



## **Comunicación Asertiva**

 **Smurfit Kappa**



Nombre:

*“La honestidad, la confianza, el respeto, la capacidad de hablar y escuchar con claridad, la autocrítica y la credibilidad son algunas de las características que SKM espera encontrar en sus colaboradores. Identificar las fortalezas y desarrollar las áreas de oportunidad que se tienen en cada uno de esos aspectos es de gran relevancia para convertirse en un Líder Efectivo”.*

## Objetivos de aprendizaje:

- Desarrollar habilidades y utilizar técnicas que permitan incrementar su efectividad al comunicarse con sus colaboradores, jefes, colegas, clientes internos y externos.
- Identificar el estilo efectivo para comunicarse, aplicando los principios fundamentales de la Asertividad.
- Utilizar la retroalimentación como una herramienta de comunicación efectiva que facilite el logro de los objetivos y fortalezca las relaciones interpersonales.

## Contenido

1. **La Comunicación**
  - 1.1 Concepto de comunicación.
  - 1.2 Proceso de la comunicación.
  - 1.3 Componentes de la comunicación.
  - 1.4 Barreras de la comunicación efectiva
2. **Estilos de Comunicación**
  - 2.1 Los 3 estilos de comunicación
  - 2.2 La comunicación asertiva
  - 2.3 Claridad de pensamiento
  - 2.4 Claridad de palabra
3. **Retroalimentación Efectiva.**
  - 3.1 Características de la retroalimentación efectiva.
  - 3.2 Beneficios de la retroalimentación efectiva.
  - 3.3 Empatía y Escucha activa
  - 3.4 Retroalimentación con el Modelo SBI.
  - 3.5 Lineamientos para recibir retroalimentación
  - 3.6 Modelo GROW
  - 3.7 Preguntas poderosas



## 1. Comunicación

La comunicación es una herramienta clave para los líderes. Un buen empleo de la información es necesario para transmitir los objetivos y valores que promueve la organización a los colaboradores.

Una comunicación efectiva contribuye a generar una cultura organizacional con fidelidad, apropiación y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano, que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los valores, sus funciones y los retos a los que se enfrenta la compañía.

**Una de las principales quejas de los colaboradores** en las organizaciones **es precisamente la falta de comunicación**. Los grandes líderes buscan comunicarse con su equipo para inspirarlos día a día y conseguir su mejor rendimiento.

Esa comunicación es un proceso complejo que involucra muchos aspectos y que es fundamental para que los colaboradores sientan que sus opiniones son escuchadas con atención y que son importantes para la compañía.

Una comunicación efectiva entre el líder y los miembros del equipo permite que todo fluya de una manera natural, evitando de esta forma conflictos y problemas que pueden surgir en el equipo debido a la ineficiencia al momento de transmitir lo que se desea.

¿Qué pasa cuando no existe una comunicación efectiva?: **Los principales problemas de las personas existen cuando hay una mala comunicación**. Los índices de motivación disminuyen, influye en que los colaboradores decidan seguir o no al líder, y crea un impacto directo en la calidad del trabajo y productividad reduciéndolos notablemente. Los miembros del equipo tienden a perder el enfoque y los objetivos principales de la organización, y su esfuerzo se dirige a otras actividades.

En conclusión: “sin comunicación, no puede haber liderazgo”. La comunicación tiene un enorme poder en todos los sentidos, puede destruir fácilmente una empresa y a la vez puede fortalecerla y llevarla a otro nivel, todo depende de su adecuado uso y cómo es manejada por los líderes.

**¡Bienvenido a esta experiencia de aprendizaje!**



## 1.1 Concepto de Comunicación



*Es el proceso mediante el cual dos o más personas, en una situación de interacción, intercambian mensajes de una manera simultánea y a través de múltiples canales, sean o no conscientes de ello y tengan o no la intención de hacerlo.*

Si no existe un acuerdo entre las personas acerca de lo que uno expresó y el otro entendió o interpretó, no se puede hablar de una comunicación efectiva.

Para que la efectividad se dé entre las personas que se comunican, deben compartirse los significados que van implícitos o explícitos en los mensajes que intercambian; sin embargo, ninguna persona puede controlar o manipular físicamente los significados propios o de los demás. Estos se encuentran en el interior de cada quién y afloran cuando cada uno de nosotros interpreta un mensaje.

El hecho de que los significados no se pueden transmitir físicamente junto con los mensajes, le da a la interpretación una importancia central en el proceso de la comunicación.



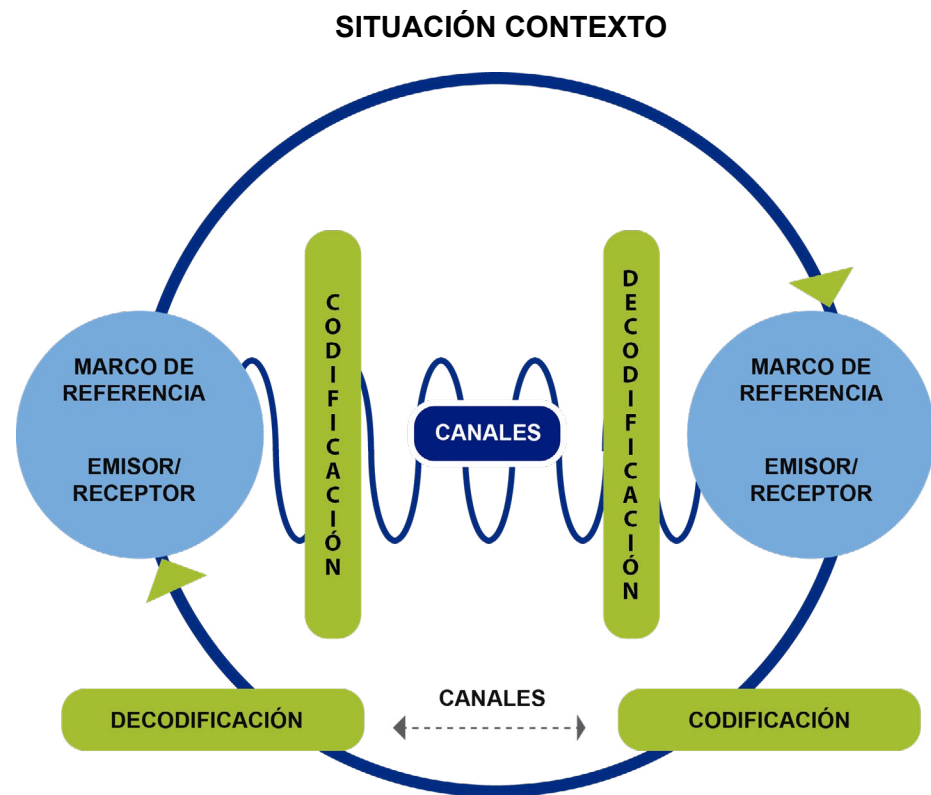
Escribe dos ejemplos de situaciones efectivas de comunicación que se presentan en tu área o en SKM:

Ahora menciona dos ejemplos de situaciones inefectivas de comunicación que en ocasiones se presentan en tu área o en SKM:

## 1.2 Proceso de la Comunicación

### Modelo de Comunicación de Berlo

La comunicación puede entenderse como un proceso o un flujo. Los problemas de comunicación ocurren cuando existen desviaciones u obstáculos en el flujo.



Para que la comunicación tenga lugar, es necesario un **propósito**, expresado como un **mensaje** a transmitir. Éste tiene lugar entre un **transmisor** (la fuente) y un **receptor**. El mensaje es **codificado** (convertido en una forma simbólica) y luego enviado mediante algún **medio** (canal) al receptor, quien traduce nuevamente (decodifica) el mensaje originado por la fuente.

**El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.**



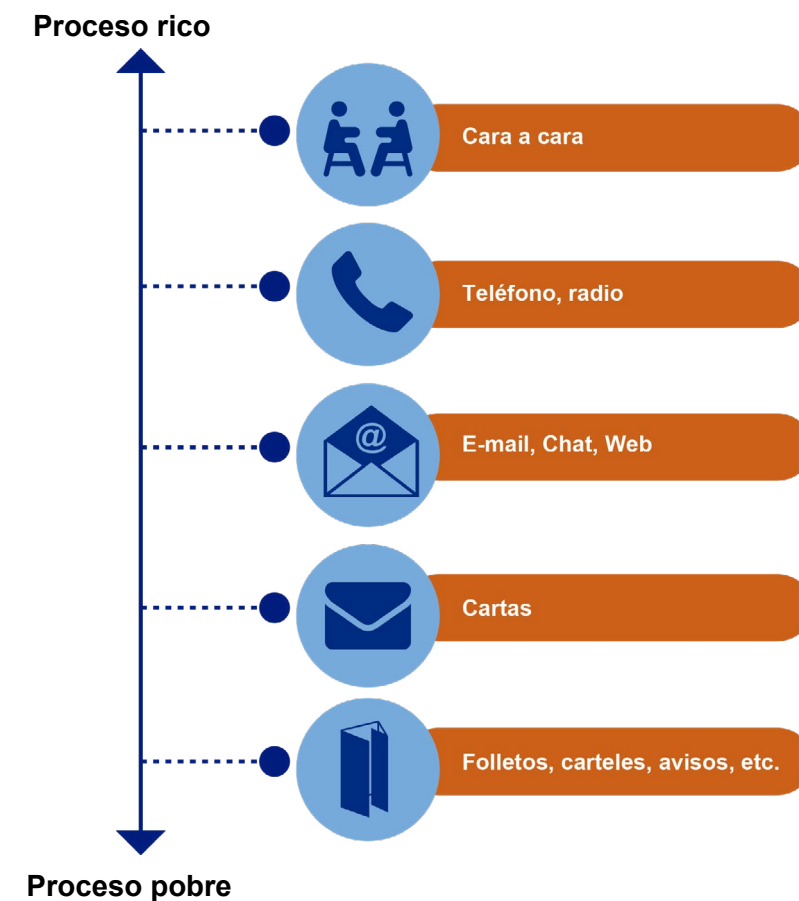
El proceso de la comunicación está formado por **ocho componentes**:

### 1. El Contexto

- Nuestras actitudes influyen en nuestro comportamiento.
- Tenemos ideas preconcebidas sobre temas diversos, lo cual afecta nuestras comunicaciones.
- Así como nuestras actitudes, también la posición sociocultural, creencias y valores afectan nuestra comunicación.

**2. El emisor:** de donde surge el primer mensaje, es el que inicia el ciclo de la comunicación. El mensaje del emisor, al igual que la retroalimentación del receptor, estará necesariamente influido por su contexto o situación sociocultural.

**3. El mensaje** es el resultado de la fuente. Cuando hablamos, las palabras son el mensaje. Cuando escribimos, la escritura es el mensaje. Cuando pintamos, la pintura es el mensaje. Cuando gesticulamos, los movimientos de los brazos, las expresiones de la cara, etc., son el mensaje.



**4. El código** o el grupo de símbolos que usamos (tanto si somos emisores como si somos receptores) para transferir el significado, el contenido del mensaje mismo y las decisiones que tomamos al seleccionar y arreglar tanto la codificación como el contenido, afectan nuestro mensaje.

**5. El canal** es el medio a través del cual viaja el mensaje. A la fuente le corresponde seleccionarlo y determinar si quiere un canal formal o uno informal. Los canales formales están establecidos por SKM y transmiten los mensajes que atañen a las actividades relacionadas con el trabajo. Tradicionalmente siguen la red de autoridad dentro de la organización. Otras formas de mensajes, como los personales o sociales, utilizan los canales informales.



**6. El receptor** es la persona a quien se dirige el mensaje. Así como el emisor está determinado (y limitado) por sus habilidades, actitudes, conocimientos y su sistema sociocultural, el receptor también lo está. Del mismo modo en que el emisor debe tener la habilidad de escribir o hablar, el receptor debe tener la habilidad de leer o escuchar, y ambos deben ser capaces de razonar y comprender. El conocimiento, las actitudes y la experiencia cultural influyen tanto en la habilidad de emitir como en la de recibir.

**7. La decodificación** del mensaje. Antes de que el mensaje pueda recibirse, sus símbolos deben traducirse a una forma que pueda entender el receptor.

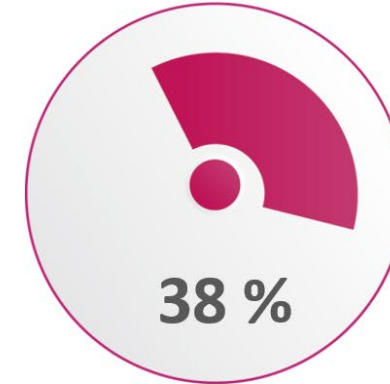
**8. La retroalimentación** es el último eslabón en el proceso de la comunicación. “Si una fuente de comunicación decodifica el mensaje que codificó, si el mensaje se pone de nuevo en el sistema, surge la retroalimentación.” La retroalimentación consiste en verificar si tuvimos éxito al transferir nuestros mensajes como intentamos transferirlos desde el principio. Determina si el entendimiento se ha logrado o no.



## 1.4 Componentes de la comunicación



Lenguaje Corporal



Tono de Voz



Palabras

Según los expertos de la comunicación, existen tres componentes fundamentales que hay que tomar en cuenta para establecer una comunicación efectiva:

1. La palabra o el lenguaje
2. El tono de voz
3. La comunicación no verbal

**LA PALABRA:** representa un 7% de la capacidad de nuestra comunicación para impactar en los demás.

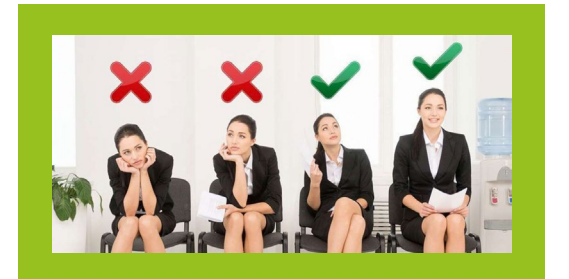
Utilizamos las palabras (habladas o escritas) para comunicarnos, manifestando ideas, conceptos, datos y sentimientos a través de las estructuras lingüísticas que formulamos. A mayor conocimiento del tema que estamos comunicando, mayor cantidad de argumentos y conceptos.

### EL TONO DE VOZ

Es el segundo componente y representa el 38% del poder significativo de la comunicación. “No es tanto lo que me dices, sino el tono con que lo haces”. A través del tono de la voz proyectamos nuestras emociones o sentimientos que acompañan a nuestras ideas, así como el nivel de energía con el que nos comunicamos.

### EL LENGUAJE NO VERBAL

Este tercer componente representa el 55% del significado de nuestra comunicación para los demás. En una comunicación personal directa este elemento es fundamental, ya que genera la mayor cantidad de impacto en la comunicación, es decir: “Es tan fuerte lo que haces, que no puedo escuchar lo que dices”. Está constituido por la postura corporal, las expresiones y gesticulaciones, los movimientos y la mirada.



**Funciones del Lenguaje No Verbal:**

- Enfatizar el lenguaje verbal.
- Expresar sentimientos y emociones.
- Sustituir palabras.
- Orientar la forma de interpretación de las palabras.
- Posibilidad de contradecir la comunicación verbal.

**Gestos poderosos al comunicarte:**
**Definir**

**Compartir**

**Demostrar**

**Enumerar**

**1.3 Barreras para la comunicación efectiva.**

Las barreras en la comunicación, o simplemente interferencias, son obstáculos que pueden llegar a distorsionar, desvirtuar o impedir parcial o totalmente el mensaje, y se sitúan entre el emisor y el receptor cuando ambos están en los mismos campos de experiencia.

**Tipos de barreras:**
***Barreras físicas.***

Son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, laptops, tabletas, micrófono, video cámaras, televisión, impresoras, etc.

***Barreras semánticas.***

Tienen que ver con el significado de las palabras; cuando no precisamos su sentido, éstas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor no interpreta lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural y personal le indica. Por ejemplo, si una persona hace un pedido y dice que lo quiere “lo más pronto posible”, esto puede tener diferentes significados, desde la persona que lo entiende como “inmediatamente”, hasta la que lo entiende como “rápido, pero no es tan urgente”. Esto incluye las distintas acepciones que tienen las palabras.

***Barreras fisiológicas.***

Impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos, ya sea en forma total o parcial. Por ejemplo: alteración de aquellos órganos que constituyen los sentidos.

***Barreras psicológicas.***

Está relacionada con los procesos cognitivos y psicológicos del emisor o receptor de la información. Es ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, o incluso respecto del mensaje mismo. La deficiencia o deformación puede deberse también, a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se escucha.

***Barreras administrativas.***

Estas barreras pueden ser por la falta de planeación, supuestos no aclarados, distorsiones semánticas, exposición de ideas deficientes, escuchar mal, evaluación prematura de lo escuchado, comunicación impersonal (medios de comunicación). Asimismo, la desconfianza, las amenazas y temores, sobrecarga de información, etc.

Existen **conductas** que realizamos, algunas en forma consciente y otras totalmente de forma inconsciente, las cuales son “dañinas” para el proceso de comunicación. Por ejemplo:

- Interrumpir al que habla.
- Contar “nuestra anécdota” cuando el otro aún está hablando.
- Quitar importancia a los sentimientos de la otra persona con expresiones como “no te preocupes por esa tontería”, “no te pongas así” o “eso no tiene importancia”.
- Juzgar cada comentario que hace nuestro interlocutor.
- Caer en el “síndrome del experto”: saber lo que debemos contestar cuando el otro no ha hecho más que iniciar su relato.



Junto con tu equipo, identifiquen algunas barreras en la comunicación que se presenten en tu planta. Dado que pertenecen a diferentes plantas, revisen si hay consistencia en lo que sucede.

BARRERAS	¿CÓMO LO RESOLVERÁN?

**¿Cómo Evitar y/ o superar las Barreras de Comunicación?:**

1. Enviar **mensajes claros**, comprensibles, que se adecuen a las posibilidades del receptor.
2. Utilizar expresiones que **faciliten** la comunicación y evitar las que **confunden**.
3. Mantener la **congruencia** entre el lenguaje verbal y el no verbal.
4. Asumir una actitud de **empatía** con el interlocutor. Ponerse en el lugar del otro.
5. **Escuchar** con atención. (Escucha generosa).
6. **Aclarar** las diferencias en las percepciones.
7. Utilizar la retroalimentación para **verificar** la comprensión adecuada.
8. **Eliminar** o evitar los ruidos o interferencias.
9. **Evitar** los prejuicios.
10. **Controlar** las emociones que puedan perjudicar la comunicación.



**Pework**

**Fortalezas**

Habilidades con las que cuentas, así como las acciones positivas que llevas a cabo para lograr una comunicación efectiva.

**Oportunidades**

Aquellos factores positivos que pueden contribuir al mejoramiento de tu comunicación y la de tu equipo /clientes internos y externos.

**Áreas de Oportunidad**

Conductas y actitudes que obstaculizan el adecuado flujo de la comunicación, afectando la relación laboral y el logro de objetivos.

**Amenazas**

Aquellas situaciones o factores que provienen de otras áreas / clientes internos o externos que obstaculizan que se dé una comunicación efectiva.

### Estilos de comunicación.

**Pasividad:** Este estilo de comunicación caracteriza a personas que se desviven por los demás, pero se olvidan de sí mismas, incapaces de decir no a demandas que van en contra de sus propios intereses personales y profesionales.

Su creencia básica supone que todo lo que los demás quieren, piensan u opinan es importante y no lo que piensan o desean ellas. Además, presentan un miedo irracional, a la posibilidad de ofender a los demás y ser rechazado.

Muchas veces, la persona Pasiva se justifica con términos como prudencia y educación al hablar de su forma de ser, en un intento de valorar la misma. Mantener este estilo de comunicación genera sentimientos de desamparo, depresión y tensión a la hora de mantener relaciones interpersonales y sociales. También produce una sensación de bajo control sobre las situaciones y sobre sus propias reacciones personales a la hora de enfrentarlas, lo que conlleva un sentimiento de baja autoestima.

**Agresividad:** Su creencia fundamental supone que la persona en cuestión se considera la única importante y con opinión en cualquier contexto personal y profesional, menos-preciando a los demás, de forma que lo que los otros puedan sentir o pensar no tiene interés. No se hace responsable sobre su forma de relacionarse con los demás, y entonces cuando el resultado de la relación conlleva consecuencias negativas para los otros, su postura es: “ellos se lo han buscado”.

Pese a que en principio puede presentar consecuencias positivas para quien lo practica, dado que aparentemente consigue con facilidad lo que se propone, también tiene consecuencias negativas, pues termina por generar fuertes conflictos en la persona a la hora de mantener relaciones interpersonales.

Con frecuencia están tensos y pierden con facilidad el control de las situaciones y de sus propios recursos al enfrentarse a las relaciones interpersonales. Practican comunicación unidireccional y no bidireccional por no permitir el feedback por parte de los demás.

**Asertividad:** situada entre ambas conductas anteriores, el asertividad es la mezcla de los aspectos favorables de ambos polos.



### Comunicación Asertiva.

Los orígenes de la palabra “asertividad” se encuentran en el latín asserere o assertum, que significa “afirmar” o “defender” (Robredo, 1995). Con base en esta concepción, el término adquiere un significado de afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, aplomo y comunicación segura y eficiente (Rodríguez. y Serralde, 1991).

**“La comunicación asertiva se caracteriza por la capacidad de escuchar la perspectiva de los demás, y expresarse honesta y respetuosamente. Implica expresar claramente y con confianza, peticiones o ideas, sin sentirse culpable”.**

Los comunicadores asertivos son:

1. **Autoconscientes** (es decir, conocen sus propios sentimientos, metas, etc.);
2. **Responsables** (de su propio pensamiento, comportamiento, etc.);
3. **Honestos** (proporcionan mensajes verbales y no verbales congruentes).

#### Elementos no verbales característicos del estilo de comunicación asertivo

Expresión facial amistosa	Sonrisa frecuente	Orientación frontal	Gestos firmes pero no bruscos, acompañando el discurso
Contacto visual directo	Postura erguida	Distancia adecuada con posibilidad de contacto físico	Manos sueltas

#### Elementos de tono de voz característicos del estilo de comunicación asertivo

Volumen conversacional	Entonación variada que resulta agradable	Fluidez verbal adecuada	Velocidad ajustada, más bien pausada
Claridad adecuada	Tiempo de habla proporcional a los participantes	Pausas y silencios adecuados	Tiempo de respuesta suficiente

Una persona **Asertiva** es capaz de:

- ✓ Decir “NO” a solicitudes inapropiadas, injustas, poco realistas o excesivas.
- ✓ Intervenir en la toma de decisiones o en juntas asegurándose de que se escuche su punto de vista.
- ✓ Sentirse tranquilo al exponer sus opiniones, aunque éstos se contrapongan a las de uno de sus interlocutores.
- ✓ Puede aceptar retroalimentaciones positivas o sobre aspectos a mejorar, felicitaciones e incluso críticas cuando resulten constructivas.
- ✓ Enfrentar decisiones difíciles, sin evadirlas o rehuir.



**Pework: Mis estilos de comunicación**

PASIVA	AGRESIVA	ASERTIVA

¿De qué te das cuenta al verificar con quién actúas de manera agresiva / pasiva / asertiva?

**Claridad de Pensamiento**

Para que la comunicación tenga lugar, es necesario un propósito, expresado como un mensaje a transmitir.

El pensamiento es el primer paso, es energía, y de acuerdo a como pensemos será como nos vamos a sentir, y esos **PENSAMIENTOS** generan **EMOCIONES**, que a su vez provocarán **ACCIONES**, que determinarán nuestra actitud y logro de **RESULTADOS**.

Nuestros **pensamientos** entonces son la clave, y no aparecen de casualidad, responden a un programa en el que fuimos formados a través de los años, absorbiendo, aceptando o rechazando todo lo que nos rodeaba.

Nuestra mente divaga de múltiples formas y entre miles de pensamientos en forma de apego a situaciones del pasado y de preocupaciones por el futuro. El poder que puede ejercer nuestra mente cuando estamos en el proceso de tomar una decisión importante o de redirigir nuestros pasos es tan fuerte que, a menudo, terminamos no haciendo nada y cediendo ante la costumbre, los paradigmas o los miedos.

Para poder expresar algo y tener la probabilidad de obtener los resultados que deseamos, es importante que nos preguntemos:

1. ¿Qué es lo que realmente quiero decir? **Asunto.**
2. ¿Para qué lo quiero decir? **Finalidad.**
3. ¿A quién se lo tengo que decir? **Audiencia.**
4. ¿Lo estoy diciendo a través del medio y en el momento oportuno? **Canal de comunicación.**



**Lee la siguiente Situación laboral y responde las siguientes 4 preguntas:**

Hay un nuevo proyecto en la compañía en el extranjero, que tiene un gran impacto para quien participe en él o lo llegue a coordinar. La Junta Directiva está al pendiente de quienes muestren interés en trabajar en el proyecto. Tu jefe está siempre muy ocupado y viaja mucho. Generalmente no le pone mucha atención a tus logros y resultados; solamente está al tanto de que tu área cumpla con los objetivos planteados.

¿Qué es lo que realmente quiero decir?	¿Para qué lo quiero decir?	¿A quién se lo tengo que decir?	¿Lo estoy diciendo a través del medio y en el momento oportuno?

**Claridad de palabra.**

¿Cuántas veces te ha pasado que estás hablando con un colega de tu trabajo, explicándole una situación de tu área y pasados 5 minutos, él te dice: “Disculpa, pero no me queda claro el problema, o, ¿pero yo qué tengo que hacer? o ¿en qué me afecta a mí?”

Existe una tendencia al sobreuso de palabras, repetición de argumentos y mal uso de términos y conceptos, lo cual vuelve ineficiente la manera de comunicarnos.

Los términos sencillos y las frases cortas son factores de éxito en la comunicación.

**Algunos consejos son:**

- Usar pocos argumentos.
- Usar argumentos con números, datos y hechos concretos.
- Hablar sobre la información que le interesa o inquieta al otro.
- Utilizar pocas frases, sin explicar lo ya explicado.
- Tener toda la información necesaria a la mano.
- Ser claros, concretos y directos al describir situaciones, sentimientos, peticiones.
- Realizar peticiones, sugerencias y propuestas claras.
- Ser firmes con el objetivo, pero cordiales con la persona.
- Mantener las emociones bajo control.



**Pework**

**Derivado del análisis del FODA responde a las siguientes 4 preguntas:**

¿Cómo puedo utilizar mis Fuerzas para aprovechar las Oportunidades externas?

¿Cómo puedo utilizar mis Fuerzas para eliminar las Amenazas?

¿Cómo puedo aprovechar las Oportunidades para superar mis Debilidades?

¿Cómo puedo reducir Debilidades y evitar Amenazas?

## 2. Retroalimentación Efectiva.

Los colaboradores requieren información que les permita conocerse mejor para desarrollar su potencial, alcanzar sus objetivos y reforzar la confianza con las personas. Por esto es la principal herramienta que, cuando es aplicada de manera efectiva, nos permite lograr un crecimiento cada vez mayor en las diferentes funciones que desempeñamos.

**La retroalimentación es la información específica que le damos a una persona sobre su actuación o desempeño.**

Es el medio que permite a una persona o a un grupo:

- Destacar sus comportamientos y acciones.
- Tomar conciencia del impacto de sus acciones sobre equipos, clientes, negocio y uno mismo.
- Identificar la diferencia entre la intención y el impacto de sus acciones en su entorno.

### 2.1 Características de la Retroalimentación Efectiva.

- Se dirige a comportamientos observables y sus efectos, no a impresiones generales.
- Muestra la intención de ayudar, no herir ni evidenciar.
- Se basa en expectativas claras y metas definidas de desempeño.
- Es proporcionada con respeto, cortesía y empatía.
- Toma en cuenta las necesidades del receptor y no solo de quien la proporciona.
- Es más efectiva cuando es positiva, pues ayuda a disminuir malos hábitos y mejorar el desempeño.

### 2.2 Beneficios de la Retroalimentación Efectiva.

- Es esencial para administrar el desempeño.
- Ayuda a que la gente mejore. Nuestra responsabilidad como líderes es trabajar con los colaboradores para “mejorar la manera como pueden mejorar”.
- Útil para aplicar coaching.
- Refuerza un buen desempeño, ayuda a disminuir malos hábitos.
- Es esencial para aplicar acciones disciplinarias.



### Ejercicio:

Describe brevemente una experiencia en la que recibiste una retroalimentación efectiva y una en la que fue inefectiva:

Retroalimentación Efectiva	Retroalimentación Inefectiva

### La Escucha Activa.

Escuchar, no es solo una cuestión biológica que dependa de nuestra agudeza auditiva. Si quieres comunicarte con los demás, el primer paso es conocer la diferencia entre oír y escuchar dado que no son verbos sinónimos:

**Oír: Percibir con el oído los sonidos.**

**Escuchar: Prestar atención a lo que se oye.**

Oír, no es un acto voluntario, los sonidos llegan a nuestros oídos, aunque no hagamos nada para que ocurra. Escuchar, en cambio es el acto voluntario mediante el cual prestamos atención a los sonidos que percibimos. Se puede oír sin escuchar, pero, para escuchar, primero hay que oír.

Si nuestro objetivo es potenciar nuestra comunicación, debemos aprender a poner en práctica la escucha activa. Esto significa:

- Escuchar con atención y cuidado, tratando de comprender realmente y desde su punto de vista lo que nos dice nuestro interlocutor (Empatía).
- Escuchar activamente supone estar psicológicamente presentes.
- Ser conscientes de lo que nos dicen y demostrar a nuestro interlocutor que recibimos su mensaje.
- Tener presente en que porcentaje de las veces parece que escuchamos a una persona pero que en realidad estamos ocupados pensando en qué le contestaremos a esa misma persona cuando acabe su turno de palabra.

## ¿Por qué es importante escuchar activamente?

- ✓ Favorece una relación positiva con nuestro interlocutor.
- ✓ Permite llegar al fondo de los problemas y facilitando el encontrar soluciones creativas.
- ✓ Provocamos respeto hacia nosotros en quien nos habla.
- ✓ Si sabemos escuchar, los demás sentirán la apertura y confianza necesaria para ser sinceros con nosotros.
- ✓ Escuchar activamente tiene efectos tranquilizantes y facilita que se eliminen tensiones o malentendidos.
- ✓ Es una recompensa para nuestro interlocutor.

Existen dos elementos que facilitan la escucha activa:

**DISPOSICIÓN PSICOLÓGICA:** la preparación interna es importante, estar en el momento presente, prestar atención constante y observar al otro (contacto visual, postura corporal receptiva, gestos cordiales y relajados) para generar apertura y confianza en mi interlocutor.

**EXPRESIÓN VERBAL** de que se está escuchando al otro interlocutor mediante alguna de las siguientes técnicas:

- **Parafrasear** - Verificar o expresar con las propias palabras lo que parece que el hablante acaba de decir. De esta manera, es posible que el emisor informe al receptor si este último ha entendido bien el mensaje.  
Por ejemplo: **¿Quieres decir que.....? Entonces tu molestia radica en..... Lo que estás diciendo es que..... Según entiendo entonces.....**
- **Resumir** - Exponer de forma breve, oral o escrita, la idea principal del asunto en cuestión.  
Por ejemplo: "Hasta ahora hemos revisado estos 2 puntos" "Resumiendo los aspectos principales...."  
"Recapitulando los acuerdos del equipo, hemos acordado..."
- **Reflejar sentimientos** – Expresar las emociones observadas detrás del discurso, intentando interpretar las emociones que la otra persona pueda estar sintiendo. También hablar sobre las propias emociones sobre lo hablado, es importante.
- **Hacer preguntas adicionales** - El oyente puede demostrar que ha estado atento al hacer preguntas adicionales para aclarar u obtener más información y de esta manera guiar la conversación.



## 2.3 Retroalimentación con el Modelo SBI.

EL modelo SBI



## 2.4 Lineamientos para recibir retroalimentación.

- Escucha cuidadosamente.
- Trata de no defenderte, pero mentalmente elabora preguntas o desacuerdos.
- Repite al interlocutor, con tus propias palabras lo que crees que escuchaste para verificar tu percepción.
- Haz preguntas para clarificar o pide ejemplos.
- Evalúa cuidadosamente qué de lo que escuchaste puede ser valioso considerar.
- Evita tomar personal la retroalimentación; sin embargo, obsérvate, pregunta y cuando creas que sea necesario modifica tu conducta y evalúa los resultados en las nuevas condiciones.
- Sé abierto y comparte tus sentimientos con respecto a la retroalimentación recibida.
- Genera compromisos para efectuar cambios que a la luz de la retroalimentación, resulten necesarios.



## 2.5 Modelo GROW.

### Modelo GROW



## 2.6 Preguntas poderosas.

### Características Básicas.

- Cortas y simples.
- Abiertas y precisas.
- Orientadas a emprender una acción.
- Utiliza: “Qué”, “Quién”, “Cómo”, “Cuándo”, “Para qué”. Evita el uso del “Por qué”, pues sólo lleva a que se busque justificación y podrá sentirse cuestionado o juzgado.
- Orientadas a la solución y no al área de oportunidad.
- Están centradas en el presente y el futuro, no en el pasado.
- Se plantean con un propósito definido y honesto.
- Invitan al colaborador a reflexionar y tomar conciencia sobre su desarrollo.



### Ejemplos de preguntas.

1. Las que ayudan al otro a definir y precisar sus metas y objetivos:
  - ¿Qué es lo que quieres lograr en tu puesto?
  - ¿Qué exactamente verás, oirás o sentirás, cuando logres lo que quieres en relación con tus metas?
  - ¿Cómo te visualizas habiendo logrado tu meta?
  - ¿Cuándo quieres alcanzar esta meta?
2. Las que ayudan a identificar algunas prioridades sobre sus metas y objetivos:
  - ¿Qué te aportará el logro de esta meta en relación con tus planes laborales?
  - ¿Qué te motiva o impulsa a querer lograr el objetivo que planteas?
  - ¿Qué vas a obtener más grande al lograr esta meta que compartes?
3. Las que ayudan a obtener retroalimentación sobre el logro o camino recorrido hacia su meta, para ir monitoreando sus avances logrados y establecer fechas e indicadores de medición:
  - ¿Qué pruebas tendrás de que te estás acercando al logro de tu meta?
  - ¿Cómo sabrás que has logrado tu meta en el área?
  - ¿Cómo medirás tu progreso hacia tu meta final?
4. Las que ayudan a identificar los recursos que necesita para lograr su meta:
  - ¿Con qué recursos cuentas desde ahora para lograr tu meta?
  - ¿Qué recursos vas a necesitar para alcanzar tu meta?
  - ¿Qué vas a hacer para obtener estos recursos?
5. Las que ayudan a identificar los obstáculos que le impiden alcanzarla:
  - ¿Conoces a alguna persona que ya haya logrado esta meta? ¿Qué hizo para lograrla?
  - ¿Qué te impide lograr esta meta que planteas?
  - ¿Qué hábitos te están deteniendo en tu avance hacia tu meta?
  - ¿Qué vas a hacer para superar estos obstáculos?
6. Las que ayudan a identificar las acciones específicas a realizar, cuánto control e influencia tiene en el logro y mantenimiento de su meta:
  - Del 1 al 10, ¿Qué tan retadora sientes esta meta?
  - ¿Qué vas a hacer concretamente para alcanzarla?
  - ¿Qué recursos necesitas para alcanzar esta meta?
  - ¿Qué otras opciones tienes para alcanzar esta meta?
  - Una vez que hayas alcanzado tu meta, ¿qué vas a hacer para mantenerla?

7. Las que ayudan a evaluar el impacto en su vida y en su entorno:

- ¿Qué piensan de esta meta las personas que son importantes para ti?
- ¿Qué impacto va a tener en tu vida y en la de los otros el logro de esta meta?
- ¿Cómo se verán afectadas tus diferentes áreas de la vida cuando logres esta meta?
- ¿Cómo se verá afectado el equilibrio entre las diferentes áreas de tu vida al lograr esta meta?
- ¿Qué es lo peor que podría pasar si logras esta meta?
- ¿Qué es lo mejor que podría pasar si alcanzas esta meta?



**Prewrite:**

Tomando un caso particular con algún colaborador, reúnete con un equipo de tres personas y realiza lo siguiente:

1. Identifica el caso.
2. Describe a la persona.
3. Describe la situación.
4. Elige quien va a representar a esa persona.
5. Prepárate a retroalimentar a esa persona.
6. Acepta representar el rol de colaborador que te pide tu colega.
7. Estúdialo y prepárate.



**Prewrite:**

Después de realizar el ejercicio anterior, responde:

¿Qué aprendiste dando retroalimentación?

¿Qué aprendiste recibiendo retroalimentación?

¿Qué aprendiste observando?



**Prewrite:**

De acuerdo a tu participación en el ejercicio de retroalimentación, responde las siguientes preguntas: ¿Qué hice bien? ¿Qué puedo mejorar? ¿De qué me di cuenta?

