



CAPACITARTE

Es ser líder de tu vida



Curso de Comunicación Eficaz

Módulo 4

Comunicación y crisis

La crisis se caracteriza por una ruptura del equilibrio: es un fenómeno grave, pero normal, ligado al funcionamiento cotidiano de cualquier persona u organización.

Características:

La sorpresa: no existe crisis que pueda ser totalmente anticipada.

Es única: en general, raramente dos crisis tienen las mismas causas, y llegado el caso, las mismas causas pueden no producir los mismos efectos.

Provoca una situación de urgencia: provocada por una variedad de situaciones que hay que afrontar. Necesita reacciones y decisiones rápidas.

Desestabilización: Las crisis alteran los hábitos y modos normales de relacionarse. Las relaciones que eran cordiales se convierten en tensas o conflictivas.

Descenso de la calidad de la información: La calidad de los mensajes se deteriora en estado de emergencia. El rumor se convierte rápidamente en información.

Pasos a seguir frente a una crisis:

1. Verificar si se trata de una crisis o de un mal entendido. Muchas veces, atravesamos una situación conflictiva que es producto de algo no dicho, un rumor o malentendido; pero hay que distinguir si llega a ser una situación de crisis.
2. Atenerse a la verdad y nada más que la verdad. Es decir, basarse en hechos concretos, no exagerar ni manipular la información de manera conveniente. Por otro lado, es importante saber liderar y ponerse al frente de la situación. No dejar en manos de otros ni esperar a que los demás vean cómo resolver la situación. Pero también, saber pedir ayuda, recurrir a otros, no pretender resolver todo por cuenta propia.
3. Mantener la calma. Si la crisis ya está desatada, el nerviosismo o la ansiedad no serán de ayuda para poder resolver el problema. Entonces, es importante saber recuperar la serenidad. Por último, es fundamental asumir las responsabilidades que le corresponden a cada uno.

Actitud reactiva y una actitud creativa

En el primer caso, se trata de una actitud a la defensiva. Este modo de reaccionar es característico de las personas que consideran que el mundo está lleno de fuerzas externas que actúan sobre nosotros. Esta es la actitud típica de personas que no asumen responsabilidades, esquivan y eluden tomar la iniciativa.

En contraposición a esta, la actitud creativa es la del aprendizaje. Este tipo de personas se preguntan: ¿Qué deseo crear para mí?, ¿Cómo llegué a esta situación? Entonces, lo que guía la acción es evaluar lo necesario para causar una situación deseada. Esta actitud es la que busca aprender de la experiencia, orientarse a obtener resultados y proponer soluciones.

Resiliencia

La resiliencia no es algo que una persona tenga o no tenga, sino que implica una serie de conductas y formas de pensar que cualquier persona puede aprender y desarrollar.

Características de las personas resilientes:

- Son capaces de identificar de manera precisa las causas de los problemas para impedir que vuelvan a repetirse en el futuro.
- Son capaces de controlar sus emociones, sobre todo ante la adversidad y pueden permanecer centrados en situaciones de crisis.
- Saben controlar sus impulsos y su conducta en situaciones de alta presión.
- Tienen un optimismo realista. Es decir, piensan que las cosas pueden ir bien, tienen una visión positiva del futuro y piensan que pueden controlar el curso de sus vidas, pero sin dejarse llevar por la irrealidad o las fantasías.
- Se consideran competentes y confían en sus propias capacidades.
- Son empáticos. Es decir, tienen una buena capacidad para leer las emociones de los demás y conectar con ellas.
- Son capaces de buscar nuevas oportunidades, retos y relaciones para lograr más éxito y satisfacción en sus vidas.

Es ser líder de tu vida

Buenas conductas:

Mantenerse informado sobre todos los aspectos de la situación, hacer participar a todos en la toma de decisiones importantes, así se puede lograr que las personas se comprometan con las decisiones y hagan lo posible para que funcione. Es recomendable intentar que todos se involucren el máximo posible. Mostrar a los demás que estamos de su lado. Hacerles ver que su bienestar es una prioridad para nosotros también. Y mantener el buen humor, ya que la risa puede ser un buen antídoto para reducir el estrés.

Tres posibles caminos para resolver una crisis:

El silencio, el ataque o la disculpa.

El silencio es una opción que busca dejar que la situación decante y esperar a que se olvide el problema. La segunda opción, del ataque, o contraataque, implica reaccionar e ir hacia adelante. Se basa en la teoría del mal menor. Y aunque quizás sea un alivio, no cierra la crisis. La salida más efectiva es la disculpa. Y cuanto más explícita, sincera, profunda, breve, concisa y sin vueltas, mejor: “lo siento mucho, he cometido un error y no volverá a ocurrir”.

Para tener en cuenta a la hora de comunicar noticias difíciles:

Muchas veces evitamos comunicar una mala noticia por miedo a la reacción del otro. Por eso, es importante elegir el momento adecuado. Una mala noticia sonará peor si se comunica en una situación complicada. También, es importante encontrar el tono adecuado, siendo lo más empático posible. Ponerse en el lugar del otro. La postura y la actitud corporal son fundamentales a la hora de comunicar las noticias, procurando que sea una voz cálida y una postura no rígida.

Antes de asumir el papel de comunicadores de una mala noticia, hay que evaluar si realmente somos los más indicados para dar esas noticias. Preguntarse: ¿cuán cercanos somos?, ¿esa persona confía en mí?, ¿a mí también me afecta la noticia, o solo al otro? Otro punto importante es preparar el momento, no lanzar noticia de golpe, sino introducir a la persona con frases que lo preparen como: “tengo que contarte algo no muy bueno”, o “hay algo que tenés que saber”. De esta forma, el receptor de la noticia se prepara para enfrentarse a algo complicado que no es una conversación ordinaria. Después de haber introducido la charla con estas frases, es mejor no dejar pasar el tiempo para dar la noticia, porque esto puede aumentar la tensión y la angustia.

Por otra parte, no confundir el sentido de ponerse en el lugar del otro. Ser empáticos no quiere decir que tenemos que ponernos a llorar con el otro. Es preferible que por mucha

pena que nos de la noticia o la persona a quien se la damos, intentemos controlar las emociones y ganas de llorar. Lo que el otro necesita es alguien que lo contenga.

Ser cuidadosos y observar la reacción del otro. Muchas veces, ante malas noticias las personas quedan en shock, pareciendo que no reaccionan o que no les afectó lo que se les comunicó. No hay que dejar a las personas así e irse. Es recomendable quedarse con la persona o al menos estar cerca en otro lugar, de modo que si necesita a alguien pueda acudir.

Es muy probable que frente a estas situaciones nos preocupemos por no saber qué decir o qué hacer para calmar a la persona. Pero hay que saber que en esos momentos son pocas las palabras y consejos que se toman en cuenta. Lo mejor que se puede hacer es quedarse cerca, escuchar y contener al otro.

Aprender a detectar mentiras:

En principio se trata de ser buenos observadores, no dejar pasar los detalles importantes y estar bien atentos para detectar cuando algo no cierra.

Algunos puntos a tener en cuenta:

Repetición de la pregunta por parte de quien responde, en su totalidad, o parcialmente, como si no hubiese podido llegar a escuchar o entender. Además, cuando una persona miente, es común que las pausas entre cada palabra aumenten unas décimas de segundo.

Otra forma en la que puede aparecer esta respuesta es complementando la respuesta con parte de la pregunta.

También, frotarse levemente la nariz o pasarse los dedos por la comisura de la boca. Estos gestos involuntarios también son indicios de que algo puede estar siendo ocultado. Otro signo de alguien que se siente bajo amenaza es la transpiración en la frente. Aún cuando escasos segundos antes tenía la frente seca, puede verse con sudor en cuestión de segundos, y eso es producto del nerviosismo.

En ese momento la persona que está siendo “acusada” entra en un círculo vicioso en el que es difícil generar las palabras coherentes puesto que su cerebro está dividido entre:

alarmarse sobre el peligro del momento, identificar la intención y reacciones de su interlocutor y desarrollar la mentira.

Los ojos se mantienen fijos en las reacciones del interlocutor. Si, en caso contrario, la persona evita el contacto visual, como empeñándose una y otra vez en negar su participación o conocimiento en la situación, la certeza de que está mintiendo es aún mayor. La justificación innecesaria. Cuando alguien se siente culpable o cuando está nervioso porque quiere demostrar su inocencia o eficiencia, tenderá a justificarse excesiva e innecesariamente. Se trata de la enumeración de varios detalles que buscan probar lo que se dice, sin que lo hayan preguntado, con tal de sacarse el tema de encima. Permite darse cuenta si la respuesta fue practicada. Una persona que realmente tiene que “recordar”, se toma su tiempo en estructurar los detalles. No tiene que practicar nada, puede responder calmado porque está hablando con la verdad. Entonces, si alguien responde rápido y sin dudar, quizás tenía pensada y practicada su respuesta.

Bajar la voz y tragar saliva: cuando una persona miente o está inventando algo, su tono y volumen de voz disminuyen dramáticamente, casi en un 50%. Poner atención a qué detalles se estaban explicando en el momento en que disminuyó el volumen al hablar.

El hecho de tragar saliva es un proceso automático que hacemos todo el tiempo, pero si estamos nerviosos lo hacemos casi deliberadamente, y se nota.

Para finalizar, la señal más concreta de que alguien puede estar mintiendo es el alivio al momento de la retirada. Cuando una persona está siendo interrogada de manera inquisitiva, se mantendrá a la defensiva y su cuerpo estará tenso. En el momento que el interrogatorio termine, pueden ocurrir una de dos cosas: o bien la persona ‘contraataca’ diciendo lo injusto que hemos sido en pensar que está mintiendo, o bien se queda callada y su cuerpo se relaja. En este momento, puede suceder que se relajen uno o ambos hombros y que la respiración, que era superficial hasta ese momento, se reanude con un suspiro. En pocas palabras, una persona culpable se sentirá aliviada instantáneamente cuando el “interrogatorio” termine.

Aprender a discutir bien:

Se necesita salir de uno mismo y de la propia visión del mundo. Tratar de reducir el nivel de activación, para no hablar sin pensar y arrepentirse. Evaluar, ¿para qué voy a decir esto? ¿Va ayudarme al objetivo que pretendo conseguir?

También, ser conscientes de las señales del cuerpo, prestar atención a lo que ocurre a nivel físico porque ahí se expresa el estado emocional. Las señales de alerta son el corazón acelerado, los músculos tensos o el sudor. Todos estos son síntomas de que las emociones de enojo o rabia nos empiezan a dominar y al hacernos conscientes de eso podemos buscar dominarnos. Otro punto clave es recordar cuál es el objetivo de la discusión, que debe ser llegar a un acuerdo o a un punto en común con la otra persona, por lo tanto hay que estar alertas para detectar cuándo nos alejamos de ese objetivo y así volver a él.

También es recomendable terminar y resolver un tema antes de pasar a otro, discutir solo un tema por vez, y cuando se llegue a un acuerdo sobre ese tema, entonces se podrá discutir otro. Además, saber callar en momentos que las condiciones no son las más apropiadas y dejar el tema para otro momento. Otro punto es evitar el monólogo. La discusión es, ante todo, un proceso de intercambio, por eso implica necesariamente que cada parte pueda exponer su opinión. Entendido el punto anterior, hay que asumir que en una discusión, hay que tomar decisiones, pero para eso hay que estar dispuestos a negociar. Cada uno sabe cuál es su límite, pero hay que aprender a ceder.

Intereses y posiciones

Para evitar los malentendidos, es importante diferenciar entre los intereses y las posiciones. Se pueden ver en el ejemplo de las hermanas y la pelea por una naranja. Era la única naranja que tenían, y las dos hermanas se mantenían firmes en su posición de querer quedársela. Finalmente, después de una larga discusión, decidieron cortar la fruta a la mitad y quedarse cada una con una parte.

El conflicto quedó resuelto, pero las dos quedaron disconformes, porque cada una obtuvo la mitad de lo que le interesaba. El problema fue que se instalaron en una posición rígida ("la naranja es mía") y ni siquiera intentaron descubrir qué era lo que le interesaba a la otra.

En realidad, una quería la naranja para comerla, mientras que la otra pretendía usar la cáscara para preparar una torta. Entonces, el caso nos enseña que si hubieran dialogado para saber cuál era el interés de cada una en el conflicto, podrían haber llegado a un acuerdo que fuera del todo satisfactorio para las dos. Una habría comido toda la fruta y la otra habría podido usar toda la cáscara.

El ejemplo de las dos hermanas ilustra un fenómeno muy común, que es el de las negociaciones que fracasan por la obstinación de una o de ambas partes. Cada una se planta con firmeza en su posición, y eso hace que, al final, todos se lleven menos de lo que podrían haber obtenido.

Entonces, los intereses son aquello que nos motiva, y se relacionan con las necesidades, deseos, aspiraciones, preocupaciones y miedos. En cambio, las posiciones consisten en una demanda concreta que se realiza para asegurarse de que los intereses quedarán satisfechos.

Tipos de conflictos

Funcionales: son los conflictos que pueden contribuir, si se manejan adecuadamente, a mejorar un vínculo, relación o situación.

Disfuncionales: son los que crean dificultades, que pueden afectar la propia existencia de la relación.

Claves para lograr acuerdos

- Concentrarse en los intereses y no en las posiciones de las personas.
- Desarrollar soluciones que integren los intereses de las diferentes partes.
- Permitir a las partes diversidad de enfoques y, en determinados casos, estimularlo.
- Identificar “superobjetivos” que puedan compartir las partes.
- Clarificar las percepciones, establecer reglas generales e intercambios entre las partes.
- Promover la expresión de emociones y sentimientos legítimos.

Tipos de interacciones

Una interacción puede ser simétrica o complementaria. En el primer caso, la relación simétrica es la que está basada en la igualdad de conductas recíprocas. A un determinado nivel de agresividad o bondad, la respuesta será igual. Los participantes tienden a igualar su conducta recíproca y así su interacción puede considerarse simétrica (por ejemplo, una relación entre hermanos). En una relación simétrica sana, cada participante puede aceptar la igualdad de condiciones del otro, lo cual lleva al respeto mutuo y a la confianza. Cuando no es así, la relación se ve afectada por una competencia entre pares.

Las interacciones complementarias son las que están basadas en la diferencia de posiciones, en éste tipo de relaciones las conductas se complementan. Un participante ocupa la posición superior o primaria mientras el otro ocupa la posición correspondiente inferior o secundaria. La conducta de uno de los participantes complementa la del otro (por ejemplo, en la relación padre – hijo). Cada uno de ellos se comporta de una manera

que presupone la conducta del otro, al mismo tiempo que ofrece motivos para ella: sus definiciones de la relación encajan.

Intenciones de la comunicación interpersonal

- De colaboración: cuando a la persona le interesa la tarea y desea compartir las decisiones.
- De dominio: es el tipo de interacción al que le interesa la tarea y quiere decidirlo todo.
- De acomodamiento: se interesa por la tarea y en las personas pero se inhibe en la toma de decisiones.
- De abdicación: no le interesa la tarea y quiere alejarse de ella o desahogarse.

Estas distintas intenciones se hacen visibles en los estilos de comunicación.

Estilos de comunicación

Por ejemplo, a la intención de colaborar, le corresponden los estilos informativo y comprensivo. El informativo es aquel que busca estimular y conocer las reacciones de los demás. Se informa para provocar la discusión e interacción, dando lugar al entendimiento. No dice lo que hay que hacer, sino que alienta a pensar. Mientras que el comprensivo, es el que escucha de forma comprensiva cada punto de vista e interroga a los otros, escuchando.

Por otro lado, en la intención de dominar se encuentran el estilo persuasivo, que es el que busca convencer, usa menos tiempo en escuchar y más en argumentar y se preocupa por ver que todos hayan entendido su punto de vista. Y, por otra parte, el estilo que fuerza la aceptación desde el autoritarismo, enfatizando las desventajas de la no aceptación.

La intención de acomodarse se relaciona con los estilos de pacto y sometimiento. En el primero, se busca que acepten las propias ideas a cambio de hacer concesiones a favor de los demás; mientras que en el segundo se ceden los propios planteos, incluso cuando no estamos de acuerdo con las alternativas que se sugieren.

Por último, en la intención de abdicar, predominan los estilos de retirada, caracterizado por la inhibición, el desinterés o descreimiento. Y el desahogo, en el cual existe enojo o incomodidad y se busca manifestarlo, dejando de lado el problema o situación, se privilegia que la persona sepa lo que se piensa de ella.

Final de la discusión

Llegar a buen término en la comunicación implica comprometerse. Es importante que antes de cerrar la discusión, podamos agradecer **a la otra persona su actitud y su tiempo en escucharte**, emitir alguna ventaja de la conversación y el nuevo acuerdo, y finalizar implicándose también en ese cambio.

Si la otra persona no cumple con su parte del acuerdo, es recomendable que se lo hagamos saber sin hacer reproches y sin entrar de nuevo a discutir sobre las mismas cuestiones.

Igualmente, es bueno tener en cuenta que así como nosotros tenemos el derecho a expresar desacuerdo con ciertos temas, las otras personas tienen el derecho a decidir si quieren hacer ciertos cambios al respecto o no.

En el caso de que la otra persona no quiera, no sepa o no sea capaz de cambiar, tenemos dos opciones:

1. Aprender a tolerar ese comportamiento de manera que nos moleste lo menos posible. Es decir, aceptar que la situación no va a cambiar, pero que a pesar de eso puede compensarse.
2. Distanciarse si concluimos en que no podemos tolerar la situación.