

Desarrollo de habilidades y competencias a través del coaching y la inteligencia emocional

© Carmen María Sarabia Cobo / María del Carmen Ortego Maté / Blanca Torres Manrique

Este capítulo se publica bajo Licencia [Creative Commons BY-NC-SA 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/)



Tema 5. COMUNICACIÓN Y DIÁLOGO

No podemos NO COMUNICAR

“No es posible no comportarse, no emitir mensajes, ni interactuar.

Intentar no comunicarse es un falso dilema porque el silencio también es comunicación”

P. Watzlawich

La comunicación es tan antigua como la vida misma y es para las personas algo muy conocido y habitual. Continuamente nos estamos comunicando muchas cosas con familiares, amigos y la complejidad que esconde suele pasar desapercibida.

Desde que nacemos nos estamos comunicando, desde el llanto hasta la construcción de un discurso, ha sucedido un largo proceso de aprendizaje. Esta capacidad de comunicación es la que nos diferencia de otras especies.

La gran importancia que se le concede hoy día es porque alrededor del 85% de nuestras actuaciones y tiempo se dedica al intercambio de información y esto hace que mantengamos la creencia errónea de que comunicarse es fácil.

Podemos definir la comunicación como un proceso continuo y dinámico formado por una serie de acontecimientos variados y continuamente en interacción. La esencia de una comunicación eficaz es la respuesta comprensiva a toda una serie de variables.

1. La comunicación como intercambio.

La comunicación es un proceso de intercambio. Esto significa:

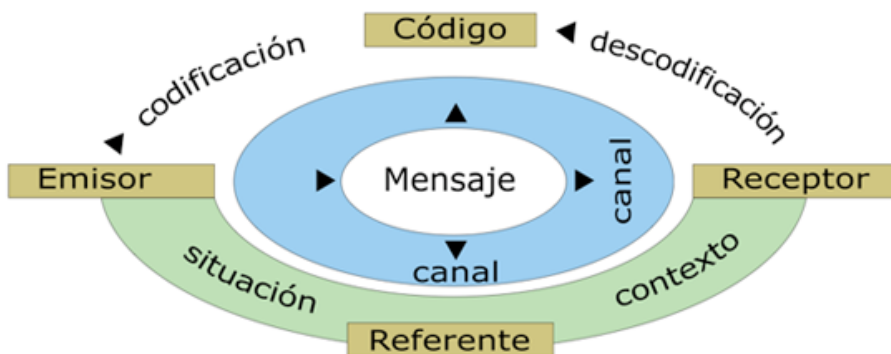
Desarrollo de habilidades y competencias a través del coaching y la inteligencia emocional

© Carmen María Sarabia Cobo / María del Carmen Ortego Maté / Blanca Torres Manrique

Proceso en el que un emisor transmite información al receptor.

Relación entre personas que comparten ideas, en un código común y a través del cual la finalidad es entenderse.

Aristóteles denominó estos elementos como emisor, receptor, señal y mensaje, siendo vigente el esquema que representa el fenómeno de la comunicación.



La comunicación se realiza a través de signos que transmiten ideas por medio de mensajes. Implica un objeto, un código, un medio de transmisión, un emisor y receptor-destinatario.

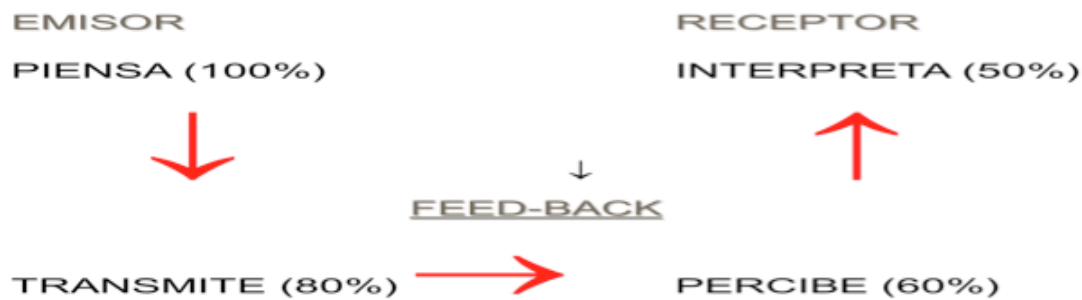
Comunicar es poner algo en común, es compartir. La comunicación es un proceso que se desarrolla en 5 pasos:

1. Elaboración de la idea.
2. Codificación.
3. Transmisión del mensaje.
4. Decodificación
5. Recepción del destinatario.

La comunicación es la herramienta esencial a través de la cuál se organizan las acciones de las personas en una organización. El perfil de las comunicaciones interpersonales mas habituales se realizan como representa la figura:

Desarrollo de habilidades y competencias a través del coaching y la inteligencia emocional

© Carmen María Sarabia Cobo / María del Carmen Ortego Maté / Blanca Torres Manrique



El feedback es la información que recoge el emisor sobre los efectos que ha tenido su mensaje en el receptor. Con ello se verifica la identidad de los receptores y se comprueba el grado de comprensión del mensaje. Pero a lo largo del proceso se va produciendo una degradación del mensaje:

- Lo que quiero decir.
- Lo que digo.
- Lo que el otro oye.
- Lo que el otro entiende.
- Lo que el otro retiene.
- Lo que el otro contesta.
- Lo que se ha perdido.

2. El Diálogo

Se puede definir diálogo como una conversación entre dos personas. El lenguaje se utiliza para transmitir información de una persona a otra, pensar, expresar emociones, impresionar a los demás, aliviar tensiones sociales y establecer cohesión.

Las funciones del lenguaje en el diálogo son:

Denotativa o referencial: se produce cuando el emisor usa lenguaje para poder informar del algo al receptor.

Ejemplo: “La siguiente sesión será el martes próximo”.

Expresiva o emotiva: se produce cuando se expresan sentimientos o deseos.

Desarrollo de habilidades y competencias a través del coaching y la inteligencia emocional

© Carmen María Sarabia Cobo / María del Carmen Ortego Maté / Blanca Torres Manrique

Ejemplo: “Que alegría me da que lograras tu objetivos”.

Apelativa o conativa: se da cuando el emisor quiere llamar la atención del receptor.

Ejemplo: “Espera, deja de hablar, que eso que has dicho”

Fática o de contacto: se produce cuando se busca establecer contacto o cortar la comunicación.

Ejemplo: “Pienso que habría otro modo de hacerlo, ¿no crees?”

Poética o estética: se da cuando se quiere buscar la belleza en el mensaje, tanto oral como escrito.

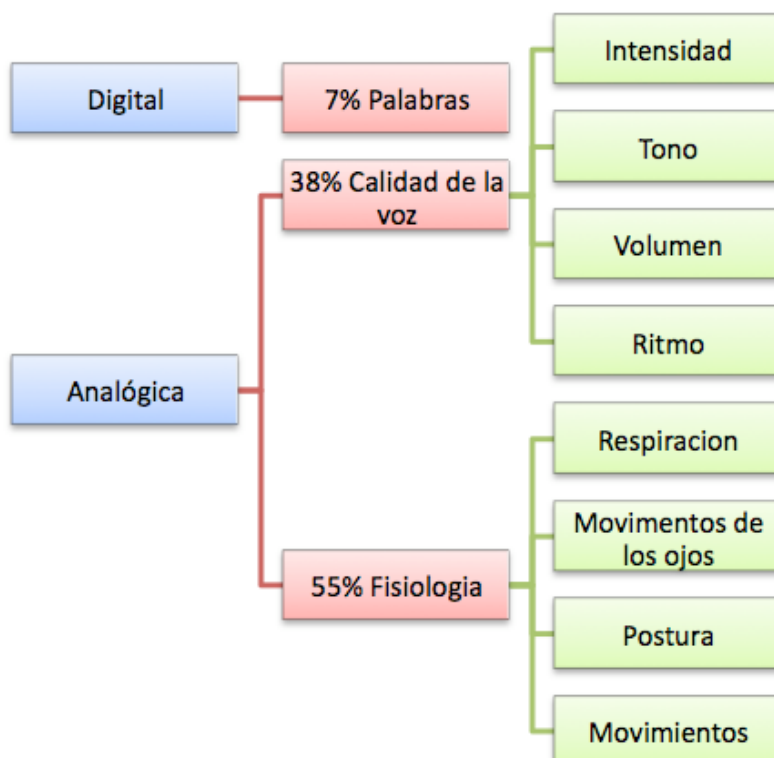
Ejemplo: “La solución aparecerá como un oasis en el desierto”.

2.1 Componentes en el diálogo.

Hay dos componentes importantes que forman parte de este proceso:

Componente digital: se refiere al significado de las palabras y los dígitos.

Componente analógico: en este apartado intervienen el tono de la voz, el volumen, así como la fisiología (postura, respiración, etc.).



Desarrollo de habilidades y competencias a través del coaching y la inteligencia emocional

© Carmen María Sarabia Cobo / María del Carmen Ortego Maté / Blanca Torres Manrique

3. Tipos de Diálogos

Se clasifican entre:

Diálogo cerrado en el que no hay ninguna discusión.

Diálogo cerrado con una apariencia de discusión.

Diálogo cerrado pero basado en una discusión muy concreta y delimitada, con un principio y un final.

Diálogo abierto, en el que la discusión abre sus puertas a la reflexión de los interlocutores.

4. Niveles de Comunicación

La comunicación puede situarse en tres niveles diferentes:

Intrapersonal: cuando el individuo se envía un mensaje a el mismo.

La comunicación interpersonal: incluye todo lo que vamos a decir sobre la comunicación entre dos personas, en la relación terapéutica con pacientes y familia.

La comunicación pública: es la que tiene lugar entre una persona y varias otras. Es la comunicación que se realiza más comúnmente.

5. Barrera de la Comunicación

Las causas de las barreras se encuentran en los elementos que intervienen en la comunicación:

a. EMISOR

Que tenga inhibiciones por razones intrínsecas (tabúes).

Que no organice sus pensamientos antes de hablar.

Que no se exprese con precisión.

Que se encierre en un enunciado.

Que introduzca demasiadas ideas en sus frases y juicios sin interrelación entre ellas.

Que no tenga en cuenta la respuesta del hablante anterior y no responda a dicha respuesta.

Desarrollo de habilidades y competencias a través del coaching y la inteligencia emocional

© Carmen María Sarabia Cobo / María del Carmen Ortego Maté / Blanca Torres Manrique

b. CÓDIGO

Diferencias culturales.

Sistemas de valores distintos: símbolos con connotaciones diferentes.

c. RECEPTOR

No captación de los mensajes que se dirigen, debido a una percepción selectiva por parte del receptor en función de su estado de ánimo.

Bloqueo absoluto en determinados estados de alienación.

Exceso de sensibilización hacia la comunicación verbal, captando poco o mal los componentes no verbales.

No prestar la atención adecuada.

Pensar en su respuesta y ensayarla en un lugar de escuchar con atención.

Fijarse demasiado en detalles sin recoger el sentido principal.

Repetir demasiadas veces lo que el interlocutor dice.



7. Beneficios de la comunicación.

Desaparecen los rumores y la radio pasillo.

Se comprenden mejor los problemas.

Desarrollo de habilidades y competencias a través del coaching y la inteligencia emocional

© Carmen María Sarabia Cobo / María del Carmen Ortego Maté / Blanca Torres Manrique

Se moviliza la capacidad colectiva de solución de problemas.

Favorece la identificación del personal.

Incrementa la participación.

Se establecen políticas basadas en la consulta y en el consenso.

Aumenta la productividad.

La participación recibe el adecuado reconocimiento.

Aumenta el sentido de pertenencia.

8. Algunos factores que influyen en la comunicación.

a) La Percepción

La imagen que uno se hace del mundo y del otro es un elemento esencial en la comunicación. La percepción es un gesto personal e interno.

Todos los datos que un individuo posee sobre el mundo deben pasar por sus sentidos. Pero ver no es siempre creer. La percepción siempre es selectiva.

Sabemos como los sentidos son impactados por un estímulo del exterior, se ve y se escucha algo, y ese estímulo que impacta se elabora y transforma en una representación. Pero a veces la representación elaborada no coincide con el estímulo, de lo que la persona no se percató.

Si a un conjunto de estudiantes se les muestra un libro y se les pregunta que ven en ese objeto, algunos se fijan en el diseño de la portada porque esto es lo que les interesa, y verán los colores y los contrastes del dibujo; otros verán el título y el tema, otros el nombre del autor, otros el tamaño del libro, etc... Cada uno selecciona una parte de aquello que más le presta atención. Se construye una representación del libro que será ligeramente diferente distinta para cada estudiante.

b) Los valores, las creencias

Los valores

Los valores están muy relacionados con la autoestima e influyen en gran manera en el proceso de

Desarrollo de habilidades y competencias a través del coaching y la inteligencia emocional

© Carmen María Sarabia Cobo / María del Carmen Ortego Maté / Blanca Torres Manrique

comunicación porque son diferentes para cada uno, a veces se intenta imponer en el interlocutor.

Los sistemas de valores difieren entre las personas por varias razones:

Edad.

Transición de la infancia a la adolescencia.

El mundo del trabajo.

Los estudios.

La situación de pareja.

Las relaciones parentales.

La educación recibida.

Etc...

Son factores que modifican u orientan de forma diferente la vivencia de los valores personales.

Las creencias

Pueden influir en la manera de comunicar.

Las creencias pueden clasificarse en tres formas:

Racionales: las que están basadas en evidencias conocidas.

Ciegas: las que uno adquiere en ausencia de evidencia.

Irracionales: las que uno conserva a pesar de las evidencia contrarias.

Se ha observado de manera general que los individuos buscan información sobre las afirmaciones que ellos apoyan e ignoran todas las que contestan.

Los aspectos sociales

Cada sociedad y cada cultura suministran a sus miembros su propia explicación sobre las estructuras y sobre el significado que les da a las cosas.

Estas informaciones dan nacimiento a ideas preconcebidas y a generalidades respecto a la forma de ver los otros.

Desarrollo de habilidades y competencias a través del coaching y la inteligencia emocional

© Carmen María Sarabia Cobo / María del Carmen Ortego Maté / Blanca Torres Manrique

Los aspectos culturales

La cultura enseña a los individuos como comunicar a través del lenguaje, los gestos, los vestidos, la comida, la forma de utilizar el espacio, etc...

La significación del lenguaje en los asuntos humanos se deriva del modo como funciona dentro de pautas de relaciones culturales.

Los aspectos familiares

Los miembros de una familia se relacionan de acuerdo con ciertas disposiciones que por lo general no son establecidas en forma explícita, o siquiera reconocida. Constituyen la estructura de la familia que es la que mantiene las interacciones y éstas son la causa de queja o del bienestar de los miembros de la familia.

Los aspectos individuales

El lenguaje es la herramienta más importante para nuestra construcción del mundo y lo que somos. Seleccionamos y remodelamos la realidad de nuestras creencias acerca de la clase de mundo en el que vivimos.

Otros aspectos

El estado anímico condiciona las relaciones. El cansancio, las preocupaciones, ansiedades, miedos, depresiones etc., hacen percibir a las personas de forma diferente y por tanto nuestra comunicación también lo será.

Fenómenos psicológicos y afectivos que distorsionan esta etapa de la comunicación

Efecto halo: la idea que nos hacemos la fundamentamos en un rasgo favorable o desfavorable; o la impresión general (lo contrario de lo anterior), no predispone a favor o en contra del emisor.

Prejuicios o ideas preconcebidas: los rasgos físicos o circunstancias que tiene la otra persona, lo identificamos con cualidades positivas o negativas, para extraer elementos de juicio sobre el mensaje que nos da.

Esteriotipos: (imágenes mentales) son similares a los prejuicios, si bien se diferencian en que están basados en imágenes mentales, arraigadas en las personas y en el medio en que viven o del que proceden.

Proyección: atribuir los propios sentimientos o características a la otra persona, haciéndola más fiable,

Desarrollo de habilidades y competencias a través del coaching y la inteligencia emocional

© Carmen María Sarabia Cobo / María del Carmen Ortego Maté / Blanca Torres Manrique

creíble, coherente, por el sólo hecho de que creemos que se parece a nosotros, y rechazar a todas aquellas personas que no se nos parezcan.

Expectabilidad: la predisposición a que ocurra aquello que se espera.

Conductas verbales que pueden obstaculizar la comunicación.

Frases y respuesta ásperas.

Sarcasmo.

Perfeccionismo.

Ser melosos.

Levantar la voz y gritar.

Criticismo.

No decir la verdad.

Espíritu de contradicción.

Chismorreos, murmuración.

Fanfarronear.

Burlarse.

Monopolizar la atención del grupo.

Observaciones rudas y desconsideradas.

Hablar de forma impersonal.

No recordar nombres.

Hablar en primera persona.

Hablar al oído de una persona delante de otras.

Recordar constantemente los fracasos y errores.

Incapacidad para apreciar manifestaciones de buen humor en los demás.

Desarrollo de habilidades y competencias a través del coaching y la inteligencia emocional

© Carmen María Sarabia Cobo / María del Carmen Ortego Maté / Blanca Torres Manrique

Conductas no verbales que bloquean la comunicación

La forma de vestir.

El tipo de peinado.

Acciones físicas amenazadoras.

Nerviosismo.

Mutismo.

Tono de voz.

Sonreír constantemente.

Fatiga.

Timidez.

Presunción.

Silencio.

Suspiros.

Bostezos.

Apatía.

La expresión facial (fruncir el ceño, tener la boca abierta,...)

Despreocupación en conocer los valores y necesidades ajenas.

Hábitos físicos que distraen la atención (fumar, chicle,...).

Actitud preocupada/mostrar depresión.

Inestabilidad de carácter.

Distraerse mientras se habla o escucha.

Tener prisa siempre.

Mostrarse testarudo.

Ser muy sensible.

Clasificar a las personas.

Desarrollo de habilidades y competencias a través del coaching y la inteligencia emocional

© Carmen María Sarabia Cobo / María del Carmen Ortego Maté / Blanca Torres Manrique

Quejarse constantemente.

Rostro inexpresivo.

Actitud defensiva.

Escuchar sólo lo que uno quiere oír.

Mostrarse asustado.

Transpirar abundantemente.

Pestañear constantemente.

Postura floja o descuidada.

Dar la mano sudada.

Encogerse de hombro

9. Modelos de Comunicación Humana

a) Comunicación acción

La comunicación forma parte de la concepción lineal del proceso. Esta es en sentido único: A habla a B. La comunicación se realiza de otra persona.

Emisor >>> Mensaje >>> Receptor

Hay dos hipótesis importantes en esta teoría:

Es importante la habilidad para comunicarse.

Se transmite directamente la significación de los hechos.

El receptor tiene un rol pasivo que no afecta para nada al emisor. Es evidente que este modelo de comunicación es insuficiente e impreciso.

b) Comunicación-Interacción

Desarrollo de habilidades y competencias a través del coaching y la inteligencia emocional

© Carmen María Sarabia Cobo / María del Carmen Ortego Maté / Blanca Torres Manrique

Pone de manifiesto el carácter recíproco y mutuo de la comunicación. Implica a las dos personas que quieren entrar en relación y que deben ser capaces de ponerse en el puesto del otro.

Por tanto, la comunicación se hace en los dos sentidos. Es un proceso circular en el que los participantes hacen a su vez ser emisor y receptor.

10. Leyes de la comunicación

Lo verdadero no es lo que se dice el emisor, sino lo que entiende el receptor.

La responsabilidad de la comunicación es del emisor, no del receptor.

El nivel emocional de la comunicación condiciona el nivel racional.

La comunicación es eficaz cuando se produce un proceso empático.

La comunicación parte de la escucha activa.

Coaching

¿Qué es el Coaching?

El coaching no se centra en los errores pasados, sino en las posibilidades futuras.

Muchos hablan del coaching como herramienta, procedimiento, relación, profesión e incluso filosofía.

El Coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.

El Coaching se caracteriza porque es un asesoramiento que promueve el establecimiento y la aclaración de metas, objetivos y valores; el desarrollo de competencias personales y profesionales a nivel óptimo.

La palabra *coche* es de origen húngaro y designaba un vehículo tirado por animales para transportar personas. Parece que a partir del nombre de la población de Kocs, donde había un cambio de carruajes en la línea Viena-Budapest, se formó la palabra *kocsi*.

El Coaching es una conversación que involucra como mínimo a dos personas. Conviene distinguir entre tres

Desarrollo de habilidades y competencias a través del coaching y la inteligencia emocional

© Carmen María Sarabia Cobo / María del Carmen Ortego Maté / Blanca Torres Manrique

elementos básicos del coaching:

Coach: persona que ayuda a otra en su crecimiento personal y profesional.

Coachee: persona que recibe la ayuda.

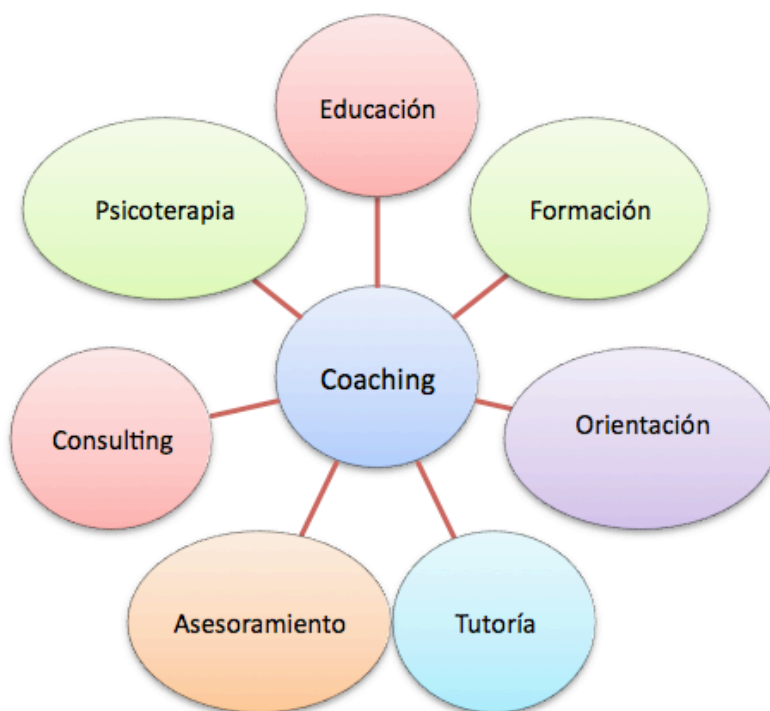
Coaching: proceso de ayuda que implica al coach y al coachee. A veces el coachee puede ser un grupo.

Entre los temas del coaching están la planificación de vida, los planes de carrera, prevención y solución de problemas, el desarrollo de la inteligencia emocional, prevención del estrés, desarrollo de liderazgo, etc...

En el coaching no se dice lo que uno debe hacer; se ayuda al coachee a que lo descubra por si mismo y ponga en funcionamiento los recursos necesarios para lograrlo. Se da información sobre el comportamiento del coachee para que éste pueda mejorar sus competencias.

Los fundamentos del coaching deben buscarse en la psicología humanista (Maslow, Rogers); el existencialismo de Sastre; las aportaciones de Divine y Flaherty; el constructivismo; influencias orientales, etc.

El esquema pretende ilustra los fundamentos del coaching:



Desarrollo de habilidades y competencias a través del coaching y la inteligencia emocional

© Carmen María Sarabia Cobo / María del Carmen Ortego Maté / Blanca Torres Manrique

El coaching esta relacionado con el entrenamiento (trainig) del cual deriva en formación y coaching. Por otra parte counseling que deriva en psicoterapia a partir de los años cuarenta y se empieza a poner en progresivo énfasis en la prevención y el desarrollo.

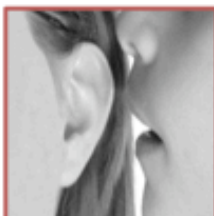
Comunicar

Es un proceso multidimensional muy complejo



La comunicación es tan antigua como la vida misma y es para las personas algo muy conocido y habitual.

Continuamente nos estamos comunicando muchas cosas con familiares, amigos y la complejidad que esconde suele pasar desapercibida.



Es uno de los comportamientos humanos mas importantes.

Es un mecanismo complejo que permite a los individuos establecer, mantener y mejorar sus contactos humanos.

