



**Adecco**  
Learning & Consulting



AYUNTAMIENTO  
**TRES CANTOS**

# Comunicación Efectiva y Coordinación en Equipos de Trabajo

Un curso para desarrollar competencias clave en comunicación y trabajo en equipo

# Bienvenida al Curso

Bienvenidos a este curso de 4 horas donde vamos a transformar vuestra forma de comunicaros y colaborar con otras personas. Este curso está diseñado específicamente para personas que buscan mejorar sus competencias profesionales y aumentar sus posibilidades de empleabilidad.

La comunicación efectiva es una de las habilidades más valoradas por los empleadores en cualquier sector. Según diversos estudios, más del 85% de los problemas en las organizaciones tienen su origen en deficiencias en la comunicación. Por eso, dominar estas competencias puede marcar la diferencia en vuestra trayectoria profesional.

Durante estas 4 horas intensivas, aprenderéis técnicas para poder aplicar inmediatamente en vuestro día a día. El curso está estructurado de forma práctica y participativa, porque creo que se aprende haciendo.

Este es un espacio seguro para experimentar, equivocarse y aprender. Todos partimos de experiencias diferentes, y esa diversidad enriquecerá nuestro aprendizaje conjunto.

# ¿Por Qué Este Curso Es Importante Para Ti?

## Empleabilidad

Las empresas buscan profesionales que sepan comunicarse eficazmente. Esta competencia aparece en el 90% de las ofertas de empleo.

## Relaciones Laborales

Una buena comunicación previene conflictos, mejora el ambiente de trabajo y aumenta la satisfacción profesional.

## Liderazgo

Comunicar bien es la base del liderazgo. Te permitirá influir positivamente en tu equipo y avanzar en tu carrera.

## Productividad

Los equipos que se comunican bien trabajan más rápido, cometen menos errores y obtienen mejores resultados.



# Objetivos del Curso

Al finalizar este curso, seréis capaces de aplicar estrategias concretas para mejorar vuestra comunicación en cualquier entorno profesional. Estos son los objetivos específicos que vamos a alcanzar juntos:

01

---

## **Mejorar la comunicación interpersonal y la coordinación**

Aprenderéis técnicas específicas para expresar vuestras ideas de forma clara, directa y respetuosa, mejorando la coordinación con compañeros y superiores.

02

---

## **Fomentar un clima laboral positivo**

Desarrollaréis habilidades de empatía y escucha activa que transformarán vuestras relaciones profesionales y contribuirán a crear ambientes de trabajo más saludables.

03

---

## **Incrementar la efectividad del equipo**

Dominaréis estrategias de comunicación asertiva que aumentarán la productividad individual y colectiva, reduciendo malentendidos y conflictos.

04

---

## **Desarrollar herramientas de feedback**

Practicaréis cómo dar y recibir retroalimentación constructiva que impulse el crecimiento profesional sin generar resistencias ni conflictos.

05

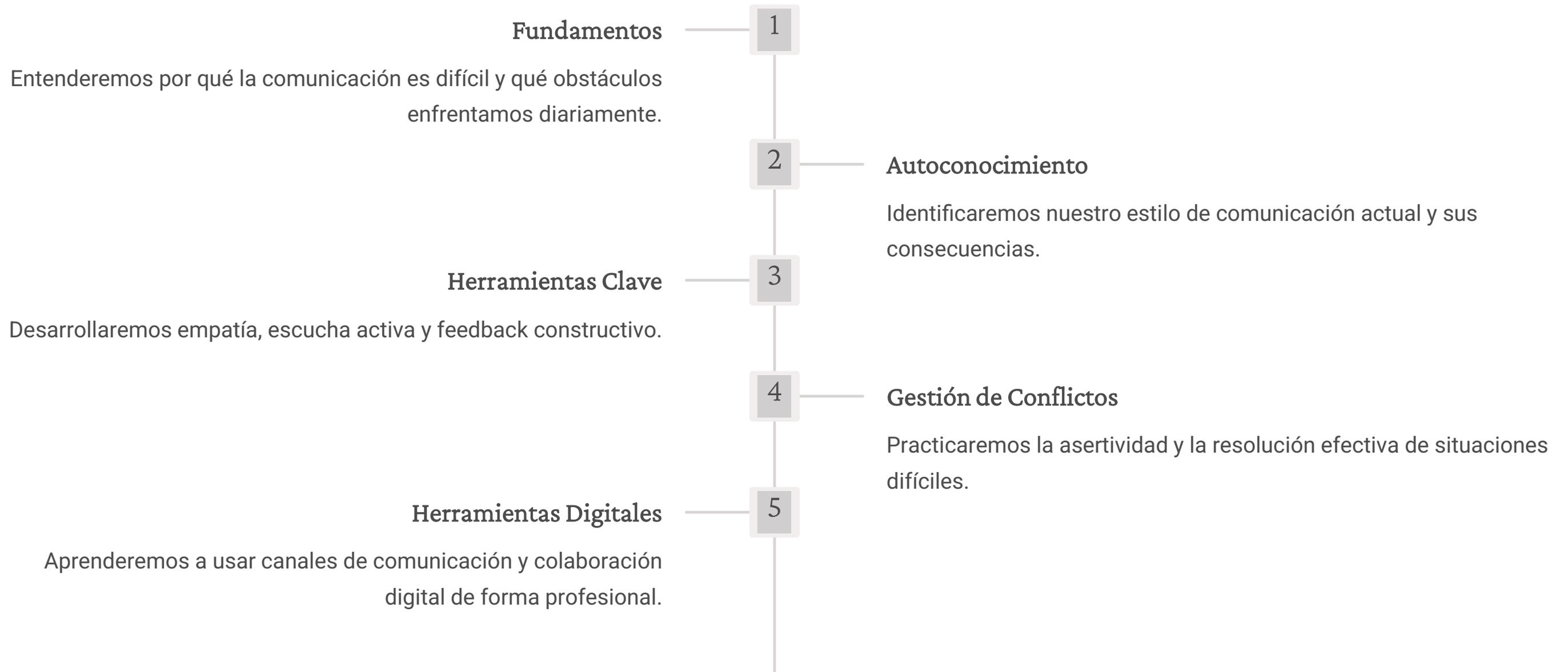
---

## **Seleccionar canales de comunicación apropiados**

Aprenderéis a elegir el medio y el estilo de comunicación más efectivo según el contexto, el mensaje y el interlocutor.

# Estructura del Curso

El curso está dividido en 7 módulos progresivos que van desde la identificación de obstáculos en la comunicación hasta el dominio de herramientas digitales para la colaboración en equipo.



# Cuando la Comunicación Falló: Lecciones de la Historia

La historia está llena de ejemplos que nos recuerdan el poder devastador de una comunicación ineficaz. Estos dos eventos globales demuestran cómo un simple malentendido o el orgullo desmedido pueden tener consecuencias catastróficas.

1

## La Traducción Fatal: Hiroshima (1945)

Tras la Declaración de Potsdam, los aliados exigieron la rendición total a Japón, el primer ministro japonés Kantaro Suzuki respondió con "Mokusatsu". Esta palabra ambigua podía significar "sin comentarios por ahora" o "rechazar con desprecio". La traducción oficial al inglés fue la segunda opción, interpretada como un rechazo rotundo por el presidente Truman.

Diez días después, la bomba atómica fue lanzada sobre Hiroshima. Una sola palabra, mal interpretada, selló el destino de miles de vidas y cambió el curso de la historia mundial.

2

## La Guerra más Tonta: La Guerra del Cerdo (1859)

Entre EE.UU. y Canadá (en ese momento del Reino Unido), un granjero disparó a un cerdo británico en las Islas San Juan. La negativa a pagar una compensación llevó a una escalada diplomática, con mensajes nacionalistas y un exceso de orgullo.

Ambas potencias movilizaron tropas y barcos de guerra, al borde de un conflicto armado por un animal. Aunque no hubo disparos, esta "guerra tonta" demostró cómo la falta de protocolos claros y los egos mal gestionados pueden llevar al absurdo.

"La historia nos enseña que una palabra mal dicha, un mensaje mal enviado o un silencio mal interpretado pueden desencadenar conflictos gigantescos. En cambio, una comunicación clara, empática y oportuna puede salvar relaciones, empresas... e incluso naciones."

# Errores Críticos en la Comunicación Empresarial

La historia empresarial está repleta de incidentes que ilustran cómo una comunicación deficiente puede desencadenar crisis significativas. Estos casos nos ofrecen lecciones cruciales.

## El Millón que Nunca Existió: Pepsi en Filipinas (1992)

El incidente: Pepsi prometió un millón de pesos a los ganadores de su campaña "Número 349". Un error de impresión hizo que 400.000 botellas salieran con el número premiado.

La falla comunicativa: La empresa intentó gestionar la situación con explicaciones tardías y percibidas como arrogantes, sin prever el impacto de la promesa inicial y el malentendido masivo.

La repercusión: Esto derivó en disturbios, ataques a fábricas y un boicot masivo, demostrando cómo una promoción mal explicada puede escalar a una revuelta nacional.

## El Email que Hundió una Marca: United Airlines (2017)

El incidente: Tras expulsar violentamente a un pasajero de un vuelo sobrevendido, el vídeo del suceso se viralizó globalmente.

La falla comunicativa: El CEO envió un email interno a sus empleados defendiendo al personal y culpando al pasajero, para luego emitir disculpas públicas. Esta inconsistencia se filtró y la reputación de la aerolínea se desplomó.

La repercusión: La contradicción en los mensajes multiplicó el daño, resultando en una pérdida de casi 1.000 millones de dólares en valor bursátil en solo dos días. No fue el vídeo, sino la comunicación contradictoria lo que hundió la empresa.

"En el mundo empresarial, la comunicación no es un adorno: es la base de la confianza. Una campaña mal explicada puede encender un país; un correo interno mal redactado puede hundir una marca. En ambos casos, el problema no fue la intención, sino la comunicación."

# Cuando la Comunicación Triunfó: Ejemplos Inspiradores

Afortunadamente, la historia también nos ofrece momentos en los que el diálogo y la estrategia comunicativa permitieron superar barreras, prevenir conflictos y construir alianzas duraderas.

## Reagan y Gorbachov: El Diálogo que Desactivó la Guerra Fría (1986–1991)

En un contexto de amenaza nuclear, Ronald Reagan y Mijaíl Gorbachov se atrevieron a dialogar cara a cara, SOLOS, generando la confianza necesaria para el Tratado INF. Este diálogo valiente contribuyó al final pacífico de la Guerra Fría, demostrando que la comunicación directa puede desactivar conflictos gigantescos.

"Cuando la comunicación es valiente y directa, puede desactivar hasta una bomba atómica."

## EU La Creación de la Unión Europea: De Enemigos a Socios (1950–1993)

Tras dos guerras mundiales, Robert Schuman propuso unir las economías de carbón y acero de Francia y Alemania. Este mensaje estratégico, comunicado con inteligencia y buscando el interés mutuo, sentó las bases para la Comunidad Europea del Carbón y del Acero, el embrión de la actual Unión Europea. La comunicación estratégica no solo resuelve conflictos, sino que crea alianzas duraderas.

"La comunicación estratégica no solo resuelve conflictos: crea alianzas duraderas."

Estos ejemplos nos enseñan que, incluso en las circunstancias más adversas, la comunicación efectiva tiene el poder de transformar el miedo en confianza y la división en unidad.

# Cuando la Comunicación Triunfó: Más Ejemplos Inspiradores

Continuamos explorando cómo la comunicación estratégica ha sido la clave del éxito en el mundo empresarial.

## 🍏 Apple y la Simplicidad del Mensaje (1997 en adelante)

Cuando Steve Jobs regresó a Apple, la empresa estaba al borde de la quiebra. En lugar de lanzar nuevos productos, redefinió su comunicación. La campaña “Think Different” no vendía tecnología, sino una filosofía de rebeldía y cambio. Este mensaje emocional reposicionó la marca en la mente de los consumidores, convirtiendo la inspiración en ventas y fidelidad.

🧠 Lección: La comunicación que conecta con valores emocionales transforma negocios.

## 🚗 Toyota – El Arte del Aprendizaje Compartido (1960–actualidad)

En Toyota, la comunicación interna es la base de su cultura. Cualquier operario puede detener la línea de producción si detecta un error, sin pedir permiso. Este principio, conocido como Andon Cord, fomenta una cultura de mejora continua (Kaizen), donde comunicar un problema no se castiga, sino que se celebra. Así, todos hablan, escuchan y aprenden.

🧠 Lección: La comunicación interna efectiva no solo transmite información: transmite responsabilidad.



# La Esencia de la Comunicación Efectiva

“ Las palabras no solo declaran guerras. También pueden construir paz y reconciliar pueblos, cambiando el Mundo.

En la empresa, igual que en la vida, comunicar bien no es hablar mucho. Es hablar claro, escuchar de verdad y transmitir sentido.

Porque comunicar bien no es solo hablar... es comprender lo que el otro necesita o teme escuchar.

”



# Módulo 1

Por Qué Resulta "Difícil" Comunicarse

# La Complejidad de la Comunicación Humana

A primera vista, comunicarse parece sencillo: alguien habla y otra persona escucha. Pero la realidad es mucho más compleja. Cada mensaje que enviamos pasa por múltiples filtros antes de llegar al receptor, y cada uno de esos filtros puede distorsionar el mensaje original.

Pensad en la última vez que tuvisteis un malentendido en el trabajo o en vuestra vida personal. Probablemente, ambas partes estaban convencidas de tener razón. Esto sucede porque la comunicación no es solo el intercambio de palabras, sino un proceso complejo influenciado por nuestras experiencias, emociones, expectativas y contexto cultural.

Según estudios en psicología de la comunicación, solo el 7% del mensaje que transmitimos está en las palabras que usamos. El 38% está en el tono de voz, y el 55% en el lenguaje corporal. Esto significa que podemos decir "sí" y comunicar "no" solo con nuestra postura o expresión facial.

# El Modelo de la Comunicación



## 1 Emisor

La persona que tiene una idea o mensaje que desea transmitir. Codifica su pensamiento en palabras, gestos o escritura.

## 2 Mensaje

La información que se transmite, compuesta por contenido verbal, tono y lenguaje no verbal.

## 3 Canal

El medio por el cual viaja el mensaje: cara a cara, teléfono, email, videollamada, etc.

## 4 Receptor

La persona que recibe el mensaje y lo decodifica según su propio marco de referencia.

## 5 Retroalimentación

La respuesta del receptor que confirma o corrige la comprensión del mensaje.

En cada una de estas etapas pueden surgir interferencias o "ruido" que distorsione el mensaje original. Identificar dónde se producen estos problemas es el primer paso para mejorar nuestra comunicación.

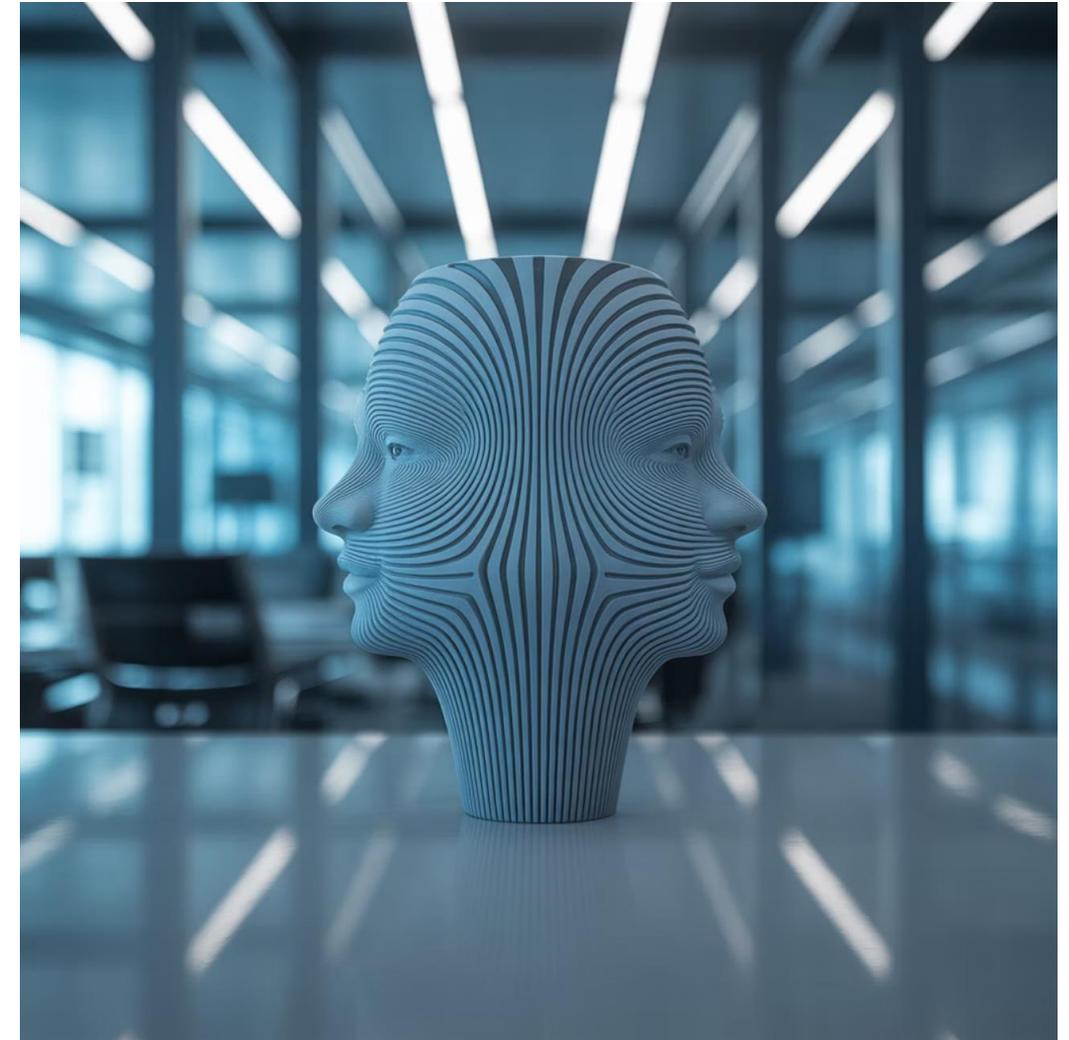
# Percepciones: Cada Persona Ve el Mundo de Forma Diferente

Nuestra percepción de la realidad es como un filtro único y personal que cada uno llevamos puesto. Este filtro está construido por nuestras experiencias pasadas, educación, cultura, valores y creencias. Dos personas pueden presenciar exactamente el mismo evento y tener interpretaciones completamente diferentes.

Un ejemplo cotidiano: Imagina que un compañero llega tarde a una reunión. Una persona puede pensar "Es un irresponsable que no respeta nuestro tiempo". Otra puede pensar "Seguro que ha tenido algún problema". Misma situación, percepciones opuestas.

En el entorno laboral, estas diferencias perceptivas son fuente constante de malentendidos. Lo que para ti es "ser directo", para otro puede ser "ser maleducado". Lo que para ti es "atención al detalle", para otro puede ser "perfeccionismo excesivo".

La clave está en reconocer que nuestras percepciones no son la realidad objetiva, sino nuestra interpretación de ella. Cuando aceptamos esto, nos volvemos más flexibles y abiertos a comprender perspectivas diferentes.



# Emociones: El Motor Invisible de la Comunicación

Las emociones juegan un papel fundamental en cómo nos comunicamos y cómo interpretamos los mensajes de los demás. Cuando estamos enfadados, todo nos suena a crítica. Cuando estamos contentos, interpretamos las cosas de forma más positiva. Nuestro estado emocional actúa como un filtro que colorea cada conversación.

ANGRY  
CREATIVE

## El Enfado Distorsiona

Cuando estamos enfadados, tendemos a interpretar mensajes neutrales como ataques personales y respondemos de forma más agresiva de lo necesario.



## El Estrés Reduce la Claridad

Bajo estrés, nuestra capacidad de comunicación se deteriora. Hablamos más rápido, escuchamos peor y malinterpretamos señales.

Desarrollar inteligencia emocional —la capacidad de reconocer y gestionar nuestras emociones y las de los demás— es esencial para comunicarnos efectivamente. No podemos eliminar las emociones de nuestras interacciones, pero sí podemos aprender a no dejar que nos dominen.



## El Miedo Paraliza

El miedo al rechazo o al conflicto nos lleva a evitar conversaciones necesarias o a comunicar de forma poco clara para no "hacer olas".



## La Alegría Facilita

Un estado emocional positivo nos hace más receptivos, empáticos y creativos en la resolución de problemas comunicativos.

# Sesgos Personales: Nuestros Puntos Ciegos

Los sesgos cognitivos son atajos mentales que nuestro cerebro utiliza para procesar información rápidamente. Si bien nos ayudan a tomar decisiones ágiles, también pueden llevarnos a cometer errores sistemáticos en nuestra comunicación e interpretación de mensajes.

## Sesgo de Confirmación

Tendemos a buscar información que confirme lo que ya creemos e ignorar la que lo contradice. En comunicación, esto significa que escuchamos selectivamente solo lo que refuerza nuestras ideas previas sobre una persona o situación.

## Efecto Halo

Si tenemos una impresión positiva general de alguien, tendemos a interpretar todas sus acciones positivamente. Lo contrario también es cierto: una mala primera impresión contamina toda la comunicación posterior.

## Sesgo de Recencia

Damos más peso a la información más reciente que hemos recibido. En una evaluación o conversación larga, recordamos principalmente el final, no necesariamente lo más importante.

## Proyección

Asumimos que los demás piensan, sienten y valoran lo mismo que nosotros. Esto nos lleva a comunicar dando por sentadas cosas que en realidad no son compartidas.

La buena noticia es que simplemente ser conscientes de estos sesgos ya nos ayuda a comunicarnos mejor. Cuando notamos que estamos haciendo una interpretación rápida de alguien, podemos pausar y preguntarnos: "¿Estoy viendo la realidad o estoy proyectando mis propias ideas?"

# Oír, Escuchar y Comprender: Tres Niveles Diferentes

## Oír

Es un proceso pasivo y automático. Nuestros oídos captan las ondas sonoras y las transmiten al cerebro. No requiere esfuerzo consciente. Podemos estar "oyendo" la radio mientras trabajamos sin prestar realmente atención a lo que dicen.

En el trabajo, muchas conversaciones se quedan en este nivel: estamos físicamente presentes, pero nuestra mente está en otro lugar.

Ejercicio de reflexión: En vuestras últimas conversaciones laborales, ¿en qué nivel os encontrabais la mayor parte del tiempo? ¿Oír, escuchar o comprender? La mayoría de los conflictos en equipos surgen porque nos quedamos en el nivel de "oír", cuando el otro necesita que lleguemos al nivel de "comprender".

## Escuchar

Es un proceso activo que requiere atención consciente. Implica concentrarse en las palabras, el tono y el lenguaje corporal del otro. Estamos presentes y atentos, procesando la información que recibimos.

Escuchar requiere esfuerzo mental y la decisión deliberada de prestar atención. Es el nivel mínimo necesario para una comunicación efectiva.

## Comprender

Es el nivel más profundo. No solo procesamos las palabras, sino que captamos el significado completo: las emociones, las intenciones, el contexto y las implicaciones del mensaje.

Comprender significa ponerse en el lugar del otro, relacionar lo que dice con el contexto más amplio y responder de forma que demuestre que hemos captado el mensaje completo.

# Actividad Práctica: Identificando Mis Filtros

 Tiempo: 10 minutos

Vamos a hacer un ejercicio de autorreflexión para identificar nuestros propios filtros de comunicación.

01

## Piensa en una conversación difícil reciente

Recuerda una situación laboral o personal donde hubo un malentendido o conflicto comunicativo.

02

## Identifica tus percepciones

¿Qué asumiste sobre las intenciones de la otra persona? ¿Fueron tus suposiciones correctas o proyecciones?

03

## Reconoce tus emociones

¿Qué emociones sentiste durante la conversación? ¿Cómo influyeron en tu forma de comunicarte o interpretar al otro?

04

## Detecta tus sesgos

¿Hubo algún sesgo operando? ¿Confirmación de ideas previas? ¿Efecto halo? ¿Proyección de tus valores?

05

## Evalúa tu nivel de comprensión

¿Te quedaste en oír, llegaste a escuchar o alcanzaste el nivel de comprender? ¿Qué podrías haber hecho diferente?

Compartiremos algunas reflexiones en grupo. El objetivo no es juzgarnos, sino tomar conciencia de nuestros patrones habituales para poder modificarlos.

# Módulo 2

Obstáculos Habituales en la  
Comunicación



# Los 7 Obstáculos Más Comunes

Identificar los obstáculos que dificultan la comunicación es el primer paso para superarlos. Estos son los problemas más frecuentes que encontramos en entornos laborales y que generan conflictos, malentendidos y pérdida de productividad:



## Falta de Claridad

Mensajes ambiguos, vagos o llenos de jerga que dejan al receptor adivinando qué queremos decir realmente.



## Suposiciones

Asumir que el otro sabe lo que pensamos o necesitamos sin comunicarlo explícitamente.



## Juicios

Evaluar o criticar al otro en lugar de centrarnos en los hechos o comportamientos específicos.



## Prejuicios

Ideas preconcebidas sobre personas o grupos que distorsionan nuestra interpretación de sus mensajes.



## Actitud Defensiva

Responder a la defensiva ante cualquier feedback o comentario, bloqueando la comunicación.



## Distracciones

Multitarea, interrupciones constantes o falta de atención que impiden una comunicación efectiva.



## Barreras Lingüísticas

Diferencias en vocabulario, uso de tecnicismos o registros lingüísticos inadecuados para el interlocutor.

# Falta de Claridad: El Enemigo Invisible

La falta de claridad es probablemente el obstáculo más común y más insidioso en la comunicación laboral. Ocurre cuando nuestros mensajes son ambiguos, imprecisos o están cargados de sobreentendidos que asumimos que el otro comprende.

## ¿Por qué ocurre?

- Miedo al conflicto: Suavizamos nuestros mensajes para no parecer demasiado directos.
- Prisas: Comunicamos de forma apresurada sin estructurar bien el mensaje.
- Asunción de conocimiento compartido: Damos por sentado que el otro tiene el mismo contexto que nosotros.
- Uso excesivo de jerga: Empleamos términos técnicos o abreviaciones que no todos conocen.
- Mensajes demasiado largos: Enterramos la información importante en un mar de detalles irrelevantes.

## Ejemplos reales

✗ Poco claro: "Necesito que me envíes eso pronto"

✓ Claro: "Necesito que me envíes el informe de ventas antes de las 15:00 de hoy por email"

---

✗ Poco claro: "Deberíamos reunirnos para hablar del proyecto"

✓ Claro: "¿Podemos reunirnos mañana a las 10:00 durante 30 minutos para revisar el calendario del proyecto y asignar tareas?"

La solución: Antes de comunicar algo importante, pregúntate: ¿Qué quiero que haga la otra persona? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Por qué es importante? Cuanto más específico seas, menos margen hay para malentendidos.

# Suposiciones: El Atajo Peligroso

Las suposiciones son el combustible de los malentendidos. Asumimos que el otro sabe lo que nosotros sabemos, que comparte nuestros valores, que entiende nuestras referencias, que recuerda lo que dijimos hace dos semanas. Y cuando actuamos basándonos en estas suposiciones sin verificarlas, los problemas son inevitables.

## La Cadena de Suposiciones

Todo empieza con una suposición pequeña: "Seguro que María sabe que la reunión es a las 10:00"

1

## La Omisión

Basándote en esa suposición, no confirmas ni recuerdas la hora. "No hace falta decírselo, está en su calendario"

2

## El Malentendido

María pensaba que la reunión era a las 11:00 y llega tarde. "¿Por qué no me avisaste?"

3

## El Conflicto

Surgen reproches mutuos. Cada uno culpa al otro de la falta de comunicación

4

## La Pérdida de Confianza

A largo plazo, estos pequeños malentendidos erosionan la confianza y la relación laboral.

5

📌 Regla de oro: No asumas, verifica. Si algo es importante, confírmalo explícitamente aunque te parezca obvio. Es mejor parecer redundante que enfrentarte a un malentendido costoso.

# Juicios: Etiquetas que Distorsionan

## Juicios

Cuando comunicamos desde el juicio, evaluamos a las personas en lugar de describir comportamientos específicos. Esto genera resistencia y actitud defensiva.

Ejemplos de comunicación con juicio:

- "Eres un desastre" (juicio sobre la persona)
- "Nunca escuchas" (generalización absoluta)
- "Siempre llegas tarde" (etiqueta global)
- "Eres demasiado sensible" (descalificación)

Cómo comunicar sin juzgar:

- "El informe tiene tres errores en la página 2" (descripción factual)
- "Cuando hablo, miras el móvil" (comportamiento observable)
- "Has llegado tarde tres veces esta semana" (dato concreto)
- "Veo que te ha afectado mi comentario" (observación sin etiqueta)



# Prejuicios: Juicios Previos que Condicionan

Los prejuicios son juicios previos basados en estereotipos o categorías. Afectan especialmente la comunicación en equipos diversos.

## Tipos de prejuicios comunes:

### Por edad

"Los jóvenes no son responsables"

### Por género

"Las mujeres son más emocionales"

### Por nivel educativo

"Sin carrera no aporta ideas valiosas"

### Por antigüedad

"Los nuevos no entienden cómo funciona"

### Por personalidad

"Los introvertidos no son buenos líderes"

## Cómo combatir prejuicios:

→ Reconoce tus propios sesgos

→ Cuestiona tus primeras impresiones

→ Busca evidencias que contradigan tus suposiciones

→ Trata a cada persona como individuo, no como representante de un grupo

# Ventajas de la Comunicación Digital

La comunicación digital ha revolucionado el mundo laboral, permitiéndonos colaborar sin importar la distancia.



## Ventajas de la Comunicación Digital

- Inmediatez: Podemos comunicarnos al instante sin importar la ubicación geográfica
- Registro escrito: Queda constancia de lo acordado, reduciendo olvidos
- Tiempo para pensar: En comunicación escrita, podemos reflexionar antes de responder
- Eficiencia: Permite gestionar múltiples conversaciones y compartir información con varios destinatarios
- Flexibilidad horaria: No requiere sincronización en tiempo real



# Riesgos de la Comunicación Digital

Aunque la comunicación digital ofrece muchas ventajas, también presenta desafíos significativos que debemos reconocer y gestionar adecuadamente.

## Riesgos principales:



### Pérdida de tono y contexto

El texto no transmite emociones, ironía o matices.



### Malinterpretación

Sin lenguaje corporal ni tono de voz, es fácil malinterpretar intenciones.



### Exceso de información

Saturación de emails, mensajes y notificaciones.



### Falsa urgencia

Todo parece urgente cuando llega como notificación.



### Falta de conexión personal

Se pierde el componente humano de la relación.



### Expectativas de respuesta inmediata

Genera estrés y sensación de estar siempre disponible.

# Los Peligros del Tono en la Comunicación Escrita

Uno de los mayores retos de la comunicación digital es que el texto no transmite tono. Un mismo mensaje puede interpretarse de formas completamente diferentes según el estado emocional del receptor o el contexto en que lo lee.

## El Mismo Mensaje, Tres Interpretaciones

Mensaje: "Necesito que revises el informe"

Interpretación 1 (neutral): "Es una petición normal de trabajo"

Interpretación 2 (negativa): "Está enfadado conmigo, seguro que he hecho algo mal"

Interpretación 3 (positiva): "Confía en mi criterio para la revisión"

# Cómo Mejorar la Comunicación Escrita

Para evitar malentendidos en la comunicación escrita, es crucial entender qué factores influyen en cómo se interpreta nuestro mensaje y aplicar buenas prácticas.

## Factores que Influyen en la Interpretación:

### Estado emocional del receptor

Si está estresado, interpretará negativamente

### Relación previa

Si ha habido conflictos, buscará señales de crítica

### Contexto

Si ha habido problemas con informes anteriores, se sentirá juzgado

### Uso de mayúsculas, signos de exclamación o puntuación

Pueden intensificar o suavizar el mensaje

## Buenas prácticas para comunicación escrita:

- Sé más explícito que en persona. Añade contexto: "Hola Juan, espero que tu semana vaya bien. Necesito que revises el informe cuando puedas. ¡Gracias!"
- Usa emojis con moderación profesional para transmitir tono positivo 😊
- Si algo es delicado o complejo, opta por una llamada o videollamada
- Relee antes de enviar, especialmente si estás enfadado o estresado

# Actividad Práctica: Detectando Obstáculos

Vamos a trabajar en parejas para identificar obstáculos de comunicación en situaciones reales del entorno laboral.

 Tiempo: 15 minutos

Dinámica: Análisis de casos y discusión en grupos

01

---

## Lectura de casos

Cada pareja recibirá una descripción de una situación laboral con un conflicto comunicativo (ejemplo: un email malinterpretado, una reunión improductiva, una instrucción poco clara).

03

---

## Propuesta de solución

¿Cómo se podría haber comunicado de forma más efectiva? Reescribid el mensaje o proponed una estrategia alternativa.

02

---

## Identificación de obstáculos

Identificad qué obstáculos están presentes: ¿falta de claridad? ¿suposiciones? ¿juicios? ¿problemas de medio digital?

04

---

## Puesta en común

Compartiremos las soluciones en grupo grande y discutiremos las diferentes aproximaciones.

El objetivo es entrenar el ojo para detectar estos obstáculos en tiempo real en vuestro día a día, antes de que generen conflictos mayores.



# Módulo 3

Autodiagnóstico: ¿Cómo Me Comunico?

# Los Tres Estilos de Comunicación

Cada persona tiene un estilo predominante de comunicación que ha desarrollado a lo largo de su vida. Este estilo determina cómo expresamos nuestras necesidades, cómo respondemos a los demás y cómo gestionamos los conflictos. Ningún estilo es inherentemente "bueno" o "malo", pero algunos son más efectivos que otros para lograr nuestros objetivos manteniendo relaciones saludables.



## Comunicación Pasiva

Características: Evita expresar opiniones o necesidades. Busca complacer a otros. Acepta situaciones injustas sin protestar. Lenguaje corporal: mirada baja, voz suave, postura encogida.

Frase típica: "No importa, lo que tú digas está bien"

Consecuencias: Frustración acumulada, resentimiento, falta de respeto de otros, estrés interno.



## Comunicación Agresiva

Características: Impone opiniones sin considerar a los demás. Usa culpabilización y críticas. Busca ganar a toda costa. Lenguaje corporal: contacto visual intimidante, voz alta, postura invasiva.

Frase típica: "Eres un incompetente, siempre lo haces mal"

Consecuencias: Deterioro de relaciones, conflictos constantes, ambiente tóxico, aislamiento social.



## Comunicación Asertiva

Características: Expresa necesidades y opiniones con respeto. Escucha activamente a los demás. Busca soluciones ganar-ganar. Lenguaje corporal: contacto visual directo, voz firme pero amable, postura erguida.

Frase típica: "Entiendo tu punto. Mi perspectiva es... ¿Cómo podemos encontrar una solución?"

Consecuencias: Relaciones saludables, respeto mutuo, menor estrés, objetivos alcanzados.

# Estilo Pasivo: Cuando Callamos lo que Sentimos

## ¿Cómo se Manifiesta?

Las personas con estilo pasivo tienden a evitar el conflicto a toda costa. Anteponen las necesidades de los demás a las propias, incluso cuando esto les perjudica. Dicen "sí" cuando quieren decir "no". Guardan sus opiniones para evitar incomodar.

Señales de comunicación pasiva:

- Dificultad para expresar desacuerdo
- Disculpase constantemente, incluso cuando no es necesario
- Dejar que otros tomen decisiones por ti
- Sentir resentimiento, pero no expresarlo
- Usar frases como "no es importante", "no quiero molestar"
- Lenguaje corporal cerrado y evitación del contacto visual

## ¿Por Qué Adoptamos Este Estilo?

Generalmente, el estilo pasivo se desarrolla en entornos donde expresar opiniones fue castigado o ignorado. También puede surgir de:

- Baja autoestima o inseguridad
- Miedo al rechazo o al conflicto
- Creencia de que las necesidades propias no son importantes
- Experiencias previas de desvalorización

## Consecuencias a Largo Plazo

Aunque evitar conflictos puede parecer el camino fácil, la comunicación pasiva tiene costes importantes:

- Frustración y resentimiento acumulados
- Estrés y ansiedad internos
- Pérdida de respeto por parte de compañeros
- Sensación de falta de control sobre la propia vida
- Explosiones emocionales repentinas cuando se alcanza el límite

# Estilo Agresivo: Cuando Imponemos sin Escuchar

La comunicación agresiva busca ganar a toda costa, sin importar el impacto en los demás. Las personas con este estilo ven las interacciones como batallas donde hay un ganador y un perdedor, y están determinadas a no ser ellas las perdedoras.



## Manifestaciones Verbales

- Uso de amenazas: "Si no lo haces, te atenderás a las consecuencias"
- Generalizaciones absolutas: "Nunca haces nada bien", "Siempre es lo mismo contigo"
- Culpabilización: "Por tu culpa hemos perdido el cliente"
- Sarcasmo y humillación: "Claro, como siempre, brillante idea"
- Interrupciones constantes sin dejar hablar al otro



## Manifestaciones No Verbales

- Contacto visual intimidante, como "taladrar" con la mirada
- Invadir el espacio personal del otro
- Gestos amenazantes (señalar con el dedo, puño cerrado)
- Tono de voz alto y cortante
- Postura corporal dominante o invasiva



## Impacto en las Relaciones

- Deterioro progresivo de la confianza
- Evitación por parte de compañeros
- Ambiente de trabajo tóxico y tenso
- Alta rotación en equipos liderados por personas agresivas
- Pérdida de oportunidades de colaboración



## Origen del Estilo Agresivo

- Entornos competitivos donde se premia la dominancia
- Modelos de rol agresivos en la infancia
- Baja tolerancia a la frustración
- Creencia de que mostrar vulnerabilidad es debilidad
- Inseguridad disfrazada de dominio

Importante: Muchas personas con estilo agresivo no son conscientes del impacto negativo que generan. Creen que están siendo "directos" o "eficientes", cuando en realidad están dañando relaciones y perdiendo colaboración.

# Estilo Asertivo: El Equilibrio Ideal

La asertividad es la capacidad de expresar nuestras opiniones, necesidades y sentimientos de forma directa, honesta y respetuosa, sin violar los derechos de los demás. Es el punto medio entre la pasividad (no defender nuestros derechos) y la agresividad (violación de los derechos de otros).

## Principios de la Comunicación Asertiva

1. Respeto mutuo: Valoras tanto tus necesidades como las del otro
2. Honestidad: Expresas lo que piensas y sientes sin tapujos
3. Directividad: Eres claro y específico en tus peticiones
4. Responsabilidad: Asumes la responsabilidad de tus sentimientos y acciones
5. Escucha activa: Prestas atención genuina a la perspectiva del otro
6. Búsqueda de soluciones: Enfocas en resolver, no en ganar

## Frases Asertivas vs. No Asertivas

✗ Pasivo: "Bueno, si tú crees que es mejor así..."

✓ Asertivo: "Entiendo tu punto de vista. Yo veo ventajas en otra aproximación. ¿Podemos evaluar ambas?"

---

✗ Agresivo: "Esa es la idea más estúpida que he oído"

✓ Asertivo: "Veo algunos retos con esa propuesta. ¿Has considerado X y Z?"

---

✗ Pasivo: "No pasa nada" (cuando sí pasa)

✓ Asertivo: "Me molesta que llegues tarde. Necesito que seas puntual"

## Estilo Asertivo: El Equilibrio Ideal

65%

Mayor satisfacción laboral

Las personas asertivas reportan mayor satisfacción en sus trabajos

40%

Reducción del estrés

La asertividad reduce significativamente los niveles de estrés

80%

Mejora en relaciones

Las relaciones profesionales mejoran cuando practicamos asertividad

# Derechos Asertivos Fundamentales

Para comunicarnos asertivamente, primero debemos reconocer que tenemos ciertos derechos legítimos en cualquier interacción humana. Muchas personas no los ejercen por miedo, culpa o desconocimiento.

## **Derecho a expresar tus opiniones y sentimientos**

Tienes derecho a decir lo que piensas, aunque otros no estén de acuerdo. Tu perspectiva es válida.

## **Derecho a decir "no" sin sentirte culpable**

Puedes rechazar peticiones que no puedes o no quieres cumplir. "No" es una respuesta completa.

## **Derecho a ser tratado con respeto**

Mereces ser escuchado y valorado. Nadie tiene derecho a insultarte, menospreciarte o ignorarte.

## **Derecho a cometer errores**

Equivocarse es humano. Tienes derecho a no ser perfecto y a aprender de tus errores sin ser ridiculizado.

# Más Derechos Asertivos Fundamentales

Continuamos con los derechos asertivos que debemos reconocer y ejercer en nuestras interacciones profesionales y personales.

## **Derecho a pedir lo que necesitas**

Puedes expresar tus necesidades claramente. El otro puede decir no, pero tú tienes derecho a preguntar.

## **Derecho a cambiar de opinión**

No estás obligado a ser consistente eternamente. Nueva información puede llevarte a modificar tu postura.

## **Derecho a establecer tus prioridades**

Tú decides qué es importante para ti. No tienes que justificar tus prioridades ante nadie.

# Actividad Práctica: Mi Estilo Predominante

 Tiempo: 20 minutos

Materiales: Cuestionario de autoevaluación y hoja de reflexión



## Cuestionario de Autodiagnóstico

Completaréis un cuestionario con 15 situaciones laborales típicas. Para cada una, elegiréis la respuesta que más se acerca a vuestra reacción habitual. Las respuestas están diseñadas para identificar patrones pasivos, agresivos o asertivos.



## Análisis de Situaciones Específicas

Identificaréis situaciones concretas donde vuestro estilo os ha beneficiado y otras donde os ha perjudicado. ¿Hay contextos donde cambiáis de estilo?



## Cálculo de Resultados

Sumaréis vuestras respuestas según la clave proporcionada. Esto revelará vuestro estilo predominante y estilos secundarios.



## Plan de Desarrollo Personal

Basándoos en vuestros resultados, estableceréis 2-3 objetivos específicos para desarrollar mayor asertividad en situaciones donde actualmente sois demasiado pasivos o agresivos.

No hay respuestas buenas o malas en este ejercicio. El objetivo es aumentar vuestra conciencia sobre patrones automáticos que quizás no os están sirviendo.

# DISC

## ¿Qué es la Metodología DISC?

DISC es una herramienta poderosa para comprender los diferentes estilos de comportamiento y mejorar la comunicación interpersonal en el entorno profesional.



# DISC: Un Lenguaje Universal para la Comunicación

DISC es un instrumento aceptado universalmente y altamente valido para medir tendencias de comportamiento. DISC provee un lenguaje común para hablar sobre el comportamiento humano y abre una puerta para una comunicación efectiva.



## ¿Qué es DISC?

El Modelo DISC es una de las formas más utilizadas, reconocidas y efectivas en el mundo para determinar con exactitud el estilo conductual de las personas. Es un método de conocimiento y clasificación de la conducta laboral de los individuos y de su relación con los roles que desempeñan.



## Su Utilidad en la Comunicación

Nos explica las preferencias que las personas tienen para comunicarse, tomar decisiones, gestionar, liderar, abordar desafíos y, en general, aquellas "habilidades blandas" que generan resultados laborales exitosos.



## Técnica Conductual

El DISC puede ser entendido también como un lenguaje universal, neutral y silencioso que provee una visión del estilo de comportamiento observable de una persona evaluando la combinación única de 4 factores claves. Es un excelente método para profundizar en el autoconocimiento.

# Los 4 Estilos DISC y Su Impacto en la Comunicación

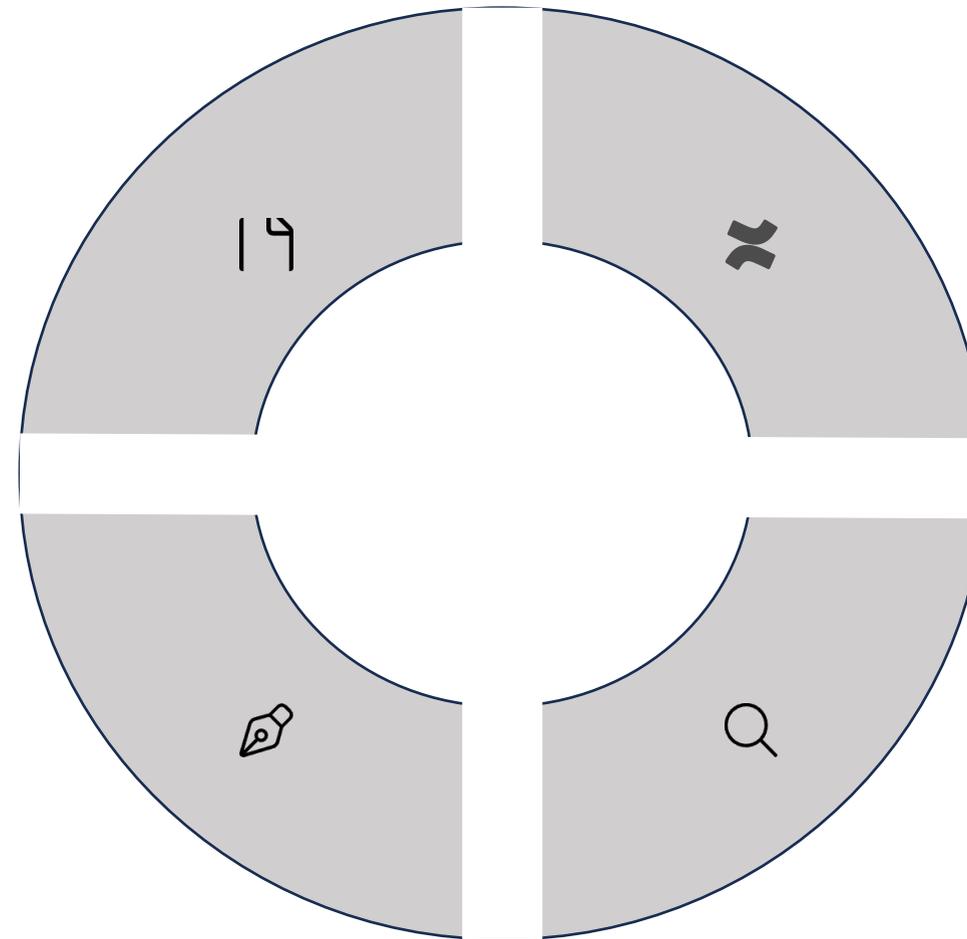
Para una mayor sintonía con los demás, el DISC plantea que un comunicador(a) efectivo(a) debe primero reconocer su propio estilo de comportamiento y luego identificar el estilo de los demás, para diseñar estrategias de adaptación que generen mayor sintonía.

## Dominante (D)

Una comunicación directa, rápida y centrada en la efectividad y los resultados. Son personas de ritmo rápido, muy enérgicas, valientes, aventureras, competitivas y tremendamente emprendedoras. Tienen una alta capacidad de trabajo.

## Cumplidor (C)

Una comunicación formal y basadas en datos, con alto foco en la calidad, la información y el cumplimiento de las normas establecidas. Trabajos donde se requiera un alto nivel de análisis (controles, finanzas, logística...). Departamento donde la calidad de los trabajos y los estándares sean importantes.



## Influyente (I)

Una comunicación entusiasta y ágil, centrada en la experiencia positiva y la interacción social. Se caracterizan por ser personas de ritmo rápido, muy dinámicas, entusiastas, sociables, inspiradores, de mente abierta, optimistas y extremadamente persuasivos. Tienen una alta capacidad de comunicación e influencia.

## Estable (S)

Una comunicación cercana y amistosa, centrada en el resguardo de la estabilidad y las rutinas de trabajo. Buenos jugadores de equipo que siempre están dispuestos a ayudar en pro de conseguir los objetivos. Siempre apuesta por relaciones a largo plazo.

❏ Dato importante: En un reciente muestreo en Latinoamérica el Estilo D+ está presente en un 16% de la población, el Estilo I+ en un 35%, el Estilo S+ en un 32% y el Estilo C+ en un 17%,

# Aplicaciones Prácticas de DISC en el Trabajo

El DISC no es solo teoría, es una herramienta práctica que transforma la forma en que nos comunicamos y colaboramos en el entorno laboral.

## Beneficios Clave

- **Mejor comunicación:** La metodología Disc es una herramienta que nos muestra de manera simple como lograr esa comunicación eficaz. Si tu no adaptas TU mensaje y te comunicas de la misma manera con todos, seguirás perdiendo oportunidades de construir relaciones saludables y comunicaciones eficientes
- **Gestión de equipos:** Facilita la comunicación y colaboración dentro de los equipos, promoviendo un ambiente de trabajo más armonioso y productivo
- **Resolución de conflictos:** Estables y buenos escuchadores harán de mediadores entre los diferentes integrantes del equipo para suavizar las consecuencias de los conflictos. Intervienen con eficacia en disputas entre colaboradores o departamentos
- **Productividad:** Los empleados se sienten más satisfechos, ya que sus funciones están relacionadas con las actividades que realizan con mayor facilidad

## Cómo Adaptarte a Cada Estilo

Es relevante tener en cuenta que cada estilo DISC se comunica de manera diferente y tiene diferentes necesidades y preferencias. Si quieres comunicarte efectivamente con alguien, es esencial que entiendas su estilo DISC y adaptes tu estilo de comunicación para conectarte mejor con ellos.

Estrategias de adaptación:

1. Observa las señales del estilo de tu interlocutor
2. Ajusta tu velocidad de comunicación
3. Adapta tu nivel de detalle
4. Modifica tu enfoque (tareas vs. personas)
5. Respeta sus preferencias de interacción

DISC es un lenguaje que se puede aprender para mejorar la comunicación y las relaciones y tiene como objetivo construir relaciones Ganar-Ganar

Recuerda: Es importante destacar que ningún estilo de comportamiento es mejor o peor que los demás, ya que cada uno tiene sus fortalezas y debilidades. Además, los diferentes estilos de comportamiento no son excluyentes entre sí, sino que se complementan.

# Cómo Comunicarse con Cada Estilo DISC

Adaptar tu estilo de comunicación a las preferencias de cada perfil DISC es clave para fomentar la colaboración, reducir malentendidos y maximizar la efectividad en tus interacciones diarias.



## Dominante (D)

Sé directo y ve al grano, enfócate en los resultados y objetivos. Ofrece opciones y soluciones, no te pierdas en detalles irrelevantes.



## Influyente (I)

Muestra entusiasmo, reconoce sus ideas y permite la interacción social. Mantén un tono positivo y enfócate en el panorama general y las posibilidades.



## Estable (S)

Sé paciente y amable, demuestra aprecio y apoyo. Proporciona instrucciones claras y graduales. Enfócate en el trabajo en equipo y la armonía.



## Cumplidor (C)

Sé preciso y lógico, apoya tus argumentos con datos y hechos. Permíteles tiempo para analizar la información y evita la ambigüedad.

# Módulo 4

La Utilidad de Practicar la Empatía



# ¿Qué Es la Empatía Realmente?

La empatía es la capacidad de comprender y compartir los sentimientos de otra persona, poniéndonos en su lugar sin perder nuestra propia perspectiva. Es una habilidad fundamental para la comunicación efectiva y las relaciones profesionales saludables.

## Lo Que la Empatía SÍ Es

- Comprender la perspectiva del otro, aunque no la compartas
- Reconocer y validar emociones sin juzgarlas
- Escuchar activamente con interés genuino
- Ponerte en el lugar del otro considerando su contexto
- Responder con sensibilidad a las necesidades emocionales
- Crear conexión humana que fortalece la relación

La empatía nos permite comunicarnos de forma más efectiva porque entendemos no solo las palabras del otro, sino también sus motivaciones, preocupaciones y necesidades subyacentes.

## Lo Que la Empatía NO Es

- No es estar de acuerdo con la otra persona
- No es renunciar a tu propia perspectiva
- No es hacerte responsable de las emociones ajenas
- No es perder objetividad o capacidad de juicio
- No es sentir lástima o compasión condescendiente
- No es solucionar automáticamente los problemas del otro

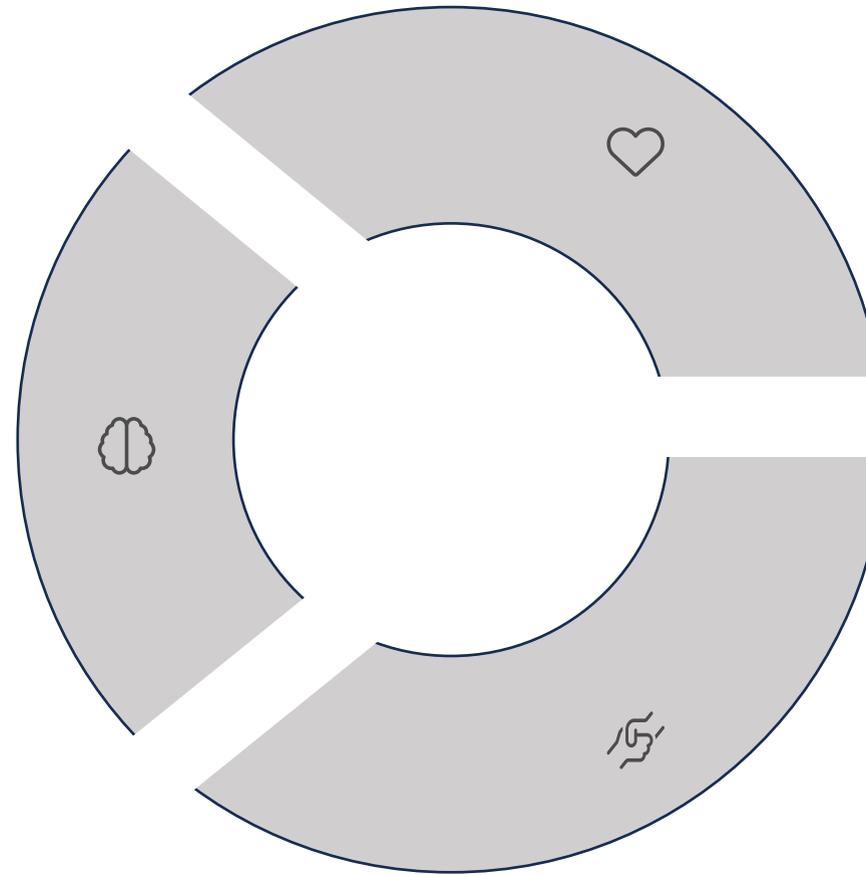
Puedes ser empático con alguien que comete un error y al mismo tiempo mantener estándares profesionales. La empatía no significa ausencia de límites o responsabilidad.

# Tipos de Empatía

La investigación en psicología distingue tres tipos de empatía, cada uno con una función diferente en nuestras relaciones profesionales y personales:

## Empatía Cognitiva

Entender intelectualmente la perspectiva del otro. Es la capacidad de ver las cosas desde su punto de vista sin necesariamente sentir sus emociones. Muy útil en negociaciones y resolución de conflictos.



## Empatía Emocional

Sentir físicamente lo que el otro siente. Cuando un compañero está triste, tú también sientes tristeza. Esta conexión emocional directa genera vínculos fuertes pero puede ser agotadora si no se gestiona bien.

## Empatía Compasiva

Combina comprensión cognitiva y resonancia emocional con el deseo de ayudar. No solo entiendes y sientes, sino que te mueves a la acción para apoyar. Es la más útil en contextos laborales.

- ❑ En el trabajo, necesitamos principalmente empatía cognitiva y compasiva. La empatía emocional pura puede llevarnos al agotamiento si absorbemos todas las emociones de nuestros compañeros. La clave está en entender sin perder nuestros límites emocionales.

# Beneficios de la Empatía en el Entorno Laboral



## Mejor Resolución de Conflictos

Cuando entendemos las motivaciones y preocupaciones de cada parte, es más fácil encontrar soluciones que satisfagan a todos. La empatía transforma conflictos en oportunidades de colaboración.



## Mayor Confianza en el Equipo

Los equipos donde los miembros se sienten comprendidos y valorados desarrollan mayor confianza mutua, lo que aumenta la colaboración y reduce la politiquería.



## Mejor Servicio al Cliente

La empatía permite anticipar necesidades, responder de forma más efectiva a quejas y crear experiencias positivas que fidelizan clientes.



## Mayor Creatividad e Innovación

Cuando las personas se sienten escuchadas y comprendidas, se atreven a compartir ideas más audaces sin miedo al juicio.



## Liderazgo Más Efectivo

Los líderes empáticos generan mayor compromiso y motivación en sus equipos. La gente trabaja mejor para quien siente que se preocupa por ellos genuinamente.



## Reducción del Estrés

Los ambientes empáticos son psicológicamente más seguros, lo que reduce el estrés, el absentismo y la rotación de personal.

# Obstáculos para la Empatía

Aunque la empatía es una capacidad humana natural, existen varios factores que pueden bloquearla o dificultarla en el entorno laboral. Identificarlos nos ayuda a superarlos conscientemente.



## Exceso de Autofoco

Cuando estamos demasiado preocupados por nuestros propios problemas, no tenemos espacio mental para considerar los sentimientos de otros.



## Estrés y Presión

El estrés crónico reduce nuestra capacidad empática. Cuando estamos abrumados, tendemos a reaccionar desde nuestras propias necesidades urgentes.



## Prejuicios y Estereotipos

Los sesgos nos impiden ver a las personas como individuos únicos, limitando nuestra capacidad de conectar genuinamente con ellas.

# Más Obstáculos para la Empatía

Continuamos identificando factores adicionales que pueden bloquear nuestra capacidad empática en el entorno laboral.



## Comunicación Digital Excesiva

La falta de interacción cara a cara reduce nuestras oportunidades de desarrollar empatía, ya que no captamos el lenguaje corporal ni las emociones sutiles.



## Cultura Competitiva

En ambientes muy competitivos, la empatía puede percibirse como debilidad o como algo que puede explotarse. Esto lleva a las personas a blindarse emocionalmente.

La buena noticia es que la empatía es una habilidad entrenable. Incluso si algunos de estos obstáculos están presentes, podemos desarrollar conscientemente mayor capacidad empática con práctica deliberada.

# Cómo Desarrollar Empatía: Estrategias Prácticas

## 1. Escucha sin Interrumpir

Cuando alguien comparte algo contigo, resiste la tentación de interrumpir con tu propia historia o solución. Dale espacio completo para expresarse.

## 2. Haz Preguntas Abiertas

En lugar de asumir, pregunta. "¿Cómo te sientes respecto a...?", "¿Qué te preocupa de esta situación?", "¿Qué necesitas?"

## 3. Valida las Emociones

No minimices los sentimientos del otro. Frases como "Es normal que te sientas así" o "Entiendo que estés frustrado" validan su experiencia.

## 4. Parafrasea para Confirmar

"Si te entiendo bien, lo que dices es...", "Me estás diciendo que..." Esto demuestra que escuchas activamente y te da oportunidad de corregir malentendidos.

## 5. Observa el Lenguaje No Verbal

Presta atención a expresiones faciales, postura corporal, tono de voz. A menudo comunican más que las palabras.

## 6. Suspende el Juicio

Evita evaluar o criticar mientras la persona habla. Tu objetivo es entender, no juzgar si tiene razón o está equivocada.

## 7. Busca Similitudes, No Diferencias

En lugar de pensar "yo nunca haría eso", busca experiencias propias donde sentiste algo similar. Todos hemos tenido miedo, frustración, alegría.

## 8. Practica la Empatía Conscientemente

Elige diariamente una interacción donde practicarás empatía deliberadamente. Con el tiempo, se volverá un hábito automático.

# Empatía Sin Perder la Objetividad

Una preocupación común es que ser empático nos haga perder objetividad o capacidad de tomar decisiones difíciles. Pero la empatía y la objetividad no son mutuamente excluyentes; de hecho, se complementan.

## El Equilibrio entre Empatía y Objetividad

Imagina que un empleado llega tarde constantemente. Una respuesta no empática sería sancionarlo inmediatamente sin preguntar. Una respuesta excesivamente empática sería justificar su comportamiento indefinidamente. El equilibrio empático-objetivo sería:



1. Empatía: "Veo que llegas tarde con frecuencia. ¿Hay algo que esté dificultando tu puntualidad?"
2. Comprensión del contexto: Escuchar si hay razones válidas (problemas de transporte, cuidado de familiares, etc.)
3. Objetividad: "Entiendo tu situación, y al mismo tiempo necesito que estés a las 9:00. ¿Qué podemos hacer?"
4. Solución colaborativa: Buscar opciones realistas que satisfagan necesidades personales y organizacionales
5. Límites claros: Establecer expectativas y consecuencias si no se cumplen

## Mantener Límites Profesionales

Ser empático no significa convertirte en el terapeuta de tus compañeros ni asumir responsabilidad por resolver todos sus problemas personales. Puedes:



- Escuchar y validar sin necesidad de solucionar
- Derivar a recursos apropiados (RRHH, servicios de apoyo) cuando sea necesario
- Ser comprensivo con circunstancias personales sin bajar estándares profesionales
- Proteger tu propia salud emocional diciendo "no puedo ayudarte con esto, pero te apoyo"

Recuerda: La empatía te hace mejor profesional porque te permite tomar decisiones más informadas, no peores decisiones. Entender el contexto humano enriquece tu criterio, no lo debilita.

# Actividad Práctica: Ponte en Mis Zapatos

 Tiempo: 20 minutos

Dinámica: Role play de situaciones laborales desde perspectivas diferentes

Esta actividad os permitirá experimentar directamente cómo cambia vuestra percepción cuando os ponéis en el lugar de otra persona.

01

## Formación de Tríos

Os organizaréis en grupos de tres personas: A, B y C. Cada uno tendrá un rol diferente en el ejercicio.

02

## Presentación del Caso

Recibiréis una situación laboral conflictiva con dos perspectivas opuestas. Por ejemplo: un compañero que siempre llega tarde vs. un compañero que debe compensar esa tardanza.

03

## Primera Interpretación (5 min)

Persona A defiende su perspectiva. Persona B representa la otra perspectiva. Persona C observa. Cada uno actúa desde su posición inicial sin intentar empatizar.

04

## Cambio de Perspectiva (5 min)

Ahora A y B intercambian roles y defienden la perspectiva contraria a la original. Deben argumentar con la misma convicción que antes, pero desde el otro lado.

05

## Reflexión Guiada (10 min)

Persona C facilita una conversación donde A y B comparten: ¿Qué sentiste al defender la otra posición? ¿Qué descubriste sobre las motivaciones del otro? ¿Cambió tu perspectiva inicial?

Después de varios tríos compartan con el grupo completo, analizaremos cómo este ejercicio puede aplicarse en situaciones reales del día a día laboral.



# Los Ojos Hablan

## Comunicación No Verbal: El Lenguaje de la Mirada

Los ojos son una de las herramientas más poderosas de la comunicación no verbal, transmitiendo información constante sobre nuestros pensamientos y emociones.

# Los Movimientos Oculares y Su Significado

Cuando la gente está procesando mensajes complicados aparta la mirada y mueve los ojos en distintas direcciones, buscando datos, asociando recuerdos, imágenes, sensaciones, sonidos... Estos movimientos de los ojos nos dan mucha información sobre los sistemas de representación de las personas. Son los llamados accesos oculares, estudiados por la Programación Neurolingüística (PNL).

## Mirada Hacia Arriba

Si los ojos miran hacia arriba, la persona está procesando información visual, es decir, imágenes. Esta zona ocular es utilizada para recordar e inventar.

- Visual Recordado: Mirada arriba y a la izquierda. Está accediendo a imágenes recordadas.
- Visual Creado: Mirada arriba y a la derecha. Está procesando una imagen visual nueva, es decir, lo que cuenta lo está creando o inventando.

## Mirada Lateral

Los movimientos de los ojos hacia la izquierda son el indicador más claro de que está activado un proceso creativo. Hacia la derecha nos habla de un proceso de memoria. Y en ambos casos alude a experiencias relacionadas con el sonido.

- Auditivo Recordado: Mirada hacia el rabillo del ojo y a la izquierda.
- Auditivo creado: Mirada hacia el rabillo del ojo y a la derecha.

## Mirada Hacia Abajo

Una persona que mira hacia abajo está demostrando timidez o sumisión y, al mismo tiempo que se puede encontrar incomoda. Este tipo de mirada también puede significar tristeza o pena.

- Kinestésico: Mirada hacia abajo y a la derecha. Se está conectando con sensaciones.
- Diálogo Interno: Mirada hacia abajo y a la izquierda.

📌 Importante: Son movimientos casi idénticos en todas las personas; y decimos "casi" porque en algunas personas zurdas el movimiento ocular está cruzado. Lo importante es observarlo y crear el patrón de movimiento ocular con cada persona en concreto.

# El Poder del Contacto Visual en la Comunicación

El contacto visual es una de las herramientas más potentes de la comunicación no verbal, y el punto de partida de la escucha activa. Funciona como un interruptor: enciende y apaga nuestra conexión con los demás, y nos hace parecer accesibles.

## Funciones del Contacto Visual

- **Retroalimentación:** La mirada retroalimenta la comunicación. Si nuestro interlocutor nos mira mientras hablamos, lo podemos interpretar como un signo de interés o atención.
- **Regulación:** El contacto visual es un eficaz regulador de la comunicación y, en ocasiones, es la comunicación misma.
- **Conexión emocional:** Tendemos a mirar más a las personas que nos gustan, aunque, en algunos casos miramos mucho a aquellos que no nos gustan
- **Transmisión de estados:** La mirada está íntimamente relacionada con nuestro estado de ánimo, pues los ojos como parte del lenguaje facial expresan lo que generalmente callamos.

## Indicadores Importantes

**Confianza y honestidad:**

El tiempo durante el cual dos personas se miran a los ojos cuando conversan es función de sus sentimientos y actitudes. Así, cuando alguien es deshonesto o trata de ocultar algo, su mirada se enfrenta a la nuestra durante menos de la tercera parte del tiempo de la conversación.

**Señales emocionales:**

- Ante una señal de interés nuestras pupilas se dilatan- midriasis- y, así, consiguen delatarnos.
- La timidez, falta de confianza o de habilidades sociales para decir lo que se desea puede ser expresado de modo que se rehúya la mirada hacia el receptor.
- La seguridad en uno mismo se transmite a través de una mirada firme y estable.

**Equilibrio necesario:**

Es necesario mirar a los ojos, pero lo suficiente como para no intimidar al otro.

Así, mirar a los ojos durante una conversación favorece la escucha activa, aumenta la confianza y, también, tiene asociados otros beneficios interpersonales.



# Lenguaje Corporal

## Características de la Comunicación No Verbal

La comunicación no verbal representa la mayor parte de nuestros mensajes, transmitiendo información constante a través de gestos, posturas y expresiones.

# Fundamentos de la Comunicación No Verbal

La comunicación no verbal es una manera de comunicación basada en los gestos, las posturas, los movimientos del cuerpo y del rostro para transmitir información. A diferencia de lo que pasa con el lenguaje verbal, el no verbal, aparece y se realiza de manera inconsciente, sin que prácticamente nos demos cuenta de él, pero siendo el responsable del 93% de lo que transmitimos.



## Impacto Cuantitativo

Solo el 7 por ciento de la información se atribuye a las palabras, mientras que el 38 por ciento se atribuye a la voz (entonación, proyección, resonancia, tono, etcétera) y el 55 por ciento al lenguaje corporal (gestos, posturas, movimiento de los ojos, respiración, etcétera).



## Naturaleza Inconsciente

El lenguaje de los ojos es básicamente inconsciente. Casi ninguno de nosotros mantenemos constantemente el control sobre la forma de mirar. Mucho menos podemos dirigir el rango de apertura de nuestras pupilas, o el grado de humedad del ojo. En esos pequeños detalles hay mucha información sobre lo que realmente pasa por nuestra cabeza.



## Universalidad

A diferencia de algunas formas de comunicación no verbal, las expresiones faciales de las emociones son universales. Las expresiones faciales de felicidad, tristeza, ira, sorpresa, miedo y asco son las mismas en todas las culturas.



Clave importante: Verbalmente podemos camuflar una emoción. Sin embargo, corporalmente es mucho más difícil no expresar lo que sentimos.

# Tipos de Gestos y Su Significado

Los gestos forman parte de nuestra vida cotidiana. Saludamos, señalamos, hacemos señas y utilizamos las manos cuando discutimos o hablamos animadamente, expresándonos con gestos a menudo de forma inconsciente.



## Emblemas

Son comportamientos no vocales que pueden ser traducidos directamente a palabras, tienen un significado específico. Algunos ejemplos de emblemas son agitar la mano en señal de saludo, el acto de indicar, el "corte de mangas" etc. La traducción de un emblema es conocida por todos los miembros de determinado grupo social.



## Ilustradores

Los gestos ilustradores (acompañan el discurso verbal y preceden en milésimas de segundo a las palabras) tienen una estrecha vinculación con la credibilidad. Se usan para reforzar o enfatizar lo que una persona está diciendo y ofrecer información sobre las emociones y actitudes.



## Reguladores

Son aquellos movimientos que tienen por objeto regular la sincronización de las intervenciones a lo largo del diálogo, esto es, controlar la interacción en la que se produce la comunicación verbal. Los reguladores mantienen el flujo de la conversación.



## Manifestadores de Afecto

Manifestadores de afecto (con los que transmitimos nuestros sentimientos). Aunque la principal vía de expresión de los estados de ánimo es la gestualidad facial, también hay gestos corporales que realizan una función en este sentido.



## Adaptadores

Los adaptadores son comportamientos no verbales que satisfacen alguna necesidad física. Incluyen acciones como rascarse o ajustar lentes incómodos, o representan una necesidad psicológica, como morderse las uñas cuando hay nervios. Aunque normalmente son subconscientes, es más probable que los adaptadores estén restringidos en lugares públicos.

# La Postura Corporal y Sus Mensajes

Las posiciones de la postura corporal sirven para comunicar distintos rasgos como las actitudes y las emociones. Existe una relación lineal entre postura y actitud hacia el receptor.

## Características de la Postura

La postura es una señal en gran parte involuntaria que puede participar en el proceso de comunicación. Se entiende por postura la disposición del cuerpo, o sus partes, en relación con un sistema de referencias determinado.

Factores que influyen:

- La postura varía con el estado emotivo especialmente a través de la dimensión relajamiento-tensión.
- La postura es menos controlable que el rostro o el tono de voz, por lo que puede revelar a los demás la actitud de los sujetos, así como la confianza o la imagen que tienen de si mismos.

## Interpretación de Posturas

Posturas abiertas vs. cerradas:

Alguien sentado en una posición cerrada puede tener los brazos cruzados o las piernas cruzadas, por ejemplo; mientras que en una postura abierta, las manos están separadas en los brazos de la silla. La postura abierta comunica franqueza o interés, así como buena disposición para escuchar, en cambio la postura cerrada puede implicar incomodidad o desinterés.

Posturas espejo:

Son posturas entre dos compañeros que coinciden, como si uno fuera un reflejo del espejo del otro. Este reflejo indica interés y aprobación entre las personas.

Expresión de confianza:

La postura corporal expresa básicamente el grado de interés y apertura hacia los demás, reflejados en la exposición y orientación del torso.

 Recuerda: La postura puede reflejar emociones, actitudes e intenciones. Es una ventana directa a nuestro estado interno.

# Expresiones Faciales: La Ventana del Alma

Las expresiones faciales son uno de los comportamientos no verbales más investigados y con mayor relevancia psicológica. El rostro humano es capaz de expresar innumerables emociones sin decir una palabra.



## Emociones Básicas

Las expresiones faciales comunican seis emociones universales: felicidad, tristeza, ira, sorpresa, miedo y asco. Estas expresiones son reconocidas de la misma manera en todas las culturas del mundo.



## Sonrisa Genuina

El músculo orbicular se encuentra alrededor del ojo y es clave para identificar si una sonrisa es auténtica. Una sonrisa real involucra tanto los músculos de la boca como los de los ojos.

Aplicación práctica: Nuestros gestos no son solo comunicativos, son la forma en la que estamos programados y el cuerpo expresa lo que ocurre en la mente. Nuestro cerebro hace entrar en juego una serie de componentes fisiológicos, cognitivos y del comportamiento expresivo de la cara y del cuerpo. Todos ellos hacen que expresemos una postura corporal u otra, dependiendo de nuestra emoción.



## Microexpresiones

Mientras hablamos la otra persona hace microexpresiones involuntarias en su rostro que de alguna forma guían nuestro discurso. Así, pueden poner expresión de sorpresa, incredulidad o negación.



## Información Constante

La forma de mirar transporta una gran cantidad de información de lo que pensamos, queremos o sentimos y que, sin embargo, no se verbaliza. El rostro comunica continuamente nuestro estado interno.

# Aplicaciones Prácticas de la Comunicación No Verbal

La influencia de la conducta no verbal en la interacción humana es indiscutible. El dominio del lenguaje corporal resulta de especial utilidad en algunas funciones de la socialización.

## Funciones Clave

Estas son solo algunas:

- Comunicar nuestra identidad
- Informar sobre nuestra capacidad de relacionarnos
- Lograr precisión y entendimiento
- Gestionar la interacción
- Transmitir emociones y sentimientos
- Influir en los demás y en nosotros mismos
- Producir engaño

Coherencia vital:

Cuando hay coordinación entre el lenguaje corporal y la comunicación verbal y ambas van de la mano, el receptor se cree mucho más al emisor, confía en él y lo que cuenta le parece mucho más fiable.

## Áreas de Aplicación

El dominio de las técnicas de comportamiento no verbal tiene aplicación en todas las áreas del conocimiento, y en cualquier ámbito de la vida privada y profesional. De ahí el creciente interés que suscita el correcto manejo del lenguaje corporal.

Contextos específicos:

- Entrevistas de trabajo: Proyectar confianza y profesionalismo
- Presentaciones públicas: Mantener la atención y credibilidad
- Negociaciones: Leer las intenciones reales del otro
- Liderazgo: Inspirar confianza y autoridad
- Ventas: Conectar con los clientes
- Relaciones interpersonales: Mejorar la conexión emocional

📌 Recuerda siempre: La conducta no verbal funciona como las cookies en internet: sin darnos cuenta, nuestro cuerpo transmite constantemente información sensible sobre nuestras intenciones, sentimientos, conocimiento o personalidad. Incluso cuando estamos quietos o en silencio, los gestos, las posturas, las expresiones faciales y la apariencia hablan por nosotros, y pueden resultar muy elocuentes.

Meta final: Desarrollar la conciencia sobre nuestro lenguaje corporal nos permite comunicarnos de manera más efectiva, auténtica y profesional, mejorando significativamente nuestras relaciones laborales y personales.

# Microgestos: Las Señales Silenciosas del Cuerpo

Los microgestos son movimientos corporales involuntarios y fugaces que revelan pensamientos y emociones subyacentes. A menudo pasan desapercibidos, pero pueden ofrecer una valiosa información sobre el estado real de una persona.



- Frotarse las manos: Expresión de anticipación, emoción o planificación. Puede indicar que la persona está pensando en algo con entusiasmo o preparándose para una acción.
- Cúpula con los dedos (Steepling): Un gesto de confianza, autoridad y contemplación. Sugiere que la persona está segura de sus ideas o está inmersa en un pensamiento profundo.
- Tocarse la nariz: Puede indicar duda, sospecha, incomodidad o incluso que la persona está mintiendo si se combina con otras señales. Es un gesto de auto-apaciguamiento.
- Cubrirse la boca: Señal de que se está reteniendo información, de incertidumbre o de sorpresa. A menudo se hace de forma inconsciente para evitar decir algo.
- Golpear los dedos: Impaciencia, aburrimiento o nerviosismo. La persona puede sentirse frustrada por la lentitud de algo o estar ansiosa por una situación.
- Juguetear con objetos: Ansiedad, estrés o aburrimiento. Manejar un bolígrafo, papel o cualquier objeto pequeño ayuda a liberar tensión o a ocupar la mente.
- Rascarse el cuello: Incertidumbre, duda, o incomodidad. Puede ser un indicio de que la persona no está segura de lo que dice o escucha.
- Tirarse del cuello de la camisa: Sensación de calor, incomodidad, estrés o incluso un intento de ocultar una mentira. Es una respuesta fisiológica al nerviosismo.
- Golpear o mover el pie: Impaciencia, nerviosismo o un alto nivel de energía reprimida. Sugiere un deseo de moverse o de que la situación avance.
- Comprimirse o morderse los labios: Ansiedad, estrés, o una señal de que la persona está conteniendo emociones o evitando hablar de algo.

Prestar atención a estos pequeños detalles puede mejorar nuestra capacidad para comprender a los demás y ajustar nuestra propia comunicación.

# Más Microgestos: Señales Que Revelan Secretos

Continuamos explorando las sutiles señales que nuestro cuerpo emite inconscientemente, brindándonos una ventana a los pensamientos y emociones no verbalizados de los demás.

- **Inclinación de cabeza (hacia un lado):** Puede indicar interés genuino y atención. Si la inclinación es sutil, la persona está realmente absorta en lo que dices.
- **Palmas de las manos hacia arriba:** Gesto universal de honestidad y apertura. Si alguien te muestra las palmas, suele indicar que no tiene nada que ocultar.
- **Ajustarse la corbata o la ropa:** Nerviosismo, incomodidad, o una necesidad de sentirse más presentable. Es un gesto de auto-consuelo.
- **Parpadeo excesivo:** Estrés, ansiedad, o que la persona está bajo presión cognitiva. También puede indicar un intento de procesar información difícil.
- **Frotarse la barbilla o la mandíbula:** Gesto de toma de decisiones o evaluación. La persona está pensando críticamente o considerando opciones.
- **Cruzarse de brazos (sin rigidez):** Si no es rígido, puede indicar una actitud protectora o de auto-consuelo, no necesariamente de rechazo. La persona se siente más segura así.
- **Entrecerrar los ojos:** Duda, desconfianza, o un intento de enfocar la atención en algo que le resulta confuso o sospechoso.
- **Contacto con el pelo (tocarlo, enrollarlo):** Coqueteo, inseguridad, o un intento de liberar tensión. Es más común en mujeres, pero puede ocurrir en ambos géneros.
- **Acariciarse el cuello o la nuca:** Alivio de estrés o ansiedad. Es una zona vulnerable y el contacto puede ser un acto de auto-apaciguamiento.
- **Mirada esquiva (evitar contacto visual):** Vergüenza, incomodidad, o que la persona no está siendo completamente sincera. En algunas culturas, también puede ser señal de respeto.

La capacidad de identificar y comprender estos microgestos enriquece nuestra percepción de la comunicación y nos ayuda a responder de manera más adecuada en cualquier interacción.



# Módulo 5

La Escucha Activa y Su Papel en la  
Toma de Decisiones

# Escucha Activa: Más Allá de Simplemente Oír

La escucha activa es una habilidad de comunicación que implica prestar atención completa, consciente y empática a lo que otra persona dice. No se trata solo de oír las palabras, sino de comprender el mensaje completo: las palabras, el tono, las emociones, el lenguaje corporal y el contexto.

## Características de la Escucha Activa

- Atención plena: Estar mentalmente presente, sin distracciones
- Comprensión profunda: Captar no solo el contenido sino el significado y las emociones
- Suspensión del juicio: Evitar evaluar o criticar mientras el otro habla
- Respuesta apropiada: Demostrar que has entendido con feedback verbal y no verbal
- Memoria: Recordar información compartida para referirla después
- Paciencia: Dar tiempo al otro para expresarse completamente

La escucha activa requiere esfuerzo consciente y energía mental. No es algo que hagamos automáticamente, especialmente cuando estamos cansados, distraídos o en desacuerdo con el mensaje.

## Niveles de Escucha

### Nivel 1: Escucha Interna

Escuchas principalmente tu propia voz interna. Finges atención pero tu mente está en otro lugar.

### Nivel 2: Escucha Enfocada

Prestas atención a las palabras del otro, pero principalmente para encontrar tu oportunidad de hablar o para juzgar lo que dice.

### Nivel 3: Escucha Activa

Estás completamente presente y enfocado en entender el mensaje completo del otro sin agenda personal.

La mayoría de conversaciones cotidianas ocurren en Nivel 1 o 2. La escucha activa (Nivel 3) es la que transforma relaciones y hace posible la comunicación efectiva.

# Técnicas Específicas de Escucha Activa

La escucha activa no es un talento innato, sino un conjunto de técnicas específicas que pueden aprenderse y practicarse hasta convertirse en hábitos naturales.



## 1. Contacto Visual y Lenguaje Corporal

Mantén contacto visual natural (sin intimidar), orienta tu cuerpo hacia el hablante, inclínate ligeramente hacia delante, mantén una expresión facial abierta y receptiva. Tu lenguaje corporal comunica interés y respeto.



## 2. Señales de Seguimiento

Usa pequeños sonidos y gestos para mostrar que sigues el hilo: "mjm", "ya veo", "entiendo", asentir con la cabeza. Estas señales animan al hablante a continuar sin interrumpir su flujo.



## 3. Parafraseo

"Si te entiendo bien, lo que dices es...", "En otras palabras, sientes que...". Reformula el mensaje con tus propias palabras para confirmar que has comprendido correctamente.

# Más Técnicas de Escucha Activa

Continuamos con técnicas adicionales que complementan las anteriores para desarrollar una escucha activa completa y efectiva.



## Preguntas Clarificadoras

"¿Puedes darme un ejemplo?", "¿A qué te refieres exactamente con...?", "¿Cómo te hizo sentir eso?". Preguntas que profundizan la comprensión sin juzgar.



## Resumen Periódico

En conversaciones largas, resume ocasionalmente los puntos principales: "Hasta ahora has mencionado tres preocupaciones principales...". Esto asegura que ambos estéis en la misma página.



## Reflejo Emocional

"Veo que esto te frustra", "Pareces entusiasmado con esta idea", "Noto preocupación en tu voz". Nombrar las emociones que percibes valida la experiencia del otro.

# Barreras Comunes para la Escucha Activa

Identificar qué nos impide escuchar activamente es el primer paso para superar estos obstáculos. Estos son los enemigos más comunes de la escucha efectiva:

## 1. Planear tu Respuesta

Mientras el otro habla, tú mentalmente preparas tu réplica o argumento.  
Resultado: pierdes partes importantes de su mensaje.

## 2. Interrumpir Constantemente

Cortas al hablante para insertar tu opinión, contar tu historia similar o terminar sus frases. Mensaje implícito: "Lo que yo digo es más importante".

## 3. Juzgar Prematuramente

Evalúas lo que dice como correcto/incorrecto, inteligente/estúpido antes de que termine. Esto cierra tu mente a matices importantes.

## 4. Distracciones Externas

Mirar el móvil, revisar emails, observar lo que pasa alrededor. Tu atención dividida es obvia y comunicada falta de respeto.

## 5. Filtros Personales Fuertes

Oyes solo lo que confirma tus creencias previas o lo que quieres oír, ignorando información que contradice tu perspectiva.

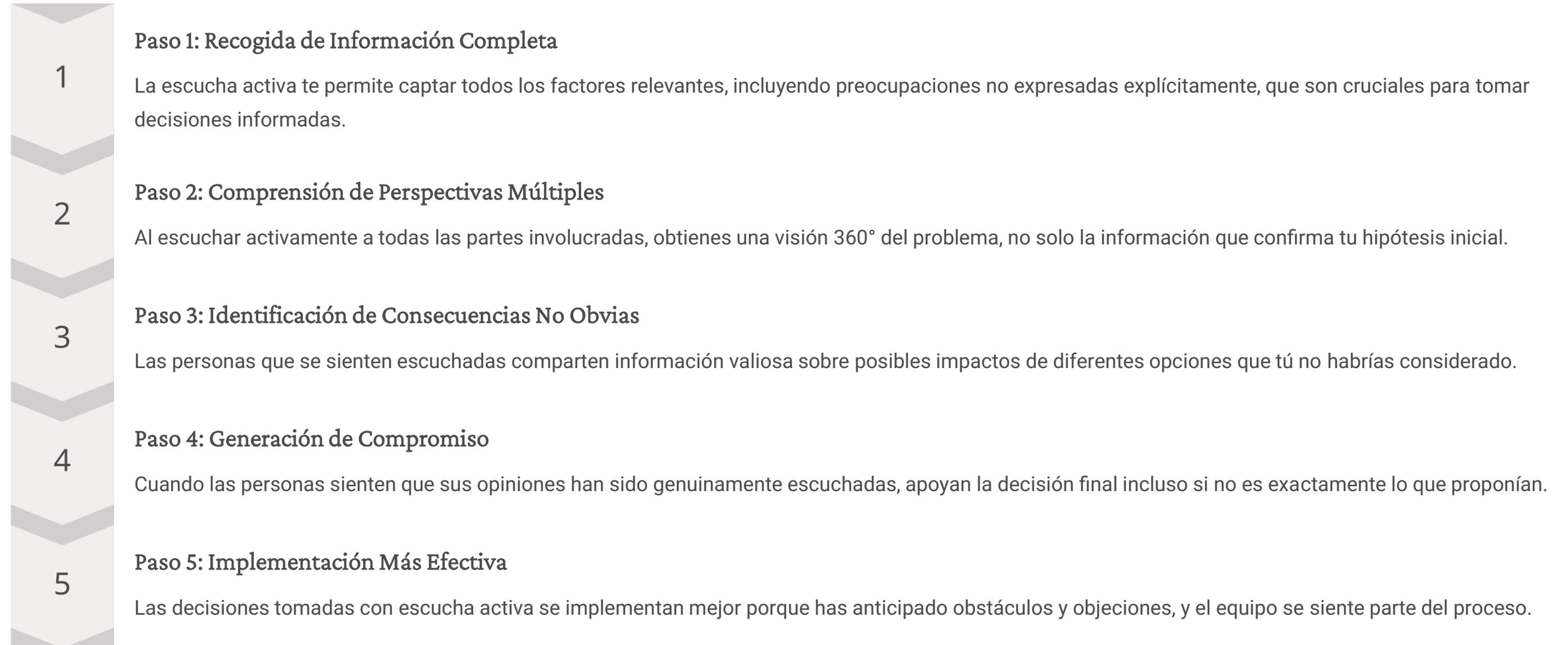
## 6. Solucionar en Lugar de Escuchar

Saltas inmediatamente a ofrecer soluciones sin entender completamente el problema. A veces la gente solo necesita ser escuchada, no rescatada.

Autoevaluación: ¿Cuál de estas barreras es tu principal obstáculo? La mayoría tenemos una o dos que son nuestros puntos ciegos habituales. Identificarlas nos permite trabajar en ellas conscientemente.

# Escucha Activa en la Toma de Decisiones

La calidad de nuestras decisiones depende directamente de la calidad de la información que recogemos. Y la forma más efectiva de recoger información completa y precisa es mediante la escucha activa.



# Ejemplo Real: Decisión Con y Sin Escucha Activa

## Sin Escucha Activa

Situación: El gerente debe decidir sobre horarios flexibles.

Proceso:

- Convoca una reunión de 15 minutos
- Presenta su propuesta inicial
- Interrumpe a quien expresa dudas
- "Ya he decidido, solo informo"
- Ignora lenguaje corporal tenso

Resultado:

- Implementación problemática
- Resistencia pasiva del equipo
- Surgen problemas no previstos
- Clima de resentimiento
- El gerente se pregunta por qué el equipo "no colabora"

## Con Escucha Activa

Situación: El mismo gerente, misma decisión.

Proceso:

- Convoca reunión de 1 hora
- Presenta el tema y pregunta opiniones
- Escucha sin interrumpir a cada persona
- Parafrasea para confirmar comprensión
- Pregunta por preocupaciones específicas
- Toma notas de todos los puntos
- Resume y propone solución que integra feedback

Resultado:

- Propuesta final más robusta
- El equipo se siente valorado
- Implementación suave
- Compromiso activo
- Relaciones fortalecidas

La diferencia no está en el tiempo invertido (45 minutos extra iniciales ahorran horas de problemas posteriores), sino en el enfoque: ¿decisión unilateral o construcción colaborativa?

# Cómo Mejorar la Calidad de la Información Que Recibimos

La escucha activa no solo mejora la cantidad de información que recogemos, sino también su calidad. Estas estrategias te ayudarán a obtener información más precisa, completa y útil para tomar decisiones acertadas.

01

---

## Crea un Ambiente Seguro

Las personas comparten información honesta cuando se sienten seguras. Evita reaccionar con juicio o crítica inmediata. Di: "Quiero entender tu perspectiva completamente, sin juzgar".

03

---

## Explora el "Por Qué" Sin Acusar

Pregunta con curiosidad genuina, no como interrogatorio. "¿Qué te llevó a esa decisión?" es mejor que "¿Por qué hiciste eso?" (que suena acusatorio).

05

---

## Confirma tu Comprensión

Antes de actuar sobre información recibida, confirma: "Déjame asegurarme de que te entendí correctamente..." Esto previene decisiones basadas en malentendidos.

02

---

## Haz, Preguntas Abiertas

Evita preguntas de sí/no. En lugar de "¿Estás contento con el proyecto?", pregunta "¿Cómo te sientes respecto al desarrollo del proyecto?". Obtendrás información mucho más rica.

04

---

## Presta Atención a lo No Dicho

A veces lo más importante es lo que la persona evita mencionar. Nota los silencios, vacilaciones o cambios de tema. Con tacto, puedes preguntar: "Noto que dudas cuando mencionas X..."

06

---

## Agradece la Honestidad

Cuando alguien comparte información difícil o impopular, reconócelo: "Gracias por compartir esto, sé que no es fácil". Esto fomenta futura transparencia.

# Actividad Práctica: Escucha Activa en Acción

 Tiempo: 25 minutos

Dinámica: Ejercicio en tríos con roles de hablante, oyente y observador

## Formación de Tríos y Asignación de Roles

Os organizaréis en grupos de tres: Persona A (hablante), Persona B (oyente activo), Persona C (observador).

## Primera Ronda: Hablante Comparte (5 min)

Persona A comparte una situación laboral reciente que le generó frustración o conflicto. Persona B practica escucha activa usando las técnicas aprendidas. Persona C observa y toma notas.

## Retroalimentación del Observador (3 min)

Persona C comparte observaciones: ¿Qué técnicas de escucha activa usó B? ¿Qué lenguaje corporal mostró? ¿Interrumpió o juzgó? ¿Qué podría mejorar?

## Rotación de Roles (2 min)

Cambiad de roles: B se convierte en hablante, C en oyente, A en observador. Repetís el proceso.

## Reflexión Grupal (10 min)

En grupo completo, compartid: ¿Qué fue difícil al escuchar activamente? ¿Cómo se sintieron como hablantes cuando fueron escuchados? ¿Qué técnica fue más efectiva?

Esta actividad suele ser reveladora: muchos descubren que escuchar activamente es mucho más difícil de lo que pensaban, pero también mucho más poderoso para crear conexión y comprensión.



# Módulo 6

El Feedback Como Herramienta de Comunicación

# ¿Qué Es el Feedback y Por Qué Es Esencial?

El feedback es información específica sobre el desempeño o comportamiento de una persona que se proporciona con el objetivo de reforzar lo positivo o corregir lo mejorable. Es una herramienta fundamental para el crecimiento profesional, pero solo cuando se da y se recibe adecuadamente.

## Tipos de Feedback

### Feedback Positivo (Refuerzo)

Reconoce y refuerza comportamientos o resultados efectivos. Aumenta la motivación y clarifica qué seguir haciendo.

*Ejemplo:* "Tu presentación fue muy clara. La forma en que estructuraste la información facilitó que todos siguieran tu razonamiento."

---

### Feedback Constructivo (Correctivo)

Señala áreas de mejora de forma respetuosa y específica, enfocándose en comportamientos modificables.

*Ejemplo:* "He notado que interrumpes frecuentemente en las reuniones. Esto impide que otros terminen sus ideas. ¿Podrías esperar a que terminen antes de intervenir?"

## Por Qué Muchos Evitan el Feedback

- Miedo a la reacción: Temor a que el otro se enfade o se ponga a la defensiva
- Querer ser amable: Creencia errónea de que feedback = crítica = maldad
- No saber cómo: Falta de técnicas específicas para expresarlo bien
- Experiencias previas negativas: Han dado o recibido feedback mal y lo asocian con conflicto
- Cultura organizacional: En algunas empresas, el feedback se usa como arma, no como herramienta

Sin embargo, la ausencia de feedback no es neutralidad; es privación de información crucial para el desarrollo. Cuando no das feedback, privas a la persona de la oportunidad de mejorar.

# Principios del Feedback Efectivo

El feedback efectivo sigue principios específicos que maximizan su utilidad y minimizan la resistencia. Estos principios transforman el feedback de una experiencia temida en una herramienta de crecimiento bienvenida.

## 1. Específico, No General

✗ General: "Tu trabajo no es bueno"

✓ Específico: "El informe tiene tres errores de cálculo en la página 5 y le falta el gráfico comparativo que pedimos"

## 3. Oportuno, No Tardío

✗ Tardío: Esperar meses para mencionar un problema recurrente

✓ Oportuno: Dar feedback tan pronto como sea apropiado después del evento

## 5. Orientado a la Acción

✗ Sin dirección: "Esto está mal"

✓ Accionable: "Para mejorarlo, te sugiero que revises X y añadas Y"

## 2. Basado en Comportamientos, No en Personalidad

✗ Personalidad: "Eres descuidado"

✓ Comportamiento: "Has omitido dos pasos del proceso de revisión"

## 4. Equilibrado

✗ Solo negativo: Señalar únicamente errores

✓ Equilibrado: Reconocer fortalezas y señalar áreas de mejora

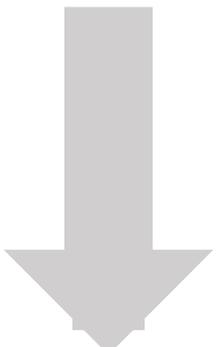
## 6. Bidireccional

✗ Monólogo: Hablar sin escuchar la perspectiva del otro

✓ Diálogo: "¿Qué opinas de esto? ¿Hay algo que yo no esté viendo?"

# Cómo Dar Feedback Constructivo Sin Generar Rechazo

Dar feedback constructivo es un arte que requiere equilibrar honestidad con tacto. El objetivo es que la persona escuche, reflexione y actúe, no que se ponga a la defensiva o se sienta atacada.



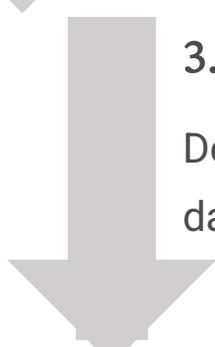
## 1. Prepara el Contexto

Elige un momento y lugar apropiados. Nunca des feedback correctivo públicamente. Di: "¿Tienes 10 minutos para hablar sobre el proyecto? Me gustaría compartir algunas observaciones".



## 2. Usa "Yo" en lugar de "Tú"

Enfócate en tu percepción y el impacto en ti. Di: "Yo noté que la presentación excedió el tiempo", en lugar de "Tú siempre te pasas del tiempo".

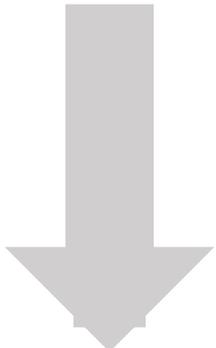


## 3. Sé Específico y Concreto

Describe el comportamiento o la situación con ejemplos claros. "En la reunión de ayer, cuando presentaste el informe, la sección de datos financieros no era clara". Evita generalizaciones como "siempre" o "nunca".

# Más Estrategias para Dar Feedback Constructivo

Continuamos con los pasos finales para dar feedback de manera efectiva y constructiva.



## 4. Ofrece Soluciones, No Solo Problemas

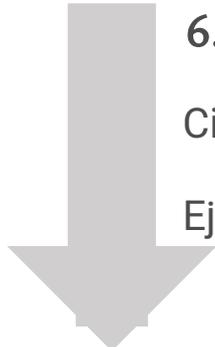
No te limites a señalar lo que está mal. Propón alternativas concretas o pregunta cómo pueden mejorar juntos la situación.

Ejemplo: "He notado que los informes llegan tarde. ¿Qué obstáculos encuentras? ¿Cómo podemos ajustar el proceso para que sea más manejable?"



## 5. Escucha la Respuesta

El feedback es una conversación, no un monólogo. Dale espacio a la otra persona para explicar su perspectiva, hacer preguntas o proponer sus propias soluciones.



## 6. Termina con Algo Positivo

Cierra reforzando tu confianza en la persona y su capacidad de mejora.

Ejemplo: "Confío en que puedes resolver esto. Tu experiencia en el área es muy valiosa para el equipo."

# El Método DESC para Feedback Difícil

Cuando necesitas dar feedback sobre situaciones particularmente delicadas o conflictivas, el método DESC proporciona una estructura clara que minimiza la defensividad.

AD

## D - Describe (Descripción)

Describe el comportamiento o situación de forma objetiva, sin juicios ni interpretaciones. Usa solo hechos observables.

Ejemplo: "En las últimas tres reuniones semanales has llegado 15-20 minutos tarde"

No digas: "Eres un irresponsable que no respeta el tiempo de los demás" (juicio)

😊

## E - Express (Expresa)

Expresa cómo te hace sentir esa situación o el impacto que tiene. Usa mensajes en primera persona: "yo siento", "me preocupa".

Ejemplo: "Me preocupa porque cuando llegas tarde perdemos tiempo volviendo a explicar lo ya discutido"

No digas: "Haces que todos perdamos el tiempo" (culpabilización)

# El Método DESC para Feedback Difícil

Cuando necesitas dar feedback sobre situaciones particularmente delicadas o conflictivas, el método DESC proporciona una estructura clara que minimiza la defensividad.



## S - Specify (Especifica)

Especifica qué cambio concreto necesitas. Sé claro sobre el comportamiento deseado.

Ejemplo: "Necesito que llegues a las 9:00 cuando empieza la reunión, o que me avises antes si tienes algún impedimento"

No digas: "Necesito que seas más responsable" (vago)



## C - Consequences (Consecuencias)

Explica las consecuencias positivas si se hace el cambio, o negativas si no se hace. Enfócate en lo natural, no en amenazas.

Ejemplo: "Así podremos usar el tiempo completo de la reunión productivamente y terminar más temprano"

No digas: "O si no, tendrás problemas" (amenaza)

📄 **Práctica el método DESC:** Piensa en una situación donde necesites dar feedback constructivo. Escribe las cuatro partes (D-E-S-C) antes de la conversación. Esta preparación aumenta significativamente la efectividad del feedback.

# Cómo Recibir Feedback Sin Ponerse a la Defensiva

Recibir feedback, especialmente el constructivo, puede ser incómodo o incluso doloroso. Nuestra reacción natural es defendernos, justificarnos o contraatacar. Sin embargo, el feedback es un regalo de información que nos ayuda a crecer, si lo recibimos adecuadamente.

## Reacciones Defensivas Comunes

- Negación: "Eso no es verdad", "No fue así"
- Justificación: "Pero es que...", "Tuve que hacerlo porque..."
- Contraataque: "Tú tampoco...", "Y qué hay de cuando tú..."
- Víctima: "Siempre me criticas", "Nadie valora mi trabajo"
- Minimización: "No es para tanto", "Fue solo una vez"
- Deflexión: Cambiar de tema o culpar a otros

Estas reacciones son humanas y comprensibles, pero bloquean completamente tu oportunidad de aprender y mejorar. El feedback pierde su valor si no puedes recibirlo.

## Estrategias para Recibir Feedback Constructivamente

1. Respira profundamente: Tu cuerpo reaccionará con estrés. Respira para calmarte antes de responder.
2. Escucha completamente: No interrumpas ni te defiendas mientras el otro habla. Escucha hasta el final.
3. Agradece: Aunque duela, di "Gracias por compartir esto conmigo". Dar feedback requiere valentía.
4. Clarifica: "¿Puedes darme un ejemplo específico?" Asegúrate de entender completamente.
5. Reflexiona antes de responder: Está bien decir "Necesito tiempo para procesar esto. ¿Podemos hablar mañana?"
6. Evalúa objetivamente: ¿Hay verdad en lo que dicen? Incluso si la forma no fue ideal, ¿el contenido tiene validez?
7. Decide la acción: ¿Qué vas a cambiar basándote en este feedback?

# Actividad Práctica: Feedback Constructivo en Acción

 Tiempo: 25 minutos

Dinámica: Role play de situaciones reales de feedback

01

---

## Presentación de Escenarios (5 min)

El formador presenta 4-5 situaciones laborales comunes que requieren feedback constructivo (ejemplo: compañero que no cumple plazos, alguien que domina las reuniones, persona con problemas de calidad en el trabajo, etc.).

03

---

## Role Play (10 min)

Representáis la conversación de feedback completa. La persona que recibe debe practicar las estrategias de recepción no defensiva aprendidas. Al terminar, invertís roles con un escenario diferente.

Algunos voluntarios compartirán sus role plays con el grupo completo para análisis colectivo. El objetivo es que salgáis con herramientas concretas que podáis usar desde mañana.

02

---

## Preparación en Parejas (5 min)

En parejas, elegís un escenario. Uno será quien da feedback, el otro quien lo recibe. La persona que da feedback usa el método DESC para preparar su intervención por escrito.

04

---

## Reflexión y Retroalimentación (5 min)

Compartís con vuestra pareja: ¿Qué se sintió bien? ¿Qué fue difícil? ¿Qué mejorarías? ¿Cómo podrías aplicar esto en tu contexto real?



# Módulo 7

Asertividad y Gestión de Conflictos

# Asertividad: Defendiendo Tus Derechos Con Respeto

La asertividad es la habilidad de expresar tus necesidades, opiniones y sentimientos de manera directa, honesta y respetuosa, defendiendo tus derechos sin violar los de los demás. Es el punto de equilibrio entre la pasividad (no defender tus derechos) y la agresividad (violar los derechos de otros).



## Comunicación Pasiva

Características:

- No expresa necesidades
- Evita conflictos a toda costa
- Dice "sí" cuando quiere decir "no"
- Se disculpa excesivamente

Consecuencias: Frustración, resentimiento, falta de respeto



## Comunicación Asertiva

Características:

- Expresa necesidades claramente
- Afronta conflictos constructivamente
- Dice "no" cuando es apropiado
- Mantiene respeto mutuo

Consecuencias: Relaciones sanas, autorrespeto, efectividad



## Comunicación Agresiva

Características:

- Impone necesidades
- Genera conflictos innecesarios
- No considera al otro
- Usa intimidación

Consecuencias: Relaciones dañadas, aislamiento, conflictos

# Técnicas Asertivas Para Situaciones Difíciles

Existen técnicas específicas que facilitan la comunicación asertiva, especialmente en situaciones donde sentimos presión para ceder o tendemos a reaccionar agresivamente.

## Técnica del Disco Rayado

Repite tu mensaje principal calmadamente sin alterar el tono, sin justificarte ni dar explicaciones largas. Útil cuando alguien insiste repetidamente.

Ejemplo:

- *"Pero necesito que lo hagas hoy"*

- *"Entiendo, y como te dije, puedo hacerlo mañana"*

- *"Es que es urgente"*

- *"Lo comprendo, y mi disponibilidad es a partir de mañana"*

## Banco de Niebla

Reconoce la posibilidad de verdad en la crítica sin aceptarla completamente ni ponerte a la defensiva. Desarma al crítico.

Ejemplo:

- *"Tu trabajo es un desastre"*

- *"Es posible que haya aspectos mejorables. ¿Qué específicamente necesitas que corrija?"*

## Aplazamiento Asertivo

Posponer la respuesta cuando te sientes presionado o necesitas tiempo para pensar. No tienes que responder inmediatamente.

Ejemplo: "Es una decisión importante. Necesito pensarlo y te respondo mañana a primera hora"

## Pregunta Asertiva

Ante críticas vagas, pregunta específicamente qué te están diciendo para obtener información útil.

Ejemplo:

- *"No me gusta cómo haces las cosas"*

- *"¿Qué específicamente no te gusta? Así puedo mejorarlo"*

# Cómo Decir "NO" Sin Romper la Relación

Una de las manifestaciones más importantes de la asertividad es la capacidad de decir "no" cuando algo no nos conviene, no podemos hacerlo o simplemente no queremos. Sin embargo, muchas personas luchan enormemente con esto por miedo a decepcionar, ser rechazados o generar conflicto.

## Por Qué Es Difícil Decir "No"

- Miedo al rechazo o a que nos consideren egoístas
- Necesidad de agradar y ser aceptado
- Culpa por poner límites
- Creencia de que debemos estar disponibles siempre
- Temor a perder oportunidades
- No querer decepcionar a otros

## Consecuencias de No Decir "No"

- Sobrecarga de trabajo y estrés
- Resentimiento hacia quienes piden
- Disminución de la calidad del trabajo
- Pérdida de tiempo para prioridades reales
- Deterioro de salud física y mental

## Cómo Decir "No" Asertivamente

1. Sé claro y directo

"No, no puedo hacerlo" es una respuesta completa. No necesitas justificarte extensamente.

2. Ofrece una breve explicación (opcional)

"No puedo porque ya tengo tres proyectos en plazo"

3. No te disculpes excesivamente

✘ "Lo siento muchísimo, me siento fatal, ojalá pudiera..."

✔ "Lamento no poder ayudarte en esta ocasión"

4. Ofrece alternativa (si quieres y puedes)

"No puedo hoy, pero podría el viernes" o "No puedo yo, pero Juan tiene experiencia en esto"

5. Usa la técnica del sándwich

Positivo + No + Positivo: "Valoro que pienses en mí para esto. No voy a poder participar. Te deseo éxito con el proyecto"

# Gestión de Conflictos: De la Queja a la Propuesta

Los conflictos son inevitables cuando personas diferentes trabajan juntas. No son necesariamente negativos; bien gestionados, pueden ser oportunidades para mejorar procesos y fortalecer relaciones. La clave está en abordarlos constructivamente.

1

## Fase 1: Identificar el Problema Real

Antes de confrontar, clarifica exactamente cuál es el problema. ¿Es el comportamiento de la persona? ¿El proceso? ¿Falta de recursos? ¿Expectativas no alineadas? Define el problema en términos concretos, no vagos.

2

## Fase 2: Preparar la Conversación

Si estás muy enfadado o frustrado, espera a calmarte antes de abordar el conflicto. Las emociones intensas nublan el juicio y llevan a decir cosas de las que luego te arrepientes. Respira, da un paseo, o habla con un tercero neutral primero.

3

## Fase 3: Comunicar Asertivamente

No abordes conflictos importantes cuando cualquiera de las partes está estresada, en público, o cuando no hay tiempo suficiente para una conversación completa. Programa un momento específico en privado.

# Gestión de Conflictos

## Implementación y Seguimiento

Completamos el proceso de gestión constructiva de conflictos con las fases finales que aseguran una resolución efectiva.



---

### Fase 4: Buscar Soluciones Conjuntas

No impongas tu solución. Invita a la otra persona a participar en la búsqueda de alternativas. "¿Cómo podríamos resolver esto de manera que funcione para ambos?"



---

### Fase 5: Acordar Acciones Concretas

Define qué va a hacer cada parte, cuándo y cómo. Sé específico: "Yo me comprometo a enviarte el informe cada viernes antes de las 3 PM. ¿Puedes confirmármelo por email cuando lo recibas?"



---

### Fase 6: Hacer Seguimiento

Los acuerdos sin seguimiento suelen fracasar. Programa una revisión: "¿Podemos revisar cómo va esto en dos semanas?" Esto demuestra compromiso real con la solución.

El objetivo es transformar el conflicto en una oportunidad de mejora y fortalecimiento de la relación profesional.



# Actividad Práctica: De la Queja a la Propuesta

 Tiempo: 20 minutos

Dinámica: Transformación de quejas en propuestas constructivas

01

---

## Identificación de Quejas Comunes (5 min)

En grupos pequeños, haced una lista de quejas típicas en ambientes laborales. Ejemplos: "Nadie me escucha", "Siempre me interrumpen", "Mi jefe no valora mi trabajo", "Los compañeros no cumplen plazos".

03

---

## Transformación en Propuesta (5 min)

Reformulad cada queja como una propuesta asertiva y constructiva. Usad la estructura: "Me gustaría que [comportamiento específico] porque [impacto positivo]"

Aprendizaje clave: Las quejas expresan problemas reales, pero de forma que genera resistencia. Las propuestas asertivas abordan los mismos problemas de forma que invitan a la colaboración.

02

---

## Análisis de Cada Queja (5 min)

Para cada queja, identificad: ¿Cuál es el comportamiento específico que genera la queja? ¿Qué impacto tiene? ¿Qué necesidad no satisfecha refleja?

04

---

## Puesta en Común y Práctica (5 min)

Cada grupo comparte una o dos transformaciones. Discutid cuál versión es más probable que genere cambio positivo: la queja original o la propuesta asertiva.

# Cierre y Próximos Pasos

## ¡Enhorabuena por Completar el Curso!

Habéis recorrido un intenso camino de 4 horas donde habéis aprendido herramientas fundamentales para transformar vuestra comunicación y trabajo en equipo. Pero el verdadero aprendizaje comienza ahora: cuando apliquéis estas competencias en vuestro día a día.

## Vuestro Plan de Acción Personal

Para que este aprendizaje se convierta en cambio real, os invito a comprometeros con tres acciones específicas:

1. Elige una técnica para practicar esta semana: No intentéis aplicar todo a la vez. Elegid una habilidad específica (por ejemplo, escucha activa, dar feedback o decir "no" asertivamente) y practicadla conscientemente durante 7 días.
2. Buscad un compañero de práctica: Compartid con alguien de confianza qué estáis trabajando. Pedid feedback sobre cómo os ve comunicaros. El aprendizaje se acelera con retroalimentación externa.
3. Reflexionad semanalmente: Cada viernes, dedicad 10 minutos a reflexionar: ¿Qué situaciones de comunicación tuve esta semana? ¿Cómo las manejé? ¿Qué haré diferente la próxima vez?

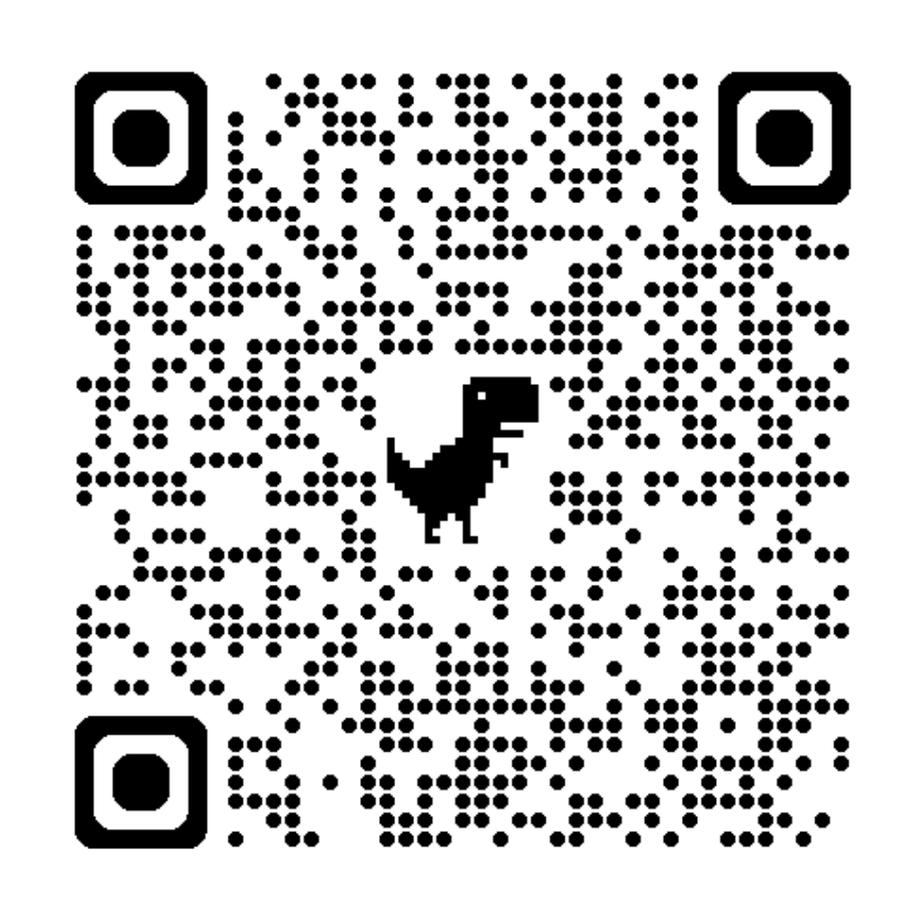
## Recordad

La comunicación efectiva es una competencia que os abrirá puertas profesionales, mejorará vuestras relaciones laborales y aumentará significativamente vuestra empleabilidad. No es magia, es práctica deliberada. Cada conversación es una oportunidad para aplicar lo aprendido.

Confío en vuestro potencial. ¡Mucho éxito en vuestro viaje profesional!

Hasta la próxima,

¡CRACKS! EN COMUNICACIÓN EFECTIVA





**Adecco**  
Learning & Consulting



AYUNTAMIENTO  
**TRES CANTOS**

## Comunicación Efectiva y Coordinación en Equipos de Trabajo

Un curso para desarrollar competencias clave en comunicación y trabajo en equipo