

CURSO/ENTRENAMIENTO ONLINE

## **COMUNICACIÓN Y EFECTIVIDAD INTERPERSONAL**

COMPETENCIAS CONVERSACIONALES PARA EL  
DESARROLLO PERSONAL Y LA EFECTIVIDAD LABORAL

*“Todo vivir humano ocurre en conversaciones  
y es en ese espacio donde se crea  
la realidad en que vivimos”*

**Humberto Maturana**

La comunicación ha adquirido un creciente protagonismo en el ámbito de la gestión organizacional. Este fenómeno lleva implícito un cambio paradigmático en la forma de interpretar el fenómeno de la comunicación humana y organizacional. Este cambio de mirada, pasa de la concepción tradicional que concibe a la comunicación como *transmisión de información*, al concepto de la comunicación como *generadora de acción*.

Cuando analizamos las tareas que realizamos cotidianamente en nuestra actividad laboral, podemos identificar, por ejemplo: planificar, coordinar, asesorar, vender, organizar, evaluar, controlar, negociar, cobrar, liderar, motivar, entrevistar, capacitar, atender al público. Todas estas acciones las realizamos conversando con otros. Gran parte de las actividades que se desarrollan en una organización tienen un importante componente conversacional.

Cada conversación es un hecho único. Es el encuentro y el intercambio entre dos individuos. En toda conversación se establece una danza entre el hablar y el escuchar y el escuchar y el hablar, una ida y vuelta incesante de palabras y emociones. Escuchamos, observamos y asignamos sentido tanto al lenguaje verbal como al no verbal de nuestro interlocutor. Es en las conversaciones donde emerge, como en pocas instancias, la profundidad y complejidad del ser humano y su despliegue en la dinámica relacional.

Al advertir la dimensión que adquieren nuestras conversaciones y cómo influyen en nuestra efectividad laboral y en todo vínculo que establecemos en nuestra vida, surge con claridad la importancia de desarrollar nuestra competencia en el *arte de conversar*. Es decir, en el momento en que instalamos la comunicación en el dominio del accionar y de la efectividad humana, la abrimos como disciplina sujeta al aprendizaje.

### **OBJETIVOS**

El curso tiene como objetivo que los participantes:

- Adquieran conciencia acerca de la importancia de la interacción comunicacional en el desempeño de sus tareas
- Mejoren su capacidad de comunicación y de acción hacia sus resultados
- Incrementen su efectividad en la coordinación de acciones
- Incorporen conocimientos y destrezas comunicacionales que les permitan mejorar su efectividad laboral y sus vínculos personales
- Superen sus dificultades de relación y amplíen su ámbito influencia
- Desarrollen su competencia para establecer compromisos y generar la confianza necesaria para que sea posible un accionar productivo en las *redes de relaciones* en las que acontece su accionar laboral y social

### **METODOLOGÍA:**

La metodología de trabajo está enfocada a que los participantes relacionen los conceptos y herramientas con su práctica cotidiana. Para esto están planteados ejercicios a los efectos de que cada cursante pueda reflexionar acerca de cómo hace lo que hace y a partir de ahí diseñar y desarrollar comportamientos más efectivos en relación a sus respectivos objetivos.

El proceso será acompañado por un facilitador y coach.

### **CONTENIDOS**

#### **UNIDAD I: LA DIMENSIÓN COMUNICACIONAL DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

Enfoque tradicional de la comunicación. La comunicación humana como proceso intersubjetivo. La percepción. Variable situacional y de contexto en el proceso de la comunicación. La acción como comunicación. Un nuevo modelo de comunicación. Acerca del lenguaje, la acción y las conversaciones. La organización como red conversacional. El carácter conversacional del trabajo

#### **UNIDAD II: MODELOS MENTALES**

El mapa y el territorio. Importancia y dualidad de los modelos mentales. Los condicionantes de nuestros modelos mentales. Cómo creamos nuestros modelos mentales. Las distinciones y los modelos mentales. Los paradigmas. Las trampas de nuestros modelos mentales

### **UNIDAD III: LA COMUNICACIÓN EN ACCIÓN**

Los actos lingüísticos básicos. Las afirmaciones. Las declaraciones. Algunas declaraciones fundamentales en la vida. Los juicios. Cómo se fundamentan los juicios. Juicios y observaciones en la comunicación efectiva. El *feedback* como herramienta de conducción y retroalimentación grupal. El *feedback* y los Niveles de Aprendizaje y Cambio. El *feedback* y la Ventana de Johari. Modelo del aprendizaje de la acción humana

### **UNIDAD IV: LA COMUNICACIÓN COMO COORDINACIÓN DE ACCIONES**

Los compromisos conversacionales. La danza de las promesas. Los componentes de la promesa. Los pedidos. Las ofertas. El ciclo de coordinación de acciones. Problemas en la coordinación de acciones. El reclamo como accionar productivo. Los compromisos y la confianza. La emocionalidad de la confianza. La confianza en la cultura organizacional. Los dominios de la confianza. Diseño de conversaciones

### **UNIDAD V: ESCUCHA ACTIVA**

El fenómeno del escuchar. Escuchar es más que oír. El sentido de las palabras. El proceso de asignación de sentido. La actitud de “apertura” a escuchar. Condicionantes de la escucha. Herramientas para una escucha efectiva. Escuchar las emociones. Lenguaje no verbal. Entrar en sintonía.

### **UNIDAD VI: CONVERSACIONES PRODUCTIVAS**

Las conversaciones improductivas. Exponer e indagar en forma improductiva. Conversaciones productivas. Exponer en forma productiva. Indagar en forma productiva. Combinaciones del exponer e indagar. El arte de la indagación. El rol de guía de las preguntas. Tipos de preguntas.

### **UNIDAD VII: REDISEÑO DE CONVERSACIONES DIFÍCILES**

Las conversaciones públicas y las privadas. El impacto del diálogo interno en la interacción comunicacional. La posibilidad de incorporar cambios en nuestro comportamiento y optimizar nuestra efectividad interpersonal. Los aprendizajes de primer y segundo orden.

**DURACIÓN:** 14 SEMANAS (una unidad cada dos semanas)

### **BIBLIOGRAFÍA:**

- Oscar Anzorena, *“Maestría Personal, El camino del Liderazgo - Un modelo para la práctica del coaching y la facilitación del Desarrollo Personal y Organizacional”*, Ediciones Lea, 2008.
- Rafael Echeverría, *“Ontología del Lenguaje”*, Dolmen, 1994

- Fernando Flores, *“Creando Organizaciones para el Futuro”*, Dolmen, 1994
- Humberto Maturana, *“La Objetividad, un argumento para obligar”*, Dolmen/Granica, 1997
- Peter Senge, *“La Quinta Disciplina”*, Granica, 1992
- Chris Argyris, *“Conocimiento para la acción”*, Granica, 1999
- Joseph O'Connor y Ian McDermott, *“Introducción al Pensamiento Sistémico”*, Urano, 1998
- Fredy Kofman, *“Metamanagement”*, Granica, 2001
- Joseph O'Connor y Ian McDermott, *“PNL para Directivos”*, Urano, 1996
- Sue Knight, *“La Programación Neurolingüística en el trabajo”*, Sirio, Málaga, 1995