

La comunicación efectiva  
Nahila Hernández San Juan

Toda comunicación lleva consigo un componente cognitivo y otro emocional. Las historias, en este contexto, pasan a ser el formato que asume el mensaje, ya que permiten construir un espacio con un significado compartido, en cuyo relato las emociones juegan un rol preponderante. Las emociones son impulsoras de la acción y las historias, un relato de experiencias compartidas. Unidas actúan definiendo un `modelo mental´ o código común que se constituye en la base para que la comunicación sea eficaz.

En tiempos de globalización, con una creciente diversidad y multiculturalidad de colaboradores en una organización, las historias y, particularmente, las emociones son el sustrato común de las comunicaciones que permiten alinear los pensamientos, voluntades y conductas hacia un objetivo compartido. Adicionalmente, la comunicación es percibida como una necesidad del ser humano, ya que en todos los ámbitos de la vida tenemos la necesidad de relacionarnos y comunicarnos con el resto. No es extraño enfrentar problemas para concretarse por deficiencias en los interlocutores, ruido ambiental y muchas veces, poca asertividad comunicativa de parte del emisor, es decir, poca capacidad para propiciar un acto comunicativo óptimo.

En el universo de la comunicación, existen bases, canales, barreras, estilos, estrategias y mil variables mas a la hora de profundizar en el tema. Más allá de todo ello, para fines prácticos, todos aspiramos a ser efectivos al comunicarnos, así es que, bajo la convención de que siempre existe un emisor, un canal y un receptor y muchas emociones involucradas, hablemos de comunicación efectiva.

## **COMUNICACIÓN EFECTIVA**

### **¿Qué es la comunicación efectiva?**

Técnicamente, la comunicación efectiva es aquella en la que el emisor y el receptor codifican un mensaje en forma equivalente. Así, el mensaje es transmitido de forma exitosa: el receptor comprende el significado y la intención del mensaje emitido. Para lograr que la comunicación resulte efectiva es muy importante que el emisor sepa con claridad qué es lo que quiere transmitir y que esté al tanto de las cualidades de la persona o personas a las que se lo quiera enviar para así formular el mensaje de la forma más acertada posible.

En la comunicación efectiva, el emisor debe ser o al menos parecer creíble para quienes reciben el mensaje. Para esto, la clave es demostrar que entiende, que es una voz autorizada sobre lo que se está comunicando. A la vez, debe transmitirlo de la mejor forma posible, con conceptos claros y precisos, para que no haya malentendidos ni interpretaciones erróneas.

Por otra parte, el mensaje formulado por el emisor no debe ser solo racional ni solo emocional, sino combinar ambas dimensiones. De esta forma, a quienes no los conmuevan los elementos emocionales pueden convencerlos los racionales y viceversa. Pero, además, puede ser una buena estrategia para acaparar la atención del receptor del mensaje.

### **Características de la comunicación efectiva**

Las relaciones humanas son un arte, por eso pueden darse al “natural”, espontáneas, aprenderlo implica dominar la teoría y la práctica, no basta saber (conocer, investigar o estudiar). En ellas, el trato con nuestros semejantes es impulsivo, casi automático. Se traduce en actos y palabras no sujetas a control, sino al estado de ánimo que tengamos en un momento. Para lograr conseguir una buena comunicación efectiva debemos tener en cuenta una serie de **factores y características** para que el mensaje que queremos transmitir sea eficaz:

**Claridad:** los mensajes deben ser claros, fácilmente decodificados e inequívocos.

**Precisión:** la información transmitida en el mensaje debe ser precisa y completa.

**Objetividad:** la información transmitida por el emisor debe ser veraz, auténtica, lo más imparcial posible, es decir, objetiva.

**Oportuno:** el mensaje debe transmitirse en el momento preciso, es decir, aquel en el cual surge el efecto adecuado para el fin que se desea conseguir.

**Interesante:** el mensaje ha de ser atractivo para el receptor consiguiendo de esta manera una mayor motivación e implicación del mismo.

**Flexibilidad:** es una característica a través de la cual el personal demuestra sensibilidad a condiciones cambiantes, y puede ser capaz de adaptarse a situaciones inesperadas. La flexibilidad es una ventaja en la comunicación. En algunas ocasiones, aunque queramos comunicar un mensaje a otra persona o a un grupo, nos damos cuenta de que existen circunstancias poco usuales y que no es el mejor momento para dar un mensaje.

**Empatía:** es saber ponerse en el lugar de los demás, es tan esencial para relacionarnos, que el carecer de ella nos aleja y nos incomunica con los demás, hay que ponerse en el lugar de los demás, sino sabes, estas a tiempo de aprenderlo. Ponerse en el lugar de los demás no es lo que harías tú en el caso de que pasases por las circunstancias de esa persona, tener empatía es comprender que cada persona piensa y siente de una determinada manera y que las circunstancias no hacen que la persona sienta así, sino su forma de afrontar la vida.

**Receptividad:** es el talento para recibir estímulos y una inclinación para captar mensajes, respuestas. La receptividad es un componente importante en el proceso de la comunicación. La receptividad es condición interna, personal, que les permite ser sensibles a ciertos rastros de la comunicación que les llegan en el curso de sus actividades diarias.

**Aprender a escuchar:** escucharse a uno mismo. Resistir las distracciones tanto externas (tv, móvil.) como internas (lo que pensamos, lo que nos preocupa.). Intente captar el contenido del mensaje verbal y retenga internamente los puntos importantes.

Para establecer una comunicación efectiva, debes **tener en cuenta:**

**Mantén el contacto visual:** La mirada es un elemento fundamental en el acto comunicativo, pues es altamente expresiva. Sostenerla de una forma natural y no forzada supone una muestra de interés hacia lo que nos están diciendo o hacia nuestro interlocutor. El oyente siente más fácilmente que está siendo atendido y aceptado como parte del acto comunicativo. Una mirada que rehuya el contacto visual puede implicar falta de interés, de confianza o incluso mentira en el acto comunicativo.

**Usar un tono de voz adecuado al contexto:** El tono de voz es también un elemento importante para lograr una comunicación efectiva. El tono adecuado va a depender del tipo de comunicación que se establezca, el contenido del mensaje o la situación en la que se da. En general se recomienda un tono de voz sin profundos altibajos.

**Que tu cuerpo apoye tu mensaje:** La comunicación gestual y postural dicen mucho más de lo que la mayoría de las personas parece pensar. Según el lenguaje no verbal que usemos

podemos estar apoyando o incluso contradiciendo el mensaje verbal, con que pueden darse a interpretaciones diferentes. Nuestra postura y gestos deben acompañar el mensaje transmitido e incluso enriquecerlo.

**Escucha activamente:** Un error común que mucha gente comete hoy en día es que tendemos a hablar sin escuchar lo que el otro dice, como si estuvieran esperando para continuar con su conversación sin que la respuesta del otro tenga importancia. Con ello el otro puede sentirse desatendido y a su vez puede cesar el interés en mantener el acto comunicativo.

**Respetar la opinión del otro:** Podemos tener una postura muy concreta respecto a un tema determinado, pero esta no tiene que coincidir con la de nuestros interlocutores. Si queremos que una comunicación sea efectiva es necesario ser capaces de aceptar incondicionalmente la posibilidad de hallar posturas divergentes y respetarlas a pesar de que no las compartamos, por muy alejadas de la propia que puedan ser.

**Mensaje claro:** Es importante que nuestro mensaje sea claro y conciso, usando un vocabulario entendible y que no resulte ambiguo. En caso contrario se puede dar pie a múltiples interpretaciones que dificulten los objetivos perseguidos en el acto comunicativo.

**Lenguaje ajustado a la realidad del interlocutor:** Si queremos ser eficientes en nuestra comunicación, es necesario tener en cuenta que no toda nuestra audiencia va a tener el mismo nivel educativo, conocimiento, vocabulario o incluso capacidad de comprensión. Es necesario ajustar el tipo de lenguaje empleado a la realidad de la audiencia en cuestión.

**Uso de la empatía:** Conectar y establecer un rapport positivo con nuestro interlocutor es fundamental si queremos establecer un clima correcto que facilite el entendimiento mutuo y la fluidez en la comunicación.

**No emplees mensajes encorsetados:** A la hora de comunicarse es fácil tirar de estereotipos y de fórmulas ya conocidas. Si bien el formalismo puede ser necesario en algunas ocasiones, por lo general el uso de mensajes tipificados ofrece una perspectiva de la comunicación fría e impersonal que disminuye el interés real y conduce a que el oyente esté pensando cual es propósito del emisor del mensaje. También debemos tener en cuenta que si bien está bien tener previstas posibles preguntas, hemos de ser capaces de dar a nuestro discurso cierta espontaneidad que lo haga ver auténtico.

**Ten en cuenta el contexto:** No es lo mismo estar en una conferencia, en una boda o en un funeral. El mensaje debe adecuarse no solo al sujeto y su realidad vital si no también tener en cuenta el ambiente en el que se realiza el intercambio comunicativo.

**Actúa con asertividad:** Durante el intercambio comunicativo hemos de procurar no avasallar a los interlocutores e imponer nuestra voluntad independientemente de su opinión, ni tampoco dejarnos arrastrar por la ajena. Debemos ser capaces de defender nuestra postura de forma cabal respetando la opinión del otro.

**Coherencia:** Si pretendemos que nuestra comunicación sea efectiva resulta de utilidad centrarse en aspectos que el otro pueda entender sin tener que interpretar excesivamente y sin que el significado del mensaje varíe de un momento a otro. La coherencia en el discurso es imprescindible.

**Pregunta y parafrasea:** Que nuestro interlocutor perciba interés por nuestra parte es un aspecto relevante a la hora de establecer una comunicación efectiva. El hecho de preguntar demuestra que le estamos escuchando y nos permite acabar de entender o hacer entender al otro las partes del mensaje que no queden claras. Parafrasear nos sirve para hacer ver que estamos escuchando a la vez que permite organizar las partes fundamentales del discurso.

**Respetar los turnos de palabra:** Un acto de comunicación se establece entre dos o más personas. Si estamos hablando de una comunicación oral, es necesario que todos los

implicados se comprometan a respetar el turno de palabra del otro sin interrumpir continuamente el mensaje del otro.

**Anticipa posibles respuestas:** En muchas ocasiones quienes reciben el mensaje van a tener dudas y preguntas, o bien pueden ocurrir diferentes sucesos durante el acto comunicativo. Anticipar esta posibilidad y tener preparado algún plan de actuación o alguna posible respuesta ayudará a dotar al mensaje de mayor seguridad y efectividad.

**No te limites a dar órdenes:** La comunicación efectiva se lleva a cabo desde el respeto y la educación con respecto a la persona que recibe la comunicación. Si la transmisión de información se lleva a cabo de forma autoritaria, puede verse como punitiva y generar rechazo y reactancia.

**Autogestión emocional:** Es frecuente que durante la comunicación afloren diferentes sensaciones, emociones y sentimientos. Si bien es beneficioso que puedan salir a la luz e incluso pueden mejorar la eficacia al aumentar el entendimiento entre los interlocutores, no debemos dejar que estos lleguen al extremo y nos impidan el intercambio de información o impidan la consecución del objetivo de la comunicación.

**Ten un objetivo y déjalo claro de manera honesta:** Si pretendemos tener una comunicación eficiente es fundamental tener claro que se pretende con ella, así como ser capaces de transmitirlo y argumentar de manera que la comunicación pueda facilitar su consecución. Es altamente recomendable ser honestos y auténticos, sin pretender manipular al otro.

**Los temas, de uno en uno:** Empezar con un tema para luego variar a otros y posteriormente volver al original puede ser efectivo en alguna ocasión, pero si no se trata de algo muy planificado por norma general tiende a confundir al oyente respecto al tema del que se está tratando. Sería de utilidad tratar los temas ordenadamente por tal de mantener la coherencia interna del discurso.

**Evita generalidades y rodeos:** Un mensaje claro y conciso llega antes al receptor y puede ser más eficiente que dar largos rodeos sobre un tema antes de llegar al objetivo real. Intenta enfocar la comunicación de forma positiva: Independientemente del tipo de mensaje que se transmita, tienden a ser mucho más eficientes y bien aceptadas aquellas comunicaciones que se plantean y elaboran conceptos desde una óptica positiva y constructiva.

**No alargar excesivamente la comunicación:** Si bien realizar un largo y elaborado discurso puede ser atractivo de cara a comunicar una gran cantidad de ideas, hay que tener en cuenta que las personas tienen una capacidad atencional determinada y que cuanto más prolongada sea una argumentación más probabilidad de que se pierda información por el camino. Discursos breves y que dejen claros los diferentes argumentos clave tienden a ser mucho más efectivos.

**Motiva:** Mantener motivadas a las personas es fundamental, y ayuda tanto a mantener el interés en el intercambio como a que éste produzca algún tipo de resultado positivo. Dar espacio para que nuestro interlocutor exprese sus dudas, favorecer su expresión y contestarlas puede ser altamente motivador, así como también el enfoque otorgado al mensaje.

**Integra y estate abierto a añadir o considerar puntos de vista ajenos:** Es importante que por mucho que se pretenda defender una determinada idea se tengan en cuenta los puntos de vista de los demás. Para hacer más eficiente el propio discurso es recomendable utilizar de forma espontánea algunos de los elementos que otras personas hayan añadido y discutirlos.

Esto por un lado hace que se observe que se tienen en cuenta las aportaciones de los demás, mientras que por el otro puede reforzar o matizar el mensaje que se pretende transmitir.

## **Estilo asertivo**

Este estilo es el intermedio entre los estilos agresivo y pasivo, es característico de aquellas personas con la capacidad para defender sus propias opiniones e intereses al mismo tiempo que respetan los intereses y opiniones de los demás. Se trata del único estilo comunicativo que facilita la relación entre las personas. Los comunicadores efectivos suelen ser asertivos. Las personas asertivas y que, por lo tanto, se sirven de este estilo de comunicación, saben defender sus opiniones, entendiendo y respetando los puntos de vista de su interlocutor, aunque no compartan esas opiniones. Por norma general, las personas asertivas suelen disfrutar de una buena autoestima, poseen seguridad en sí mismas y se muestran confiadas. Su condición de asertivas implica que buscan en la comunicación soluciones que sean satisfactorias para ambas partes, sin ninguna intención de manipulación. Son personas que durante el proceso de comunicación se sienten relajadas y con control ante la situación, condiciones que facilitan la comunicación.

La conducta no verbal de las personas asertivas se caracteriza por su expresión facial, que es amigable y relajada. Son personas que miran fijamente a su interlocutor, siempre respetando los descansos necesarios. Sonríen de manera frecuente, y se sitúan frente a la otra persona, respetando su espacio personal. Durante su discurso, utilizan de manera habitual gestos firmes, pero sin resultar amenazantes. Se muestran atentos a aquello que su interlocutor les quiere transmitir, planteando preguntas adecuadas y respondiendo de manera óptima a las preguntas que les plantea su interlocutor.

Sobre su conducta a nivel verbal, hacen uso de la primera persona del singular, con el fin de mostrar de manera abierta sus propias opiniones, ideas, emociones y sentimientos. Aunque resulta muy complicado ser asertivo en todas las situaciones y con todas las personas, y es que en un proceso comunicativo no solo influye nuestra actitud, sino también la actitud de nuestro interlocutor así como el contexto, la situación y el ambiente percibido.

No obstante, si nuestro objetivo es que la comunicación se desarrolle de manera efectiva, deberemos hacer uso de las habilidades y técnicas que pueden ayudarnos a desarrollar una comunicación de tipo asertivo:

**Rendición simulada:** cuando estamos interactuando con alguien que nos quiere imponer su opinión o punto de vista, es muy útil mostrarnos de acuerdo con sus argumentos pero sin cambiar nuestra postura. Se trata de una técnica muy utilizada durante un proceso de negociación en el que las partes implicadas no logran ponerse de acuerdo, ya que sirve para aceptar las dos posturas y optar por buscar un nuevo enfoque. Un ejemplo de ello sería la siguiente frase: “Entiendo tu postura y puede que tengas razón, aunque deberíamos buscar otros puntos de vista”.

**Ironía asertiva:** frente a una crítica agresiva o fuera de tono, es muy importante que mantengamos la calma y no respondamos a nuestro interlocutor del mismo modo. Así, deberemos buscar maneras de responder sin olvidar nuestra postura calmada. Un ejemplo de ello sería responder con un “gracias” a un insulto o falta de respeto.

**Movimientos en la niebla:** después de escuchar el discurso y los argumentos de nuestro interlocutor, podemos buscar la empatía aceptando las ideas y puntos de vista pero agregando nuestras propias ideas y puntos de vista. Básicamente, se trata de aceptar el argumento del otro y presentar nuestro propio argumento. Esto se conoce también como técnica de la nebulosa.

**Pregunta asertiva:** en algunas ocasiones resulta necesario iniciar una crítica para lograr la información que queremos obtener para, posteriormente, utilizar la respuesta en nuestra argumentación. Por ejemplo, si estamos presentado una idea de un nuevo producto a otra persona y esta dice que no le gusta, la pregunta que deberíamos plantear es la siguiente: “¿Qué es lo que no te gusta exactamente de la idea presentada?”.

**Acuerdo asertivo:** es muy importante que seamos capaces de admitir nuestros errores, ya que de lo contrario, ello puede empeorar la comunicación. Para ello, deberemos procurar alejar ese error de nuestra personalidad. Por ejemplo, si hemos quedado con alguien y llegamos tarde, la frase correcta sería: “disculpa por haber llegado tarde, siempre suelo ser muy puntual”.

**Ignorar:** del mismo modo que la ironía asertiva, esta es una técnica a utilizar frente a interlocutores alterados o violentos. Ignorando, se procura retrasar la conversación para otro momento en el que ambos interlocutores estén predispuestos al diálogo. Ello se hace mediante frases como: “mejor lo dejamos para otro momento en el que estés más tranquilo” o “cuando estés más calmado tomaremos la decisión”.

**Romper el proceso de diálogo:** en aquellos casos en los que queremos cortar una conversación, resulta útil utilizar la comunicación breve para mostrar desacuerdo o desinterés. Se trata de una técnica realmente útil para aquellos momentos en los que tenemos prioridades distintas y queremos expresar que no es el mejor momento para esa conversación. Ello se hace con expresiones como: “no está mal”, “sí”, “puede ser” o “si no te importa hablamos más tarde”.

**Disco rayado:** esta técnica no se refiere a tener que repetir nuestro argumento en su totalidad, sino en repetir aquellos aspectos o asuntos más importantes, dejando de lado aquellos que sean poco relevantes. Para ello nos serviremos de expresiones como: “lo que yo digo es...”, “sobre este tema opino que...” o “en este caso deberíamos...”.

**Manteniendo espacios:** en algunos casos, será importante delimitar hasta dónde se puede llegar. Por ejemplo: “puedes utilizar las salas de reuniones de esta planta siempre que quieras, pero debes reservarlas con una antelación mínima de 2 horas”.

**Aplazamiento:** dependiendo del tipo de conversación que tengamos, por ejemplo una reunión, resulta interesante ir anotando aquellos temas o asuntos que consideremos importantes y que abordaremos en otro momento, de modo que no nos alejemos del objetivo de ese momento. Ejemplo: “lo anoto para hablarlo en la reunión de la semana que viene”.

## Los mensajes YO

Son una herramienta de la comunicación que nos servirán para poder expresarnos de manera respetuosa y asertiva. Tal y como indica su nombre, estos mensajes son elaborados en primera persona, contribuyendo así a una buena comunicación y a una relación interpersonal respetuosa, y es que utilizando este tipo de mensajes, dejamos muy claro a nuestro interlocutor cuales son nuestras opiniones y sentimientos, haciéndonos responsables de ello, expresando la manera en que nosotros vivimos su conducta o las consecuencias de esta. Por ejemplo, si alguien nos está explicando cómo se comportó durante una pelea con su pareja y nosotros consideramos que hubiésemos actuado de otra manera, no le diremos “deberías haberte comportado de X manera”, sino que lo sustituiremos por “yo había actuado de X manera”. De modo que no estamos criticando o juzgando cómo se comportó, sino que estamos dando información de cómo nosotros hubiésemos vivido esa situación.

La clave de estos mensajes reside en utilizar YO en lugar de TÚ, manteniéndonos centrados en el problema que estamos tratando, sin acusar ni culpar a la otra persona, favoreciendo la escucha de nuestro interlocutor y evitando que se genere un conflicto. Con el fin de utilizar de manera correcta este tipo de mensajes, logrando una comunicación asertiva, deberemos llevar a cabo las siguientes **acciones**:

**Describir de la manera objetiva la conducta de la otra persona.** Aquí es interesante evitar hacer juicios subjetivos, de modo que nos limitaremos a hablar, de la manera más específica posible, de los hechos ocurridos. Ejemplo: Dijiste que estarías aquí a las 10 para ayudarme con la mudanza y ya son las 12.

**Explicar cómo nos sentimos frente a una situación o comportamiento concreto.** Debemos hablar desde nosotros, expresando nuestros sentimientos propios. Ejemplo: Me siento decepcionado por tu falta de interés.

**Describir las consecuencias que puede suponer que la otra persona mantenga su conducta.** También resulta interesante hablar sobre los sentimientos que pensamos que experimentará o de cómo creemos que afectará ese comportamiento a otras personas o situaciones. Ejemplo: Me molesté al ver que no venías, ya que había llegado el camión de la mudanza y necesitaba que alguien me ayudase a cargar las cajas.

**Explicar de manera concreta los cambios que queremos que se produzcan en el comportamiento de la otra persona, de manera que le ofrezcamos una alternativa.** Ejemplo: Me gustaría que la próxima vez llegarás a la hora acordada.

Llamamos comunicación asertiva a las formas de comunicación diseñadas o pensadas para transmitir de manera mucho más eficaz un mensaje, sacando provecho a factores propios del proceso comunicativo y a otros que, aun siendo externos al mismo, lo acompañan e inciden en su eficacia. Así, la comunicación asertiva toma en consideración elementos inherentes a la comunicación verbal como pueden ser el tono de voz, el ritmo de habla, pero también otros aspectos como el lenguaje corporal, para desarrollar cierta inteligencia comunicativa en el emisor que vaya en mejoría sustancial de su capacidad de dar a entender el mensaje.

### **Características de la comunicación asertiva**

Para que la comunicación sea asertiva, se deben tomar en cuenta una serie de elementos que la caracterizan y que tienen que ver con aspectos psicológicos, emotivos y pragmáticos del acto comunicativo. Así, por ejemplo, la comunicación asertiva toma en cuenta lo siguiente:

**La postura corporal.** Un posicionamiento del cuerpo al hablar que sea abierto, franco, genera confianza en el interlocutor, transmite interés y sinceridad. Mirar al otro al hablar es clave para ello.

**La gestualidad.** Los gestos con que acompañamos el habla pueden jugar a favor (reforzando o acompañando lo dicho) o en contra, transmitiendo lo contrario a lo que decimos o distrayendo al escucha.

**La articulación.** La manera de pronunciar las palabras, la cadencia de la oración y el tono de voz inciden enormemente en la comunicación. Palabras entredichas, susurradas o a medio pronunciar son difíciles de entender, tanto como una oración indetenible y veloz como una locomotora, que agote al otro y le desanime de escucharnos.

**La reciprocidad.** Se debe prestar atención a cuánto tiempo invertimos en hablar y cuánto en escuchar, para no correr el riesgo de monologar o de transmitir indiferencia al otro. ¿Escuchamos realmente al escuchar o sólo esperamos el turno para volver a decir algo? ¿Respetamos los silencios o atropellamos al otro?

**Localización.** ¿En dónde se elige tener una conversación importante? En un lugar seguro y apacible, las personas tienden a mostrarse más comprensivas que en otro ruidoso y lleno de distracciones, o peor aún, de amenazas, como en una calle en medio de la muchedumbre.

### **Comunicación efectiva y Liderazgo**

La tradicional mirada del liderazgo unidireccional y basado en el control, suponía que la comunicación entre líder y seguidores se daba en un mismo código. Esto está cada vez más alejado de la realidad que viven las organizaciones. Peter Senge en su libro *La Quinta Disciplina* plantea que muchas buenas ideas no se logran llevar a la práctica, no particularmente por la falta de mérito en la idea, ni por falta de voluntad sino por lo que denomina 'modelos mentales'.

Esta resistencia a asumir el cambio muchas veces se traduce en conflicto e inviabilidad de los planes de cambio que impulsan los líderes en las organizaciones. En efecto, los objetivos y expectativas de otras personas no siempre coinciden con las propias porque chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar.

Por definición, todos los modelos mentales son simplificaciones. Por lo anterior, se debería de tener siempre presente que los modelos mentales son supuestos no verdades; por lo cual estos siempre son incompletos. Los conflictos pasan a ser, por tanto, síntomas de una comunicación no eficaz y pueden ser considerados como el choque de modelos mentales o la confrontación de las diversas maneras en que percibimos o vemos las cosas.

Uno de los primeros aprendizajes sobre el proceso de comunicación es que a mayor complejidad y abstracción del mensaje, mayor será la posibilidad de una comunicación ineficaz debido a la actuación de los modelos mentales. Un segundo aprendizaje será entonces el estar consciente del necesario reconocimiento de la existencia e influencia de estos modelos mentales con que cada parte enfrenta el proceso de comunicación. Un tercer aprendizaje será considerar en los actos comunicacionales estratégicos la construcción de un espacio significativo común a través de historias cuyo componente aglutinador (codificador) e impulsor sean las emociones.

Estas historias son relatos relativos a cómo cambia una persona, una organización, una comunidad o la vida misma; capturando el interés de la contraparte a través de la presentación de eventos que exponen un quiebre de la armonía inicial o la transición entre un presente y un futuro esperado.

Persuadir a través de historias es un proceso de comunicación caracterizado por el relato del desequilibrio y la lucha que el protagonista o la organización, realiza o debe realizar para superar el desequilibrio, con el fin lograr la posición u objetivo esperado. Esta lucha por la restitución del equilibrio es la trama de la historia, nudo plagado de un estado emocional que junto con crear una interpretación compartida del mensaje impulsa al receptor a la acción esperada por el líder o emisor.

En el proceso de comunicación actúan aspectos cognitivos y emocionales y determinan la eficacia del mismo. El elemento cognitivo lo hemos denominado `modelos mentales´ que si se entienden como interpretaciones subjetivas e individuales llevan a que el mensaje no se reciba ni se interprete de la misma forma como persigue el emisor o líder.

Para superar aquello, se debe construir un espacio cognitivo e interpretativo común, proponiendo como método narrar historias desde una base más emocional. Así lo evidencia, por ejemplo, el discurso pronunciado por Nelson Mandela en el año 1994, al momento de ganar las elecciones:

Nuestro temor más profundo no es que somos meramente idóneos. Nuestro temor más profundo es que tenemos poder más allá de toda medida. Es nuestra luz, no nuestras tinieblas, lo que nos atemoriza. Nos preguntamos: ¿quién soy para ser brillante, maravilloso, talentoso y fabuloso? En realidad, ¿quién eres para no serlo? Sois los niños de Dios. Si actuáis de forma pequeña de nada le sirve al mundo. No es un acto iluminado encogerse para que las otras personas a vuestro alrededor no se sientan inseguras. Hemos nacido para manifestar la gloria de Dios que se halla en nosotros. No en algunos de nosotros; está en todos. Y, cuando permitimos que nuestra propia luz brille, inconscientemente le damos permiso a la otra gente para que haga lo mismo. A medida que nos liberamos de nuestro propio temor, nuestra presencia automáticamente libera a los demás. (Viola, 2001, p.191)

Este acto comunicacional crea un contexto o espacio significativo distinto y común a todos si se considera que es pronunciado por una persona que luego de veintisiete años de prisión, logra acceder a una de las posiciones de mayor poder en su nación. Es claramente una invitación a crear una nueva interpretación del mundo, un cambio paradigmático que lleva al colaborador a un lugar distinto al anterior y compartido por todos. Lo anterior refleja el rol esencial que juegan las emociones tanto en la interpretación del mensaje como en la adopción del cambio de actitud o comportamiento que éste conlleva.

Los líderes más eficaces saben manejar las emociones, propias y de sus colaboradores, porque comprenden que su eficacia no depende sólo de lo que dicen y hacen sino del modo en que lo hacen. Desde esta perspectiva, la tarea principal del líder es emocional, disipando la bruma o distorsión que producen las emociones tóxicas en el mensaje del líder y canalizando las emociones del equipo de colaboradores en una dirección positiva.

El líder, a través de sus actuaciones, verbales y no verbales, se transforma en el principal gestor del clima emocional de un equipo u organización, lo que se traduce en que los colaboradores acudan al líder en busca de contacto emocional, de empatía, de comprensión y contención. La resonancia es el resultado de la comunicación emprendida por el líder y que impulsaría la acción sobre la base de un clima emocional positivo.

Así, la comunicación del líder se transforma en resonante y supone el dominio de las competencias de la inteligencia emocional:

Conciencia emocional de uno mismo

Autogestión emocional

## Conciencia social Gestión de relaciones

El cuarto aprendizaje estará dado por el crucial papel que juegan las emociones en el proceso de comunicación del líder y los colaboradores. El primero debe desarrollar competencias que le permitan reconocer y gestionar las emociones propias y de su equipo, a fin de despejar la bruma de la incertidumbre y toxicidad, factores que distorsionan el mensaje. Así se logra que el cambio se produzca, signo inequívoco de eficacia en la comunicación.

En el fondo se está hablando de conciencia y empatía emocional como requisitos para que el emisor del mensaje comunique con eficacia. Lo sorprendente es que la empatía necesaria para un liderazgo eficaz es muy posible y está al alcance de todos nosotros, porque biológicamente somos seres abiertos a la interconexión con los demás. Nuestra empatía tiene una base biológica, la que nos predispone a dejarnos afectar por las personas que nos rodean. Por tanto, si el líder debe impulsar un cambio, no sólo debe lograr construir un espacio de significado compartido (lo cognitivo) sino también desarrollar una comunicación basada en la empatía (lo emocional). El desconocimiento de la resistencia emocional a los cambios impulsados por el líder convierte al liderazgo en un proceso bajo riesgo permanente.

El líder como comunicador hace evidente los diversos modelos mentales y estados emocionales de los colaboradores y no ofrece una respuesta, porque ésta no existe y debe ser construida por todo el equipo. El líder como emisor de mensajes pasa a dinamizar el proceso de creación del equipo, asumiendo un papel más de catalizador y contenedor del conflicto que dueño y principal impulsor de los mensajes o respuestas que resolverán el desafío adaptativo a enfrentar. En este escenario de desafíos de cambio se pone a prueba la capacidad comunicacional del líder, porque efectivamente persigue que los colaboradores modifiquen sus pensamientos y comportamientos.

Por lo tanto, el proceso de cambio más que centrarse en la modificación técnica del entorno (problema técnico) se centra en el cambio de las personas (desafío adaptativo), haciendo en este último caso más peligrosa e incomprensible la acción de liderazgo ejercida por el líder. La siguiente analogía, propuesta por Ronald A. Heifetz, ilustra las claras diferencias entre un problema técnico y un desafío adaptativo. Da cuenta de lo diversos que son los procesos comunicacionales que determinan el abordaje de problemas técnicos o desafíos adaptativos.

La importancia y la dificultad de distinguir entre cambio técnico y adaptativo pueden ilustrarse con una analogía. Cuando nuestro coche tiene problemas, acudimos al mecánico. La mayoría de las veces, el mecánico puede arreglarlo. Sin embargo, si los problemas se deben al modo en que conduce un miembro de la familia, es probable que reaparezcan. Tratar los problemas como si fueran puramente técnicos, llevando el coche al mecánico una y otra vez para volver a ponerlo en la carretera, oculta los verdaderos conflictos. Sean cuales sean los problemas subyacentes, el mecánico no puede resolverlos.

Por el contrario, es necesario que se produzcan cambios en la familia y esto no será fácil. Puede que todos se resistan a los cambios, negando incluso la existencia de tales problemas.

Como quinto aprendizaje se podría decir que el líder ante la complejidad e incertidumbre de los desafíos que enfrenta utilizará cada vez más un mensaje provocador para lograr el cambio deseado. De paso aumenta el peligro para su persona y rol de liderazgo. En efecto, en vez de ejercer un liderazgo que dé seguridad a los colaboradores a través de la propuesta de respuestas, alentará la inquietud a través de fomentar la búsqueda de cambios personales con preguntas más que respuestas. En suma, el enfrentar un desafío adaptativo pone el acento en el mensajero y como las noticias que trae nos sacan de nuestra zona de comodidad, tiene un alto incentivo para que los colaboradores enfrenten al mensajero.

Podremos dominar el proceso de comunicación, pero si no somos una fuente confiable, un líder creíble, no podremos ejercer un proceso de liderazgo eficaz en el tiempo, porque si bien en el corto plazo es posible una cierta imagen, la credibilidad es un proceso. El sexto y último aprendizaje estará en la necesidad de decir y hacer con atención y conciencia plena. Ello, con el fin de ir gestionando la brecha que separa nuestros dichos de los actos. Es una brecha que socialmente tiene una dimensión y es imposible de eliminar. Existen investigaciones que indican que decimos tres mentiras en diez minutos, umbral socialmente aceptado. Sin embargo, mantenerse dentro del rango es un esfuerzo consciente de que todo líder debe asumir si desea que su mensaje o liderazgo sea eficaz.

En síntesis, el liderazgo como proceso de influencia tiene su base en la comunicación y sus determinantes. Si un líder desea impulsar el cambio y sobrevivir al intento, debe atender a los modelos mentales que son territorios cognitivos que distorsionan sus mensajes, debiendo asumir el desafío de construir espacios de significado compartidos a través de historias con un fuerte componente emocional. Estas historias subyacen en la conducta y su eficaz manejo del líder le asegura la necesaria empatía social para influir.

Sin embargo, todo lo anterior será en vano, si el líder, como fuente del mensaje, no es confiable. Por ello deberá trabajar su competencia técnica, cognitiva y, especialmente, su integridad con el objetivo de lograr la credibilidad necesaria para estructurar el contexto de confianza que permita que su mensaje, aunque provocativo, sea positivo y eficaz. Todo lo anterior aplica para un líder pero también para quien aspire a ser un comunicador efectivo en su vida cotidiana.

### **Sobre Nahila Hernández San Juan**

Con más de 20 años de experiencia profesional híbrida, Nahila ha ocupado puestos gerenciales y directivos en las áreas: Comercial, Logística y Marketing; en empresas multinacionales, locales y emprendimientos propios. Los últimos 10 años dedicó parte de su tiempo al coaching, las conferencias, los talleres, el mentoring, la consultoría y la capacitación. Pero más importante aún es su experiencia de vida personal y deportiva extraordinarias, que han fomentado el desarrollo de habilidades transversales fundamentales en el mundo real.

Máster en Coaching, Balance Emocional y Mindfulness, Máster en Negocios y múltiples especialidades; considerada una de las mejores ultramaratonistas extremas, Nahila nos comparte su visión sobre diversos temas con un metodología única y diferenciada.

Si te interesa el coaching personal, de negocios o de vida; o profundizar en algún tema particular con tu equipo, contáctanos en: [nahila.hernandez@rompiendo-limites.com](mailto:nahila.hernandez@rompiendo-limites.com)

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/nahila-hern%C3%A1ndez-san-juan-3369769/>

Celular Chile (+56) 9 56 492 928

Celular Méx (+52) 55 32 80 85 09

Web: <http://nahilahernandez.com/>

Wikipedia: [https://es.wikipedia.org/wiki/Nahila\\_Hern%C3%A1ndez](https://es.wikipedia.org/wiki/Nahila_Hern%C3%A1ndez)

Página Facebook: Nahila Hernández San Juan  
@nahilahernandez

Instagram: @nahilahernandez

Twitter: