

5.H.- Comunicación interpersonal y funcionamiento de grupos. Habilidades emocionales

a) Comunicación interpersonal y funcionamiento de grupos.

Todo líder requiere poseer una comunicación eficiente ya que la comunicación interpersonal es una competencia definitoria del liderazgo. La comunicación interpersonal se convierte en una herramienta clave para alcanzar los objetivos y metas que pueda plantearse. La comunicación ayuda a lograr la cooperación y el trabajo en equipo, permite una influencia en las actitudes y en las motivaciones y expectativas que se crean en el personal y en los colaboradores más inmediatos.

Entendemos por comunicación interpersonal: relacionarse positivamente con otras personas a través de una escucha empática y a través de la expresión clara y asertiva de lo que piensa y/o siente, por medios verbales y no-verbales.

La comunicación interpersonal implica un intercambio de información y comprensión entre dos o más personas realizado por cualquier medio eficaz. Para que pueda considerarse verdadera comunicación debe darse un transvase de ideas comprensibles entre las personas así como una interacción bidireccional.

En muchas ocasiones, pensamos las cosas, nos las decimos a nosotros mismos pero no llegamos a expresarlas a los demás y esto parece ser un comportamiento muy corriente, ya que, según algunas investigaciones afirman, las comunicaciones que se producen en una organización tanto verbal como escrita no llegan a cumplir su finalidad.

Toda comunicación tiene tres elementos clave:

1. Un transmisor.
2. El propio mensaje.
3. Un receptor de mensaje.



Los transmisores inician el mensaje. Todo líder que desee comunicarse eficazmente con su personal debe tener muy en cuenta estas cinco cuestiones básicas:

- ¿Quién?
 - ¿Quién es la persona con la que estoy hablando o la que estoy escribiendo?
 - ¿Qué tipo de persona es?
 - ¿Conoce lo suficiente sobre el tema para entender el mensaje?
- ¿Qué?
 - ¿Qué estoy intentando decir?
 - ¿Qué tipo de información adicional debo transmitir con el mensaje?
 - ¿Qué no debo decir?
- ¿Para qué?
 - ¿Por qué quiero comunicar este mensaje?
 - ¿Por qué es importante?
 - ¿Por qué debe recibir la otra/s personas/s esta información?
- ¿Cuándo?
 - ¿Cuándo debo transmitirlo?
 - ¿Cuándo estará la otra persona dispuesta para recibirlo?
- ¿Cómo?
 - ¿Cómo debo comunicar esto?
 - ¿Cómo puedo tener la certeza de que la otra persona comprenderá o escuchará lo que le digo?

1. Mensaje. Los comunicadores deben tener una idea clara de sus mensajes y de sus propósitos. Deben ser competentes en el manejo de expresar sus ideas con palabras, símbolos o sonidos que den a los receptores el significado que se pretende.
2. Información. La comunicación debe poseer la suficiente información para los receptores. Cuando éstos no tienen los suficientes datos, pueden actuar confundiendo los datos con las meras deducciones y esto puede ser un obstáculo serio para una eficaz comunicación. Un buen ejemplo de ello: las orientaciones que los docentes dan a sus estudiantes y cuando éstas son insuficientes o muy generales o ambiguas, los estudiantes entienden indicaciones distintas, produciéndose malos entendidos.
3. Lenguaje. Es muy importante seleccionar bien los términos a utilizar. Cuando se usan palabras grandilocuentes o términos desconocidos para la otra persona, la comunicación no conseguirá su objetivo. Los líderes deben informar y no tanto impresionar, cuanto mejor se entienda su mensaje mejor será la recepción por parte del receptor.

4. Significado de las palabras. Los líderes que se comunican eficazmente, emplean palabras que tienen el mismo significado que sus receptores. Así por ejemplo, cuando una persona utiliza un término como ordinario, es muy posible que no todas las personas le den el mismo significado. En realidad, el significado de las palabras se lo damos las propias personas. El término “ordinario” tiene muchas acepciones, se puede entender como corriente, común, habitual, pero también puede entenderse con otro significado como de baja calidad o vulgar.
5. Medio. En los centros y organizaciones grandes, la comunicación interpersonal es cada día más difícil de mantener. Y aunque la interacción personal es el mejor medio, a veces este tipo de comunicación no se puede dar al menos en muchos de los casos y para algunas personas esta falta de comunicación interpersonal dificulta la llegada del mensaje. De ahí, la importancia de seleccionar bien el medio a utilizar cuando la comunicación interpersonal no es posible llevarla a cabo en todas las ocasiones.
6. Receptores. En la comunicación cara a cara, los buenos receptores no sólo utilizan sus oídos para captar el mensaje, sino también sus ojos para estudiar las expresiones físicas y los gestos de quién habla. Sabemos que hay muchos factores como los deseos, las necesidades, los gustos, los intereses que influyen en el modo de captar el mensaje.
7. Experiencia y formación. Los líderes que se comunican eficazmente, conocen la formación de sus interlocutores. Adoptar una postura de superioridad al hablar con otras personas es tan peligroso como insultar su inteligencia. Un buen comunicador intenta tener información de sus interlocutores y habla con ellos y no para ellos.
8. Retroalimentación (feedback). Lo importante en cualquier comunicación es conocer si se ha entendido el mensaje, si la otra persona ha comprendido lo que le queríamos transmitir o contrariamente ha percibido otra cosa. Una buena técnica para obtener el feedback consiste en hacer preguntas y estimular las reacciones de los interlocutores.

Barreras en la Comunicación

1. Barreras personales o psicológicas: Debidas a los valores, hábitos, cultura,... de las personas que participan en el proceso de comunicación. Por ejemplo, los estereotipos: Se producen cuando emitimos juicios sobre una persona (a la que no conocemos aún) en función de la idea que tenemos del grupo al que pertenece. Son generalizaciones que se utilizan para clasificar a las personas según el grupo al que pertenece. Efecto: el receptor resulta influido por la impresión favorable o desfavorable que tiene de una persona, de manera que llega a perder información relevante.
2. Barreras físicas: Son las interferencias que se producen en el ambiente de la comunicación y que se pueden evitar fácilmente: ruidos o murmullos que no permiten escuchar al emisor, interferencias radiofónicas o telefónicas, el corte de línea telefónica cuando navegamos por Internet e incluso una iluminación deficiente o inadecuada temperatura pueden impedir la adecuada comprensión del mensaje por el receptor.
3. Barreras semánticas: Surgen en la comunicación debido a una incorrecta interpretación de los signos del código, por ejemplo hablar en un idioma que no dominamos o emplear

una terminología muy técnica que desconocemos.

b) Habilidades emocionales.

McKee, Boyatzis y Johnston, (2008) analizan el por qué muchos directivos resultan ser “malos líderes”, partiendo de la premisa que la mayoría de estas personas ni pretenden hacer daño voluntariamente ni son imbéciles, sino que simplemente no son capaces de lograr desarrollar su potencial. Para estos autores, la respuesta quizás tenga más que ver con las creencias de la gente sobre lo que los líderes deber ser y hacer. Y destacan tres grandes mitos que suelen darse:

- **Primer Mito:** Basta con ser una persona lista. Sin embargo. La verdad es que siendo el conocimiento intelectual y técnico la base común de todos los líderes, la inteligencia emocional y social cuenta mucho. En un primer momento, la inteligencia cognitiva es la que diferencia a los líderes de las personas corrientes, pero es la Inteligencia emocional la que permite a los líderes afrontar sus propias reacciones internas y externas y sus estados de ánimo y mentales. La inteligencia social es la que nos informa cómo interactuar con los demás. Los líderes emocionalmente inteligentes motivan e inspiran gracias a compartir con los demás la esperanza y una perspectiva optimista del futuro, llegando a crear un clima de emoción, audacia y apoyo, un clima apto para mantener el éxito colectivo a largo plazo. El primer paso para utilizar desarrollar la inteligencia emocional entendida como capacidad para procesar con rapidez y exactitud la información emocional, para reconocer las propias emociones y para entender sus efectos para uno mismo/a y para los demás. Para ello, es necesario saber distinguir nuestros propios sentimientos y estados de ánimo y la influencia que ejercen sobre nosotros. Pero el autoconocimiento es un requisito necesario pero insuficiente.
- **Segundo Mito:** El estado de ánimo no importa. La verdad es que las emociones son contagiosas y una persona líder puede crear resonancia y un clima que contribuya al éxito o puede contrariamente difundir emociones que creen un clima disonante, improductivo y malsano. Algunas personas piensan y consideran que en el mundo laboral no deben tenerse en cuenta las emociones, sin embargo éstas influyen en las personas con las que estamos cerca, con las que convivimos y con las que trabajamos. El estado de ánimo general que se crea influye en nuestro modo de sentir, pensar y actuar.
- **Tercer Mito:** Los grandes líderes se crecen ante la presión constante. La verdad es que el estrés del sacrificio y el poder son intrínsecos al papel del líder. Los mejores líderes gestionan la presión adoptando prácticas de renovación. Es evidente que no resulta nada fácil mantener la efectividad durante mucho tiempo ante las dificultades a las que hay que enfrentarse diariamente. Y muchos líderes se desvían hacia pautas destructivas y arrastran a la gente. Como señalan los autores: las responsabilidades graves e interminables y las constantes demandas llegan a causar un tipo particular de estrés –estrés del poder- que, con el tiempo, desgasta a la persona. El síndrome es intrínseco al papel del liderazgo y puede hacer que el líder caiga en el síndrome del sacrificio, un círculo vicioso de estrés y sacrificio que causa cansancio mental y físico, extenuación y



pérdida de eficacia. Y como las emociones son contagiosas es probable que esta disonancia personal se traspase al equipo e incluso a la organización. Existen diversos modos que nos ayudan a contrarrestar el síndrome del sacrificio antes de que se apodere de nosotros. Son métodos que empiezan con la plena conciencia, la esperanza y la compasión. La plena conciencia significa vivir en un estado de reflexión y apertura en el que sintonizamos con nosotros mismos, con los demás y con las situaciones. La esperanza es lo que se experimenta cuando se mira hacia un futuro que parece factible y atractivo. La compasión es empatía en acción, igual que la esperanza induce cambios fisiológicos que contrarrestan los efectos negativos del estrés. La resonancia es una potente energía colectiva que reverbera entre las personas y contribuye a una mejor productividad, creatividad, a un sentido de unidad, a un sentido de propósito y a mejores resultados. Lo contrario de la resonancia es la disonancia. Las situaciones disonantes se caracterizan por emociones negativas como el miedo, la ira, la ansiedad, el pesimismo y muchas veces un extremado individualismo.

La mayor difusión de la Inteligencia Emocional se debe a Goleman. Y gracias a Goleman, McKee, Boyatzis y Johnston la relevancia de este concepto (Inteligencia Emocional) se ha extendido en todo el mundo de la mano de la Psicología de la Organización y en el ámbito del liderazgo. Esta medida está siendo utilizada en la selección de directivos y en la evaluación del desempeño de las competencias directivas. En España, puede consultarse los interesantes trabajos de Urquijo, Extremera y Villa (2015). El modelo tiene su fundamento en los estudios previos de Mayer y Salovey (2007) que parten de una conceptualización que le confiere un carácter cognitivo a la Inteligencia Emocional desde el conjunto de una serie de aptitudes específicas para el procesamiento de la información emocional. Así, esta medida se compone de cuatro grandes dimensiones que consideramos muy oportunas en la formación de líderes. Estas cuatro competencias son:

- Percepción intrapersonal

Capacidad del individuo para entender sus emociones profundas y ser capaz de expresar estas emociones de forma natural.

- Percepción interpersonal

Capacidad de evaluación y reconocimiento de las emociones en los demás. Esto se relaciona con la capacidad de las personas para percibir y entender las emociones de las personas alrededor de ellos.

- Asimilación emocional

Capacidad de las personas para regular sus emociones, lo que permitirá una recuperación más rápida de trastornos psicológicos.

- Regulación emocional

Capacidad de las personas para hacer uso de sus emociones, dirigiéndolas hacia la realización de actividades constructivas y la mejora de su desempeño personal.

Estas cuatro dimensiones funcionan de forma interrelacionada, lo que refuerza este constructo como multidimensional que remite a las aptitudes del individuo para comprender sus emociones y las de los demás, efectuar una regulación de sus emociones y facilitar su comportamiento productivo.

Revision #7

Created 25 September 2024 11:49:03 by Juan Francisco Zamora

Updated 6 January 2025 04:02:36 by Silvia Coscolin Sanchez