, generando sentimientos de desconfianza e inseguridad en el otro.

### 3. ESTILO INQUISIDOR.

**CARACTERÍSTICAS:** el oyente inquisidor hace muchas preguntas en un intento por llegar al fondo del asunto. Ejemplos de lenguaje verbal: “¿Cuándo comenzó esto?”, “¿En qué áreas tienes mayores problemas?”, “¿Cuántas veces ha ocurrido esto?”

**ADECUACIÓN:** Cuando se trata de un problema complejo, difícil de solucionar, o hay un interlocutor muy confundido.

**RIESGOS:** dar la impresión de curiosidad personal, frialdad, generando defensividad en el interlocutor

## 4. ESTILO MODERADOR O ARMONIZADOR.

**CARACTERÍSTICAS:** trata de hacer que las cosas no se vean tan graves, o disminuye su importancia para aliviar o complacer al otro.

Ejemplos: “No te preocupes, es normal. Ya pasará”, “Seguramente has tenido un mal día. Mañana estarás en mejores condiciones”.

**ADECUACIÓN:** cuando las posibilidades reales de resolver el problema son escasas, o exige postergación.

**RIESGOS:** crear una impresión de “evitador” de los conflictos; parecer irreal o trivial, sobrevalorando el “llevarse bien”.



## 5. ESTILO ACTIVO-EMPÁTICO.

**CARACTERÍSTICAS:** trata de crear un ambiente motivador, que sirva para que el orador se exprese y resuelva su problema. Los oyentes activos repiten al orador lo que éste les plantea con el fin de: a) darle a entender que comprenden su situación.  
b) alentar al orador a seguir.

Ejemplos: “Pareces muy afectado por lo que está ocurriendo en tu departamento”, “Me da la impresión de que temes que el asunto se complique”, “Te veo muy confundido”.



# ASPECTOS CRÍTICOS EN EL PROCESO GRUPAL

## 1. COMPETENCIA CONTRA COLABORACIÓN:

La mayoría de los latinoamericanos tendemos a ser fuertemente individualistas: nuestro sistema educacional fue durante muchas décadas jerárquico, autoritario y clasista.

## 2. LOS ENEMIGOS DE LA INTEGRACIÓN son los mismos que los enemigos de la comunicación:

De parte del emisor:

- **INHIBICIONES**
- **TABÚES**
- **MIEDOS**

- **MÁSCARAS Y FACHADAS**
- **AGENDAS OCULTAS**
- **DOGMATISMO**
- **EGOCENTRISMO.**

**De parte del receptor:**

- **PREJUICIOS**
- **ACTITUD EVALUATIVA Y NO PROPIAMENTE RECEPTIVA**
- **PERCEPCIÓN SELECTIVA Y SUBJETIVA**
- **“SORDERA” A LOS MENSAJES NO VERBALES**
- **CONOCIMIENTO DEFICITARIO DEL LENGUAJE VERBAL**
- **MIEDO Y RESISTENCIA AL CAMBIO**

# ¿Conflicto?

**Conflicto**  
**surge cuando entran en**  
**contraposición los**  
**objetivos, metas o métodos**  
**de dos o más personas**

# ¿Conflicto?

Básicamente es un problema de **percepción** porque las partes involucradas deben percibir que entre ellas existe un conflicto, si nadie está consciente del conflicto entonces no existe; pero en el momento que una parte percibe que la otra la ha afectado negativamente, o está a punto de afectarla, en ese momento se inicia el **proceso de conflicto**.

## Fuentes habituales de conflicto

- **Tipos de personalidad o sistemas de valores incompatibles.**
- **Superposición o límites de puestos poco claros.**
- **Competencia por recursos limitados.**
- **Competencia entre Departamentos o grupos de poder.**
- **Nivel de comunicación inadecuada (“infoesclerosis”).**
- **Complejidad organizacional.**

**Sigue...**

- Políticas, normas o reglas poco claras, o simplemente irracionales.
- Fechas límites imposibles de cumplir o presiones de tiempo excesivas (“distrés”).
- Toma de decisiones unilaterales.
- Expectativas no satisfechas.
- Conflictos no resueltos o “suprimidos”\* de la conciencia (temas tabúes).



**¡Muchas gracias!**