

T E M A

05

EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN EL MANEJO DEL ESTRÉS

La forma en que te comunicas y las habilidades necesarias para una comunicación sana y asertiva son claves para ayudarte a prevenir y evitar situaciones que potencialmente pueden crear estrés en el trabajo.



El contenido de este documento tiene únicamente fines informativos y educativos y no pretende ser un consejo, diagnóstico o tratamiento médico. Siempre consulte a un profesional de la salud cualificado para cualquier duda o decisión médica.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

ESTE TEMA ESTÁ DISEÑADO EN TORNO A LOS SIGUIENTES OBJETIVOS PRINCIPALES DE APRENDIZAJE:

01

Escuchar es la clave

Explorar métodos y aprender a escuchar activamente.

02

Dar feedback apropiado

Aprender a dar feedback adecuadamente.

03

Comunicación correcta en los conflictos

Aprender a utilizar adecuadamente la comunicación en la gestión de conflictos.

04

Comunicarse bien para prevenir el estrés laboral

Comprender el impacto que tiene la comunicación en la prevención y gestión del estrés laboral.

05

Respetarse a uno mismo y a los demás

Aprender a desarrollar estilos de comunicación asertivos.

COMPETENCIAS

ESTE CONTENIDO FORMATIVO ESTÁ DISEÑADO PARA AYUDARTE A ADQUIRIR LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS:

- 01 **Construir relaciones laborales positivas:** desarrollar y utilizar relaciones colaborativas para facilitar el logro de objetivos laborales.
- 02 **Generar confianza:** interactuar con los demás de una manera que les dé confianza en las intenciones propias y en las de la organización. Actuar con integridad. Permanecer abierto a las ideas.
- 03 **Comunicación:** transmitir claramente información e ideas a través de una variedad de medios a individuos o grupos de una manera que atraiga a la audiencia y les ayude a comprender y retener el mensaje.
- 04 **Empatía:** capacidad de comprender y compartir los sentimientos del otro.
- 05 **Sensibilidad interpersonal:** demostrar que se es consciente de los demás y del entorno así como de la influencia que este ejerce sobre ambos. Desarrollar una conducta que refleje el reconocimiento de los sentimientos de los demás, mostrando empatía ante las diferentes situaciones que se pueden dar en el trato personal con empleados o colaboradores.
- 06 **Habilidades interpersonales:** demostrar estándares aceptables de conducta profesional. Escuchar atentamente. Desarrollar y mantener relaciones laborales positivas con todos los compañeros.
- 07 **Manejo de conflictos:** tratar eficazmente con otros en situaciones difíciles; utilizar estilos y métodos interpersonales apropiados para reducir la tensión o el conflicto entre dos o más personas.
- 08 **Sociabilidad:** interactuar y relacionarse sin esfuerzo con otras personas. Ser capaz de establecer contactos con otros y desarrollar actividades sociales.

CÓMO INFLUYE LA COMUNICACIÓN EN LA GENERACIÓN DE ESTRÉS LABORAL



Introducción

Según el informe **“El estado de la comunicación empresarial. El camino hacia la productividad, el rendimiento y las ganancias 2023”**

de Grammarly Business, una de las principales conclusiones fue que la mala comunicación es estresante y daña las relaciones. Los líderes empresariales y los trabajadores del conocimiento informaron haber experimentado problemas de comunicación en el trabajo al menos una vez a la semana. Es un obstáculo que impide a los trabajadores alcanzar su máximo potencial en el lugar de trabajo, con impactos tangibles como una menor productividad, plazos incumplidos y plazos más largos o un aumento de los costos. Pero además de estos resultados problemáticos, la comunicación deficiente crea un clima laboral estresante.

Una determinada exigencia laboral implica, para quien la desempeña, la consecución de algo. El hecho de que no esté claramente definido lo que se espera de un trabajador, que su rol sea confuso o que no exista una comunicación fluida es uno de los estresores más importantes, porque al trabajador, el no saber exactamente lo

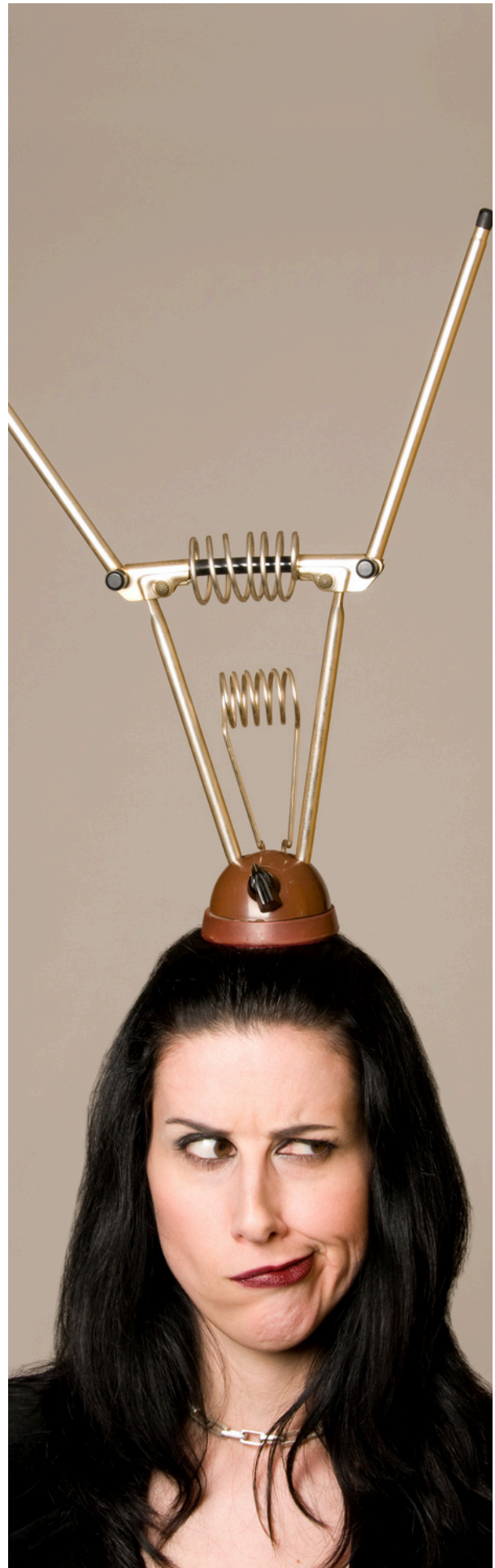
que tiene que hacer, de qué manera, qué áreas son de su responsabilidad, etc., se le traduce en una sensación de incertidumbre y amenaza.

Los problemas que pueden surgir debido a la mala información y comunicación, la ambigüedad y el conflicto de roles que de ello se deriva, son algunos de los estresores más potentes. Además, constituyen uno de los factores que más afectan a la eficiencia en la empresa.

Por todo ello, es muy necesario revisar los sistemas de información de la empresa, teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Exactitud de la información.
- Coherencia entre ellos.
- Coincidencia (hacia un mismo objetivo) de las decisiones tomadas con base en la información.
- Idioma apropiado para el destinatario.
- Frecuencia de comunicación adaptada a las necesidades.
- Procedimientos adecuados para la recopilación, procesamiento y transmisión de información.

Un buen sistema de información debe permitir a cada persona captar con precisión lo que se espera de ella (tareas u objetivos a cumplir) y conocer los resultados del trabajo realizado.



COMUNICACIÓN: DEFINICIÓN, TIPOS, BARRERAS Y BENEFICIOS EN EL TRABAJO

Introducción

Podemos definir la comunicación como la forma de interacción entre dos o más personas, ya sea a través de la palabra hablada o escrita, gestos, expresiones emocionales, etc., cuyo resultado es el intercambio de significados que conducen al entendimiento y, en el mejor de los casos a un acuerdo, a un comportamiento adecuado.

La comunicación organizacional se define como los canales y formas de comunicación que ocurren dentro de las organizaciones. Incluye tanto la comunicación dentro de la organización como la comunicación hacia el público externo. Se centra en gran medida en construir relaciones e interactuar con los miembros internos de la organización y los públicos externos interesados. Es importante destacar que la comunicación no consiste únicamente en la transmisión de mensajes entre emisores y receptores, sino que es un proceso complejo de construcción de significados y negociación de normas creadas por las personas involucradas en un contexto determinado, que en este caso se refiere a una organización.





La comunicación organizacional nos ayuda a:

- Definir todos los pasos necesarios para completar las tareas con éxito.
- Afrontar cambios inesperados a través de la adaptación.
- Completar tareas mediante el desarrollo de políticas y procedimientos claros que respalden las operaciones diarias y continuas.
- Desarrollar mejores relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, considerando aspectos emocionales, éticos y sensitivos.
- Coordinar, planificar y controlar las operaciones de toda la organización de acuerdo con los objetivos establecidos por la dirección.
- Crear un clima y cultura organizacional positivo, es decir, que conozca y promueva las actitudes, valores y objetivos que caracterizan a la organización y a sus miembros.
- Desarrollar estrategias organizacionales que tomen en cuenta las necesidades de los colaboradores, con el fin de evitar el estrés laboral, el burnout y problemas de este alcance.

Barreras de comunicación organizacional

Si bien cualquier director o líder de una organización puede querer establecer una comunicación organizacional eficaz, existen algunas barreras que pueden impedir un flujo de información adecuado. Algunas de ellas son las siguientes:

- Falta o ausencia de planificación
- Supuestos o hechos confusos
- Información mal expresada
- Pérdida de información
- Desconfianza o miedos en la comunicación
- Exceso de información



Beneficios de una buena comunicación

Entre los principales beneficios que puede tener una buena comunicación podemos destacar los siguientes:

- Fomenta relaciones auténticas (consigo mismo y con los demás)
- Evita malentendidos
- Mayor implicación laboral
- Mayor eficacia en la consecución de objetivos
- Reducción del estrés. Tanto el estrés como la carga mental en el trabajo pueden mejorarse aplicando técnicas de comunicación que fomenten un mejor ambiente laboral

Tipos de comunicación

En la gestión empresarial y la comunicación organizacional contemporáneas, la literatura analiza con frecuencia tres tipos principales de comunicación: descendente, ascendente y horizontal.

1. Comunicación descendente

Comunicación que se produce desde un nivel jerárquico superior a uno inferior. Este tipo de comunicación tiene los siguientes objetivos:

- Coordinar a los miembros de una organización para lograr sus objetivos.
- Informar a las personas para que contribuyan al logro de objetivos y logren una mejor comprensión de la tarea y de la organización y así promover la motivación, ya que el conocimiento y la comprensión del trabajo y de la organización pueden tener efectos motivadores.

2. Comunicación ascendente

Comunicación que se produce desde el nivel jerárquico más bajo hasta el más alto.

Es particularmente útil tanto porque facilita el funcionamiento de la organización como por su papel facilitador de las buenas relaciones personales ya que:

- Nos permite conocer los puntos de

vista y canalizar las iniciativas de los trabajadores respecto a los diferentes aspectos del funcionamiento de la empresa.

- Facilita una buena retroalimentación para conocer la calidad de la comunicación descendente y el nivel con el que los trabajadores asumen los objetivos de la organización.
- Constituye una condición básica para facilitar la participación de los trabajadores.

3. Comunicación horizontal

Cuando hablamos de comunicación horizontal, nos referimos al intercambio de mensajes entre miembros del mismo nivel jerárquico dentro de la organización.

Este tipo de comunicación permite coordinar actividades y resolver conflictos. Generalmente, constituye un medio que facilita el apoyo emocional entre los empleados y es, en sí misma, una fuente de satisfacción.



¿SABÍAS QUE...?

LA MALA COMUNICACIÓN PROVOCA ANSIEDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO AL 80% DE LOS EMPLEADOS

La comunicación ineficaz en la empresa provoca ansiedad en el lugar de trabajo al 80 % de los empleados (SoftActivity, 2021). Esto significa que, cuando se mejora la comunicación, especialmente mediante el uso de la tecnología, los empleados estarán menos estresados y la productividad mejorará drásticamente.

**MEJORAR LA
COMUNICACIÓN,
REDUCIR EL ESTRÉS**

LA IMPORTANCIA DE LA EMPATÍA EN LA COMUNICACIÓN

La empatía en la comunicación es la capacidad de comprender y compartir los sentimientos de otra persona. Implica escuchar activamente al oyente, reconocer sus emociones y responder de una manera que demuestre que te preocupas por ellos como individuos.

En un entorno empresarial, la comunicación empática puede ayudar a construir relaciones sólidas con los clientes y los empleados, y fomentar la confianza, la lealtad y, en última instancia, mejorar el éxito de tu negocio.

Comunicarse sin empatía puede dar lugar a discusiones, decisiones apresuradas y pérdida de confianza. En una **encuesta sobre empatía en el lugar de trabajo de Businessolver** (2023), el 70 % de los empleados y profesionales de RR.HH. afirman que una organización empática puede aumentar la motivación de los empleados. Otros beneficios incluyen:

- Mejora la moral de los empleados, ya que tienen gerentes que se preocupan por sus necesidades.
- Mayor respeto y colaboración entre equipos.
- Mayor productividad y compromiso porque los trabajadores se sienten apoyados y valorados.



- Mayor fidelización de los clientes, una vez que ven que tu empresa es humana (cuando se habla de cuestiones humanitarias).
- Reducción de la rotación de personal.

Junto con la empatía, hay otras dos habilidades que vale la pena mejorar:

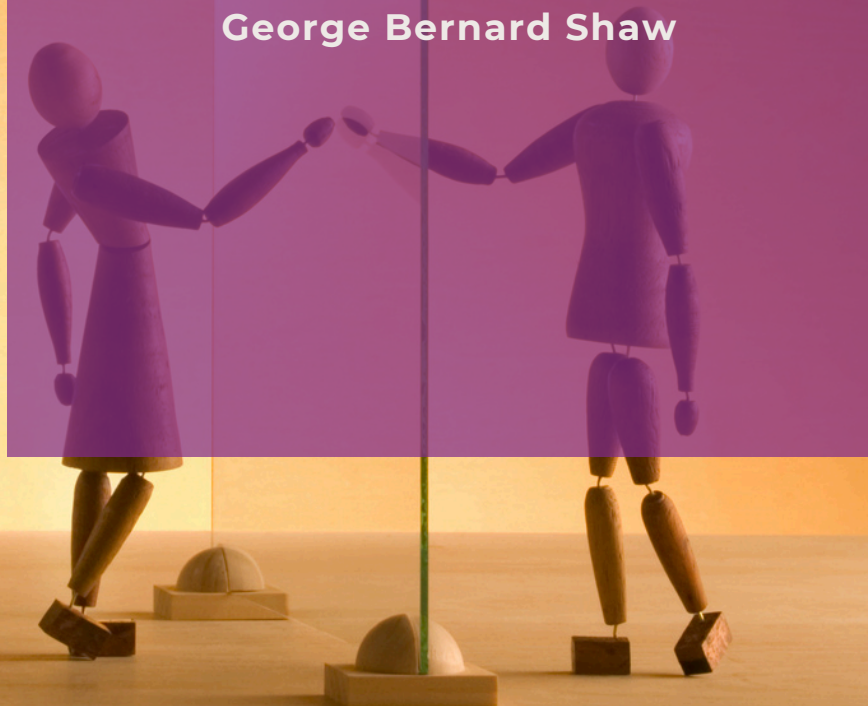
- **Autoconciencia.** La capacidad de reconocer y comprender tus pensamientos, sentimientos y comportamientos. La autoconciencia puede ser crucial para comprender el impacto de tus acciones en la dinámica del equipo y la cultura de la empresa. Por ejemplo, tómate un tiempo para reflexionar sobre tu estilo de comunicación y cómo puede afectar al equipo.
- **Inteligencia emocional.** La capacidad de reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y los sentimientos de los demás. Por ejemplo, un líder que puede interpretar las emociones de los miembros de su equipo y responder con empatía puede comunicarse y colaborar mejor.



“

El mayor problema en la comunicación es la ilusión de que ya ha tenido lugar.

George Bernard Shaw



HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Escucha activa

A todos nos gusta que nos escuchen, y más aún cuando tenemos un problema: queremos que haya alguien al otro lado que nos ayude, ya que eso nos hace sentir valorados. Solo escuchando logramos involucrarnos, comprender, empatizar, cooperar y desarrollarnos como seres humanos. Es esencial para el éxito de cualquier relación: personal o profesional.

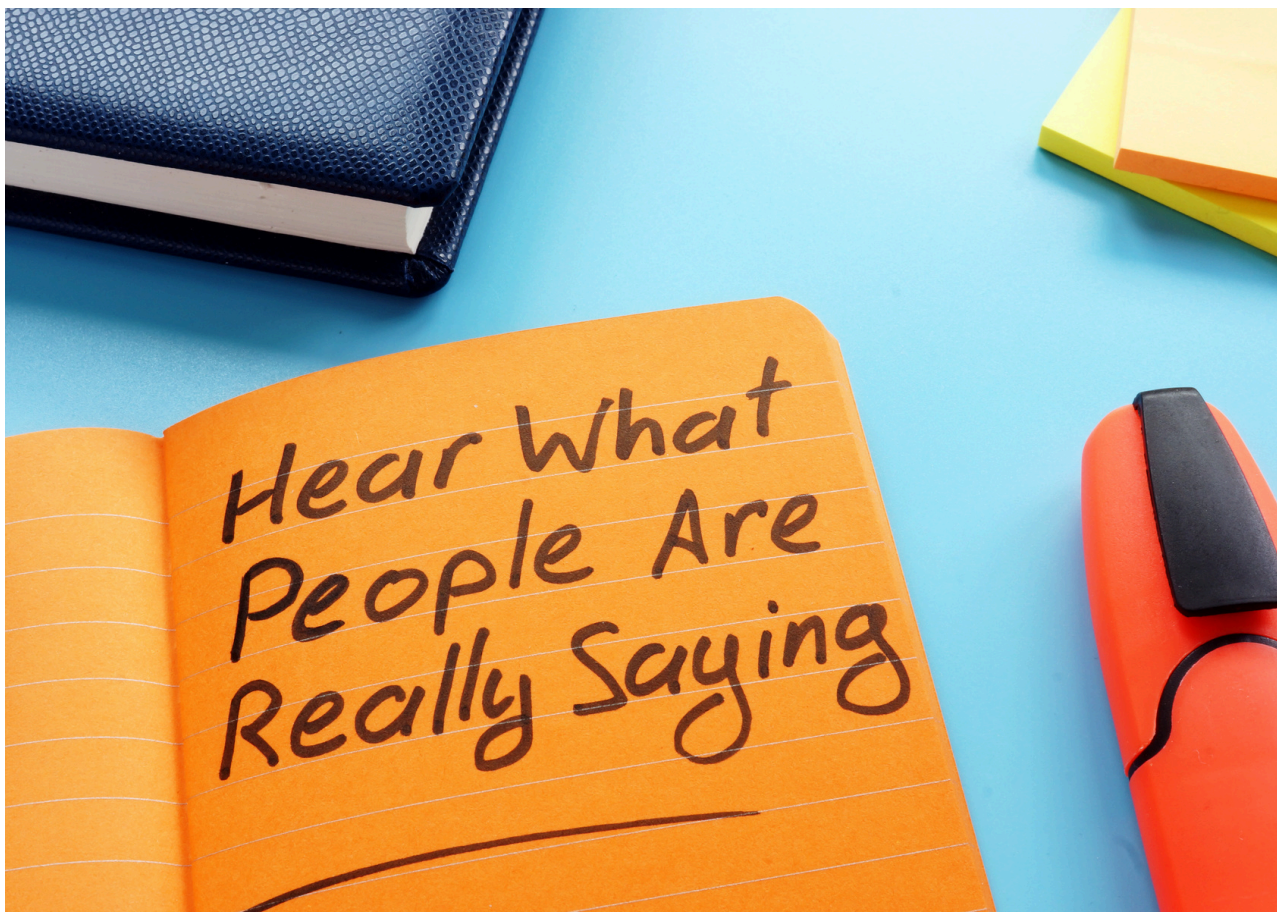
La escucha activa es una estrategia de comunicación que consiste en la capacidad de escuchar con plena conciencia el mensaje del interlocutor, con el objetivo de comprender lo que dice, de forma centrada y empática.

Hasta este punto habrás podido identificar las diferencias entre la escucha cotidiana y la escucha activa. Sabemos que escuchar a alguien implica abrirnos a recibir un mensaje de nuestro interlocutor, mientras que hacerlo de forma activa implica prestar atención a lo que nos dice y poner especial interés en ofrecer una respuesta útil. No se trata sólo de escuchar lo que dicen los demás, sino de entender sus puntos de vista, sus emociones y sus necesidades. La escucha activa implica prestar atención, mostrar interés, hacer preguntas y evitar interrumpir o juzgar. La escucha activa es efectiva cuando la comunicación implica:

- **Atención.** Este es un factor necesario no sólo para recibir un mensaje, sino también para descubrir las intenciones que hay detrás de lo que nos comunican, así como retener las ideas en nuestra mente.
- **Objetividad.** Es especialmente útil para escuchar a nuestros interlocutores sin prejuicios ni filtros. Una vez que recibimos el mensaje podemos analizarlo desde nuestra perspectiva, pero siempre debemos abrirnos a escuchar objetivamente.
- **Empatía.** Esta habilidad es fundamental para la escucha activa, ya que no se trata sólo de ser analíticos, sino de comprender lo que nos dicen para ofrecer una respuesta útil a los demás. Más adelante repasaremos en detalle la importancia de este factor.
- **Provisión.** Sólo a través de ella se puede generar un interés genuino por lo que se está poniendo sobre la mesa. La amabilidad es una forma de expresar apertura a escuchar más y, por lo tanto, invita a las personas a compartir más información.

Algunos de los principales beneficios de la escucha activa son:

- **Mejora la comunicación.** Uno de los beneficios de saber escuchar activamente es que somos capaces de entender lo que la otra persona piensa, siente y quiere transmitir. Cuando prestamos atención a sus palabras y gestos conseguimos una comprensión mucho más profunda y esto nos permite evitar malentendidos y errores de comunicación. Además, al escuchar demostramos interés y respeto por el otro, lo que fomenta un clima de confianza y colaboración.
- **Aumenta el aprendizaje.** Otra ventaja de saber escuchar es que te ayuda a aprender y asimilar conocimientos de distintas fuentes.
- **Estrechar vínculos entre las personas.** Mantenemos nuestras conexiones con los demás escuchando. Por lo tanto, es una habilidad fundamental para cualquier relación exitosa.
- **Mejora la salud mental.** Saber escuchar también tiene un impacto positivo en nuestra salud mental y emocional. Al escuchar a otras personas podemos sentirnos acompañados, comprendidos y apoyados en momentos difíciles. Esto nos ayuda a reducir el estrés, la ansiedad y la depresión.



CITA



NO ESCUCHAMOS SÓLO CON
NUESTROS OÍDOS, SINO CON
NUESTROS OJOS, CON
NUESTRA MENTE, CORAZÓN
E IMAGINACIÓN.

Carl Rogers

A continuación se presenta un enfoque de 4 pasos para desarrollar una buena escucha activa.

Prepárate para escuchar



Determina cuál es el objetivo de la escucha y haz coincidir tu objetivo con las metas del hablante. Además, prepara un entorno físico y emocional que facilite esta escucha. Eso significa dejar ir los pensamientos y las preocupaciones para centrarte en el hablante. No anticipes tu respuesta ni pienses en la posible respuesta antes de que el interlocutor termine (aquí dejarás de escuchar), no interrumpas. Esto es importante para que el mensaje de tu interlocutor se reciba con éxito y no haya malentendidos. Asimismo, te ayudará a estar en las mejores condiciones para concentrarte en lo que te está diciendo, comprenderlo y procesar la información.

Evita las distracciones cuando estés hablando con un cliente, apaga cualquier pantalla que pueda distraer tu atención y no dejes que nadie te interrumpa mientras lo escuchas. Concentra toda tu atención en el mensaje y activa tus cinco sentidos enfocándote en lo que te está diciendo a través de sus palabras y lenguaje corporal.

Reformular, preguntar y comentar



Asegúrate de que tu interlocutor sepa que estás escuchando, resume periódicamente los comentarios del interlocutor con tus propias palabras, enfatiza lo que es clave en su mensaje y pregúntale si lo entendiste correctamente. El objetivo de la escucha activa es comprender lo que se está diciendo. Reflexiona sobre lo que estás escuchando y haz preguntas para aclarar tus dudas en caso de que no estés entendiendo el

mensaje. Esto hará que la persona se sienta valorada y calmará sus preocupaciones. Puedes reforzar a quien esté hablando haciéndole preguntas abiertas y brindándole comentarios apropiados, tanto verbales como no verbales.

Establecer contacto visual



Es importante mirar a los ojos a quien habla. Esto puede ayudarte a centrarte y concentrarte en lo que dice la otra persona, además de transmitir tranquilidad y generar confianza. Por otro lado, las miradas desviadas pueden hacer que el cliente te sienta desinteresado o incómodo. Recuerda que lo que no dicen las palabras lo dice tu cuerpo.

Mantener una buena actitud



Una buena disposición es fundamental para despertar nuestro interés por cuidar a los demás y reforzar la empatía entre las personas. Es conveniente que la conversación se produzca en un momento en el que te sientas en buena disposición o que te animes rápidamente a ponerte en el lugar del otro y tratarlo adecuadamente. Por otro lado, hay que ser tolerante y no juzgar, aceptando lo que te dicen, aunque no estés de acuerdo. Transmitir una actitud positiva al interlocutor durante la comunicación es clave en el proceso de escucha activa.

A lo largo de estos cuatro pasos, naturalmente, te acompañarán algunos errores en la comunicación. Sin embargo, son evitables, pero es necesario que seas consciente de cuáles son.

6 errores al practicar la escucha activa



INTENCIÓN

No escuchar con la intención de comprender. La predisposición es parte fundamental de la escucha activa.



ANTICIPACIÓN

Pensar en una respuesta antes de dejar que la persona termine de expresar su mensaje.



ISTRACCIÓN

La atención plena durante la comunicación es clave para la escucha activa. No puede haber lugar para la distracción.

INTERRUPCIÓN



La escucha activa requiere paciencia y respeto. Interrumpir al interlocutor puede detener el flujo de la comunicación e impedir que se transmita el mensaje.

JUZGAR



Durante la escucha activa es importante prestar atención plena, así como la capacidad de no juzgar al interlocutor. Al combinar estas dos reglas, se podrá entender correctamente el mensaje.

EMPATÍA



Ponerse en el lugar del otro permite la participación emocional y, por tanto, una comprensión más precisa del mensaje que se está transmitiendo.

Feedback

El feedback es una habilidad comunicativa y una estrategia de crítica constructiva que busca evidenciar los éxitos y fracasos de una persona al realizar una tarea específica. El feedback debe ir siempre acompañado de una evaluación coherente y bien sustentada que apunte al crecimiento de las personas.

Si bien es cierto que toda opinión es válida (salvo que sea ofensiva), el feedback no puede provenir de un juicio subjetivo. Por el contrario, debe ser lo más objetivo posible y basado en el cumplimiento de objetivos o expectativas preestablecidas. Además, es importante destacar que el feedback sólo debe conducir al desarrollo y mejora de nuestros hábitos, ya sean laborales, profesionales o humanos.

En el entorno laboral, el feedback es un proceso de comunicación donde el empleado recibe un análisis y valoración de sus actitudes, habilidades, virtudes y puntos de mejora.

Este es uno de los aspectos más valorados por los empleados, según diversos análisis internacionales. Bien ejecutado, permite potenciar la motivación, el desarrollo profesional de los trabajadores y, en definitiva, aumentar la productividad y la eficiencia en la empresa.

El objetivo principal del feedback es reforzar y continuar ciertos comportamientos y procesos que son

eficaces, o modificar aquellos que no lo sean tanto. Naturalmente, hay dos tipos principales de feedback:

- **Feedback positivo.** El feedback positivo es aquel en el que los comentarios que se dan se centran en los aspectos positivos de una persona, un trabajo o un grupo. Este enfoque busca respuestas proactivas para mejorar el desempeño de una persona destacando sus logros y reconociendo el trabajo realizado.
- **Feedback negativo.** Es aquel en el que se abordan complicaciones, abusos o áreas de oportunidad como medida correctiva. Este enfoque también busca mejorar el rendimiento, pero surge como respuesta a un conflicto o situación que requiere una acción inmediata.





El feedback puede traer beneficios deseados tales como:

- **Sube la moral.** Cuando las personas saben que están trabajando bien, se sentirán más motivadas a seguir en el mismo nivel. Esto solo es posible si brindamos feedback que busque resaltar las habilidades de los colaboradores. Asimismo, al recibir feedback o críticas sobre el rendimiento, los trabajadores pueden sentirse motivados a dar más de sí, tomando el feedback como un reto a superar en el futuro.
- **Aumenta la productividad.** La consecuencia obvia de que los trabajadores sepan cuáles son sus éxitos, sus áreas de oportunidad y sus metas es que se esforzarán más y, por tanto, aumentará su productividad. En muchos casos este crecimiento se producirá de forma gradual, por lo que no debes obligar a tus colaboradores a cambiar en el corto plazo. Probablemente tardarás varios meses en desarrollar las habilidades que necesitas mejorar. El feedback es también el inicio de la formación y el aprendizaje.
- **Mejoran las relaciones laborales.** El feedback no sólo es útil para medir la productividad de un trabajador. Hay feedback que tiene como objetivo identificar actitudes, hábitos o conflictos que se dan dentro del lugar de trabajo y cuyo

propósito es buscar soluciones que permitan trabajar en equipo en un ambiente sano. Puedes generar dinámicas de crítica y retroalimentación que ayuden a tus colaboradores a expresarse y hacer comentarios positivos sobre sus compañeros. Si estas actividades se realizan con profesionalidad y empatía, el resultado será un mejor ambiente de trabajo. Entonces, ¿cómo dar y recibir feedback de manera efectiva?



El feedback suele ser un tema de miedo para la gente porque puede ser percibido como un regaño o como un momento para sacar a relucir las debilidades de una persona. También puede ser un momento incómodo para quien lo da si no se gestiona correctamente. Veamos qué debes tener en cuenta para dar un feedback adecuado.

- **Establece un horario exclusivo.**

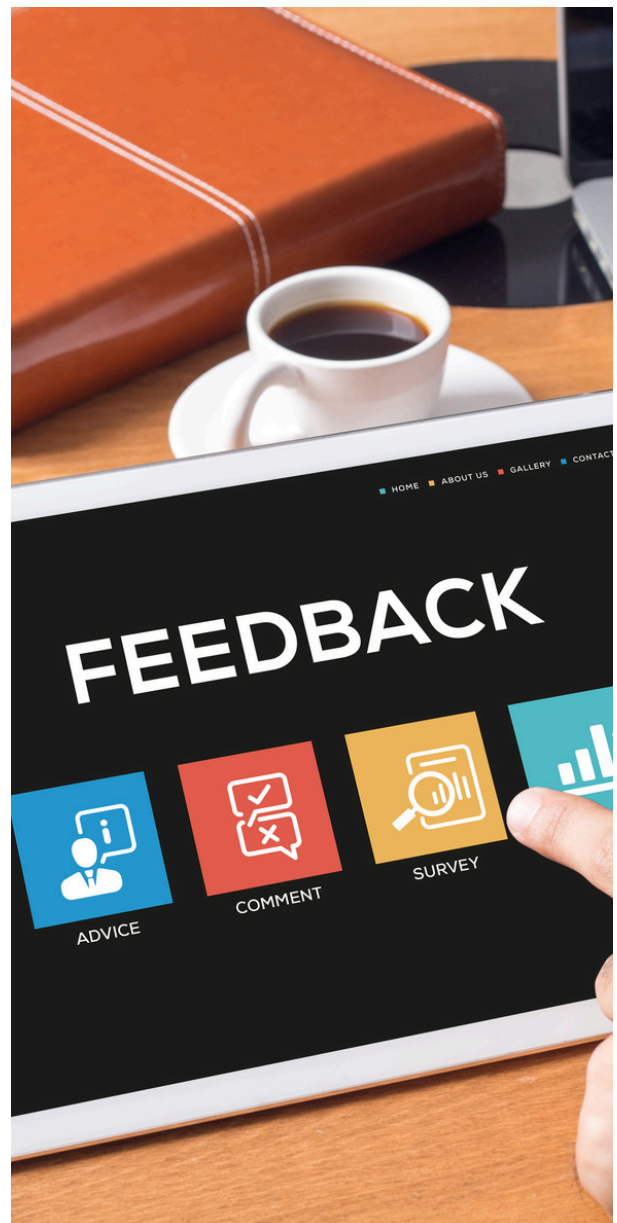
Dar feedback es importante y debe tomarse con la debida seriedad. Lo mejor que puedes hacer es establecer un horario adecuado para realizar el feedback. Programa reuniones con antelación con cada uno de tus colaboradores o con tus equipos y asegúrate de que sea el mejor horario para todos.

- **Elige un espacio adecuado.** Un espacio en el que todos se sientan cómodos, seguros y en confianza para recibir comentarios o críticas constructivas. De esta manera no habrá distracciones ni elementos que aumenten la tensión.

- **Determina el tono de la interacción.** Si vas a dar un feedback positivo, puedes adoptar un tono amistoso o incluso festivo. Pero si va a ser negativo, tendrás que pensar en cómo darle la debida seriedad al asunto. Lo importante es que sepas gestionar tu tono, lenguaje y forma de expresión para gestionar las reacciones de tus interlocutores sin perder de vista el objetivo.

- **Expresa tus razones.** Es importante que no sólo tú conozcas el objetivo detrás del feedback o las razones por las que realizas la evaluación. Tu interlocutor también debe conocerlas. Ten presente que el objetivo es mejorar en nuestras áreas de oportunidad, optimizar nuestro rendimiento y crecer como personas.
- **Ve de lo particular a lo general.** Como norma general no se debe generalizar. Al contrario, debes empezar por cosas concretas y específicas. Así, debes ver dónde están los errores o áreas de mejora. Notarás que al hacer esto te resultará más difícil decir las palabras “siempre” y “nunca”.
- **Sé proactivo.** En lugar de centrarte en lo negativo, habla de lo positivo. Busca la manera de transformar las adversidades o problemas en espacios de mejora y crecimiento, y procura que tus comentarios animen al otro a ir hacia adelante y no hacia atrás.
- **Escucha.** Por último, es recomendable que al finalizar tu feedback dejes un espacio abierto para que tu interlocutor reaccione a tus comentarios. En este espacio puedes plantear preguntas sobre cómo mejorar o resolver controversias que hayan surgido. En este punto debes ser cauteloso, ya que las personas pueden reaccionar negativamente al feedback.

- Incluso en estos casos, escuchar a los demás te permitirá conocer su apertura a la crítica, su percepción de sí mismos y si existe un ambiente de confianza con tu equipo.
- **Sé asertivo.** La asertividad nos permite comunicarnos de forma clara y positiva, en lugar de centrarnos sólo en lo negativo. Al incorporar esta habilidad, te aseguras de que las personas consideren el feedback como un propósito, en lugar de una evaluación.



CITA



LO MÁS IMPORTANTE EN LA
COMUNICACIÓN ES
ESCUCHAR LO QUE NO SE
DICE.

Peter F. Drucker

Asertividad

La asertividad puede ayudarte a controlar el estrés y las emociones negativas como la ira y mejorar tu capacidad para afrontar retos o situaciones.

Ser asertivo es una habilidad comunicativa fundamental. La asertividad te permite expresarte de manera efectiva y defender tu punto de vista. También puede ayudarte a hacerlo respetando los derechos y creencias de los demás.

Ser asertivo también puede ayudarte a aumentar tu autoestima y a ganarte el respeto de los demás. Esto puede ayudarte a controlar el estrés. Puede ayudarte especialmente a reducirlo si tiendes a asumir demasiadas responsabilidades porque te resulta difícil decir no.

¿Alguna vez te has preguntado por qué funciona la asertividad? Porque la asertividad se basa en el respeto mutuo, es un tipo de comunicación diplomática y eficaz. Al ser asertivo demuestras que te respetas a ti mismo, ya que estás dispuesto a defender tus intereses y expresar lo que piensas y sientes. También demuestras que eres consciente de los derechos de los demás y estás dispuesto a resolver conflictos.

Por supuesto, no sólo es importante lo que dices (el mensaje), sino también cómo lo dices. La comunicación asertiva es directa y respetuosa. Con ella, tendrás más posibilidades de que

tu mensaje se transmita con éxito. Si te comunicas de forma muy pasiva o agresiva, es posible que tu mensaje no llegue a transmitirse porque los demás estarán más concentrados en reaccionar a la forma en que lo comunicas.





La asertividad suele considerarse un estilo de comunicación más saludable. La asertividad ofrece muchos beneficios y, sin duda, ayuda a evitar que las personas se aprovechen de ti. También puede ayudarte a no sentirte intimidado frente a otras personas. Comportarte de forma asertiva puede ayudarte con lo siguiente:

- Ganar confianza en uno mismo y autoestima
- Obtener una sensación de empoderamiento
- Comprender y reconocer tus sentimientos
- Obtener el respeto de los demás
- Mejorar la comunicación
- Crear situaciones en las que todos ganan
- Mejorar tus habilidades para tomar decisiones
- Desarrollar relaciones sinceras
- Obtener más satisfacción laboral
- Aprender a ser más asertivo también puede ayudarte a expresar eficazmente tus sentimientos al comunicarte con otros sobre problemas.

Entonces, ¿cómo puedes volverte más asertivo? Sigue estos consejos:

- **Evalúa tu estilo.** ¿Expresas tus opiniones o te quedas callado? ¿Aceptas más trabajo aunque tengas una agenda muy apretada? ¿Juzgas o culpas a los demás con facilidad? ¿La gente parece tener miedo de hablar contigo? Conoce tu estilo antes de empezar a hacer cambios.
- **Utilice frases en primera persona.** El uso de oraciones en primera persona permite a los demás saber

lo que piensas o sientes sin sonar acusador. Por ejemplo, di "No estoy de acuerdo" en lugar de "Estás equivocado". Si tienes que pedir algo, di "Me gustaría que me ayudaras con esto" en lugar de "Tienes que hacer esto". Haz que tus peticiones sean simples, específicas y claras.

- **Practica decir no.** Si te resulta difícil decir no a una petición, intenta decir: "No, no puedo hacer eso ahora". Recuerda que decir no es suficiente y que no necesitas explicar por qué. No lo dudes. Sé directo. Si necesitas dar una explicación, sé breve.
- **Practica lo que quieres decir.** Si te resulta difícil decir lo que quieres o piensas, practica con situaciones generales que se te ocurran habitualmente. Di lo que quieres decir en voz alta. También puede ayudarte escribirlo primero, para que puedas practicar a partir de un guion. Considera la posibilidad de hacer una dramatización con un amigo o colega y pedirle una opinión clara.
- **Utiliza el lenguaje corporal.** La comunicación no es sólo verbal. Actúa con confianza aunque no la tengas. Mantén una postura erguida, pero inclínate un poco hacia delante. Establece contacto visual constantemente. Mantén una expresión facial neutra o positiva. No cruces los brazos ni las piernas. Mira directamente a la persona. Practica un lenguaje corporal asertivo frente a un espejo o con un amigo o colega.

Además de lo que dices, el lenguaje corporal y las expresiones faciales también son importantes.

- **Mantén las emociones bajo control.** Los conflictos son difíciles para la mayoría de las personas. Puede que te enfades o te frustres, o tal vez sientas ganas de llorar. Aunque estos sentimientos son comunes, pueden interferir en la resolución de conflictos. Si estás muy emocionado por una situación, espera un poco si es posible. Luego, trabaja para mantener la calma. Respira lentamente. Tu voz tiene que ser homogénea y firme.
- **Empieza poco a poco.** Al principio, practica tus nuevas habilidades en situaciones de bajo riesgo. Por ejemplo, pon a prueba tu asertividad con tu pareja o un amigo antes de abordar una situación difícil en el trabajo. Evalúate después y modifica tu enfoque según sea necesario.



Comportamiento asertivo versus comportamiento pasivo

Si tu estilo es pasivo o poco asertivo, puedes parecer tímido o demasiado tolerante. Es posible que a menudo digas cosas como: "Voy a seguir lo que decida el grupo". Tiendes a evitar los conflictos. ¿Por qué es un problema? Porque el mensaje que estás enviando es que tus pensamientos y sentimientos no son tan importantes como los de los demás. En esencia, cuando eres demasiado pasivo, permites que los demás ignoren tus deseos y necesidades.

Considera este ejemplo: dices que sí cuando un colega te pide que te hagas cargo de un proyecto, aunque ya estés ocupado. Este trabajo adicional significa que tendrás que trabajar horas extra y te perderás el partido de fútbol de tu hija. Tu intención puede ser mantener la paz, pero decir que sí siempre puede envenenar tus relaciones. Y peor aún, puede causar un conflicto interno porque tus necesidades y las de tu familia siempre quedan en segundo plano.

El conflicto interno que puede generar esta conducta pasiva puede llevar a lo siguiente:

- Estrés
- Resentimiento
- La ira crece
- Sentimientos de victimización
- Deseo de venganza
- Dudas o cuestionamiento del propio juicio



¿Comportamiento **asertivo** o comportamiento **agresivo**?

Ahora piensa en el otro estilo. Si tienes un estilo agresivo, es posible que te consideren una persona intimidante que ignora las necesidades, los sentimientos y las opiniones de los demás. Puedes parecer engreído o superior. Las personas muy agresivas avergüenzan, intimidan y asustan a los demás, e incluso pueden intimidarlos físicamente.

Puedes pensar que ser agresivo le permite conseguir lo que quieras. Sin embargo, esto tiene un precio. La agresión socava la confianza y el respeto mutuo. Los demás pueden resentirse y tratar de evitarte o volverse en tu contra.



¿Comportamiento **asertivo** o comportamiento **pasivo-agresivo**?

Ahora piensa en el comportamiento pasivo-agresivo. Si te comunicas de forma pasivo-agresiva, puedes decir que sí cuando quieres decir que no. Puedes ser sarcástico o quejarte de los demás a sus espaldas. En lugar de afrontar un problema directamente, puedes mostrar tu enfado y tus sentimientos a través de tus acciones o de una actitud negativa. Es posible que hayas desarrollado un estilo pasivo-agresivo porque no te sientes cómodo siendo directo con tus necesidades y sentimientos.

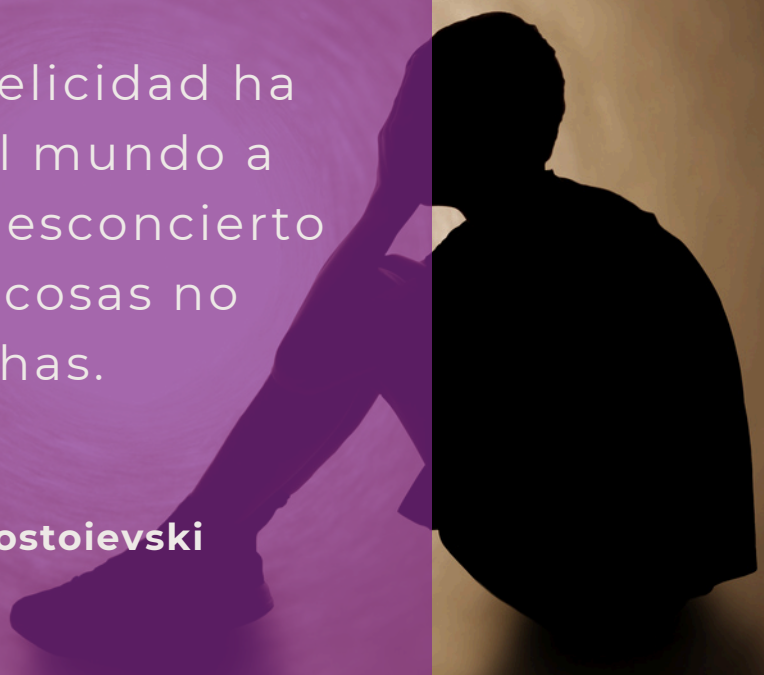
¿Cuáles son las desventajas de un estilo de comunicación pasivo-agresivo? Con el tiempo, el comportamiento pasivo-agresivo daña las relaciones y socava el respeto mutuo. Esto hará que te resulte difícil alcanzar tus objetivos y satisfacer tus necesidades.



“

Mucha infelicidad ha
llegado al mundo a
causa del desconcierto
y de las cosas no
dichas.

Fiódor Dostoievski



MEJORES PRÁCTICAS

LA COMUNICACIÓN: UNA HABILIDAD FUNDAMENTAL EN EL TRABAJO

Susan, una alta ejecutiva recientemente ascendida, se mostraba muy ilusionada y feliz por su nuevo puesto en la empresa. El jefe que decidió este ascenso conocía las fortalezas de Susan, pero también sus debilidades, entre las que se encontraba una baja capacidad de asertividad. El equipo que ahora iba a liderar Susan estaba formado en su mayoría por personal senior con más de 15 años en la empresa que posiblemente no la habían aceptado de primera mano como su nueva manager, lo que podía ser un problema y una fuente de estrés y ansiedad para Susan si no desplegaba sus habilidades comunicativas para liderar a su equipo.

Antes de incorporarse a su nuevo puesto de trabajo, Susan asistió a un curso de habilidades comunicativas para mejorar sus habilidades de liderazgo. Susan comenzó a aplicar ciertas acciones que podrían ayudarla a mejorar su comunicación en general y su asertividad en particular. Entre estas actividades encontramos:

- Durante el curso, con ayuda de sus compañeros y de su profesora, evaluó su estilo de asertividad; así, en las diferentes actividades prácticas que realizaron, analizó si expresaba su opinión o se guardaba sus pensamientos para no molestar, si en esas actividades aceptaba carga de trabajo extra de otros compañeros para complacerlos, si culpaba fácilmente a los demás si no se conseguía el objetivo, etc.
- Tras el análisis previo, del que resultó que tenía un estilo pasivo-agresivo, ella empezó a ser consciente en las siguientes actividades prácticas y aplicó algunas instrucciones sencillas que había aprendido en el curso, utilizando así frases en primera persona para decir lo que pensaba sin resultar intimidante. En ese mismo momento, empezó a practicar el decir “no” sin tener que explicar por qué; esto le resultó muy difícil, pero lo consiguió. Lo hizo sin dudar y directamente; al cabo de un tiempo empezó a sentirse bien.

Luego del curso al regresar a su empresa continuó aplicando algunas de sus enseñanzas como practicar lo que quería decir, intentó mejorar su lenguaje corporal mientras era consciente de cómo controlaba sus emociones.

Poco después de ser consciente de los cambios que estaba aplicando, se dio cuenta de que su relación con los subordinados de su departamento comenzaba a mejorar, se sentía más segura y veía que sus empleados la respetaban y confiaban en ella.

Mensajes clave

- Evalúa tu estilo.
- Utiliza frases en primera persona.
- Practica decir no.
- Practica lo que quieres decir.
- Utiliza el lenguaje corporal.
- Mantén las emociones bajo control.
- Empieza poco a poco.





UNA LLAMADA A LA ACCIÓN

Si sientes que la comunicación en general y la escucha activa en particular son la base de tu estrés laboral o burnout, ¿por qué no empiezas a hacer algo al respecto y tratas de revertir la situación?

A continuación, te proponemos algunos pasos para empezar a aplicar la escucha activa en tu trabajo. Selecciona aquellos que creas que pueden tener un mejor efecto sobre ti, tu rendimiento y tu salud y aplícalos. Al finalizar, intenta analizar y reflexionar sobre los posibles efectos positivos y continúa aplicándolos.

PRUEBA ESTO:

Durante las reuniones de equipo que tendrán lugar el próximo mes, intenta aplicar las siguientes acciones para mejorar tu escucha activa:

1. Prepárate para escuchar.

- Determina cuál es el objetivo de escuchar y adecua tu objetivo a los objetivos del orador.
- Prepara un entorno físico y emocional que facilite esta escucha. Deja de lado los pensamientos y las preocupaciones para centrarte en el hablante.
- No anticipes tu respuesta ni pienses en la posible respuesta antes de que el interlocutor termine (aquí dejarás de escuchar), no interrumpas.

- Evita las distracciones.
- Centra toda tu atención en el mensaje y activa tus cinco sentidos concentrándote en lo que te está diciendo la otra persona a través de sus palabras y su lenguaje corporal.

2. Reformular, preguntar y comentar.

- Asegúrate de que tu interlocutor sepa que estás escuchando, resume periódicamente los comentarios del interlocutor con tus propias palabras, enfatiza lo que es clave en su mensaje y pregúntale si lo has entendido correctamente.
- Reflexiona sobre lo que estás escuchando y haz preguntas para aclarar tus dudas en caso de que no estés entendiendo el mensaje. Esto hará que la persona se sienta valorada y calmará sus inquietudes.
- Puedes reforzar a quien esté hablando haciéndole preguntas abiertas y proporcionándole feedback apropiado, tanto verbal como no verbal.

3. Establecer contacto visual.

- Es importante mirar a los ojos a quien habla; esto puede ayudar a enfocarse y concentrarse en lo que la otra persona está diciendo, además de transmitir tranquilidad y generar confianza.

4. Mantener una buena actitud.

- Una buena disposición es fundamental para despertar nuestro interés por cuidar a los demás y reforzar la empatía entre las personas. Es conveniente que la conversación se produzca en un momento en el que nos sintamos con buena actitud.
- Por otro lado, hay que ser tolerante y no juzgar, aceptando lo que te dicen, incluso si no estás de acuerdo.

ACTIVIDAD PRÁCTICA



Actividad práctica

Imagina que eres empleado de una empresa y que en tu última evaluación de rendimiento se han identificado tus habilidades comunicativas como una de tus debilidades más importantes, en concreto, la escucha activa, el feedback y la asertividad. No has superado los umbrales de lo que debería ser aceptable en la empresa, lo que ha supuesto que el bono anual que esperabas recibir haya sido mucho menor del que te hubiera gustado. Además, esto ha puesto de manifiesto que gran parte de la carga de trabajo y el estrés que has sentido últimamente se ha debido a una mala gestión de estas habilidades.

Como resultado de la evaluación y para mejorar tus habilidades de comunicación, tu jefe te ha pedido que desarrolles un plan de acción que incluya:

- Los objetivos de mejora
- Los beneficios que esperas obtener de la posible mejora
- Las acciones a desarrollar
- Los plazos para alcanzar los objetivos e implementar las acciones
- Los recursos internos y externos que necesitarás para desarrollar el plan
- La definición de un mecanismo de seguimiento para informar a tu jefe.

ACTIVIDADES EXPERIENCIALES

ACTIVIDAD 1 / DÍA UNO:

¿Cómo puedes evaluarte respecto a tu capacidad para comunicarte en el trabajo?

Si tus habilidades comunicativas no son las adecuadas o se pueden mejorar, ¿crees que esto está teniendo o podría tener un impacto negativo en tu estrés? ¿Podrías llegar a sufrir burnout?

¿Qué beneficios directos podrías obtener si mejoraras tus habilidades de comunicación?

¿No crees que es hora de empezar a analizar cómo son tus habilidades comunicativas en tu entorno de trabajo y qué cosas podrías mejorar?

Si la respuesta es sí, te proponemos la siguiente actividad:



COMIENZA POR:

Reflexiona sobre las siguientes preguntas mientras intentas aplicar los conocimientos adquiridos durante este tema:

- *¿Puedes describir una presentación que hayas dado y que haya ido bien? ¿Cómo fue la comunicación?*
- *¿Qué métodos utilizas para establecer relaciones positivas con tus compañeros? ¿La comunicación te ayuda a establecer estas relaciones?*
- *Describe una ocasión en la que tuviste que resolver un conflicto en el trabajo. ¿Cómo lo enfocaste desde la comunicación?*

- *¿Alguna vez tuviste que compartir una idea que tus compañeros no apoyaron? ¿Pudiste convencerlos de que era válida?*
- *¿Puedes explicar una situación en la que tuviste que compartir información negativa con un cliente?*
- *¿Puedes dar un ejemplo de una situación en la que demostraste habilidades excepcionales de comunicación verbal?*
- *¿Cómo ayudarías a un miembro del equipo que carece de buenas habilidades de comunicación verbal?*

En base a tus respuestas a las preguntas anteriores, identifica tus principales puntos débiles respecto a tus habilidades de comunicación:

- 1.
- 2.
- 3.

Diseña un plan de mejora a aplicar durante el próximo mes para mejorar tus habilidades de gestión del tiempo a través de acciones concretas:

- 1.
- 2.
- 3.

Ahora haz una lluvia de ideas y enumera los beneficios que obtendrías al aplicar las acciones que enumeraste anteriormente:

- 1.
- 2.
- 3.

¡Empieza a realizar las acciones mencionadas de inmediato! ¡No te permitas posponerlas! No dudes en volver a revisarlas en cualquier momento.

EVALUACIÓN

01.

¿Qué es la empatía en la comunicación?

☐ A- Escuchar atentamente

☐ B- Ignorar los sentimientos de los demás

☐ C- Hablar solo de ti mismo

02.

¿Qué implica la escucha activa?

☐ A- Hablar sin interrupciones

☐ B- Ignorar al interlocutor

☐ C- Prestar atención y hacer preguntas

03.

La habilidad de comunicar feedback:

☐ A- Reduce la moral en la empresa

☐ B- Dificulta las relaciones laborales

☐ C- Mejora la productividad

01.

La comunicación asertiva implica que:

☐ A- No hay necesidad de decir no incluso si crees que debes decirlo

☐ B- Puedes expresarte eficazmente y defender tu punto de vista

☐ C- No pasa nada si no respetas a tu interlocutor

EVALUACIÓN

05

Si demuestras una comunicación asertiva, tu interlocutor podrá:

- ☐ A- Decirte que se siente respetado por ti aunque no estés de acuerdo
- ☐ B- Sentirse atacado e intimidado
- ☐ C- Percibir que puede aprovecharse de ti

RESPUESTAS DE EVALUACIÓN

1 - A

2 - C

3 - C

4 - B

5 - A

CONCLUSIONES CLAVE

01

Tanto el estrés como la carga mental en el trabajo se pueden mejorar aplicando técnicas de comunicación que promuevan un mejor ambiente laboral.

02

Compartir tus pensamientos y sentimientos con los demás puede hacer que te sientas menos solo y más comprendido. Expresarte es una forma de liberar la tensión que se acumula en tu interior. No hablar de lo que te preocupa puede aumentar tus niveles de estrés y hacer que las cosas parezcan peores de lo que son. ¡Sé asertivo!

03

La comunicación nos hace sentir comprendidos, aclara malentendidos, fortalece las relaciones, ayuda a resolver problemas, permite la liberación emocional, fomenta el apoyo de los demás, mejora la autoconciencia y genera confianza para enfrentar los conflictos.

04

La escucha activa, el feedback y la comunicación asertiva son las 3 habilidades comunicativas clave para lograr una comunicación saludable e impactante en las organizaciones, haciéndolas menos propensas a desarrollar climas tóxicos o culturas donde el estrés es la norma.

BIBLIOTECA DE RECURSOS

Aprender a decir “no” y a afirmarse con confianza puede ayudarte a establecer límites y priorizar tu bienestar. Explora nuestros cursos y charlas cuidadosamente seleccionados para desarrollar tus habilidades de comunicación y autodefensa, superar el miedo al rechazo y liberarte de los hábitos de complacer a los demás.



CURSOS DE FORMACIÓN DE UDEMY

Explora los siguientes cursos de formación gratuitos a tu propio ritmo para aprender más sobre cómo decir “no”, cultivar tus habilidades de asertividad, cómo superar el miedo a ser rechazado y cómo romper el hábito de complacer a la gente.

[DI NO A COMPLACER A LA GENTE](#)

[COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA](#)

[AUTODEFENSA: SÉ TU PROPIO CAMPEÓN](#)



CHARLAS TED INSPIRADORAS

Mira estas maravillosas charlas TED de David Kaye, Julian Treasure y Adam Galinsky, que revelan una estrategia poderosa, inquebrantable en su simplicidad: la de decir "no" y aprender a afirmarse, a navegar en situaciones sociales difíciles y a hablar con empatía.

['NO.'](#)

[HABLAR ALTO](#)

[HABLAR PARA QUE LA GENTE QUIERA ESCUCHAR](#)



COMUNICACIÓN EFICAZ EN EL LUGAR DE TRABAJO | LA UNIVERSIDAD ABIERTA

Este curso gratuito explora la importancia de la comunicación como habilidad en el lugar de trabajo. Su objetivo es aumentar tu comprensión de las habilidades de comunicación y ayudarte a considerar cómo los demás podrían percibir tu comunicación.

[VISITAR EL SITIO WEB](#)

REFERENCIAS

Adler, R. B., Rosenfeld, L. B., y Proctor, R. F. (2015). Interacción: el proceso de comunicación interpersonal (13.ª ed.). Oxford University Press.

Blokdyk, G. (2022). Requisitos del estándar de comunicación para la gestión del estrés. 5STARCooks.

Bolton, R. (1986). Habilidades sociales: cómo hacerse valer, escuchar a los demás y resolver conflictos. Touchstone.

Carnegie, D. (1998). Cómo ganar amigos e influir sobre las personas. Simon & Schuster.

Covey, S. R. (1989). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: lecciones poderosas para el cambio personal. Free Press.

Coleman, D. (1998). Trabajando con la inteligencia emocional. Bantam Books.

Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R. y Switzler, A. (2011). Conversaciones cruciales: herramientas para hablar cuando hay mucho en juego. McGraw-Hill Education.

Putnam, L. L., y Jablin, F. M. (2005). El nuevo manual de comunicación organizacional: avances en teoría, investigación y métodos. Sage.

Rogers, C. (1980). Una forma de ser. Houghton Mifflin Harcourt.

Schilling, T. (2019). La importancia de la comunicación para reducir el estrés en el trabajo. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org>

Summers, J., y Smith, B. (2015). Manual de habilidades de comunicación. Wiley.

TED. (2016). Cómo hablar para que la gente quiera escuchar | Julian Treasure [Video]. Recuperado de:
https://www.ted.com/talks/julian_treasure_how_to_speak_so_that_people_want_to_listen

Treasure, J. (2017). Cómo hacerse escuchar: secretos para hablar y escuchar con eficacia. Mango Publishing.