

Relaciones Personales en Ingeniería del Software



Universidad de la República
Facultad de Ingeniería
In.Co.



Objetivos

- ✓ Comprender la importancia de la comunicación en las tareas cotidianas
- ✓ Reconocer el efecto de las conversaciones y las variables involucradas en las mismas
- ✓ Descubrir herramientas para mejorar las comunicaciones interpersonales a través de la, inteligencia emocional, la asertividad y la escucha empática.

Negociación

Gerenciamiento del talento

Motivación

Comunicación

Liderazgo

Equipos de trabajo

Políticas organizacionales

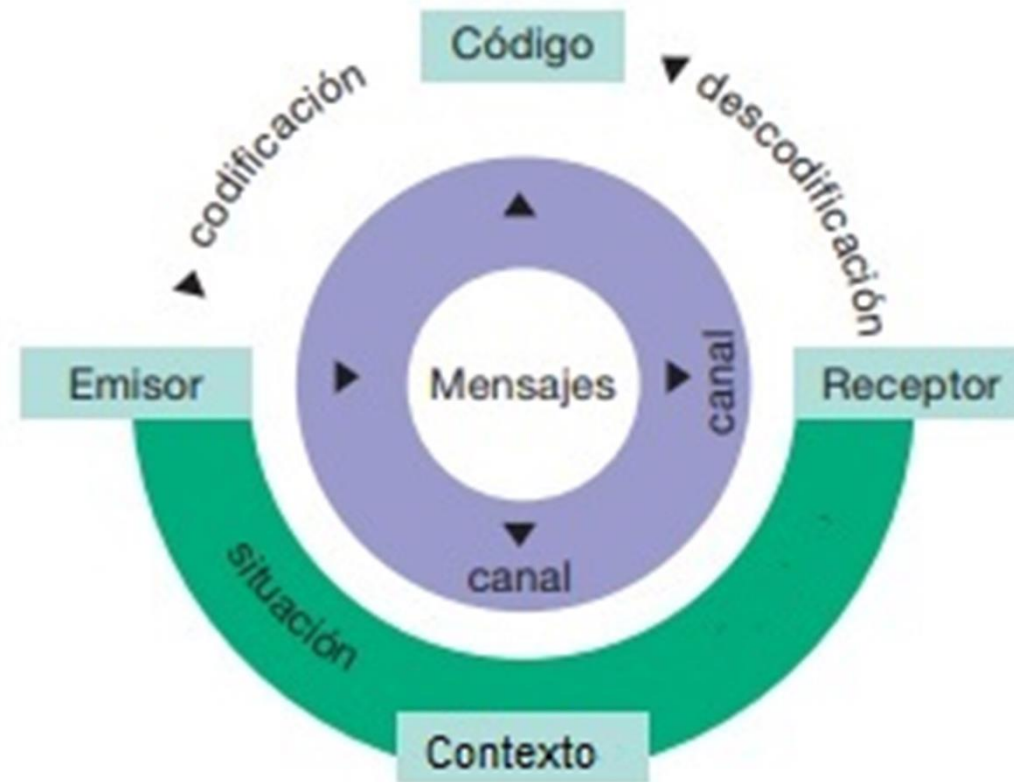
Definición e importancia

- ✓ Es la herramienta que nos permite relacionarnos, coordinar e interactuar con otros.
- ✓ La comunicación es la interacción entre dos o mas personas, ya sea mediante la palabra hablada o escrita, mediante gestos, expresiones emocionales, etc. Su resultado es el intercambio de significados que conducen a la comprensión y en el mejor de los casos a un acuerdo, a un comportamiento adecuado.
- ✓ La comunicación humana ocurre cuando una persona transmite un mensaje y otra le asigna significado.
- ✓ Cuanto mejor es la información y coordinación, mayores probabilidades hay de entendimiento entre las partes.

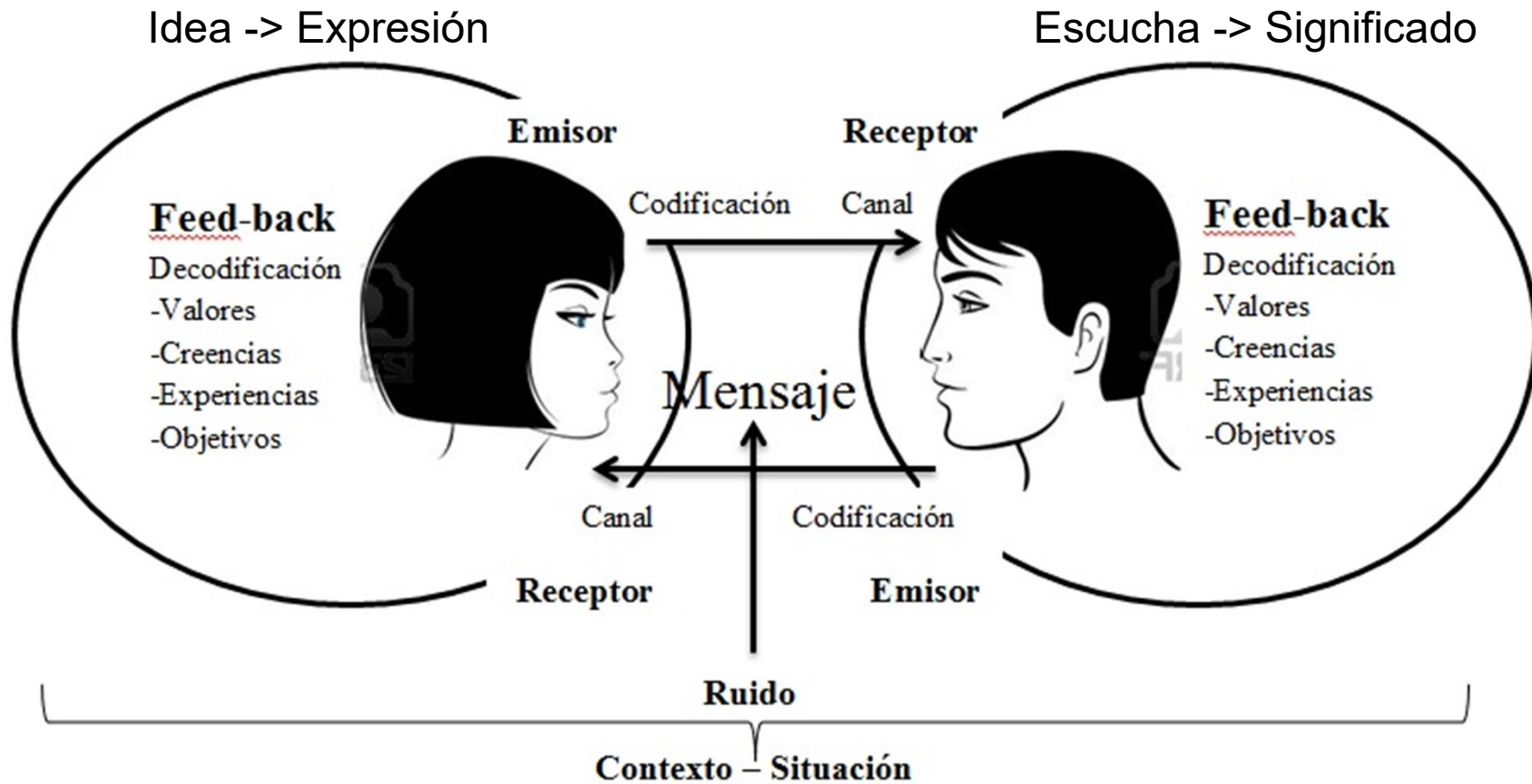
Definición e importancia

- ✓ Para comprender la importancia de la comunicación en las relaciones humanas es necesario tener en cuenta que:
 - ✓ La comunicación se da un contexto.
 - ✓ Es un proceso en el que se da la interacción: tiene efectos en el que comunica y en el que recibe e interpreta.
 - ✓ De esta forma, tiene influencia en la otra persona.
 - ✓ Se comunica con la conducta y con la ausencia de esta también hay comunicación
- ✓ El contexto comunicativo es el conjunto de elementos, factores y circunstancias (ambientales, sociales, personales, afectivas, etc.) que hacen que un acto comunicativo se desarrolle de determinada manera.

El proceso



El proceso

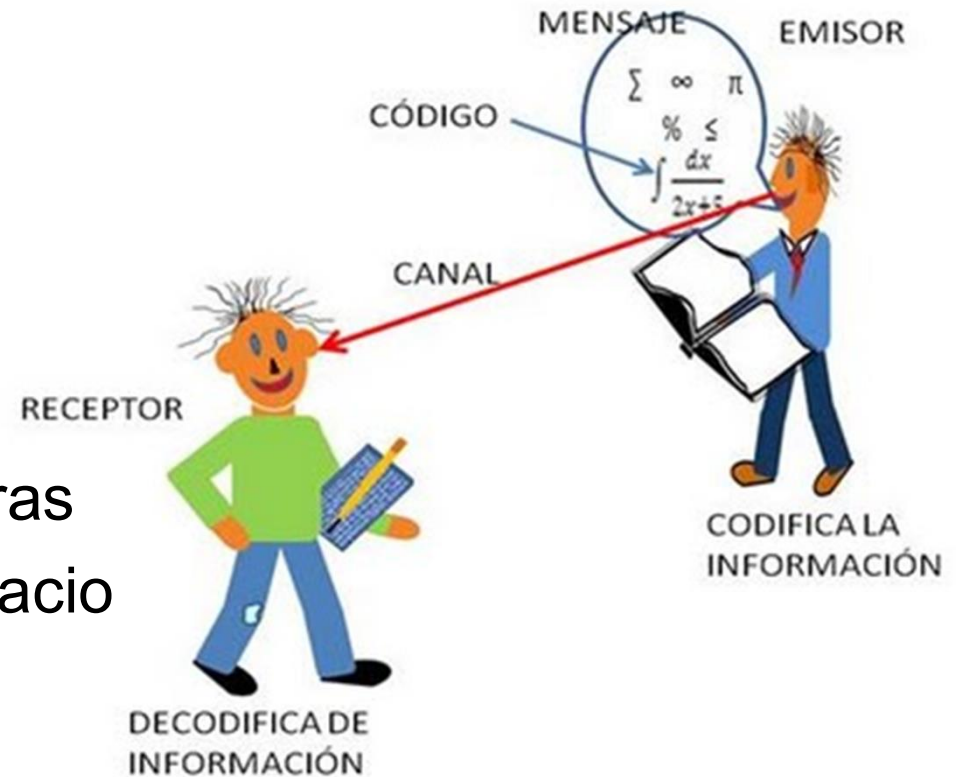


Los canales

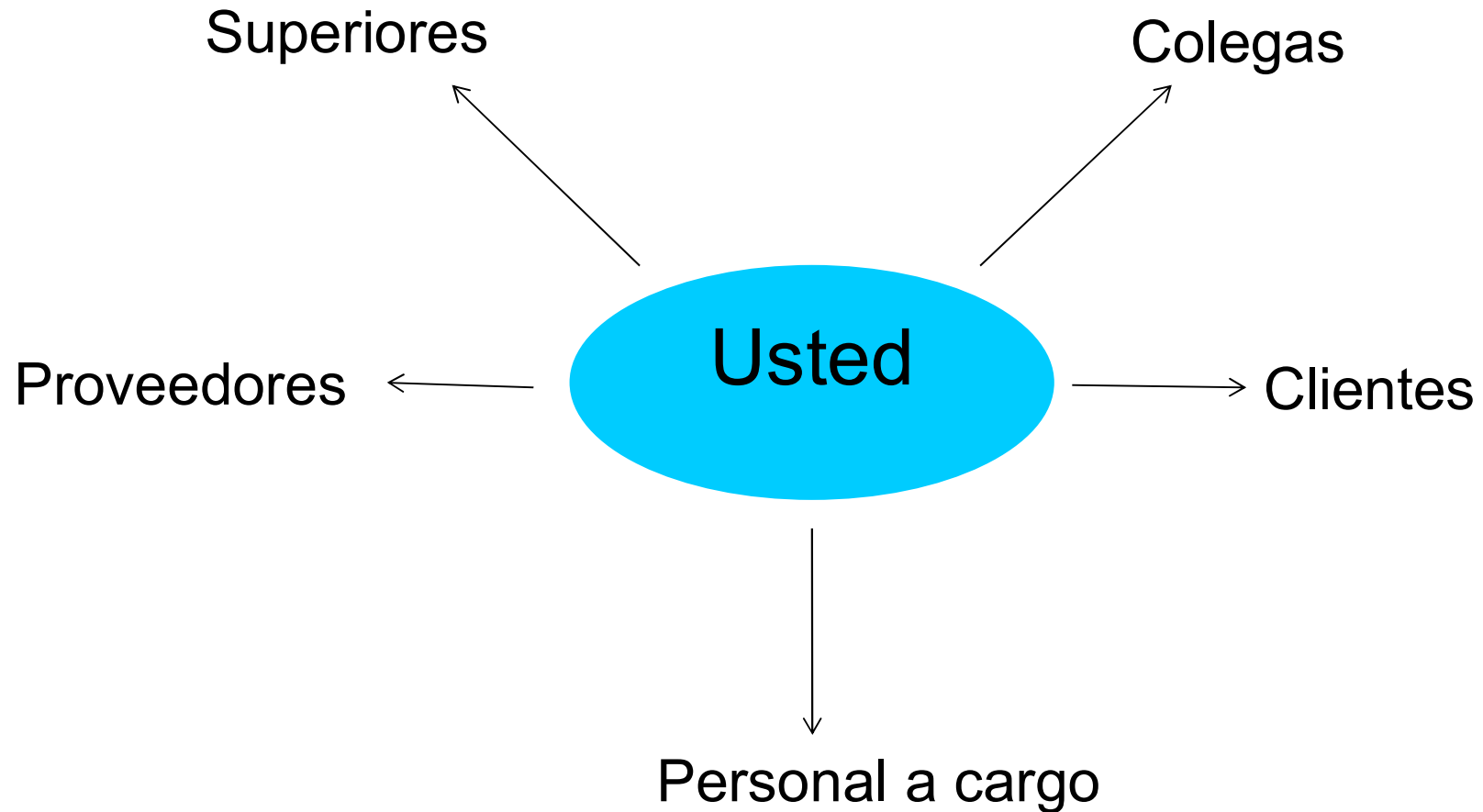
- Aire
- Teléfono
- Radio, Prensa escrita, Televisión
- E-mail
- SMS / Whatsapp
- Redes sociales
- Intranet, internet...

Códigos

- Verbales (lenguaje oral o escrito)
 - ✓ Idiomas
 - ✓ Expresiones idiomáticas
 - ✓ Lenguaje técnico
- No verbales
 - ✓ Imagen personal
 - ✓ Gestos corporales, posturas
 - ✓ Movimientos, uso del espacio
 - ✓ Gestos faciales
 - ✓ Volumen y tono de voz
- ✓ Símbolos



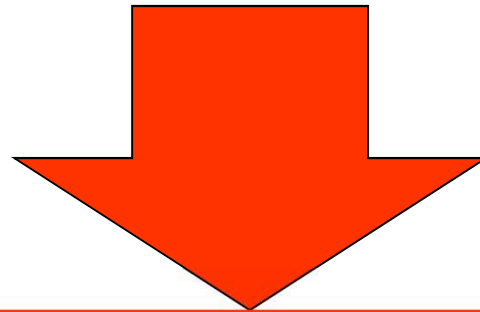
Importancia de la comunicación



Importancia de la comunicación

✓ A veces:

- Hay retrasos
- Errores
- Contradicciones
- Tareas no cumplidas
- Conflictos



Mala comunicación

[Video](#)

TOP 9 CAUSES FOR PROJECT FAILURE



“Clearly, technical skills alone are no longer enough. **Technology workers must have solid communications skills,** both verbal and written, in order to complete projects that are delivered on time, at or under budget, and provide the promised benefits to the organization.”

—John Venator, president and CEO,
Computing Technology Industry Association, Oakbrook Terrace, Ill., USA

Source: Computing Technology Industry Association, Oakbrook Terrace, Ill., USA.

Note: Results based on a January 2007 web poll of 1,007 respondents.

Incomunicación dentro de los proyectos de software

- ✓ Obstáculo común para lograr productividad, calidad y el éxito de un proyecto.
- ✓ Puede aparecer a cualquier nivel de relación jerárquica
- ✓ Problema que la tecnología no puede mejorar.(video ejemplo)
- ✓ El avance de la tecnología no redujo la necesidad de comunicación entre las personas
- ✓ Contrariamente es fundamental una comunicación efectiva para lograr el éxito de los proyectos
- ✓ La falta de comunicación es un elemento de frustración de los lideres y jefes y factor de fracaso de los proyectos

Para comunicarse eficazmente no alcanza con explicar bien las cosas

Clasificación según el receptor

- Comunicación intrapersonal: permite al individuo procesar información.
- Comunicación interpersonal: permite a los individuos establecer y mantener relaciones, influir en el otro, coordinar acciones
- Comunicación grupal: permite coordinar acciones dentro de un equipo de trabajo para alcanzar objetivos comunes
- Comunicación multigrupos: permite coordinar esfuerzos a distintas unidades funcionales de la organización.

Clasificación según la importancia

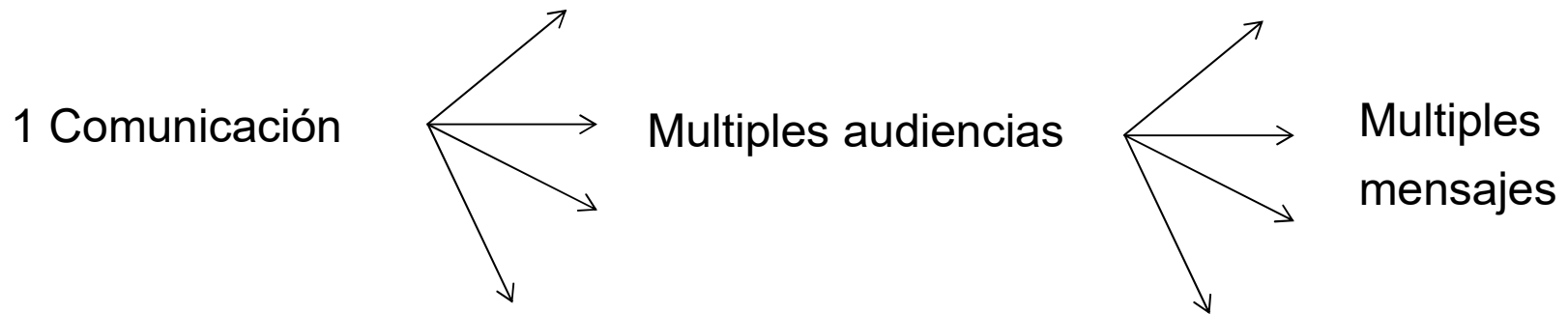
Formal	Informal
<ul style="list-style-type: none">✓ Tareas y actividades laborales✓ Decisiones, pedidos, pautas, procedimientos, planes, comunicados, reuniones, etc.✓ Coordinación e información	<ul style="list-style-type: none">✓ Compartir intereses personales.✓ Charlas, rumores, charlas de pasillo, etc.✓ Clima Laboral

Que comunicamos?

- Transmitir información
- Realizar pedidos y solicitudes
- Expresar opinión, ideas, sugerencias
- Hacer consultas o preguntas
- Lograr acuerdos
- Asignar tareas
- Delegar tareas

A quien comunicar?

- Identificar las diferentes audiencias que requieren el mensaje
- Adaptar el mensaje a las necesidades de cada uno de los diferentes tipos de receptor, por lo cual las audiencias pueden ser distintas para la misma comunicación y consecuentemente tengo distintos mensajes según la audiencia



Los mensajes



Comunicación
descendente


Requisitos

- Comprender la importancia
- Estar informado
- Planear la comunicación
- Desarrollar confianza y actitud positiva

Consideraciones

- Evitar sobrecarga de comunicación
- Pautas de trabajo claras
- Retroalimentación

Los mensajes



Comunicación
ascendente

Dificultades

- Demora
- Filtración
- Distorsión

Consideraciones

- Escuchar
- Saber preguntar
- Reuniones grupales
- Buen clima
- Puertas abiertas

Los mensajes

Comunicación
lateral



Dificultades

- Diferencia de intereses
- Juegos de poder

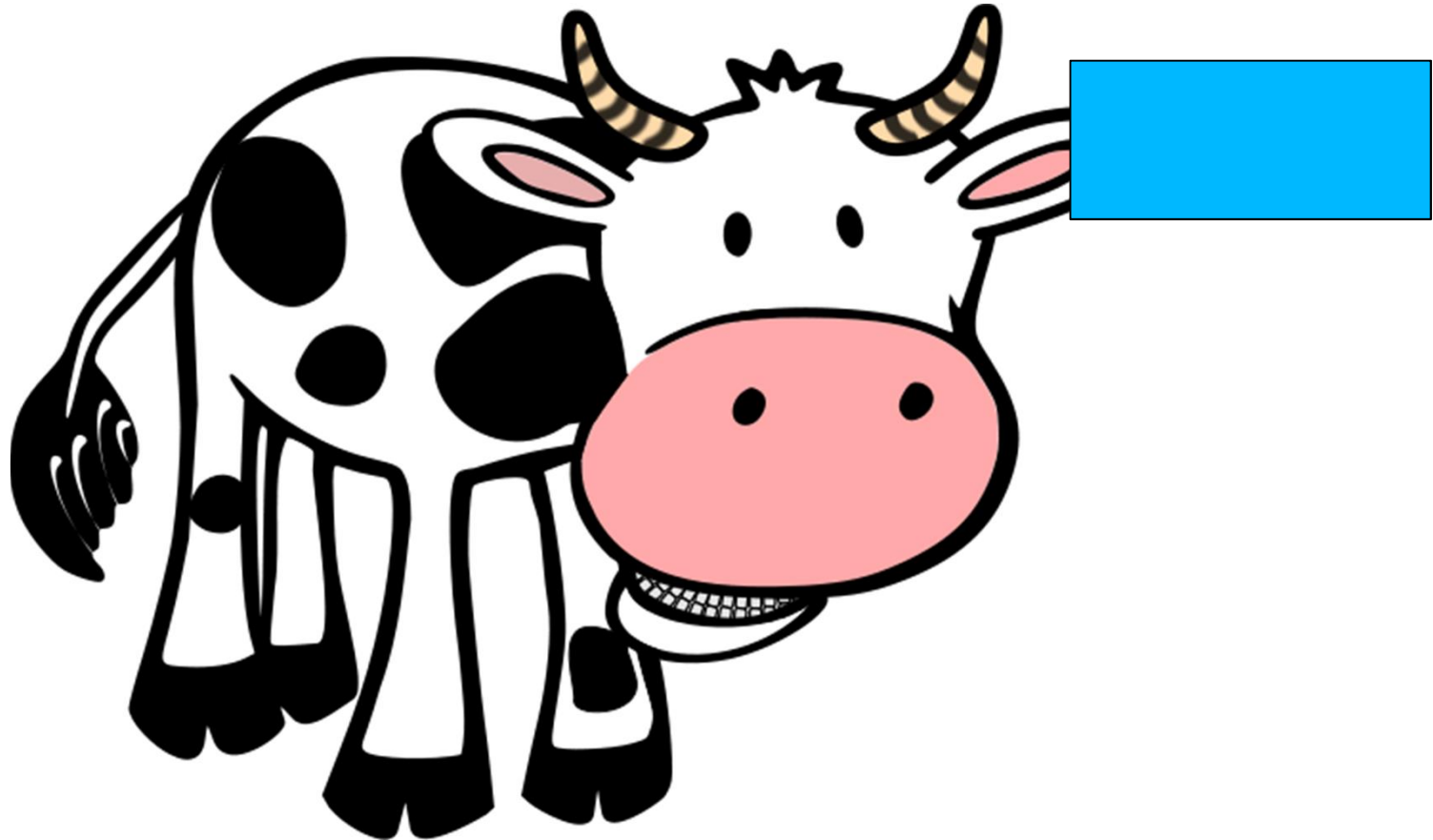
Consideraciones

- Informar
- Aportar ideas
- Respetar diferencias de opinión
- Dejar hablar
- Saber escuchar
- Saber preguntar
- Reuniones grupales

Los mensajes y los códigos

- Que es lo primero que hace una vaca cuando sale el sol ?

sombra

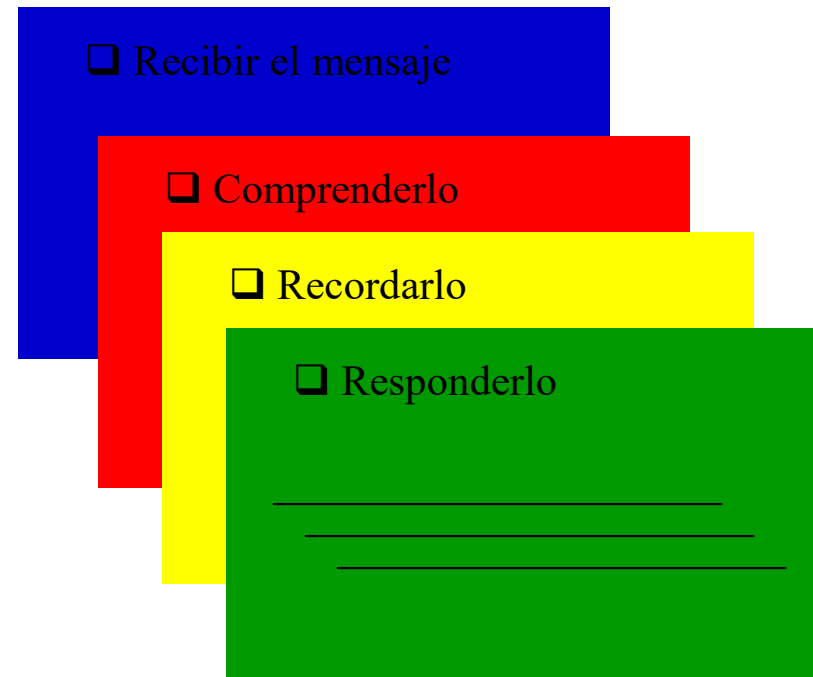


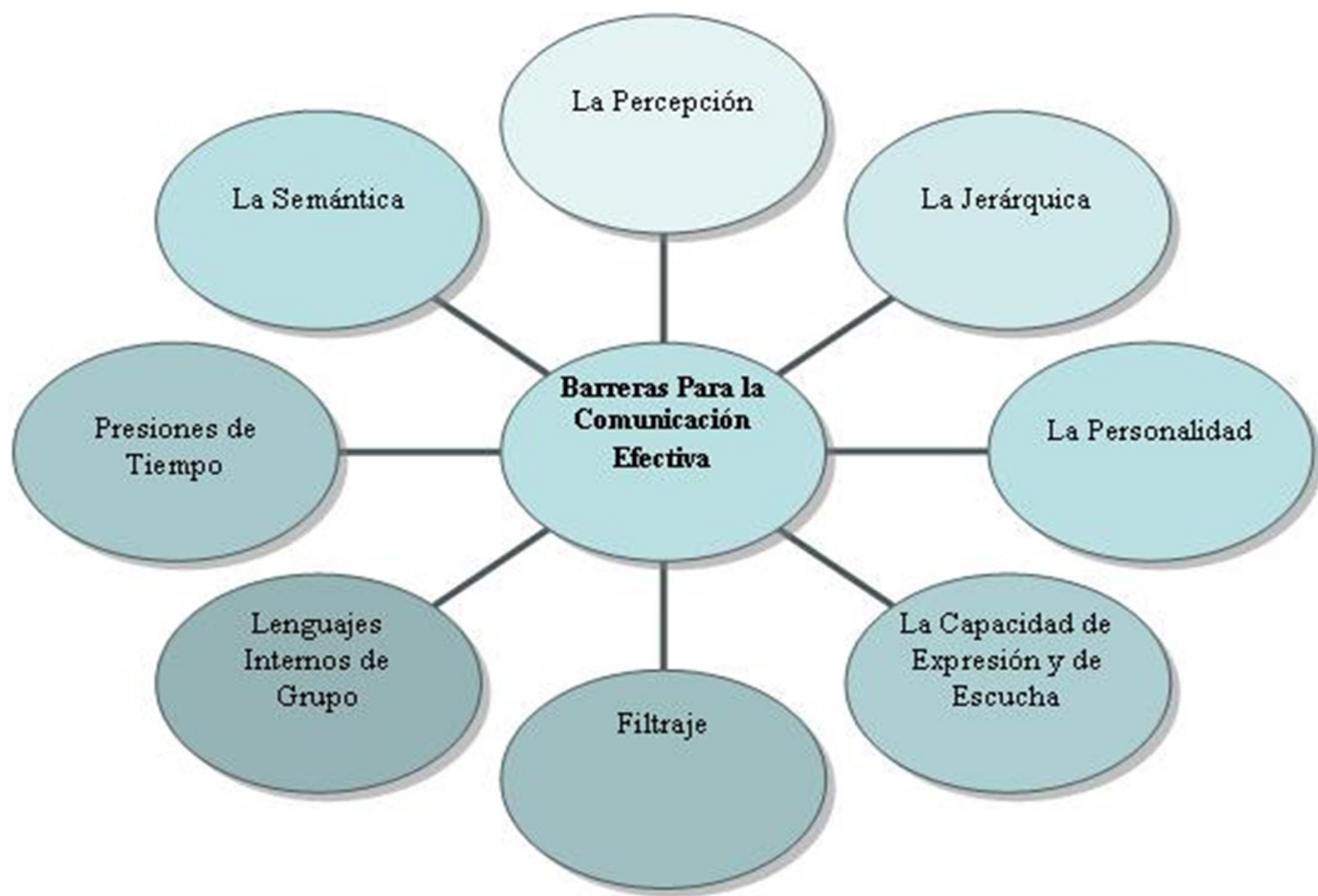
La comunicación eficaz es una cuestión individual y una cuestión de equipo, cuyas mejoras conducen a resultados positivos para toda la organización.



¿Qué es la comunicación eficaz?

- La comunicación resulta eficaz sólo cuando el receptor recibe el mensaje, lo comprende, lo recuerda y lo responde adecuadamente.
- Si el mensaje no pasa por estos 4 estados, no hay comunicación.
- El resultado de la comunicación no es lo que trata de EXPRESAR el que habla, sino lo que ENTIENDE el que escucha
- Un equipo sin comunicación
 - Experimenta división
 - Falta de compromiso
 - Desperdicia su tiempo
 - Obtiene pocos logros





Barreras en la comunicación

- Problemas técnicos (canales)
- Problemas semánticos (códigos)
- Problemas humanos: cada uno interpreta o enuncia el mensaje de acuerdo a los modelos y experiencias propias, su posición ante la situación y sus preocupaciones
 - ✓ Los filtros
 - ✓ Los juicios de valor o preconceptos
 - ✓ Diferentes marcos de referencia
 - ✓ La percepción selectiva

Barreras: Percepciones

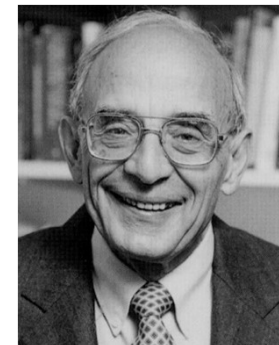
Una misma situación es
comprendida en forma diferente
según se el observador



Barreras: Percepciones: modelos mentales

- Según Chris Argyris: Son imágenes, supuestos, historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo
- Operan siempre, son tácitos, existen por debajo de nuestro nivel de conciencia
- Modelan nuestros actos
- Como un cristal que distorsionara sutilmente nuestra visión
- Los modelos mentales determinan lo que vemos

- Chris Argyris (July 16, 1923 – November 16, 2013^[1]) was an American [business theorist](#), Professor Emeritus at [Harvard Business School](#)
- Se destaca por privilegiar los valores por encima de las “Best Practices”



Barreras: Percepciones

Cuando hablamos de la “**realidad**”, lo que percibimos es el **30%** del mundo exterior, mientras el **70%** corresponde a nuestro mundo interior, a nuestra particular percepción de los hechos, a la posición como observadores



- EXPERIENCIAS que recordamos como significativas
- HISTORIAS que contamos
- CREENCIAS que subyacen a nuestros comportamientos y percepciones
- EXPECTATIVAS que construimos

Barreras: Percepciones

Que podemos hacer con nuestros modelos mentales?

- Reflexionar: : Intentando ser mas conscientes de la formación de nuestros modelos mentales
- Argumentar: Volviendo nuestros pensamientos visibles para los demás.
- Indagar: Entablado conversaciones en las que compartamos abiertamente nuestros puntos de vista y procurando conocer las premisas de los demás.

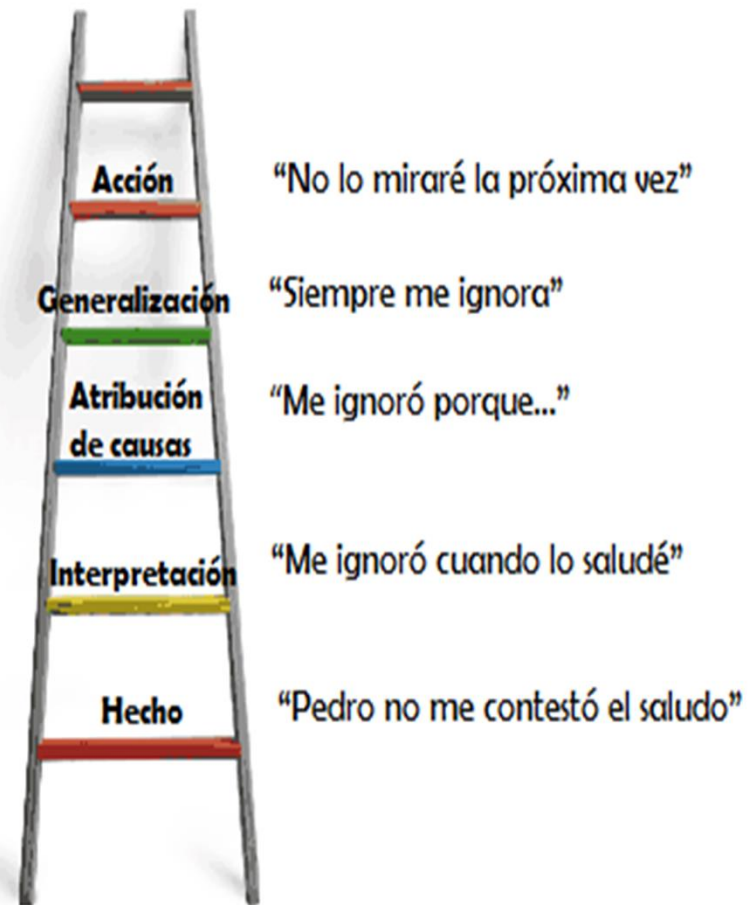
Barreras: Percepciones

- ¿Por qué frente a un mismo hecho las personas reaccionamos de manera distinta?
- ¿Por qué a veces actuamos de una forma y luego nos arrepentimos?
- ¿Cuáles son los mecanismos que hay detrás de nuestras decisiones?
- ¿Por qué muchas veces generalizamos?
- ¿Por qué muchas veces llegamos a conclusiones erróneas?

Barreras: Los saltos de abstracción

- Ocurren cuando pasamos de las observaciones directas (datos concretos) a generalizaciones no verificadas.
- Los saltos obstaculizan el aprendizaje porque se vuelven axiomáticos.
- La mera suposición se transforma en hecho
- Como se ordenan los saltos de abstracción? Con la escalera de inferencia de Argyrys
- Ejemplo simplificado.
 - “Tengo un problema con el sistema”
 - Que es lo que no puedes hacer?
 - No puedo hacer nada !

Malos entendidos: Escalera de Inferencias de Argyrys



Paradigmas

- Abraham Maslow en su teoría de la Jerarquía de las necesidades humanas, planteó que los seres humanos somos eternos buscadores de seguridad, y cuando la encontramos nos aferramos a ella, representada en “algo” (modelos, creencias) que asumimos como ciertos aunque sean falsos.
- “Ese algo” son los paradigmas (del griego patrón o modelo), definidos como estructuras mentales, creencias, modelos, patrones, estereotipos que al asumirse como ciertos, nos resulta fácil adoptarlos, produciéndose una de las enfermedades organizacionales más graves denominada “**parálisis paradigmática**”, causada por el “efecto paradigma” que no nos deja pensar ni dudar sobre la validez o vigencia del paradigma al asumirse como cierto.

Paradigmas: ejemplos

- La estructura piramidal intocable y paquidérmica, cuando el nuevo paradigma nos indica (teoría holandesa) que si la estrategia de servicio cambia, el organigrama debe cambiar, porque el organigrama es un medio y no un fin en sí mismo. “La estructura sigue a la estrategia” dicen los holandeses. El paradigma que equivocadamente ha estado rigiendo es: “La estrategia debe adaptarse a la estructura que tenemos”.
- La invención del reloj digital
- Ejemplos en video (estos ejemplos los voy a subir el martes, tengo que editar el video por que también muestra las soluciones a los problemas)

Habilidades de comunicación Interpersonal

¿ Por que hay personas que se adaptan mejor que otras a las diferentes contingencias de la vida social, familiar y laboral ?

Habilidades de comunicación Interpersonal

Porque...

Son socialmente habilidosos
Y son buenos comunicadores

Saben usar e interpretar la comunicación
NO VERBAL, la asertividad y la
inteligencia emocional

Inteligencia Emocional

- Howard Gardner : La inteligencia es la capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o mas culturas.
 - A través de su teoría de las Inteligencias Múltiples, sostiene que poseemos 7 tipos de inteligencia distintas
-
- Tipos de Inteligencia
 - Lingüística
 - Lógico – Matemática
 - Espacial
 - Musical
 - Corporal – cenestésica (cuanto me afectan las emociones y como se manifiestan en mi cuerpo)
 - Intrapersonal: es el área de nuestro dominio personal, la introspección y el conocimiento de uno mismo, incluyendo la capacidad de auto motivarse.
 - Interpersonal: Esta inteligencia le permite a un adulto hábil, leer las intenciones y los deseos de los demás, aunque se los hayan ocultado

Habilidades de comunicación Interpersonal

El término Inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones. Daniel Goleman (1995)

Inteligencia Emocional

Daniel Goleman denomina “Inteligencia Emocional” a la acción conjunta de las inteligencias Intra e Interpersonales de Garner.

En términos mas simples es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

Lo que no es la inteligencia emocional

- La inteligencia emocional no significa simplemente “ser simpático”
- La inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos, “sacando todo afuera”.

La inteligencia emocional es un dominio de un conjunto de habilidades que se pueden aprender y desarrollar.



	Dimensiones	Aptitudes
Aptitudes Personales	Autoconocimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conciencia emocional 2. Autoevaluación 3. Confianza
	Autorregulación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autocontrol 2. Confiabilidad 3. Escrupulosidad 4. Adaptabilidad 5. Innovación
Aptitudes Sociales	Motivación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afán de triunfo 2. Compromiso 3. Iniciativa 4. Optimismo
	Empatía	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprender a los demás 2. Ayudarlos a desarrollarse 3. Orientación hacia el servicio 4. Aprovechar la diversidad 5. Conciencia política
	Habilidades sociales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Influencia 2. Comunicación 3. Manejo de conflictos 4. Liderazgo 5. Colaboración y cooperación 6. Habilidades de equipo

Inteligencia emocional definiciones

- Autoconocimiento
 - Conciencia emocional: Reconocer las emociones propias y sus efectos.
 - Autoevaluación emocional: Saber las fortalezas y limitaciones propias
 - Confianza: Un fuerte sentido de la propia valía y las capacidades
- Autoregulación
 - Autocontrol: Mantener el control en situaciones críticas.
 - Confiabilidad: Mantener los principios de honestidad e integridad.
 - Adaptabilidad: Flexibilidad para asumir el cambio.
 - Innovación: Sentirse cómodos con las nuevas ideas y enfoques
 - Escrupulosidad: Ser responsable, organizado, orientarse a objetivos, respetar normas y reglas

Inteligencia emocional definiciones

- Motivación
 - Orientación al logro: esforzarse por conseguir nuestro estándar de excelencia.
 - Compromiso: Alinearse con los objetivos de un grupo u organización.
 - Iniciativa: Capacidad de actuar con premura y anticipación.
 - Optimismo: Persistencia en perseguir nuestros objetivos pese a las dificultades y obstáculos.

Inteligencia emocional definiciones

- Empatía
 - Comprender a los demás: Capacidad de comprender los sentimientos y puntos de vista de los demás, prestando el interés necesario.
 - Desarrollando a los demás: Ser sensibles a las necesidades de desarrollo de los demás y potenciar sus capacidades.
 - Orientación al servicio: Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
 - Gestión de la diversidad: Fomentar las oportunidades que ofrece la diversidad de formación, cultural, étnica en diferentes tipos de personas.
 - Conciencia política: Ser capaces de leer las tendencias de poder y emocionales entre los miembros de un grupo.

Inteligencia emocional definiciones

- Habilidades Sociales
 - Influencia: Capacidad de generar consenso y persuadir a otros.
 - Comunicación: Escuchar abiertamente y ser capaces de transmitir mensajes convincentes.
 - Gestión del conflicto: La capacidad de aceptar, sostener y resolver conflictos.
 - Liderazgo: Inspirar y guiar a otros.
 - Construir lazos: Ser capaces de generar relaciones de confianza con otras personas o grupos.
 - Colaboración y cooperación: Trabajar con otros para conseguir un objetivo común.
 - Habilidades de trabajo en equipo: Crear y aprovechar las sinergias en la persecución de objetivos colectivos.

Inteligencia emocional: Consciencia Política

- Nuestra capacidad para detectar cómo funcionan las relaciones de poder dentro de una organización.
- Nuestra capacidad para ser conscientes de las redes y relaciones entre personas.
- Ser capaces de comprender las fuerzas invisibles que dan forma a las opiniones y decisiones dentro y fuera de la organización.
- Leer de forma precisa la realidad externa e interna de una empresa.

Las personas con esta habilidad son muy buenas manejándose con las relaciones de poder y relaciones entre personas dentro de la organización, ya que saben leer el mapa de poder de la empresa, y conocen lo que se puede hacer y lo que no, y la forma de llevarlo a cabo.

Aptitudes sociales y personales en la practica

Admitir las equivocaciones propias

Ejercitar la tolerancia

Conocer a las personas

Asistir a los que necesitan ayuda

Solicitar a otros su ayuda

Usar el tacto

Mantener a los otros informados (no sorprender)

Resolver los problemas en tiempo (no dejarlos
pendientes)

Mostrar aprecio

Recordar los nombres de las personas

Estar dispuesto a quebrar las tradiciones

Conocer que esperar de los demás

Comunicación no verbal (CNV)

- Equivocadamente le atribuimos mas importancia al hablar, considerando el lado activo de la comunicación, y el escuchar, como un acto pasivo.
- También equivocadamente le hemos atribuido mas importancia al lenguaje verbal que al **no verbal**.

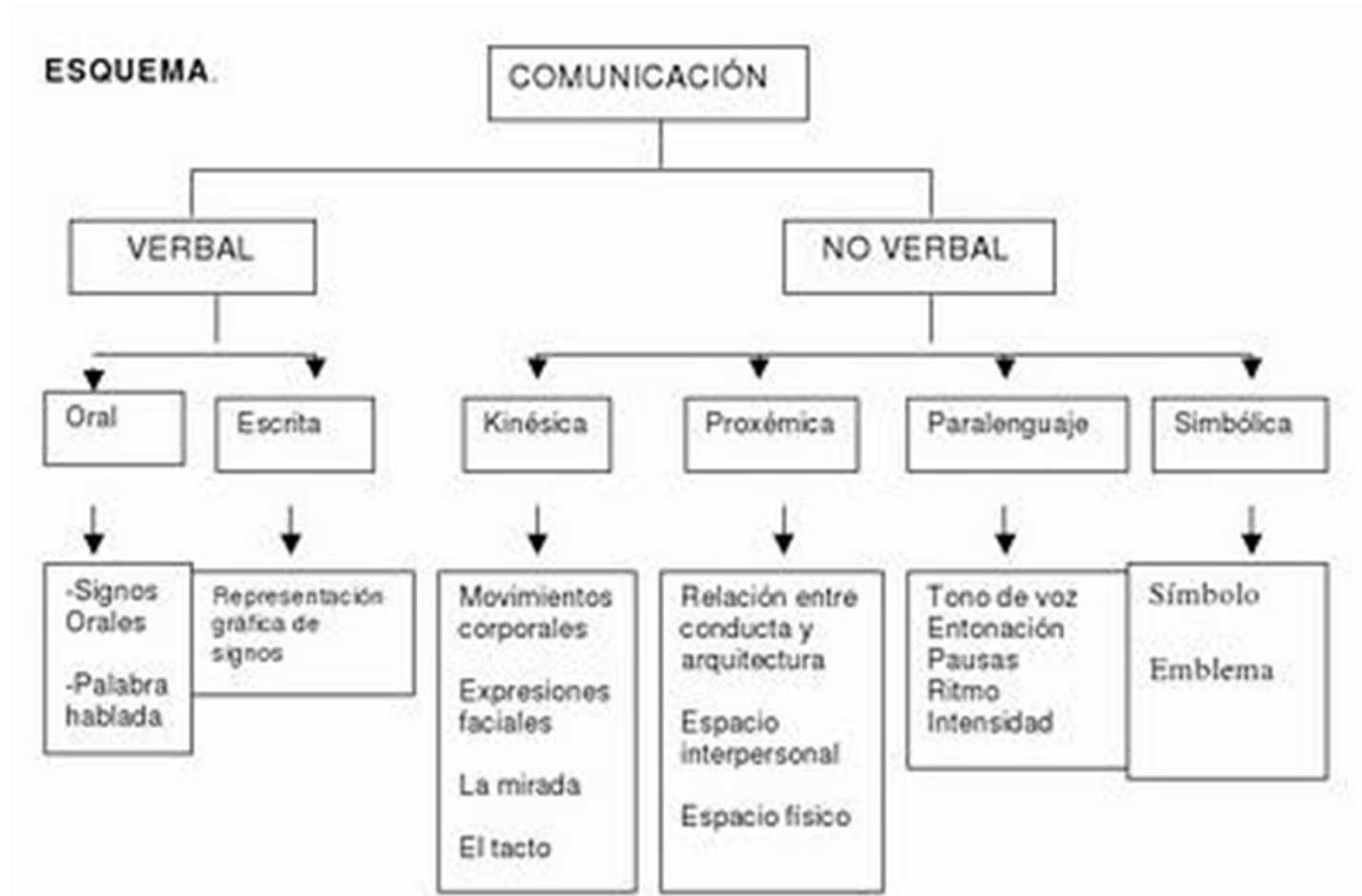
Una conversación requiere que los involucrados hablen y escuchen e involucra tanto palabras como la forma en que se comunica.

Lo que yo escucho no es lo que mi interlocutor dice, sino lo que yo interpreto

Comunicación no verbal (CNV)

- La CNV se transmite por medio de acciones, tanto a través de las que se realizan como de las que no se realizan.
- La forma en que se transmite un mensaje tiene significado tan o mas importante que aquello que se dice.
- Es preciso que las señales no verbales sean congruentes con el contenido verbal para que un mensaje sea transmitido de forma precisa y confiable.

Comunicación no verbal (CNV)



CNV Corporal

- Se lleva a cabo mediante gestos, movimientos, miradas
- Se relaciona con la transmisión de emociones, a diferencia del lenguaje verbal asociado a la transferencia de información.
- Una parte importante de las habilidades sociales consiste en captar e interpretar adecuadamente las señales no verbales
- Provocan conductas no verbales recíprocas.

Componentes de la CNV Corporal

- Mirada
- Dilatación y contracción de las pupilas
- Expresión facial
- Sonrisa
- Movimientos de cabeza
- Posición y orientación corporal
- Gestos de las manos
- Movimientos de piernas y pies
- Proximidad o distancia
- Contacto físico
- Apariencia personal
- Componentes no verbales del habla

Mirada

- Es uno de los principales componentes de la comunicación verbal.
- Tiene un papel muy importante en la conversación.
- Funciones: sincronizar, mostrar interés, captar mensajes no verbales, ayudar a abrir y cerrar la comunicación, regular los turnos de palabra.
- El significado varía según la forma y el contexto.

Algunos significados de la mirada

- Contacto ocular directo: disponibilidad o deseo de comunicación. Atención.
- Falta de contacto ocular sostenido: retraimiento o evitación de una conversación.
- Bajar la vista o evitar la mirada: Preocupación
- Mirada fija a un objeto: Preocupación o incomodidad.
- Humedad en los ojos: tristeza o felicidad.
- Parpadeos rápidos: Excitación o ansiedad.
- Dilatación de pupilas: Alarma o interés favorable

Dilatación y contracción de las pupilas

- Las pupilas se dilatan o contraen según la luz que les llega.
- Además, cuando observamos algo que nos interesa las pupilas se dilatan más, y al observar algo que rechazamos, se contraen.
- Las pupilas dilatadas hacen que la persona parezca más atractiva.
- Conclusión: Las pupilas tienen importantes repercusiones en nuestra comunicación con los demás si sabemos interpretarlas.

Expresión facial

- La expresión facial, junto con la mirada y la dilatación de las pupilas constituye el principal sistema de señales que muestra las emociones.
- Emociones como felicidad, sorpresa y disgusto se transmiten mediante la parte inferior del rostro por lo que se considera a la boca como una de las principales vías de comunicación de estas emociones.
- El enfado y temor son expresados por la parte superior del rostro, véase las cejas y los ojos.

Expresión facial (significados)

- Sonrisa: Acción positiva en el contenido de la conversación.
- Labios tensos: Estrés, enfado u hostilidad.
- Muerde o tiembla el labio inferior: Ansiedad o tristeza.
- Boca abierta sin hablar: Sorpresa, fatiga.
- Contacto ocular con sonrisa: Comodidad.
- Ojos tensos y surcos en las cejas con la boca cerrada: Enfado, preocupación o tristeza.
- Cara roja: Ansiedad, incomodidad y vergüenza.
- Mover la cabeza de arriba abajo: Confirmación, acuerdo o escucha.
- Cabeza hacia el pecho: Tristeza.
- Agitar la cabeza de izquierda a derecha: Desacuerdo.

Postura corporal (significados)

- Encoge hombros: desconcierto o ambivalencia
- Dirigidos hacia el frente: interés, atención.
- Hombros encogidos o recogidos: tristeza.
- Brazos cruzados frente al pecho: desagrado, evita intercambio personal.
- Manos temblorosas: ansiedad.
- Puños cerrados: ansiedad o enfado.
- Brazos sueltos con los que gesticula: enfatiza la conversación. Apertura hacia el intercambio interpersonal.
- Pocos gestos, manos y brazos tensos: tensión o enfado.

Paralingüística

- Son los códigos sonoros que acompañan la emisión del mensaje verbal
- Cómo se dice:
 - con qué volumen
 - con qué entonación
 - qué ritmo tiene el discurso
 - cómo de fluida es la expresión
 - con qué pausas
 - cuándo los silencios

Paralingüística

- **Latencia:** Latencias largas se perciben como conducta pasiva, y las cortas o interrupciones como conducta agresiva.
- **Volumen:** bajo puede indicar sumisión, tristeza, mientras que un alto volumen seguridad, dominio, persuasión.
- **Tono:** Poca entonación indica aburrimiento o tristeza y las variaciones regulan la cesión de la palabra
- **Perturbaciones del habla:** denotan inseguridad, incompetencia, poco interés o ansiedad. Entre ellas son importantes:
 - los largos periodos de silencio,
 - empleo excesivo de palabras de relleno durante las pausas y
 - las repeticiones,
 - tartamudeos y
 - palabras sin sentido.
- **Tiempo de habla:** Es deficitario por ambos extremos, es decir, tanto si apenas habla como si habla demasiado.

Proxemica

- Es el manejo del “espacio personal” y la distancia entre el hablante y sus interlocutores
- Se establecen 4 distancias
 - Intima (0 a 50 cm): reservada sólo para relaciones íntimas.
 - Familiar (50 cm a 1 m): amigos y familiares
 - Social (1 a 3 metros): relaciones formales
 - Pública (más de 3 metros)

Resumiendo CNV

- Un buen comunicador no verbal
 - Mantiene contacto visual directo, pero no invasivo
 - Sonríe, o muestra la emoción congruente con el contenido del mensaje.
 - Asiente o niega con la cabeza como signo de escucha.
 - Tiene una postura corporal orientada al interlocutor
 - Evita movimientos repetitivos y auto manipulaciones.
 - Usa un tono de voz medio, modulando con la otra persona los turnos de palabra.
 - Realiza inflexiones de voz para resaltar aquellos aspectos del mensaje más relevantes.
 - Utiliza una velocidad media de habla.

La escucha activa

- La comunicación es un proceso de dos direcciones. Si uno no escucha y comprende lo que el otro esta diciendo, no hay comunicación.
- Desarrollar el hábito de la escucha activa:
 - ✓ Escuchar es el acto fundamental para recibir información
 - ✓ El emisor generalmente no tiene problemas de concentración
 - ✓ El receptor esta mas afecto a la distracción por lo cual debe:
 - ✓ Primero buscar entender para luego ser entendido.
 - ✓ Concentrarse en el emisor.
 - ✓ Confirmar si comprendió el mensaje.

☐ Recibir el mensaje

☐ Comprenderlo

☐ Recordarlo

☐ Responderlo

La escucha activa

- En cualquier equipo la escucha activa es absolutamente crítica.
- Generalmente nos concentramos en nuestras responsabilidades y acciones como emisores, y nos desentendemos de las responsabilidades como receptores.
- A menudo consideramos la escucha como algo pasivo, pero no lo es.
- La escucha activa es una técnica que puede mantener la comunicación libre de inconvenientes.

Técnicas de escucha activa

- Las técnicas de escucha activa ayudan a escuchar y comprender a aquellos con quienes nos estamos comunicando.
- Las técnicas fundamentales son
 - ✓ Respuestas no verbales
 - ✓ Parafraseado
 - ✓ Inferencia de las connotaciones
 - ✓ Invitación para proseguir
 - ✓ Reconocer los sentimientos subyacentes

Respuestas no verbales

- Se tiene que utilizar conjuntamente con otra técnica.
- Hay que tener cuidado de no utilizar las claves no verbales sin escuchar realmente (“escucha simulada”)
- Puede salir perjudicado si otro miembro del equipo descubre que usted en realidad no estaba escuchando.

Ejemplos	Ventajas	Claves a emplear
<ul style="list-style-type: none">✓ Mirar a los ojos del que habla✓ Asentir con la cabeza✓ Inclinar el cuerpo hacia quien está hablando	<ul style="list-style-type: none">✓ Comunica un mensaje de aceptación personal✓ Demuestra comprensión e interés	<ul style="list-style-type: none">✓ Sea sincero✓ Sea consecuente✓ Resista las distracciones externas

Parafraseado

- El parafraseado es una técnica de escucha activa que nos ayudará a comprender qué es lo que la otra persona esta diciendo y contribuirá a identificarnos como un oyente atento.
- Al utilizarlo regularmente se evitará luego tener que aclarar puntos que uno creía haber entendido

Ejemplos	Ventajas	Claves a emplear
<ul style="list-style-type: none">✓ “Tal como lo entiendo...”✓ “Lo que usted dice es...”✓ “Si lo resumiera...”	<ul style="list-style-type: none">✓ Muestra que se está escuchando atentamente✓ Clarifica el mensaje “real” del emisor✓ Ayuda a comprender verdaderamente el mensaje	<ul style="list-style-type: none">✓ Escuche con atención✓ Parafrasee pero sin interrumpir constantemente

Inferencia de connotaciones

- Cuando se infieren las connotaciones de un mensaje, se ve más allá de la simple comprensión de las palabras.
- Es la anticipación al orador, leyendo entre líneas y demuestra que la comunicación es un canal bidireccional.
- El peligro de esta técnica es se puede aparecer como superior o demasiado agresivo si su interpretación del mensaje es incorrecta.
- Las respuestas no verbales son especialmente valiosas en este caso.

Ejemplos	Ventajas	Claves a emplear
<ul style="list-style-type: none">✓ “Significa eso que...”✓ “Usted quiere decir que...”✓ “Ayudaría eso en...”	<ul style="list-style-type: none">✓ Comunica interés “genuino” en el mensaje✓ Demuestra comprensión del mensaje	<ul style="list-style-type: none">✓ Permitir que el orador mantenga el control✓ Evite tratar de persuadir✓ Evite que parezca que “está por encima”

Invitación a proseguir

- La invitación a proseguir permite demostrar interés con una buena idea.
- Puede alentar a un orador tímido a continuar explicando una idea, o comunicar amplitud de criterio cuando no se está necesariamente de acuerdo con el orador.

Ejemplos	Ventajas	Claves a emplear
<ul style="list-style-type: none">✓ “¿Qué sucedió entonces...”✓ “¿Me podría dar un ejemplo...”✓ “¿Dígame más al respecto...”	<ul style="list-style-type: none">✓ Comunica un deseo de escuchar más sobre el asunto✓ Concede tiempo para que tanto el emisor como el receptor comprendan el mensaje✓ Promueve la amplitud de criterio	<ul style="list-style-type: none">✓ No debe ser usada como técnica exclusiva✓ Debería venir luego del parafraseado y la inferencia✓ No “sobreeexponga” al orador

Reconocer los sentimientos subyacentes

- Resulta especialmente eficaz cuando el contenido de un mensaje es emocional.
- Demuestra que uno es un oyente sensible, capaz de ponerse en el lugar de otro.
- Cuando se escucha con empatía los sentimientos e ideas de los demás, estos se sienten genuinamente interpretados.

Ejemplos	Ventajas	Claves a emplear
<ul style="list-style-type: none">✓ “Si eso me hubiera sucedido a mí, me sentiría igual de molesto...”✓ “¿Cómo lo hizo sentir eso?”✓ “Supongo que eso debió molestarle”✓ “Eso debió ser gratificante”	<ul style="list-style-type: none">✓ Comunica un entendimiento “genuino” del mensaje y de sus connotaciones	<ul style="list-style-type: none">✓ Evite indicarle al orador como debería sentirse✓ Evite presionar para obtener información✓ Evite juzgar al orador

Las ventajas de la escucha activa

- Permite a los miembros de un equipo desahogarse; les suministra lo que posiblemente más necesitan: un oído.
- Permite que los miembros de un equipo se sientan apreciados, comprendidos y aceptados.
- Estimula la capacidad para identificar problemas y soluciones; mejora el razonamiento y la capacidad de juicio.
- Permite a los integrantes de un equipo mantenerse responsables y atentos, aliviando así su carga de trabajo
- Ayuda a minimizar el molesto “Sí, pero...”
- Permite a los miembros de un equipo pensar por ellos mismos; fomenta la autonomía
- Ahorra tiempo a todos los involucrados en un proyecto

Las conversaciones

- Para mejorar el dominio la comunicación, el feedback, el manejo de conflictos y capacidad de influencia se debe utilizar adecuadamente el lenguaje NO VERBAL, la EMPATIA y la ASERTIVIDAD



Conversaciones: asertividad

La asertividad se diferencia y se sitúa en un punto intermedio entre dos conductas polares: PASIVIDAD y AGRESIVIDAD



Conversaciones – hablar y escuchar

Busca tanto ser Asertivo

- Expreso opiniones
- Defiendo mi punto de vista
- Admito errores
- Pido críticas constructivas
- Me disculpo
- Cumpló con las promesas
- Hablo en forma directa

Como Receptivo

- Escucho sin interrumpir
- Presto atención
- No juzgo
- Genero reuniones y estoy atento a los pensamientos y sentimientos del otro
- Comprendo mensajes ocultos
- Evito distraerme
- Respeto al otro

Conversaciones: escucha empática

El compromiso es escuchar sin juzgar, sin agregar nada

- Comprender la realidad del otro
- Prestar atención y observar el lenguaje no verbal
- Respetar las diferencias de estilo y pensamiento
- Ser flexible, tolerante y paciente
- Comprender lo que el otro siente

Escuchar + Percibir + Interpretar

Conversaciones: niveles

Las conversaciones tienen dos niveles:
“relacional” y “de contenido”

Relacional: Lo que se siente y
piensa (lenguaje no verbal)

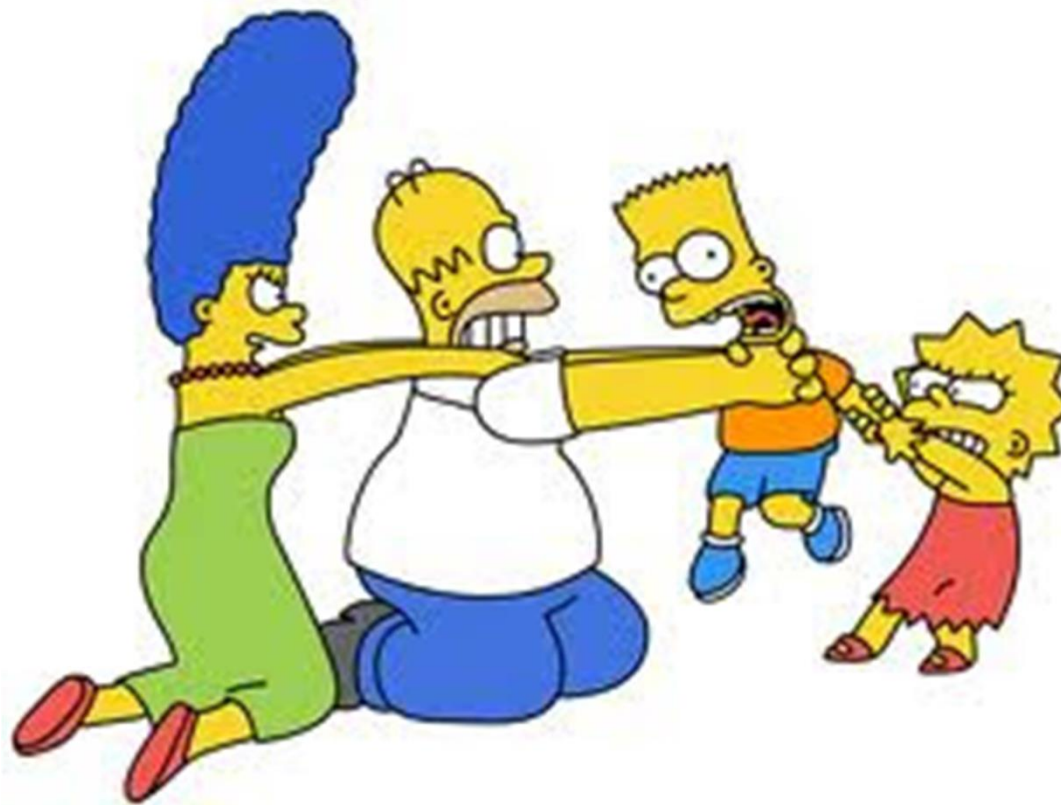
Contenido: Lo que se DICE
(lenguaje verbal)

Conversaciones: saber preguntar

La pregunta es una herramienta para conocer al otro

- No ofender
- Realizar preguntas abiertas
- Aprovechar tiempos de espera
- No ser reiterativo
- No interrumpir
- Evitar preguntas capciosas, inductivas o provocadoras

Resolución de Conflictos



Definición de Conflicto

Jean Paul Lederach: “El conflicto es un proceso interactivo que se da en un contexto determinado. Es una construcción social, una creación humana, se diferencia de la violencia, en que puede ser positivo o negativo, según como se aborde y termine, con posibilidades de ser conducido, transformado y superado por las mismas partes, suele ser producto de un antagonismo o incompatibilidad entre dos o más partes y se expresa en una insatisfacción o desacuerdo sobre cosas diversas.”

- Elementos que podemos extraer de las definición
 - Creación humana
 - Desacuerdo o antagonismo personal y no violento
 - Intereses incompatibles respecto al problema (así lo ven las partes)
 - Competencia

Resolución de Conflictos

- En cualquier equipo que se encuentre trabajando realmente en pos de sus objetivos, es probable que haya conflictos.
- Tendrán lugar diferencias entre sus integrantes, pero el resultado del conflicto no tiene que ser necesariamente negativo.
 - ✓ Los conflictos pueden proveer oportunidades de crear nuevas soluciones.
 - ✓ La clave está en cómo los miembros del equipo responden a los conflictos.

Resolución de Conflictos

- Resulta vital que los miembros del equipo comprendan que los conflictos y desacuerdos son inevitables, pero que no son en sí mismos buenos o malos.
- Los conflictos pueden destruir el progreso de un equipo si no se los sabe manejar.
- Pueden así mismo, conducir a decisiones sólidas si se los maneja bien.
- El resultado de un conflicto depende de cómo el líder y su equipo lo manejen.

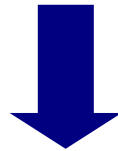
Clave de los Conflictos

- Como reconocer un conflicto:
 - ✓ Los miembros del equipo efectúan comentarios y sugerencias en un tono muy emocional (1)
 - ✓ Atacan las ideas de otros antes de que puedan terminar de expresarlas.(1)
 - ✓ Se acusan entre sí de no entender las cuestiones de fondo. (2)
 - ✓ Los integrantes del equipo forman bandos y se rehúsan a comprometerse. (3)
 - ✓ Se atacan entre sí a nivel personal, de manera sutil.

Cómo se generan las escaladas de conflictos

Acción competitiva

- Los miembros del equipo entran en un juego “ganar o perder”
- Prefieren “ganar” antes que resolver los problemas



Posiciones rígidas

- Los miembros del equipo no ven ninguna necesidad de arribar a objetivos compartidos
- Endurecen sus posiciones, disminuyen su comunicación y limitan la interacción mutua



Compromiso emocional

- Los miembros del equipo se aferran emocionalmente a sus posiciones

Respuesta a los conflictos

- No todo el mundo responde al conflicto de la misma manera.

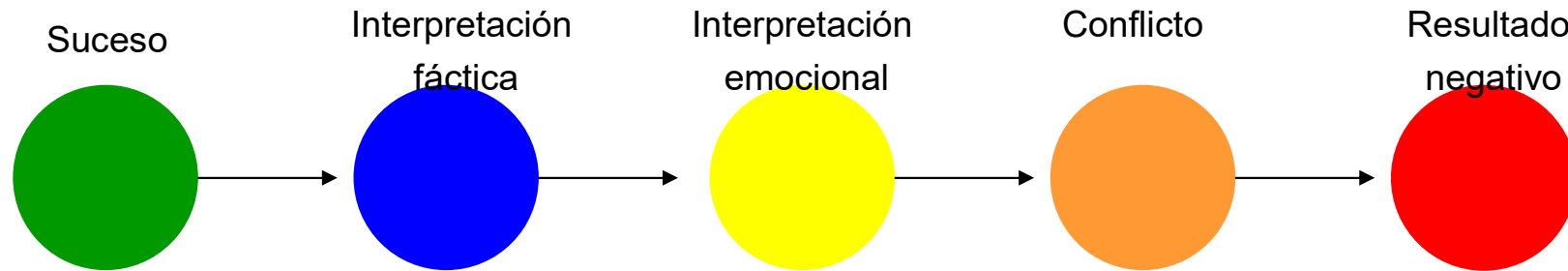
Algunas “reacciones” naturales al conflicto:

- Confrontación agresiva
- Maniobras estratégicas
- Posponerlo continuamente o evadirlo
- “Sobrevuelo” pasivo

Las “respuestas” exitosas al conflicto:

- Una directa canalización de energía para resolver el problema
- No reaccionar emocionalmente; efectuar un esfuerzo consciente para responder de una manera racional

¿Cuándo se debe intervenir?

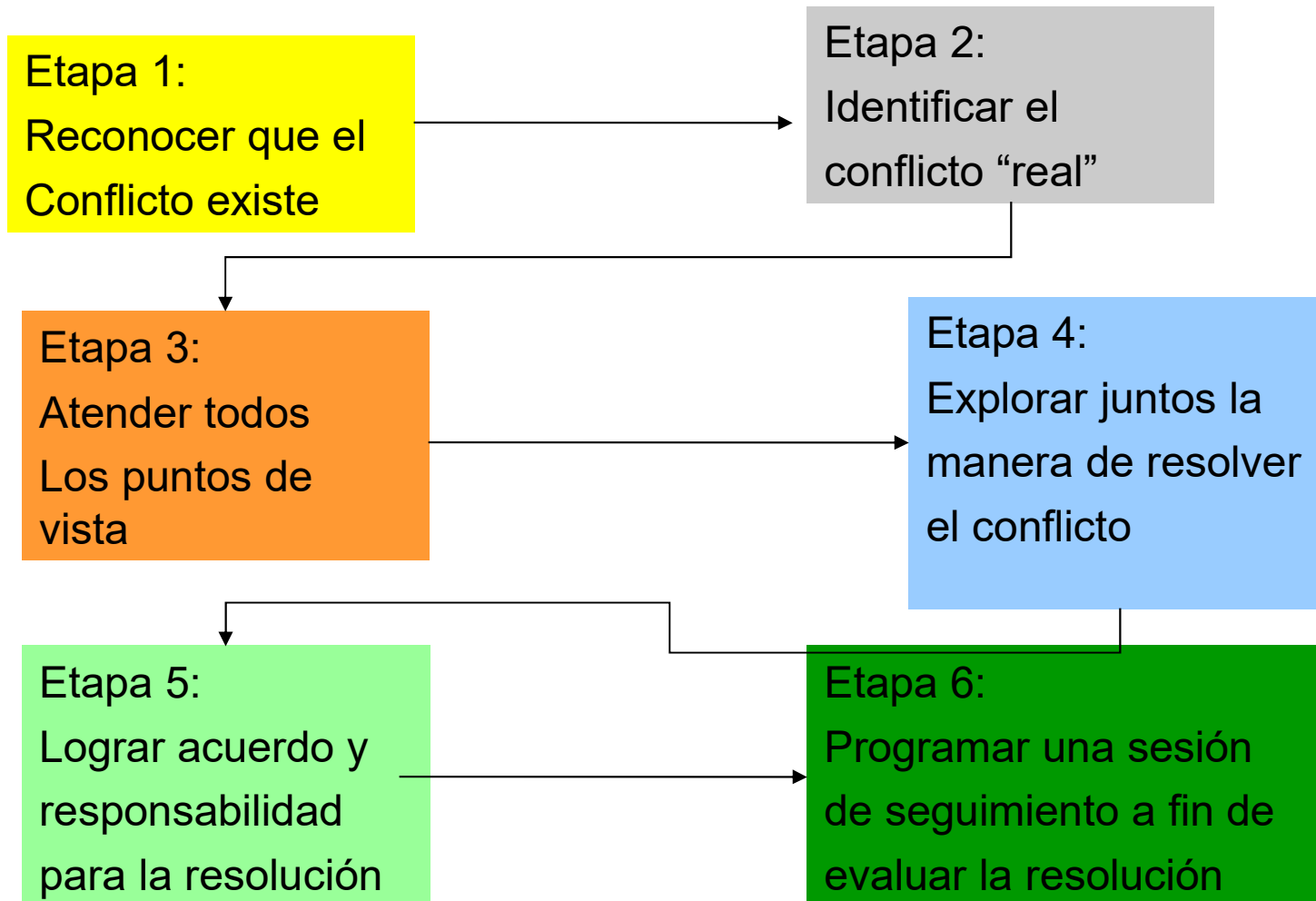


- En el corto plazo, es más sencillo negar el conflicto que enfrentarlo.
- Sin embargo, resulta más fácil resolver el conflicto de manera constructiva cuando se lo enfrenta en sus comienzos.
- En la etapa inicial, uno puede concentrarse en las cuestiones de fondo del conflicto antes de que las cuestiones emocionales hayan tenido tiempo de crecer y hacerse inmanejables.
- Si dejamos que el conflicto prosiga libremente nos encontraremos con una maraña de tensiones y desacuerdos para resolver.
- Encare pues el conflicto antes de que se produzca su escalada.

Adopción de pasos para la resolución de conflictos

- La desactivación de un conflicto antes de que estalle incrementará el compromiso y la productividad de su equipo.
- Un equipo dinámico consiste en un líder e integrantes que juntos asumirán la responsabilidad de la superación del conflicto.
- Esa es la razón para la que resulta esencial que todos los miembros del equipo aprendan la manera de resolver conflictos.
- El líder del equipo puede no ser la primera persona que percibe el conflicto.
- Además, todos los miembros deberían aportar feedback entre pares, ya sea que éste consista en halagos o en críticas.
- El feedback continuo entre pares contribuye a construir relaciones intensas y un sentido de autosuficiencia.

Seis etapas en la resolución de conflictos



Etapa 1: Reconocer que el conflicto existe

- Si no se encara el conflicto inmediatamente, el ambiente se calentará hasta estallar.
- Se convertirá en un obstáculo insalvable para el éxito de su equipo.
- Reconocer que el conflicto existe y tomar medidas para resolverlo puede convertirlo en una oportunidad

Etapa 2: Identificar el conflicto “real”

- Esta etapa a menudo requiere un diligente trabajo de detective.
- Identificar la causa real de un conflicto es más difícil de lo que parece.
- Los conflictos surgen tanto de cuestiones de fondo como de cuestiones emocionales.
- En todo conflicto existe una interacción entre estos dos tipos de cuestiones.
- Aun en el caso que el conflicto principal sea sobre el modo de hacer algunas cosas, las cuestiones emocionales tales como una amenaza a la autoestima, o un ataque de celos profesionales, pueden intensificar el conflicto.

Etapa 2: Identificar el conflicto “real”

Cuestiones de Fondo	Cuestiones Emocionales
<ul style="list-style-type: none">✓ Ambigüedad de funciones✓ Desacuerdo sobre los métodos✓ Desacuerdo sobre los objetivos✓ Desacuerdos sobre los procedimientos✓ Desacuerdo sobre las responsabilidades✓ Desacuerdo sobre los hechos	<ul style="list-style-type: none">✓ Desacuerdo sobre los valores✓ Estilos personales incompatibles✓ Luchas por el control del poder✓ Amenazas a la autoestima✓ Celos profesionales✓ Resentimientos y venganza

Etapa 2: Identificar el conflicto “real”

- Las cuestiones de fondo son más a menudo la base del conflicto (por ejemplo, desacuerdo de las tareas)
- Mientras que las cuestiones emocionales lo complican.
- Por ejemplo, cuando una persona recibe una asignación de tareas particular (razón de fondo) otra persona puede enojarse y sentirse menos importante (cuestión emocional).
- Para resolver el conflicto, tenemos que resolver primero la cuestión de fondo.
- Ejemplo: Pasaje a producción de una migración a Unix

Etapas 3: Atender todos los puntos de vista

- Para resolver un conflicto exitosamente, hay que comprender ambos puntos de vista sobre la cuestión.
- Aliente a los miembros del equipo que puedan ser tímidos o que los incomode expresarse.
- Verifique que las opiniones sean entendidas y evite debates sobre quién tiene o no la razón.
- Discuta sobre cómo el conflicto está afectando el desempeño de todos.
- Concéntrese en los hechos y conductas, no en los sentimientos o las personalidades.
- El acto de “reprochar” ocasiona emociones que pasan a ser el centro de atención.
- Evite los reproches, ayude a los miembros del equipo a identificar similitudes en vez de diferencias.
- Enfatizar las similitudes permite a ambas partes moverse en un terreno común.
- Si surgen diferencias, establecer la naturaleza de las mismas

Etapas 3: Atender todos los puntos de vista

Tener en cuenta que:

- La gente puede diferir en lo que considera el problema
- Las personas pueden acordar sobre cuál es el problema, pero enfocar desde perspectivas diferentes (difieren en las causas del problema)
- Pueden compartir la misma perspectiva, pero diferir acerca de la solución del problema

Etapa 4: Explorar juntos la manera de resolver el conflicto

- Explore la posición de cada persona, abra canales de comunicación, involucre a los demás.
- Una discusión abierta puede ampliar la información y las alternativas disponibles.
- Conducir a relaciones más confiables y saludables entre los participantes de la situación.
- No se puede obligar a dos personas a agradarse, pero deben ser capaces de trabajar juntas.



Etapa 5: Lograr acuerdo y responsabilidad para una solución

- Ayude a los miembros en discordia a trabajar juntos para solucionar su problema.
- Es necesario que todos los miembros del equipo queden lo más de acuerdo posible con la solución.
- Esto debe lograrse mediante una sesión conjunta de resolución del problema.
- Nadie puede decir por sí solo al(a los) otro(s) cómo resolver el problema.
- No se puede forzar el acuerdo.
- Una manera de ayudar a la gente a aceptar mutuamente las perspectivas del otro, y de asumir conjuntamente la responsabilidad para lograr la solución, es hacer que cada miembro del equipo haga una inversión de roles, presentando los puntos de vista del otro.

Etapa 6: Programar una sesión de seguimiento a fin de evaluar la resolución

- Cuando los miembros de un equipo saben que van a ser considerados responsables de la ejecución de un compromiso, es mucho más probable que se atengan a él.

Otros inconvenientes

- La resolución de conflictos raramente es sencilla o rápida
- La resolución exitosa de conflictos requiere tiempo, ideas y paciencia.
- Las barreras comunes para la resolución de conflictos incluyen un miembro del equipo que:

- ✓ Es defensivo, terco y no está dispuesto a escuchar.
- ✓ No reconoce que existe un conflicto.
- ✓ Es evasivo y no está dispuesto a discutir el conflicto, porque ha asistido a intentos previos que resultaron infructuosos.
- ✓ Está de acuerdo en que hay un conflicto, pero no sabe qué quieren los involucrados en él.

Problemas Potenciales

- Para superar tales obstáculos en la resolución de conflictos, los miembros del equipo deberían:

Ser:

- ✓ Respetuosos de una línea de conducta
- ✓ Descriptivos
- ✓ Breves
- ✓ Abiertos
- ✓ Considerados con tiempo/lugar
- ✓ Optimistas
- ✓ Proclives al apoyo

Proveer:

- ✓ Opciones
- ✓ Ejemplos
- ✓ Discusión de los impactos y consecuencias de las conductas

Reglas básicas para un equipo

- ✓ Escuchar primero al otro miembro, luego proceder a responder
- ✓ Reconocer que todo el mundo tiene una opinión formada sobre casi todo
- ✓ Aceptar las diferencias de opinión
- ✓ Utilizar en equipo un modelo de resolución de conflictos
- ✓ No suministrar un trabajo en la forma en que a uno no le agradaría recibirlo
- ✓ No aceptar un trabajo como tal de ningún otro
- ✓ Cuando se esté en duda sobre alguna cosa, solicitar aclaración
- ✓ Las suposiciones son riesgosas; efectuarlas sólo cuando sea necesario
- ✓ Aclarar debidamente dónde comienza y termina la responsabilidad de cada uno, y cómo encaja con las de los otros miembros del equipo
- ✓ Actualizar a las personas que necesitan saber lo que no saben
- ✓ Si hay alguna cuestión que arreglar o algún desacuerdo entre los miembros, ventilarlo dentro del equipo, no fuera de él

Síntesis del tema Comunicación

- ✓ Es la herramienta que nos permite relacionarnos, coordinar e interactuar con otros
- ✓ Es imposible no comunicar
- ✓ Comunicamos a través del lenguaje corporal, los gestos, el tono de voz, nuestro comportamiento, etc.
- ✓ No existe en la comunicación humana un modo de garantizar “comunicación perfecta”, dado que cualquier información será interpretada por el receptor
- ✓ El resultado de la comunicación no es lo que dice el que habla, sino lo que entiende el que escucha.
- ✓ El contexto en el que ocurre la comunicación influye en la percepción, emisión e interpretación de la misma.
- ✓ Como se dicen las cosas es tanto o mas importante que lo que se dice, por ello es importante ser asertivo.
- ✓ Escuchar significa interpretar y es la parte activa de una conversación.