

GestioPolis^{com}
CONOCIMIENTO EN NEGOCIOS

CURSO: "FACTORES SOCIOSICOLÓGICOS QUE INFLUYEN EN LAS RELACIONES PRÁCTICO – CAPITÁN"

COMPILACIÓN BIBLIOGRÁFICA REALIZADA POR MSC. ISABEL JOVER JIMÉNEZ. CONSULTORA. CUBA

El hombre es un Ser Social independientemente de la profesión u oficio que elija durante su vida.

Algunas profesiones tienen peculiaridades que dependen de un solo hombre y tienden a estimular en él conductas individualistas. El mundo marítimo es una aventura que suele involucrar a "muchos" y el éxito, además del conocimiento técnico, dependerá en la mayor parte de los casos de la inteligencia y habilidad con que desarrollemos las relaciones interpersonales para alcanzar el objetivo común.

Por ejemplo:

No cabe duda de que el capitán de un buque es una personalidad muy importante, pero ¿Qué sería de él sin la oficialidad, y de ésta sin su tripulación?

*La complejidad marítima ha llevado a la necesaria especialización en sus distintas áreas: de ahí el nacimiento del **Práctico del Puerto**, experto que por sus características posee ventajas circunstanciales respecto a los miembros del Equipo del Puente del Buque.*

Estas ventajas están asociadas a:

- *Conocimiento del tráfico local, las corrientes, las mareas y los peligros para la navegación.*
- *Mayor experiencia en los buques y remolcadores en aguas restringidas.*
- *Familiarización con las distintas autoridades portuarias, servicios e idioma del país en cuestión.*

*Sin embargo: ¿Podría existir y distinguirse por sus conocimientos y habilidades un **Práctico** si no tuviera buque para guiar y Capitán que lo dirija?*

*La unidad del **Práctico-Capitán** es indivisible: durante su trabajo dos fuertes experiencias deben juntarse sin subordinarse, complementándose.*

Es una clara demostración de la interdependencia que tienen dos importantes personalidades, de ahí que dediquemos nuestro tiempo al estudio de los fenómenos que intervienen en las relaciones **Práctico-Capitán**, asociadas a:

- ✓ Factores Sicológicos
- ✓ Comunicación
- ✓ Solución de Conflictos

LA PERSONALIDAD COMO ATRIBUTO INDIVIDUAL de alta repercusión en las relaciones interpersonales.

Siendo evidente la necesidad de establecer relaciones interpersonales de alta calidad, caracterizadas por una excelente comunicación, cooperación y solución de conflictos; a menudo observamos que dos personas se repelen desde el momento en que se conocen, debido que sus personalidades son contradictorias y causan una impresión negativa en el interlocutor.

Conocer las características y manifestaciones de la personalidad nos permitirá comprender mejor a las personas con quienes nos relacionamos y administrar eficientemente la proyección de nuestra propia personalidad ante los demás.

PERSONALIDAD es la unidad o conjunto dinámico que imprime un “sello distintivo” a cada ser humano en su posición ante la vida y que se manifiesta a través de su actitud.

Es privativa del ser humano, tiene un fuerte carácter estable, pero es capaz de incorporar a su sistema, las nuevas experiencias que va alcanzando el hombre en su crecimiento y desarrollo.

Se forma a lo largo de su vida, a través de la inserción en las diferentes actividades. Está determinada por las condiciones histórico-sociales del momento en que vive el hombre, y que le permiten ajustarse a su ambiente.

La herencia, el medio ambiente y la situación determinan su formación.

Por ejemplo: De estos factores se nutre la personalidad peculiar de cada hombre.

HERENCIA	AMBIENTE	SITUACIÓN
<ul style="list-style-type: none">▪ Estatura▪ Atractivo▪ Sexo▪ Temperamento	<ul style="list-style-type: none">▪ Cultura▪ Condicionamiento▪ Normas Familiares▪ Amistades	<ul style="list-style-type: none">▪ Personalidades estables pueden cambiar por influencia de

▪ Nivel de Energía	▪ Grupos Sociales	determinadas
▪ Ritmo Biológico	▪ Influencias	situaciones

Todas las personas no son iguales aunque tengan similar procedencia social, edad, o simultaneidad de época y nación sus propias dimensiones de personalidad lo caracterizan.

Estas dimensiones son:

- ✓ Aspecto General
- ✓ Aspecto Particular
- ✓ Aspecto Individual

Así, de acuerdo al momento histórico (lo general), a las necesidades y sentimientos (particular) y formas de pensar y actuar (individual), de cada hombre se manifestará su personalidad.

Entre los **COMPONENTES DE ESA PERSONALIDAD**, se encuentran:

- *Temperamento (ritmo e intensidad)*
 - Se expresa en la conducta del hombre y matiza personalmente su actividad.
 - Es innato y depende de su sistema nervioso peculiar.
 - Es el componente más estable de la personalidad aunque puede modificarse por formación y desarrollo de otros componentes.
- *Carácter (lo que da sentido a la vida)*
 - **Es el sello individual, el “cuño” de cada persona.**
- *Capacidades (peculiaridades individuales que posibilitan la realización de diversas actividades con mayor o menor éxito).*
- *Sí Mismo (¿Cómo se valora el sujeto a sí mismo?)*
 - Es la conciencia de su persona, sistema de creencias, expectativas, aspiraciones y valores.
 - En la medida en que el sí mismo coincida con la realidad e ideales reconocidos por el hombre, aumenta su madurez.

Estos componentes se manifiestan en características duraderas que describen el comportamiento del hombre a través de los **RASGOS DE SU PERSONALIDAD** y permiten prever su comportamiento en situaciones específicas.

}	1. Reservado	Extrovertido
	2. Sumiso	Dominante
	3. Tímido	Arriesgado

Rasgos Primarios De Personalidad	4.	<i>Confiado</i>	<i>Suspica</i>
	5.	<i>Dependiente</i>	<i>Autosuficiente</i>
	6.	<i>Relajado</i>	<i>Tenso</i>
	7.	<i>Menos Inteligente</i>	<i>Más Inteligente</i>
	8.	<i>Afectado por sentimientos</i>	<i>Emocionalmente Estable</i>
	9.	<i>Serio</i>	<i>Despreocupado</i>
	10.	<i>Oportunista</i>	<i>Escrupuloso</i>
	11.	<i>Obstinado</i>	<i>Sensible</i>
	12.	<i>Incontrolado</i>	<i>Controlado</i>
	13.	<i>Práctico</i>	<i>Imaginativo</i>
	14.	<i>Franco</i>	<i>Astuto</i>
	15.	<i>Seguro de sí</i>	<i>Aprensivo</i>
	16.	<i>Conservador</i>	<i>Experimentador</i>

Es importante destacar que cada persona tendrá peculiaridades y diferencias individuales que conforman su personalidad, los cuales resulta necesario conocer para comprender el comportamiento individual que asume, y tratarlo en consecuencia, influenciando positivamente en sus relaciones humanas.

La personalidad presenta:

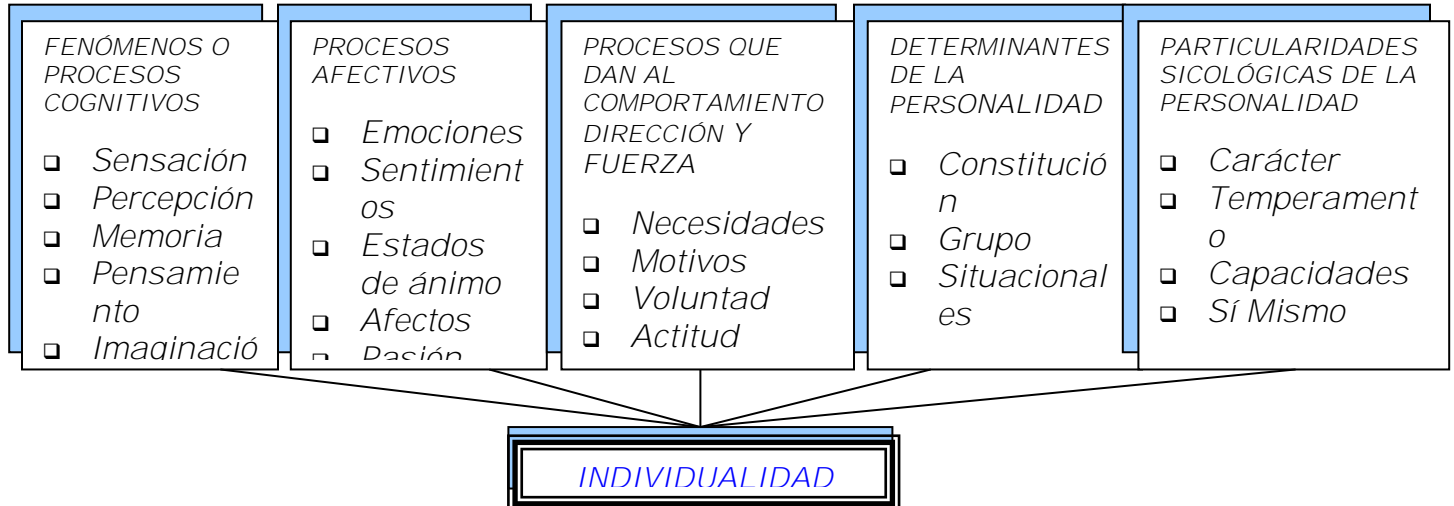
ATRIBUTOS que influyen en el comportamiento.

Estos Atributos son:

- *Sitio de Control – Posición de dependencia del destino que asume el hombre*
- *Orientación a la Realización – Interés que experimentan las personas por realizarse o luchar y superar los obstáculos*
- *Maquiavelismo – Medida en que se mantiene distancia emocional con otras personas, demostrando capacidad de manipular a los demás sobre la base de **que “el fin justifica los medios”***
- *Autoestima – Grado en que la persona se acepta o rechaza respecto a sus expectativas de éxito.*
- *Autocontrol – Capacidad de adaptar su conducta a los factores externos de la situación.*
- *Tendencia a Riesgos- Tiempo que demora en tomar decisiones y cantidad de información que requiere para decidir.*

Conocer estos atributos nos permite categorizar e interpretar mejor a las personas de acuerdo a la manifestación de su personalidad

EN LA BASE DE LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES ESTÁN



Si aspiramos a lograr una integración adecuada entre la personalidad del hombre, el trabajo que desempeña y la actuación deseada, es beneficioso conocer algunos tipos de personalidad.

Su conocimiento permite asignarle tareas en consecuencia a cada hombre e interpretar sus conductas y acciones.

Algunos **TIPOS DE PERSONALIDAD** son:

- ✓ Realista
- ✓ Investigador
- ✓ Social
- ✓ Convencional
- ✓ Emprendedor
- ✓ Artístico

Cada tipo tiene sus características específicas. Caracterizaremos sólo uno a manera de ejemplo:

EL EMPRENDEDOR: Es la persona que con su iniciativa y esfuerzo logra sacar adelante un proyecto personal o social. Tiene voluntad de crecimiento y motivación constante a darlo todo de sí. Puede influir en los demás, tiene autoconfianza. Son enérgicos y fuertes en sus propósitos y metas.

Adicionalmente y por la influencia que tiene en la personalidad, las relaciones humanas y la comunicación, nos referiremos a la percepción.

PERCEPCIÓN: *Es el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales, con el objetivo de dar significado a su entorno. Interviene en la formación de la imagen de uno mismo y la que nos hacemos de los otros, condicionando de alguna manera el juicio que nos hacemos de los demás y sus actuaciones.*

Es importante cuidar la impresión que causamos y despojar en lo posible de subjetividad la percepción que nos hacemos de los otros.

En el análisis del comportamiento individual de otras personas intervienen dos conceptos importantes: los valores y las actitudes.

Valores: Convicción de que una forma de conducta específica es preferible en términos personales o sociales. Juicio personal en cuanto a lo bueno – malo; correcto – incorrecto; deseable e indeseable.

Actitudes: Propositiones o juicios evaluativos de personas o circunstancias según nuestros sentimientos personales al respecto. Adquiridos por herencia, relaciones escolares, sociales.

Aunque son menos estables que la personalidad afectan la conducta personal y social del hombre.

LA COMUNICACIÓN

Pasaremos al estudio de la comunicación y su influencia en las Relaciones Interpersonales.

*Generalmente las interacciones **Práctico-Capitán** son muy breves, pero intensas por el riesgo de las maniobras y la tensión acumulada en las travesías.*

Con más razón se impone lograr un entrenamiento adecuado que nos permita optimizar dichas relaciones, a menudo difíciles por las diferencias idiomáticas, culturales y por el propio estrés profesional.

La comunicación es el oxígeno vital que permite respirar a las organizaciones y alcanzar la satisfacción personal del hombre.

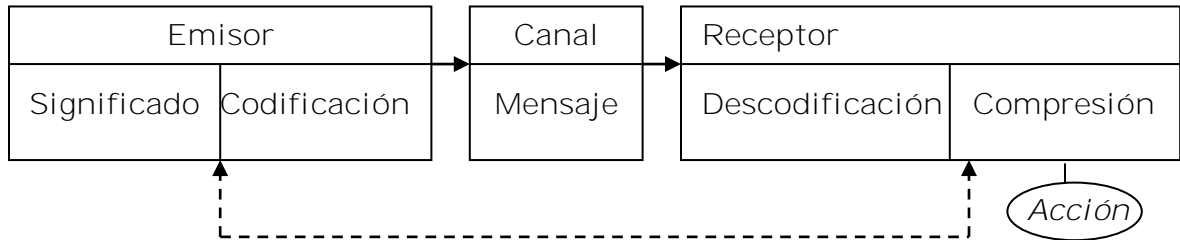
Es un proceso complejo, que funciona en dos sentidos y que en la etapa actual constituye uno de los problemas más importantes del planeta.

*Para lograr optimizar las relaciones entre el **Práctico** y el **Capitán** analizaremos primero la esencia técnica de la comunicación entre cualquier ser humano, y después debemos realizar una introspección para comprobar si los requerimientos y exigencias de una buena comunicación*

están presentes o al menos son planeados por nuestra parte antes de comenzar a comunicarnos.

Decimos que la comunicación es un proceso.

PROCESO DE COMUNICACIÓN.



Retroalimentación

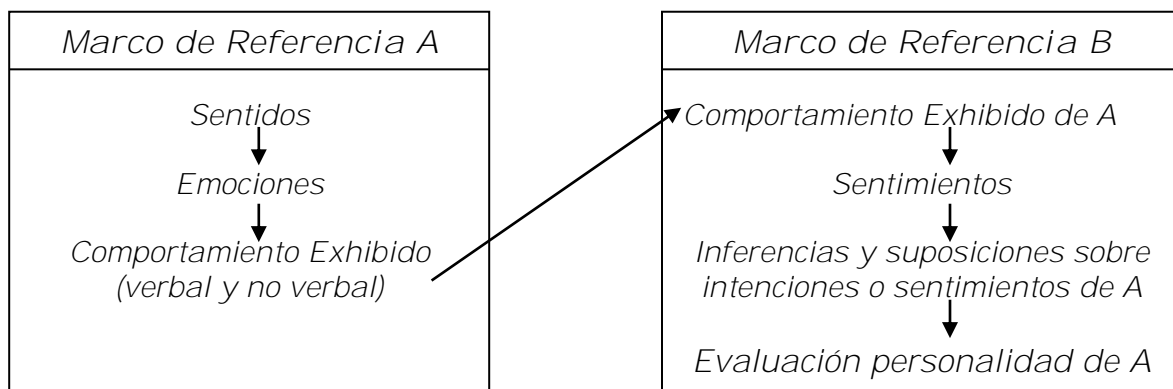
Este proceso permite una transferencia del emisor del mensaje, que se propone transmitir un significado utilizando un código. Vale aclarar que ese código no es más que la palabra escrita o hablada, pero que lleva implícito una carga que le añade el idioma, el lenguaje empleado, la cultura y costumbres individuales e incluso hasta su estado de ánimo y grado de impresión afectiva positiva o negativa con relación a la otra persona a la que se dirige.

En la medida en que el mensaje sea percibido y comprendido adecuadamente, debe desencadenar una acción en el receptor, representativa de la aceptación o negación del contenido (descodificación) del mensaje recibido.

Mientras esa acción no se produce NO hay comunicación, sólo información; por eso se habla de proceso en dos sentidos.

Tiene una alta importancia en las relaciones interpersonales pues muchas veces tendemos a reaccionar emocionalmente evaluando la comunicación recibida, desde nuestro punto de vista, e interrumpiéndola antes de que concluya, lo cual constituye una de las principales barreras de comunicación y fuente de conflicto.

La comunicación interpersonal genera una cadena de eventos:



A veces la comunicación no es recibida por la otra parte con el mismo sentido y contenido con el que se pretendió, porque en el proceso se mezclan los sentimientos, emociones y comportamiento exhibido del emisor en su propio marco de referencia; que a su vez son interpretados de acuerdo al marco de referencia del interlocutor y a eso se añade la evaluación y la forma en que el receptor percibe a A y sus propios sentimientos, inferencias y suposiciones sobre A más una evaluación de la personalidad de A; que por supuesto pueden afectar el mensaje enviado, debido a la aparición de:

Barreras en la Comunicación o “Ruidos”

Estas barreras aparecen debido a:

- ✓ Percepciones diferentes
- ✓ Diferencias de lenguajes
- ✓ Ruidos
- ✓ Emotividad
- ✓ Desconfianza

Por lo que conviene conocer las

TÉCNICAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN.

<i>PERCEPCIONES DIFERENTES</i>	<i>DIFERENCIAS DE LENGUAJE</i>
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Explicar el mensaje de manera que lo entiendan los que tienen diferentes puntos de vista y experiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Explicar términos técnicos o poco usuales. ❑ Utilizar lenguaje simple, directo y espontáneo.
<i>EMOTIVIDAD</i>	<i>DESCONFIANZA</i>
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Percibir el propio estado de ánimo y ver su influencia en los demás antes de comunicar un mensaje importante. ❑ Entender las reacciones de otros y prepararse de antemano para afrontarlas. ❑ Favorecer ambiente de apoyo, 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Honestidad ❑ Firmeza y buenas intenciones ❑ Actuación coherente ❑ Ejemplo personal.

<i>confianza y seguridad.</i>	
MÉTODOS ADICIONALES	RUIDO
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Redundancia ❑ Estimular la creación de un ambiente o cultura organizacional de retroalimentación. ❑ Expresar empatía. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Eliminarlo ❑ Evitar ambientes que distraigan ❑ Si es inevitable aumentar la claridad y firmeza del mensaje.

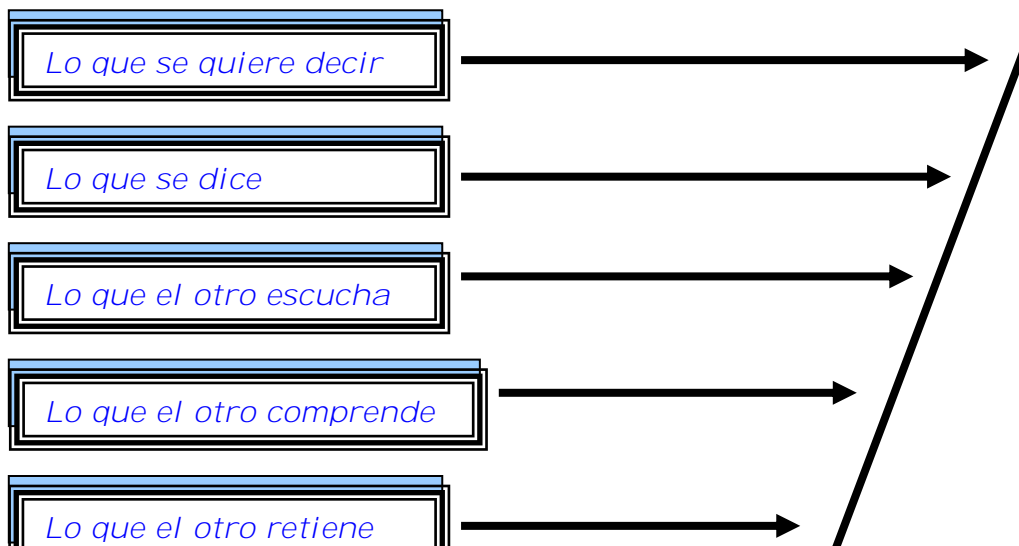
En el proceso de Comunicación influye y determina la calidad de la planeación comunicativa que realicemos. Por ello debemos conocer y aplicar:

DIEZ MANDAMIENTOS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA.

1. Piense con la cabeza antes de hablar con la boca.
2. Razone lo que quiere decir y por qué lo quiere decir, antes de decirlo.
3. Adapte lo que quiere decir a quien está escuchando y a la situación.
4. Recuerde que la forma en que diga algo es tan importante como lo que dice.
5. Tenga en cuenta que hay más comunicación de la que recibe el oído, su cuerpo también dice algo y mucho más los gestos de la cara.
6. Hable teniendo en cuenta las necesidades de quien lo escucha, así es más probable que el mensaje sea recordado.
7. **Obtenga cierta “retroalimentación”** del receptor para cerciorarse de que el mensaje es entendido y aceptado.
8. Piense en términos del efecto a largo plazo del mensaje sobre el que escucha y sobre la organización.
9. Respalde sus palabras, en lo posible, acciones.
10. Aprenda a ESCUCHAR BIEN.

Insistiremos en resaltar la diferencia o brecha que suele aparecer entre “lo que queremos decir a otra persona” y “lo que realmente esa persona recibe”

ESQUEMA DE LA PÉRDIDA DE “CARGA” EN UNA COMUNICACIÓN.



Este gráfico demuestra claramente cómo se va perdiendo información durante el proceso entre A y B y los elementos influyentes en esta distorsión.

Profundizando más, podemos conocer los REQUISITOS PARA LOGRAR UNA EFECTIVA COMUNICACIÓN.

- *Procure expresar las ideas que pretende comunicar en forma clara y precisa.*
- *Utilice un lenguaje directo, evitando las divagaciones y el regodeo excesivo.*
- *Utilice un lenguaje adaptado a las características de la personalidad o personas con las que se pretende comunicar.*
- *Edúquese como receptor. Para ello debe ser capaz de saber escuchar a su interlocutor. Eduque en este sentido a sus subordinados.*
- *Pida aclaraciones cuando sea necesario, nunca se quede con la duda sobre algo que le plantean. Solicitar aclaraciones no es síntoma de insuficiencia.*
- *Nunca dé órdenes a diestra y siniestra sin conocer cuál es la reacción del receptor de su decisión. Verifique si lo han comprendido. Recuerde que la comunicación necesita de la retroalimentación.*
- *Sepa encontrar canales adecuados para transmitir el mensaje que quiere enviar.*

Comunicarse bien requiere de un entrenamiento en:

TÉCNICAS PARA FACILITAR LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.

I. Planificación de la Comunicación.

1. *¿Qué deseo lograr como resultado de esta comunicación? (qué respuesta deseo del receptor como resultado del mensaje que le envío).*

2. *¿Tienen los receptores la capacidad, los motivos y el poder (no solamente la autoridad) para dar respuesta a lo que deseo resulte de este mensaje?*
3. *¿Soy la persona indicada para obtener la respuesta requerida o sería conveniente incluir una tercera persona para mejorar la comunicación? (un mismo mensaje puede obtener diferentes respuestas si es atribuido a diferentes orígenes).*
4. *¿Qué resistencia pueden producir?*
 - ❑ *Las condiciones físicas del receptor.*
 - ❑ *Estado emocional.*
 - ❑ *La necesidad intelectual.*
 - ❑ *La experiencia pasada.*
 - ❑ *Los objetivos individuales y colectivos.*
 - ❑ *Seleccionar al individuo oportuno en el momento oportuno.*

II. Emisión de la Comunicación

- ❑ *Llamar la atención del receptor (golpes, sonidos fuertes, contactos físicos).*
- ❑ *Utilizar un vocabulario claro y comprensible a quien lo escucha.*
- ❑ *Estructurar el contenido*
- ❑ *Adecuada sonoridad y timbre de la voz.*
- ❑ *Reiteración de la idea; argumentándola y ejemplificándola y retomándola desde diferentes ángulos para que se fije la mayor parte de la misma.*
- ❑ *Disposición emocional positiva hacia el receptor.*

III. Recepción de la información.

1. *Dominar las distracciones: buscar condiciones apropiadas.*
 - ❑ *Prever lo que el orador va a decir a continuación.*
 - ❑ *Identificar las pruebas que dispone el orador, centrándonos en el argumento de cada idea, lo que garantiza más seguridad para aceptar o rechazar la proposición.*

- ❑ *Recapitular periódicamente lo que escuchamos, resumiendo los puntos fundamentales (cada 5 minutos de charla, 10 segundos de resumen) esto duplica la retención y la comprensión.*
2. *Capacidad de estructurar los contenidos: identificar la estructura del contenido del interlocutor, lo que permite delimitar lo esencial de lo no esencial.*

Tipos de estructuras más comunes:

- ❑ *Cronológica (pasado, presente y futuro)*
 - ❑ *Espacial (aplicación de las ideas en diferentes lugares)*
 - ❑ *Presentación del problema y su posible solución.*
 - ❑ *Progresiva (preguntas y respuestas a varias cuestiones de complejidad creciente).*
 - ❑ *Otras (se puede estructurar tomando nota de los principios y hechos que señala al interlocutor)*
3. *Capacidad de mantener el control emocional: dominar aversiones personales al orador, a su objetivo o a su lenguaje o la forma de exponer el tema.*
 - ❑ *Estableciendo distancia psíquica (centrándonos en comprender sus argumentos).*
 - ❑ *Asegurándonos de que entendemos lo que dice.*
 - ❑ *Tomar la decisión de repetir el mensaje hostil.*

IV. Aspectos para estimular la retroalimentación.

1. *Animar a los subordinados preguntando, mostrando desacuerdo y hablando.*
2. *Elegir lo que se necesita saber para el bien de la organización, señalando a cada cual su zona de retroalimentación.*
3. *Planificar sesiones de retroalimentación para actividades o áreas.*
4. *Usar el silencio para estimular la retroalimentación.*
5. *Observar las respuestas no verbales que, a veces, evidencian incompreensión, desagrado, etc.*

6. *Hacer preguntas que aclaren la definición de términos para ampliar la información.*

7. *Utilizar frases o expresiones faciales que estimulan la retroalimentación como:*

- ❑ *Ya veo*
- ❑ *Eso es interesante*
- ❑ *Dígame algo más al respecto*
- ❑ *¿Usted cree?*
- ❑ *Repetir la última frase*
- ❑ *He comprendido bien, lo que desea decir es...*

No siempre tenemos que comunicarnos con la palabra, ya que existen otras vías de comunicación válidas según el propósito que persigamos. Al seleccionarlas podemos tener en cuenta que las personas retienen y recuerdan:

- ✓ *El 10% de lo que leen*
- ✓ *El 20% de lo que oyen*
- ✓ *El 30% de lo que ven*
- ✓ *El 50% de lo que ven y oyen*
- ✓ *El 70% de lo que hablan*
- ✓ *El 90% de lo que hacen*

Por lo que debemos cambiar las vías de comunicación y no sólo hablar, sino reforzar los mensajes audiovisuales y la participación de los involucrados para mejorar la comprensión.

La comunicación tiene dos fases: Hablar y escuchar, necesitamos aprender sus secretos.

EL ARTE DE ESCUCHAR (ESCUCHA ACTIVA)

*Saber escuchar es un arte, a través del tiempo nos han preparado para hablar correctamente; pero no para realizar una **ESCUCHA ACTIVA**. Si nos detenemos en la conformación de nuestro organismo, veremos que tenemos una sola boca y dos oídos, lo que indica que debemos escuchar más, no obstante generalmente oímos pero no escuchamos.*

¿Qué es escuchar?

Oír con atención lo que dice otra persona. Significa hacerlo de forma ACTIVA, buscando y concentrándonos en el contenido, fijándonos en las palabras de quien está comunicando, evitando distracciones.

Para dar respuesta a lo que estamos escuchando activamente hay que:

- Interesarse*
- Alentar*
- Preguntar*
- Retroalimentar (replantear)*
- Reconocer sentimientos*
- Resumir*

En estos tiempos muchas organizaciones desarrollan programas masivos de capacitación de sus empleados en la habilidad de escuchar, teniendo en cuenta las VENTAJAS que tiene para el funcionamiento de la organización al facilitar la comunicación y la solución de los conflictos.

VENTAJAS DE SABER ESCUCHAR

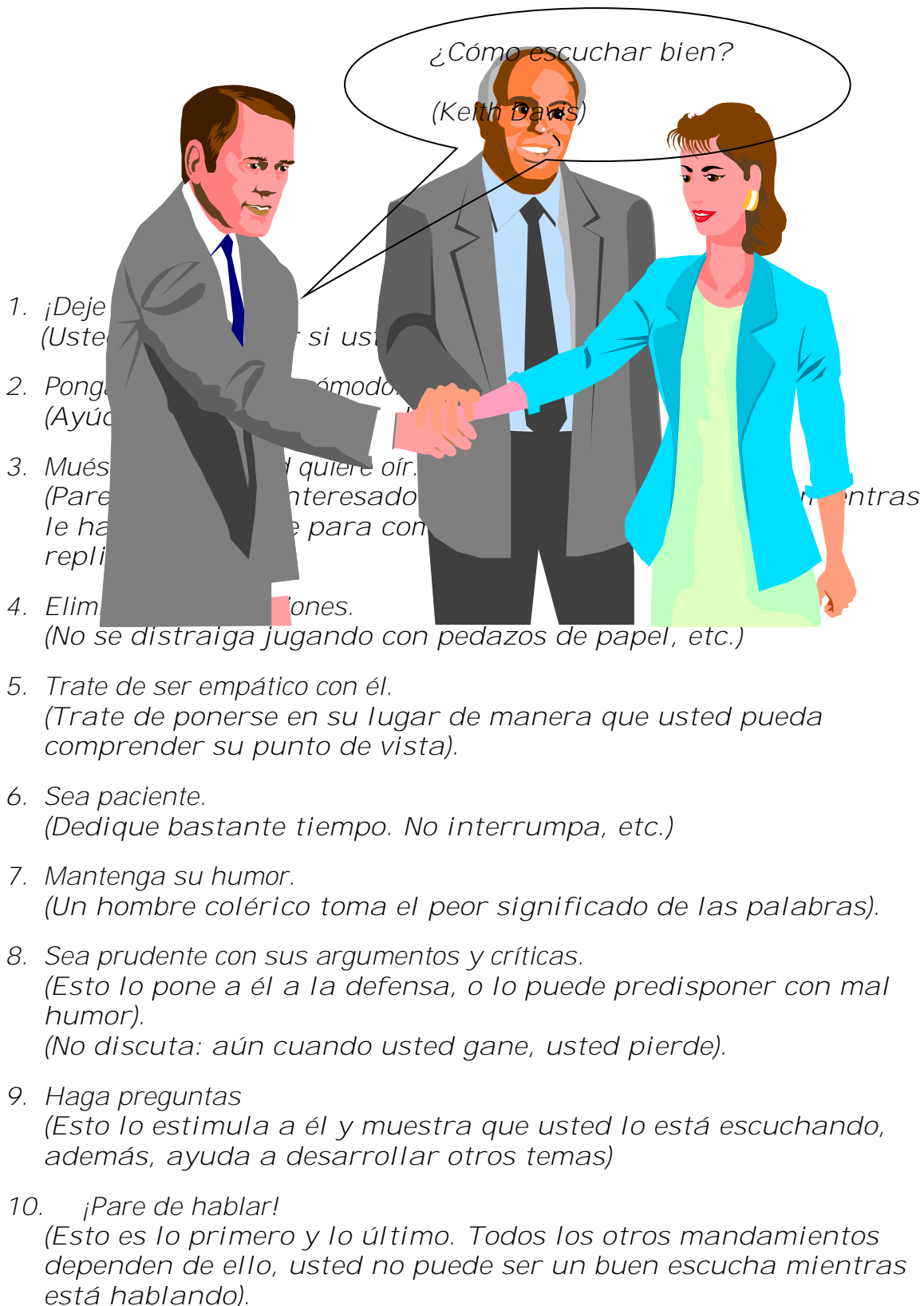
- Reduce la tensión*
- Aumenta su poder (Obtiene más información)*
- Ayuda a comprender a los demás*
- Se aprende*
- Estimula la cooperación de los demás.*
- Facilita la negociación y la solución de las diferencias de criterios y conflictos.*
- Proyecta una imagen de inteligencia y respeto en los demás.*
- Aumenta la confianza del interlocutor.*

Entonces, ¿Por qué no escuchamos?

Porque:

- No nos interesa el tema que nos están exponiendo, (o) consideramos que estamos perdiendo el tiempo.*
- No tenemos tiempo. Hay que resolver otro tema más urgente.*
- Preocupaciones por otro asunto, lo que resta atención.*
- Lo nuestro es lo más importante, no me van a convencer, entonces...¿para qué escucharles?*
- Impaciencia por aportar ideas. Estamos más pendientes de lo que vamos a decir que de escuchar otras opiniones.*

¡¡¡ No prestamos atención !!!



Interrumpir a los demás es uno de los comportamientos más comunes y destructivos. La mayoría de la gente suele tener poca conciencia de cuán frecuente y groseramente interrumpe a los demás, convencida de que tiene algo más importante que aquello que iba a decir el que estaba hablando...”

Edgar Schein

Las siguientes reglas constituyen una guía para la práctica del arte de escuchar. De hecho, son las bases para desarrollar mejores hábitos de escucha.

DIEZ REGLAS DEL ARTE DE ESCUCHAR

	<i>EL QUE ESCUCHA MAL</i>	<i>EL QUE ESCUCHA BIEN</i>
<i>I. Encontrar áreas de interés</i>	<i>Se desentiende ante temas aburridos.</i>	<i>Busca oportunidades: Se pregunta: ¿Qué significa esto para mí?</i>
<i>II. Evaluar el contenido</i>	<i>Se desentiende si la forma de expresión es deficiente</i>	<i>Evalúa el contenido y deja pasar los errores de expresión.</i>
<i>III. Dominar los sentimientos</i>	<i>Tiende a discutir</i>	<i>No juzga hasta no haber comprendido perfectamente.</i>
<i>IV. Escuchar ideas</i>	<i>Escucha datos</i>	<i>Escucha lo esencial</i>
<i>V. Ser flexible</i>	<i>Toma demasiadas notas</i>	<i>Toma pocas notas. Emplea 4 ó 5 sistemas diferentes, según sea la persona que habla.</i>
<i>VI. Escuchar activamente</i>	<i>No se esfuerza</i>	<i>Se esfuerza mucho, muestra actividad en toda su personalidad</i>
<i>VII. Evitar distracciones</i>	<i>Se distrae con facilidad</i>	<i>Lucha contra las distracciones. Sabe concentrarse.</i>
<i>VIII. Ejercitar la mente</i>	<i>Se desentiende de los temas difíciles, sólo atiende a los temas ligeros y divertidos</i>	<i>Toma los temas complicados como ejercicio intelectual</i>
<i>IX. Mantener la mente abierta</i>	<i>Reacciona ante las palabras de carga emotiva</i>	<i>Interpreta las palabras de carga emotiva y no se queda atrapado en ellas.</i>
<i>X. Aprovechar la diferencia entre la velocidad del pensamiento y la</i>	<i>Ante las personas que hablan despacio, se dedican a fantasear</i>	<i>Se anticipa, resume mentalmente, sopesa pruebas, escucha “entre líneas” según el</i>

<i>expresión oral</i>		<i>tono de voz.</i>
-----------------------	--	---------------------

La comunicación NO verbal:

Conformada por miradas, guiños, sonrisas, ceños fruncidos y movimientos corporales que transmiten un significado. Adicionalmente al tono de voz, el énfasis de las palabras y la distancia física que también transmiten información.

¿Qué hace el otro mientras responde a mi pregunta?

Sus gestos Señales de alarma. Los gestos pueden ser explicativos, descriptivos, animosos, interrogadores. Los gestos de las manos pueden reformar las palabras gracias al apoyo complementario de los movimientos.

Su mirada Ausencia, distracción, interés, desinterés, falsedad.

Sus expresiones Indiferencia, fastidio, duda, enojo, aburrimiento.

Su voz Emotividad, susceptibilidad, entusiasmo, malestar

Sus silencios Reprobación, reflexión, observación.

Sus actitudes Conformismo, afectación, turbación, fingimiento.

Sus posturas Inercia, dinamismo, quietud, retraimiento, impaciencia

Sus manipulaciones Crispación, timidez

Sus golpeteos Imitación, agresividad

*Las reacciones de Sonrojo.
su piel*

La observación conjunta de estas manifestaciones del comportamiento ayuda a confirmar el significado de la comunicación del interlocutor.

Por ejemplo: Internacionalmente, aún cuando las personas no hablen el mismo idioma se conoce que los gestos significan:

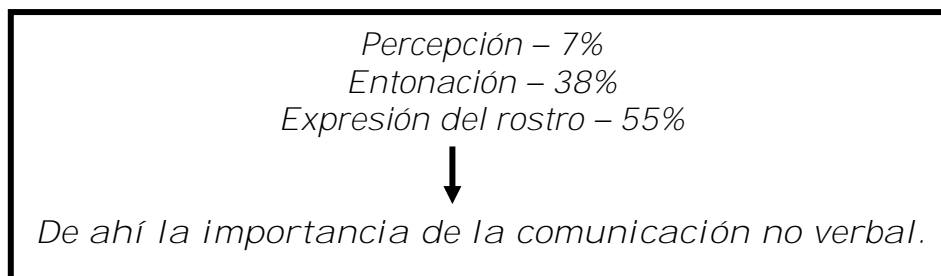
- ❑ *Levantar la ceja: incredulidad*
- ❑ *Frotar la nariz: desconocimiento*
- ❑ *Cruzar los brazos: Aislarse, protegerse*
- ❑ *Levantar los hombros: indiferencia*
- ❑ *Guiñar un ojo: intimidación*
- ❑ *Golpear con los dedos: impaciencia*
- ❑ *Darse un golpe en la frente: Olvido de algo*

La distancia física es un medio también reconocido como comunicativo. Sin embargo, su interpretación depende de los valores culturales sobre el espacio personal adecuado.

En Europa: una distancia aceptable para colocarse ante una persona, sería considerada en Estados Unidos como íntima.

Colocarse demasiado cerca del interlocutor puede interpretarse como agresión o interés sexual, mientras que hacerlo demasiado lejos puede ser tomado como desinterés o desagrado.

CONTENIDO EMOTIVO DE UN MENSAJE ORAL



En la comunicación interpersonal es importante:

- ❑ *Reconocer la complejidad del proceso de comunicación.*
- ❑ *Reconocer que cada ser humano percibe e interpreta la comunicación de acuerdo a su formación, necesidades, emociones, valores y experiencias.*

¡Téngalas en cuenta!

Verificar que hemos logrado transmitir lo que queríamos y que la otra persona lo recepcionó adecuadamente; se logra a través de la retroalimentación.

LA RETROALIMENTACIÓN.

Proceso por el cual descubrimos si el mensaje que se intentó transmitir es el que realmente se percibió. Es la respuesta conductual que se ha generado.

La forma más poderosa de retroalimentación es la respuesta humana porque:

- ❑ Incrementa la exactitud*
- ❑ Inculca la sensación de ser entendido*
- ❑ Promueve el acercamiento*
- ❑ Sentido de confianza*
- ❑ Puede aumentar la conducta defensiva y la posición de estar de guardia.*

La retroalimentación es más efectiva cuando:

- ❑ No se pide a diferencia de la solicitada.*
- ❑ Es descriptiva en vez de evaluativa*
- ❑ Es mas conductual que global*
- ❑ Ocurre inmediatamente después de que tiene lugar una conducta y no después de un lapso de tiempo.*
- ❑ Cuando es mas positiva que negativa*

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Otra de las consecuencias de las comunicaciones inadecuadas son los CONFLICTOS.

El conflicto es un elemento que aparece con mucha frecuencia en las relaciones interpersonales y en las organizaciones, atentando contra la estabilidad cuando no sabemos manejarlo o administrarlo.

Existen múltiples definiciones y enfoques acerca de los conflictos.

Podríamos decir que:

CONFLICTO: Es un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses.

El hecho de que exista un conflicto o no es problema de percepción.

Aparecen generalmente producto de desacuerdo entre dos personas o dos miembros de una entidad o dos entidades, por la necesidad de compartir recursos escasos o realizar actividades que aparente o realmente puedan afectar la estabilidad de otros.

Pueden producirse también entre dos partes con status, metas, valores o ideas diferentes que pretenden hacer prevalecer su punto de vista sobre el de los demás.

Los conflictos pueden ser **FUNCIONALES Y DISFUNCIONALES**

Conflicto funcional: Refuerza las metas del grupo y mejora su rendimiento.

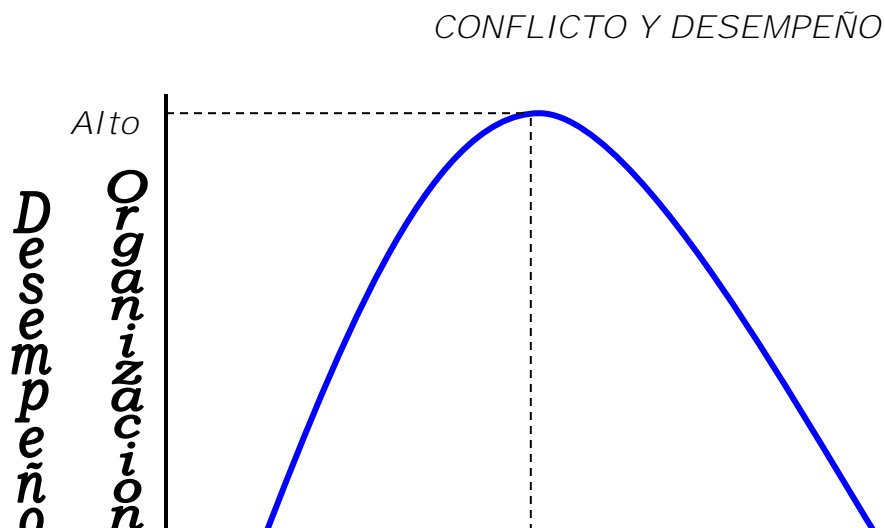
Conflicto disfuncional: Entorpece el rendimiento del grupo.

La forma en que los individuos perciban un conflicto puede tener influencia en su efecto sobre el grupo.

Proceso de un conflicto: Consta de cinco etapas

- I. *Oposición o incompatibilidad potencial*
- II. *Cognición y personalización*
- III. *Intenciones*
- IV. *Comportamiento*
- V. *Resultados*

Las fuentes de conflicto son múltiples



Desde el surgimiento de la humanidad ha habido distintos puntos de vista respecto a los conflictos.

TRANSICIONES EN EL PENSAMIENTO CERCA DEL CONFLICTO

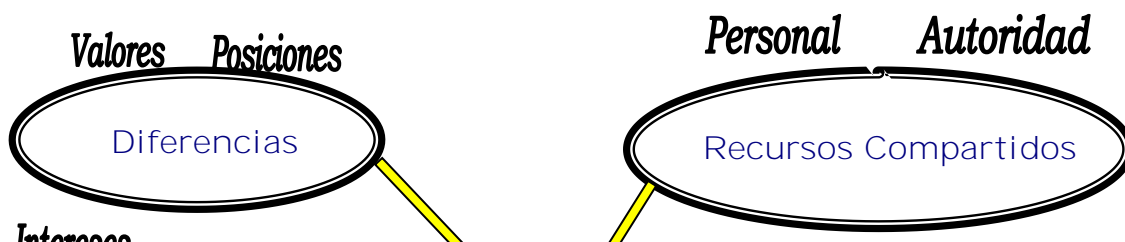
POSICIONES	PLANTEAMIENTOS	ENFOQUE
Tradicional (1930-1940)	Conflicto con resultado disfuncional, provocado por mala comunicación, falta de franqueza, incapacidad administrativa para responder a necesidades y aspiraciones de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Simplista de las personas que crean conflictos • Sólo dirigir la atención a las causas del conflicto y corregir este mal funcionamiento, para manejar el rendimiento del grupo y la organización.
Relaciones Humanas (1940-1970)	Conflicto natural en todos los grupos y organizaciones. Conflicto evitable: pero no se puede eliminar.	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser beneficioso para el desempeño del grupo.

<p><i>Interactiva (1970-2000)</i></p>	<p><i>Promueve que los líderes del grupo conserven un grado mínimo constante de conflicto, suficiente para que el grupo sea viable, autocrítico y creativo.</i></p> <p><i>Un grupo pacífico y armonioso cooperativo tiende a ser apático, no responde a las necesidades del cambio y la innovación. No afirman que un conflicto es del todo bueno, sino ingenuo. El hecho de que sea bueno o malo depende del tipo de conflicto.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Conflicto funcional</i> • <i>Distinguen el conflicto funcional del disfuncional.</i>
---------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

IDEAS CAMBIANTES SOBRE EL CONFLICTO

<i>Perspectiva Antigua</i>	<i>Perspectiva Actual</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>El conflicto es inevitable</i> • <i>Se debe a errores personales o administrativos en el diseño de las organizaciones o a personas que causan problemas.</i> • <i>Un desempeño óptimo de la organización requiere la eliminación del conflicto.</i> • <i>Perjudica la organización.</i> • <i>La gerencia debe eliminarlos</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Es inevitable</i> • <i>Favorece o deteriora el desempeño y las relaciones según se maneje.</i> • <i>El desempeño óptimo exige modificar el nivel del conflicto</i> • <i>Puede contribuir a mejorar el desempeño</i> • <i>Manejarlos y utilizarlos (En algunos casos estimularlos)</i>

FUENTES DE CONFLICTO



LOS CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES

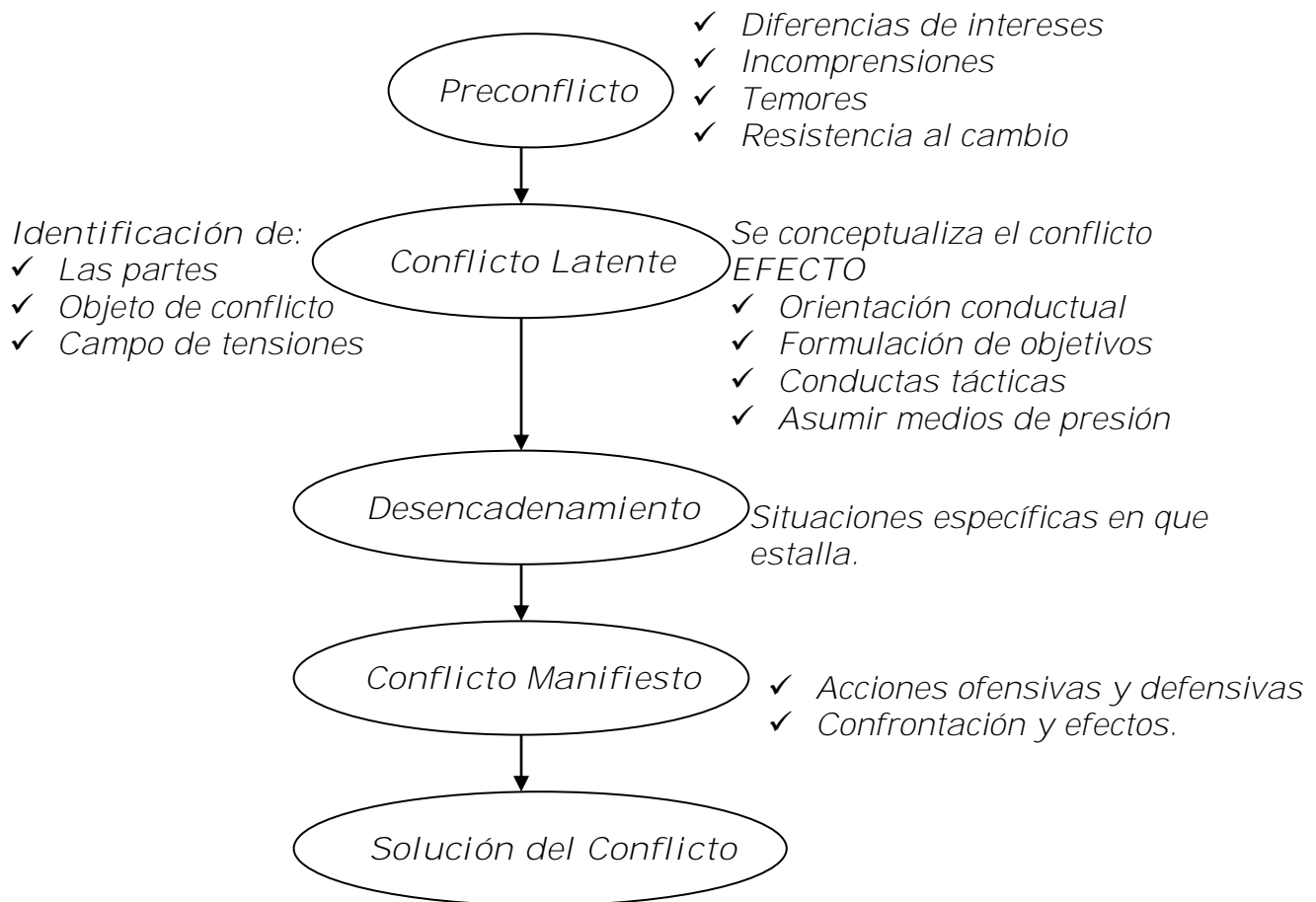
PUEDEN

- ✓ *Retrasar decisiones*
- ✓ *Limitar resultados*
- ✓ *Afectar relaciones*
- ✓ *Ofrecer imagen negativa de la organización*
- ✓ *Destruir organizaciones*

PERO TAMBIÉN PUEDEN

- ✓ *Revelar deficiencias*
- ✓ ***Expresar “Crisis de Desarrollo”***
- ✓ *Evidenciar errores en decisiones*
- ✓ ***“Señales” de futuros problemas más graves***
- ✓ *Mostrar deficiente integración de objetivos con medios*
- ✓ *Posibilitar desarrollo y crecimiento*

Todo conflicto nace, se desarrolla y desaparece o muere. Sus etapas son:



Durante el PROCESO DE CONFLICTOS podemos ver:

- I. Posible oposición e incompatibilidad (Estructura, comunicación, personalidad).
- II. Conocimiento y personalización
 - ✓ Conflicto percibido: Una o varias partes reconocen la ocurrencia del conflicto.
 - ✓ Conflicto sentido: Involucramiento emocional en un conflicto que crea ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.
- III. Intenciones: Decisión de actuar de una manera.

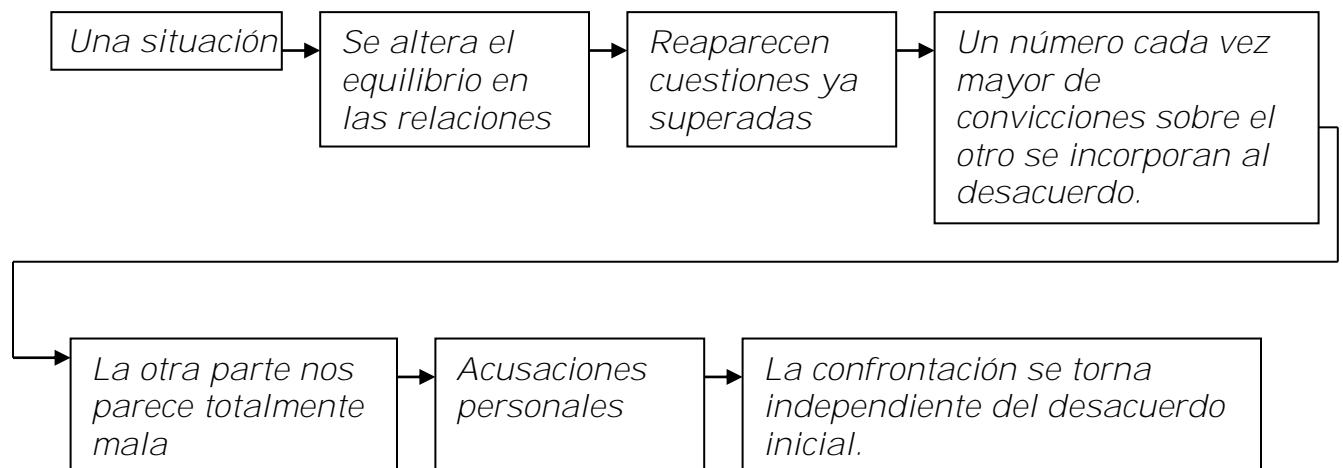
- ✓ *Competir: Deseos de satisfacer necesidades, intereses propios independientemente del impacto que se produzca en otras partes del conflicto.*
- ✓ *Colaborar: Las partes del conflicto desean satisfacer plenamente los intereses de todas las partes.*
- ✓ *Evitar: Deseo de retirarse del conflicto o acabarlo*
- ✓ *Adaptarse: Una parte coloca los intereses de la otra por encima de los propios.*
- ✓ *Convencer: Ambas partes están dispuestas a ceder algo.*

IV. *Conducta: Afirmaciones, actos, reacciones visibles de las partes del conflicto.*

V. *Resultados*

Puede verse gráficamente la:

DINÁMICA DEL CONFLICTO



Existen **MÉTODOS PARA MANEJAR UN CONFLICTO:**

1.- *ESTIMULARLO: Cuando el desempeño está deteriorado por bajo nivel de conflicto.*

- *Acudir a personas ajenas a la organización.*
- *Apartarse de las políticas habituales*
- *Reestructurar la organización*

- *Alentar la competencia*
- *Fomentar un clima que facilite la exposición de ideas.*
- *Seleccionar nuevos directivos.*

2.- *REDUCIRLO: Cuando su nivel es muy alto o contraproducente.*

- *Reunión de grupo para afrontar amenazas o enemigo común*
- *Reunión cara a cara.*
- *Identificar objetivos- metas*
- *Atacar la causa del problema.*
- *No personificar el problema.*

3.- *RESOLVERLO: Buscar alternativas de solución del problema.*

Las **VÍAS PARA SOLUCIONAR EL CONFLICTO** pueden ser:

- *Dominio y Superación*

Reprimir el conflicto en vez de resolverlo. Impide que salga a la luz.

Crear situación ganar-perder en la que el perdedor se obliga a ceder ante la autoridad y termina decepcionado y hostil.

PUEDE PRESENTARSE

- *Autoritarismo*
- *Suavizamiento (forma diplomática)*
- *Evitación (nadie queda satisfecho)*
- *Regla de la mayoría (votación)*

- *Compromiso*

Se sacrifican unos objetivos para lograr otros.

Las FORMAS de proceder ante conflictos son varias:

- *Separación de las partes hasta que encuentre las soluciones*
- *Arbitraje: Someterse a juicios de un tercero*
- *Aplicación de reglas: atenerse a las normas.*

- *Solución integrativa del problema*

Solución conjunta del problema. Todos trabajan por obtener una meta común.

Las FORMAS de enfocarlas son:

- *Consenso – Mejor solución en reunión de grupo.*
- *Confrontación – Expresar ideas en pugna de forma directa.
Examen de las causas y buscar métodos de solución.*
- *Metas superiores – Aceptar por el grupo buscando cohesión grupal.*

COMO PREPARARSE PARA ENFRENTAR UN CONFLICTO.

1.- IDENTIFIQUE EL CONFLICTO

- *¿En qué consiste?*
- *¿Quénes están implicados?*
- *¿Cómo lo afecta a usted? ¿Por qué?*

2.- VERIFIQUE SUS PERCEPCIONES

- *¿Las cosas sucedieron realmente como usted las ve?*
- *¿Usted posee toda la información sobre lo que sucedió?*
- *¿Usted está seguro de que en su estado de ánimo no influyen situaciones que lo limitan para analizar con objetividad la situación?*
- *Consulte con terceros que puedan ver el problema con más objetividad que usted.*

3.- TRATE DE PONERSE EN EL LUGAR DEL OTRO

- *¿Porqué B habrá actuado en la forma en que usted lo percibió?*
- *¿Qué intereses (necesidades pudieran estar detrás de la actuación de B?*
- *¿Actuaría B presionado o influido por alguna situación personal ajena al conflicto?*
- *¿Usted hizo algo que podía haber generado en B una conducta de ese tipo hacia usted?*

4.- CONTROLE SUS EMOCIONES

(Puede limitar su capacidad de análisis y debilitar su poder)

- *Reconozca su reacción ante el conflicto*
- *Identifique los sentimientos ante el conflicto*
- *Posponga la discusión para otro momento*
- *Medite “fríamente” sobre el asunto.*
- *Identifique las posibles consecuencias de sus reacciones emotivas.*

5.- ANALICE LOS POSIBLES RESULTADOS QUE USTED PODRÍA OBTENER AL ENFRENTAR EL CONFLICTO.

- ¿Agravarse más la situación?
- ¿Romper definitivamente las relaciones con B?
- ¿Le conviene eso o le perjudica?
- ¿Es posible lograr un compromiso, en el que cada parte ceda en algo?
- ¿Es posible convertir el conflicto en una oportunidad?

(Para mejorar definitivamente una relación, proponerse objetivos comunes, superar prejuicios mutuos o conductas que dejan insatisfechas a las partes).

6.- PREPARE SU ESTRATEGIA PARA ENFRENTAR EL CONFLICTO

a) POSIBLES ESTRATEGIAS

Denegación

No asumir la existencia del conflicto, “dejarlo” para más adelante

Confrontación

Atacar a la persona que lo provocó

Resolución (Negociación)

Se reconoce el problema, se analiza entre las partes y se enfrenta de manera conjunta la situación.

b) SI ELIGE LA ESTRATEGIA DE RESOLUCIÓN (NEGOCIACIÓN)

- *Analice los posibles intereses (necesidades de B)*
- *Precise bien los intereses (necesidades) suyos y establezca sus prioridades.*
- *Trate de identificar los posibles intereses comunes.*
- *¿Qué tiene B que pueda interesarle a usted?*
- *¿Qué tiene usted que pueda interesarle a B?*
- *Determine su G.P.T.*
 - ✓ *¿Qué me GUSTARÍA obtener?*
 - ✓ *¿Qué yo PODRÍA obtener? (inicio)*
 - ✓ *¿Qué TENGO que obtener? (abandono)*
- *Precise qué usted podría ofrecerle a B, que le pueda interesar*
- *Genere un “listado” de las diferentes opciones que podrían manejarse*
- *Determine los criterios con que podría evaluar las diferentes opciones*

- *Selecciones la(s) opción (es) que mejor corresponda a esos criterios*

7.- CUANDO VAYA A TENER LA “CONFRONTACIÓN”

- *Controle sus emociones*
- *Hable en primera persona*
- *Expresa cómo usted vió y sintió el problema*
- *Sea descriptivo, no critique, ni evalúe*
- *Sea específico, no generalice*
- *Separe el pasado del futuro y el problema de las personas*
- *No trate de encontrar al “culpable”, piense y trabaje más por encontrar la solución.*
- *Evite imputaciones personales o expresiones que puedan herir la sensibilidad de la otra parte*
- *Muestre empatía, exprese su criterio de escuchar y de saber la opinión de B.*
- *Manifieste su deseo y disposición de resolver el conflicto*
- *Enfatice en los intereses comunes en el futuro*
- *Piense más en resolver el problema que en “ganar”*
- *Convierta los ataques personales en un ataque al problema*

El conflicto no siempre es negativo o destructivo, sino que puede dar resultados positivos o negativos.

Un punto de vista objetivo es considerarlo inevitable y buscar formas de que sus resultados sean constructivos.

Las **VENTAJAS DEL CONFLICTO** son:

- *Estimula a los individuos a buscar mejores métodos que le aporten resultados más satisfactorios.*
- *Impulsa a ser más creativos y probar nuevas ideas.*
- *Los problemas ocultos se traen a la superficie y entonces pueden afrontarse y resolverse.*

Las **DESVENTAJAS DEL CONFLICTO** son:

- *Deterioro de la cooperación y el trabajo en equipo*
- *Puede aparecer la desconfianza entre aquellos que necesitan coordinar sus esfuerzos.*

- *Algunos individuos pueden sentirse derrotados y en otros deteriorarse su autoimagen.*

Hasta aquí hemos recorrido, en apretada síntesis los factores sociopsicológicos más comunes en las relaciones [Práctico-Capitán](#), que de hecho se presentan en las relaciones humanas en cualquier esfera.

Es muy evidente que en la medida en que perfeccionemos nuestros hábitos y costumbres de tratamiento a las personas según su personalidad, planificando y empleando adecuadas técnicas de comunicación y solucionando los inevitables conflictos; se reafirmarán cada vez más las imprescindibles relaciones de cooperación para el buen desempeño del trabajo individual de los [Prácticos de Puerto](#), los [Capitanes](#), la oficialidad y tripulaciones de los buques; de los cuales depende la seguridad marítima, de la carga y de los valiosos recursos humanos que transportan.

Msc. Isabel Jover Jiménez