

Comunicación para logro de resultados conjuntos

SENA | El pilar de la RENOVACIÓN ¡Soy yo! | Consorcio T.O.P. USB

TABLA DE CONTENIDOS

1. Conceptos básicos e importancia

1.1. Comunicación asertiva

1.2. Principios y requerimientos de la comunicación asertiva

1.3. Estilos sociales de comunicación

1.3.1. Características

1.3.2. Fortalezas y oportunidades

1.3.3. Impactos en la construcción de relaciones

1.4. Relevancia para la renovación cultural

2. Técnicas de comunicación asertiva

2.1. Conversaciones poderosas

2.1.1. Principios y propósito

2.1.2. Procesos de realimentación

2.1.3. Procesos de reconocimiento

2.2. Escucha empática

2.2.1. Principios

2.2.2. Niveles

2.2.3. Importancia

3. Desarrollo de planes de acción

3.1 Conductas de la habilidad

3.2. Acciones y técnicas para el desarrollo desde los estilos sociales

DESARROLLO DE CONTENIDOS

1. Conceptos básicos e importancia

Las técnicas de comunicación asertiva se refieren al diseño de conversaciones poderosas a fin de desarrollar la escucha empática, la retroalimentación y el reconocimiento de las partes interesadas. En este sentido, los servidores, proveedores, socios y aliados utilizan esta metodología con el objetivo de gestionar conversaciones de manera efectiva para lograr resultados extraordinarios.

1.1. Comunicación asertiva

Existen múltiples definiciones de asertividad, sin embargo, todas convergen en considerarla como una habilidad de comunicación interpersonal o social. Se puede definir como la capacidad para transmitir hábilmente opiniones, intenciones, posturas, creencias y sentimientos. Saltó (s.f.), lo define como utilizar las estrategias de comunicación que permitan conseguir todas y cada uno de estos cuatro resultados:

Figura 1.
Resultados de la comunicación asertiva.



Higuera (2013), define la asertividad como la habilidad de expresar los propios deseos de manera amable, abierta, franca, adecuada y directa, logrando decir lo que se quiere sin atentar contra los demás. Emplear la asertividad es saber pedir las cosas, negarse, negociar y ser flexible para poder conseguir de este modo lo que se quiere, siempre respetando los derechos de los demás.

Parte esencial del éxito en las relaciones interpersonales es la relación con las habilidades para percibir las emociones y los mensajes de los demás, y en consecuencia para responder de forma adecuada o asertiva. La esencia para comprender y responder inteligentemente a las emociones de los demás requiere el desarrollo de dos habilidades emocionales base: el autocontrol y la empatía.

Los conjuntos de estas habilidades forman lo que se conoce como inteligencia interpersonal, parte fundamental del carisma concebido como el encanto del éxito social. Las personas socialmente inteligentes pueden conectar fácilmente con los demás, poseen la capacidad de leer las reacciones y sentimientos; poseen la habilidad de conducir, organizar y resolver los conflictos que se suscitan en cualquier interacción humana.

Lo que impide que los individuos desarrollen un equilibrio asertivo es el desbalance entre los comportamientos agresivos-pasivos; esta polaridad es el desafío de la inteligencia relacional por cuanto el ser humano debe adquirir hábitos conductuales para una nueva programación relacional y su impacto comunicativo.

Para abordar el proceso de la comunicación asertiva, es vital repasar las cuatro habilidades identificadas por Hatch y Gardner (1989) que componen la inteligencia social:

Figura 2.
Habilidades de la inteligencia social.

Sintonía emocional	Organización de grupos	Negociación	Análisis social
Es la habilidad social fundamental. Se asienta en la empatía. Favorece el contacto con los demás ya que permite el eficaz reconocimiento de sus sentimientos e intereses y favorece el manejo del sutil arte de las relaciones. Las personas que desarrollan esta habilidad saben trabajar en equipo y suelen ser buenos amigos o compañeros de trabajo.	Es la habilidad esencial de una persona para movilizar a otros. Consiste en coordinar los esfuerzos de un grupo de personas. Es la capacidad que evidencian, por ejemplo, los directores y productores de teatro, los instructores, los docentes y, en general, en toda aquellas personas que deben coordinar en algún momento un equipo.	Consiste en impedir la aparición de conflictos o en solucionar aquéllos que surgen. Las personas que presentan esta habilidad suelen destacar en la mediación de conflictos y como intermediarios o como consejeros.	Esta habilidad consiste en detectar e intuir, con especial claridad, los motivos y los intereses de las personas, un conocimiento que suele permitir encontrar explicaciones acertadas a sus problemas, lo que también facilita establecer relaciones profundas con los demás.

Nota: Tomado de Las artes sociales relaciones interpersonales. http://www.maristasac.org/portal/images/stories/jovenes/DESARROLLO_SOCIOEMOCIONAL_Parte_2.pdf

La comunicación para el SENA es una habilidad muy valorada debido a que contribuye a generar conocimiento, colaboración, entendimiento, armonía y apropiación de las actividades que se desarrollan en el día a día, para facilitar las dinámicas de trabajo y la consecución de metas institucionales.

No todos los seres humanos tienen la misma forma de comunicarse con otros, Sin embargo, considerando que la asertividad en la comunicación rige las relaciones interpersonales, esta busca facilitar la convivencia del ser humano. Los comportamientos agresivos y pasivos en diferentes formas de comunicación, impiden lograr esa asertividad, trabajarlos y entenderlos permite lograr unas relaciones hacia una comunicación efectiva y un impacto en los acuerdos desde la diferencia, dichos comportamientos e impactos puede verlos en la siguiente figura.

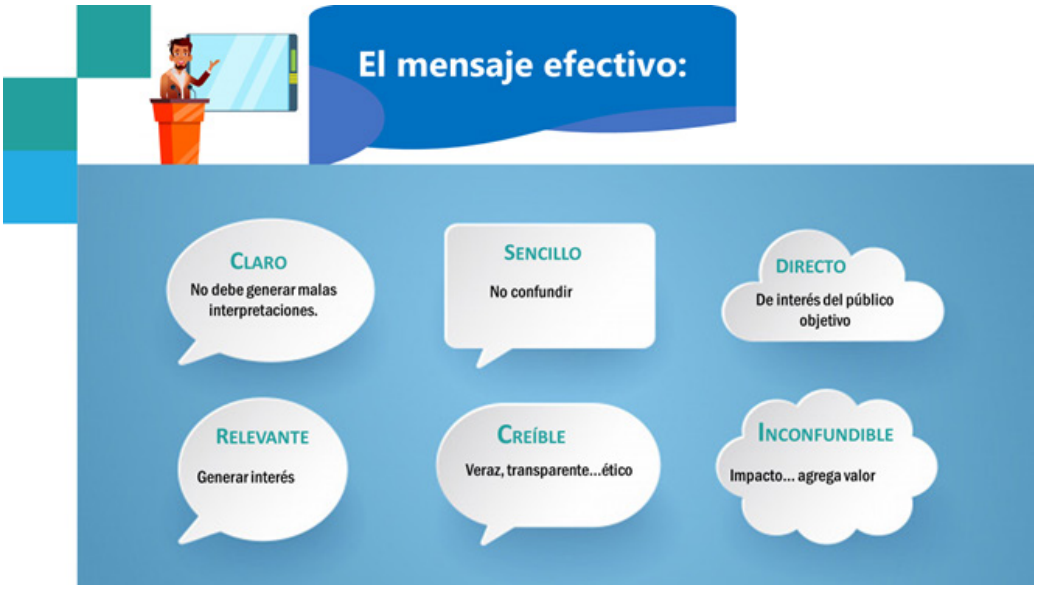
Figura 3.
Comportamientos en comunicación verbal y no verbal y resultados.

AGRESIVO	PASIVO	ASERTIVO
Estilo verbal: Impositivo- eleva el volumen de la voz. Interrumpe a los demás. **Estilo no verbal:** Mirada fija, intimidante. Gestos desafiantes. Postura hacia adelante. **Resultados:** Invade e irrespeta los derechos del otro. Genera tensión. Conflictos interpersonales. **Comunicación:** "Me siento superior a otros e impongo mis derechos, soy más importante".	**Estilo verbal:** Inseguro. Volumen bajo. Silencios. **Estilo no verbal:** Evita la mirada. Movimientos nerviosos. Postura encorvada. **Resultados:** Cede sus derechos. Pierde oportunidades. Conflictos interpersonales. **Comunicación:** "Me siento inferior a otros, mis derechos no cuentan".	**Estilo verbal:** Directa. Firme. **Estilo no verbal:** Contacto visual incluyente. Gestos de apertura. Postura relajada. Voz cálida-melodiosa desde su tonalidad. **Resultados:** Defiende sus derechos. Postura relajada. Resuelve problemas-conduce al acuerdo. **Comunicación:** "Me siento igual a otros, todos somos importantes".

1.2. Principios y requerimientos de la comunicación asertiva

La comunicación asertiva es una estrategia efectiva que le permite construir relaciones de valor a partir de la confianza y la equidad impactando los resultados de su equipo, dicha efectividad radica en desarrollar un mensaje efectivo:

Figura 4.
Mensaje efectivo.



La claridad del mensaje determina la brecha en lo que sucede (resultado), y lo que se piensa (intención). Un mensaje claro permite "negociaciones transparentes". La mayor parte del tiempo que emplea en las labores profesionales implican acuerdos y compromisos para obtener resultados conjuntos.

Existen variedad de principios y requerimientos para una comunicación asertiva, que dependen del contexto social y relacional de acuerdo con valores del individuo y de su relación social con el entorno laboral.

Como parte del entendimiento de la comunicación asertiva se cuenta con siete principios que son los más relevantes para una correcta interacción relacional.

Figura 5.
Modelo los 7P de la comunicación asertiva.



1.3. Estilos sociales de comunicación

Es importante que logre comunicarse con otros de forma clara y asertiva, para facilitar las dinámicas de trabajo y la consecución de metas institucionales, para esto debe conocer su estilo social y el de los otros, y así saber cuál es la forma asertiva de dirigirse, relacionarse y lograr acuerdos.

Los estilos sociales le permiten articular las competencias interpersonales que engloban la comunicación efectiva, el liderazgo personal, el trabajo en equipo y la integridad.

En el año 1391 el psicólogo William Moulton Marston introduce un modelo revelador, el DISC, una metodología que permite estudiar el comportamiento natural de las personas delante de diversas situaciones tanto a nivel individual como en grupo.

Los 4 factores que mide el DISC en términos de los estilos sociales de las personas son: dominancia, influencia, serenidad y control, y según la intensidad de estos estilos sus combinaciones determinan diferentes patrones de comportamiento. Cada uno de estos estilos sociales determina ciertos rasgos que pueden ser dominantes en las personas, como lo vemos a continuación.

Figura 6.
Modelo DISC.



El modelo pretende que, a partir de la identificación del estilo social, pueda establecer la relación en torno a su comportamiento, su forma de comunicarse y relacionarse y, así mismo, entender cómo lo hacen las demás personas, para que al final pueda identificar el impacto que tienen estos estilos de comunicación en la construcción de redes y alianzas de valor.

1.3.1. Características

Como se ha explicado anteriormente, todos los seres humanos son distintos y su forma de comunicarse es diferente, sin embargo, cada uno posee unas características dominantes o naturales de acuerdo con su personalidad. Conocer sus características y desarrollar las que estén en un menor nivel permitirá una buena comunicación con otros realizando ejercicios de escucha efectivos y, asegurando que la comunicación es clara, concisa y comprensible. El modelo DISC puede ayudarlo a comprender de acuerdo con su estilo social, cuáles son esas características que generalmente puede presentar.

Para que pueda identificar cuál es su estilo social, es importante que pueda conocer las características principales de cada uno de dichos estilos, tanto las positivas como las negativas. Revise cada una de las características y vea cuál es su estilo predominante, puede llegar a sentirse identificado con más de dos estilos, no obstante, piense en qué momentos o con qué personas suele utilizar uno más que otro ya que esto definirá su estilo de comunicación y la forma en como interactúa con dichas personas.

Figura 7.
Características sociales y comportamentales en relación consigo y con otros en entornos laborales.

	D Dominancia Determinate	I Influencia / Expresivo	S Serenidad / Amable	C Control / Análitico
+	Decidido Pionero Enérgico Asertivo Competitivo Orientado a la tarea Independiente Búsqueda de soluciones Decisiones rápidas	Generador de ideas Entusiasta Carismático Seguro de sí Gregario Persuasivo Participativo Influyente	Leal Servicial Persistente Oyente Atento Tranquilo y cooperativo Compasivo Amigable Confiable Dominio propio	Preciso Minucioso Sistemático Cauteloso Concienzudo Ordenado Bien preparado
-	Impaciente Brusco Exigente Apresurado Dictatorial Beligerante Autoritario Poco análisis	Muy optimista Muy imaginativo Pierde el foco Impulsivo Hablador Emocional	Evita confrontación Requiere decisiones consensuadas Dependiente Puede perder energia para la acción Teme tomar decisiones dificiles	Exacto Atención al detalle Paralisis por análisis Perfeccionista Evita equivocación Poco flexible Demasiado riguroso

Desarrolle la actividad - Reconociendo el estilo social propio, disponible en el recurso multimedia



Una vez que ha identificado su estilo, es importante saber que la asertividad corresponde a la forma como cada persona se expresa y cómo aprende a hacerlo con el otro, es así como cada uno de los estilos sociales influye en la forma en como la persona se comunica.

Estilo social D:

Es asertivo directo, es alguien que se expresa de forma directa, que comunica siempre su opinión, que dice lo que hay que hacer, que afirma, que es proactivo en su comunicación.

Estilo social I:

Es asertivo extrovertido, expresivo y sociable. Transmite la confianza que tienen en sí mismos al resto del grupo, y les encanta vivir experiencias. Se guían muchas veces por aspectos emocionales.

Estilo social S:

Es amable, tranquilo y rutinario, se aferra a la seguridad. Busca relaciones personales sanas y ambientes sin conflictos, es pacífico. Transmite serenidad, comunicación empática por su alto nivel de escucha.

Estilo social C:

Es analítico, muy perfeccionista y preciso. Transmite análisis y lógica alejado de la emoción. Realista, tranquilo y solitario.

1.3.2. Fortalezas y oportunidades

Uno de los retos importantes que toda persona tiene es conocerse y comunicarse asertivamente y sobre todo en situaciones difíciles, porque es en estos momentos donde realmente se pone a prueba la manera afectiva y efectiva para asegurar que la comunicación sea clara, concisa y comprensible. Cada uno de los estilos sociales presenta fortalezas y oportunidades en términos de su comunicación, que pueden incluso ser mucho más marcadas en momentos de estrés, esto lleva a que puedan existir diferencias al momento de relacionarse con otros que no se derivan de lo que piensa, sino de la manera en cómo lo expresa y es aquí donde modular los factores negativos u oportunidades en términos de impulsos básicos derivados de su estilo de comunicación se hace indispensable, enfocándose más en las fortalezas que este le otorga y entendiendo de manera empática el estilo de la otra persona.

Figura 8.
Fortalezas y oportunidades de cada estilo social de comunicación.

Estilo social D. Determinante y directo. Hace que las cosas pasen.
Fortaleza: Estructura bien el mensaje. Expone hechos y datos precisos. Se involucra en la solución.
Oportunidad: Elevar nivel de escucha, incluir opiniones diferentes a la suya. Modular el tono siendo más amable al momento de hablar con otros.

Estilo social I. Incluyente, expresivo, persuasivo, impulsivo.
Fortaleza: Crea clima de confianza para expresar sentimientos. Da tiempo para interiorizar las propuestas.
Oportunidad. Hablar menos. Moderar gestos y palabras que creen tensión y despierten su pasión por ganar. Disminuir su necesidad de reconociendo dejando que otros hablen.

Estilo social S. Estable, amable, sincero, simpático.
Fortaleza: Expone claramente y de manera ordenada las partes del problema. Recapitula para pactar los pasos del proceso.
Oportunidad: Perder el miedo a los cambios; en situaciones de tensión evitar tomar el tema personal, es rencoroso. Elevar su seguridad personal a la hora de exponer sus ideas.

Estilo social C. Analítico, consiente, ecuánime y coherente.
Fortaleza: Realiza preguntas importantes. Necesita límites claros para las acciones / relaciones.
Oportunidad: No imponer su criterio sobre los demás. Elevar su capacidad relacional, no aislarse en situaciones de tensión.

1.3.3. Impactos en la construcción de relaciones

La comunicación emplea la asertividad como un recurso necesario para dialogar y afrontar situaciones cotidianas. Es una forma positiva de entender para lograr los acuerdos conjuntos. Como se mencionó anteriormente, cada persona tiene una preferencia y predominancia de pensar y comportarse, sin embargo, eso no impide que se transite por el conocimiento de las demás formas de ser y comunicarse.

Establecerse en un estado y no hacer lo que en comunicación empática se conoce como movimiento de traslación (como los 4 puntos cardinales terrestres), es decir, poder tener la capacidad de transitar por las 4 dimensiones y para aprender a relacionarse comunicándose con el otro a partir de conocer quién es, cómo procesa su sistema de pensamiento y cómo entabla una conversación de valor que impacta en la construcción de relaciones.

Por eso, en un proceso de comunicación asertivo el primer paso que debe tener presente, es el tratar de identificar cuál es el estilo de la persona con la que se está comunicando, para desde allí abrir las conversaciones y poder ajustar su estilo personal a las necesidades de su interlocutor, esto le permite relacionarse de manera asertiva, solidaria y con espíritu de colaboración, lo que le llevará a incrementar los niveles de confianza y el trato equitativo que redunda en la construcción de relaciones de valor.



Figura 9.
Aportes de los estilos sociales a la construcción de relaciones.

El estilo de comunicación Determinante, una vez ha trabajado sus oportunidades de mejora y elevado sus fortalezas impacta en la construcción de relaciones porque aporta: agilidad en la toma de decisiones y dinamismo. Al estar orientado a los objetivos hace que las cosas pasen y liderará al grupo en la construcción de una relación efectiva y afectiva. Trabajan bajo presión o en situaciones de crisis. Funcionan bien con cargas de trabajo pesadas o varios proyectos. En estado de su fortaleza y preferencia cerebral en lado de luz o positivo, posee un lenguaje asertivo y su estilo de comunicación será optimista, estará abierto a la escucha activa para conocer los puntos de vista y las emociones de otros, y los conducirá a la acción.

El estilo de comunicación Influyente una vez ha trabajado sus oportunidades de mejora y elevado sus fortalezas impacta en la construcción de relaciones porque aporta: locuacidad, optimismo y entusiasmo, es el estilo que se caracteriza por las relaciones, la comunicación es persuasiva e influyente. Funciona con grandes lluvias de ideas, basadas en pensamientos creativos y es un estilo líder en la solución de problemas. En estado de su fortaleza y preferencia cerebral en lado de luz o positivo, posee un lenguaje inclusivo, con capacidad de motivar a otros a alcanzar y tomar medidas. Tiene capacidad de aceptar a los demás, característica importante que le permite ser negociador y pacificador.

El estilo de comunicación Cumplimiento, una vez ha trabajado sus oportunidades de mejora y elevado sus fortalezas impacta en la construcción de relaciones porque aporta: la percepción lógica, analítica y sistemática, de los procesos. Excelentes en la resolución de problemas y el pensamiento creativo. En estado de su fortaleza y preferencia cerebral en lado luz o positivo, posee un lenguaje amable, apertura a la aceptación (no desde el lado crítico), y la comunicación está orientada hacia la excelencia operacional, la realidad del contexto, la perspectiva creativa desde una óptica de calidad y será preciso en datos y cifras claras y entendibles hacia sus interlocutores.

El estilo de comunicación Sereno una vez ha trabajado sus oportunidades de mejora y elevado sus fortalezas impacta en la construcción de relaciones porque aporta: estabilidad, fiabilidad y, por lo tanto, es el estilo que impulsa la credibilidad. Es el estilo que tiene la habilidad de crear relaciones y entornos favorables. La comunicación está orientada hacia la cooperación y el compromiso. En estado de su fortaleza y preferencia cerebral en lado de luz o positivo, posee un lenguaje amistoso, comunica tranquilidad, serenidad lo que permite una expresión de ideas claras y que generan confianza en el interlocutor. Este estilo se caracteriza por ser positivo, amable, paciente y comprensivo, y es el que mayor nivel de escucha ha desarrollado.

1.4. Relevancia para la renovación cultural

La comunicación "conecta" a todos los grupos de interés: los aprendices, los instructores, los gestores, las direcciones regionales, los centros de formación, las entidades, los sectores económicos, y es allí, donde una comunicación asertiva es aquella que permita cocrear y llegar a soluciones viables, de manera ágil y satisfactoria para todos, desarrollando el trabajo colaborativo y los vínculos de confianza que faciliten el crecimiento tanto en lo individual, como en lo colectivo.

Para poder avanzar hacia una cultura humanista, responsable y competitiva, que trabaje para construir entornos sostenibles que llevará a la excelencia en el cumplimiento de la misión y visión de la entidad, se debe trabajar desde el entendimiento del otro y fortalecer el tipo de comunicación para que contribuya en mejorar la forma como se relacionan, incrementando la asertividad, solidaridad, el espíritu colaborativo y llegando a los fines comunes propuestos, para trascender y lograr ser una entidad pertinente, vigente, sostenible y en la vanguardia de las necesidades.

Por otro lado, la comunicación asertiva permite que pueda reconocer al otro, desde sus talentos y capacidades y actuar en coherencia y empatía con ello, creando así redes de valor que le permitan enfrentar los desafíos del entorno en conjunto con otros, poder llegar de una manera más efectiva a la creación de soluciones innovadoras que contribuyan con la transformación de la entidad y las comunidades que la rodean.

2. Técnicas de comunicación asertiva

La comunicación es "común acción", esto implica celebrar acuerdos que lleven a la acción mediante el proceso de comunicación relacional donde la asertividad juega un papel relevante dado que no solamente se trata de enviar información y dar directrices sin implicarse, sino que mediante la comunicación se expresan emociones y sentimientos.

El rol de observar y acompañar al individuo o al equipo a potenciar las cualidades mediante técnicas conversacionales que han logrado mover a los equipos y las personas hacia las metas no solo desde el saber y el hacer, sino desde el SER. Por eso, para poder trabajar en una comunicación asertiva debe conocer alguna técnica de conversación poderosa que facilite la realimentación y el reconocimiento de otros, así como técnicas de escucha empática, que le llevaran a tener mejores resultados en sus procesos comunicativos.

2.1. Conversaciones poderosas

El individuo está programado para aprender a hablar, no obstante, una conversación requiere de una serie de habilidades que parten de reconocer el trabajo de otros como fuente para fortalecer y agregar valor en la construcción de relaciones interpersonales efectivas. Es allí donde no solo es importante el hablar, sino el aprender a conversar y aún más importante que las conversaciones sean poderosas, lo que implica que pueda dominar el arte de conversar con quien es muy diferente, tanto en estilo como en forma de pensar.

Para poder lograr conversaciones poderosas, se debe seguir una serie de pasos, que llevan al final no solo a establecer una relación de confianza, sino llegar a transformar tanto a personas como a circunstancias.



Pasos para tener una conversación poderosa:

1. **Genere** un contexto de confianza suficiente para que la conversación fluya adecuadamente.
2. **Pregunte** más y hable menos, haga preguntas poderosas que lleven a la reflexión y creación.
3. **Escuche** de forma activa con la intención de entender.
4. **Escuche** y dé sentido tanto el lenguaje verbal como al no verbal.
5. **Exprese** las opiniones con las palabras adecuadas.
6. **Maneje** las emociones e introdúzcalas adecuadamente en la conversación.
7. **Oriente** la conversación hacia un acuerdo que se traduzca en acciones concretas.

2.1.1. Principios y propósito

> **"El propósito al diseñar «conversaciones para posibles acciones», construimos un espacio para la innovación y para ampliar nuestras posibilidades. Esta es una conversación fundamental para cualquier empresa que desee conservar su competitividad".**
>
> Rafael Echeverría

Las técnicas de comunicación asertiva desde los estilos sociales de comunicación se fundamentan en fortalecer la observación y escucha para la construcción de redes colaborativas, ya que muchas veces, por la presión del trabajo puede perder la atención y no logra entender los mensajes que recibe, tampoco logra que el oyente entienda el mensaje que se quiere transmitir.

Para Echavarría (2003), el poder de las conversaciones se basa en la ontología del lenguaje, donde el término ontológico se refiere al estudio del ser y el entendimiento del mismo y es aquí donde puede entender el poder que tienen las conversaciones que maneja en su diario vivir sobre las relaciones que sostiene.

Tabla 1.
El poder de las conversaciones.

	Conversaciones, poder personal, proceso, relaciones, técnicas.
EL PODER DE LAS CONVERSACIONES Rafael Echavarría Ontología del Lenguaje	a. Las conversaciones generan el tejido en el que nuestras relaciones viven. b. Las conversaciones y las relaciones son una misma cosa. c. Para saber qué tipo de relación tienen dos personas, basta con observar sus conversaciones. d. Las conversaciones que se llevan a cabo dentro de una buena relación no son siempre ni necesariamente positivas u optimistas. e. Se debe observar la capacidad que ha desarrollado la relación para generar conversaciones que apunten a los quiebres (que permita a los miembros de esa relación actuar y coordinar acciones). f. Las posibilidades son inventos que se generan en conversaciones. Al diseñar «conversaciones para posibles acciones», se construye un espacio para la innovación y para ampliar las posibilidades.

Nota. Tomado de Ontología del lenguaje. Disponible en:
https://www.uchile.cl/documentos/ontologia-del-lenguaje-echeverria-pdf_90752_0_5938.pdf

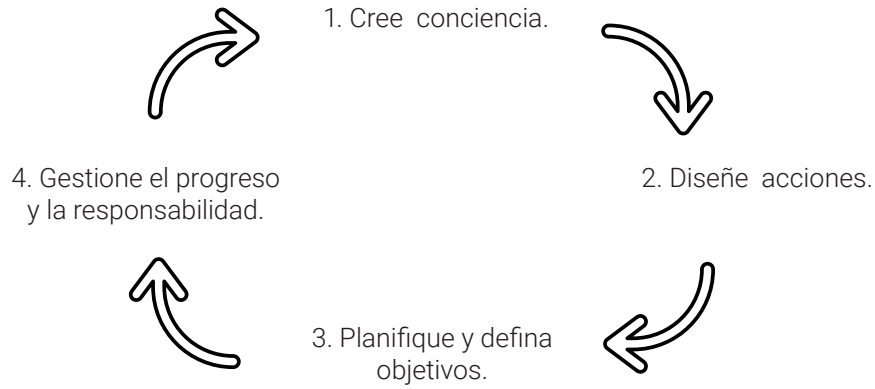
2.1.2. Procesos de realimentación

Una de las conversaciones poderosas que tiene a diario en la institución es la relacionada con las conversaciones de realimentación, donde generalmente se espera responder dos preguntas: ¿Cómo estoy haciendo el trabajo? o ¿Cómo están haciendo el trabajo otros?

Estas preguntas son quizás las que constantemente se viven en el día a día en donde debe conversar con otros acerca de su desempeño, algún trabajo entregado o algún resultado que requiera cumplir. Muchas personas trabajan sin recibir ningún tipo de realimentación significativa, por eso, acompañar a otros, orientar y reconocer la labor que realizan deben constituir un elemento primordial de todo proceso de comunicación.

Para poder tener una conversación poderosa en términos de realimentación es necesario que siempre aclare y tenga presente estos cuatro momentos en la conversación:

Figura 10.
Momentos de la conversación poderosa.



Para poder trabajar sobre los tres primeros momentos de la conversación poderosa, una técnica estructurada que podemos tener para desarrollar estas conversaciones de realimentación es el método GROW, este en un método estructurado de conversación enfocado en identificar y resolver problemas a nivel individual y que fue desarrollado en Inglaterra en los años 90. Este modelo ha sido utilizado en el mundo del coaching de cara a buscar el crecimiento de la otra persona. El método GROW es efectivo para poder realimentar a otro de cara a encontrar soluciones conjuntas y favorecer el crecimiento de los individuos. Puede usarlo con sus compañeros de trabajo, los aprendices, los usuarios y hasta los mismos jefes.

El método GROW es un acrónimo de cuatro pasos y se deriva de las palabras en inglés Goal-Reality-Options-Will y al final traduce crecer. Cada una de las siglas identifica un paso que debe tener presente en el momento de llevar a cabo una conversación poderosa de realimentación.

Figura 11.
Método GROW.

GOAL (Meta)	Primero, defina y establezca una meta a alcanzar. Por ejemplo, ajustar un comportamiento no deseado, mejorar el entregable hecho, trabajar en una habilidad necesaria entre otras.
REALITY (Realidad)	Segundo, describa y examine la situación actual de la persona que está recibiendo la realimentación y de la circunstancia por la que está pasando. Por ejemplo, es la primera vez que tiene ese comportamiento o es repetitivo, se han tenido conversaciones previas o no, hay alguna circunstancia especial que limite la capacidad de ajuste.
OPTIONS (Opciones)	Tercero, explore las creencias y considere las opciones que se presentan para superar las limitaciones actuales, esta exploración llévela a nivel de preguntas. Por ejemplo: ¿Qué le impide entregar a tiempo el trabajo? ¿qué necesita para entregarlo? ¿qué dudas hay? ¿cuál considera que es el impacto o consecuencia de su comportamiento?
WILL (Hacia dónde)	Cuarto, establezca de manera conjunta un plan de acción detallado con tiempos y compromisos, así como deje claro las consecuencias de no cumplirlo para las personas o para la institución. Por ejemplo: la fecha de entrega se cambiará a todos los 5 de cada mes, no obstante, debe estar con un alto nivel de calidad ya que si no es así el incumplimiento puede causar demoras problemas legales para la entidad.

NOTA. - Adaptado de: Método Grow. https://www.cursosfemxa.es/blog/metodo-grow

Una vez haya concluido estos cuatro pasos, no se olvide del cuarto momento de la conversación poderosa y gestione el progreso y cumplimiento de compromisos adquiridos, solo así podrá asegurar que se dé la transformación esperada con el nivel de compromiso adecuado y conservando la relación de manera positiva.

2.1.3. Procesos de reconocimiento

Otra de las conversaciones poderosas es la capacidad de reconocer el valor que alguien generó para la relación o para el logro de los resultados. Esta conversación la debe dar desde la gratitud genuina, el reconocer a su compañero, su líder, su colega, su coequipero o su aprendiz genera no solo una construcción positiva en la relación, sino que conlleva a elevar el nivel de autoestima de la otra persona, sintiéndose valorada y así el nivel de compromiso se elevará tanto en lo personal como en lo profesional.

Los pasos para lograr un reconocimiento efectivo son:

- Identifique la razón por la cuál va a reconocer a alguien.
- Agradezca a esa persona o equipo de manera genuina y respetuosa.
- Hágales saber el impacto que lograron por la razón sobre la que está reconociendo.

Algunas ideas sobre temas en los que puede reconocer a las personas con las que trabaja o convive, sin que la lista sea definitiva siempre habrá más temas por reconocer.

Figura 12.
Ideas sobre que reconocer a otros.

1. Reconozca a la Persona:
Agradecimiento por su implicación a través de sus valores.

2. Reconozca el logro:
Manifieste que ha recibido el informe y los buenos resultados. ¡Buen trabajo!
Pregunte ¿cómo lo hizo?, ¿Hizo algo diferente esta semana?

3. Reconozca cuando se superaron las expectativas:
¡Solo quería decirte que tu presentación en la conferencia de ayer estuvo genial! Sé que has estado nervioso/a por hacer una presentación frente a un público tan grande, pero ¡lo hiciste muy bien!

4. Reconozca el esfuerzo:
"La semana pasada tuve problemas personales y gracias a tu apoyo, a pesar de las circunstancias, logramos entregar los resultados.

5. Reconozca el apoyo:
"Gracias por ayudar a nuestros nuevos empleados explicando nuestro nuevo proceso de trabajo". "La presentación que diste fue muy simple y fácil de entender" .

10. Reconozca fechas especiales:
Sorprender a los compañeros, con un reconocimiento para una fecha especial, aparte de su cumpleaños, puede reconocer el tiempo en la entidad, el tiempo que han estado juntos hará que la persona se sienta apreciada y reconocida.

9. Reconozca la constancia y dedicación:
"Sé que cualquier tarea que te indique la harás muy bien. Estoy seguro/a que no tendré que volver a preguntar o revisar tu trabajo, esto hace que mejoremos la productividad. Gracias".

8. Reconozca un cambio de hábitos y comportamientos:
"Hiciste un gran trabajo al reunirlo a todos para explicarles el nuevo proyecto. Hiciste que se sintieran parte del proceso" .

7.Reconozca el buen servicio:
"Aprecio enormemente cómo manejaste el imprevisto de ayer con el cliente. Se necesita mucha energía y autocontrol para manejar un cliente descontento. Admiro tu capacidad de comprender los problemas de ellos y la escucha para resolver sus dudas".

6. Reconozca por ser proactivo/a:
"La semana pasada nos dimos cuenta de un error con una factura, gracias por llamar a nuestro proveedor, tomaste la iniciativa. Lo que nos ahorró, tiempo, dinero y problemas a largo plazo". ¡Gran trabajo!

Con estos modelos conversacionales, la persona se siente acompañado en su realimentación, la percibe como un camino hacia el logro de sus metas. Sin esto, las personas se desmotivan, bajan su nivel de desempeño, reina la incertidumbre, el ambiente de trabajo se torna hostil, se deteriora el nivel de confianza entre el líder y sus colaboradores. La persona cuando es reconocida se involucra de forma responsable en las iniciativas de su equipo, resolviendo problemas de forma creativa y aportando al resultado.

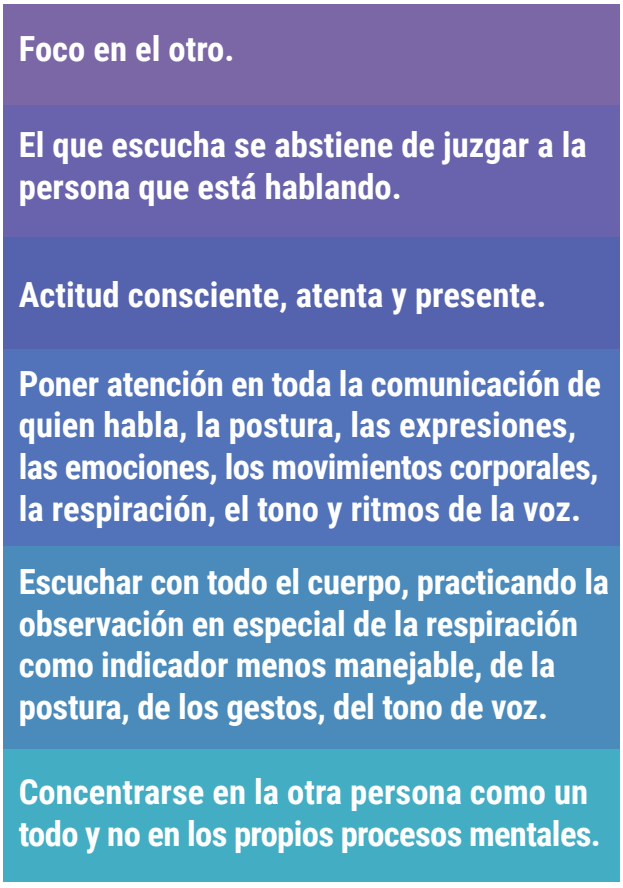
2.2. Escucha empática

Ser escuchado es una experiencia sorprendente, en parte porque es demasiado raro. Cuando una persona está totalmente atenta al otro, inclinándose, interesado en cada palabra, ansioso de enfatizar, la persona se siente reconocida y comprendida. La gente crece cuando sabe que está siendo escuchada; siente que tiene mayor presencia. A la vez, se sienten más seguros y tranquilos, y pueden confiar. Es por esto que escuchar es tan importante. Escuchar es un talento dado a cada una de las personas para ser desarrollado y potenciar a los equipos.

2.2.1. Principios

La escucha empática es la coherencia entre lo que se hace, lo que se recuerda, lo que se comprende, lo que se oye, lo que se dice y lo que se quiere decir. La escucha empática se trabaja bajo los siguientes principios:

Figura 13.
Principios para la escucha empática.



2.2.2. Niveles

Existen diferentes niveles de escucha, según la intención del receptor del mensaje, con relación al emisor. Saber escuchar es un aspecto importante dentro de la comunicación humana y parte fundamental de la construcción y sostenimiento de las relaciones.

Figura 14.
Niveles de escucha.

Nivel I: Escucha Interna	En el nivel uno la luz esta puesta en sí mismo: sus pensamientos, juicios, sentimientos, conclusiones acerca de los demás y de sí mismo. El nivel I nos informa acerca de sí mismos y de lo que sucede a alrededor. Se escuchan las palabras de la otra persona, pero el enfoque está en no que significa para nosotros.
Nive II: Escucha Enfocada	Existe un enfoque afinado en la otra persona. Se puede ver en la postura de la persona cuando se está comunicando en un nivel II: probablemente los dos estén inclinados hacia delante, mirándose fijamente el uno al otro. Hay una gran cantidad de atención puesta en la otra persona y no mucha conciencia del mundo externo. La conciencia está totalmente puesta en la otra persona. Escucha las palabras, sus expresiones, sus emociones, todo lo que traen. Darse cuenta de lo que dicen, cómo lo dicen. lo que no dicen, cómo sonríen y se oyen las lágrimas en su voz. Es el nivel de empatía, creatividad, aclaración, colaboración, innovación.
Nivel III: Escucha Global	La escucha es de 360°. En realidad, se escucha como si el receptor estuviera en el centro del universo recibiendo información de todas partes a la vez. El nivel III incluye todo lo que se puede observar con los sentidos: lo que se puede ver, oír y oler, es sentir, la sensación del tacto al igual que las sensaciones emocionales. Incluye la acción, no acción y la interacción. Uno de los beneficios de aprender a escuchar en un nivel III es un mayor acceso a la intuición. Desde la intuición se recibe información que no es directamente observable.

Uno de los pasos fundamentales es poder identificar en qué nivel de escucha se encuentra y ver el impacto en otros con respecto a ese nivel de escucha. Por ejemplo, cómo percibe que el otro se siente cuando entra a su oficina y tiene 3 conversaciones al tiempo por WhatsApp, pero aun así le pide que siga hablando que usted está en capacidad de poner atención, o qué tanto logra entender en una reunión virtual, cuando apaga la cámara y en medio de la misma está haciendo labores del hogar u otra actividad. En este momento es indispensable que revise cuál es el nivel de escucha requerido en cada circunstancia y qué impactos trae en la relación que usted permanezca en uno u otro nivel. Por lo tanto, es importante la observación consciente en todo momento siga estos 3 pasos:

- Identifique en qué nivel de escucha está.
- Identifique cuál es el impacto en términos de la información recibida.
- Identifique cuál es el impacto en términos de la relación.

2.2.3. Importancia

El sentirse escuchado es una condición importante en cualquier relación, sobre todo en aquellas en las que se quiere construir un vínculo de cercanía, de amistad, de proveedor – usuario, de pareja, papá – hijo, profesor – alumno, etc. Escuchar es adoptar una actitud de dejarse afectar por lo que el otro dice. Este concepto de escucha implica aceptar la posibilidad que lo que la otra persona indica, genere cambios en sí mismo. Desde esta perspectiva un “buen escuchador” es alguien que se pone en una posición de apertura, disponible.



3. Desarrollo de Planes de acción

Para el desarrollo de cualquier habilidad, es de gran importancia establecer planes de acción que puedan ser llevados a la cotidianidad y que permitan establecer e implementar rutinas que fortalezcan la adquisición de las conductas que se desean vivir en el día a día. Para ello, se debe trabajar en las conductas de la habilidad asertiva, en la comunicación con otros, y en las acciones y técnicas que debe implementar de acuerdo con los estilos sociales de comunicación.

3.1 Conductas de la habilidad

Como parte fundamental del entendimiento de lo que es la comunicación asertiva en el SENA, es importante que tenga presente cuáles son las conductas necesarias para lograr esta habilidad y evalué de manera constante cuál es su nivel de desarrollo de cara a poder trabajarlas de manera continua.

- **Escucha**: capacidad de captar no solo el mensaje verbal del interlocutor, sino las emociones, sentimientos, pensamientos e ideas, demostrando además esta comprensión.
- **Empatía e influencia**: capacidad de sintonizar con los estados emocionales de su interlocutor, permitiendo inferir sus pensamientos y sentimientos.
- **Asertividad:** expresarse de manera adecuada sincera, abierta y directa sin vulnerar los derechos de otras personas.
- **Gestión o búsqueda de información**: disposición esfuerzo para contar con los elementos o piezas de información que se requieren para entregar un mensaje o producto.
- **Reconocimiento**: capacidad de apreciar y valorar al otro en su diversidad y potencial individual, exaltando sus esfuerzos y logros.
- **Claridad**: capacidad de transmitir un mensaje conciso, comprensible, con exactitud y oportunidad.

3.2. Acciones y técnicas para el desarrollo desde los estilos sociales

Las personas tienden a pensar que vivir en coherencia no es sencillo, ya que se observan aparentemente varias incongruencias en los distintos entornos. Para poder establecer las acciones necesarias a trabajar desde su estilo social que pueda tener implicaciones positivas en otros, es importante que siga los siguientes pasos:

a. Analice y reflexione qué espera cada uno de los estilos de los demás.
b. Analice y reflexione qué esperan los demás de los otros estilos.
c. Defina qué podría hacer desde su estilo cuando interactúa con el resto de los estilos.
d. Una vez lleva a cabo estos pasos, defina qué habilidades en términos de su comunicación le ayudan a construir relaciones y cuáles de ellas necesita reforzar.
e. Defina acciones a seguir.

Algunas ideas de técnicas a usar para mejorar su habilidad de comunicación de acuerdo con su estilo son:

- **Para los Dominantes:**

  Al priorizar tenga en cuenta a las personas y las emociones no solo los resultados.
  Trabaje en su escucha empática para entender a los otros y sus posturas.
  Controle su impaciencia y tómese el tiempo para dar y recibir la información necesaria.
  Mantenga un tono amable, evite la rudeza en la entonación, así como no olvide las palabras amables en términos de saludo, agradecimiento etc.

- **Para los influyentes:**

  Al priorizar en la experiencia y en las personas, tenga en cuenta la precisión y la claridad.
  Trabaje en su nivel de escucha, ya que puede tender a escuchar solo lo que le conviene.
  Tenga muy presente su comunicación no verbal, ya que puede hacer abuso de gestos y expresiones.
  Prometa solo lo que sea capaz de cumplir e involúcrese en el desarrollo de la idea y solución.
  Minimice su necesidad de reconocimiento y reconozca a otros dándoles el espacio de hablar.

- **Para los serenos:**

  Al priorizar en la comunicación colaborativa, tenga en cuenta la interdependencia sobre la dependencia con otros.
  Comparta toda la información necesaria con otros y anímese a preguntar cuando no esté seguro.
  Arriésguese a poner su punto de vista, es necesario para la construcción conjunta.
  Deje saber a los otros sus emociones al expresarse.

- **Para los controladores:**

  Al priorizar en la realidad, tenga en cuenta la visión del otro, sus aportes y el trabajo colaborativo.
  Trate de conversar desde lo positivo, ya que puede tener una tendencia a ver más lo negativo.
  Equilibre el tiempo de la argumentación con la acción.
  Involucre a otros en conversaciones que tengan impacto para ellos.

También tenga presente la forma ideal de comunicarse con cada uno de los otros estilos:

Figura 15.
Cómo comunicarse con cada estilo.

D	I
Sea breve, directo y conciso. Haga preguntas en términos de qué y cómo. Sugiera formas para poder lograr el resultado. Converse desde la solución del problema no tanto de los detalles. Destaque los beneficios.	Construya un entorno amistoso. Deles la opción de verbalizar sus ideas. Muestre entusiasmo. Evite detalles y comunicación por escrito. Desarrolle una comunicación participativa. Reconozca sus ideas.
S	**C**
Cree un entorno favorable y amable. Sea paciente. Hable de manera no amenazante. Exprese su genuino interés en ellos como personas. Defina claramente sus objetivos y su rol para cumplirlos.	Prepare los casos con antelación entendiendo pro y contras. Sea paciente, persistente y diplomático. Escuche sus datos y detalles. Hable con datos y detalles. Sea específico en por qué el acuerdo o el desacuerdo.

GLOSARIO

TÉRMINO	SIGNIFICADO
Escucha empática	Hace referencia a la capacidad de entender el universo interior del otro evitando juicios a partir de la comprensión y la escucha activa.
Estilos sociales	Es la forma en que cada persona se identifica de acuerdo con las características de su personalidad.
Comunicación Asertiva	Hace referencia a la habilidad de relacionarse con otras personas expresando opiniones, emociones y sentimientos de una manera respetuosa.
Conversación poderosa	Se refiere a la habilidad de diseñar conversaciones para conocer las aspectos clave del sentir, pensar y actuar, distinguir su nivel de competencia al respecto, planificar y ejecutar conversaciones relevantes que conduzcan a acuerdos poderosos.
Feedback	En español retroalimentación, retroinformación; término que hacer referencia al proceso de intercambio de información acerca una comunicación bidireccional en la que intervienen un emisor que sería el jefe, o empresa y un receptor que está representado por el colaborador o el cliente.
Inteligencia Relacional	Es la capacidad que tiene el individuo de establecer relaciones sólidas, basadas en la confianza generando vínculos con lo que le rodea: entorno, ambiente, jefes, colegas, entre otros.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amaya, M. (2019). Comunicación asertiva. [Archivo de video].
https://www.youtube.com/watch?v=_g5nwkXDIWA&t=2s

Casos éticos. Dirección incorrecta, dirección correcta. (2016). [Archivo de video].
https://www.youtube.com/watch?v=AUpgfQnGEjw

Cómo armar una retroalimentación positiva. (2009). [Archivo de video].
http://www.youtube.com/watch?v=1lK2LGYPy04&feature=related

Echavarría, R. (2003). Ontología del lenguaje.
https://www.probidadenchile.cl/wp/echeverria-rafael-ontologia-del-lenguaje/

Fernxa, M. Coaching y método Grow. (2017).
https://www.cursosfemxa.es/blog/metodo-grow

Gardner, H, Hatch, T. Las artes sociales; relaciones interpersonales.
http://www.maristasac.org/portal/images/stories/jovenes/DESARROLLO_SOCIOEMOCIAL_Parte_2.pdf

Higuera, J. asertividad. (s.f.).
http://www.psicoterapeutas.com/pacientes/asertividad.htm

Lopez, D. Cómo mejorar las ventas con el método DISC. (2019).
https://www.davidlopezalma.es/herramientas-de-desarrollo/como-mejorar-las-ventas-con-el-metodo-disc/

Olza, X. (2020). 4 tipos de personalidad (según el test disc) [Archivo de video].
https://www.youtube.com/watch?v=jRaJXvlmbSc

Saltó, C. psicología y terapia. (s.f.) Asertividad.
http://csalto.net/?s=asertividad