

- **FACILITAR NUESTRA COMUNICACIÓN INTERNA**

2025 / Marzo



DONOSTIA
SAN SEBASTIÁN

Nork emandako ikastaroa

Curso impartido por:

HARAGO

www.harago.eus



ELKARTEENTZAKO IKASTAROAK

CURSOS PARA ASOCIACIONES

**Aurkezpen honen helburua, elkarteei informazio orokorra eskaintzea da.
Testu honek dibulgazio xedea du soilik eta ez du izaera ofizialik.**

El objetivo de esta presentación es ofrecer información general a las asociaciones.
Este texto tiene una finalidad exclusivamente divulgativa y no tiene carácter oficial

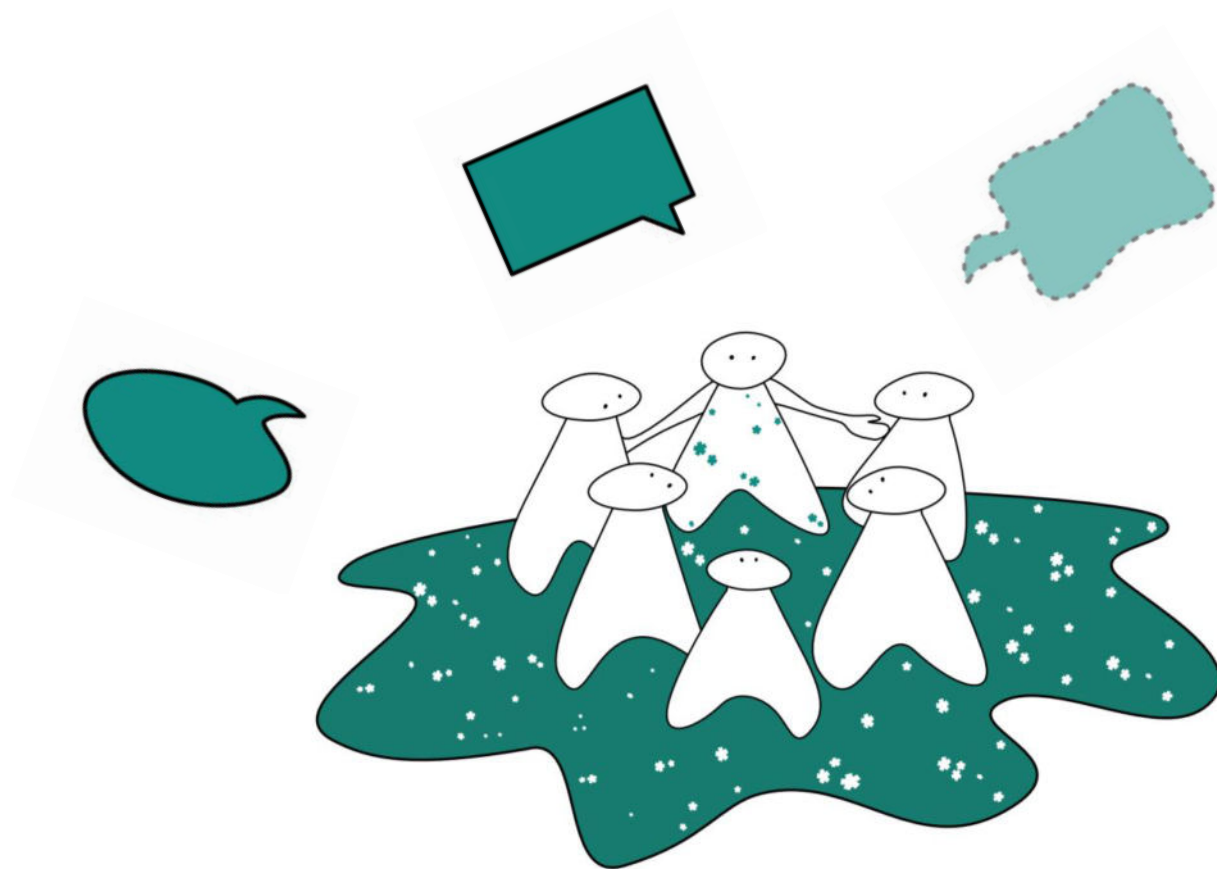
www.donostia.eus/partaidetza/formazioa

“La calidad de nuestras conversaciones
es la calidad de nuestras organizaciones”


Humberto Maturana



SOMOS EN CONVERSACIÓN



OBJETIVOS DEL CURSO

- Tomar conciencia sobre la importancia de una buena comunicación interna en las asociaciones
 - Conocer los sesgos en la comunicación humana
 - Identificar diferentes estilos de relación, empezando por el propio
 - Conocer algunas claves para que nuestras conversaciones sean más efectivas
 - Que tener en cuenta a la hora de dar y recibir feedback
- 

QUE TRABAJAREMOS HOY

1

La importancia de una buena comunicación interna

Sesgos cognitivos en la comunicación humana

2

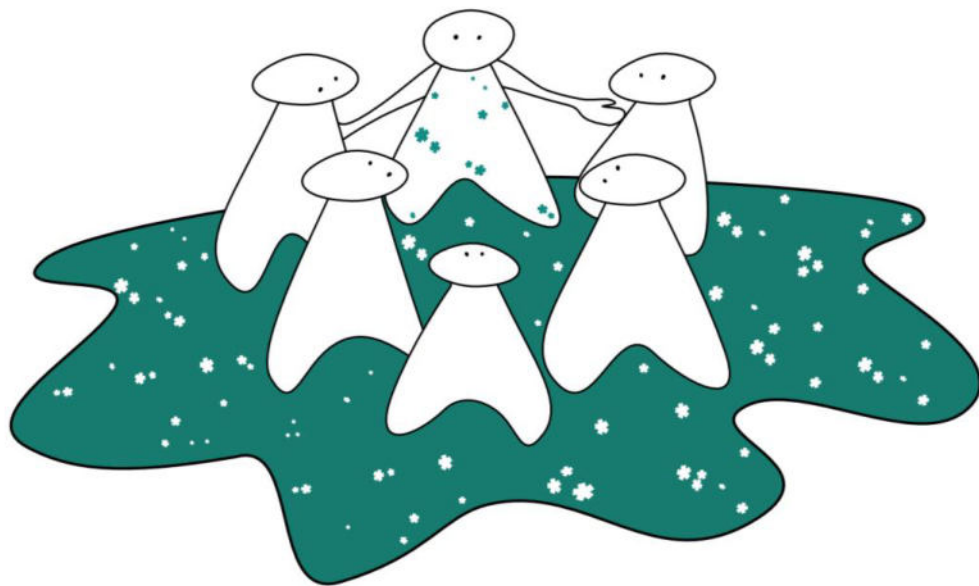
Diversidad de estilos

Introducción al modelo Bridge



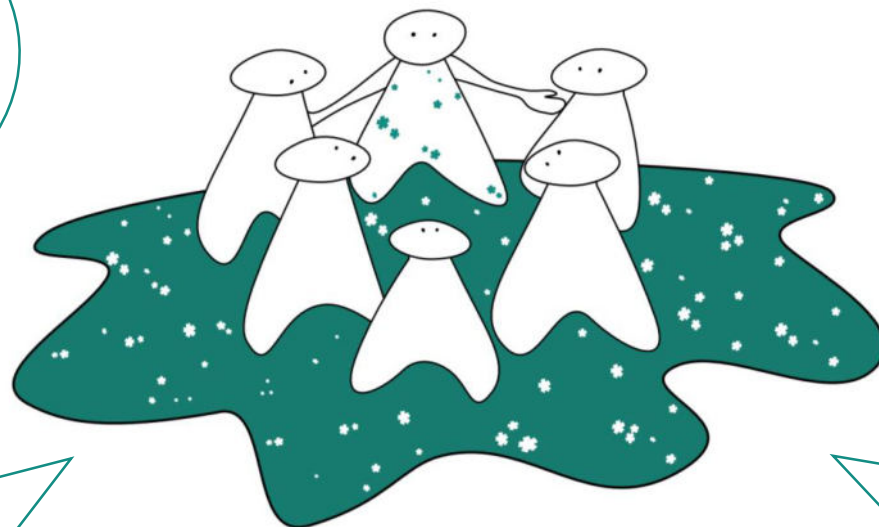
PRESENTACIONES

¿Qué tenemos en común?



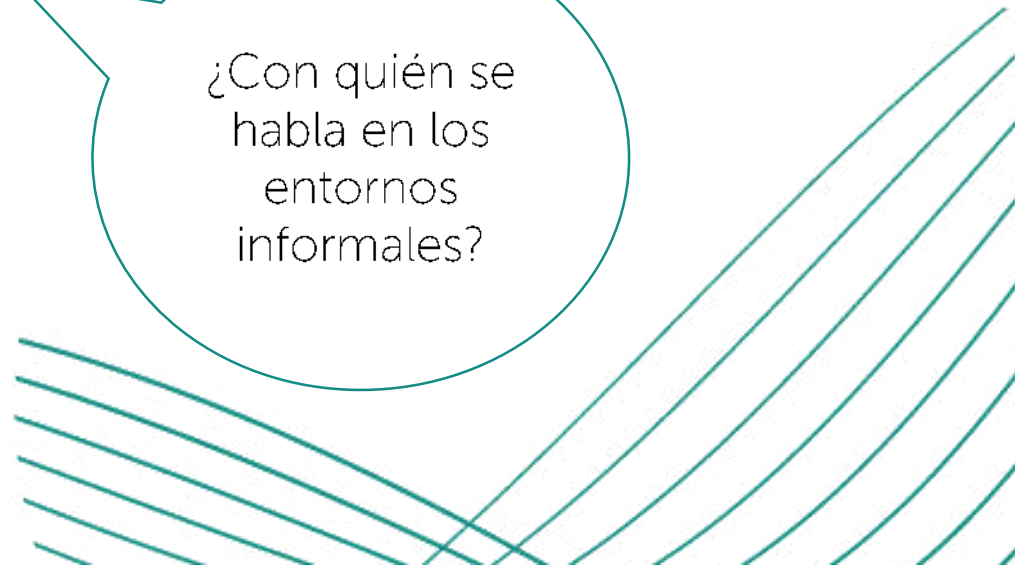
¿De que se habla?

¿De que NO se habla?



¿De qué NO se habla donde corresponde, pero se habla en otros lugares?

¿Con quién se habla en los entornos informales?



LOS SILENCIOS

Callamos porque tenemos miedo:

- A no estar a la altura o que no sea relevante lo que diga
- A perder influencia o estatus
- A no ser tratadas con respeto y empatía
- A que se nos ignore o ridiculice
- A herir a alguien con nuestra opinión
- ...

SER EXCLUIDA/O



¿Y en nuestra asociación?
¿De qué hablamos? ¿De qué no hablamos?
¿Con quién lo hacemos?



La base de la confianza es la seguridad de que lo que voy a decir no va a generar algo en mi contra

Maru Sarasola



¿Que podemos hacer?

- Proteger y potenciar que las personas digan lo que opinen (siempre que lo hagan con respeto)
- Eliminar dinámicas y patrones comunicativos que tienen el efecto de ridiculizar o avergonzar



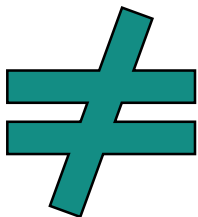
Romper los silencios, mejorando la habilidad conversacional:

Una manera de acercarnos a ser una organización saludable con equipos de alto rendimiento

EL ARTE DE CONVERSAR

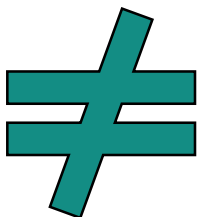


CONVERSACIÓN



MONOLOGOS CRUZADOS

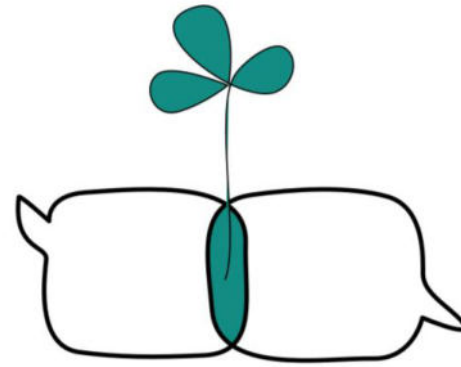
SABER HABLAR



SABER CONVERSAR



CONVERSACIÓN EFECTIVA



- Es aquella en la que los **resultados de la conversación** se acerca a las intenciones con las que nos enfrentamos a ella
- No se trata de comunicar lo que pienso o siento sin tener en cuenta su **impacto o consecuencia**
- Implica la capacidad de identificar y gestionar mis propias **emociones** y las de la otra persona



Conversaciones en el equipo:

- Conversaciones básicas:
 - *Seguimiento*
 - *Información*
 - *Toma de decisiones*
 - *Debatir*
- Para fijar expectativas y darnos Feedback
- Conversaciones para realizar peticiones, poner límites y dar malas noticias.
- Conversaciones rituales:
 - *Fundacionales*
 - *Bienvenida*
 - *Reconocimiento / celebración*
 - *Despedida*
 - *Cierre*



Conversaciones autorreflexivas

- Conversaciones de autodiagnóstico
 - *¿Qué equipo queremos ser?*
 - *¿Qué cuidar, dejar, aclarar o hacer?*
 - *¿Cuál es nuestro momento?*
- Conversaciones para el alineamiento
 - *El propósito*
 - *Misión, visión y valores*
 - *La historia del equipo*
- Conversaciones en torno a la tarea y el desarrollo
 - *La organización del trabajo y las tareas*
 - *El desempeño del equipo*
- Conversaciones en torno a las relaciones
 - *Sobre la diversidad en el equipo, motivaciones, confianza...*
 - *Conflictos*



¿Que conversaciones solemos tener?
¿Y cuales **podríamos** impulsar?

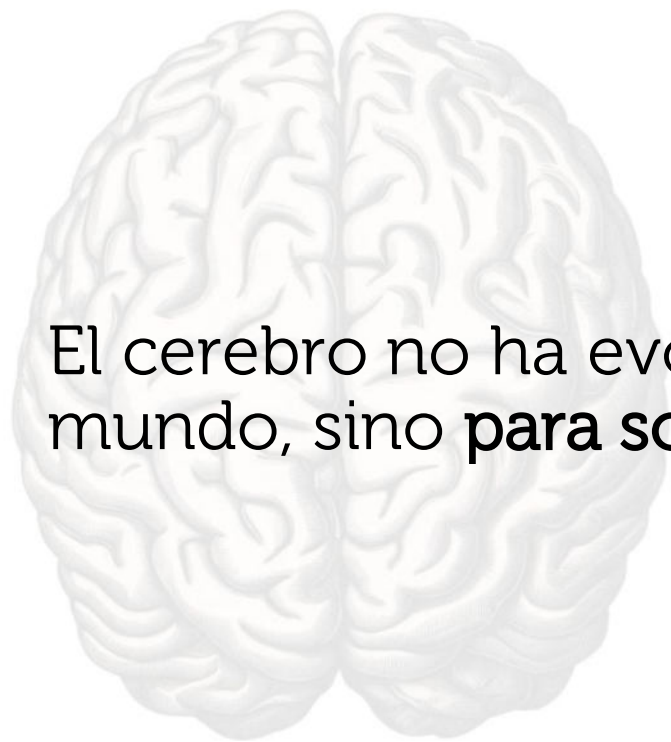


Que debemos de tener en cuenta cuando hablamos de **comunicación entre personas**



HAY SERPIENTES EN LA LA MADRIGUERA

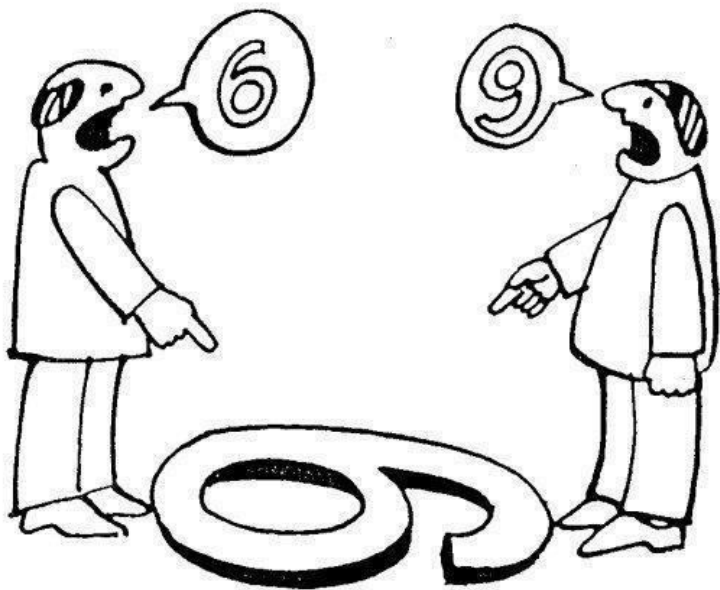




El cerebro no ha evolucionado para comprender el mundo, sino **para sobrevivir** en el



Nuestra percepción distorsiona la realidad



INFORMACIÓN
SENSORIAL
+
INTERPRETAR
(dar sentido)

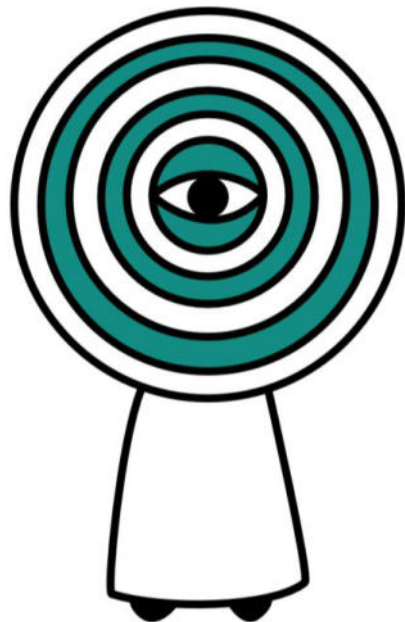
¿Que factores
influyen?

- Biología
- Cultura
- Idioma
- Historia personal

Mi verdad, mi interpretación

- Nuestra capacidad de ver la realidad tal cual es **limitada**.
- Estamos sujetos a **filtros biológicos, psicológicos y culturales** que la distorsionan.
- Sin embargo tendemos a considerar que nuestra visión es la **única posible**.

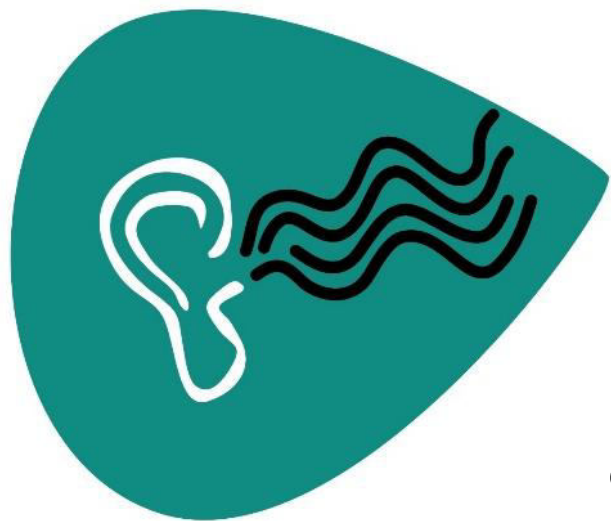




MEMORIA

La neurociencia nos muestra cómo cada vez que rescatamos un recuerdo, **lo modificamos** y lo volvemos a guardar.





¿CÓMO ESCUCHAMOS?



SESGOS COGNITIVOS



Atajos mentales que evolutivamente han sido útiles porque nos han permitido tomar decisiones de forma más rápida.

En ocasiones, nos pueden **llevar a equivocación**.



DOS EJEMPLOS:

- **SESGO DE CONFIRMACIÓN:** Tendencia a encontrar y recordar la información que confirma nuestras percepciones u opiniones.
- **SESGO DE GENERALIZACION (EFECTO HALO):** inferir destrezas, capacidades o atributos de una persona, basándose en una primera impresión.
Combinada con prejuicios, es la base de toda discriminación racial o sexual.





Voy a hablar con RRHH para que tome medidas

Siempre hace lo mismo

No tiene suficiente compromiso

Conoce las consecuencias que tiene para la organización y le da igual

No ha hecho lo que hablamos en la reunión

ESCALERA DE INFERENCIA
Chris Argyris




Cuando juzgamos nuestro comportamiento, tendemos a hacerlo con el foco en las **intenciones** que le dimos a estos actos.

Cuando juzgamos el comportamiento de los demás, lo realizamos en base a los **resultados**.

Chris Argyris

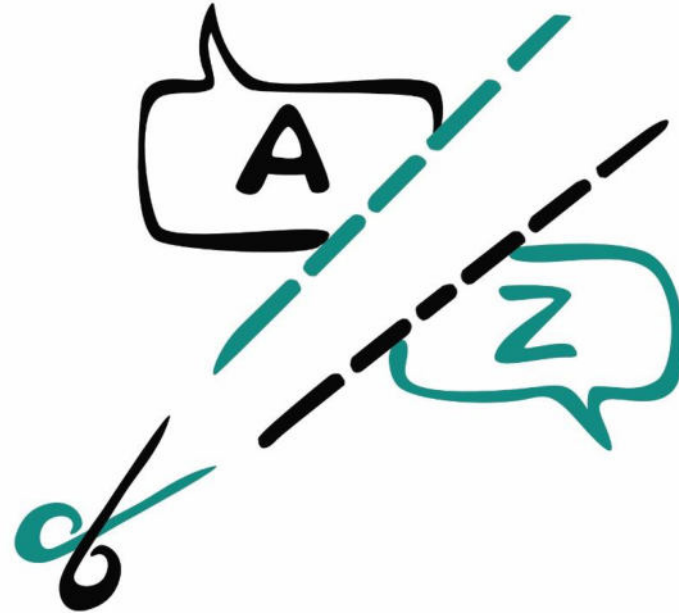


Entre lo que pienso,
lo que quiero decir,
lo que creo decir,
lo que digo,
lo que quieres oír,
lo que oyes,
lo que crees entender,
lo que entiendes,
existen nueve posibilidades de no entenderse



BRECHA INTERPRETATIVA

¿Y QUE PODEMOS HACER?



ENFOQUE ÚNICO

La verdad está en mi

- Foco: que los demás acepten mi enfoque
- Acciones: Convencer, neutralizar, eliminar
- Declaraciones:
*"Eso no es así "" No tienes razón"
"¿Como no lo entiendes?"*
- Tolerancia

○ ENFOQUE MULTIPLE

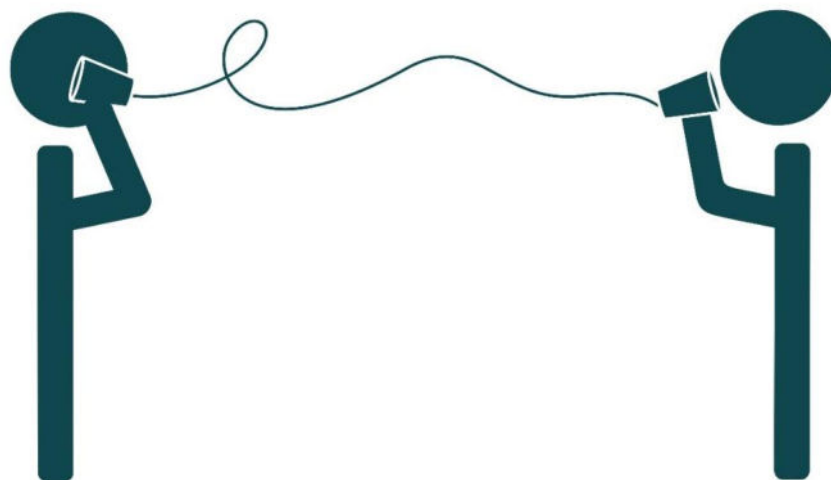
La verdad está en lo colectivo

- Foco: entender el enfoque de las demás personas
- Acciones: Integrar visiones, para ampliar capacidad y posibilidades
- Declaraciones:
"Yo lo veo diferente, cuéntame más sobre como lo ves tu"
- Respeto

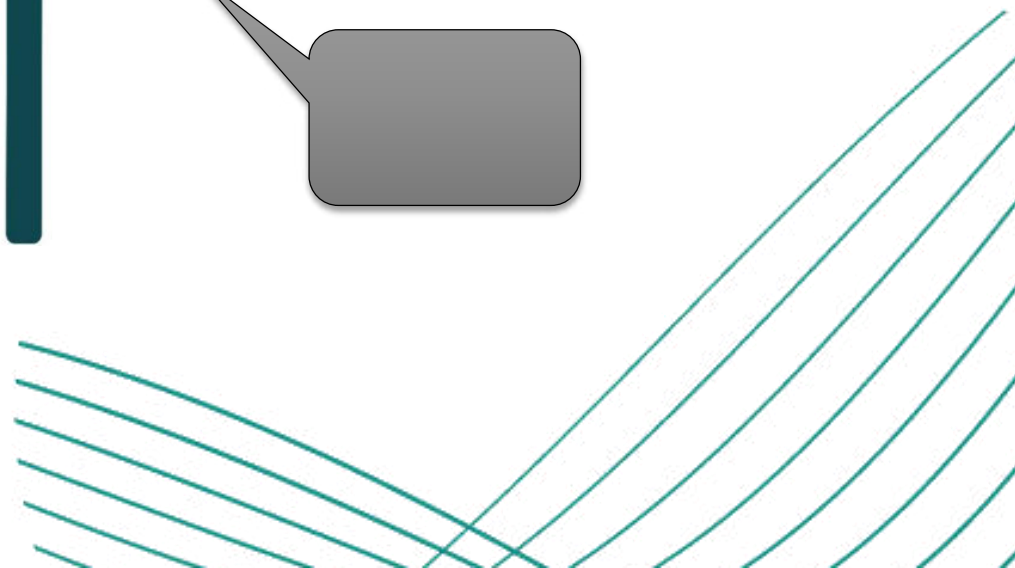
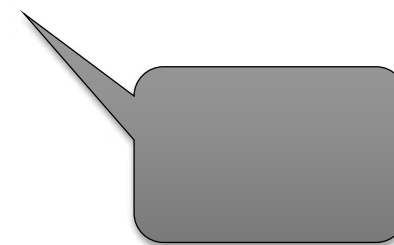


ENTRENAR HABILIDADES

ESCUCHA
EFECTIVA



HABLA
EFICAZ





ESCUCHA EFECTIVA

- Escuchar para tener la información a la que no accedemos.
- Dar espacio a **diferentes perspectivas**. A aquello que se ve desde un lugar diferente al mío.
- Escuchar **todas las voces**. Todo el mundo tiene una verdad parcial y también nos puede proporcionar otra información, otra interpretación.
- Trabajar la habilidad de **indagar, preguntar**, para más comprensión.





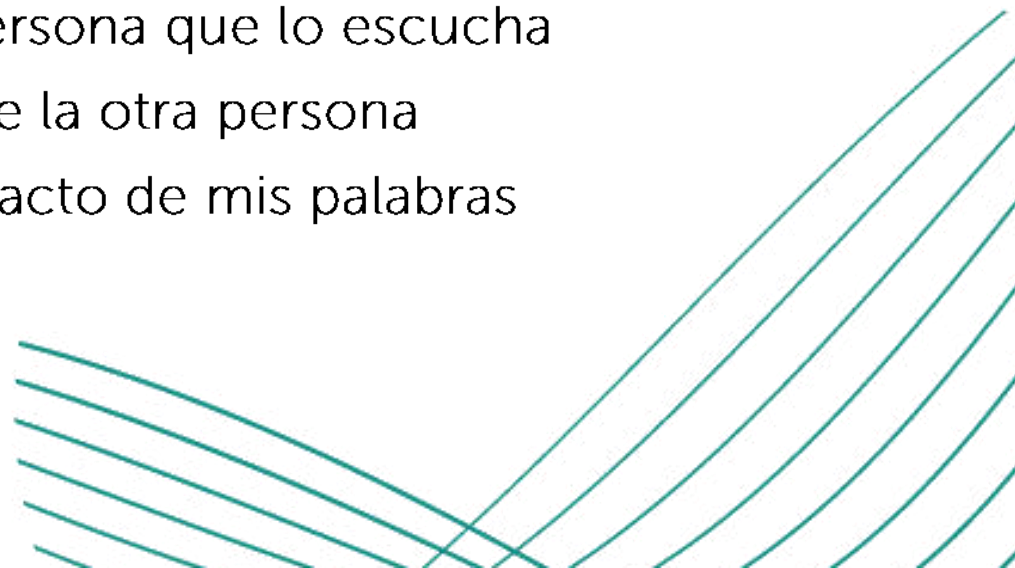
“Escuchar significa abrirme a la posibilidad
de que **su palabra me transforme**”

Rafael Echeverría



HABLA EFICAZ

- Responsabilizarme
- Diferenciar declaraciones (juicios) de afirmaciones
- Fundamentar juicios con evidencias objetivas
- Adecuar el mensaje a las características de la persona que lo escucha
- Asegurar la comprensión de mi mensaje por parte la otra persona
- Actuar con responsabilidad hacia el posible impacto de mis palabras
- ...



RESUMEN

- Para tener conversaciones efectivas es necesario **tomar conciencia** sobre la brecha interpretativa
- Contar con habilidades para **reducirla al máximo**





BRIDGE

CONSTRUYENDO PUENTES DE
RELACIÓN ENTRE PERSONAS.



MODELO BRIDGE
DOS EJES

RACIONAL

TOMA DE DECISIONES

EMOCIONAL


harago
AHOLKULARITZA



RITMO VITAL

R E F L E X I V O

A C T I V O



MODELO BRIDGE
4 ESTILOS

R A C I O N A L



T I E R R A



F U E G O



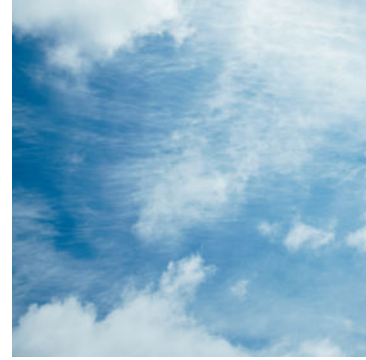
R E F L E X I V O

A C T I V O

A G U A



A I R E



E M O C I O N A L



Cuadrículado
Distante
Paralizador
Muy crítico
Cerrado
Desconfiado



Exacto
Juicioso
Sistemático
Formal
Discreto
Cauteloso

Rápido
Eficaz
Valiente
Energético
Luchador
Transparente



Mandón
Rotundo
Brusco
No escucha
Presiona
Discutidor

Indeciso
Inseguro
Tozudo
Resignado
Difuso
Se colapsa



Sereno
Empático
Cooperante
Tenaz
Escuchador
Mediador

Apasionado
Positivo
Abierto
Sociable
Cautivador
Dinamizador



Exagerado
Protagonista
Caótico
Disperso
Variable
Dependiente del
Reconocimiento



COMUNICACIÓN CON CADA ESTILO

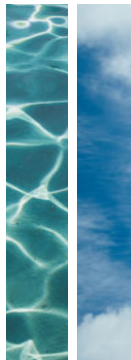


Información – Conclusiones.
Mucho detalle.
Hechos objetivos.
Rigor.



Titulares – Argumentos.
3 ó 4 datos esenciales.
Pruebas concluyentes.
Directos.

Contexto y antecedentes.
Relato narrativo.
Importancia del no verbal.
Tacto.

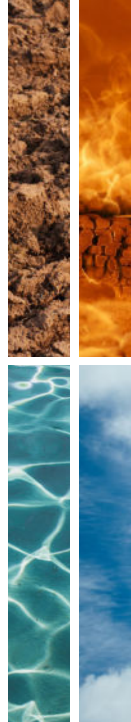


Grandes *ideas*.
Lenguaje visual.
Expresividad.
Dinamismo.



ES BUENA IDEA

Tomarse el tiempo necesario
Dejar tiempo para analizar
Mantener formalidad



Orientarse a la solución
Transparencia en el mensaje
Defender con seguridad

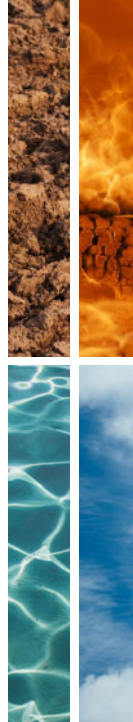
Conectar con la persona
Escuchar y empatizar
Acomodar ritmo

Explorar alternativas creativas
Tener la mente abierta
Mantener entusiasmo



ES MALA IDEA

Uso de lenguaje sensorial
Exceso de familiaridad
Sobreactuar



Preámbulos excesivos
Tomárselo de manera personal
Enrollarse

Imponer sin preguntar
Exceso de presión
Trato rudo

Detalle excesivo
Frialdad relacional
Aburrir



Dar y recibir Feedback



- El *feedback* alcanza su potencial total cuando se realiza en torno a aspectos prefijados.
- Para dar un *feedback* adecuado, la clave es tener claras las expectativas previas sobre *qué hacer, cómo hacerlo, con quién, qué se quiere conseguir, etc.*
- **Norma básica:** El elogio al trabajo de las personas se puede hacer en público, las peticiones para corregir mejor en privado.

Dos tipos de Feedback



Feedback de reconocimiento

- Para mencionar lo que es válido, reconocer su desempeño
- Ha de ser correcta, precisa y clara
- Cuando es sobre hechos concretos mejor si se da poco después de que ocurra. Si es a una trayectoria por ejemplo es diferente.

Feedback de mejora

- Su objetivo es cambiar una conducta o actitud.
- Mejor dársela a la persona implicada (no públicamente)
- Se necesita mas tiempo de preparación
- Necesita de una actitud emocional adecuada (no ir desde el enfado)



En el caso de **Feedback de mejora...**
¿Qué tener en cuenta al dárselo a
cada estilo?



FEEDBACK

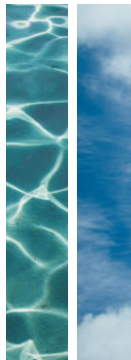
CÓMO DARLO

Ofrece información detallada, y que responda a ¿Porqué dices lo que dices en tu feedback?



Comparte tu feedback sin rodeos, de forma valiente, y prepárate para recibir un posible “coletazo”.

Transmitir que vemos su intención, aunque el impacto haya sido distinto al deseado.



Hacerle ver el impacto emocional que ha tenido, sin que se sienta atacado.



FEEDBACK

RESPUESTA INCONSCIENTE

RESPUESTA HABITUAL

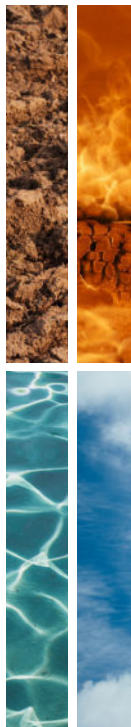
¿En qué te basas?

Parece estar a la defensiva

RESPUESTA HABITUAL

Lo siento, no eras mi intención...

Parece tomárselo mal



RESPUESTA HABITUAL

¡Esta es tu percepción!

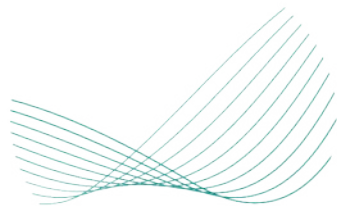
Parece que no le llega

RESPUESTA HABITUAL

¡Espera, que te explico...!

Parece que niega o pone excusas





harago
AHOLKULARITZA

Mila esker