

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Xavier Llinàs Audet

Director Académico

Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria



Cátedra UNESCO
de Dirección Universitaria



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

COMUNICACIÓN



INTERPERSONAL



OBJETIVOS I

- Desarrollar “Habilidades de interrelación” para **entender mejor, persuadir y motivar** a las personas, según sus necesidades tanto **profesionales como personales**.
- Analizar y averiguar por qué las personas se **comunican bien** o en ocasiones tienen **dificultades** entre ellas, y el resultado que esto provoca en su relación y entendimiento.



OBJETIVOS II

- Saber **cómo nos ven los demás**, para conocernos mejor y comprender el impacto que producimos en ellos.
- Establecer una **estrategia para acomodar** nuestra conducta a las **necesidades motivadoras** de los demás y lograr un mayor grado de eficacia interrelacional con los clientes, colaboradores, etc.,...
- **Aplicar** los conocimientos adquiridos en la sesión a la vida real, tanto profesional, social como personal.



1

TIPOLOGÍA O ESTILO



DIFERENCIA ENTRE ENJUICIAR Y DESCRIBIR

ENJUICIAR:

- Es emitir **juicios de valor** sobre las personas.
- Es **juzgar** a las personas basándonos en si **me gustan o no me gustan**.



DIFERENCIA ENTRE ENJUICIAR Y DESCRIBIR II

DESCRIBIR:

- Es ser **objetivo** al observar a una persona, de forma que los **demás estén de acuerdo** en el contenido de lo que decimos sobre esa persona.
- Es **indicar** como es o no es una persona, diciendo **suficientes palabras sobre la persona**, de modo que sólo se refieran a ella.



DOMINANCIA

Describir con la ayuda de palabras o frases cortas las conductas o comportamientos que caracterizan a cada una de estas tendencias

← +DOMINANCIA	- DOMINANCIA →
<ul style="list-style-type: none"> • Habladora. • Parece segura. • Hace afirmaciones. • Directa. • Desafía. • Provoca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Callada. • Parece insegura. • Hace preguntas. • Indirecta. • Sumisa. • Tolera.

DOMINANCIA II

+ DOMINANCIA	- DOMINANCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Asertiva. • Agresiva. • De decisiones rápidas • Interrumpe. • Contundente. • Autoritaria. • Resolutiva. • Emprendedora. • Activa. • Exigente. • Competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco asertiva. • Tranquila. • De decisiones lentas. • Sabe escuchar. • Flexible. • Reflexiva. • Permisiva. • Conformista. • Pasiva. • Tolerante. • Participativa.



EMOCIONALIDAD

Describir con la ayuda de palabras o frases cortas las conductas o comportamientos que caracterizan a cada una de estas tendencias.

+ Emocional

- Parece abierta.
- Cálida.
- Espontánea.
- Expansiva.
- Le gusta divertirse.
- Orientada a personas.
- Gesticula.
- Muestra sus emociones.
- Expresiva.
- Impulsiva (Temperamento).
- Alegre.
- Extrovertida.
- Próxima.
- Sociable.
- Subjetiva.
- Influyente.
- Efusiva.
- Inquieta.



EMOCIONALIDAD II

- Emocional

- Parece cerrada.
- Fría.
- Estructurada.
- Autodisciplinada.
- Seria.
- Orientada a la tarea.
- Gesticula poco.
- No muestra emociones.
- De postura rígida.
- Flemática.
- Triste.
- Introversa.
- Distante.
- Insociable.
- Objetiva.
- Inmutable.
- Imperturbable.



Impulsor/Promotor	Mediador/Facilitador
Gestor/Controlador	Metódico/Analítico



ORIENTADOS A LAS RELACIONES, A LAS PERSONAS

Tiempo: FUTURO

+ EMOTIVO

Tiempo: PRESENTE/PASADO/FUTURO

+ DOMINANTE

IMPULSOR	MEDIADOR
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Habla con energía, fuerte, gesticula mucho, exagera ⇒ Decide deprisa, es arriesgado, creativo e impulsivo ⇒ Hablador, entusiasta, escucha poco, interrumpe ⇒ Intuitivo, superficial, desconfiado y poco constante ⇒ Le gusta ser el centro de atención, es impaciente ⇒ Poco indulgente y poco fiel, relación informal ⇒ Se enfada, agrade y trata de ganar como sea ⇒ Estimulante, asertivo, relacional, inconstante, ideas <p>Puntos fuertes: Comunicativo, espontáneo Puntos débiles: Superficial, poco fiable Necesidades: RECONOCIMIENTO, PODER</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Hablador, emotivo, espontáneo, gesticulativo, sensible ⇒ Poco arriesgado, parece poco seguro, indeciso, simple ⇒ Sutil, escucha, pregunta, amable, ayuda, coopera ⇒ No es directo, es cálido y amistoso, buena persona ⇒ Flexible, crédulo, confiado y comprensivo ⇒ Se dispersa, controla poco el tiempo, relación informal ⇒ Le cuesta alcanzar objetivos, centrado en las personas ⇒ Da la razón, consensua, trata de conciliar opiniones <p>Puntos fuertes: Consciente, acepta Puntos débiles: Indirecto, dubitativo Necesidades: APRECIO, SEGURIDAD</p>
GESTOR	METÓDICO
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Habla de forma directa, serio y gesticula ⇒ Decidido, exigente, impaciente y meticuloso ⇒ Crítico, desafiante, ganador y poco sensible ⇒ Escucha, sopesa, interrumpe e impone su criterio ⇒ Seguro, frío, orientado a objetivos y dinero ⇒ Argumenta con lógica aplastante ⇒ Consciente del tiempo, relación formal <p>Puntos fuertes: Afirmativo, directo Puntos débiles: Exigente, no acepta Necesidades: RESULTADOS, RECONOCIMIENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Serio, monótono, aburrido, gesticula poco ⇒ Poco expresivo, decisiones lentas, perfeccionista ⇒ Paciente, detallista, estructurado, frío y desconfiado ⇒ Terco, rígido, preciso, hermético y poco flexible ⇒ Escucha, toma nota, hace preguntas, es crítico ⇒ Exacto, disciplinado, relación formal ⇒ Defiende su postura, si no convence acaba pasando ⇒ Poco locuaz, profundo, pensador, escritor (toma notas) <p>Puntos fuertes: Cumplidor, consistente Puntos débiles: Rígido, cerrado Necesidades: SEGURIDAD, PODER</p>

Tiempo: PRESENTE

- EMOTIVO

Tiempo: PASADO

- DOMINANTE

ORIENTADOS A LAS COSAS, RESULTADOS, TAREAS



2

GENERAR CONFIANZA Y PROYECTAR EMPATÍA



EMPATIA I

Actitudes que transmiten empatía de forma visible

- Inclinar el cuerpo hacia adelante.
- Tener las manos visibles y abiertas.
- Mantener contacto ocular.
- Asentir con la cabeza.
- Inclinar la cabeza o ladearla.
- Decir expresiones como: “te entiendo, comprendo, ya, en tu lugar hubiera hecho lo mismo, etc.
- Gesticular acompasando el tema de conversación.
- Dejar lo que se hacía y atender a la persona.
- Escuchar activamente.



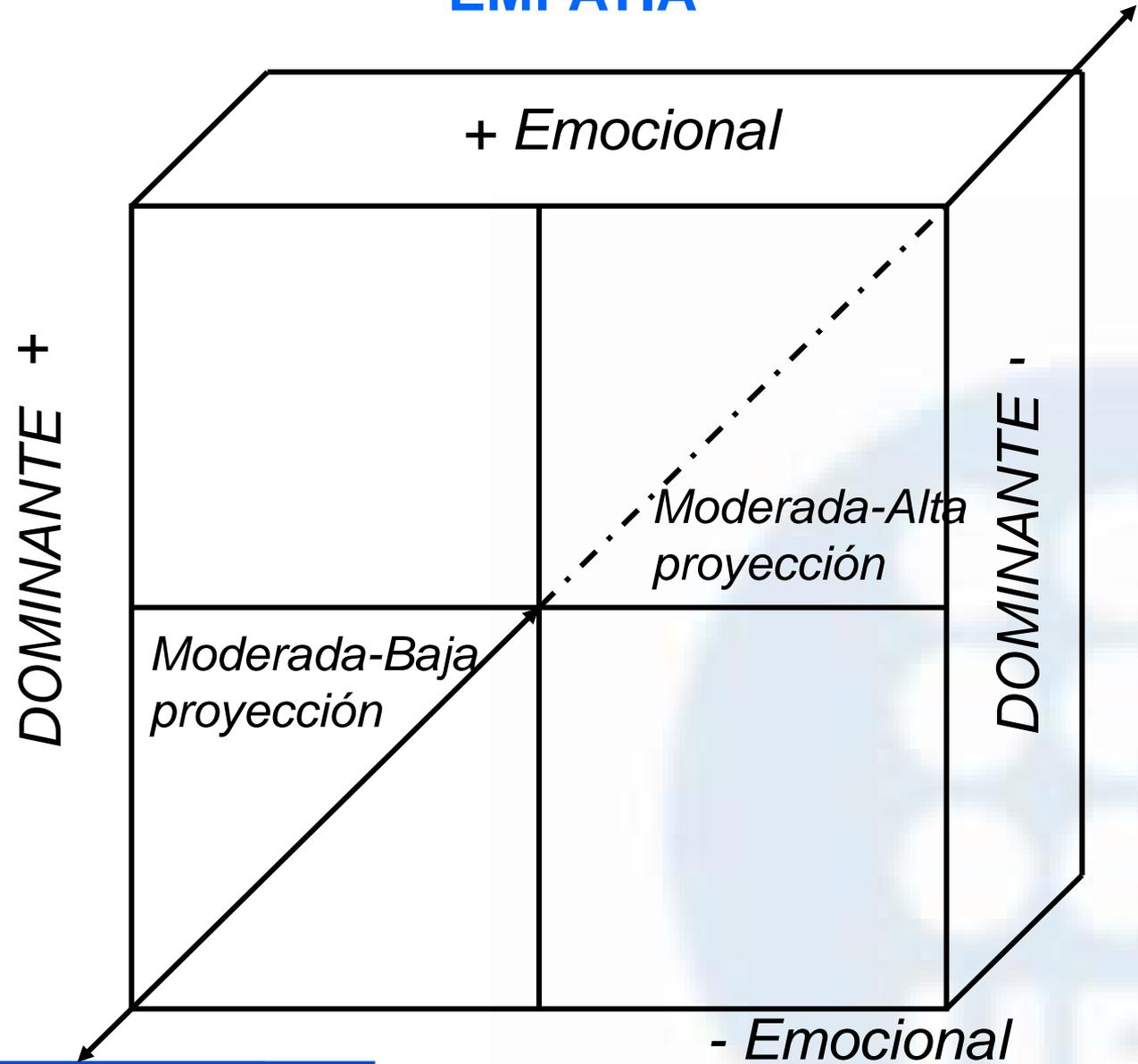
EMPATIA II

Las personas capaces de proyectar empatía generalmente son descritas por los demás como:

- Respetan a las personas como personas.
- Intentan comprender la manera de pensar de los demás.
- Muestran interés en conocer a las personas.
- Escuchan con imparcialidad y sin prejuicios.
- Aprecian la diferencia que hay entre las personas.
- Tienden a no encasillar.



EMPATIA



NECESIDADES FUNDAMENTALES DE CADA ESTILO

TIPOLOGÍAS O ESTILOS + EMOTIVIDAD

+ DOMINANCIA

PROMOTOR	FACILITADOR
<p>Necesidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De ser popular, tener buenas relaciones. • De recibir felicitaciones. 	<p>Necesidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De ser apreciado. • De ser querido.
CONTROLADOR	ANALÍTICO
<p>Necesidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De obtener resultados. • De tomar decisiones. 	<p>Necesidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De sentirse seguro. • De adquirir conocimientos.

- DOMINANCIA

- EMOTIVIDAD



CÓMO CONSEGUIR EL APOYO DE LOS OTROS I

TIPOLOGIA	Se gana el apoyo de los demás mediante
Promotor	<ul style="list-style-type: none"> • Genialidad (generando ideas). • Habilidades sociales. (comunicativas, optimistas). • Se ganan a los demás con su encanto personal. • Contacto físico, empujando. • Optimismo. • Explicando chistes. • Dinamizando.



CÓMO CONSEGUIR EL APOYO DE LOS OTROS II

TIPOLOGIA	Se gana el apoyo de los demás mediante
Controlador	<ul style="list-style-type: none"> • Sinceridad. • Seguridad. (auto confianza) • Logros, obteniendo resultados. • Eficacia. • Haciendo el trabajo a tiempo y bien.



CÓMO CONSEGUIR EL APOYO DE LOS OTROS III

TIPOLOGIA	Se gana el apoyo de los demás mediante
Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> ● Implicación afectiva. (simpatía, amistad, afecto). ● Identificación con los problemas del otro. ● Interesándose. (calor humano, amor, escuchando). ● Participativo. (trabajo en grupo). ● Aceptando a los demás. ● Mostrando interés. ● Son tocones y cariñosos.



CÓMO CONSEGUIR EL APOYO DE LOS OTROS IV

TIPOLOGIA	Se gana el apoyo de los demás mediante
Analítico	<ul style="list-style-type: none"> • Siendo precisos y rigurosos. • Con método, planificando. • Por sus conocimientos y lógica. • Teniendo la información necesaria. • Siendo imparciales con los datos.

CONDUCTAS A DESARROLLAR PARA SER EFICACES CON LOS DEMÁS

- A continuación se reflejan las **actitudes** que cada Tipología debería **desarrollar y potenciar** para **crecer personalmente**, inspirar más **confianza** y ganarse la **adhesión** de los demás en sus relaciones interpersonales. Comunicando más eficazmente al tratar con personas que piensan y actúan de forma diferente.
- Determinar el comportamiento o conducta necesario para conseguir que estas actitudes resulten visibles por los otros Estilos Sociales



CONDUCTAS A DESARROLLAR PARA SER EFICACES CON LOS DEMÁS

Necesitan trabajar y desarrollar una actitud Interna de		Y expresarla mediante los siguientes comportamientos
LAS PERSONAS DE UN ESTILO	Promotor	Autodisciplina.
		<ul style="list-style-type: none"> • Ir más despacio. • Saber esperar. • Planificar. • Usar agenda. • Ser más ordenado. • Controlarse. • No hablar tanto • Dar oportunidades. • Usar silencios. • Cumplir compromisos.

CONDUCTAS A DESARROLLAR PARA SER EFICACES CON LOS DEMÁS

Necesitan trabajar y desarrollar una actitud Interna de		Y expresarla mediante los siguientes comportamientos
LAS PERSONAS DE UN ESTILO	Controlador	<p>Humildad: Cuando tiene datos es aplastante.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser paciente. • Contar con la gente. • Mostrar que les cree. • Preguntar. • Escuchar. • Buscar hobbies. • Aceptar errores – d. otros • Aprender a relajarse. • Aprender perder tiempo. • Todo no es ganancia.



CONDUCTAS A DESARROLLAR PARA SER EFICACES CON LOS DEMÁS

Necesitan trabajar y desarrollar una actitud Interna de		Y expresarla mediante los siguientes comportamientos	
<p>LAS PERSONAS DE UN ESTILO</p>	<p>Facilitador</p>	Autodeterminación.	<ul style="list-style-type: none"> • Marcarse objetivos y ajustarse a ellos. • Ser más asertivo • Tomar decisiones. • Disentir. • Contradecir a los otros y defender su postura sinó está de acuerdo.



CONDUCTAS A DESARROLLAR PARA SER EFICACES CON LOS DEMÁS

Necesitan trabajar y desarrollar una actitud Interna de		Y expresarla mediante los siguientes comportamientos
LAS PERSONAS DE UN ESTILO	Analítico	<p>Iniciativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aceptar más riesgos. • Tomar la iniciativa. • Espontaneidad. • Decidir más deprisa. • Sentido del humor • Contar chistes. • No temer equivocarse. • Ser más participativo • Llevar la contraria • Dar un golpe en la mesa.

CÓMO REACCIONAN ANTE EL CONFLICTO

Es importante comprender cómo **reacciona** cada tipología **ante el conflicto**. El conflicto aparece cuando se **enfrentan a un cambio**, entonces se produce un **aumento de tensión**. Cuánto más difícil es aceptar o asimilar el cambio, más extremas son las reacciones de cada tipología.



TIPOLOGIA	Cómo reacciona ante el conflicto, aumento de tensión
<p>Promotor</p> <p>Lucha</p> <p>Polvorilla</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsivo. • Explota, argumenta con efectos, trata de cambiar de tema. • Desafía, grita, chilla. • Da puñetazos. • Pierde los papeles.



TIPOLOGIA	Cómo reacciona ante el conflicto, aumento de tensión
Controlador Impone Apisonadora	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia. • Exige, argumenta de forma lógica, controla, se vuelve autoritario. • Imponiendo. • Va al grano de forma autoritaria.

TIPOLOGIA	Cómo reacciona ante el conflicto, aumento de tensión
<p>Facilitador Consiente Tragón (se lo traga)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tristeza. • Condescendiente: intenta reducir la tensión diciendo que sí, dando la razón, sin estar de acuerdo con ello. • Se evade, evita el conflicto. • Renuncia a sus objetivos para no enfrentarse.



TIPOLOGIA	Cómo reacciona ante el conflicto, aumento de tensión
<p>Analítico Se retira Muermo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se retira: para volver después de haberlo pensado. • Consiente para evitar el conflicto interpersonal. • Huye. • Aporta información hasta que decide que la lógica no prevalece.

CÓMO MOTIVAR A CADA TIPOLOGÍA

Recuerde: el objetivo es facilitar nuestra comunicación en función del otro

		+ EMOTIVIDAD			
		PROMOTOR	FACILITADOR		
+ DOMINANCIA	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Diplomas, excitación ☞ Halagos delante del grupo ☞ Premios sorpresa, viajes, cenas ☞ Tu forma de trabajar es novedosa ☞ Reconocerle logros por sus ideas ☞ Como solventarías esta situación de futuro ☞ Hacia donde enfocar esta acción ☞ Cuando vengo aquí voy a la escuela 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Prestarle atención ☞ Brindarle amistad y aprecio ☞ Crear un clima laboral propicio ☞ Haciendo el trabajo que le guste ☞ Relación personal ☞ Que agradable es hacer negocios contigo 	- DOMINANCIA		
	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Recompensas económicas ☞ Regalos prácticos (herramientas) ☞ Valorar su eficacia ☞ No frustrar sus expectativas ☞ Credibilidad por los logros, resultados y ganancias ☞ Por esta diferencia de precio consigues estas ventajas 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Dándole mucho trabajo (actividad) ☞ Responsabilidad (el que + cumple con sus compromisos) ☞ Perfeccionar proyectos ☞ Escuchar su rollo ☞ Es un trabajo conciencizado ☞ Has estudiado ventajas económicas ☞ Has tenido en cuenta la seguridad que esto te supone ☞ Nos podrías analizar 			
		- EMOTIVIDAD			



LA PROACTIVIDAD

Ejemplos de conductas proactivas

- Presta atención.
- Escucha.
- Se muestra amistoso
- Cooperador.
- Se compromete.
- Empatiza.
- Hace preguntas.
- Explora opciones.
- Se comunica abiertamente.
- Intenta encontrar las necesidades del otro.
- Corre riesgos.
- Ofrece soluciones.
- Se relaja.
- Sonríe.



4 FLEXIBILIDAD Y ASERTIVIDAD



ENTENDER QUE ES LA FLEXIBILIDAD

La flexibilidad, tal como la entendemos, puede ser definida como:

- La disponibilidad de una persona para el cambio y su aceptación.
- La habilidad de considerar las necesidades de los otros tan importantes como las propias necesidades.
- Habilidad para actuar de una forma que no es propia del propio Estilo Social y que está más relacionada con el Estilo del Interlocutor.



Ejemplo: callarse cuando se tienen ganas de tomar la palabra (para una persona de Estilo Promotor, puede significar un gran esfuerzo) o, al contrario, tomar la palabra cuando generalmente en circunstancias similares permanecería callado (para una persona de Estilo Analítico esto supone un gran esfuerzo)

- La flexibilidad, es la que le hará ganar el apoyo y la confianza de los demás.
- Siendo flexibles se consigue que los otros Estilos Sociales se encuentren más tranquilos, sean más abiertos, estén más a gusto y permanezcan más atentos a las propuestas



- Aumentando el grado de flexibilidad se mejora la calidad de las relaciones interpersonales.
- Este proceso de crecimiento permite conseguir más cosas, sentirse más feliz y llevar una vida más productiva y menos estresante.



LA FLEXIBILIDAD

La flexibilidad es uno de los factores esenciales para aumentar la Confianza y asegurarse la obtención de resultados positivos y constructivos en la relación interpersonal.



Las personas flexibles son percibidas por los demás como:

1. Abiertas al cambio.
2. Adaptables.
3. Tienen interés.
4. Tienen buenas habilidades sociales.
5. Se adaptan a las situaciones.
6. Tolerantes.
7. Razonables.
8. Aceptan la ambigüedad.
9. Confían en las personas más que en las cosas.
10. Tratan a las personas de forma diferente.
11. Son impredecibles.
12. Abiertas a situaciones de “ganar-ganar”.
13. Con recursos.
14. Con tacto en el trato interpersonal.
15. Negociadores.
16. Perceptivas.



VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA ALTA O BAJA FLEXIBILIDAD

- Generalmente, las personas que requieren el apoyo de otros, necesitan también mostrar más flexibilidad para ser productivos
- Tener mucha o poca flexibilidad comporta ventajas e inconvenientes.

ALTA FLEXIBILIDAD

Ventajas

- Atractivos a los ojos de los demás. “altruistas”.
- En situaciones difíciles, tiene el apoyo de la gente.

Desventajas

- Poco consistentes.
- Poco coherentes con las situaciones.
- Impredecibles



BAJA FLEXIBILIDAD

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Consistentes. • Coherentes. • Predecibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Egocéntricos. • En situaciones difíciles, se quedan solos.

- El directivo poco flexible, en situaciones de crisis se queda solo, el equipo no le apoya.
- En general crea grupos infantiles e inmaduros, porque no piensan, no proponen, ¿Para qué?, si el jefe lo tiene claro todo y es muy consistente.



ASERTIVIDAD

- La asertividad es la afirmación de la propia personalidad, del “YO”. Significa confianza en uno mismo, autoestima, aplomo, comunicación segura y eficiente.
- Asertividad es la capacidad de auto afirmar las propias convicciones, no dejarse manipular y sin manipular a los demás.
- Decir a los demás lo que se piensa de ellos sin herir sus sentimientos.



CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONA ASERTIVA

- **Se siente libre para manifestarse.** Se auto afirma, “Este soy yo” “Siento, pienso y quiero esto.
- **Puede y sabe comunicarse con personas de todos los niveles.**
- **Tiene una actitud activa ante la vida.** Busca hasta conseguir aquello que quiere.
- **Afronta las situaciones con respeto.** Acepta sus limitaciones, sabe que no siempre puede ganar. Sin embargo, intenta con todas sus fuerzas lograr los objetivos, de manera que, tanto si gana como si pierde, llega a un acuerdo, conserva su dignidad y el propio respeto.



CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONA ASERTIVA II

- **Acepta o rechaza a las personas procurando no ofenderlas.** Es firme pero delicado a la vez, determina quienes son sus amigos y quienes no lo serán.
- **Manifiesta sus emociones con libertad.** Evitando por un lado la represión, y por otro la expresión agresiva y destructiva de sus emociones.



ASERTIVIDAD

Formas típicas de respuestas no asertivas

Bloqueo

Conducta:

Quedarse paralizado.

Pensamiento:

La mente en blanco.

La persona se auto envía mensajes ansiógenos y repetitivos: “tengo que decir algo”. Pero no dice ni hace nada, permanece callada.

El interlocutor puede interpretar esta conducta como despreocupada, falta de interés



ASERTIVIDAD

Formas típicas de respuestas no asertivas

Sobre adaptación

Conducta:

Responde según crea que sean las expectativas del otro.

Pensamiento:

Atención centrada en lo que la otra persona pueda estar esperando.

Este tipo de respuestas son comunes en las personas no asertivas.

Sonreír.

No contradecir a los demás.

No contrariar a los otros.



ASERTIVIDAD

Ansiedad

Conducta:

Tartamudeo, sudor, retorcimiento de manos, movimientos estereotipados, etc.

Pensamiento:

La persona se da rápidamente instrucciones respecto a cómo comportarse, pero la ansiedad le delata y se muestra poco hábil.

Sus pensamientos son de este tipo:

Me ha pillado

Y ahora que “digo”?

Tengo que justificarme, etc.



La ansiedad también puede producirse por un bloqueo.

Esta forma de comportamiento tiene grados. Desde una respuesta correcta, que afronta la situación, aunque con nerviosismo interno o externo, hasta el bloqueo.

Agresividad

Conducta:

Alteración y elevación de la voz, insultos.

Pensamiento:

La persona tiene pensamientos hostiles hacia los otros y los manifiesta de manera poco afortunada.

