

LO QUE HEMOS APRENDIDO

- En la comunicación no verbal, del 90% que representa, el 50% se basa en el lenguaje corporal.
- Tenemos que analizar las expresiones faciales, los movimientos corporales, la comunicación táctil y la visual.
- El lenguaje de las manos y las posturas del cuerpo nos ayudan a saber las circunstancias de la otra persona.
- La sonrisa tiene aspectos curativos.
- El miedo también tiene un aspecto positivo.
- Las razones del miedo son el excesivo perfeccionamiento, ser criticados, y haber pasado por experiencias negativas.
- En la imagen personal, debemos tener en cuenta la higiene, la forma de vestir, los problemas de salud visibles, llevar un pañuelo, emplear la ropa adecuada, el empleo de las gafas de sol y qué hacer con la lluvia.

AUTOEVALUACIÓN

Marcar la respuesta correcta.

1. El 40% de la comunicación no verbal lo representa:
A) El lenguaje corporal.
B) La palabra.
C) Ninguna respuesta es correcta.
2. De la cara tenemos que analizar las expresiones conjuntas:
A) Y los rasgos peculiares.
B) Y detalles añadidos.
C) Ambas respuestas son correctas.
3. Cuando las pupilas están dilatadas es sinónimo de:
A) Estar relajados.
B) No nos interesa el asunto.
C) No lo podemos saber con exactitud.
4. ¿Podemos dominar una situación al dar la mano?
A) Sí, siempre.
B) No, crearía tensión.
C) Ninguna respuesta es correcta.
5. El miedo es:
A) Positivo.
B) Negativo.
C) Ambas respuestas son correctas.
6. Si nos quedamos en blanco, ante un discurso de varias horas, tenemos que:
A) Hacer como si nada.
B) Disculparnos y dejarlo para otro día.
C) Disculparnos, salir un momento y proseguir.

AUTOEVALUACIÓN

ACTIVIDADES

1. Amplía la información que te hemos suministrado sobre el lenguaje de las manos. Puedes emplear internet, libros, revistas, e incluso, tu experiencia y observación.
2. Ve una serie de televisión o un programa y analiza el vestuario de una o dos personas, si tienen estilos diferentes. Da conclusiones sobre ellas y si cambiarías algo.

ACTIVIDADES

UNIDAD

LA COMUNICACIÓN

Técnicas para Hablar en Público

- Introducción
- Organizar la Presentación: Previsiones a Hacer
- Estructurar la Presentación: Fases a Seguir
- Habilidades para Ser un Buen Comunicador





INTRODUCCIÓN

VENTAJAS DE HABLAR EN PÚBLICO

En la vida privada, hablar es la experiencia más sencilla, natural y gratificante que se conoce.

Cuando se ha de hablar en público, los sentimientos cambian, generando en ciertas personas “miedo”, “ansiedad”, “temor”, etc.

No obstante, hablar públicamente (que es tan solo conversar a mayor escala) es fácil y divertido, convirtiéndose en la experiencia más gratificante de su vida, ya que lo mejor de todo es que influirá y afectará a otros, siendo recompensado con la mejor de las recompensas: Será Querido por sus servicios y su talento

Hablando en público, usted saldrá ganando, pero... ¿qué gana?

- Equilibrio: Además de confianza y autoestima. Rodeándole un sentimiento de autovalía cuando es capaz de expresar lo que quiere.
- Influencia: La habilidad para convencer e influir es uno de los mayores poderes.
- Posición: Cuando añade el recurso de hablar en público a sus talentos y habilidades, se hace más valioso (promociones, oportunidades e incluso más dinero).
- Realización: Hacer cambiar e influir en la vida de otros para bien, es un logro que merece la pena. Una manera de conseguirlo es hablando en público.

Para conseguirlo... ¿por dónde empezar? Empiece por decir: “si lo haré”. No las evite. Acepte todas aquellas exposiciones orales o discursos frente a un grupo que le sean sugeridas.

ORGANIZAR LA PRESENTACIÓN: PREVISIONES A HACER

ORGANIZAR LA PRESENTACIÓN: PREVISIONES

Antes de decir una palabra: esté preparado; de este modo desaparecerá el 95% del miedo que tiene a hablar.

Al comenzar a organizar o preparar una presentación debe plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Para qué lo voy a hacer?
- ¿A quién va dirigida?
- Tiempo disponible.
- ¿Qué voy a decir?

- Recursos y ayudas.

Es necesario por tanto, conocer previamente:

1. Objetivo de la sesión.
2. La institución / personas.
3. Tiempo disponible.
4. El producto, proyecto o idea.
5. Guión del contenido.
6. Lugar.
7. Ayudas.

OBJETIVOS DE LA SESIÓN

Debe definir con claridad el objetivo de la presentación, si lo que quiere es preferentemente: informar, persuadir, motivar, vender...

La mayoría de las presentaciones no tiene un único objetivo ya que por ejemplo, con frecuencia se pretende:

- Persuadir al oyente.
- Obtener compromiso.
- Impulsarlo a actuar.

Pero... ¿cómo determinar el objetivo/s? criterios asequibles en función de:

- Limitar nuestras expectativas a los compromisos y capacidades de la audiencia.
- El objetivo debe ser adecuado al momento en que se produce.
- Ajustar lo que usted espera obtener del curso, al tiempo de que disponga
- Se deben establecer objetivos:
 - Globales o Generales para el programa en su conjunto.
 - Específicos para cada etapa del programa.
- Ya que los objetivos ayudan a preparar una presentación lógica.
- Los objetivos han de ser expresados en términos inteligibles para los participantes.
- Los objetivos deben expresarse en términos de desarrollo de destrezas, conocimientos, comprensión, razonamiento y actitudes.

- Al establecer por escrito los objetivos, se deben emplear términos tales como “escribir”, “identificar”, “resolver”, “diseñar”, “comparar”. Son preferibles a otros como “conocer”, “comprender”, “apreciar” que no son explícitos ni definidos.
- Al comienzo de cada reunión, hay que exponer al grupo cuáles son sus objetivos, dándoles a conocer el punto de destino.

AUDIENCIA

Conseguir información de cómo son las personas que constituyen su audiencia.

La información puede ser:

- Objetiva: Tamaño, edad, sexo, profesión, actividad.
- Subjetiva: Actitudes, escala de valores...

Subaudiencia

Individuos de la audiencia, con necesidades e intereses distintos de los de la mayoría de asistentes.

Usted debe conseguir que sus ideas también se dirijan hacia las necesidades de estas personas. “Haz una valoración previa, piensa en el público”

ELABORAR EL CONTENIDO

A. Recopilar Información

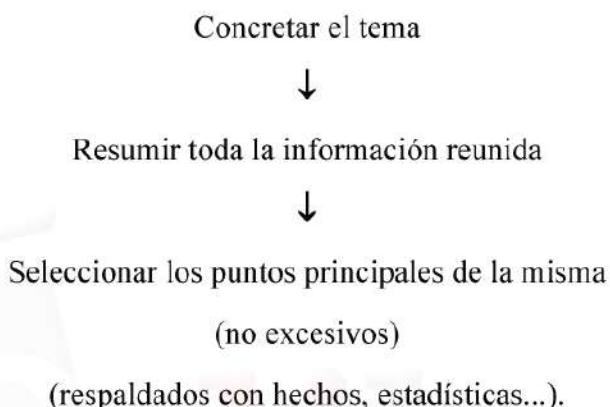
Informarse y reflexionar sobre todo el tema, anotando en una hoja todo lo que se le vaya ocurriendo para la futura exposición.

Recuerde que: las mejores ideas, pasos más rápidos y mayor progreso, en cuanto a organización de su discurso, se producirán justo en el momento después de comunicarle el tema que debe exponer, ya que es cuando su entusiasmo está en lo más alto.

B. Organizar las Ideas, Puntos Principales

ORGANIZAR LAS IDEAS → ESQUEMA LÓGICO → PUNTOS PRINCIPALES

Puntos principales:



Soportes de apoyo de los puntos principales:

Es necesario respaldar las ideas en explicaciones y ejemplos específicos.

Soportes:

- Estadísticas : Facilitan la comprensión de datos numéricos
- Testimonios de expertos: De una autoridad reconocida y respetada, en relación con el tema de que se trate.
- Anécdotas: Relatos cortos, de incidentes divertidos o interesantes, a menudo biográficos y relacionados con el tema.
- Analogías: Relaciona un concepto o actividad conocida con otro que no lo es.
- Definiciones: Cuando el término no es familiar para todos los oyentes; o tiene más de un significado.

C. Desarrollo de los Puntos Principales

Proponer un desarrollo fácil de seguir por la audiencia. El esquema organizativo básico de la presentación, dependerá del objetivo.

Ejemplo:

Objetivo	Informar	<ul style="list-style-type: none">● Cronológico: Orden de los sucesos según se producen.● Espacial: Permite que los objetos se comparan y contrasten.
	Persuadir o Motivar	<ul style="list-style-type: none">● Problema / Solución: Plantear un problema y sus posibles soluciones.● Causa / efecto: Plantear unos efectos y posibles causas o viceversa.● Guía/Plan de acción: Recomendable para explicar cómo hay que hacer algo.

Nota: Pueden combinarse varios esquemas entre ellos

D. Esquema Recordatorio

- Finalizada la etapa de estructuración de la presentación, puede preparar unas notas para su uso personal.
- Escriba grandes epígrafes y debajo 1 ó 2 palabras clave que le recuerden los puntos.
- Si necesita mencionar citas, téngalas escritas en una tarjeta separada.
- Mantenga las notas a un lado, cerca de donde está de pie, para utilizarlas cuando las necesite.

OTROS ASPECTOS A TENER EN CUENTA

Tiempo

- Si ha previsto una duración de 30 minutos, durará 45.
- Aténgase al horario.

Lugar

- Es conveniente conocer la sala el día antes.

LA PREPARACIÓN DE LA PRESENTACIÓN COMO MEDIO PARA UNA MAYOR EFICACIA

La preparación de una presentación se refiere tanto a los aspectos formales como a aquellos que dan cuerpo y sentido a la presentación.

Aspectos Clave

- Organizar lógicamente los puntos más importantes.
- Dedicar tiempo a cada uno de ellos y toda la presentación en su conjunto.
- Anticiparse a las cuestiones importantes de la audiencia.
- Rechazar puntos irrelevantes o que creen confusión.
- Estructura general de la presentación.

ESTRUCTURAR LA PRESENTACIÓN: FASES A SEGUIR

ESTRUCTURAR LA PRESENTACIÓN: FASES

Visión de Conjunto

A.- INICIO (15%) *	B.- DESARROLLO (75%) *	C.- CIERRE (10%) *
<ul style="list-style-type: none">● Captar la atención impacto.● Anticipar el tema puntos principales.● Ganar credibilidad.	<ul style="list-style-type: none">● Exposición de los puntos principales.	<ul style="list-style-type: none">● Resumir.● Recomendar.

* Tiempo dedicado a cada una de las partes (% sobre el tiempo total)

HABILIDADES PARA SER UN BUEN COMUNICADOR

1. Control del nerviosismo.
2. Sensibilidad y tacto.

3. Cómo proyectar confianza.
4. Técnicas para lograr la participación de la audiencia.
5. Técnicas para reavivar auditorios dormidos.
6. Qué hacer cuando quedamos “bloqueados” o “en blanco”.
7. Truco para no perderse durante la presentación: las notas.
8. Cómo usar correctamente las citas.
9. Saber informar.
10. Saber persuadir y convencer.
11. Forma de tratar con participantes difíciles.
12. Cómo responder a las objeciones.
13. Cómo dirigir una discusión grupal.
14. Presentación enfocada a la venta.
15. Consejos generales para la presentación en ventas.
16. Sugerencias para aumentar al máximo las probabilidades de éxito en las presentaciones de venta.
17. Sugerencias para un presentador novato.

LO QUE HEMOS APRENDIDO

- Hablar públicamente (que es tan solo conversar a mayor escala) es fácil y divertido, convirtiéndose en la experiencia más gratificante de su vida, ya que lo mejor de todo es que influirá y afectará a otros, siendo recompensado con la mejor de las recompensas.
- Antes de decir una palabra: esté preparado; de este modo desaparecerá el 95% del miedo que tiene a hablar.
- Debe definir con claridad el objetivo de la presentación, si lo que quiere es preferentemente: informar, persuadir, motivar, vender...
- Las mejores ideas, pasos más rápidos y mayor progreso, en cuanto a organización de su discurso, se producirán justo en el momento después de comunicarle el tema que debe exponer, ya que es cuando su entusiasmo está en lo más alto.
- La preparación de una presentación se refiere tanto a los aspectos formales como a aquellos que dan cuerpo y sentido a la presentación.
- Hacer saber a la audiencia que se aproxima el final. Esto captará la atención para el momento de cierre.
- Se tiene que dominar las habilidades para ser un buen comunicador.
- Se pretende que la audiencia entienda exactamente lo que usted quiere comunicar. Significa por tanto, que debe ser fácil de seguir por la audiencia, efectuando el desarrollo en el orden preciso.
- Deje que el oyente exponga la pregunta de modo completo. Luego, repítala o resúmala para comprobar que la ha comprendido. Esto le servirá para asegurarse que ha aceptado el sentido de la pregunta y le ayudará a pensar en la respuesta.

AUTOEVALUACIÓN

Marcar la respuesta correcta.

1. Posición es la habilidad para:
 - [A] Convencer e influir es uno de los mayores poderes.
 - [B] Cuando añade el recurso de hablar en público a sus talentos y habilidades, se hace más valioso (promociones, oportunidades e incluso más dinero).
 - [C] Hacer cambiar e influir en la vida de otros para bien, es un logro que merece la pena. Una manera de conseguirlo es hablando en público.
2. Es necesario conocer previamente a la presentación:
 - [A] El objetivo, la institución, el tiempo, el producto, la materia, etc.
 - [B] El tiempo, el producto, el lugar, la ayuda, el objetivo, la institución y el guión.
 - [C] No hay que conocer nada.
3. Como único objetivo en la mayoría de las presentaciones se pretende:
 - [A] Persuadir al oyente. y obtener compromiso.
 - [B] No se pretende nada.
 - [C] Ninguna respuesta es correcta.
4. La información de cómo puede ser su audiencia puede ser:
 - [A] Objetiva y subjetiva.
 - [B] Sin importancia.
 - [C] Solamente objetiva sobre tamaño edad, sexo, profesión, actividad.
5. En el cierre e impacto final de la presentación se debe:
 - [A] Resumir los puntos principales tratados y repetir las recomendaciones hechas.
 - [B] Explicar las acciones a emprender.
 - [C] Ambas respuestas son correctas.
6. La respuesta directa consiste en:
 - [A] Pase la pregunta a otro.
 - [B] Devuelva la pregunta a quien la hizo para animarle a que la aclare.
 - [C] Responder brevemente a la pregunta.

AUTOEVALUACIÓN

ACTIVIDADES

1. Empareja los siguientes conceptos con su significado:

EQUILIBRIO

La habilidad para convencer e influir es uno de los mayores poderes.

INFLUENCIA

Hacer cambiar e influir en la vida de otros para bien, es un logro que merece la pena. Una manera de conseguirlo es hablando en público.

POSICIÓN

Cuando añade el recurso de hablar en público a sus talentos y habilidades, se hace más valioso (promociones, oportunidades e incluso más dinero).

REALIZACIÓN

Además de confianza y autoestima. Rodeándole un sentimiento de autovalía cuando es capaz de expresar lo que quiere.

2. Completa las siguientes frases: ¿Qué es necesario hacer antes de la presentación?

1. de la sesión.
2. La..... / personas.
3. disponible.
4. El....., proyecto o idea.
5. del contenido.
6.
7.

3. Enumera algunas de las habilidades para ser un buen comunicador.

ACTIVIDADES

UNIDAD

HABILIDADES INTERPERSONALES

La Escucha Activa

- Definición, Objetivos y Tipos de Escucha Activa
- Obstáculos que se Pueden Presentar
- Técnicas para Mejorar esta Habilidad Social
- Consejos para Ser más Eficaces
- Las Ventajas de su Aplicación

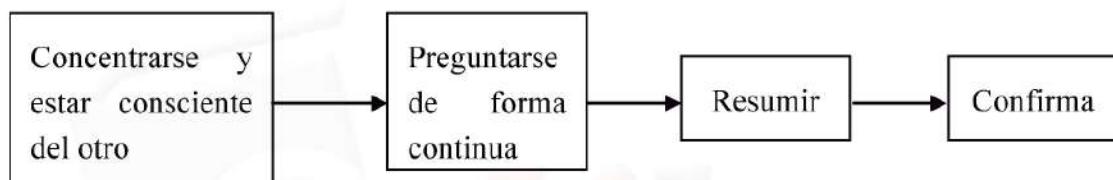


DEFINICIÓN, OBJETIVOS Y TIPOS DE ESCUCHA ACTIVA

Definimos ésta, como el proceso por el que nos esforzamos para escuchar con atención el mensaje, e interpretarlo desde el punto de vista de la comunicación verbal y no verbal.

Además de esta forma, mostraremos mediante nuestra respuesta, que lo hemos entendido.

El procedimiento que debemos realizar, para poner en práctica nuestra escucha activa, es el siguiente:



Los objetivos, que puede perseguir una persona que emplea esta habilidad, son los siguientes:

1. Informarnos sobre lo que nos están diciendo, para poder enterarnos de los datos y de los hechos.
2. Buscamos entender el mensaje de forma racional, sobre todo cuando nos están facilitando datos o aspectos confusos.
3. Obtener la aceptación de la otra persona cuando respondemos a sus sentimientos.
4. Estableceremos juicios, críticas u opiniones, positivas o negativas, de una forma más acertada.

Al igual que en cualquier otra habilidad de comunicación, intervienen tanto los elementos verbales como los no verbales, destacando los siguientes, ya que ayudan a mejorar el proceso:

Elementos de la Comunicación Verbal	Preguntas aclaratorias. Preguntas abiertas. Reflejar datos. Parafrasear. Reformular.
Elementos de la Comunicación No Verbal	Mirar a los ojos. Gestos de asentimiento. Gestos de acompañamiento. Postura abierta hacia la otra persona. Distancias adecuadas a las circunstancias.

Los tipos de escucha activa que podemos aplicar al proceso de comunicación son los siguientes:

Tipos de Escucha Activa	
Nombre	Definición
Indagatoria	Debemos emplear una oración interrogativa, indicando así que no hemos captado alguna parte del mensaje.
	EJEMPLO: Entonces, ¿quieres decir que...?
Afirmativa	Cuando mostramos de una forma segura, que hemos captado el mensaje.
	EJEMPLO: Por lo que me has comentado, deduzco que...
En boca de otro	Cuando no estamos de acuerdo con lo que dice la otra persona, y queremos dejar claro que la opinión es suya.
	EJEMPLO: En su opinión,...
Aproximativa	Cuando no conseguimos enterarnos bien del mensaje.
	EJEMPLO: Corrígeme si me equivoco, pero lo que me estás diciendo es que...

OBSTÁCULOS QUE SE PUEDEN PRESENTAR

En un 70% de las ocasiones, las personas solemos modificar el mensaje que nos está transmitiendo nuestro interlocutor debido a que, en la mayoría de los casos, ya estamos pensando en lo que vamos a contestarle, o ya teníamos una idea preconcebida sobre el mensaje. Este hecho se traduce en una falta de atención.

Esta y otras muchas son barreras u obstáculos a la escucha activa. Puesto que es muy importante tenerlas en cuenta, vamos a analizar aquellas más comunes. De forma general, podemos englobarlas en cuatro bloques:

POR PARTE DEL EMISOR

Ser un mal comunicador, ya que la persona puede no saber emplear de forma correcta su capacidad de comunicación, por lo que le supondrá al receptor un mayor esfuerzo a la hora de realizar la escucha activa y por tanto, al descodificar el mensaje.

POR PARTE DEL RECEPTOR

- Las distracciones: Lo normal es pensar más rápido de lo que hablamos, por lo que daremos tiempo a que el cerebro se distraiga con otras cosas. Si queremos evitarlo, tendremos que realizar un esfuerzo extra. Además, existen otros elementos que pueden causarnos distracciones como son las que provienen del exterior (los ruidos, los compañeros, que haya demasiado frío o calor,...) o que son de la propia persona (indigestión, sueño, hambre, ansiedad,...).
- Las interrupciones: Nos referimos a las circunstancias en las que éste corta al emisor de forma constante, ya que piensa que sabe lo que le va a decir y por tanto, ya ha dejado de escuchar lo que está diciendo.
- La escucha selectiva: Es una realidad que muchas veces seleccionamos aquello que queremos escuchar, ya sea de forma consciente como inconsciente, por lo que corremos el peligro de perder la idea principal del mensaje.
- No escuchar: Este obstáculo se presenta cuando, antes de escuchar el mensaje, el receptor ya ha decidido que no es interesante, por lo que no le atiende.
- El desgaste de energía: La escucha activa requiere un esfuerzo de atención personal, y una predisposición mental para que podamos enterarnos del mensaje. Esto se traduce en un esfuerzo adicional, que no siempre está dispuesto a asumir el receptor.
- La volatilidad: Cuando existe algún dato que queremos recordar, intentamos memorizarlo, ya que sabemos que, por regla general, al escuchar un mensaje solemos olvidarlo.

No olvide que no debe leer literalmente su guión. Es normal que se olvide de un detalle, o que no se lo sepa de memoria, pero recuerde que el guión es un material de apoyo.

DEBATES

Para su desarrollo, lo guiará un moderador e intervendrán dos o más participantes. Comenzará con el anuncio del tema, y alguna pregunta para que éstos expongan sus opiniones. Si debe intervenir, puede seguir estos consejos que le pueden ayudar:

1. Deberá exponer su opinión conforme a las normas de comunicación y educación.
2. Deberá tener un amplio conocimiento del tema para ser participante.
3. Infórmese de la opinión del resto de participantes.
4. Medite sus argumentos.
5. Emplee datos para argumentar sus opiniones.
6. Sea firme pero manteniendo sus modales.
7. Si alguno de los participantes se pasa, indíqueselo al moderador para que ponga orden.
8. No interrumpa.
9. Mantenga la compostura.
10. Al acabar, despídase con cordialidad de los participantes.

CURSOS

En este tipo de comunicación, usted mostrará su experiencia y conocimientos para que los alumnos aprendan. El objetivo principal es que al finalizar, TODOS hayan aprendido. Si un 30% de los alumnos no lo consiguen, la responsabilidad será suya.

Por ello, algunos consejos, que pueden guiarle para conseguir este objetivo, son:

- La duración máxima por sesión deberá ser de dos horas
- Redacte un guión para cada sesión, indicando tanto los contenidos como el tiempo dedicado a cada uno
- Emplee todo el material necesario
- No dicte
- Utilice apuntes si no puede facilitar el material a los alumnos
- El ritmo debe adecuarse a los oyentes
- Incentive al receptor para que pregunte o aporte sus conocimientos y opiniones
- Intente que los alumnos practiquen a la vez que avanza en la materia

REUNIONES

Este tipo de comunicación verbal directa, la vamos a tratar, desde el punto de vista profesional e informal.

Desde el profesional, se centrará en buscar tanto el enriquecimiento, como la unificación de los criterios de asistencia. Se guiará en función del orden del día, en el que expondremos los temas a tratar para que los asistentes puedan prepararla con antelación. El presidente comenzará y tras el momento en que dé paso, podrá intervenir. Si tiene que exponer algún aspecto que resulte muy importante o en el que tenga que emplear muchos datos, facilite este material al resto.

Algunos consejos que proponemos para que éstas se realicen de forma eficaz, son los siguientes:

1. Exponga sus motivos sentado
2. Si quiere llamar la atención sobre una idea puede ponerse en pie, pero no se mueva por la sala, ya que puede distraer o incluso, poner nerviosos a los asistentes
3. Escuche sin interrumpir y pida palabra para intervenir
4. Defienda sus ideas, pero siempre de parte de la empresa.
5. No mezcle asuntos personales
6. Sea concreto
7. Hable para todos, salvo que tenga que contestar a uno de los miembros
8. Tome notas, no apuntes
9. Escriba las conclusiones de cada idea
10. No critique
11. Acepte las críticas

A la hora de SITUARSE EN LA SALA, deberá tener en cuenta algunos consejos como los que exponemos a continuación:

- Ocupe el lugar que le corresponda, si lo tiene asignado
- Si no es así, busque uno con suficiente luz, pero que no esté ni muy cerca del jefe, ni con una puerta detrás
- Siéntese cerca de las personas de su departamento o que comparten sus ideas, y de forma opuesta a quien no
- Si alguien ajeno a la reunión interrumpe, déjelo acabar
- No abandone la sesión
- Procure ocupar siempre el mismo lugar

Desde un punto de vista informal, el objetivo es ampliar el círculo de conocidos o reforzar los existentes. Los casos más comunes suelen ser celebraciones, inauguraciones,... Los detalles que debe cuidar de forma general, son los siguientes:

Reuniones Informales
Sea puntual, pero no sea ni el primero ni el último
Salude primero al organizador y felicítele por el motivo de la reunión
Vístase conforme a la ocasión
Puede acudir con un regalo, pero no oblique que lo habrá en público
Debe mostrarse alegre, amable y divertido
Salude a los conocidos
Si está en un grupo, preséntese a quien no conozca
Alterne entre los grupos que se forman
Evite temas relacionados con el trabajo
Interéssese por los demás
No abuse de la comida o bebida
Si se va antes de acabar, despídase de los invitados, y deje en último lugar a los anfitriones. No se olvide de darles las gracias

COMIDA O CENA DE NEGOCIO

En este tipo de reuniones, se suelen mezclar los placeres gastronómicos, a la vez que se tratan asuntos de trabajo. En éstas, el factor cultural es muy importante, por lo que debe informarse sobre las personas con las que se reúne.

Ya sea el invitado, o sea el anfitrión, algunos consejos que puede seguir, se los mostramos en el siguiente cuadro.

Si es Usted el Invitado	Si es Usted el que Invita
Déjese guiar	Conozca los gustos del otro y busque un restaurante que se adapte a éste
Espere a que el otro pida	Debe haber un ambiente íntimo
No elija ni el plato más caro ni el más económico	No se arriesgue si el invitado no está acostumbrado
Trate los temas delicados antes de servir los platos, entre plato y plato, y después de los postres	Debe conocer el lugar
	Reserve mesa con antelación

<p>No hable con la boca llena, como despacio y mastique con lentitud</p> <p>Mientras el otro mastica, hable usted sin llevarse un bocado a la boca</p> <p>Emplee frases cortas en la comida</p>	<p>Pague con tarjeta de crédito</p>
---	-------------------------------------

LA COMUNICACIÓN VERBAL INDIRECTA

Vamos a estudiar aquella comunicación en la que no existe un contacto directo entre los que intervienen. Para que pueda producirse este tipo de interacción, en la mayoría de las ocasiones, tendremos que emplear los siguientes medios tecnológicos:

- Televisión
- Radio
- Teléfono
- Contestador
- Interfono
- Videoportero

TELEVISIÓN

Para comunicar en este medio, deberá tener en cuenta algunos aspectos como son los siguientes:

- Conozca el programa y véalo con antelación
- Si participa con otras personas, infórmese sobre ellas
- Llegue antes
- Tenga cuidado con el vestuario, no sólo debe ser correcto sino adecuado a las circunstancias
- Pida que le maquillen también las manos
- No se mueva demasiado
- No mire el reloj
- Si le ofrecen bebida que sea agua, y beba sólo si lo necesita
- No fume
- No mastique chicles o caramelos

- Mire a su entrevistador y escuche con atención. Responda rápidamente y de forma concreta
- Utilice el usted, salvo que sea un programa muy informal
- No interrumpa
- Evite enfrentamientos

RADIO

Podemos aplicar los mismos consejos que en el caso anterior, aunque también será conveniente hablar a un ritmo adecuado, vocalizar y entonar adecuadamente. Además, no se olvide sonreír y ser amable.

TELÉFONO Y CONTESTADOR

A pesar de ser elementos cotidianos, la mayoría de las personas cometen muchos errores, por lo que deberían tener en cuenta lo siguiente:

Teléfono	Contestador
Descuelgue Rápido	Mensaje serio, claro y escueto
No coma, ni beba, ni fume	Evite chistes y parrafadas
No se enrolle	Evite que grabe el mensaje los hijos
Si tiene que dar datos, envíe un fax	No hable en varios idiomas
No deje colgado al interlocutor	No ponga música
No interrumpa	No publicite sus productos
No grite	Escriba un guión que se adapte al tiempo
Si hay interferencias dígalo	Diga el nombre, apellidos y empresa
Llámele por el nombre y apellido	Diga el nombre y apellidos de la persona con la que quiere hablar
Identifíquese después de saludar y antes de preguntar por la persona	Vocalice, no grite y sonría
Procure que no le interrumpan	Si ofrece datos, debe tenerlos a mano
No golpee el teléfono	

INTERFONO Y VIDEOPORTERO

El INTERFONO es aquel aparato que se coloca fuera de los edificios, conocido como portero. La mayoría de las veces existe ruido externo, pero no debemos gritar, ya que la otra

persona escucha perfectamente. Cuando contesten debemos saludar, identificarnos, preguntar por la persona, pedir que abran, y dar las gracias.

Tendremos que haber identificado el lugar del pomo, evitando así, volver a llamar para que nos abran. Una vez dentro, no es necesario volver para dar las gracias.

Cuando estemos ante un VIDEOPORTERO, además de los consejos anteriores, tendremos que cuidar la imagen, puesto que nos estarán viendo con antelación.

LO QUE HEMOS APRENDIDO

- La comunicación está formada por pensamiento, palabra, posición y propósito.
- Existen cuatro zonas que son íntima, personal, social y pública.
- Existen cuatro tipos de miradas que son profesional, social, íntima y furtiva.
- En la comunicación oral intervienen el volumen, velocidad, pausa, tono, ritmo, vocalización y postura.
- En la comunicación escrita intervienen el estilo y la forma.
- En la forma estudiamos el tipo de párrafo, signos de puntuación, páginas, orden, títulos y otros.
- Dentro de la comunicación verbal directa tenemos presentaciones, entrevistas, conferencias, debates, cursos, reuniones y comidas o cenas de negocios.
- En la comunicación verbal directa tenemos la televisión, radio, teléfono, contestador, interfono y videoportero.

AUTOEVALUACIÓN

Marcar la respuesta correcta.

1. La proxémica se refiere a:
A) Palabra.
B) Pensamiento.
C) Posición.
2. La palabra en el mensaje representa:
A) El 100% de lo que decimos.
B) El 50% de lo que decimos.
C) Ninguna respuesta es correcta.
3. La zona social es aquella que se encuentra entre:
A) 1 – 1'5 m.
B) 1'5 – 3'5 m.
C) + 3'5 m.
4. A la hora de hablar:
A) El empleo de la forma pasiva es la más acertada.
B) Debemos emplear el nombre del interlocutor.
C) Sólo debemos emplear el “Usted”.
5. Debemos prepararnos el tema en la comunicación:
A) Escrita.
B) Verbal.
C) Ambas respuestas son correctas.
6. Para dar eficacia al mensaje podemos:
A) Emplear un argumento que refuerce el objetivo.
B) Emplear frases cortas.
C) Ambas respuestas son correctas.

AUTOEVALUACIÓN

ACTIVIDADES

1. Busca una noticia en Internet, cópiala y en otro color señala:
 - Partes del escrito.
 - Si existe algún elemento que dé eficacia al mensaje.
 - Si puede mejorar algo en función de lo estudiado.
2. Ve un programa de televisión y analízalo en función de lo estudiado en la comunicación verbal indirecta. Además, señala aquellos aspectos a destacar que podemos analizar, en relación con el tema de la comunicación.

UNIDAD

LA COMUNICACIÓN

La Comunicación No Verbal

- El Lenguaje No Verbal
- El Lenguaje Corporal
- La Sonrisa
- El Miedo
- Nuestra Imagen



EL LENGUAJE NO VERBAL

La comunicación no verbal se refiere a la realizada por medios distintos a las palabras. La importancia de ésta se centra en que la palabra, sólo representa el 10% de la comunicación. Del 90% restante, un 50% lo aporta el lenguaje corporal, dejando el resto al paralenguaje.

Ya hemos estudiado algunas cosas en el tema anterior, pero es cierto que debemos desarrollar algunos detalles, como son el lenguaje corporal, la sonrisa en sí misma, el miedo escénico y nuestra imagen personal.

Sabemos que el lenguaje no verbal de forma general, se realiza de manera inconsciente, al igual que el paralenguaje. Eso no quita, que para mejorar nuestra comunicación, debamos practicar algunas cosas.

En cuanto a su dominio, dependerá de las circunstancias, ya que existen gestos, movimientos,... que los sabemos controlar de forma consciente y que además, tienen una traducción verbal directa, como cuando decimos que no con la cabeza. En cambio, puede haber algo no nos gusta y ponemos mala cara de forma inconsciente, gesto que deberíamos controlar en determinadas ocasiones.

Algunos de los objetivos, que persigue este tipo de comunicación, son:

1. Identificar reacciones.
2. Comunicar nuestra capacidad de relación.
3. Comunicar sentimientos y emociones.
4. Influenciar el comportamiento o pensamiento de otros.
5. Lograr que nos comprendan.
6. Dirigir el proceso de comunicación.

Una de las cosas que causan peor efecto es que NO nos mostremos como somos, es decir, que finjamos. El que seamos naturales, no está en contra del aprendizaje de éstas habilidades interpersonales.

El miedo puede acabar con el trabajo realizado, por lo que, siempre estaremos más seguros, si preparamos los temas, nos relajamos, y vamos adquiriendo experiencia en las habilidades comunicativas.

EL LENGUAJE CORPORAL

Existen muchas técnicas para estudiar y analizar el lenguaje corporal, aunque no debemos olvidar que un determinado gesto, en el 99% de las veces, significa lo que pensamos. Por

ello, no debemos tomar estas conclusiones en el sentido más estricto, aunque conviene saber qué significan para evitar caer en un error.

Lo que hemos aprendido, nos servirá de guía para entender mejor el mensaje que nos quieran transmitir, o reforzar nuestras ideas sobre el emisor.

Las expresiones faciales son aquellos movimientos y gestos que realizamos con el rostro. Los movimientos corporales son los de nuestro cuerpo, complementando los anteriores.

A la comunicación que podemos realizar a través de nuestro cuerpo y un objeto, se le llama táctil; mientras que si establecemos contacto con los ojos, hablaremos de comunicación visual.

Aquellos aspectos que queremos analizar, para una mejor comprensión del lenguaje corporal, son los siguientes:

Expresión Corporal
Expresión facial
Contacto visual
Postura del cuerpo
Gestos y movimientos
Distancias
Lenguaje de las manos

EXPRESIÓN FACIAL O DE LA CARA

Para su análisis, tendremos en cuenta cualquier elemento localizado en ella, como la mirada, los ojos, la sonrisa,... De algunos, hemos hablado anteriormente y en cambio, otros los vamos a analizar más adelante.

Los elementos que intervienen en las expresiones faciales, son los que mostramos en este cuadro:

Ojos	Movimiento Expresión Mirada Movimiento de cejas
Boca	Posiciones

Cabeza	Inclinación Movimientos
Cara	Rasgos peculiares Detalles añadidos Expresión conjunta

Respecto a los rasgos peculiares, nos referimos a la nariz, ojos, boca,... mientras que los rasgos añadidos son el peinado, maquillaje, afeitado,...

A la hora de hablar con una persona, ya sea de manera formal o informal, cada uno de estos aspectos nos ayudarán a analizar el transcurso de la conversación. Además, nos guiará para lograr la eficacia en las relaciones interpersonales, ya que nos ayuda a conseguir una mayor comprensión del comportamiento del interlocutor. No es sinónimo de dominar al oponente, sólo nos ayuda a conocerlo.

CONTACTO VISUAL

La mirada y, sobre todo, el cómo la dirigimos constituyen uno de los elementos más importantes de la comunicación no verbal. Aunque supone el lenguaje más sincero, es el que menos podemos controlar. Con ella podemos intimidar, persuadir,... incluso desvelar si estamos diciendo o no, la verdad.

Como ya hemos visto, el tamaño de nuestras pupilas puede indicar lo siguiente:

Dilatadas	Relajados Nos interesa
Sin dilatar	Nerviosos No nos interesa

Si conseguimos tener en cuenta el lenguaje de nuestros ojos, podremos dominar la comunicación de una forma más efectiva, al contar con información adicional que nos facilitan estas pequeñas reacciones producidas de forma inconsciente.

POSTURA DEL CUERPO

Según nos encontremos de pie, inclinados, sentados, acostados,... indicaremos una cosa distinta.

Por ejemplo, si estamos realizando una exposición y podemos escoger tres posturas...

1. De pie totalmente rígido
2. De pie apoyado en la mesa o sentado
3. De pie más relajados incluso desplazarnos sin excedernos

¿Cuál es la más correcta?

Sin duda la tercera, debido a que la primera supone un bloqueo por el miedo y nerviosismo, poniendo de manifiesto nuestra inseguridad. La segunda intenta disimular nuestra la falta de ésta, al igual que si hablamos sosteniendo algo con las manos.

Por ello, la tercera es la más acertada, siempre y cuando no mareemos al personal, puesto que impediría su atención y podríamos causar nerviosismo.

Hay personas que sostienen, en las manos, papeles o un pequeño guión. El consejo es evitarlo si se ha preparado bien el tema. De esta forma, conseguiremos buenos resultados pero si no podemos, debemos evitar su lectura y a ser posible, no olvidar que es sólo un guión.

GESTOS Y MOVIMIENTOS

Nos referimos tanto a un movimiento individual, como al conjunto formado por varias partes de nuestro cuerpo. Nos ayudan a reforzar nuestro mensaje, como cuando señalamos algún objeto al que nos estamos refiriendo. El problema es que dentro de este tipo de gestos, están los tics. Tendremos que controlarlos, como el morderse las uñas, jugar con el pelo,... ya que indican nerviosismo. Los efectos negativos que pueden producirse son tanto la distracción del resto de personas, como el contagio de estos nervios.

DISTANCIAS

Cada persona tiene un círculo propio de acción que se ampliará o reducirá, según la confianza existente con las personas con las que interactúan, además de su cultura. Por ejemplo, nosotros podemos guardar la distancia de medio metro cuando hablamos con un conocido, pero en otros lugares, puede llegar a ser de metro y medio. Esto es importante conocerlo puesto que si una persona traspasa ese círculo, conseguirá que la otra se sienta incómoda, causando un efecto negativo.

En el tema anterior, vimos una clasificación que nos puede ayudar, aunque nos tendremos que guiar por el comportamiento de nuestro interlocutor, ya que esto no es una ciencia exacta.

La diferencia a la hora de tomar un tipo de distancia u otra, dependerá del objetivo que tengamos. Por ejemplo, a medida que vayamos ganando la confianza con la otra persona en una negociación, podemos acercarnos hasta cerrar el trato. En este caso, es recomendable

emplear la distancia personal cercana, ya que si es menor, podemos poner en peligro lo conseguido.

Un ejemplo del efecto de estas distancias es cuando vamos en el autobús, si hay un asiento libre solo y uno donde hay sentada otra persona al lado... ¿Dónde nos situamos? Por regla general, nos sentaremos donde no hay nadie y esto es porque nos sentimos más cómodos, ya que nadie desconocido entra en nuestro círculo de confianza.

Zona	Subzona	Distancia
Íntima	Privada	0-15 cms
	Lejana	15-45 cms
Personal	Cercana	45 cm-1m
	Alejada	1-1,5m
Social	-	1,5-3,5m
Pública	-	+ 3,5m

Otro ejemplo de las distancias es cuando estamos en una conferencia. Por regla general, el conferenciante se sitúa sobre una tarima, lo que le otorga superioridad. El resto estarán sentados en las butacas, posición que les facilita seguir al anterior y que a la vez, les da cierta privacidad.

En cuanto a las miradas, el emisor deberá dirigirse a todas las personas de forma general, para evitar que alguien se sienta discriminado y conseguir así, que todos sigan su exponencia, a la vez que todos creen que son observados de forma particular.

Cuando hablamos con alguien, nos sentiremos más cómodos si nos mira a los ojos mientras nos habla. Es cierto, que si no existe este clima de confianza puede resultar incómodo. Un truco es mover los ojos entorno al triángulo formado entre éstos y la nariz. La otra persona no lo notará y conseguiremos, el mismo efecto de confianza.

LENGUAJE DE LAS MANOS

Esta parte de nuestro cuerpo tiene mucha importancia puesto que a través de ellas, podemos saber el futuro, tocar instrumentos musicales, hacer masajes, escribir,... Podemos enfatizar, dar ritmo, indicar,... expresando mejor el mensaje que estamos transmitiendo. Aunque nos ayuden a expresar lo que queremos decir, no debemos abusar, puesto que es sinónimo de nerviosismo.

Cuando empleemos el dedo índice para señalar, debemos evitar que sea hacia una persona, puesto que crea mala impresión. Hay otros movimientos que ya conocemos como cuando decimos que algo está bien, que se detengan, o cedemos el paso.

Cuando una persona se tapa la boca con la mano, debemos estar en alerta, puesto que tiene dos significados diferentes:

Tiempo	Posición	Significado
Mucho	Dedos que tapan los labios	Interés
Poco	Dedos delante de los labios	Aguanta su respuesta

Por último, como hemos indicado anteriormente a la hora de dar la mano, ésta no debe mostrarse lánguida, aunque tampoco demasiado fuerte. Si le sudan normalmente, lleve consigo un pañuelo para limpiarse antes de dar la mano a la otra persona.

Tenga en cuenta que si la mano se muestra blanda, el otro tomará que es una persona pasiva y que se dejará influir, mientras que la fuerza excesiva es sinónimo de brutalidad o de querer abusar de los demás. Nunca la dé con la palma hacia abajo porque es sinónimo de prepotencia.

Si usted quiere dominar la situación pero a la vez expresar cordialidad, una vez que da la mano y la está estrechando, toque ligeramente el antebrazo de la otra persona, sonriendo y saludando, sin olvidar establecer un contacto visual directo. Nunca utilice esto en el primer encuentro, sólo podrá cuando conozca a la otra persona, bien en persona, bien por referencias.

LA SONRISA

Existen personas que piensan que a través de una sonrisa pueden alcanzar el triunfo, ya que gracias a ésta obtenemos energía positiva. Esto ocurre porque al sonreír relajamos todos los músculos. Por otro lado, conseguimos encontrarnos mejor si la hacemos de una forma natural, sincera y relajada.

Un aspecto de interés es que la sonrisa tiene aspectos curativos como son los siguientes:

Aspectos Curativos de Sonreír
Se reducen o desaparecen dolores
Uno se encuentra mejor
Se ven los problemas con una solución más fácil

Cuando tomamos una actitud muy seria, creemos que produce que los demás nos respeten y obedezcan, cosa que no es cierta y además, provoca que nuestro organismo se resienta. Es una forma de crear problemas y barreras, a la vez que la gente de alrededor adopta una actitud de miedo y desconfianza.

Un consejo es que ensaye una sonrisa cada día, al igual que se lava los dientes después de comer, así no sólo se encontrará mejor, sino que tendrá más energía para el día.

Se sabe que muchas úlceras de estómago son consecuencia de un estado de malhumor o tristeza constante.

Esto no quiere decir que tenga que estar sonriendo en cualquier momento, ya que habrá circunstancias, que requieran una postura más seria, pero deberá huir siempre del malhumor.

Recuerde que con una sonrisa natural y agradable se abren muchas puertas, por lo que debe formar parte de nuestra imagen.

EL MIEDO

Los nervios son una consecuencia de nuestro propio miedo. Pueden acabar con muchas horas de esfuerzo, además de con una buena oportunidad. No debemos olvidar que somos seres humanos, y que todo el mundo sabe que es una actitud natural. Además, si conseguimos controlarlo, aunque no lo eliminemos, los demás no se darán cuenta.

Es cierto que tienen un aspecto positivo, desde el punto de vista de que significan que conocemos la responsabilidad de nuestras actuaciones. También como consecuencia de éste, aumentará el nivel de adrenalina, lo que conseguirá que las neuronas estén más estimuladas y que las ideas surjan con mayor brillantez y apasionamiento. Si algún día dejamos de sentir ese miedo, el público percibirá que falta esa chispa que provoca reacciones de una forma más efectiva.

Hay actores y comunicadores que dicen que cuando no tienen esta sensación, significa que lo que van a realizar no vale mucho, o forma parte de la rutina, por lo que es indiferente si sale bien o no.

Hay tres razones que explican la aparición de este efecto:

Razones
Excesivo perfeccionismo
Ser criticados
Experiencias negativas

Ser demasiados perfeccionistas es consecuencia de que nunca estamos contentos con lo que hacemos y tendemos a adornar demasiado las cosas, consiguiendo así, estropear el mensaje por la falta de naturalidad.

Existen casos extremos a éste que son la fobia o el quedarse en blanco. Hay que considerarlos de forma separada, puesto que el primero sólo tiene tratamiento psicológico. Ambos pueden producirse en personas con mucha experiencia.

El primer caso tendrá que ir superándolo, pero si ocurre el segundo, digale a su público lo que ocurre. Sea sincero, pida perdón y dé las gracias por la compresión.

Si es un Discurso Corto	Siga Adelante
Si es un discurso largo o de varias horas	Salga de la sala y tome algo. Después prosiga

Algunos consejos que podemos aplicar para superar el problema son los siguientes:

1. Prepare el tema. Ensaye antes y dele el texto a alguien para que lo lea.
2. Utilice la experiencia adquirida.
3. Sea racional y relájese.
4. Si debe hablar en público después de una comida, tome poca cantidad, evitará la pérdida de reflejos.
5. Beba poco líquido y vaya antes al servicio.
6. No beba nada de alcohol, los demás lo notarán.
7. Para relajarse respire de forma profunda 15 veces, soltando el aire por la boca.
8. Si le tiemblan las manos, ábralas y ciérrelas 10 veces.
9. Tome una infusión relajante antes. Sólo podrá tomar café u otro tipo de bebida con cafeína si no le afecta a su organismo.
10. Si su pánico es preocupante, acuda al médico para que le recete un ansiolítico.
11. Cuide el lenguaje no verbal.
12. Al principio busque con la mirada a aquellas personas que han conectado con usted, aunque luego debe alternarlas con el resto.

NUESTRA IMAGEN

Una forma de comunicar es mediante nuestra imagen personal, por eso dicen que “La primera impresión es la que cuenta”.

No debemos olvidar estos pequeños detalles, puesto que en muchas ocasiones, el resultado final dependerá de ésta. Aquí mostramos algunos consejos importantes.

Imagen
Higiene
Forma de vestir
Problemas de salud
Pañuelo
Ropa
Gafas de sol
Lluvia

Lo principal es la higiene por lo que debemos acudir a cualquier cita de forma aseada y reluciente, puesto que es un elemento muy importante en cualquier aspecto de nuestra vida.

A través de la forma de vestir comunicamos nuestra imagen y estatus, además de mostrar hasta qué punto nos cuidamos en cuanto a salud e higiene. También indica si somos más despreocupados o no. Cuando tenemos un acontecimiento importante o salimos, nos gusta arreglarnos, pues lo mismo ocurre cuando tenemos que comunicarnos con el público.

Cuando percibimos algún problema de salud visible, aunque parezca que no es trascendental, debemos acudir al médico para poner remedio. Por ejemplo, el sudor de las manos comentado anteriormente, como es un síntoma de nerviosismo, debemos llevar un pañuelo para ir eliminándolo, ya que puede causar mala impresión al dar la mano.

El pañuelo debemos llevarlo siempre, no sólo por lo anterior, sino porque es un elemento que nos puede ayudar en caso de un ligero constipado o que lo necesite alguien. No olvidemos que debe estar limpio y ser blanco. También influyen la calidad o estado de la ropa, con esto no queremos decir que haya que estrenar ropa cara todo los días, pero sí que hay que cuidarla y que vaya acorde con la ocasión.

El empleo de gafas de sol debe eliminarlo cuando hable con otra persona o esté frente a un auditorio, aunque estemos en pleno mes de agosto, ya que supone una barrera visual. El único caso en que puede utilizarla es por un problema de salud como una irritación, ya que tendría el efecto contrario si no las emplea.

Si llueve, deberá sacudir el agua del paraguas y quitarse la gabardina en la entrada del portal; además de limpiarse los zapatos, porque puede provocar lástima, a la vez que deja un rastro por donde pase.

Si estamos ante una persona racional...

- Vaya al grano de una forma lógica y objetiva
- Tenga en cuenta que se basan en criterios objetivos, por lo que pueden herir los sentimientos de los demás, sin saberlo.
- Controle sus emociones
- Pregúntele sobre sus pensamientos e ideas
- Muéstrela la importancia de lo subjetivo

Si estamos ante una persona emotiva...

- Trate primero los temas con los que no está de acuerdo
- Muestre preocupación por la persona antes que por el trabajo
- Aprecie sus contribuciones.
- Deje que se exprese claramente
- Si le critica algo, deje claro que se trata del hecho, y no de la persona
- Resalte los aspectos positivos

Si estamos ante una persona planificadora...

- Muestre que tiene objetivos
- Respete los plazos, porque estamos ante una persona que le resulta difícil ser flexible
- Sea decisivo, claro y ordenado
- Dele tiempo para prepararse, o adaptarse a los cambios
- Piense que no le gustan las cosas ambiguas o imprevistas

Si estamos ante una persona improvisadora...

- Dele tiempo para que entienda los hechos, o para discutir los detalles
- No le pida rapidez en sus conclusiones
- Déjelo experimentar y que sea espontáneo
- Tenga en cuenta que también tiene objetivos
- Establezca plazos
- Cuide sus juicios sobre lo que tiene o no, que hacer

CONSEJOS PRÁCTICOS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN

A lo largo del capítulo, hemos visto lo importante que es preparar bien el mensaje que queremos comunicar y esto ocurre, por las siguientes razones (De Manuel y Martínez – Vilanova, 1999):

1. No todos asimilamos por igual.
2. Es necesario captar el interés del receptor, para una mejor transmisión de la información.
3. Hay que demostrar aquello que queremos comunicar.
4. El mensaje tiene que perdurar en el tiempo.

Ya hemos estudiado que el mensaje se compone de introducción, desarrollo y desenlace. Para estructurar mejor cada uno de estos elementos, debemos aplicar consejos como los siguientes. Así conseguiremos una eficacia mayor en la comunicación de nuestras ideas.

Introducción	Desarrollo	Desenlace
Breve Claro Que no canse Frase original Crear Interés Esquema de los siguiente	Adaptar el mensaje Argumentos ordenados Claridad Orden de importancia Reforzar ideas	Breve resumen Despedida original Dar las gracias

Lo que pretendemos, es favorecer el proceso de comunicación que estamos llevando a cabo. Para ello, proponemos algunas pautas a seguir como las que mostramos a continuación:

1. Ser claros a la hora de estructurar el mensaje.
2. Utilizar un lenguaje sencillo.
3. Comunicar de forma directa.
4. Evitar cualquier actitud de superioridad, basándonos en la igualdad de ambos individuos. Así, crearemos un ambiente de confianza y entendimiento.
5. Habrá que mostrarse descriptivo, orientador, paciente, espontáneo, flexible, y abierto.
6. Evitar los ruidos y en su defecto, minimizarlos.
7. Acabar con la redundancia o repetición excesiva. Aunque en principio, la repetición facilita que el mensaje perdure en el tiempo, no conviene abusar, ya que provocaría el efecto contrario.

8. Invertir el proceso, haciendo un resumen de lo que el emisor nos ha dicho, de forma que confirmamos las ideas que hemos entendido y nos aseguramos, de que no se ha producido ningún error en la descodificación del mensaje.
9. Podemos ayudarnos de citas y anécdotas relacionadas con el mensaje.
10. Debemos emplear efectos de impacto, dramatización, o humor, e imágenes, para incidir de forma positiva, tanto en la retención de la información, como en el entendimiento del mensaje.
11. El buen empleo de las pausas, ritmo de la voz y volumen, nos puede ayudar a recalcar algo, o incluso, a despertar al público.

Por tanto, con el empleo de estos consejos y de las técnicas de comunicación estudiadas, conseguiremos que...

- Se entienda mejor nuestro mensaje.
- Mantengamos la atención.
- Creamos interés.
- Dejemos una buena impresión del mensaje.

... y por supuesto proporcionar una BUENA IMAGEN DEL EMISOR.

LO QUE HEMOS APRENDIDO

- La comunicación es aquel medio que une a las personas que forman parte de la organización, con el objetivo de transferir una serie de ideas, y obtener así una respuesta.
- En este proceso intervienen el emisor, receptor, mensaje, canal, codificación, descodificación, las barreras, y la respuesta, feed - back o retroalimentación.
- La comunicación puede ser unilateral o bilateral.
- Debemos hacer un esquema mental, que puede ser o lineal, o un mapa mental.
- El mensaje está compuesto de introducción, desarrollo y desenlace.
- Tenemos fuentes primarias y secundarias.
- Las barreras en la comunicación pueden provenir del emisor, del receptor, de la transmisión del mensaje, de la respuesta, o del entorno.
- Tenemos canales formales e informales, así como, primarios y secundarios.
- Los medios verbales son la comunicación escrita y oral, mientras que los medios no verbales, son la comunicación simbólica y la gestual.
- La información puede transmitirse a través de flujos descendentes, ascendentes o cruzados.
- Las redes que se forman pueden ser centralizadas o descentralizadas.
- En la personalidad, intervienen las características propias, los sentimientos y emociones, los valores y creencias, las actitudes, y el comportamiento o conducta.
- Cuando obtenemos un resultado positivo, al llevar a cabo una conducta determinada, tenderemos a repetirla en situaciones similares.
- La preparación del mensaje es de vital importancia para conseguir una mayor eficiencia en la respuesta y en el resultado final.

AUTOEVALUACIÓN

Marcar la respuesta correcta.

1. Cuando vemos que una persona está hablando sola, decimos:
A) Que necesita de un motivo para comunicar.
B) Que tiene un motivo para comunicar.
C) Ninguna respuesta es correcta.
2. Si ordenamos los elementos del mensaje, estableciendo un nivel de importancia entre éstos, escogeríamos entre las siguientes opciones:
A) Introducción, desarrollo y desenlace.
B) Desarrollo, desenlace e introducción.
C) Ninguna respuesta es correcta.
3. A la hora de recopilar la información con la que creamos el mensaje, tenemos que:
A) Preparar la información suficiente.
B) Preparar la información imprescindible.
C) Ambas respuestas son correctas.
4. Entre las barreras de la comunicación, nos podemos encontrar:
A) El entorno.
B) El tiempo.
C) Ninguna respuesta es correcta.
5. Entre los medios verbales, tenemos:
A) La Comunicación Verbal y la Escrita.
B) La Comunicación Verbal y la Gestual.
C) Ninguna respuesta es correcta.
6. La fase del mensaje, en la que podemos crear un efecto de impacto, es:
A) Introducción.
B) Desarrollo.
C) Desenlace.



ACTIVIDADES

Una de las formas de comunicación es la escrita, por ello, para analizar lo que hemos estudiado en este tema, vamos a basarnos en la siguiente noticia del periódico "Cinco Días" del 01 de Junio del 2004.

La noticia es la siguiente:

TELECINCO SE ASOCIA CON EL CORTE INGLÉS

Sogecable, Antena 3 y también Telecinco. El Corte Inglés adapta sus estrategias comerciales al mercado actual mediante acuerdos con las principales cadenas de televisión españolas, incluida Telecinco, con la que participa al 50% en Publieci Televisión, una sociedad que explota el negocio de televenta.

Con motivo de su próxima salida a Bolsa, Telecinco y las empresas relacionadas acaparan la atención del mercado. La avalancha de información ante el estreno bursátil ha traído al primer plano la existencia de un acuerdo, prácticamente inadvertido hasta el momento, entre Telecinco y El Corte Inglés en el negocio de venta en la gran pantalla. La alianza se materializa en Publieci Televisión, una compañía participada al 50% por Publiespaña, empresa de gestión de la publicidad de Telecinco, y por el grupo de grandes almacenes.

La finalidad de la empresa es 'la explotación del negocio de televenta dentro de Telecinco', indican fuentes conocedoras del acuerdo. La documentación aportada por la cadena televisiva antes del próximo estreno bursátil recoge que la participación se adquirió en el ejercicio 2000.

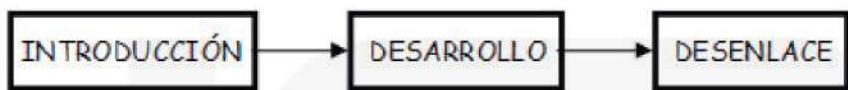
El Corte Inglés ha firmado acuerdos similares con las principales cadenas de televisión de ámbito nacional para aprovechar el filón de la televenta. La compañía, que cuenta con una participación del 2,5% en Antena 3, tiene una alianza con la cadena de televisión en el espacio La Tienda en Casa, también dedicado al mismo negocio.

Similar es el pacto firmado entre El Corte Inglés y Sogecable. Hace cinco años, el grupo audiovisual vendió a la firma de distribución el 75% de las acciones de Canal Club, empresa de venta directa en productos de ocio y cultura. Además, ambas compañías firmaron un acuerdo para desarrollar conjuntamente servicios de comercio electrónico a través de los canales de televisión.

1. En relación a la información que contiene esta noticia, contesta a las siguientes preguntas, siempre y cuando tengas la información pertinente:

¿Qué?
¿Quién?
¿Por qué?
¿Cómo?
¿Cuándo?
¿Cuánto?
¿Para qué?

2. Imagina que tú eres uno de los directivos de El Corte Inglés y que tienes que comunicar al departamento de Marketing y Publicidad los beneficios de este acuerdo. Haz un esquema, resumiendo las ideas que vas a decir, y diferenciando las partes que podemos encontrar dentro del mensaje, es decir:



UNIDAD

LA COMUNICACIÓN

La Comunicación en la Empresa

- Las Cuatro P's de la Comunicación
- La Comunicación Oral
- La Comunicación Escrita
- La Comunicación Verbal Directa
- La Comunicación Verbal Indirecta

1.2



LAS CUATRO P'S DE LA COMUNICACIÓN

La mayoría de las veces limitamos el proceso de comunicación a la palabra, situación errónea, ya que estaríamos hablando sólo de comunicación verbal, pero como hemos estudiado con anterioridad, existen otros elementos que también comunican, como pueden ser los gestos. Con todo esto, estamos haciendo referencia a la comunicación no verbal.

Por ello, podemos diferenciar cuatro elementos dentro del proceso de comunicación, que son conocidos como las cuatro P's de la comunicación, y son los siguientes:

4 P's	Se Materializan en...
Pensamiento	Actitud, estrategias, mapas mentales...
Palabra	Idea, ritmo, tono...
Posición	Proxémica, háptica, cinética y oculésica
Propósito	Objetivo perseguido

Con el PENSAMIENTO nos referimos al conjunto de ideas que queremos comunicar, en el que influye tanto la actitud que tengamos, como las estrategias que empleamos para favorecer la comunicación a la hora de buscar ideas. Podemos distinguir las siguientes:

- La lluvia de ideas, que se emplea para fomentar la creatividad.
- Las preguntas encadenadas, que ayudan a analizar una idea en concreto, determinando así todos los aspectos que puedan estar relacionados.
- Los mapas mentales, que nos ayudan a ordenar las ideas, según los niveles de importancia que hay entre éstas.

Dentro de la PALABRA, debemos tener en cuenta no sólo lo que decimos, sino cómo lo decimos. La idea que queremos transmitir de forma aislada, pertenece a la comunicación verbal, pero además debemos añadir el ritmo, tono, acento,... que forman parte de la comunicación no verbal, y que a su vez complementa a ésta.

Por ello, cuando un orador ve que su público se está durmiendo, empleará estos elementos para conseguir despertarlos y crear interés. Muchas veces ocurre esto, porque la tendencia natural de nuestro ritmo es que sea monótono, y será necesario romper con ello para ser más eficientes en el proceso de comunicación.

Un dato curioso que fundamenta el empleo de la comunicación no verbal es que la palabra sólo representa el 10% de lo que queremos decir. Por ello, existen diversos estudios como:

- KINESIS: Se basa en la descomposición del lenguaje corporal y analiza los gestos, las expresiones faciales, los movimientos,...

- MORFOPSICOLOGÍA: Relaciona los datos anatómicos y los rasgos psicológicos.
- PARALENGUAJE: Estudia la forma en que decimos las cosas.

Hemos hablado de las cualidades de la voz como ritmo, tono,... pero además, también podemos comunicar a través de la risa, el suspiro, el llanto o el bostezo, sin olvidar el empleo de palabras específicas, como cuando decimos “es broma”, a la hora de hacer un chiste.

En cuanto a la POSTURA o POSICIÓN, existen estudios basados en:

1. PROXÉMICA: Analiza las distancias y el espacio que guardan las personas al interactuar con otras. Podemos diferenciar cuatro zonas. Éstas las establecemos en función de la distancia que existe entre el emisor y el receptor, cuando coinciden en tiempo y lugar.

Zona	Subzona	Distancia
Íntima	Privada	0-15 cms
	Lejana	15-45 cms
Personal	Cercana	45 cm-1m
	Alejada	1-1,5 m
Social	-	1,5- 3,5 m
Pública	-	+ 3,5m

Debemos tener en cuenta estas distancias, a la hora de llevar a cabo el proceso de comunicación, ya que pueden incidir en el resultado según sean las adecuadas o no. No sólo pueden actuar en nuestro beneficio, sino también pueden perjudicarnos. Un aspecto de interés es que estas distancias se acortan en un 20% en los países latinos.

2. HAPTONOMÍA ó HÁPTICA: Analiza el significado de los movimientos de las manos, así como de los gestos que hacemos. Por ejemplo, el efecto de dar la mano con fuerza o de una forma más flácida, o también, quién debe darla primero. Existen algunos gestos que esconden significados como:
 - Hablar con las manos hacia arriba, es sinónimo de que la persona es honesta en lo que dice.
 - El colocar las palmas hacia abajo sobre la mesa, acompaña al acto de puntuar.
 - Si hacemos como si diésemos un palmetazo en la mesa pero no llegamos a darlo, estaremos rompiendo con lo que ocurre,...
3. CINÉTICA: Estudia diversas posturas como los llamados bloqueos, que se producen cuando cruzamos los brazos al negociar, si movemos el pie de forma continua, o si nos

tapamos los ojos o la boca. También analiza gestos como el movimiento de cabeza afirmando, que si se realiza rápidamente significa que sí; pero si es lento, significa que se lo está pensando. Otro ejemplo, es que si apoyamos la cabeza sobre una mano, significa comodidad o aburrimiento.

4. OCULÉSICA: Analiza el significado de la mirada, y será muy importante cuando la distancia que exista entre el receptor y el emisor, sea personal o íntima. Ésta es la comprendida entre cero centímetros y el metro y medio.

Pupila	Pequeña	Desagrado, nerviosismo
	Grande	Agrado, relajado
Mirada	Profesional	Mira a los ojos
	Social	A los ojos y a la boca
	Íntima	A los ojos y al cuerpo
	Furtiva	De reojo o huidiza

Por último, nos queda hablar del PROPÓSITO, que hace referencia al objetivo que perseguimos con la comunicación. Puede ser querer dar a conocer algo, persuadir, establecer contacto,...

Según el objetivo que tengamos con la comunicación, el contenido de las 4 P's será distinto, siendo de gran importancia, al influir en todo el proceso de forma directa.

LA COMUNICACIÓN ORAL

Como hemos visto anteriormente, si lo que decimos es importante, lo será mucho más el cómo, ya que intervienen los distintos aspectos de la comunicación verbal y no verbal ya estudiados.

Por ejemplo, esto es muy importante para un locutor de radio, ya que sólo a través del oído, nos hace sentir diversas emociones, empleando su tono, ritmo de voz,...

Nosotros, a diferencia de los animales que emiten sonidos, formamos palabras para comunicarnos, además de emplear las distintas técnicas y consejos que estamos estudiando. Todo ello nos ayudará a transmitir un mensaje completo y entendible por el receptor.

El primer paso para ayudarnos de nuestra voz como herramienta en el proceso de comunicación, es conocerla, ya que cada uno tiene un timbre, tono y volumen determinados, aunque es cierto que estos dos últimos son los que deberemos entrenar para conseguir efectos distintos. Para ello, vamos a analizar diversos aspectos como podemos ver a continuación.

El VOLUMEN nos ayudará a dar un mayor o menor énfasis, aunque no debemos olvidar que hay que acondicionarlo al espacio y a las circunstancias. Habrá ocasiones que será mejor dejar de hablar, en vez de hacerlo más alto, como cuando tenemos que hablar en público y hay un murmullo en la sala. Si hablamos muy alto, podemos parecer agresivos; mientras que si hablamos muy bajo, podemos provocar la pérdida del mensaje, de forma total o parcial.

En cuanto a la VELOCIDAD, además de adecuarse al objetivo y al mensaje, también tendremos que adaptarla a la situación, como cuando le hablamos a otras personas que no dominan nuestro idioma. Si hablamos de forma acelerada, podemos provocar nerviosismo o incluso que no lo entiendan; mientras que si hablamos demasiado lento, podemos aburrir al receptor.

Por norma general, la PAUSA crea expectación, pero hay que tener cuidado con su duración, porque si es excesiva, puede provocar un efecto negativo.

Si empleamos una combinación óptima del volumen, velocidad y pausa, tendremos un tono y ritmo adecuados, incidiendo de forma positiva en el mensaje, y por tanto, en el proceso de comunicación.

La VOCALIZACIÓN será importante, ya que de ella dependerá que el mensaje llegue de una forma clara al receptor. Podemos emplear una técnica basada en exagerar ésta, aunque realmente el efecto es menor, por lo que será eficaz en situaciones como cuando...

1. Estamos ante personas de otro idioma
2. No vocalizamos bien, por naturaleza o por circunstancias como cansancio,...
3. Las circunstancias acústicas no son buenas.

No debemos olvidar la POSTURA, debido a que con ella, podemos mejorar el entendimiento del mensaje, como cuando miramos a la cara de la otra persona.

De Manuel y Martínez – Vilanova (1999), nos proponen las siguientes sugerencias para la comunicación oral:

1. Evite preguntar ¿por qué?, reemplácelo por ¿qué entiendes por? o ¿qué quieres decir con...?
2. Cuando hable a grupos numerosos deberá alzar la voz, para llegar a los oyentes más alejados. Con una mirada podrá comprobar que lo siguen.
3. Haga uso racional de las pausas. Las puede emplear para captar la atención, para que el público reflexione, o para separar los asuntos. El uso adecuado equivale al empleo de los signos de puntuación de forma correcta.
4. No se preocupe si nadie se ríe de su chiste, actúe como si nada.
5. Conózcase más a sí mismo para emplear de la forma correcta su paralenguaje.
6. Sonría de forma natural antes de comunicar, si es de forma cálida, su receptor le corresponderá.
7. No imite a nadie, actúe de forma natural, si intenta camuflar sus defectos se le notará.
8. Estimule a su oyente empleando frases sencillas, cortas y en voz activa, como “somos capaces de hacerlo”.

9. Utilice su capacidad de empatía o de ponerse en el lugar del otro.
10. No olvide que el objetivo es expresar las ideas de forma clara, y no impresionar.
11. Es más importante cómo se dicen las cosas y no lo que se dice.
12. “Lo que se dice o escribe con pasión siempre llega al corazón”.
13. Es mejor decir “se encargó material suficiente para los alumnos” a “se encargaron 20 libros”.
14. Si la ocasión lo aconseja, emplee el nombre del receptor, a todos les gusta porque sienten que el trato es más personalizado.
15. Si empleamos una comunicación adecuada, podemos obtener una imagen favorable y la consecución de los objetivos establecidos.
16. La voz actúa sobre la sensibilidad del receptor, por lo que le ayudará a crear un clima de complicidad.
17. Sea claro al hablar.
18. La mirada, y en general la comunicación no verbal, debe reforzar al mensaje.
19. A veces el lenguaje corporal comunica más que las palabras.
20. No sirve aplicar técnicas de comunicación a mensajes huecos, ya que éstos deben ser auténticos.

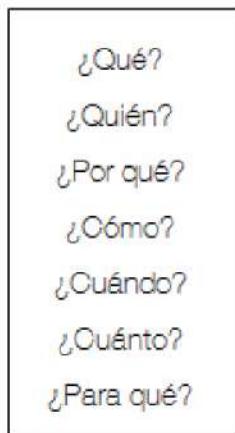
LA COMUNICACIÓN ESCRITA

La dificultad de este tipo de comunicación, radica en que sólo nos encontramos con las palabras y los signos de puntuación. Un inconveniente es la falta de efectividad que la comunicación oral sí consigue, mediante el empleo del tono, volumen, ritmo, pausas,...

Otra desventaja es que no obtenemos una respuesta inmediata, ya que puede pasar algún tiempo entre que redactamos en mensaje y el receptor lo lee, además de que no podemos modificarlo de inmediato para adaptarlo a su destinatario, si detectamos que las circunstancias de éste, son distintas a las que pensábamos.

Una de las ventajas que tiene, es que tenemos más tiempo para estructurarlo y revisarlo, por lo que es una forma de comunicación más ordenada, al poder emplear esquemas y guiones más meditados.

A la hora de redactar nuestro mensaje, una ayuda para empezar a enlazar las ideas, es responder a las preguntas ya estudiadas anteriormente:



Además de seguir el esquema:



Por otra parte, partiendo de que el texto lo verá el receptor, serán importantes tanto el estilo como la forma. Así, transmitimos una imagen de nosotros, obligándonos a cuidar el soporte de la escritura, la calidad de la impresión, el formato y las palabras elegidas. No debemos descuidar el ESTILO, que será claro, y conciso.

Algunos consejos que debemos seguir a la hora de redactar nuestro mensaje son:

1. Adaptar el texto al receptor.
2. Dominar el significado de las palabras empleadas en el mensaje.
3. Combinar frases largas y cortas.
4. Eliminar frases o términos que le resten seguridad al texto.
5. Evitar las redundancias innecesarias.
6. Estructurar las frases de forma adecuada, además de emplear de forma correcta, los signos de puntuación.
7. Es mejor emplear la voz activa. De esta forma, las frases serán más sencillas.

Para dar FORMA a la presentación escrita, emplearemos los párrafos, los signos de puntuación, las páginas, el orden del texto, los títulos, y otras características referentes al tipo de letra, interlineado, colores, tamaño,...

De forma esquemática, podemos ver el empleo correcto de algunos de estos aspectos:

Párrafo	-	No deben ser muy extensos
Signos de Puntuación	Punto y seguido	Cambia de concepto dentro de un mismo tema
	Punto y aparte	Cambia de idea o tema
	Dos puntos	Marca una pausa, y llamar la atención
	Coma	Realiza pausas breves que hacemos al hablar
	Paréntesis	Aclara un concepto o añadir información
	Comillas	Señala alguna idea o palabra
	Interrogación	Da énfasis de forma interrogativa
Páginas	-	Depende del objetivo. Por regla general papel blanco y DIM A4
Orden del Texto	Tipo de párrafo	El ordinario emplea sangría a la izquierda y el moderno no
	Márgenes	Normalmente de 2 a 3 cms
Títulos	-	Ordenan los distintos conceptos sólo con la vista
Otros	-	Tipo de letra, interlineado, colores, tamaño...

Al igual que en la pregunta anterior, vamos a ver las veinte sugerencias que nos proponen estos autores sobre la comunicación escrita:

1. Tener a mano un diccionario de la Real Academia Española, uno de sinónimos, o cualquier otro, que veamos conveniente.
2. Escribir de forma breve, sencilla y clara.
3. Utilizar el lenguaje adecuado a las circunstancias.
4. Emplear lo menos posible verbos como haber, ser, tener y estar.
5. Escribir como hablamos, pero dando una aspecto más formal al mensaje. Evitará así oraciones subordinadas y párrafos largos.
6. Aunque el mensaje sea profesional, si es para un amigo, dele un enfoque más cordial.

7. Utilice palabras para enlazar unas oraciones con otras, como por ejemplo: por lo tanto, consecuentemente,...
8. No le dé miedo a expresar sus sentimientos a través de la comunicación escrita, le dará mayor fuerza.
9. Cuando redacte el mensaje, deje surgir las ideas de forma natural, ya las ordenará más tarde.
10. A través del título debe dar una idea sobre el texto, a la vez que consigue captar la atención.
11. Mediante las primeras frases debe despertar el interés, pero debe ir al grano para evitar aburrir al receptor.
12. Para ver si lo que redactó expresa lo que quiere comunicar, deje que otro lo lea y le cuente lo que entendió.
13. Antes de redactar el mensaje, piense cómo le gustaría que le escribiesen si usted fuese el receptor.
14. Transmite su personalidad en lo que escriba.
15. Recuerde que las últimas frases son tan importantes como las primeras, por lo que ayudan a tener un efecto sobre mensaje y, por tanto, sobre el receptor.
16. Utilice de forma correcta los signos de puntuación.
17. Existen cuatro condiciones que darán eficacia al mensaje:
 - Un gancho que atrape la atención
 - Una frase que exponga el objetivo
 - Un argumento que refuerce a éste
 - Una frase final que provoque la acción
18. Emplee un tono positivo y cordial siempre que sea posible.
19. Para escribir bien, será necesaria tanto la voluntad, como la práctica.

LA COMUNICACIÓN VERBAL DIRECTA

Lo que queremos es diferenciar la comunicación que puede existir entre el emisor y el receptor, en función de que ambos se encuentren en contacto directo o no. De esta forma, podemos hablar de comunicación verbal directa e indirecta, siendo la primera, el objeto de estudio de esta pregunta. Algunas de las situaciones, en las que podemos hablar de la existencia de una comunicación verbal directa y que vamos a analizar, son las que proponemos a continuación:

Comunicación Directa	Verbal
Presentaciones	
Entrevistas	
Conferencias	
Debates	
Cursos	
Reuniones	
Comida o cena de negocios	

Lo principal de todas ellas es su preparación, puesto que no sólo nos ayudará a conseguir que el proceso de comunicación se lleve a cabo de forma positiva, sino que además, nos dará mayor seguridad al conocer más sobre el tema, y sobre la persona, con la que vamos a interactuar.

PRESENTACIONES

Aunque vamos a analizar este caso con mayor detalle, sólo queremos adelantar que se trata de situaciones en que el emisor hará referencia tanto a una cosa (producto o exposición de un trabajo) como a una persona.

Tendremos que ser breves, a la vez que evitemos hablar de uno mismo, ya que le restaríamos importancia al motivo de la presentación.

ENTREVISTAS

Nos referimos a las que se pueden producir con clientes o con proveedores; además, de las entrevistas de trabajo. Aunque el objetivo perseguido en cada una de ellas sea distinto, las situaciones expuestas son similares.

Cuando tratemos con clientes, no debemos convertir este encuentro en un monólogo. No sólo se trata de vender un producto, sino de escucharles y así, poder satisfacer sus necesidades. Evite las esperas innecesarias, la falta de cordialidad, y el desorden. Por otro lado, si debe resolver algún problema mientras que éste se encuentra presente, escoja otro lugar para solucionarlo, ya que puede provocar que se sienta incómodo.

Cuando visite a un cliente, anuncie su visita a la persona encargada, si en un plazo prudente no le han atendido recuérdeselo, pero no le agobie. Si no puede esperar más, justifique que su agenda no le permite dedicar más tiempo, e intente concertar una cita para otro día. Si vuelve a ocurrir lo mismo, olvídense, no le interesa.

En cuanto a los proveedores, debemos actuar al igual que con los clientes, porque en cierto modo éstos también lo son. Nuestro trato debe ser educado y cordial, aunque no nos interese lo que nos dicen, ya que son colaboradores de la empresa.

¿Quién no ha realizado una entrevista de trabajo? Aunque en ocasiones, parezca un mero trámite, debemos detenernos en algunos puntos de interés.

Un aspecto importante, será el lugar en el que se realice la entrevista. Deberá ser tranquilo, cómodo e íntimo. Es aconsejable que el entrevistado sepa de antemano, los temas a tratar, y si necesitará aportar algún documento. La entrevista deberá realizarla personal especializado, que sabrá obtener su perfil, para ver si es idóneo para el puesto. Al tener su currículum, estamos ante una persona que ya ha pasado la primera fase, por lo que conocemos su formación y experiencia. Ahora, los aspectos que más nos interesan, serán los relacionados con los siguientes apartados:

- Su imagen personal
- Actitud
- Carácter
- Don de comunicar

Como en otras ocasiones, el primer minuto será crucial, por lo que hay detalles que tendremos que cuidar como los que mostramos en el siguiente cuadro:

Aspectos Claves en una Entrevista
Sea puntual
Ir adecuadamente vestido
Entrar en la sala con decisión pero relajado
Muéstrese seguro
Sea modesto
Muéstrese ilusionado
Nunca se muestre como si fuera un criado
Vea a la otra persona como si fuera un amigo
Utilice el tratamiento de usted salvo que le indiquen lo contrario
Salude, sonría y establezca contacto visual
Conteste a lo que le preguntan de forma sincera, directa y escueta
No interrumpa
Escuche con atención
No gesticule demasiado
No mueva en exceso las manos
Si no entiende algo, pregúntelo
No critique sus puestos de trabajos anteriores
Si quiere, indique su deseo de progresar
Comente lo beneficioso que puede ser para la empresa
No finja
Póngase en el lugar del otro
No adquiera compromisos que no pueda cumplir
Emplee un lenguaje adecuado
Espere a que la otra persona exponga las condiciones económicas y laborales

Un consejo para el entrevistador es que准备 un documento para completar durante la entrevista, donde quede reflejada la información sobre el candidato en relación a los datos personales, formación, experiencia, cualidades a valorar para el puesto, e impresiones personales.

CONFERENCIAS

No debe convertirse en un orador, aunque tampoco conviene improvisar. Hable de un sólo tema, dándole su punto de vista personal. Emplee un ritmo adecuado a las circunstancias.

A la hora de redactar el guión, tenga en cuenta algunos consejos como los siguientes:

- Ofrezca una visión amplia y profunda del tema a tratar
- Debe facilitar su revisión a la vez que expone
- Prepare el material suficiente para repartir entre los oyentes

Editado por:
ICB, S.L. (Interconsulting Bureau S.L.)
Avda. Ortega y Gasset, 198. P.I. Alameda
29006 – Málaga. España
Tfno: (+34) 952 28 87 67
Web: www.icbeditores.com
Correo electrónico: info@icbeditores.com

Habilidades en la Comunicación Social:

Saber Comunicar y Escuchar

Coordinadora de la obra: Paloma Ramos Ramos

Licenciada en Psicología por la Universidad de Málaga

2^a Edición

© ICB, S.L. (Interconsulting Bureau S.L.), 2014/05, 1^a edición

© ICB, S.L. (Interconsulting Bureau S.L.), 2015/11, 2^a edición

Reservados todos los derechos de publicación en cualquier idioma.

Según el Código Penal vigente ninguna parte de este o cualquier otro libro puede ser reproducida, grabada en alguno de los sistemas de almacenamiento existentes o transmitida por cualquier procedimiento, ya sea electrónico, mecánico, reprográfico, magnético o cualquier otro, sin autorización previa y por escrito de Interconsulting Bureau S.L., su contenido está protegido por la Ley vigente que establece penas de prisión y/o multas a quienes intencionadamente reprodujeren o plagiaren, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica.

ISBN: 978-84-92889-37-2

CÓDIGO: MAIC000141

Impreso en España- Printed in Spain

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar, escanear o hacer copias digitales de algún fragmento de esta obra.

Para descargar el contenido multimedia diríjase a la siguiente dirección:
<http://www.icbeditores.com/multimedia-internacional>

ÍNDICE

1. LA COMUNICACIÓN

1.1. La Comunicación y su Repercusión en la Conducta

● El Proceso de Comunicación	3
● La Estructura del Mensaje	4
● Fuentes de Información	6
● Barreras en la Comunicación.....	7
● Canales, Medios, Flujos y Redes.....	9
● La Repercusión de la Personalidad.....	11
● Consejos Prácticos para Mejorar la Comunicación	15
● Lo que hemos aprendido.....	17
● Autoevaluación	18
● Actividades	19

1.2. La Comunicación en la Empresa

● Las Cuatro P's de la Comunicación.....	23
● La Comunicación Oral.....	25
● La Comunicación Escrita	27
● La Comunicación Verbal Directa	30
● La Comunicación Verbal Indirecta.....	37
● Lo que hemos aprendido.....	40
● Autoevaluación	41
● Actividades	42

1.3. La Comunicación No Verbal

● El Lenguaje No Verbal	45
● El Lenguaje Corporal.....	45
● La Sonrisa	50
● El Miedo	51
● Nuestra Imagen	52
● Lo que hemos aprendido.....	54
● Autoevaluación	55
● Actividades	56

1.4. Técnicas para Hablar en Público

● Introducción	59
● Organizar la Presentación: Previsiones a Hacer	59
● Estructurar la Presentación: Fases a Seguir	64
● Habilidades para Ser un Buen Comunicador.....	64
● Lo que hemos aprendido.....	66
● Autoevaluación	67
● Actividades	68

2. HABILIDADES INTERPERSONALES

2.1. La Escucha Activa

● Definición, Objetivos y Tipos de Escucha Activa.....	71
● Obstáculos que se Pueden Presentar	73
● Técnicas para Mejorar esta Habilidad Social	75
● Consejos para Ser más Eficaces.....	77
● Las Ventajas de su Aplicación.....	78
● Lo que hemos aprendido.....	79
● Autoevaluación	80
● Actividades	81

2.2. Habilidades para la Comunicación Asertiva

● Aspectos Básicos de la Asertividad.....	85
● Objetivos y Características	86
● Diferencias entre Ser Asertivo, Pasivo o Agresivo.....	87
● Cómo Aplicar esta Habilidad Social.....	89
● Los Derechos Asertivos.....	90
● Responder de Forma Asertiva.....	92
● Lo que hemos aprendido.....	94
● Autoevaluación	95
● Actividades	96



3. TRABAJO EN EQUIPO

3.1. El Trabajo en Equipo

● En el Interior del Equipo.....	99
● Estrategias Prácticas para Animar y Liderar el Trabajo en Equipo.....	103
● Lo que hemos aprendido.....	108
● Autoevaluación	109
● Actividades	110

3.2. Métodos y Técnicas de Trabajo en Equipo

● Métodos y Técnicas de Trabajo en Equipo.....	113
● Método de Desarrollo de Equipo.....	113
● El Brainstorming.....	117
● El Grupo Nominal.....	119
● Método Delphi	120
● Phillips 6/6	121
● Discusión Dirigida	122
● Estudio de Casos.....	123
● Otras Técnicas.....	123
● Lo que hemos aprendido.....	125
● Autoevaluación	126
● Actividades	127

3.3. Liderazgo y Motivación

● Liderazgo y Motivación.....	131
● Liderazgo: Definición	131
● Perfil del Líder	132
● Estilos de Liderazgo.....	134
● Empowerment.....	143
● Motivación y Comportamiento	147
● Teorías de la Motivación	148
● La Satisfacción en el Trabajo.....	155
● Técnicas de Motivación	159
● Gestión del Clima Laboral.....	163
● El Marketing Interno.....	166



● Lo que hemos aprendido.....	172
● Autoevaluación	173
● Actividades	174

4. HABILIDADES EN LA DIRECCIÓN DE GRUPOS

4.1. Estilos de Dirección en la Administración Pública

● Estilos de Dirección en la Administración Pública. Estilos de Liderazgo	179
● El Liderazgo como Actividad Cultural de la Organización	181
● Estilos de Dirección	184
● El Modelo del Liderazgo Situacional en la Administración Pública	188
● Lo que hemos aprendido.....	193
● Autoevaluación	194
● Actividades	195

4.2. Los Conflictos en los Equipos de Trabajo

● Teoría del Conflicto.....	199
● Definiciones de Conflicto	199
● Fuentes de Conflicto	200
● Manejo del Conflicto	202
● Introducción a la Resolución de Conflictos.....	204
● Métodos para la Resolución de Conflictos	205
● Caso Práctico Resuelto sobre Resolución de Conflictos.....	209
● Lo que hemos aprendido.....	213
● Autoevaluación	214
● Actividades	216

4.3. Gestionar Reuniones Conflictivas

● Qué Estructura Tienen las Reuniones.....	219
● Qué es Preciso Tener en Cuenta Antes de Iniciar una Reunión	220
● Factores de Éxito en el Desarrollo de Reuniones	223
● Cuáles son las Reuniones más Importantes	224
● Desarrollo de las Reuniones de Solución de Problemas	226
● Habilidades de Dirección de Reuniones	226



● Comportamientos Funcionales y Disfuncionales en Reuniones.....	229
● Técnicas de Dirección de Reuniones	230
● Elaboración de Escritos en las Reuniones	232
● Lo que hemos aprendido.....	235
● Autoevaluación	236
● Actividades	237

4.4. La Negociación

● Factores que Debemos Dominar.....	241
● La Asertividad.....	242
● La Empatía.....	243
● Escucha Activa	244
● La Persuasión.....	245
● Tratamiento de Quejas y Objeciones	246
● Lo que hemos aprendido.....	249
● Autoevaluación	250
● Actividades	251

4.5. Corregir y Críticar Constructivamente

● Criticar Es Dar Criterios para Cambiar.....	255
● Reglas para Criticar Bien.....	255
● Un Guía de Afrontamiento	259
● Cuando Hace una Crítica y le Ponen Obstáculos o le Replican	261
● Lo que hemos aprendido.....	262
● Autoevaluación	263
● Actividades	264

SOLUCIONARIOS

Solucionario Autoevaluación	265
Solucionario Actividades	269

GLOSARIO

BIBLIOGRAFÍA





UNIDAD

LA COMUNICACIÓN

La Comunicación y su Repercusión en la Conducta

- El Proceso de Comunicación
- La Estructura del Mensaje
- Fuentes de Información
- Barreras en la Comunicación
- Canales, Medios, Flujos y Redes
- La Repercusión de la Personalidad
- Consejos Prácticos para Mejorar la Comunicación



EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

La comunicación es un elemento de vital importancia para el día a día, siendo el medio a través del que nos relacionamos con nuestro entorno. Por ello, es cierto que es necesario tenerla en cuenta para la “vida en la empresa”, ya que tendremos que convivir en éste microentorno, y nos será de gran utilidad el dominio de esta capacidad de relación.

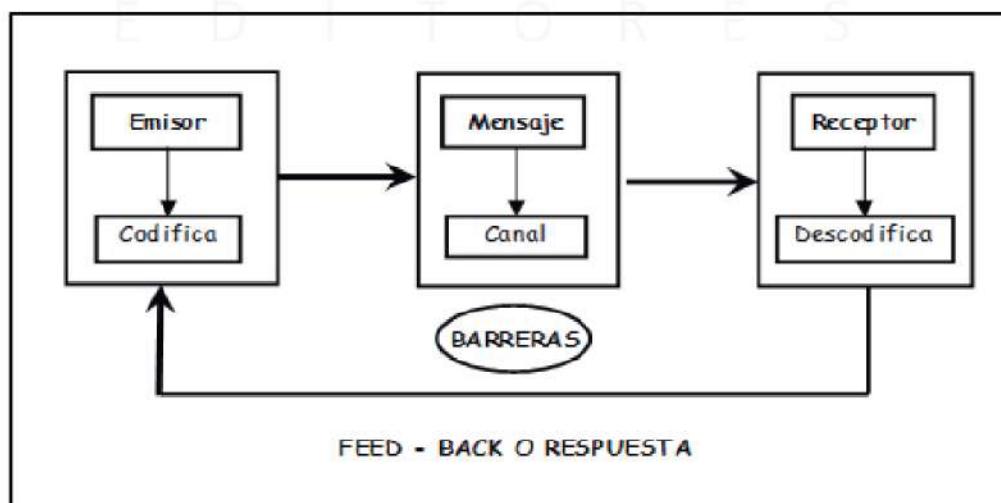
En el ámbito empresarial, definimos comunicación como aquel medio que une a las personas que forman parte de la organización, siendo su objetivo transferir una serie de ideas, y obtener una respuesta, como resultado de este proceso.

Debemos tener en cuenta dos conceptos fundamentales, como son la transferencia de la información y que sea comprensible, es decir, las personas intercambian conceptos, símbolos, significados... sin olvidar, que su destinatario debe entenderlos fácilmente, dando una respuesta que complete el ciclo de comunicación.

Para que se realice de una forma eficaz, podemos resumir el conjunto de ideas que queremos transmitir a través de nuestro mensaje, en las siguientes preguntas:

¿Qué?
¿Quién?
¿Por qué?
¿Cómo?
¿Cuándo?
¿Cuánto?
¿Para qué?

Por otro lado, no debemos de olvidar el esquema del proceso de comunicación, que se resume en lo siguiente:



El punto de partida es el EMISOR, quien emite un MENSAJE que habrá CODIFICADO previamente, y que se transmitirá a través de un CANAL (aire, papel, imagen,...). A su vez, el RECEPTOR recibirá este mensaje, que tendrá que DESCODIFICARLO para entenderlo y poder transmitir una RESPUESTA.

Por otro lado, incidirán las circunstancias que pueden actuar eliminando eficacia del proceso, conociéndose cómo BARRERAS.

Cuando nada más que interviene de forma activa uno de los implicados, decimos que existe comunicación unilateral, mientras que cuando ambos interactúan y por tanto, se produce una respuesta o feed – back, decimos que se trata de una comunicación bilateral.

Supongamos por ejemplo, que si vemos que una persona está hablando sola, diremos que está loco, pero puede que esté intentando memorizar algo. Esto ocurre porque siempre existe un motivo para comunicar, ya que no se comunica porque sí.

Sabemos que los seres humanos tienen cinco sentidos a través de los que comunicamos:

- Vista
- Olfato
- Gusto
- Tacto
- Oído

Por ello, siempre que podamos, tendremos que emplear la mayoría, para conseguir una comunicación más efectiva y a la vez, obtener una respuesta mejor.

Por ejemplo, cuando vamos a un restaurante si el camarero nos recomienda un plato, a través del OÍDO nos apetece probarlo. Si además, éste cuenta con un buen olor, a través del OLFATO nos empieza a enganchar. Por otro lado, si tiene una buena presentación, entraría la VISTA y cuando lo probemos, el GUSTO.

LA ESTRUCTURA DEL MENSAJE

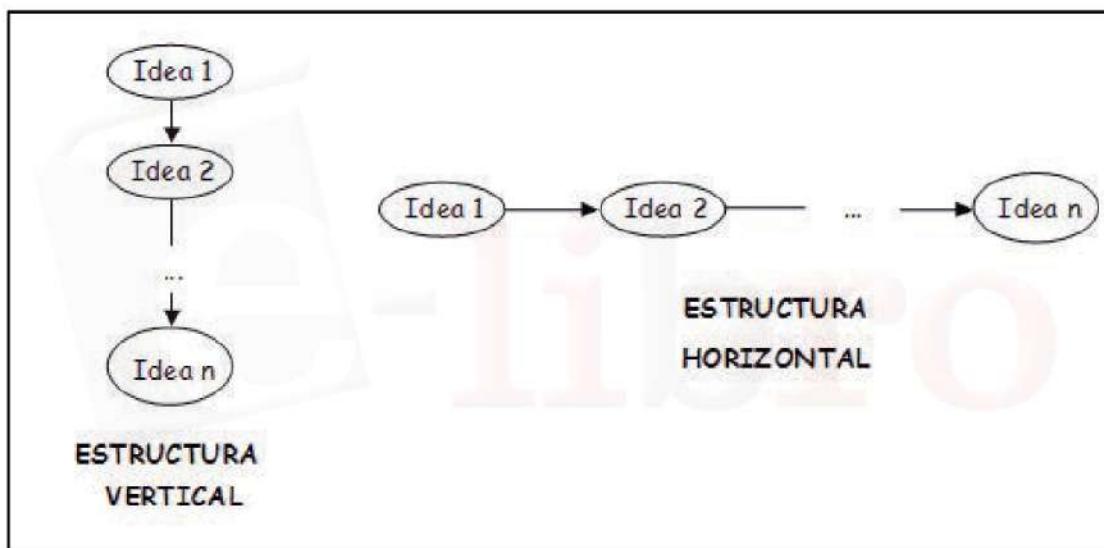
Obviamente, si nos preguntan la hora, no vamos a detenernos mucho en la estructura de la respuesta, ya que de forma inconsciente, lo haremos al formular una frase con sentido, en el mismo idioma (codificación), y que conteste a la pregunta (respuesta o retroalimentación). Pero eso no resta importancia a este epígrafe, puesto que nos ayudará cuando necesitemos elaborar mensajes más complejos y extensos.

Por ello, tendremos que contestar a dos preguntas:

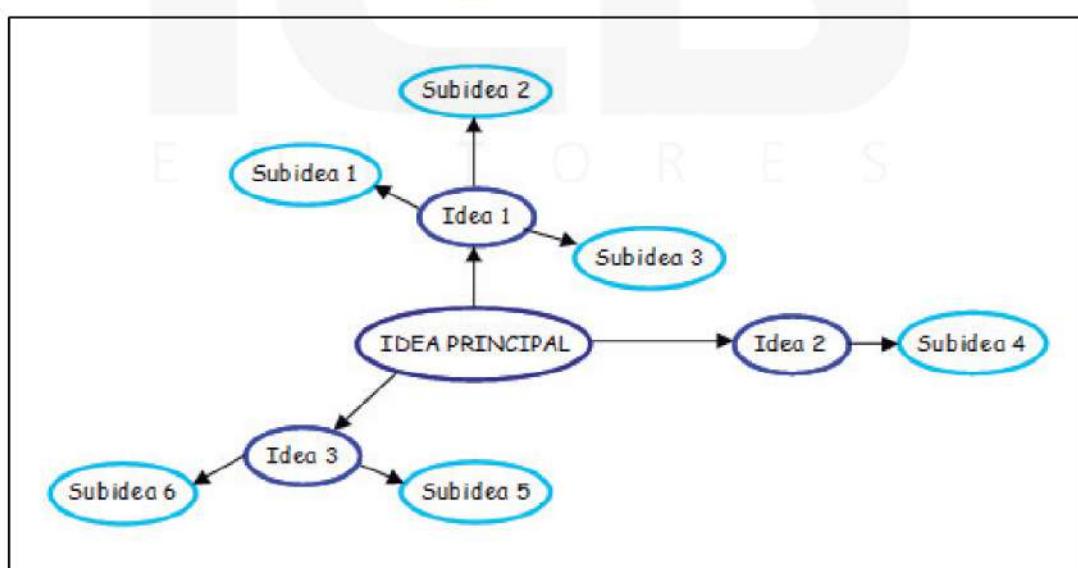
- ¿Qué ideas quiero transmitir?
- ¿Cómo las formulo para que tengan coherencia?

Una herramienta sencilla y eficaz, para contestar a estas cuestiones, es hacer un **ESQUEMA**, con una relación de los puntos claves que forman parte de nuestra idea. Una vez escritas todas, tendremos que ordenarlas para darles sentido en su conjunto, y así, podremos llevar a cabo nuestro proceso de comunicación, sin que nos olvidemos de ningún aspecto importante.

Por defecto, estructuramos nuestras ideas de forma lineal, bien poniendo una idea debajo de otra (de forma vertical), o bien poniendo cada una al lado de la siguiente (de forma horizontal).



Existe otro método para estructurar las ideas, que consiste en la creación de mapas mentales, es decir, comenzaremos con la idea principal situándola en el centro, obtendremos de ésta ramificaciones con cada una de las subideas, y así sucesivamente, según los distintos niveles de importancia.



Por otro lado, para ordenar estas ideas principales que queremos transmitir, estableceremos un orden que guíe el mensaje, para poder darle la coherencia necesaria, y que sea más fácil comprender. De forma sencilla, deberá quedar así:



El DESARROLLO será el que tenga una mayor duración, al contener la exposición de la idea. No obstante la INTRODUCCIÓN y el DESENLACE son también importantes, porque mientras que con la primera tenemos que captar la atención del receptor, con la segunda tenemos que concluir, y por tanto, será la parte que mayor recuerdo deje, al tener una función recordatoria. La importancia de la introducción y del desarrollo se fundamenta en que las impresiones que más se recuerdan, son las primeras y las últimas. Con esto no establecemos ningún orden de importancia, puesto que no podemos destacar ninguna parte, al ser todas importantes para emitir un buen mensaje.

Otro aspecto será el empleo del tiempo, ya que, en ocasiones, no podemos exponer la información tal y como la hemos obtenido.

Un ejemplo de esto lo tenemos en las noticias, ya que, en un tiempo y un espacio muy limitados, los periodistas tienen que resumir las horas de trabajo empleadas, para ponernos al día de lo que ha ocurrido en las últimas horas.

Por último, tendremos que adaptarnos a las circunstancias del entorno, el receptor,... ya que, estos elementos también influyen tanto en la eficacia del mensaje, como en el proceso de comunicación que estemos llevando a cabo.

FUENTES DE INFORMACIÓN

A la hora de obtener datos que fundamenten el mensaje, tenemos dos tipos de fuentes:

1. FUENTES PRIMARIAS: Son aquellas que se basan en la obtención de información de forma directa, es decir, tomamos la información de primera mano a través de preguntas, observación de la realidad,...
2. FUENTES SECUNDARIAS: Son aquellas que utilizan la información que ha sido elaborada por otros, como obtener la información de un libro, de internet,...

Estos aspectos son importantes, porque en muchas ocasiones, necesitamos fundamentar nuestro mensaje, y para ello, tendremos que informarnos como profesionales que somos.

Por ello, será necesario obtener cuanta información tengamos a nuestro alcance, para posteriormente ordenarla, y llegar así a establecer un proceso eficaz de comunicación.

Algunos consejos prácticos a la hora de obtener el mensaje son (De Manuel y Martínez – Vilanova, 1999):

- Mejor decir que ignoramos algo a tener que inventarlo.
- Preparar la información suficiente y no la imprescindible.
- Ordenar la información de forma que la encontremos fácilmente.
- A la hora de trabajar con muchos datos numéricos, debemos utilizar tablas o gráficas, así como facilitar fotocopias a nuestros receptores.
- Saber más que el receptor, nos puede ayudar a salir de situaciones comprometidas.

BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN

Llamamos barreras en la comunicación a los elementos que dificultan este proceso, produciendo una pérdida de eficacia, e incidiendo negativamente en el feed – back, y, por tanto, en el resultado que podemos obtener.

Podemos diferenciar cuatro tipos (Aguirre, Castillo y Tous, 1999):

1. Barreras en el emisor
2. Barreras en el receptor
3. Barreras en la transmisión del mensaje
4. Barreras en la retroalimentación, feed – back o respuesta

En cuanto a las barreras que proceden del EMISOR, debemos tener en cuenta que son las más importantes, ya que éste es el responsable del proceso de comunicación. La razón es que nos referimos a la persona que emite el mensaje, y por tanto, que inicia el proceso. Entre ellas tenemos:

- Que no realice una codificación correcta de la idea a transmitir.
- Que no lo exprese verbalmente de una forma precisa.
- Que no vocalice.
- Que no hable lo suficientemente alto.
- Que abuse del lenguaje especializado, jergas, metáforas,... cuando el receptor no esté habituado al empleo de estos términos.
- Que el mensaje esté codificado de forma inapropiada, al existir conceptos que sean contradictorios.

- Cuando por medio de nuestra comunicación no verbal, contradecimos a la comunicación verbal. Por ejemplo, decimos que nos gusta algo pero ponemos cara de desagrado.
- Que existan diversos emisores que se contradigan entre sí.

Las barreras que proceden del RECEPTOR, suelen relacionarse con problemas de comportamiento o de actitud. Las más comunes son las siguientes:

- La falta de atención.
- La tendencia a ignorar lo que no queremos oír.
- Sacar conclusiones de antemano.
- Tener prejuicios hacia el emisor.
- Cuando retenemos detalles de poca importancia mientras que nos olvidamos del mensaje principal.
- Responder o formular preguntas antes de que el emisor termine su exposición.
- Que se produzcan errores en la descodificación.
- Deformar el mensaje por anteriores experiencias, estados de ánimo o suposiciones.
- Dejarnos influir por ideas nuevas o aquellas que están en contra de lo que nos dice la otra persona.

Entre las barreras producidas en la TRANSMISIÓN DEL MENSAJE, podemos destacar las siguientes:

- De forma inicial, las personas sólo retenemos una parte de la información y según aumenta el número de intermediarios, esta información retenida disminuye y, por tanto, llegamos a distorsionar el mensaje inicial.
- La comunicación interpersonal que puede dificultar la comprensión e incluso desmotivar al receptor.
- La saturación de información provoca una sobrecarga de mensajes por parte del receptor, llegando incluso, a ocasionar una descodificación errónea.

Por último, establecemos como barreras en la RETROALIMENTACIÓN, aquellas que surgen al eliminar uno de los sentidos de la comunicación, es decir, que no exista respuesta y que, por tanto, acabe siendo una comunicación unilateral, aun cuando no tenía que serlo en un principio.

Existen otras barreras relacionadas con la adecuación del entorno, ya que muchas veces queremos comunicar algo, pero ni es el momento, ni el lugar adecuado.

No debemos de olvidar, que en la comunicación bilateral, el receptor se convierte en emisor al dar una respuesta, por lo que el sentido del proceso se invierte, y los problemas que afectan tanto al emisor como al receptor, se alternan.

CANALES, MEDIOS, FLUJOS Y REDES

Vamos a analizar estos conceptos claves, a la hora de hablar de comunicación.

Entre los CANALES o GRUPOS tenemos dos divisiones:

- Canales formales e informales
- Canales primarios y secundarios

Los canales formales son aquellos que se establecen jerárquicamente, es decir, siguen un orden determinado, para llevar a cabo el proceso de comunicación. Por ejemplo, cuando un trabajador tiene que comunicarse con su responsable, para que esta información llegue al jefe. En cambio, los canales informales son aquellos que no establece un orden jerárquico a la hora de comunicar, como ocurre dentro de las pandillas.

Llamamos canales primarios a aquellos que vienen establecidos por naturaleza, como son los que existen en una familia. En cambio, los canales secundarios son aquellos que escogemos nosotros, como ocurre con los amigos o nuestra pareja.

En cuanto a los MEDIOS que podemos utilizar para llevar a cabo la comunicación, podemos diferenciar (Aguirre, Castillo y Tous, 1999):

Medios Verbales	Comunicación Escrita Comunicación Oral
Medios No Verbales	Comunicación Simbólica Comunicación Gestual

A través de la COMUNICACIÓN ESCRITA, podemos fundamentar el mensaje con registros, documentos, bibliografías,... Las ventajas de ésta, se basan en que otorgan una mayor veracidad que la comunicación oral, mientras que tiene inconvenientes como que no podemos adaptar el mensaje, o no obtenemos una retroalimentación inmediata,...

A través de la COMUNICACIÓN ORAL, obtenemos una mayor rapidez tanto en el proceso como en la retroalimentación, aunque al no tener un carácter de permanencia como la comunicación escrita, se le otorga una veracidad menor. Además, tiene el inconveniente de que no siempre podemos recuperar la información.

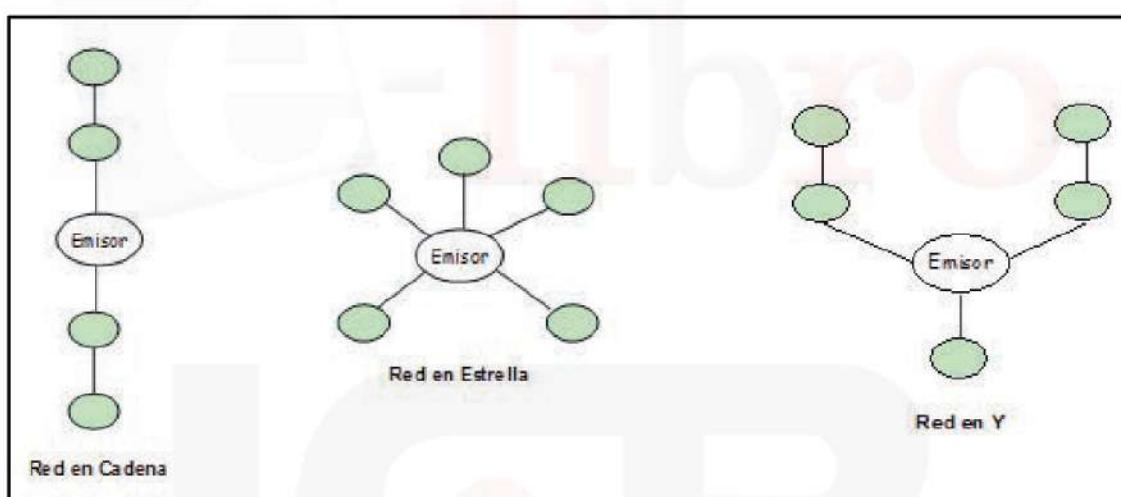
En cuanto a la COMUNICACIÓN SIMBÓLICA, englobamos las banderas, códigos de color, señales, iconos,... Este medio es poderoso por el impacto visual que produce, ya que, en la mayoría de las ocasiones, consigue un mayor recuerdo del mensaje y en un tiempo menor.

Por último, tenemos la COMUNICACIÓN GESTUAL, que es la que llevamos a cabo a través de expresiones, gestos, tono, volumen,... La importancia de ésta radica en que es más espontánea, sincera y significativa, puesto que en la mayoría de las ocasiones, se produce de manera involuntaria.

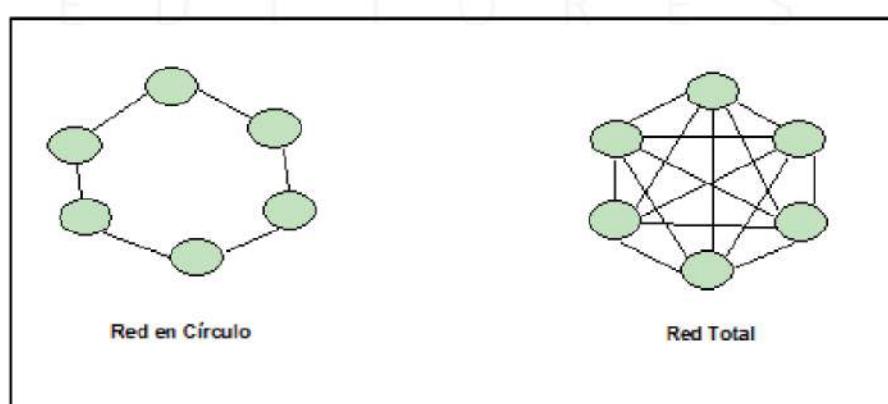
Otro concepto es el FLUJO de comunicación, que puede ser:

- DESCENDENTE: Cuando se produce desde los niveles superiores a los inferiores, por lo que se basa en órdenes e instrucciones.
- ASCENDENTE: Es la inversa a la anterior. En ambas, conviene completarlas con la opuesta para que la comunicación sea más efectiva.
- CRUZADA: Incluye información lateral, por la que existe un proceso de comunicación entre las personas del mismo nivel, además de la que se produce entre los niveles superiores e inferiores y viceversa. Es la más eficiente.

La RED es el término empleado para referirmos a la forma de fluir la información en el grupo. Existen muchas formas, pero aquellas más conocidas, por ser las más básicas, son las que mostramos a continuación:



Este tipo de redes en el que es necesaria la existencia de un emisor, se conoce como red de comunicación centralizadas. En cambio, cuando cualquiera pueda asumir esta función, estaremos hablando de red de comunicación descentralizadas, como son las siguientes:



LA REPERCUSIÓN DE LA PERSONALIDAD

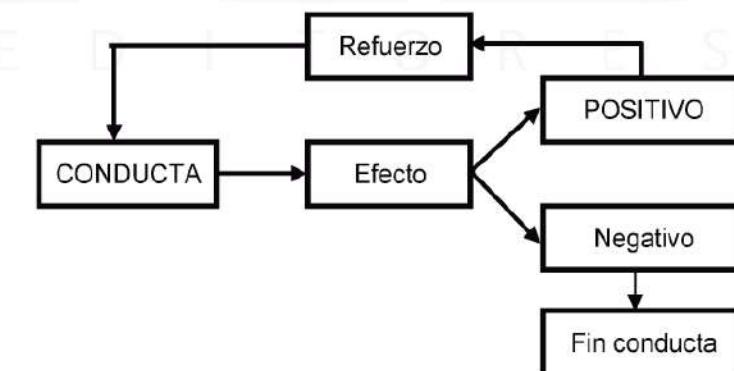
La psicología humana es muy amplia, y en ocasiones difícil de entender. Por ello, vamos a analizar algunos aspectos importantes para complementar los conocimientos adquiridos a lo largo del curso.

Cuando analicemos nuestra personalidad y comportamiento, o el de las personas que se encuentran a nuestro alrededor, debemos saber que les afectan las siguientes características (Curso de Habilidades Personales, Best Business Service, Norconsult Soluziona 2000):

1. Sentimientos y emociones: Tendremos en cuenta las circunstancias relativas al estado de ánimo, que se producen como consecuencia de un hecho.
2. Valores y creencias: Son aquellas ideas u opiniones que le otorgamos a las cosas.
3. Actitudes: Se centran en cómo manifestamos nuestro estado de ánimo.
4. Comportamiento o conducta: Es la forma en que actuamos, en las distintas situaciones.

Todos pasamos por una evolución diferente, que parte de las características propias del individuo, y cuyo origen es el “carnet de identidad biológico” o ADN. Las percepciones de la realidad producidas en el día a día, forman nuestros sentimientos y emociones. Son los elementos más íntimos y complejos, producidos durante los momentos claves de nuestra vida, como por ejemplo, los primeros días de colegio, la universidad, el trabajo,... Las diferentes formas en que podemos actuar o reaccionar, son el resultado del conjunto de valores y creencias que hemos obtenido a través de nuestra experiencia. Por último, nuestra conducta o comportamiento dependerá de los impulsos internos, producidos en cada circunstancia.

La conducta la podemos explicar a través de éste modelo de comportamiento. Vemos cómo, si obtenemos un efecto positivo al comportarnos de una forma determinada, realizaremos lo mismo en situaciones similares. De esta forma, buscaremos DIFERENTES MODELOS DE CONDUCTA.



Todo ello, da como fruto la PERSONALIDAD de cada uno. Es el conjunto de cualidades y características propias del individuo.

No debemos pasar por alto dos hechos fundamentales, que son, por un lado, la existencia de rasgos que no podemos cambiar y que son el resultado del ambiente en que se ha movido el individuo, y por otro, que no lograremos modificar los comportamientos de otra persona, hasta que no entienda el beneficio que le produce este cambio.

Pero ante todo, debemos tener en cuenta, que para lograr un cambio ajeno, habrá que empezar por nosotros mismos. Partiremos de un análisis interno, para detectar aquellos aspectos que podemos mejorar, diseñar el plan de mejora, y ponerlo en práctica.

Las características que podemos analizar, en relación a la naturaleza humana, son las siguientes (Curso de Habilidades Personales, Best Business Service, Norconsult Soluziona 2000):

Procesos	Características
Acumulan y gastan energía como...	Extrovertidos Si no están en contacto con la gente, se sienten solos y agotados
Captan la realidad como...	Introvertidos Recuperan energía en su soledad, mientras que en medio de la multitud, se sienten solos
	Sensitivos Emplean los sentidos para analizar las situaciones. Son personas realistas, prácticas, observadoras, y con una gran capacidad para recordar hechos
	Intuitivos Cuentan con la habilidad de ver nuevas posibilidades y soluciones, diseñar proyectos, resolver problemas, o aportar ideas
Toma decisiones como...	Racionales Basan sus decisiones en el binomio causa-efecto. Confían en la razón y en lo que conoce. Es una persona lógica, objetiva y consistente
	Emocionales Se basa en los valores personales. Es más comprensiva. Apreciativa y delicada. Da una gran importancia a los valores personales
Actúan como...	Planificadores Confían en los Procesos de Planificación
	Improvisadores Confían en la improvisación para desenvolverse

Teniendo en cuenta éstas, debemos adaptar nuestra postura ante la otra persona. Así conseguiremos llevar a cabo un proceso de comunicación más efectivo, además, de un entendimiento mayor con nuestro interlocutor.

Si estamos ante una persona extrovertida...

- Sea enérgico y entusiasta
- No se tome demasiado tiempo en pensar
- Vaya al grano
- Acepte el compromiso y el riesgo
- Sea abierto y comunicativo
- Concédale tiempo para hablar y mostrar sus emociones

Si estamos ante una persona introvertida...

- Vaya despacio
- Déle tiempo para pensar y ganarse su confianza
- Dele opción a que le pregunte y explíquele lo que necesite
- No se preocupe si el receptor aparenta distancia, desinterés o falta de energía.

Si estamos ante una persona sensitiva...

- Sea preciso, práctico y realista
- Dele expectativas claras y responsabilidades de trabajo definidas
- Introduzca el cambio de manera pausada
- Céntrese en el presente
- Tenga en cuenta que le resulta difícil generar nuevas ideas

Si estamos ante una persona intuitiva...

- Parta de la idea global, pero sin demasiados detalles
- Ante inconvenientes en sus ideas, pregúntele cómo solucionarlo
- Ofrézcale enfrentarse a nuevos problemas y situaciones, además de desarrollar su creatividad
- Céntrese en el futuro
- Evítele tareas repetitivas y detalladas