



## PAQUETES PARA ENTRENAMIENTO

### CUADERNO DEL INSTRUCTOR

*Supervisor de Primera Línea*  
**Módulo: Comunicación efectiva**

PFTSPL-05-01/V.1[PE01-M04/V.1]-2016

Una iniciativa de:



Con la asesoría experta de:

Innovum | FCH  
FUNDACIÓN CHILE

### **Equipo Consejo Minero**

Joaquín Villarino H., Presidente Ejecutivo  
Carlos Urenda A., Gerente General  
Christian Schnettler R., Gerente del Consejo de Competencias Mineras  
José Tomás Morel L., Gerente de Estudios  
María Cecilia Valdés V., Gerente de Comunicaciones  
Sofía Moreno C., Gerente de Comisiones y Asuntos Internacionales  
Christel Lindhorst F., Jefe de Proyectos

### **Equipo Innovum Fundación Chile**

Hernán Araneda D., Gerente  
Diego Richard M., Director Programa Fuerza Laboral Minera  
Rafael Pizarro G., Director de Proyectos  
Eduardo Soto S., Consultor Senior  
Ignacio Riffo C., Consultor Senior  
Álvaro Aguilar H., Consultor de Proyectos

Consejo Minero  
Dirección: Apoquindo 3500, Piso 7, Las Condes, Santiago.  
Teléfono: (562) 2347 2200  
[www.ccm.cl](http://www.ccm.cl)

## **Propiedad del Consejo de Competencias Mineras (CCM) del Consejo Minero:**

Este material ha sido realizado por el Centro de Innovación en Capital Humano de Fundación Chile - Innovum, con la colaboración técnica de la Universidad Adolfo Ibáñez, para el Consejo de Competencias Mineras (CCM) del Consejo Minero - del cual pasa a ser propiedad -.

Este material está disponible para instituciones que imparten formación en el ámbito minero en Chile, a las que se autoriza la reproducción total o parcial de los contenidos de este material para fines de formación, citando siempre al Consejo de Competencias Mineras del Consejo Minero y pudiendo incluso adaptarlo para satisfacer los requerimientos de los participantes. Se prohíbe la reproducción o adaptación con fines comerciales.

El uso del género masculino en esta publicación no constituye discriminación; tiene el sólo propósito de aligerar el texto cuando la redacción así lo exige.

**TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS  
QUEDA AUTORIZADA SU REPRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN CITANDO  
LA FUENTE.**

© Anglo American Chile Ltda., Anglo American Sur S.A., Antofagasta Minerals S.A., Asociación de Industriales de Antofagasta (AIA), Asociación Gremial de Proveedores Industriales de la Minería (Aprimin), BHP Chile Inc., Compañía Contractual Minera Candelaria., Compañía Minera Cerro Colorado Limitada., Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi SCM., Consejo Minero de Chile A.G., Corporación Nacional del Cobre de Chile, CODELCO CHILE., Finning Chile S.A., Glencore Chile SA., Kinross Minera Chile Ltda., Komatsu Chile S.A., Minera Escondida Limitada., Minera Freeport-McMoRan South America Ltda., Minera Spence S.A., Sierra Gorda SCM., Sociedad Contractual Minera El Abra., Teck Resources Chile Limitada.; 2016.

# Índice

Página

## MÓDULO: COMUNICACIÓN EFECTIVA

5

<b>1</b>	<b>LA COMUNICACIÓN</b>	<b>6</b>
1.1	Qué es la comunicación	6
1.2	Factores del proceso comunicacional	7
1.3	Comunicación verbal y no verbal	8
1.4	Algunos elementos de la comunicación no verbal	9
1.5	Tipos de comunicación	11
1.5.1	Comunicación lingüística	12
1.5.2	Comunicación Paralingüística: Comunicación no verbal	12
1.5.3	Comunicación Kinésica	13
1.5.4	Comunicación Proxémica	13
1.5.5	Comunicación Efectiva	14
1.6	Barreras a la comunicación	18
1.6.1	Barreras semánticas	18
1.6.2	Barreras fisiológicas	18
1.6.3	Barreras psicológicas	19
1.6.4	Barreras físicas	19
1.6.5	Barreras administrativas	19
1.7	Actividad N°1: Comunicación	19
1.8	Actividad N°2: Gestión del desempeño	21
<b>2</b>	<b>INCORPORANDO LAS IDEAS Y OPINIONES DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO</b>	<b>25</b>
2.1	Las conversaciones	25
2.1.1	Escucha efectiva	26
2.1.2	Indagar en forma efectiva	27
2.1.3	Parafrasear	28
2.2	Conversaciones difíciles	29
2.3	Actividad N°3: Conversaciones difíciles	31
<b>3</b>	<b>IDENTIFICAR FOCOS DE CONFLICTO LABORAL O PREOCUPACIONES</b>	<b>35</b>
3.1	El conflicto	35
3.1.1	Dinámica del conflicto	36
3.1.2	Causas de los conflictos	37
3.1.3	Tendencias Humanas conflictivas	38
3.1.4	Causas contextuales	39
3.1.5	Consecuencias de los conflictos	39
3.2	Actividad N°4: Conflictos y sus causas	40
3.3	Dimensiones básicas para la resolución de conflictos	42
3.4	Actividad N°5: Focos de Conflicto: Identificación	45
<b>4</b>	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>47</b>

## MÓDULO: COMUNICACIÓN EFECTIVA

La comunicación es clave para el alineamiento organizacional, apoya, acompaña, refuerza el “qué” y el “cómo” se obtienen los resultados. Es el conjunto de actividades que los Gerentes, Jefes y Supervisores utilizan en sus labores diarias con el objetivo de mejorar el desempeño de los trabajadores y ayudarles a desarrollar nuevas habilidades, generar compromiso y alineamiento organizacional.

Si bien los seres humanos estamos comunicando todo el tiempo, el poder ser efectivo en este proceso implica manejar una serie de distinciones y técnicas para aumentar el impacto de nuestra comunicación. En este módulo abordaremos las distinciones básicas que un Supervisor de primera línea debe manejar, así como algunas herramientas simples, que le permitan ser más efectivo.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	APRENDIZAJES ESPERADOS
La información es comunicada de manera oral y/o escrita, de forma clara, oportuna y adecuada al contexto y situación verificando que fue comprendida por los interlocutores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los elementos básicos del proceso de comunicación y su impacto en la relación con otros.</li> <li>• Aplicar elementos esenciales de un buen proceso comunicacional en una situación laboral determinada.</li> <li>• Identificar los tipos de comunicación y las barreras del proceso comunicacional de acuerdo con diferentes modelos.</li> </ul>
Las ideas y opiniones de los integrantes del equipo de trabajo son canalizadas con el fin de alcanzar las metas propuestas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar técnicas de comunicación efectiva en una situación laboral determinada".</li> <li>• Reconocer los elementos centrales en la "Escucha Activa" en una situación laboral determinada.</li> </ul>
Detecta y comunica focos de conflicto laboral en su área favoreciendo un clima de confianza en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar preocupaciones o focos de conflicto laboral en una situación laboral determinada.</li> </ul>

## 1. LA COMUNICACIÓN

<p><b>APRENDIZAJES ESPERADOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los elementos básicos del proceso de comunicación y su impacto en la relación con otros.</li> <li>• Aplicar elementos esenciales de un buen proceso comunicacional en una situación laboral determinada.</li> <li>• Identificar los tipos de comunicación y las barreras del proceso comunicacional de acuerdo con diferentes modelos.</li> <li>• Reconocer los elementos centrales en la "Escucha Activa" en una situación laboral determinada.</li> </ul>
--------------------------------------	--

### 1.1 Qué es la comunicación

En la mayoría de los casos, todos quienes trabajan en una empresa (ya sea pública o privada, pequeña, mediana o grande) se desenvuelven, aproximadamente, nueve horas cada día en constante comunicación con jefes, subalternas y compañeros. Se puede afirmar que un individuo se comunica alrededor de dieciséis horas diarias.

Este hecho totalmente objetivo, implica dos realidades que conviven, pero que son intrínsecamente divergentes:

- Todos, se quiera o no, estamos obligados por las circunstancias de la vida actual a dominar (voluntaria o involuntariamente) no sólo un vocabulario suficiente para expresar ideas, sino que además una serie de técnicas y recursos que permitan lograr los objetivos de contacto con las personas que nos rodean.
- Muchas veces, por diferentes circunstancias, se ha disminuido el respeto hacia la comunicación hay errores social o individualmente aceptados que se deberían corregir para lograr una comunicación más efectiva, pero que siempre se consideran “postergables” o “intrascendentes”.

En el ámbito de la empresa, no sólo se trata de errores o problemas individuales, sino que de elementos que indirectamente repercuten en forma negativa en el logro de resultados, en el ambiente laboral o, en última instancia, en el tiempo que se dedica a dar instrucciones, recibirlas o comentar todos los temas relacionados con el desarrollo de la institución.

Es fundamental detenernos en el hecho de que, hasta el momento, siempre hemos hablado de comunicación y no sólo de expresión.

Las personas nos relacionamos a través de la comunicación. La palabra “Comunicación”, en sí misma implica la noción de “Común”: de poner en relación con otro o con otros las ideas que se están manifestando. Es el proceso de intercambio de información en el que un emisor transmite a

un receptor algo a través de un canal esperando que, posteriormente, se produzca una respuesta de dicho receptor, en un contexto determinado. Por acción u omisión, todo lo que se hace y se deja de hacer, todo lo que se dice o se deja de decir, TODO COMUNICA.

En síntesis la comunicación:

- **Es Dinámica...** porque está en continuo movimiento.
- **Es Inevitable...** porque es imposible no comunicar.
- **Es Indeleble...** porque una vez realizada, no puede regresar, borrarse o ignorarse.
- **Es Bidireccional...** porque genera reacciones y respuestas.
- **Es Verbal y no verbal...** porque implica la utilización de ambos lenguajes.

## 1.2 Factores del proceso comunicacional

Muchas veces se habla de los siete factores que intervienen en la comunicación, lo importante es tener claro de que la ausencia de cualquiera de ellos, anula automáticamente la comunicación. Esto quiere decir que cuando se le resta valor a alguno o no se optimiza su intervención, lo más probable es que disminuya bastante nuestra calidad comunicativa:

A continuación, se definen brevemente estos factores:

- **Emisor:** es quien origina el mensaje, quien tiene la responsabilidad de estructurarlo para que otro lo reciba.
- **Receptor:** es quien recibe el mensaje, quien tiene la responsabilidad de interpretar el mensaje recibido para descubrir en él exactamente lo mismo que el emisor le quiso decir.
- **Mensaje:** es la información propiamente tal, que viaja desde el emisor hasta el receptor.
- **Tema:** es el concepto general, al cual se refiere el mensaje. Cabe destacar que, en muchas ocasiones, un mismo mensaje se puede referir a distintos temas.
- **Canal:** es el instrumento o medio de comunicación que utiliza el emisor para que el mensaje llegue al receptor. Puede ser el papel, un computador, el teléfono o cualquier otro, incluyendo la voz misma. En muchas oportunidades, se elige un canal principal y varios otros que sirven como apoyo.
- **Código:** es el sistema de signos que emplearemos para lograr la comunicación. Lo esencial es que tanto el emisor como el receptor deben dominar el código empleado; de lo contrario, se dificultará la comunicación producto de falta de comprensión o, lo más común, por interpretación errada del mensaje.
- **Situación:** es la ubicación en cuanto al tiempo y el espacio en que se desarrolla la comunicación. Siempre nos comunicaremos en un tiempo y en un espacio determinados, aunque el mensaje esté referido a hechos reales que no siempre coinciden con los de la comunicación. En muchos casos, el único error que se comete al presentar información de cualquier índole,



consiste en elegir una situación que no cumple con todos los requisitos para asegurar un buen resultado. Por ejemplo, presentar, lo que sea, el lunes a primera hora o el viernes al fin de la jornada, suelen ser decisiones desafortunadas.

Además de reconocer la existencia de estos factores, es importante, tener claro que en el proceso es fundamental reconocer la diferencia entre “datos” e “información”, ya que en un mismo informe, texto, exposición, presentación u otro pueden ir mezclados, aunque no tendrán el mismo resultado comunicativo.

Pese a que existen múltiples teorías, se puede afirmar que los datos son la materia prima comunicativa, pero en bruto. El emisor codifica estos datos, los trabaja y los envía al receptor, quien los decodifica y procesa intelectualmente para extraer de ellos la información propiamente tal.

Datos

Información

En este circuito pueden ocurrir múltiples interferencias que afectan el impacto de la comunicación.

### 1.3 Comunicación verbal y no verbal

Según Humberto Maturana, “El fenómeno comunicacional, *no depende de lo que se entrega, sino de lo que pasa con el que recibe*”. La comunicación es verbal y no verbal, y en el proceso comunicacional el 93% del impacto es producto de la comunicación no verbal y un 7% de la verbal.



Diagrama 1: Formas de comunicación

En la comunicación sólo una pequeña parte de la información que obtenemos de esa persona procede de sus palabras. Los investigadores han estimado que **entre el sesenta y el setenta por ciento** de lo que comunicamos lo hacemos mediante el lenguaje no verbal; es decir, gestos, apariencia, postura, mirada y expresión. La comunicación no verbal se realiza a través de multitud de signos de gran variedad: Imágenes sensoriales (visuales, auditivas, olfativas...), sonidos, gestos, movimientos corporales, etc.

En la comunicación no verbal, el 55% corresponde al lenguaje corporal, el 38% al tono de voz, el 7% al contenido.

Características de la comunicación no verbal:

- Mantiene una relación con la comunicación verbal, pues suelen emplearse juntas.
- En muchas ocasiones actúa como reguladora del proceso de comunicación, contribuyendo a ampliar o reducir el significado del mensaje.
- Los sistemas de comunicación no verbal varían según las culturas.
- Generalmente, cumple mayor número de funciones que el verbal, pues lo acompaña, completa, modifica o sustituye en ocasiones.

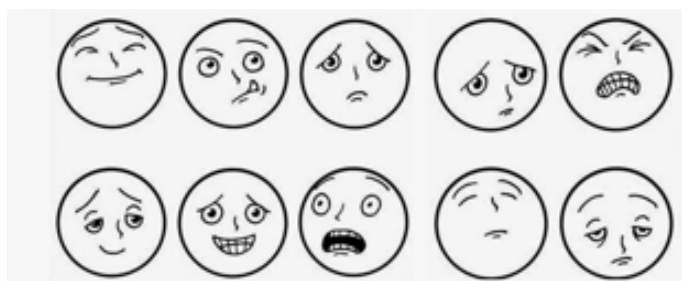
Nota: Para ilustrar la comunicación no verbal el instructor puede recurrir al siguiente video:






<http://www.blogseitb.com/inteligenciaemocional/2015/08/12/sobre-comunicacion-no-verbal/>

## 1.4 Algunos elementos de la comunicación no verbal

La comunicación no verbal es el conjunto de INDICIOS que emitimos los seres humanos con nuestro cuerpo para comunicarnos, o SÍMBOLOS o representaciones de la realidad, creados para el mismo fin. Las expresiones no verbales suelen acompañar al discurso oral o escrito, enriqueciendo (o dificultando) el acto de comunicación. La comunicación no verbal, tiene un alto impacto en la comunicación, pues:

- Presenta interdependencia con la interacción verbal.
- A veces tiene más significación que los mensajes verbales.
- Es prácticamente inevitable.
- Predomina la función expresiva o emotiva.
- Varía según la cultura, el tiempo y el espacio donde se manifieste.



FUNCIONES	
Repetir	
Sustituir	
Contradecir	
Complementar	
Acentuar	
Regular controlar	

*Tabla 1. Funciones de la comunicación no verbal*

La comunicación no verbal es tan relevante en el proceso, que en caso de contradicción entre lenguaje verbal y no verbal, tendemos creerle más a la comunicación no verbal.

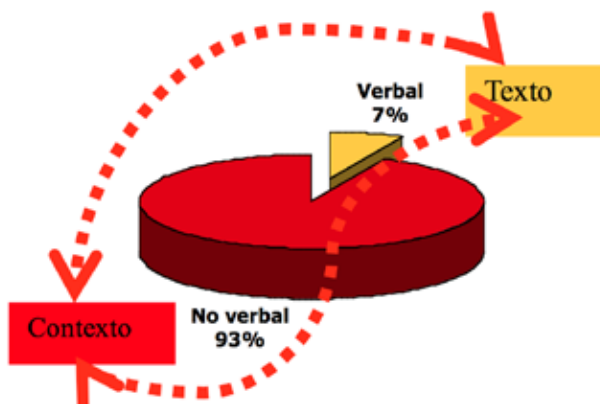


Diagrama 2. Formas de comunicación

Algunos de los elementos centrales en la comunicación no verbal son:

### El rostro y nuestro cuerpo en la comunicación no verbal

- El rostro es la expresión gráfica del discurso: ahí el público lee la sinceridad de nuestras palabras.
- Un buen presentador sabe mirar a sus espectadores, de manera que éstos se sientan unidos a él.
- La mirada transmite más confianza que las promesas o contratos escritos.
- La postura, la presencia ante la audiencia, es un elemento clave que genera cercanía, confianza, acogida.

### Una buena voz se caracteriza por ser:

- Audible: se escucha bien y con una correcta pronunciación.
- Entendible: clara, transparente y natural.
- Entonada: da un matiz adecuado a cada expresión.
- Natural: no es forzada, transmite sinceridad y deja claro que no se oculta nada.

Para entender mejor la comunicación más abajo detallamos sus distintos tipos.

## 1.5 Tipos de comunicación

Es muy importante tener presente que cuando se presenta un informe, se redacta un memorando o se envía una carta, se está delegando en el documento la capacidad de representar al emisor de manera íntegra, ya que, en ese momento es nuestro único canal comunicativo. En el caso de exponer oralmente, se está ocupando, además de “las palabras” otros aspectos que se complementan para lograr el objetivo comunicacional planteado.

### 1.5.1 Comunicación lingüística

Está formada por todas las palabras, con sus significados denotativos y connotativos.

Son las ideas del emisor, codificadas mediante palabras, que viajan hasta el receptor, quien las internaliza, las decodifica y logra extraer de ellas el mensaje.

El cuidado que el emisor debe tener en este aspecto, se refiere al uso de los términos con propiedad y adaptándose al nivel cultural y de conocimientos técnicos del receptor.

El lenguaje, es el instrumento que permite comunicarse mediante el uso de palabras. Eso sí, es fundamental considerar que no es la única ni principal herramienta comunicativa, se debe aclarar que hay sólo cuatro formas de utilizarlo:

<b>HABLAR - ESCUCHAR</b>	<b>ESCRIBIR - LEER</b>
--------------------------	------------------------

Es decir, sólo existen dos planos de comunicación lingüística: el oral y el escrito.

El plano oral, presenta la gran ventaja de ser inmediato, pero es esencial tener presente que no sólo se apoya en las palabras, sino que además en gestos, tonos en movimientos: una mirada insinuante o severa, en un tono suave o violento, en movimientos amigables o de rechazo y en todos los demás aspectos que también comunican.

Por el contrario, implica un mayor dominio previo, ya que, en la mayoría de los casos, no se “ensaya” todo lo que se dirá, y por lo tanto, la posibilidad de equivocación (en la forma e incluso en las ideas que se quieren transmitir) es mucho mayor.

El plano escrito, manifiesta la ventaja de que cada texto se puede revisar y corregir la cantidad de veces que sea necesaria antes de enviarlo (aunque, por supuesto, si no se tiene el dominio adecuado puede resultar estresante, lento y un pésimo negocio para la empresa).

Por otra parte, existen otros elementos que afectan al lenguaje y reciben el nombre de “Factores Paralingüísticos”: todos aquéllos que sin ser palabras las apoyan y refuerzan o contradicen el mensaje lingüístico.

### 1.5.2 Comunicación Paralingüística: Comunicación no verbal

Cuando las palabras viajan rumbo al receptor, siempre están acompañadas de otros elementos que, sin ser palabras, también tienen significado para el receptor e influyen positiva o negativamente en él.

Un tono agradable, el volumen preciso, una pronunciación rigurosa y un ritmo cómodo de seguir, por ejemplo, son elementos que transmiten seguridad, dominio y entusiasmo; por lo tanto, tendrán influencia en el resultado final de la comunicación.

### 1.5.3 Comunicación Kinésica

Los gestos del emisor también comunican. Movimientos relajados, amplios, una mirada segura, tranquila, son elementos que tendrán bastante implicancia en el logro de una correcta comunicación.

Sin embargo, no sólo los movimientos importan. La imagen global será una muestra bastante significativa del emisor. Una apariencia cuidada, con vestimenta acorde a la ocasión, con accesorios equilibrados, un peinado pulcro causará una buena primera impresión y harán más fácil el camino para lograr un buen resultado.



*Ilustración 1. Gestos en la comunicación*

### 1.5.4 Comunicación Proxémica

El manejo de las distancias y los espacios también resulta significativo a la hora de comunicarse oralmente.

En general, se plantea la existencia de 4 tipos de distancias que el orador deberá manejar para lograr mejor sintonía con su auditorio:

- |    |                            |                                |
|----|----------------------------|--------------------------------|
| a) | <b>Distancia íntima:</b>   | <b>de 0 a 50 cms.</b>          |
| b) | <b>Distancia personal:</b> | <b>de 50 cms. a 1.2 mts.</b>   |
| c) | <b>Distancia social:</b>   | <b>de 1.2 mts. a 3.5 mts.</b>  |
| d) | <b>Distancia pública:</b>  | <b>de 3.5 mts. en adelante</b> |

No invadir “el metro cuadrado” del receptor, es decir, no entrar a su distancia íntima sin su aprobación, puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en una reunión o una presentación.



*Ilustración 2: Distancia en la comunicación*

### 1.5.5 Comunicación Efectiva

La comunicación efectiva es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

En toda forma de comunicación se pierde algo del significado al transmitir el mensaje de un emisor a un receptor, y la comunicación efectiva busca eliminar o minimizar esta "fuga".

El éxito de la comunicación depende no sólo de lo que uno quiere decir, sino también de cómo se dice, a continuación se presentan 5 factores claves para producir una mejor comunicación:

- Empatía.
- Escucha efectiva.
- Asertividad.
- Claridad.
- Credibilidad.

**Empatía:** Es una habilidad social que consiste en la destreza de hacer comprender al otro que entendemos lo que dice y por que lo dice; es decir es la capacidad de comprender el marco de referencia del receptor y su manera de percibir, interpretar y entender la realidad. Es ponerse en el lugar del otro, para entender desde “donde dice lo que dice” o desde “donde escucha lo que escucha”. En la empatía, es importante detenerse e intentar conocer al otro, su experiencia, historia laboral, sus intereses, estilos, así como reconocer cuáles son los propios estados emocionales y los del otro.

Para desarrollar la empatía es importante:

- Regular el uso del lenguaje de acuerdo a la audiencia a la que nos dirigimos.
- Clarificar los términos no compartidos en la comunicación (propios y del otro) sin intentar imponer su propio significado ni la emoción que sustenta su discurso.
- Describir en términos generales el contexto en que se desenvuelve el interlocutor e identificar las fuerzas o situaciones críticas que lo afecten.



**Escucha Efectiva:** Se puede resumir como el genuino deseo de ver y entender cómo el otro “vive” el mundo. En general se tiende a pensar que cada uno de nosotros vive el mundo como nosotros lo hacemos, sin embargo, esto no es así. En general las personas escuchan de distintas maneras:

- **Escucha desconectada / fingir que se escucha:** el cuerpo está presente, pero la mente no. La persona proporciona señales de estar escuchando, pero en realidad tiene otras preocupaciones
- **Escucha competitiva:** Mientras la persona escucha, va ideando respuestas lo más rápido posible. Interrumpe constantemente a la persona que habla para darle su opinión. En este nivel, no hay interés en escuchar, sino de probarse a si mismo y a los demás lo que podemos hacer.
- **Escucha verbal / atenta, pero selectiva:** Sólo se oyen ciertas partes de la conversación y se presta atención a las palabras, dejando de lado los mensajes no verbales, que es toda la información derivada de los gestos, el tono de voz, las posturas, entre otros.
- **Escucha empática:** Se escucha la parte verbal, y además se percibe la no verbal, así como las emociones. Se adopta una actitud de servicio y la persona se nos pone en el lugar de la otra persona.



Una herramienta útil para fortalecer la escucha efectiva es la aplicación de un conjunto de preguntas que ayudan a entender desde “donde escucha el otro”.

Nivel	Foco atención	Pregunta	¿Qué hacer?
TEXTO	Otro	¿Qué dice?	OIR: Poner atención a las palabras.
CONTEXTO	Otro	¿Cómo lo dice?	Poner atención a gestos, tono de voz, postura corporal, etc.
PERCEPCIÓN	Otro	¿Qué necesita para sentir que lo estoy escuchando?	Mostrar lo que estas entendiendo (ej.: “¿lo que tú me quieres decir es...?”)
INQUIETUD	Otro	¿Para qué dice lo que dice?	Preguntar: ¿qué necesitas de mí en esta conversación?
APERTURA	Yo	¿En qué me aporta a mí esta conversación?	Demostrarle al otro que la conversación es valiosa para mí (ej.: “No lo había visto de esa manera”)

Tabla 2: Niveles de escucha

**Asertividad:** La asertividad es la capacidad de expresar, sin ansiedad y cómodamente, pensamientos, opiniones y sentimientos propios. Todo ello teniendo en cuenta al interlocutor y el contexto en que se desarrolla la comunicación. Es parte de las habilidades sociales, aquella que reúne las conductas y pensamientos que nos permiten defender los derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido.

La asertividad, se puede representar como un continuo:



Estos estilos, dependen de cómo la persona reacciona ante determinadas situaciones. En la primera, es posible que la persona no reaccione ante un estímulo. En el estilo agresivo, la persona, sobre reaccionará ante el estímulo. Sólo en el estilo asertivo la persona expresará sus opiniones y pensamientos en forma cómoda.

ESTILO ASERTIVO	ESTILO AGRESIVO	ESTILO PASIVO
Conducta verbal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directa</li> <li>• Firme</li> </ul> Conducta no verbal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto visual</li> <li>• Postura relajada</li> <li>• Voz sin vacilación</li> </ul> Consecuencias <ul style="list-style-type: none"> <li>• Defiende sus derechos</li> <li>• Resuelve problemas</li> </ul>	Conducta Verbal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impositiva</li> <li>• Interrumpe a los demás</li> </ul> Conducta no verbal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirada fija</li> <li>• Ojos amenazantes</li> <li>• Postura hacia atrás</li> <li>• Volumen de voz elevado</li> </ul> Consecuencias <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viola derechos de otros</li> <li>• Crea tensión</li> <li>• Conflictos interpersonales</li> </ul>	Conducta Verbal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vacilante</li> <li>• Entre cortada</li> </ul> Conducta no verbal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rehúye la mirada</li> <li>• Movimientos nerviosos</li> <li>• Postura recogida</li> <li>• Volumen inaudible</li> </ul> Consecuencias <ul style="list-style-type: none"> <li>• No defiende sus derechos</li> <li>• Pierde oportunidades</li> <li>• Conflictos interpersonales</li> </ul>

*Tabla 3 Estilos de Asertividad*

**Claridad:** Es importante que el mensaje que se quiere comunicar sea claro para que la audiencia lo entienda bien, y para eso es relevante que el emisor lo tenga claro. Así que antes de hablar o escribir se debe decidir qué es exactamente lo que se quiere comunicar. Tener claro el propósito. Lo que se comunique debe ser sencilla, el mensaje preciso, evitando dar rodeos innecesarios. Eliminar frases o palabras innecesarias, de modo de acotar el mensaje a lo necesario. Será necesario ser específico y proporcionar todos los detalles necesarios.

**Credibilidad:** La credibilidad se resume como la completa coordinación entre pensamientos, emociones y acciones porque de esa forma el mensaje transmitido tiene una fuerza total y no genera desconfianza, duda o preocupación en quien(es) recibe(n) y participa(n) en la comunicación. Ser auténtico y mostrarse seguro son factores de credibilidad: “El mensaje es uno mismo”.

## 1.6 Barreras de la comunicación

Se entiende por barreras de la comunicación a todos aquellos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso mediante el cual se llevan a cabo los procesos comunicativos. Estas barreras son obstáculos que pueden llegar a distorsionar, desvirtuar o impedir parcial o totalmente el mensaje, y se sitúan entre el emisor y el receptor, cuando se gesta el proceso comunicativo. A continuación, se presentan un conjunto de barreras actitudinales, perceptuales, contextuales:

*Diferencias en las percepciones:* Las diferentes experiencias, actitudes y valores, es decir, los marcos de referencia, determinan la forma en que se percibe e interpreta lo que cada uno ve y escucha.

*Diferencias en habilidades comunicacionales:* A veces se fija la atención en evaluar y juzgar las “deficiencias” o “defectos” al interactuar con otros, en vez de disponerse a escuchar de manera activa. Este elemento es fundamental a la hora de gestionar y liderar equipos de trabajo.

*El contexto:* En general se dice que hay un momento y un lugar para decir las cosas. La mayoría de las veces las personas no consideran lo que está viviendo el receptor en determinado momento, ni el ambiente en que se produce dicha comunicación.

*La arrogancia de sentirse dueño de la verdad:* Se transforma en la principal barrera de la comunicación. Aquel que es dueño de la verdad no escuchara al otro, generando una barrera infranqueable entre ambos.

Otras barreras a la comunicación, son las siguientes:

### 1.6.1 Barreras semánticas

Se refiere al significado de las palabras: cuando no se precisa su sentido, éstas se pueden interpretar diferentes maneras y así el receptor no interpreta lo que dijo el emisor, sino que genera su propia interpretación producto de su contexto.

### 1.6.2 Barreras fisiológicas

Impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. Ya sea en forma total o parcial.

### 1.6.3 Barreras psicológicas

Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobado lo que se le dice.

### 1.6.4 Barreras físicas

Son las circunstancias que se presentan en el entorno y que impiden una buena comunicación ejemplo: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión, etc.

### 1.6.5 Barreras administrativas

Son las que se originan en las estructuras organizacionales. A veces, diseños organizacionales inadecuados generan barreras comunicativas entre personas o áreas.

## 1.7 Actividad N°1: Comunicación

<b>INTRODUCCIÓN</b>	En esta experiencias, se trabajarán los conceptos y temas comunicación efectiva.
<b>APRENDIZAJES ESPERADOS</b>	Identificar los elementos básicos del proceso de comunicación y su impacto en la relación con otros
<b>OBJETIVO EJERCICIO</b>	El supervisor podrá vivenciar y comprender el valor de la escucha activa
<b>MATERIALES Y RECURSOS</b>	Para la realización de esta actividad, se requiere contar con figuras pre hechas realizadas en bloques tipo Lego o similares, o palos de helado u otro, se requiere contar con materiales para los supervisores trabajando en duplas.

<b>SUGERENCIAS METODOLÓGICAS</b>	<p>Esta es una actividad de tipo presencial. Se trabaja de forma grupal.</p> <p>Para trabajar los mismos conceptos, con otra estrategia didáctica, se sugiere realizar una lluvia de ideas, utilizar preguntas guías ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, Etc. También se puede solicitar un cuadro comparativo o un cuadro Sinóptico que se pueden trabajar de manera grupal en papelógrafos.</p>
<b>TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDAD PRESENCIAL</b>	40 min.
<b>SEGURIDAD</b>	<p>Por ser una actividad presencial, se debe procurar que todos los participantes cuente con sillas y mesas adecuadas para escribir, que existan vías de escape claramente señaladas y que circulación se siempre expeditas para el desplazamiento tanto del docente como de los estudiantes.</p>

### En la sesión presencial:

El docente/instructor solicita a los participantes constituirse en duplas. La actividad a realizar busca que los participantes vivencien la experiencia de comunicarse por medio de la entrega de instrucciones para la realización de un diseño de objeto.

### Recurso didáctico:

<b>Instrucciones</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los participantes se sientan dándose la espalda uno al otro.</li> <li>2. Al participante 1 se le entrega un objeto ya construido con bloques.</li> <li>3. El participante 1 debe describírselo al participante 2 y procurar dar detalles suficientes para que su compañero pueda reconstruir el objeto.</li> <li>4. El instructor deja que los participantes dispongan de tres a siete minutos para completar el juego, según la complejidad del objeto.</li> <li>5. Al terminar el juego, los dos participantes deben tener objetos idénticos. Si no lo son, significa que hubo problemas en su comunicación.</li> </ol>
<b>Materiales</b>
<p>Cada instructor decidirá que materiales utilizar tales como: legos, cartulina, bloques de madera, o plásticos, otros. Lo importante es que debe proporcionar los modelos ya realizados y entregar los materiales al segundo participante de cada dupla para que pueda construir el modelo.</p>

## Cierre:

El instructor le pide a las duplas discutir sobre el mensaje recibido y el transmitido, y les pregunta: ¿Podrían haber utilizado palabras diferentes? ¿Cuáles fueron las perspectivas? ¿Qué tipo de habilidades de escucha utilizaron? Para asegurar que las lecciones aprendidas se apliquen en el trabajo, el instructor solicita a los participantes que relaten problemas que hayan experimentado en la vida real en donde el mensaje transmitido no fue el recibido.

## 1.8 Actividad N°2: Escucha Activa

<b>INTRODUCCIÓN</b>	En esta experiencias, se trabajarán los conceptos y temas comunicación efectiva
<b>APRENDIZAJES ESPERADOS</b>	Identificar los elementos básicos del proceso de comunicación y su impacto en la relación con otros
<b>OBJETIVO EJERCICIO</b>	El Supervisor podrá distinguir las distintas facetas de la escucha activa
<b>MATERIALES Y RECURSOS</b>	Para la realización de esta actividad, sólo es requerido el libro de actividades y lápiz para responder. Dependiendo de las necesidades, se podrá responder de manera presencial o no presencial.
<b>SUGERENCIAS METODOLÓGICAS</b>	Esta es una actividad de tipo presencial. Se trabaja de forma grupal. Para trabajar los mismos conceptos, con otra estrategia didáctica, se sugiere realizar una lluvia de ideas, utilizar preguntas guías ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, etc. También se puede solicitar un cuadro comparativo o un cuadro sinóptico que se pueden trabajar de manera grupal en papelógrafos.
<b>TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDAD PRESENCIAL</b>	20 min primera actividad 30 min segunda actividad 40 min tercera actividad

## SEGURIDAD

Por ser una actividad presencial, se debe procurar que todos los participantes cuente con sillas y mesas adecuadas para escribir, que existan vías de escape claramente señaladas y que circulación se siempre expeditas para el desplazamiento tanto del docente como de los estudiantes.

**Esta actividad contempla varios posibles ejercicios:**

### En la sesión presencial: parte 1

El docente/instructor, sin previo aviso, comienza a leer un pasaje a los participantes de la clase. Debe asegurarse que el tema sea de interés y adecuado. El ejercicio busca ayudar al grupo a entender si escuchan con eficacia y lo que tienen que hacer para asegurarse de que el oyente tenga su atención.

Después de leerlo, realiza preguntas.

### Recurso didáctico:

1. Leer una historia, pasaje, texto atractiva para el grupo

2. Realizar preguntas

- Realiza preguntas sobre la historia, para verificar comprensión
- Pregunta a los participantes sobre su lenguaje corporal. ¿Observaban a la persona que leía la historia? ¿Hubo distracciones mientras escuchaban la historia? ¿pregunta si se distrajeron con facilidad? ¿Qué les llamo la atención?

### Cierre parte presencial:

El instructor relevará la importancia de la escucha activa, reforzando los componentes de la misma.

### En la sesión presencial: parte 2

El docente /instructor, solicita al grupo que se disperse por la sala de clases con el objetivo de mostrar la importancia de mirar al otro (comunicación no verbal)

**Recurso didáctico:****Instrucciones**

BUSCAR CON LA MIRADA: caminando por la sala, buscar a alguien con la mirada, fijarla sobre esa persona y no apartarla. Las miradas pueden coincidir o no coincidir. Seguir caminando y repetir, hasta que el instructor ordene detenerse.

**Cierre:**

El instructor le pregunta al grupo cómo se ha sentido cada uno, qué ha significado buscar a alguien con la mirada si esa persona no le correspondía, cómo se ha sentido al tener una mirada fija de alguien sobre sí.

El instructor se refiere a la importancia en la escucha activa de poner atención en el otro.

**En la sesión presencial: parte 3****Inicio:**

El docente /instructor, solicita al grupo que se distribuyan en parejas con el objetivo de mostrar el lenguaje verbal y el no verbal (gestual).

**Recurso didáctico:****Instrucciones**

1. Por parejas, empieza una pareja saliendo frente al resto del grupo que hará de público.
2. Una de las dos personas explica verbalmente -sin gesticular- algo significativo o irrelevante para ella según se quiera enfocar la dinámica con un propósito de trabajo personal o divertido.
3. La otra persona de la pareja gesticula, expresa con su cuerpo y realiza todos los movimientos correspondientes a la explicación.
4. Cambiar luego de roles y tras ello, sale otra pareja para realizar el ejercicio.
5. Pueden salir tantas parejas como el instructor determine conveniente para lograr el objetivo.

**Cierre:**

El instructor solicita al grupo que releven el impacto del lenguaje no verbal, en términos de su complemento al verbal.

**Actividad sugerida lugar de trabajo:**

El supervisor podrá utilizar algunos de estos modelos de actividades en grupos pequeños, si cuenta con el tiempo suficiente.

## 2. INCORPORANDO LAS IDEAS Y OPINIONES DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

### APRENDIZAJES ESPERADOS

- Aplicar técnicas de comunicación efectiva en una situación laboral determinada

La comunicación es el proceso mediante el cual las personas logran: coordinar acciones con otros, establecer objetivos, generar acuerdos y resolver conflictos, etc. por tanto, el hecho de comunicar impacta en diversos ámbitos de la gestión de un supervisor de primera línea, es una de sus principales herramienta para gestionar su área. La comunicación considerando como la utilice le puede permitir aumentar el impacto de su liderazgo en la gestión de su equipo, incrementando sus niveles de participación, promoviendo la incorporación de sus ideas y opiniones ante diversas situaciones.

La comunicación está disponible todo el tiempo. Sin embargo, poca atención se presta a realizar buenos procesos comunicacionales, utilizando las diversas posibilidades que presenta el contexto laboral.

Las habilidades comunicacionales permiten acercar puntos de vista, crear puentes, aumentar el impacto de la capacidad de influencia y lograr mayor efectividad en las relaciones profesionales y personales.

A continuación, se revisarán algunas técnicas para mejorar la efectividad de la comunicación con el equipo de trabajo.

### 2.1 Las conversaciones

Entre estas posibilidades se encuentran las conversaciones, esta es la herramienta básica de la gestión de personas y el desarrollo de las tareas. La organización es una red dinámica de conversaciones, que a su vez está en conversación con su entorno. Por tanto la organización “Es un sistema conversacional”.

A continuación, se explicitará como las conversaciones pueden ser utilizadas más efectivamente por el supervisor de primera línea para integrar a los miembros de sus equipos en los diversos ámbitos de la gestión, aumentando su compromiso y participación.

Una conversación para ser efectiva puede ayudarse de los siguientes aspectos:

- escucha efectiva
- indagación
- parafraseo
- conversaciones difíciles

A continuación, se abordara cada uno de ellos.

### 2.1.1 Escucha efectiva

El propósito de la escucha activa es **COMPRENDER LA LÓGICA DEL OTRO, SU PERSPECTIVA**. Si bien en el capítulo sobre comunicación efectiva, se habló de escucha efectiva a continuación profundizaremos en otros aspectos de ella.

La escucha efectiva, es mucho más que sólo lenguaje: escuchamos no sólo palabras, también escuchamos emociones y corporalidad. La escucha efectiva es una habilidad que se puede aprender.

En general, cada persona ha crecido y desarrollado su propio set de experiencias, y tiene la tendencia a pensar que el resto ve el mundo de la forma en que ella lo hace. Las personas se sorprenden por otras personas que parecieran comportarse de una manera irracional o inapropiada. La primera condición para desarrollar habilidades de escucha es tener un genuino interés en ver el mundo de la manera en que el otro lo hace. Dado esto, es posible desarrollar algunas habilidades menos “naturales” para convertirse en “escuchadores” activos y efectivos.

Hay 4 habilidades en la escucha:

1. Escucha Activa: Una habilidad central es la capacidad de momentáneamente suspender los juicios y creencias acerca de lo que está bien o no, de lo correcto o incorrecto. Esto es difícil de hacer, pues todos quieren estar en lo correcto. Pero si no se puede “soltar” los juicios por un momento, nunca se podrá ver el mundo de la manera que la otra persona lo percibe. La idea es darle a la persona espacio para que exprese libremente su punto de vista, para ser honesto y para serlo sin necesidad de defenderse.
  - ✓ Aceptación
  - ✓ “Suspende” los Juicios momentáneamente
2. Foco en la Emoción y en el Contenido: la habilidad de poner atención al contenido y a las emociones relacionadas. Las emociones son importantes pues indican la intensidad de la experiencia que vive la persona y de sus pensamientos.
  - ✓ Respuestas No Verbales : Postura corporal y movimiento
  - ✓ Mirar a los ojos
  - ✓ Lenguaje Corporal receptivo (asentir, sonidos y expresiones receptivas, inclinarse hacia adelante, estar alerta)
3. Soltar, no liderar la conversación: Implica ofrecerle espacio al otro para exponer sus ideas, sin juzgar y sin interrumpir. Paradojalmente, el “soltar” momentáneamente el control de la conversación tiene dos efectos: le envía al otro la señal de que es importante, de que el mensaje también es importante y segundo, aumenta la capacidad de influencia sobre esa persona
4. Reflejar lo que se ha comprendido: Implica parafrasear lo que se ha conversado, de modo tal de asegurarse que ambas personas tienen la misma interpretación sobre el mensaje transmitido.

Algunas barreras de la escucha activa son:

- Compararse con el orador
- Planificar internamente qué argumento o historia decir a continuación
- Filtrar de modo que se escuchan sólo ciertos temas o no se escuchan ciertas críticas
- Prejuizar ciertos argumentos como “locos” o “poco interesantes” antes de que la persona termine
- Diseñar mentalmente el consejo que se va a dar a continuación
- Ver toda conversación como un “debate intelectual” cuyo objetivo es ganarle a otro
- Creer que se está en lo correcto y que por lo tanto no se necesita seguir escuchando
- Creer que se tiene la verdad , por tanto el otro no te está aportando “nada”
- Cambiar el tema o trivializarlo si se pone muy serio
- Estar de acuerdo con todo lo que la otra persona dice

### 2.1.2 Indagar en forma efectiva

La indagación es un estado mental caracterizado por la investigación y la curiosidad. Indagar se define como “la búsqueda de la verdad, la información o el conocimiento”.

Indagar es la acción de investigar o de llevar a cabo la averiguación de algo, es explorar, implica involucrar al individuo en un problema y desde esta óptica, debe aportar soluciones. La indagación se realiza por medio de preguntas, y busca que la persona aumente su conocimiento sobre determinado problema o situación. El postulado: “Dímelo y se me olvidará, muéstramelo y lo recordaré, involúcrame y entenderé” es la esencia del aprendizaje por indagación.

La indagación es una importante herramienta en comunicación, pues permite que el sujeto, aumente su conocimiento sobre las situaciones, indagando, preguntando a su equipo, y de esta forma involucrándolos en la resolución. La indagación es una estrategia de aprendizaje, y si el supervisor de primera línea quiere que su equipo aprenda nuevas formas de hacer, esta le ayudará en ese recorrido. Como agentes movilizadores, los líderes deben mayoritariamente hacer preguntas. La indagación, por tanto, es una herramienta que busca el futuro, y las preguntas son la técnica que permite enfocarse en él, para generar posibilidades.

Antes de indagar, se debe tener claro su propósito (no necesariamente la respuesta), pero si tener claro para que esta indagando. Teniendo el propósito claro, se puede construir la respuesta en conjunto.

Al indagar se invita al otro a:

- Explorar la situación
- Buscar sus propias respuestas
- Reflexionar sobre lo ocurrido
- Ver algo que no está viendo

Para indagar el Supervisor utilizará preguntas y éstas le servirán para: Aprender, Comprometer a las personas con un curso de acción, Evitar malos entendidos, Calmar conflictos, Persuadir a otro

## ¿Cómo hacer buenas preguntas?

El listado de preguntas a continuación, abre posibilidades y enriquecen la conversación, ayudan al otro a reflexionar sobre la situación y explorar y otras alternativas. ¿En este listado se evitan los Por qué? , pues este lleva a justificar situaciones o acciones, ubicándose en el pasado y no en el futuro y puede llevar a la persona a tomar una posición.

Preguntas abiertas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abiertas: Qué, cómo, cuándo, para qué...</li> <li>• Sin juicios, sin opiniones</li> <li>• Sin consejos</li> <li>• No comienzan con un verbo Ej. ¿conoces esta situación?, ¿probaste otra manera?</li> <li>• Plantean posibilidades</li> <li>• Llevan a la auto reflexión</li> </ul>

*Tabla 4. Preguntas abiertas*

Algunos ejemplos de preguntas son las siguientes:

Ejemplos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué te hace pensar eso?' Demuéstramelo con hechos o datos...</li> <li>• ¿Qué quieres decir con eso? ¿Puedes darme un ejemplo?</li> <li>• ¿Puedes darme más detalles?</li> <li>• ¿Cómo te sientes al respecto?</li> <li>• ¿Cuál puede ser el punto de vista de otros al respecto?</li> <li>• ¿Qué información que los demás manejan pudiera llevar a cambiar tu punto de vista?</li> <li>• ¿Qué podrías estar perdiéndote al mirar esta situación desde ese punto de vista?, ¿al seguir esa dirección?</li> </ul>

*Tabla 5. Ejemplos de preguntas*

### 2.1.3 Parafrasear

La palabra paráfrasis se compone de dos términos griegos “para”, preposición que significa junto o tan bien cerca y frasis, un verbo que significa “decir”. Por lo tanto, es la expresión de una idea diciendo algo que es cercano a lo expuesto por otro. Esta técnica se utiliza tanto para textos, escritos o transmitir lo que dice otro, con las propias palabras. El objetivo del parafraseo es asegurarse que ambas personas entienden lo mismo respecto de algo dicho. Es explicar de forma propia, lo que ha escuchado o leído, sin cambiar la idea central del emisor. Permite, por tanto, mitigar el impacto de las interpretaciones automáticas que realizan las personas cuando escuchan algo. El parafraseo por tanto sirve para:

## Tips para el parafraseo

### ¿Cuándo se utiliza?

- Cuando lo que una parte acaba de decir genera malestar en la otra
- Cuando la historia necesita ser resituada
- Cuando hay que devolver a la otra parte su propio discurso
- Cuando es imperioso volver a encarrilar la conversación
- Cuando se quiere confirmar información
- Cuando se quiere resumir lo que se dicho hasta el momento

### ¿Para qué se usa?

- Para confirmar información
- Para demostrar comprensión
- Para separar los hechos de las emociones o las interpretaciones
- Para re encuadrar la situación problemática
- Para permitir a la otra parte escuchar un relato diferente
- Para introducir la idea de que existen otros puntos de vista además del propio

### ¿Cómo se hace?

- Separando a la persona del problema
- Distinguiendo emociones de hechos
- Incluyendo hechos y evitando interpretaciones
- Evitando términos negativos y acusadores
- Personalizando la visión del conflicto

Algunas frases que puedan ayudar a iniciar un parafraseo son las siguientes:

- “Si le entiendo bien, lo que usted está diciendo o planteando es....”
- “Respecto de lo que usted está planteando, la situación se resume.....”
- “En síntesis lo que usted plantea es....”
- “Otra forma de visualizar o expresar este tema o situación es la siguiente.....”

## 2.2 Conversaciones difíciles

Una conversación es un diálogo entre una o más personas que intervienen alternativamente expresando sus ideas o afectos. Se establece una comunicación a través del lenguaje verbal y lenguaje no verbal.

Para Humberto Maturana, *“En el conversar construimos nuestra realidad con el otro. No es una cosa abstracta. El conversar es un modo particular de vivir juntos en coordinaciones del hacer y emocionar.”*

Las conversaciones, permiten la generación de nuevas realidades, modifican la situación actual, pues permiten que las partes generen un nuevo entendimiento, busquen acuerdos y se comprometan. Si una conversación es efectiva, permitirá que las partes generen un aprendizaje. Una conversación difícil es aquella que en general se prefiere evitar, las que llevan a abordar temas incómodos, aquellos que son de delicados de hablar.

La conversación difícil no es un objetivo en sí mismo, sino un medio para: llegar a acuerdos, resolver diferencias o conflictos, diseñar estrategias, movilizar puntos de vista, entre otros. De modo que el manejo consciente y asertivo de una conversación difícil produce grandes diferencias en la gestión de un líder y en los resultados que puede obtener un equipo de trabajo.

Este tipo de interacción es complejo, generalmente involucra diferencias en las perspectivas y perturbación emocional, de modo que el diálogo no se da sobre territorio común ni con disposición a la cooperación, sino sobre territorios que deben ser defendidos y percibiendo al otro como el enemigo.

A continuación, se revisará una técnica para una conversación difícil que permita alcanzar un compromiso.

¿Cómo hacerlo?

#### A. Objetivo

Para que una conversación sea efectiva, es fundamental el haber definido un objetivo que guíe la misma antes, durante y después del encuentro con la otra persona. Es decir la primera pregunta que debe hacerse el supervisor es: *¿Qué quiero lograr con esta conversación?*

#### B. Las conversaciones tienen tres etapas:

##### Apertura: Identifique el problema

- Identifique el problema
- Seleccionar situaciones/ejemplos específicos que muestren la acción que se necesita cambiar
- Describir las emociones en relación con la situación
- Clarificar lo que esto genera
- Identificar su propia contribución al problema
- Mostrar el deseo o necesidad de cambiar esta situación
- Invitar a que la otra persona responda

##### Exploración/Indagación

- Indagar sobre la percepción del otro
- Escuchar
- Usar el parafraseo, y chequear permanentemente el entendimiento de la postura del otro

- Hacer preguntas abiertas para entender la situación
- Usar la empatía, asegurarse de que el otro entiende que usted es capaz de ponerse en su lugar para entender la situación

#### Cierre

- Acuerdo en torno a la solución
- Definir próximos pasos
- Comprometer la responsabilidad mutua por las acciones acordada

## 2.3 Actividad N°3: Conversaciones difíciles

<b>INTRODUCCIÓN</b>	En esta experiencias, se trabajarán los conceptos y temas Indagación y conversaciones difíciles.
<b>APRENDIZAJES ESPERADOS</b>	Aplicar técnicas de comunicación efectiva en una situación laboral determinada".
<b>OBJETIVO EJERCICIO</b>	El supervisor podrá reconocer los distintos aspectos constitutivos de una conversación difícil.
<b>MATERIALES Y RECURSOS</b>	Para la realización de esta actividad, sólo es requerido el libro de actividades y lápiz para responder. Dependiendo de las necesidades, se podrá responder de manera presencial o no presencial.
<b>SUGERENCIAS METODOLÓGICAS</b>	Esta es una actividad de tipo presencial. Para trabajar los mismos conceptos, con otra estrategia didáctica, se sugiere realizar una lluvia de ideas, utilizar preguntas guías ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, etc. También se puede solicitar un cuadro comparativo o un cuadro sinóptico.
<b>TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDAD PRESENCIAL</b>	60 a 90 min 30 a 45 min

<b>SEGURIDAD</b>	Por ser una actividad presencial, se debe procurar que todos los participantes cuente con sillas y mesas adecuadas para escribir, que existan vías de escape claramente señaladas y que circulación se siempre expeditas para el desplazamiento tanto del docente como de los estudiantes.
------------------	--

### En la sesión presencial: parte 1

El docente le pedirá a cada participante que conteste en forma individual las preguntas más abajo indicadas, luego en plenario le solicitará al grupo que den cuenta de sus respuestas y generará una conversación buscando apalancar los conocimientos desarrollados en el capítulo.

#### Recurso didáctico:

Preguntas para el ejercicio
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿En tu opinión, cómo están las conversaciones actualmente en la organización?</li> <li>2. ¿Son muchas o pocas?</li> <li>3. ¿Son efectivas?</li> <li>4. ¿Se conversa de lo que hay que conversar?</li> <li>5. ¿En tu área tienes con tu equipo las conversaciones necesarias?</li> <li>6. En tú área, ¿Se conversa de lo que hay que conversar?</li> </ol>

### Cierre parte presencial:

El docente cerrará la actividad buscando relevar el rol de las conversaciones en la organización, sobre todo respecto de la calidad de las mismas. Buscará determinar con el grupo si se tienen las conversaciones necesarias, aquellas que abren posibilidades y generan aprendizaje en la organización. Luego cerrará preguntando si ellos, en su rol, pueden tener conversaciones de mayor impacto con sus equipos de trabajo.

### En la sesión presencial: parte 2

#### Inicio:

El docente constituirá tríos y solicitará tres roles: a) expositor de un tema (A) b) persona que indaga (B) y c) observador. El objetivo es practicar la indagación generando nuevas posibilidades respecto del entendimiento de una situación.

### Recurso Didáctico:

El docente le pedirá al participante que expone un tema o situación (A), que piense en una situación que tenga que resolver y se sienta complicado respecto de cómo abordarla. Le solicitará que le relate a su compañero esta situación.

El compañero realizará preguntas que le permitan indagar sobre la situación de modo de comprenderla mejor y al mismo tiempo generarle nuevas perspectiva a su compañero.

El ejercicio se repetirá con el participante (B) como relator de la situación.

El observador tomará nota del tipo de preguntas y las reacciones del Supervisor A y B y de las conclusiones del ejercicio. Luego dará feedback a sus compañeros.

### Cierre:

El docente cerrará la actividad buscando relevar el valor de la indagación, sobre todo respecto de las posibilidades que genera para mejorar el proceso comunicativo y enfrentar situaciones en conjunto.

### En la sesión presencial: parte 3

#### Inicio:

El docente constituirá duplas con el objetivo de practicar una conversación difícil.

#### Recurso didáctico:

##### Instrucciones

1. El instructor asignará dos roles: supervisor de primera línea y trabajador
2. La situación puede ser la siguiente: “El trabajador nuevamente se ha ausentado a su turno, sin previo aviso en esta oportunidad, el supervisor le llama la atención. Ambos tienen razón: el trabajador conoce sus situaciones reales que lo llevan a ausentarse, por ejemplo entorno familiar complejo. El supervisor, por su parte, tiene clara su responsabilidad respecto de su rol, la necesidad de mantener el equipo alineado y los costos que implica la ausencia de un miembro del equipo.
3. Se entabla la conversación (10 min)
4. El instructor les solicita utilicen la pauta para conversaciones difíciles y se les pide que traten de llegar a un compromiso

**Cierre:**

El instructor solicita en plenario que las duplas cuenten su experiencia, lo más complejo, lo más fácil, en que aspectos de la conversación la dupla se bloqueó. ¿Pudieron salir del bloqueo? ¿Cómo? ¿Qué lecciones deja esta conversación?

**Actividad sugerida en el lugar de trabajo:**

Se sugiere que los supervisores practiquen los dos ejercicios de Indagación y Conversaciones Difíciles, en su lugar de trabajo, aprovechando conversaciones y situaciones con sus trabajadores.

### 3. IDENTIFICAR FOCOS DE CONFLICTO LABORAL O PREOCUPACIONES

Los conflictos están presentes en cada momento. Forman parte de la vida laboral, familiar, en la relaciones de amistad. El conflicto siempre termina surgiendo. El conflicto a su vez tiene consecuencias, dinámicas de equipo dañadas, colegas de trabajo que no se relacionan, familiares que rompen sus relaciones etc. Los conflictos son relevantes en el mundo laboral pues afectan el rendimiento de los equipos.

En este capítulo se abordarán los elementos básicos de los conflictos con el objetivo que el supervisor de primera línea pueda detectarlo a tiempo y gestionarlos y en otros casos derivarlos a niveles superiores para su resolución.

#### APRENDIZAJES ESPERADOS

- Identificar preocupaciones o focos de conflicto laboral en una situación laboral determinada.

#### 3.1 El conflicto

Entendemos por conflicto todas aquellas situaciones en las que existen confrontaciones entre intereses de las partes que entran en conflicto o una diferencia entre 2 o más personas o grupos, caracterizadas por tensión, polarización; y en donde los vínculos se resienten o se rompen o “cuando una parte percibe que otra está afectando sus intereses”.

Por tanto:

- Un conflicto existe siempre cuando exista una divergencia real o percibida de intereses entre personas.
- La fuerza de esos intereses es la que determina la intensidad del conflicto, y en qué medida la posición es conciliable o no.
- Los jefes dedican el 20% de su tiempo al manejo de conflictos.
- En la empresa y en la vida diaria podemos encontrar diferentes tipos de conflictos que deberemos enfrentar, por ejemplo:
  - conflictos de índole laboral
  - conflictos interpersonales
  - conflictos de autoridad
  - conflictos de motivación

En el contexto actual hay elementos que hacen que se aumenten las posibilidades de que surjan conflictos en las organizaciones:

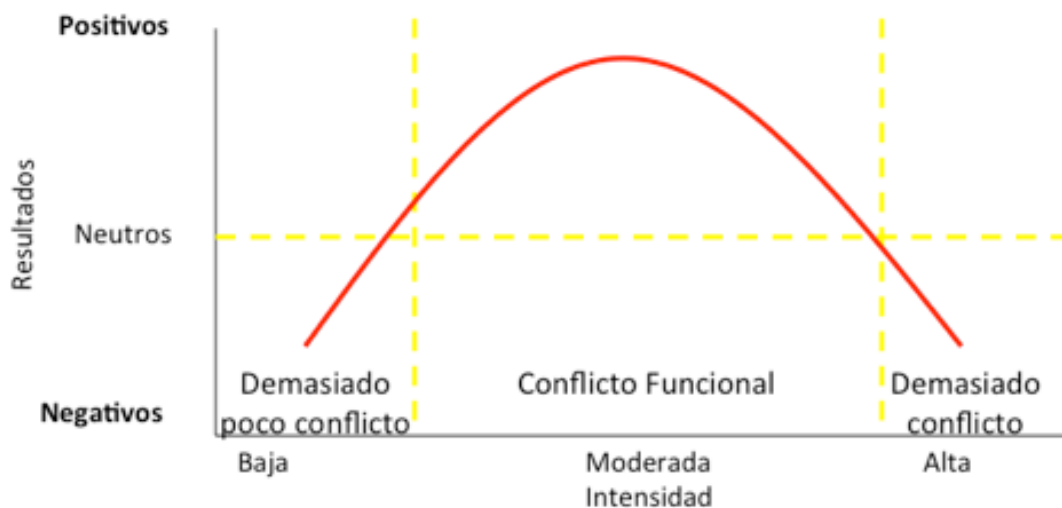
- Las presiones por mantener altos niveles de rendimiento (“hacer más con menos”)
- Las interdependencias que se producen a nivel organizacional La necesidad de trabajar en equipos de trabajo colaborativos donde existen diferentes prioridades, incentivos y estilos de hacer las cosas

- Un creciente aumento de la diversidad y heterogeneidad de las personas
- Un entorno más incierto en lo laboral/profesional

Algunas variables que inciden en la aparición de conflictos son:

- Tamaño del grupo (más grande/ más posibilidades de conflictos)
- Antigüedad de los trabajadores (inversamente proporcional)
- Diversidad de miembros
- Ambigüedad en nivel de responsabilidades y límites poco claros
- Interdependencia entre las personas o los grupos

Los conflictos, afectan el rendimiento, sin embargo es inevitable tener conflictos, a continuación se presenta un diagrama que muestra la relación entre conflicto y resultados:



*Diagrama 3: Conflictos y resultados*

La zona del conflicto funcional, es la espada en una unidad de trabajo y organización, los conflictos al evitarlos, llevan a bajas de productividad y si no se gestionan también. Sin embargo, cuando existen conflictos funcionales, gestionados, las organizaciones tienden a aumentar su productividad, mantener buenos climas de trabajo y satisfacción entre los trabajadores.

### 3.1.1 Dinámica del conflicto

Para Cardona y Wilkinson, hay dos dimensiones en el conflicto: la relacional y la emocional. El conflicto racional se basa en el desacuerdo sobre algún tema objetivo y tiende a ser explícito. En cambio, el conflicto emocional se caracteriza por afectar el plano personal. Y las partes implicadas, se sienten dañadas en su fuero interno, lo que muchas veces genera una rotura en las relaciones.

Según los autores, las interacciones en los dos planos, genera las siguientes posibilidades:

		RACIONAL	
EMOCIONAL		Desacuerdo	Acuerdo
	Acuerdo	Discrepancia	Unidad
	Desacuerdo	Confrontación	Conformidad

Tabla 6: Dimensiones del conflicto

**En el caso de la discrepancia:** el resultado, puede ser potencialmente productivo y enriquecer la creatividad. Pues se mantiene la sintonía emocional, habiendo un desacuerdo racional. Las discrepancias pueden favorecer resolver problemas, generando un esfuerzo integrador.

**En la unidad:** hay acuerdo en lo emocional y racional, no hay problemas, es lo que busca cualquier equipo de trabajo y su jefatura.

**Confrontación:** la discrepancia no se resuelve y se daña la sintonía emocional. En estos casos, es probable que se profundicen las diferencias y surjan posiciones entre los miembros del equipo. Esta es la situación más estresante en los conflictos.

**Conformidad:** Es un pacto al que se llega, en los casos de confrontación. Esta es una situación en general transitoria, se utiliza para evitar la ruptura de la relación. Es importante evitar llegar a este punto, pues la única forma de salir es por la vía de la explicitación de la situación de confrontación y por tanto la ruptura de la relación.

Lo importante de esta clasificación es que el supervisor pueda distinguir conflictos existentes y latentes.

### 3.1.2 Causas de los conflictos

#### Diferencias personales

Las diferencias personales es una de las causales de conflicto y entre ellas es posible distinguir las siguientes causas raíz:

A. Variedad de género, cultura, creencias:

Los hombres y mujeres perciben el mundo de manera distinta y esto puede acarrear conflictos a la hora de enfrentar situaciones.

Por su parte creencias y cultura condicionan la percepción que se tiene sobre la realidad, las personas las han adquirido a lo largo de su vida, en el proceso educativo, en el contexto familiar. Por esta razón a veces esta es una fuente de conflicto difícil de enfrentar, pues está muy arraigada en las personas.

## B. Diferentes personalidades

Según la psicología social, existen 4 grandes tendencias humanas de temperamento que afectan el enfoque de la realidad, de las relaciones interpersonales, la manera en que se procesa la información se decide. Estas son: la racional, conceptual, sensitiva y emocional.

- ✓ Racional: Persona que se fija en los datos, en la información objetiva, analizará las situaciones desde una perspectiva muy lógica. Seguirá un proceso lógico para tomar decisiones.
- ✓ Conceptual: se guiará por la intuición del procesamiento de información. Se hará una idea global respecto de cómo es la situación, se preocupará del qué y para qué.
- ✓ Sensitivo: se focalizará en la información que le llega desde los sentidos, y tomará en cuenta los valores y sentimiento de la gente. Le preocupa el cómo de las cosas, los detalles.
- ✓ Emocional: no necesitará de datos objetivos, se hará una idea global, se centrará en las personas, es decir en el quién.

## C. Diferentes necesidades y recursos

Cada persona, está en distintas etapas de su vida, tiene distintas necesidades ya sea en el plano personal y laboral. En el ámbito laboral cada uno tendrá tareas y objetivos y cumplir, y dado que los recursos son escasos a veces se generan conflictos por ellos. Un ejemplo de esto, son los requerimientos de producción planificados por el área de planificación minera, que chocan con la realidad de recursos de las áreas operativas.

### 3.1.3 Tendencias Humanas conflictivas

Un segundo grupo de causales, son ciertas características de las personas, que pueden traducirse en conflictos en los equipos de trabajo:

- a. El orgullo. La sobre estimación de los propios méritos, que conduce a que algunas personas, se sientan superiores a otras
- b. La envidia: la tendencia a sentir que otras tienen más que uno, desde el punto cualitativo o cuantitativo. Esto lleva a la sensación de injusticia
- c. La flojera: evitar el trabajo, hacer justo lo necesario, lentitud en los actos acompañada de falta de interés. esto lleva a roces en los equipos, pues algunos perciben que se esfuerza y hacen más que otros.
- d. La propensión a juzgar: tendencia a etiquetar a una persona conforme a unos cuantos parámetros. Estos juicios forman barreras entre personas, obstaculizando el entendimiento.
- e. El miedo al conflicto: es la tendencia a evitar situaciones de conflicto, no enfrentarlas por temor a sus consecuencias. Esto hace que estas persona, no resuelvan sus conflictos y por tanto no se cumplen expectativas entre las partes.

### 3.1.4 Causas contextuales

- La estructura del lugar de trabajo: en la organización el diseño de la estructura puede facilitar el surgimiento de conflictos, si la estructura es demasiado vertical, o si existe duplicidad de funciones, responsabilidades entre áreas, o si no están claros clientes y proveedores internos.
- La organización del trabajo: si esta no está clara, y el supervisor ha dejado espacios vacíos de claridad, es posible que se produzcan roces entre trabajadores. La claridad de tareas, de objetivos es vital para un buen funcionamiento del equipo.
- Estados de ánimo: todas las personas tienen altos y bajos, a veces un estado de ánimo negativo, causado por un factor no laboral, gatilla conflictos inesperados.

### 3.1.5 Consecuencias de los conflictos

El conflicto puede generar consecuencias positivas, como también puede generar consecuencias negativas el no tener conflictos:

Costos de no resolver un conflictos	Consecuencias positivas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminución de la autoestima</li> <li>Acumulación de tensión interna</li> <li>Desgaste emocional</li> <li>Relaciones interpersonales poco honestas</li> <li>Dificultades ignoradas suelen intensificarse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El conflicto estimula defensas individuales y por eso aumenta la capacidad de los individuos para afrontar situaciones.</li> <li>Cuando los conflictos son de un grupo contra otro, los grupos se cohesionan internamente.</li> <li>Se estimula la búsqueda de soluciones para generar cambios</li> </ul>

*Tabla 7. Consecuencias del conflicto*

El conflicto será positivo, si favorece la obtención de los objetivos del grupo, generando consecuencias tales como, mejorar la calidad de las decisiones, estimular la creatividad y la innovación, estimula el interés y curiosidad, ofreciendo un ambiente adecuado para resolver los problemas.

El conflicto será negativo, cuando ofrece consecuencias destructivas para el grupo, retardando la comunicación afectando la organización y la disposición para trabajar juntos y por tanto subordinando el cumplimiento de las metas a los intereses de sus miembros.

### 3.2 Actividad N°4: Conflictos y sus causas

<b>INTRODUCCIÓN</b>	En esta experiencias, se trabajarán los conceptos y temas Conflicto y Causas de conflictos
<b>APRENDIZAJES ESPERADOS</b>	Identificar preocupaciones o focos de conflicto laboral en una situación laboral determinada"
<b>OBJETIVO EJERCICIO</b>	Internalizar el sentido del conflicto
<b>MATERIALES Y RECURSOS</b>	Para la realización de esta actividad, sólo es requerido el libro de actividades y lápiz para responder. Papelógrafo para anotar.
<b>SUGERENCIAS METODOLÓGICAS</b>	Esta es una actividad de tipo presencial. Para trabajar los mismos conceptos, con otra estrategia didáctica, se sugiere realizar una lluvia de ideas, utilizar preguntas guías ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, etc. También se puede solicitar un cuadro comparativo o un cuadro sinóptico que se pueden trabajar de manera grupal en papelógrafos.
<b>TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDAD PRESENCIAL</b>	15 min primer ejercicio 20 min segundo ejercicio 35 min tercer ejercicio
<b>SEGURIDAD</b>	Por ser una actividad presencial, se debe procurar que todos los participantes cuente con sillas y mesas adecuadas para escribir, que existan vías de escape claramente señaladas y que circulación se siempre expeditas para el desplazamiento tanto del docente como de los estudiantes.

#### En la sesión presencial: primera parte

##### Inicio:

El docente en plenario le pedirá a la audiencia que indiquen que sienten cuando se habla de "conflicto". Se busca identificar la visión que los participantes tienen sobre le mismo, para profundizar en su definición y alcances, beneficios y desafíos.

## Recurso didáctico:

### Preguntas para el ejercicio

¿Qué sienten cuando escuchan la palabra conflicto?

¿Qué ideas o sensaciones se les vienen a la mente?

El docente listará las ideas de los participantes en un paleógrafo, ordenándolos de acuerdo a: percepciones positivas y negativas o posibilidades y restricciones

## Cierre:

El docente cerrará la actividad buscando mostrar las percepciones que existen sobre el conflicto, intentando demostrar que este genera posibilidades en las organizaciones y que detectarlo y abordarlo genera condiciones positivas para los equipos de trabajo.

## En la sesión presencial: segunda parte

### Inicio:

El docente invitará entre 6 a 8 supervisores a pasar adelante a una actividad. Desde un círculo deben presentarse voluntarios y se debaten las motivaciones. El docente intenta demostrar como las personas, aunque actúen de la misma manera, pueden estar partiendo de motivaciones diferentes y comprender actitudes aparentemente incomprensibles.

## Recurso Didáctico

Se pide que seis a ocho personas se presenten voluntariamente al centro del círculo. Luego deberán decir al grupo los motivos por los que se han presentado voluntariamente. El resto del grupo escucha. Seguidamente se pide a quienes no se han presentado voluntariamente que expongan públicamente sus motivos para no hacerlo.

Este ejercicio puede hacerse de otro modo : se pide a quienes no se han presentado voluntariamente que digan porque creen que se han presentado los otros y viceversa.

## Cierre

El docente guiará la conversación del plenario relevando que las motivaciones son muy personales. Reforzará las ideas de que “Nadie es dueño de la verdad”, sino que cada cual puede poseer una parte de la misma y que “debemos ser menos jueces y más humanos”: muchas veces proyectamos en los demás nuestras propias motivaciones.

## En la sesión presencial: tercera parte

### Inicio:

El docente armará tríos y le solicitará a cada participante que identifique las causas de conflictos existentes en su área de trabajo, pero recurrentes, es decir que siempre aparecen. Puede ser un mismo conflicto o de un mismo tipo. Este ejercicio busca que los participantes expliciten los tipos de conflictos, más recurrentes y puedan analizar sus causas y explicitar que le pasa al equipo y a ellos, cuando no se resuelven.

### Recurso Didáctico:

#### Preguntas para el ejercicio

Cada participante en forma individual contestará las siguientes preguntas :

1. De acuerdo a las causas de los conflictos vistas en clases , cuales son las causas más recurrentes
2. Ejemplifique
- 3.Cuál es la emoción del equipo al respecto
4. Qué le ha pasado a usted, que emoción le genera este (os) conflicto recurrente (s)

#### En grupo

Los participantes cuentan sus hallazgos y discuten sobre las causas y las emociones propias y las de equipo, dando cuenta de las consecuencias.

### Cierre:

El docente, mostrará nuevamente los tipos de conflictos y las consecuencias de no enfrentarlos adecuadamente, con énfasis en la emoción y estados de ánimo que genera en los trabajadores y supervisor de primera línea.

### Actividad sugerida para el lugar de trabajo:

El docente /instructor le solicitara a los supervisores que en sus lugares de trabajo identifiquen conflictos latentes, producto de resoluciones del tipo “conformidad” y analicen sus potenciales consecuencias actuales o futuras de no abordarse nuevamente.

## 3.3 Dimensiones básicas para la resolución de conflictos

Según Thomas Kilmann (1974) existen cinco tipos de respuesta a la hora de abordar un conflicto. Ninguna de ellas es buena ni mala en sí misma, todo dependerá del momento y del conflicto en sí.

Estas posibles respuestas, son la base de muchos cuestionarios dirigidos a evaluar cuál es el estilo dominante de cada persona a la hora de resolver un conflicto. Cada estilo depende de la preocupación que la persona tiene hacia sus intereses propios y hacia los intereses de la otra parte en conflicto.

- **Competir es la respuesta más agresiva:** es ir al conflicto , intentando obtener la mayor ganancia para dejar al otro sin nada
- **Eludir:** consiste no implicarse el conflicto
- **Acomodarse:** Es concederle al otro
- **Compromiso:** centrada en la disposición a ganar y perder algo
- **Colaborar:** trabajar para que las dos partes consigan el máximo de lo que pretenden sin que nadie pierda.

La respuesta personal de cada persona dependerá de muchos factores, y uno de ellos es el de la respuesta que aborde la otra persona. En este sentido nos podemos encontrar con todos los juegos y estrategias posibles. Sin embargo, las personas tienen cierta tendencia responder de acuerdo a un estilo. Para ello se han creado varios instrumentos que permite distinguir cual es la aproximación más innata que tiene una persona al abordaje de conflictos y pueden ser encontrados en internet.



Diagrama 4. Modelo de Thomas y Killman para gestionar conflictos

Algunas de las características de estos estilos son:

### Competir

*Alta tendencia a lograr los intereses personales y baja a colaborar para lograr los intereses del resto. En estos casos:*

- Se defiende la posición personal sin dejar margen de actuación al resto del grupo, porque no se consideran las necesidades de los demás.

- Este estilo genera mal ambiente y puede llevar a no revelar información interesante para el grupo.
- Normalmente implica usar conductas dominantes (elevar el tono de voz, buscar aliados, argumentar basándose en personas más “poderosas”, etc.) ya que se trata de forzar que los demás acepten la posición.
- Tiene el peligro de que el resto del equipo abandone o no esté dispuestos a asumir los costos de decir lo que opina, reduciendo la capacidad del equipo.

## Eludir

*Baja tendencia a lograr los intereses personales y baja también a colaborar para lograr los intereses del resto. En estos casos:*

- El conflicto no se afronta porque se ignora, se niega o se piensa que no merece la pena abordarlo por ser un tema trivial (p. ej. quedar a una hora en el foro y entrar media hora después) o tan importante que requiere más preparación.
- En cualquier caso habrá que identificar por qué se elude el conflicto (p. ej. existen temas “tabú”, por conflictos encubiertos que nadie quiere tratar, etc.).

## Acomodarse

*Baja tendencia a lograr los intereses personales y alta a colaborar para lograr los intereses del resto. En estos casos:*

- Al tender a priorizar los intereses de los demás, la forma de resolver el conflicto es ceder. Resulta útil cuando el tema es más importante para los demás o cuando son más poderosos que nosotros.
- Esta situación puede reflejar que el conflicto se considera como algo negativo, que el tema no es suficientemente importante para abordarlo o que, para algunos, las ideas del resto no son importantes.

## Colaborar

*Alta tendencia a lograr los intereses personales y alta también a colaborar para lograr los intereses del resto. En estos casos:*

- Conviene saber que hay ocasiones en las que los miembros equipo tienen que ceder. Una persona no puede pretender que todas sus ideas sean elegidas o aceptadas siempre por el resto. Cuando se trabaja en grupo “ceder no es perder”.
- Los miembros del grupo se esfuerzan por lograr que se satisfagan los intereses de los distintos miembros. Es un reflejo de que el grupo ha llegado a un nivel adecuado de madurez.
- Esto supone aceptar las opiniones de todos los miembros y poner en común las diferentes visiones para resolver los problemas de la mejor manera posible.
- El peligro es dedicar mucho tiempo a consensuar aspectos que no son importantes (p. ej. en qué día de la semana nos conectamos al chat).

## Compromiso

Tendencia media a lograr los intereses personales y media también a colaborar para lograr los intereses del resto. En estos casos:

- Los miembros del grupo reconocen sus diferencias y buscan una solución intermedia aceptable para todos.
- Puede ser útil para solucionar de forma temporal problemas complejos o cuando no hay tiempo suficiente para abordarlos mejor.
- Se caracteriza los procesos de “regateo” o por expresiones del tipo “ayer cedí yo, hoy te toca a ti”.
- Esto provoca que las soluciones grupales sean de peor calidad.

### 3.4 Actividad N°5: Focos de Conflicto: Identificación

<b>INTRODUCCIÓN</b>	En esta experiencias, se trabajarán los conceptos y temas Asociados a estilos para abordar de conflictos
<b>APRENDIZAJES ESPERADOS</b>	Identificar preocupaciones o focos de conflicto laboral en una situación laboral determinada
<b>OBJETIVO EJERCICIO</b>	Se espera que el supervisor de primera línea logre identificar focos de conflictos y reconozca su estilo al abordarlos.
<b>MATERIALES Y RECURSOS</b>	Para la realización de esta actividad, sólo es requerido el libro de actividades y lápiz para responder. Papelógrafo para anotar.
<b>SUGERENCIAS METODOLÓGICAS</b>	Esta es una actividad de tipo presencial. Para trabajar los mismos conceptos, con otra estrategia didáctica, se sugiere realizar una lluvia de ideas, utilizar preguntas guías ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, Etc. También se puede solicitar un cuadro comparativo o un cuadro sinóptico que se pueden trabajar de manera grupal en papelógrafos.

<b>TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDAD PRESENCIAL</b>	90 min
<b>SEGURIDAD</b>	Por ser una actividad presencial, se debe procurar que todos los participantes cuente con sillas y mesas adecuadas para escribir, que existan vías de escape claramente señaladas y que circulación se siempre expeditas para el desplazamiento tanto del docente como de los estudiantes.

### En la sesión presencial:

El docente le solicitará a cada participantes que se auto evalúe en función de los estilos de abordaje de conflictos. Con ello se busca que los supervisores se reconozcan a sí mismos en sus preferencias naturales e identifiquen las consecuencias de sus estilos.

### Recurso didáctico:

Se sugiere utilizar cuestionario de Thomas Killman disponible en internet, y luego en grupos compartir los resultados con evidencias asociadas a cada estilo dando cuenta de las ventajas y desventajas de este.

Preguntas para el ejercicio
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál es mi estilo dominante?</li> <li>2. ¿Cuáles han sido las ventajas y desventajas de este estilo para mí?</li> <li>3. ¿Cuáles son los efectos que genera en mi equipo de trabajo?</li> <li>4. ¿Hay situaciones donde es útil este estilo?</li> </ol>

### Cierre:

El instructor recogerá los aprendizajes y mostrará al grupo las ventajas y desventajas de cada uno de los estilos, sobre todo recalcando el hecho de que conocer el propio estilo permite administrarlo.

Actividad sugerida para el lugar de trabajo: No aplica

## 4. FUENTES DE INFORMACIÓN

- McEntee, Eileen; Comunicación Oral; Mc Graw Hill; México; 1996.
- Video comunicación no verbal: <http://www.blogseitb.com/inteligenciaemocional/2015/08/12/sobre-comunicacion-no-verbal/>
- Pablo Cardona y Helen Wilkinson. “Creciendo como Líder “. Ediciones Universidad de Navarra.
- Conflicto, negociación, mediación y arbitraje: un acercamiento desde el ámbito laboral. LUIS AHUMADA FIGUEROA. Psicoperspectivas. Revista escuela de psicología. Vol1 /2002
- Comunicación Interpersonal en la empresa. José. M. Rodríguez Porras. Paradigmas de Liderazgo. McGraw-Hill Profesional, 2001
- Cuestionario Thomas Killman <https://postgradouft.files.wordpress.com/2013/10/manejo-de-conflicto.pdf>
- Active listening. Darden Business Publishing. University of Virginia



Consejo Minero  
Dirección: Apoquindo 3500, Piso 7, Las Condes, Santiago.  
Teléfono: (562) 2347 2200  
[www.ccm.cl](http://www.ccm.cl)

## SOCIOS CCM



Una iniciativa de:

Con la asesoría experta de:

