



Índice Temático

Tema 1. LA COMUNICACIÓN	9
Fundamentos de la comunicación.....	9
Niveles de comunicación.....	12
Mitos, errores y barreras en la comunicación	18
Tema 2. HABILIDADES SOCIALES Y ASERTIVIDAD	23
Fundamentos de las habilidades sociales.....	23
Habilidades para la interacción satisfactoria: cognitiva y conductales	27
La asertividad.....	34
El entrenamiento asertivo	36
Tema 3. OBTENCIÓN Y TRANSMISIÓN DE LA INFORMACIÓN	41
Obtención de información: ámbito urgente, ámbito no urgente.....	43
Transmisión de información	46
La información telefónica.....	49
El trabajo en grupo.....	53
Tema 4. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	67
Análisis de problemas y toma de decisiones	67
Recursos intelectuales para la resolución de conflictos.	71
Recursos emocionales para la resolución de conflictos.	77

Índice Cuestionarios

Cuestionario 1	21
Cuestionario 2	39
Cuestionario 3	65
Cuestionario 4	81
Respuestas a los cuestionarios	82
Glosario de términos.....	84

TEMA 1 LA COMUNICACIÓN

Fundamentos de la comunicación

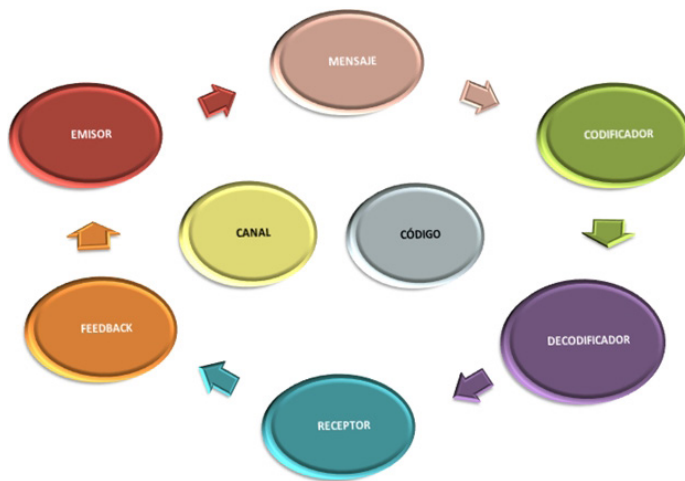
La comunicación es el proceso a través del cual transmitimos información de una persona a otra. La comunicación existe porque existe como tal la necesidad de contar, decir, ordenar... en definitiva de transmitir algo a alguien. La comunicación es esencial para las relaciones personales y sociales y sin este proceso, no podría entenderse el desarrollo y evolución de las mismas.

El objeto último de la comunicación es obtener un resultado, una respuesta en el otro: convencerle de una opinión, que un cliente compre un producto, que el otro ejecute una acción, etc.

El proceso de la comunicación ha de entenderse como un proceso bidireccional donde confluyen diversos elementos que tratamos a continuación.

En primer lugar, es necesaria la participación de al menos dos personas: la que transmite y el que recibe - emisor y receptor, además de un contenido, lo que se quiere transmitir - el mensaje.

El emisor difunde un mensaje a través de un canal que es recibido por el receptor. Éste lo interpreta, analiza y saca sus propias conclusiones pudiendo responder o no. Aquí radica la clave de la comunicación: el receptor envía al emisor el feedback o retroalimentación acerca de si ha entendido o no el mensaje, y en función de la respuesta recibida, el emisor continúa con el proceso de comunicación.



Por lo tanto, podemos definir la Comunicación como un proceso bidireccional que necesita de la constante retroalimentación entre emisor y receptor para que funcione.

La comunicación es “El conjunto de fases sucesivas que debe recorrer una información, desde que es emitida y entendida, originando una respuesta determinada”.

El ciclo de la comunicación deja de existir, se destruye, cuando una de las partes deja de originar comunicación. Un ciclo de comunicación incompleto o mal planteado es el origen de muchos de los conflictos existentes, tanto en el mundo laboral como en la vida cotidiana.

Elementos de la Comunicación.

Como hemos visto en el apartado anterior, son varios los elementos que componen el proceso comunicativo. Veamos cada uno de ellos.

□ **Emisor:** la persona o grupo de personas que inician la comunicación, transmiten el mensaje y esperan la respuesta del receptor ante el mismo. El emisor ha de tener claro cuál es el mensaje a comunicar, así como elegir el canal y el contexto más idóneo, para que su mensaje cause el efecto deseado.

En este sentido podemos encontrarnos con un único emisor o emisores múltiples. Ejemplo de un emisor único sería un vendedor que telefona a un posible nuevo cliente, y un emisor múltiple puede ser un grupo de ministros en una rueda de prensa.

□ **Receptor:** es el destinatario de la información que recibe el mensaje, lo decodifica y lo interpreta. Al igual que en el caso del emisor, puede haber un receptor o varios receptores.

Siguiendo con el ejemplo anterior, el receptor único sería el cliente al que telefona el vendedor, y los receptores múltiples podrían ser los periodistas, que cubren la rueda de prensa de los ministros.

□ **Mensaje:** es la información que el emisor transmite para que pueda ser comprendida por el receptor. Puede ser una pregunta, una orden, una respuesta... Es el centro del proceso comunicativo, puesto que sin intención de transmitir este mensaje no se produciría el mismo.

El mensaje debe tener unas cualidades para que éste sea recibido correctamente por el receptor. Ha de ser:

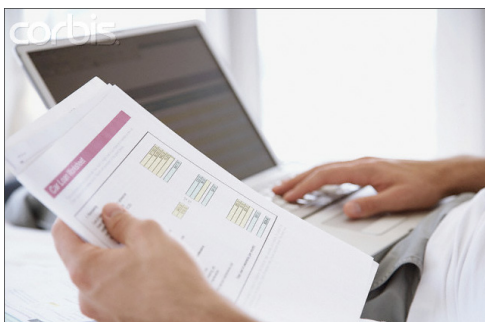
- **Claro:** adaptándose al grado de instrucción que posea el receptor. Su lenguaje, su conocimiento...
- **Conciso y breve:** debe referirse a contenidos concretos, no divagar.



Espacio de Trabajo



Habilidades en la empresa



La información en la empresa

□ **Interesante:** el valor que el receptor concede al mensaje ha de ser significativo. Debemos aportar nueva información, debe sugerirle algo, en definitiva, debe motivarlo.

□ **Completo:** las informaciones que se han de transmitir deben llegar de forma plena al receptor.

Una de las claves fundamentales del mensaje es que éste ha de modularse en función del receptor, deberemos adecuarnos a él si queremos que llegue con claridad. Es decir no nos dirigimos de la misma manera para dar unas instrucciones a alguien que tenga conocimiento del tema, o a un novato en la materia.

□ **Código:** una vez que el emisor tenga claro el mensaje que quiere transmitir, ha de codificarlo en un determinado código lingüístico o no lingüístico, para que pueda ser entendido por el receptor (lengua escrita, código Morse...). En este punto entran en juego los distintos tipos de comunicación que veremos en apartados posteriores.

□ **Canal:** es el medio de "transporte" utilizado para transmitir el mensaje: teléfono, webcam, fax, etc. Al igual que el emisor debe decidir el contexto más adecuado para realizar el proceso comunicativo, la elección del canal también vendrá determinada por el objetivo que quiera conseguir con su mensaje. Por ejemplo no es lo mismo comunicarse con una persona, que con un auditorio, o transmitir un mensaje personal emocional, que una orden de trabajo.

El Canal debe ser limpio, es decir ha de transmitir con fidelidad las informaciones, y sin distorsiones para evitar las malas interpretaciones del mensaje.

□ **Feedback (FB) o retroalimentación:** es la respuesta que el receptor envía al emisor acerca de si ha entendido o no el mensaje. Una vez que se ha recibido y decodificado el mensaje, el receptor emitirá su respuesta, cerrándose así el ciclo de la comunicación.

La respuesta puede ser variada y conllevar diferentes reacciones: de agrado, desagrado, indiferencia, de no comprensión, de sorpresa, duda, alegría, tristeza, etc. Según sea la reacción, así será la comunicación que se establezca entre emisor y receptor a partir de ese momento.



Para que el Feedback sea efectivo, debe cumplir una serie de requisitos:

- Apropiado: debe tener en cuenta al emisor y al receptor, facilitando la comunicación entre ellos.
- Práctico: debe centrarse en aspectos modificables, y ser flexible.
- Oportuno: debe realizarse en el momento oportuno (no tiene sentido dar un FB media hora después de haber recibido el mensaje, puesto que ya no tendría ningún valor).
- Claro: debe ser coherente en la comunicación verbal y no verbal (por ejemplo decir que algo nos agrada con cara de asco).
- Descriptivo: ha de ser descriptivo más que valorativo.
- Específico: debe referirse a aspectos puntuales y no generales, tiene que referirse al mensaje emitido y no a otros elementos.
- Recíproco: debe ir en ambos sentidos emisor-receptor y viceversa (continuar con el flujo de la comunicación- proceso bidireccional).



Niveles de comunicación

La política de Comunicación que se establezca en la organización y los tipos de comunicación que se desarrollen en la misma, van a depender de su tamaño, de sus objetivos, del tipo de liderazgo que exista en la misma, etc.

También influirán los canales que se utilicen, los códigos, las personas implicadas y el momento en que se produzca.

A continuación vamos a elaborar una clasificación de los tipos o niveles que existen de comunicación dentro de la organización, en función de los siguientes parámetros:

- Por la forma de comunicación.
- Por el tiempo en que transcurre.
- Por el ámbito en que se desarrolla.
- Por las personas implicadas: tanto la persona responsable de emitir el mensaje como a quien se dirige.
- Por el tipo de mensaje que se quiere comunicar.

Por la forma de la comunicación

A la hora de iniciar el proceso comunicativo, de transmitir un mensaje dentro de la organización, decidiremos de qué forma queremos hacerlo o cual interesa más en ese momento para que el mensaje llegue con más claridad al receptor.

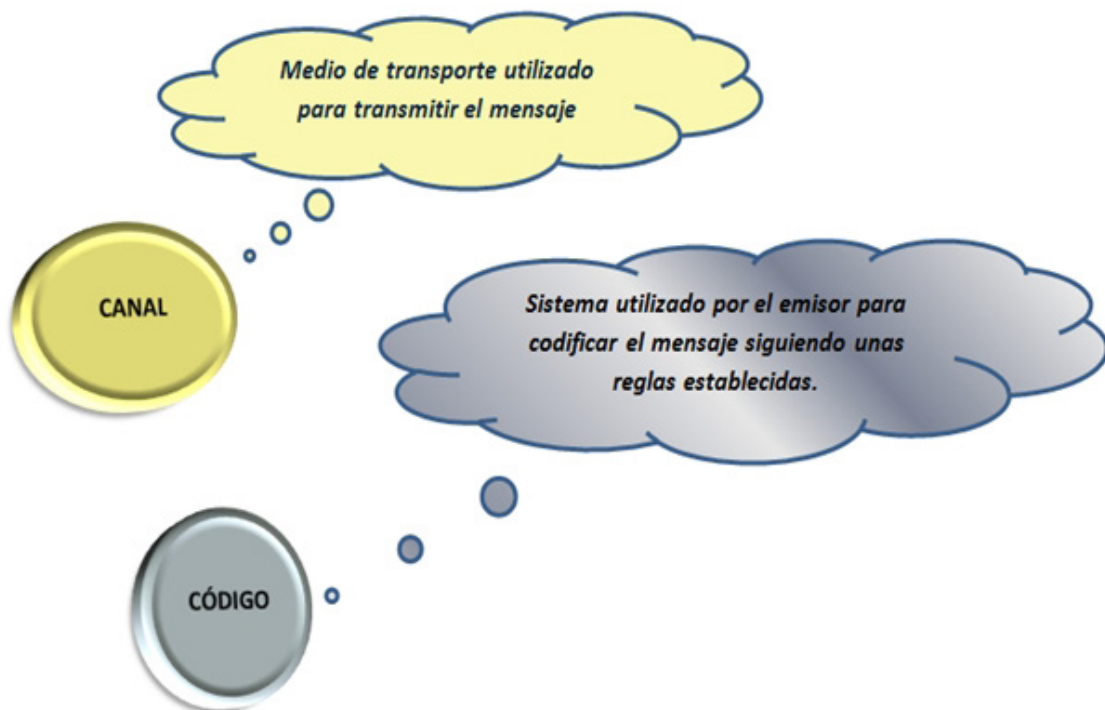




Aunque estemos centrados en la comunicación organizacional, podemos extrapolar los mismos parámetros, al resto del proceso comunicativo que no se desarrolle dentro de la misma.

Vamos a realizar una primera diferenciación en los niveles comunicativos, atendiendo al canal utilizado y al código empleado. Tendremos así una primera distinción entre la Comunicación Verbal y la No Verbal.

Comunicación Verbal: está basada en la utilización del sistema lingüístico y en función del canal utilizado hablaremos de comunicación oral o comunicación escrita.



o Comunicación oral: en este caso el canal utilizado es el habla, la voz. A la hora de modular la voz, del tono utilizado, de la rapidez con la que transmitamos el mensaje, podemos establecer la intencionalidad del mismo, transmitir nuestro estado de ánimo. Es información que también le llega al receptor y que podemos utilizar de modo consciente para fortalecer el mensaje meramente comunicativo.

o Comunicación escrita: en este caso la transmisión del mensaje la hacemos utilizando un canal distinto al oral, utilizaremos el papel, los medios electrónicos, mensajes de texto, etc. Este tipo de comunicación ha avanzado mucho con las nuevas tecnologías (whatsapp, sms, e-mails...) quedando atrás las cartas escritas de antaño. En este caso la información es más duradera, puesto que queda reflejada en un soporte, a diferencia de la comunicación oral en la que las palabras se las lleva el viento.

Comunicación No Verbal: consiste en el proceso comunicativo sin palabras, sin estructura sintáctica. En este caso, dicho proceso está basado en movimientos voluntarios o inconscientes de nuestro cuerpo, que pueden o no acompañar a la comunicación verbal. Distinguimos en este caso la comunicación gestual de la postural.



Este tipo de comunicación se da más en relaciones horizontales, entre los compañeros del departamento, o incluso entre superiores en función del hecho a comunicar. No suele producirse por escrito, y fluye dentro de la organización de manera libre, sin estandarizar.

Los canales a utilizar no serán nunca los oficiales, y forma parte de las relaciones interpersonales que se dan en las organizaciones, como consecuencia de la convivencia natural en ellas.

Es un tipo de comunicación que bien analizada, puede proporcionar mucha información a los superiores de la organización, ya que entran en juego los sentimientos, emociones, percepciones de los trabajadores respecto a su posición, sus relaciones, su trabajo, etc.

COMUNICACIÓN FORMAL	COMUNICACIÓN INFORMAL
DETERMINADA POR LA DIRECCIÓN	DETERMINADA POR LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN
ASPECTOS LABORALES	ASPECTOS LABORALES Y NO LABORALES
TRANSMISIÓN ESCRITA	TRANSMISIÓN VERBAL
CANALES FORMALES	CANALES INFORMALES
TRANSMISIÓN VERTICAL	TRANSMISIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL

Por el tipo de individuos al que se dirige

En función del número de personas implicadas en la comunicación podremos distinguir entre:

Comunicación Intrapersonal: es un proceso reflexivo y privado, donde la comunicación se produce consigo mismo. La persona no exterioriza la comunicación, y puede que ni siquiera la verbalice en alto. En este caso no habrá feedback, y es algo meramente reflexivo, donde si no hay apoyo o intervención en algún momento del proceso, de otra persona, no se entenderá como comunicación por definición.

Comunicación Interpersonal: en este caso necesita de la intervención de dos o más personas. Es necesario por tanto, un emisor, un receptor y un feedback o retroalimentación entre ambas, para que el proceso comunicativo tenga sentido. Implica la comunicación por definición.

Comunicación Grupal: se produce entre un individuo y un grupo, o bien entre dos grupos de personas. En este caso la comunicación puede ser directa o no, ya que la transmisión del mensaje puede darse cara a cara (una conferencia por ejemplo), o mediante la utilización de alguna herramienta (una videoconferencia).

Comunicación de masas: es un tipo de comunicación que se lleva a cabo a través de un medio tecnológico o no tecnológico. Por tanto es un tipo de comunicación indirecta, donde hay una emisor y multitud de receptores (revistas, periódicos, televisión...).

En este caso, el feedback no es inmediato, puesto que el mensaje enviado a la audiencia, no tiene respuesta inmediata.



Por quién dirige la comunicación

Dentro de la organización encontramos diversos flujos en el proceso comunicativo. En función de la dirección en que se emita la comunicación hablamos de:

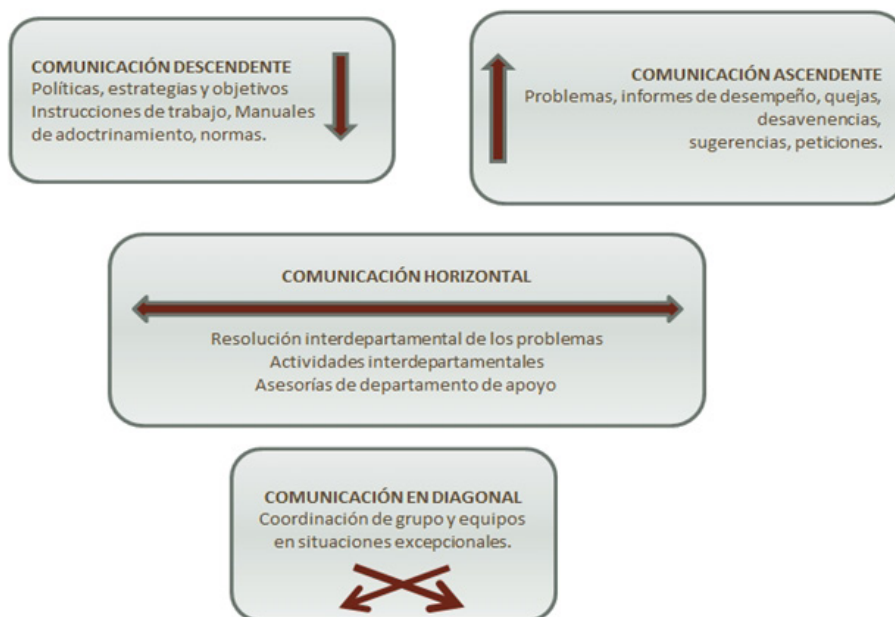
- Comunicación Descendente: Es una información que proviene de la cúspide de la organización, y va descendiendo para que llegue a todos los niveles de la misma. Se utiliza para dirigir, informar, o realizar una comunicación a los niveles inferiores. En este caso suele tratarse de una comunicación formal y unidireccional, donde no hay retroalimentación.

- Comunicación Ascendente: En contraposición a la anterior, este tipo de comunicación parte de los niveles inferiores de la organización, transmitiendo la información hasta los órganos superiores de la misma. Es una comunicación bidireccional, donde hay mayor participación por parte de todos los implicados en la organización.

- Comunicación Horizontal: es el flujo lateral de la comunicación que se produce en una línea de igualdad entre departamentos, o entre los empleados del mismo nivel. No suele estar procedimentada y por tanto es bastante informal. Es la base del trabajo en equipo donde se comparte la información, los procedimientos, etc. Entrando a formar parte de ella también los sentimientos y emociones que se producen en cualquier interacción humana.

- Comunicación en Diagonal: es un tipo de comunicación que suele darse en escasas ocasiones, y fundamentalmente para la coordinación de equipos y grupos entre los supervisores de un departamento, y los trabajadores de otro distinto.

FLUJOS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA





Por el tipo de mensaje que comunica

Por último vamos a ver una clasificación en función de la intencionalidad del emisor y el tipo de mensaje que éste quiera comunicar. Aquí juegan un papel fundamental todos los elementos de la comunicación no verbal: entonación, postura, gestos, velocidad comunicativa, etc.

Comunicación Imperativa: aquella en la que el emisor es tajante en cuanto al mensaje que quiere lanzar, y espera una respuesta precisa e inmediata por parte del receptor. El tono es aquí un elemento fundamental, para conseguir mayor efectividad en la respuesta. Un ejemplo de la comunicación imperativa es la que tiene que ver con las órdenes.

Comunicación Exhortativa: se espera que haya una respuesta por parte del receptor que lleve a la acción, pero sin una imposición obligatoria. Tiene que ver más con un ruego o una petición que con una orden imperativa.

Comunicación Informativa: se comunica algo, sin esperar una reacción por parte del receptor en un plazo inmediato. En este caso la comunicación puede ser verbal o escrita, no atendiendo a órdenes imperativas, sino a la mera transmisión de la información.

Mitos, Errores y Barreras en la Comunicación

Llamamos Barreras de la comunicación a los fallos o dificultades que pueden surgir, durante el proceso comunicativo.

El hecho de que existan estas barreras, no significa que el proceso comunicativo no pueda darse, simplemente lo dificultan. Pero tanto el emisor como el receptor, habrán de encontrar la manera de solventarlas y continuar con el proceso.

Podemos encontrarnos barreras de varios tipos. En este caso vamos a establecer una diferenciación entre barreras de orden técnico, afectivo, individual y colectivo.

Veamos cada una de ellas.





Barreras Individuales y Colectivas

En este caso los tipos de barreras que se pueden dar son semánticas, fisiológicas, administrativas y psicológicas.

Las barreras semánticas se producen cuando utilizamos palabras con significados ambiguos. Por ejemplo Blanco puede definir un color, o ser el objetivo de algo.

Las barreras fisiológicas aparecen cuando hay algún tipo de alteración de esta índole, en los participantes del proceso comunicativo: una sordera, una tartamudez, una dislalia, etc.

Las barreras administrativas u organizativas, son aquellas que se producen en la relación con las administraciones. Aquí estaríamos hablando del “vuelva usted mañana”, un teléfono de una centralita donde nadie contesta, etc.

Las barreras psicológicas entre estas barreras podemos hablar de complejos, fobias, miedos, prejuicios, etc. Veamos las definiciones de algunas de ellas.

- **Estereotipo:** es una generalización para clasificar grupos de personas. Realizamos la atribución sobre características grupales y no individuales, asignándoles a todo el grupo un rasgo que quizás, hayamos identificado en una sola persona.
- **Efecto Halo:** Consiste en emplear un rasgo particular de la persona, favorable o desfavorable, para generalizar sobre ella. Por ejemplo si una persona es ambiciosa, suponemos que es enérgica, agresiva, dinámica. Como es ambiciosa siempre estará ocupada y por tanto será muy eficaz.
- **Proyección:** Consiste en atribuir nuestros propios sentimientos, estados de ánimos, etc., a otra persona. Un claro ejemplo de esta barrera es cuando en un equipo de trabajo se instala la desconfianza, cada una de las personas proyecta su propia falta de confianza a cada una de las cosas que se realizan, percibiendo que son los otros los que desconfían.
- **Profecía Autocumplida:** consiste en conseguir que nos ocurra lo que deseamos que nos ocurra. Si tenemos pensamientos recurrentes sobre el mismo tema de manera constante, finalmente conseguiremos que eso nos ocurra. Normalmente tendemos a repetir los mensajes negativos y no positivos, por lo que las consecuencias suelen ir encaminadas del lado negativo. Por ejemplo “ Si creo que me van a despedir, baja mi motivación, trabajo menos, tengo peores relaciones, mis resultados bajan, mis expectativas decrecen..... me despedirán)”
- **Percepción Selectiva:** consiste en que el sujeto de la percepción extrae conclusiones injustificadas en una situación ambigua. Por ejemplo un financiero que lee un informe puede alarmarse al observar que la compañía no pagará dividendos, sin fijarse en la información que también contiene el informe, en la que se van a introducir productos de mucha venta.
- **Defensa Perceptiva:** una vez establecido nuestro modo de ver el mundo, nos aferramos a esas “creencias” y nada nos hace cambiar de opinión. Esta barrera también puede reducir la capacidad para entender a otra persona en determinadas situaciones, y dar lugar a los prejuicios.



≡ CUESTIONARIO 1

1. La Comunicación es el proceso:
 - a. A través del cual transmitimos información de una persona a otra.
 - b. Se emiten mensajes a emisores.
 - c. Se interpretan sentimientos.
2. El Emisor y el Receptor comparten:
 - a. Ambos pueden ser únicos o múltiples.
 - b. No comparten nada, el emisor sólo puede ser único.
 - c. Ambas son la misma persona.
3. Para evitar las malas interpretaciones del mensaje:
 - a. El canal debe ser limpio y sin distorsiones.
 - b. Hay que utilizar el mismo código no verbal.
 - c. Habrá que desarrollarlo extensamente.
4. La tartamudez es un tipo de barrera en la comunicación:
 - a. Psicológica.
 - b. Fisiológica.
 - c. Semántica.
5. La Comunicación Verbal se divide en:
 - a. Comunicación oral y escrita.
 - b. Comunicación gestual y postural.
 - c. Comunicación oral y gestual.
6. Entre los elementos de la comunicación encontramos.
 - a. Emisor, Feedback y Gestos.
 - b. Canal, Código, Palabras y sonidos.
 - c. Retroalimentación, Canal, Código, Receptor y Mensaje.
7. Dentro del proceso comunicativo, el Mensaje.
 - a. Debe modularse en función del receptor.
 - b. Debe realizarse de modo desarrollado e inconcreto.
 - c. Debe ser conciso, claro, sin ajustarse a las características del receptor.
8. Si en el proceso comunicativo se producen fallos o distorsiones, hablamos de:
 - a. Estereotipos.
 - b. Barreras en la Comunicación.
 - c. Flexibilidad.
9. Entre los flujos de comunicación dentro de la empresa, podemos encontrar:
 - a. Comunicación Horizontal, Diagonal y Vertical.
 - b. Comunicación Ascendente, Descendente y Vertical.
 - c. Comunicación Ascendente, Descendente, Horizontal y Diagonal.
10. Al tipo de comunicación en la que el emisor es tajante en cuanto al mensaje que quiere lanzar, y espera una respuesta precisa e inmediata se la llama.
 - a. Comunicación exhortativa.
 - b. Comunicación imperativa.
 - c. Comunicación enunciativa.



3. **Habilidades específicas del mundo laboral:** se refieren a todas aquellas habilidades que son necesarias para que un trabajador desempeñe de un modo eficaz su tarea. Entre las habilidades más valoradas en el ámbito laboral se encuentran las siguientes:

- Destreza manual: capacidad del individuo para manipular, producir y transformar la materia, con la utilización de sus manos.
- Destreza de tipo mecánico: capacidad del individuo para comprender el funcionamiento de las cosas, y a partir de aquí poder trabajar con ellas.
- Capacidad lingüística: capacidad de un individuo para comunicarse o redactar. Utilización de la comunicación verbal, no verbal o escrita, de un modo eficaz.
- Creatividad, liderazgo, empatía, entre otras.

Al hablar de habilidades personales y sociales, nos referimos al conjunto de conductas aprendidas de manera natural, que se manifiestan en situaciones interpersonales y socialmente aceptadas.

“Las habilidades sociales son un conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo, de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación, mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas”.

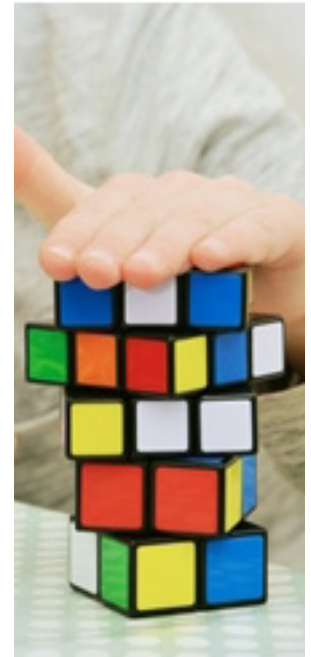
Estas conductas las construye el sujeto en interacción con los demás, y a través de sus experiencias en las diferentes situaciones a las que se enfrenta, ya sea en su vida personal, social, laboral, etc.

Construye de este modo estrategias que le son más favorables, en función de la situación a la que se enfrente, y en función de los resultados obtenidos en cada interacción, irá ajustando la habilidad a las futuras situaciones planteadas.

Por tanto en el desarrollo de la Habilidad Social, será de vital importancia los siguientes aspectos:

1. Que exista la aprobación social respecto a la habilidad mostrada. Es decir tendremos a repetir aquellas conductas más valoradas entre los demás. Y del mismo modo, tendremos a que aquellas conductas no aprobadas por los otros, desaparezcan o se minimicen en nuestro comportamiento.

2. En este sentido influye el contexto social en el que nos movemos. No todos los grupos, ni todas las sociedades, aprueban los mismos tipos de conducta, por tanto nuestras habilidades y nuestro comportamiento, está condicionado al grupo y sociedad en la que vivimos.





3. Debe ser efectiva en cuanto al objetivo que buscamos con ella. Si no tiene un resultado efectivo o positivo, tenderemos a no volver a realizarla, y a buscar otras alternativas que sí nos den ese resultado esperado.

Es importante reseñar que las habilidades se pueden aprender, es decir partimos de que todos nacemos con unas habilidades innatas, pero esas mismas habilidades se pueden modificar para alcanzar la máxima efectividad en nuestro desarrollo. Al mismo tiempo, podemos aprender en nuestro desarrollo, nuevas habilidades que nos hagan más "efectivos" a nivel personal, social y/o laboral.

Por tanto la modificación de conducta y habilidades es fundamental en el desarrollo personal, laboral y social. No tendría sentido repetir los mismos comportamientos, si estos son contraproducentes para nosotros, y que no pudiéramos modificarlos en busca de un mejor resultado.

A través del entrenamiento y la práctica las habilidades se pueden modificar, aprender o incrementar su eficacia. Veamos la diferenciación entre las habilidades innatas y las aprendidas.



Habilidades Innatas

La propia definición de habilidad ya lleva implícito el término innato, si nos referimos a la habilidad como la aptitud innata, destreza o capacidad que una persona tiene, para llevar a cabo con éxito una actividad.

Son aquellas habilidades con las que nacemos y que podemos modificar, y mejorar a lo largo de nuestra experiencia vital, ya que no todos somos iguales, ni tenemos



en la misma medida las mismas habilidades de inicio. De ahí la importancia de que éstas puedan ser aprendidas y modificadas a lo largo de nuestra vida.

Entre las habilidades innatas con las que todos nacemos, aunque desarrolladas en mayor o menor medida, y con posibilidad de modificación tras el aprendizaje, se encuentran:



- El razonamiento lógico.
- La comprensión verbal.
- La expresión escrita.
- El razonamiento espacial.
- La capacidad de memoria.
- La capacidad de percepción.

Conductas aprendidas



Como hemos mencionado en apartados anteriores, las habilidades personales se pueden aprender. Todos partimos de unas habilidades innatas que, a través de las relaciones sociales, del aprendizaje, de los éxitos y fracasos en nuestras interacciones, vamos modificando y adaptándolas al mejor resultado obtenido.

Se convierten por tanto en conductas aprendidas y modificables. Las habilidades se analizan, se evalúan y se modifican a través de entrenamiento.

Por ejemplo si todos nacemos con la capacidad de expresión verbal, no todos nacemos con la habilidad de "Hablar en Público" de un modo efectivo.

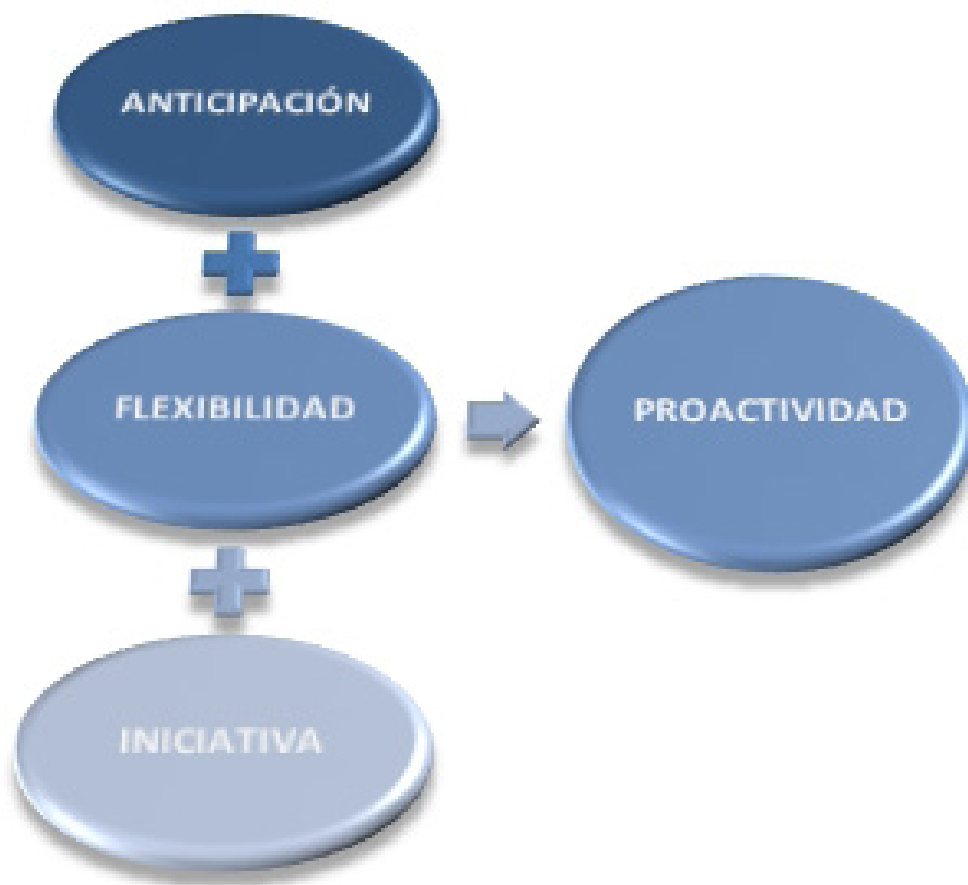


A través de un entrenamiento, podemos adquirir dicha habilidad para resolver los problemas que nos pueden suscitar de inicio: miedo, ansiedad, reacciones fisiológicas al respecto (sudor, temblor en voz...), etc.

Analizando el déficit en las habilidades de cada uno, entrenándolas y mejorándolas, haremos que nuestro desarrollo personal sea más efectivo, mejoraremos nuestra autoestima, ampliaremos las oportunidades a nivel personal, social y laboral.

A continuación veremos algunas de las habilidades más valoradas en el mundo laboral.

Habilidades para una interacción satisfactoria: cognitivas y conductuales



Dentro de la organización se busca desarrollar y potencial al máximo las habilidades individuales de cada trabajador, para obtener una organización más competitiva y eficaz en el mercado laboral.

El hecho de cómo se gestionen y se propicie el desarrollo de dichas habilidades "laborales", harán que una organización sea más o menos exitosa, más o menos competitiva, y que sus trabajadores estén motivados en mayor o menor medida.



Saber diferenciar unas de otras, nos va a ayudar a gestionar nuestro tiempo, nuestra actividad personal o laboral, en definitiva nos repercutirá positivamente en nuestro bienestar tanto físico como psicológico.

Para tratar este punto y poder establecer nuestras prioridades, vamos a trabajar con la Matriz de Eisenhower. Esta técnica nos permite distinguir de manera gradual las tareas urgentes e importantes, estableciendo las prioridades de las mismas. Así obtendremos la siguiente clasificación:

- Cosas urgentes e importantes.
- Cosas urgentes pero no importantes.
- Cosas no urgentes pero importantes.
- Cosas ni urgentes ni importantes.



El hecho de establecer estos niveles, nos va a permitir establecer qué hacer de manera inmediata, qué puede esperar, qué podemos posponer, y qué podemos no hacer directamente.

	URGENTE	
IMPORTANTE	I	URGENTE E IMPORTANTE
	II	NO URGENTE IMPORTANTE
	III	URGENTE Y NO IMPORTANTE
	IV	NO IMPORTANTE NO URGENTE

Si nos fijamos en la matriz, vemos que hay dos ejes fundamentales: URGENTE e IMPORTANTE. En función del cuadrante donde coincida cada uno, estableceremos los niveles anteriores.

I- Tareas Urgentes e Importantes: Son aquellas que deben realizarse de manera inmediata. Llegan a ser urgentes porque no se han realizado con anterioridad, y su importancia requiere que se realicen ya.

Si incluimos todas nuestras tareas en este cuadrante, desembocaremos en un estrés permanente, por lo que debemos anticipar y prever nuestras actuaciones, para no llegar a esta situación.



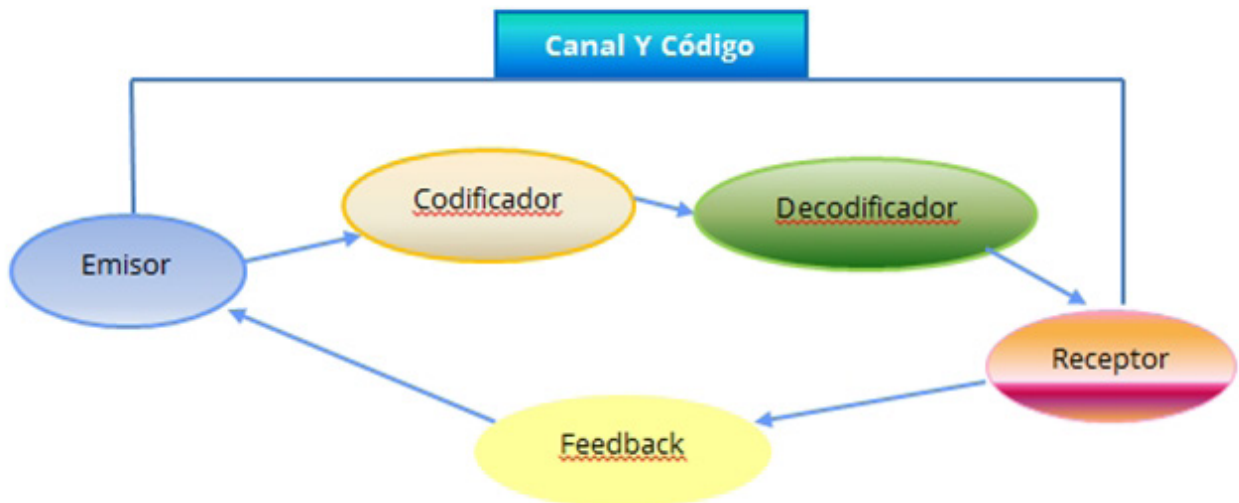


II- Tareas No Urgentes pero importantes: Son aquellas tareas que nos corresponden hacer por nuestros intereses, objetivos y responsabilidad. Tendremos que realizarlas para que no pasen al Nivel I. Este nivel corresponde a la posibilidad de desarrollo personal. Realizamos aquello que nos gusta, nos motiva, nos interesa.



III- Tareas Urgentes pero no Importantes: A diferencia de las tareas del nivel 2, no están relacionadas con nuestros intereses u objetivos. Suelen ser tareas dadas por otros, que no nos corresponden, y que o bien delegamos antes de que pasen a ser nuestra responsabilidad, o bien hacemos para evitar que pasen a los niveles 1 o 2. Aquí se entrarían las prisas, las tareas que no tienen ninguna finalidad, y por tanto llevan a la desmotivación, a la frustración y al estrés de la persona.

IV- Tareas ni urgentes ni importantes: Son tareas que no nos aportan nada y lo único que hacen es robarnos nuestro tiempo. También pueden entrar aquí las tareas del nivel 3, que una vez analizadas vemos que no eran tan urgentes. Este cuadrante es muy peligroso, puesto que si no hacemos nada, menos queremos hacer. Hay muchas interrupciones, tareas que no llevan a ninguna parte, pérdidas de tiempo, etc. Cuidado con permanecer en este nivel demasiado tiempo. Igual que es peligroso instalarse en el nivel 1 de máxima urgencia, lo es estar en el 4 donde la pérdida de tiempo, de motivación y de eficacia es mayor.





Transmisión de información

Hemos visto en apartados anteriores, el tema de la comunicación, su definición y elementos. Si recordamos la definición:

Comunicación es el proceso a través del cual, transmitimos información de una persona a otra.

La comunicación existe porque hay una necesidad de hablar, de ordenar, de expresar, de TRANSMITIR INFORMACIÓN.

Lo que se quiere decir	<i>El receptor cree que ha comprendido aunque pueda estar equivocado.</i>
Lo que se sabe decir	
Lo que se dice	<i>Ante la pregunta ¿has comprendido? Nos dirá generalmente que sí, porque cuesta confesar que no se ha entendido. Más si se trata de un superior.</i>
Lo que se oye	
Lo que se escucha	
Lo que se comprende	
Lo que se acepta	
Lo que se retiene	
Lo que se pone en práctica	

En el proceso de la comunicación entran en juego varios elementos. Recordemos: emisor, receptor, mensaje, canal, feedback. Este proceso necesita de una constante retroalimentación entre emisor y receptor para que funcione.

