

# Komunikazio eraginkorra

## Comunicación eficaz



Taupada honetan ahalik eta komunikazio eraginkorrena lortzeko hainbat gako eskainiko ditugu:

- Komunikazioan zer da garrantzitsuena: esaten dena edo esaten den modua, edo esaten ez dena?
- Komunikazioan entzuteko erak zer nolako garrantzia du?

En esta cápsula trataremos de dar las claves para lograr una comunicación eficaz.

- ¿Qué es más importante en la comunicación: LO QUE SE DICE o CÓMO se dice, la comunicación verbal o la no verbal?
- ¿En la comunicación qué papel juega la escucha?



Kontuan izan behar dugu etengabe jasaten dugula KOMUNIKAZIOAREN eragina. Hain zuzen ere, Watzlawick-en\* giza komunikazioaren teoriako arlorik nabarmenenaz ari gara: **ezinezkoa da ez komunikatzea**.

### “Ezinezkoa dugu ez komunikatzea”

Jokabide guztiek komunikazioa adierazten dute. Egunkari atzean izkutatzen den pertsona bat bakean uzteko adierazten ari da.

\* Austrian jaioa, 1921ean, hizkuntzaren filosofoa eta psikoanalista, 1967an Brief Thérapy Center Grégory sortu zuen Bateson eta Milton Ericksonekin batera

La comunicación nos afecta de continuo. Uno de los aspectos más interesantes de la Teoría de la Comunicación Humana de Watzlawick\* es **la imposibilidad de no comunicar**.

### “Uno no puede no comunicarse”

Todo comportamiento es comunicación. Una persona que se esconde detrás de su periódico comunica al entorno que no quiere ser molestado.

\* Nacido en Austria en 1921, filósofo del lenguaje y luego psicoanalista, fundó en 1967 el Brief Thérapy Center con Grégory Bateson y Milton Erickson.

Errealitatea guztiok era berean ikusiko bagenu, komunikatzea nahiko erraza izango litzateke; komunikazio horrek, ordea, ez luke errealitatea islatuko.

Errealitateak, azken finean, guk ematen diogun esnahia du. Gure **PERTZEPZIOAK** aldatu egiten dute errealitate objektiboa.

Hori dela eta, **ADIMENAREN MALGUTASUNA** eta gure ideien **ERLATIBOTASUNAK** duen kontzientzia oso garrantzitsuak dira beste lagun batzuekin komunikazio eraginkorra ezartzean.

Si todos percibiéramos la realidad del mismo modo, comunicarla serían bastante sencillo, pero no sería un reflejo de la realidad.

La realidad, en última instancia, tiene el significado que nosotros le demos. Nuestra **PERCEPCIÓN** distorsiona la realidad objetiva.

Por esto, la **FLEXIBILIDAD MENTAL** y la conciencia de la **RELATIVIDAD** de nuestras ideas son fundamentales a la hora de establecer una comunicación eficaz con otras personas.

**PERTZEPZIOA** eraikitze prozesua da; ez da errealitatea kopiatzea, errealitatea eraikitzea da.

Pertzepzioaren bidez, geure gain hartzen dugu errealitatea, ondorioak atera, asmatu, suposatu... Eta horrek guztiak eragin handia du **PERTSONEN ARTEKO HARREMANETAN**, eta ondorioz, gure **KOMUNIKAZIOAN**.

**La percepción** es un proceso constructivo; no es reproducción de la realidad sino una construcción de la misma.

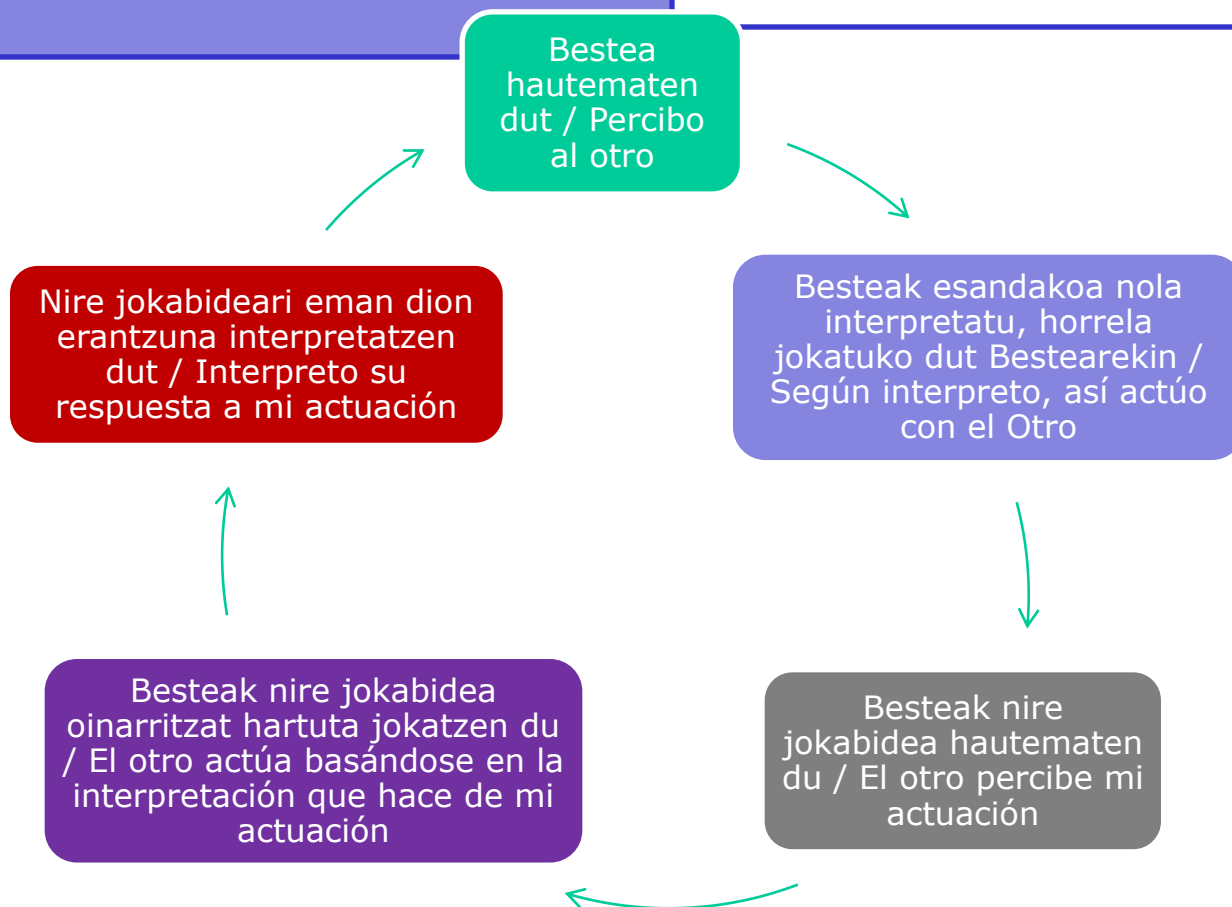
Cuando percibimos, asumimos, deducimos, inventamos, suponemos... Y todo ello tiene enormes implicaciones en nuestras relaciones interpersonales, y en consecuencia, en nuestra **COMUNICACIÓN**.

# Pertsonen arteko harremanen zirkulua

## Círculo de la percepción interpersonal

Prozesu honi **PERTSONEN ARTEKO HARREMANEN ZIRKULUA** ere deitu izan zaio.

Este proceso también se conoce como el **Círculo de la Percepción Interpersonal.**



Ados al zaude hurrengo  
baieztapenekin?

¿Está de acuerdo con cada una de las  
siguientes afirmaciones?

Ez/No

Bai/Sí

Berezko dohaina da ondo komunikatzearena: badakizu  
ala ez dakizu



Comunicarse bien es un don natural: se sabe o no se sabe.

Mezuaren igorleak du erantzukizunik handiena



Una buena comunicación depende fundamentalmente del emisor del mensaje.

Arduradunak kanpoko komunikazioari eskaini behar dio  
denbora gehiago, barne taldeari baino.



El responsable debe dedicar más tiempo a la comunicación externa que a la comunicación con su equipo.

Edukiari erreparatu behar zaio; jasotzailearekin landu  
beharreko harremana ez da horren garrantzitsua.



En un mensaje, hay que prestar más atención al contenido transmitido que a la relación establecida con el destinatario del mensaje.

Jokabideak ez du eraginik komunikazioan; balio duena  
dira aukeratutako hitzek.



El comportamiento influye poco en la comunicación; lo que cuenta son las palabras elegidas.

Ados al zaude aurreko baieztapen guztiekin?

**Ba denak dira GEZURRA!**

Ondo komunikatzea ez da berezkoa dohaina; landu beharreko gaitasuna da.

- ¿Está de acuerdo con todas estas afirmaciones?

**¡Pues todas son falsas!**

- Comunicarse bien no es un don natural, sino una competencia que debe desarrollar.



### Komunikazio eraginkorraren ezaugarriak:

- Prozesu bat da: planificatu eta ebaluatu daiteke.
- Feedback eraginkorra ezinbestekoa da
- Jarrera da garrantzitsuena: besteei entzutea eta besteek zeuri entzuteko borondatea.
- Arrazoitutako komunikazioa: hartzailearen beharrei erantzun behar die, garrantzitsua izango da igorleak gaitasun ENPATIKOA lantzea.
- Xede jakin bateko komunikazioa: hau da, xede jakin bat badu. Ildo horretan bada, garrantzitsua izango da igorleak bere ASERTIBITATEA lantzea.

### Características de la Comunicación eficaz:

- Es un proceso: se puede planificar y evaluar
- Tiene que existir una retroinformación o feed-back eficaz
- Es una cuestión de actitud, de querer escuchar y ser escuchado
- Comunicación motivacional: tiene que dar respuesta a las necesidades del receptor. Será importante que el emisor trabaje sobre su **capacidad empática**.
- Comunicación operacional: es decir, persigue un objetivo. En este sentido, será importante que el emisor trabaje sobre su **asertividad**.

### Prozesuak 4 urrats ditu:

- Igorlea
- Mezua
- Jasotzailea
- Kanala edo komunikabidea

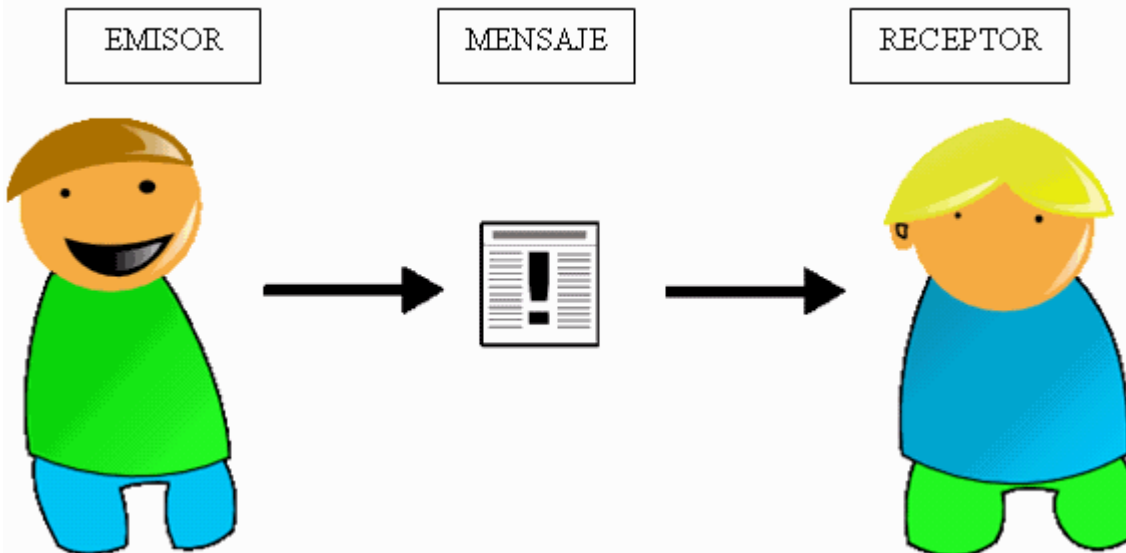
El proceso incluye cuatro etapas:

**Emisor:** El que transmite el mensaje.

**Mensaje:** Lo que se quiere comunicar.

**Receptor:** La persona que escucha, recibe e interpreta el mensaje.

**Canal:** El medio por el cual el emisor transmite o comunica el mensaje al receptor. Puede ser escrito u oral.



Mezua komunikatu aurretik honakoa zehaztu beharra duzu:

- Mezuaren **edukia**
- Edukiaren **helburua**
- Edukia zabaltzeko **biderik egokiena**

Antes de comunicar su mensaje, debe determinar con precisión:

- el **contenido** del mensaje;
- el **objetivo** que persigue al comunicar este contenido;
- el **canal** de comunicación más adecuado, teniendo en cuenta el contenido y el objetivo.

### Esaten dena eta esaten ez dena

Zure iritziz, zein da komunikazioan gehien eragiten duen elementua: mezuaren edukia edo hura zabaltzeko erabilitako jokabidea? Hau da, esaten dena edo esaten ez dena?

### Lo verbal y lo no verbal

En su opinión, ¿cuál es el elemento que influye más en la comunicación, el contenido del mensaje o el comportamiento empleado para transmitirlo? O dicho de otra manera, ¿lo verbal o lo no verbal?

ESATEN DENA



LO VERBAL

ESATEN EZ DENA



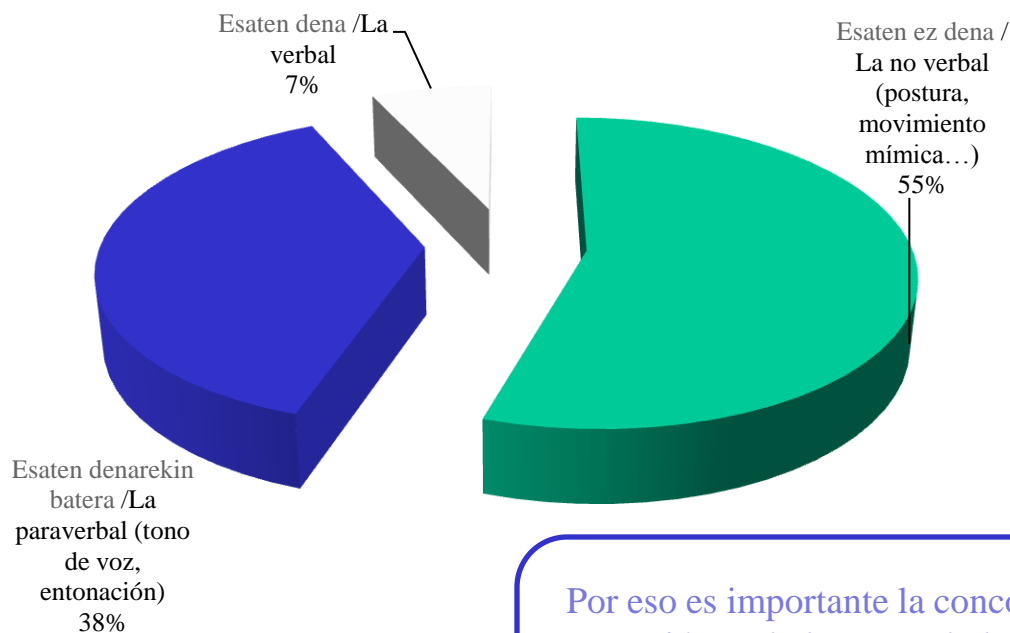
LO NO VERBAL

Bi elementuek dute garrantzia bera. Komunikazioan, zenbait egileen arabera, esaten ez dena da garrantzitsuena. Jasotzaileek horrela jasotzen dute mezua:

Ambos elementos tienen la misma importancia. En la comunicación, lo no verbal prevalece sobre lo verbal. Según algunos autores, lo que es percibido por el destinatario se distribuye así:

Horregatik esaten ez denak esaten denarekin bat etorri behar du.

**Esaten ez denak jokabidea berebiziko garrantzia du komunikazio eraginkorrean.**



Por eso es importante la concordancia entre la expresión verbal y no verbal

**El acompañamiento no verbal es indispensable para una buena comunicación.**

Komunikazioa iceberg baten modukoa da: agerian %20 baino ez dago, gainontzekoa behean dago non gure pertzepzioak, sinismenak, emozioak dauden.

La comunicación es como un iceberg: sólo es visible un 20% del total, el resto está por debajo y hace referencia a nuestra percepción del mundo, creencias y emociones.



Komunikazio eraginkorra lortzeko honako bi teknika hauek daude:

**ERA AKTIBOAN ENTZUTEA:** entzutea isilik egotea baino gehiago bada; gure izate guztiaz arreta jartzea da.

**BIRFORMULATZEA:** galderak egiteko teknika da, era aktiboan entzutearen ondorioz, interpretazio okerrak saihesteko eta ulertze-maila adierazteko balio du.

Para conseguir una comunicación eficaz, hay dos grandes técnicas:

**Escucha activa:** escuchar supone callarse. Un callarse que va más allá del no decir nada, porque implica estar atento con todo nuestro ser.

**Reformulación:** técnica de formulación de preguntas, continuación de la escucha activa, para evitar las interpretaciones y reaccionar ante las propuestas de su interlocutor.

### ERA AKTIBOAN ENTZUTEA

Garrantzitsuagoa da entzutea hitz egitea baino.  
Horregatik dugu aho bakarra eta bi belarri.

Zer esan nahi du era aktiboan entzuteak?

- Arretaz entzutea eta arreta jartzea esaten ez zaigunari ere
- Erakutsi behar diogu besteari ADI gaudela

### ESCUCHA ACTIVA

Es más importante escuchar que hablar, por eso tenemos dos orejas y una sola boca.

¿Qué supone la escucha activa?

- Estar atentos a lo que se nos dice y cómo se dice
- Mostrar a la persona que lo estamos escuchando



### ABANTAILAK ETA TRABAK

Zure iritziz, jokabide hauek onak edo txarrak dira entzumen aktiboan?

### VENTAJAS Y OBSTÁCULOS

Según su opinión, ¿estas actitudes constituyen ventajas u obstáculos para la escucha activa?

Traba/  
Obstáculo

Abantaila/  
Ventaja

Agerian utzi behar dugu entzuten ari garela esaldi eta birformulazioen bidez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dar pruebas de que se está escuchando mediante frases y reformulaciones.
Arrazoa duzula erakutsi behar beti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Intentar demostrar que siempre tiene razón.
Elkarrizketan isiltasun-uneak eragotzi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	No dejar que haya silencios en la conversación.
Galdera irekiak egin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Formular preguntas abiertas.
Jokabide irekia eta irrifarre zintzoa izatea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tener una actitud abierta y una sonrisa auténtica.
Lankide baten jokabide zalantzatia kritikatu erabakia har dezan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Criticar la actitud timorata de un colaborador indeciso para hacer que se decida.
Zure laguntzailearen pentsamendua libreki interpretatzea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Interpretar libremente el pensamiento de su colaborador.

Zenbait jokabide bestearen entzumen aktiborako trabak dira (kritikatu, arrazoa eduki nahi izatea, bestearen pentsamendua interpretatzea...). Entzumen aktiboa horrela lortzen da: entzuten ari zarela erakutsi eta jokabide irekia izatea (galdera irekiak, bestearen isiltasunari errespetua...).

Ciertas conductas representan frenos para la escucha del otro (criticar, querer tener la razón, interpretar el pensamiento del otro...). Por el contrario, dar prueba de que se le escucha y mostrar una actitud abierta (preguntas abiertas, respeto del silencio del otro) favorece esta escucha.

### Traba/

### Abantaila/

#### Obstáculo

#### Ventaja

Agerian utzi behar dugu entzuten ari garela esaldi eta birformulazioen bidez



Dar pruebas de que se está escuchando mediante frases y reformulaciones.

Arrazoa duzula erakutsi behar beti



Intentar demostrar que siempre tiene razón.

Elkarrizketan isiltasun-uneak eragotzi



No dejar que haya silencios en la conversación.

Galdera irekiak egin



Formular preguntas abiertas.

Jokabide irekia eta irrifarre zintzoa izatea



Tener una actitud abierta y una sonrisa auténtica.

Lankide baten jokabide zalantzata kritikatu erabakia har dezan



Criticar la actitud timorata de un colaborador indeciso para hacer que se decida.

Zure laguntzailearen pentsamendua libreki interpretatzea



Interpretar libremente el pensamiento de su colaborador.

Birformulazioa honetan datza: komunikatzaileak esandakoa errepikatzea modu zehatz eta esplizituan. Esandakoa berresten da eta akordio batera iristen da birformulazioari esker. Zure iritziz, zergatik da interesgarria birformulazioa?

La reformulación consiste en repetir de un modo más conciso y explícito lo que nuestro interlocutor acaba de expresar, y en verificar u obtener su acuerdo sobre lo que acaba de decir. Según su opinión, ¿en qué es interesante la reformulación?

Birformulatzen duenak ez du ezer berririk sartzen.



El que reformula no introduce nada nuevo.

Birformulazioaren bidez berriki adierazitakoa islatzen denean, komunikatzaileari konfidantza ematen dio



El interlocutor que reconoce en la reformulación lo que él acaba de decir se ve animado a seguir hablando.

Birformulatzen duenak erakusten du esandakoa ondo entzun duela



El que reformula demuestra que ha escuchado bien lo que el otro acaba de decirle.

Birformulatzen duenak erakusten du besteak esandakoa ondo ulertu duela



El que reformula demuestra que ha comprendido bien lo que el otro acaba de decirle.

Gaizki-ulertuak saihesten ditu



Evita los errores de emisión.

### **Baieztapen guztiak dira ZUZENAK.**

Ondo birformulatzen denean komunikazioa sustatzen da, igorleak bere mezua entzun dela eta ondo ulertu dela badakielako.

Hori dela eta, ez sartu ezer berririk birformulazioan.

### **Todas las formulaciones son correctas.**

Reformular las propuestas de su interlocutor animará a éste a seguir hablando, ya que se sentirá escuchado y comprendido.

Para ello, no introduzca nada nuevo en su reformulación.

Hiru teknika desberdin daude birformulazioan:

### “Oihartzuna”, errazena

- Esandakoaren zati bat errepikatzen da, normalean, azken zatia:  
*“Beraz, zure ustez..., orduan, honakoa da diozuna, ...”*

### Argitzeko

- Modu argian adierazten da modua nahasian esan dena, garrantzitsuena nabarmentzeko:  
*“Beraz, laburbilduz, zuk esandakoaren arabera... , hala da?”*

### Sentipenaren isla

- Esaten denaren atzean dagoen sentipena azaltzen da teknika honen bidez: *“Egoera deskribatzeko erabili dituzun hitzek adierazten didate pixkat minduta zaudela. Ados al zaude nire ondorioztapenarekin?”*

Existen tres técnicas de reformulación:

### Reformulación “eco”, la más sencilla

- Consiste en retomar una parte de lo que acaba de ser dicho, normalmente el final  
*“Entonces dices que..., así, según tú, ...”*

### Reformulación “clarificación”

- Consiste en poner de forma clara lo que acaba de ser dicho de una manera desorganizada, con el fin de destacar lo esencial: *“Entonces, resumiendo tus ideas, ... ,¿me equivoco?”*

### Reflejo del sentimiento

- Consiste en extraer del contenido comunicado el sentimiento subyacente, a fin de restituirlo a la persona y ayudarle a reconocer lo que ésta siente. *“Las palabras que has utilizado para describir la situación me hacen pensar que quizá estás un poco dolido. ¿Estás de acuerdo con eso?”*

Komunikazioa berezkoa da gizakiarengan. Ikusi dugunez ezinezkoa dugu ez komunikatzea.

Komunikazioa artea bada, baina planifikatu eta ebaluatu daitekeen prozesua ere bai, teknika zehatzen bidez hobetu daitekeena.

Taupada honetan komunikazioa zaintzearen garrantziaz mintzatu gara.

Komunikazioa hitza baino gehiago da.

*“Hitzak politikak, liluragarriak eta garrantzitsuak dira, baina gehiegi balioetsi ditugu. Are gehiago, zientzilari batek adierazi zuen moduan: baliteke hitzak izatea gizakiak gainerako guztia faltan duenean erabiltzen duen baliabidea”.* (Flora Davis, “La Comunicación no verbal”)

La comunicación es un proceso innato en el ser humano. Como hemos visto, es imposible no comunicar.

La comunicación es un arte, pero también es un proceso que se puede planificar y evaluar, y mejorar mediante técnicas concretas.

En esta cápsula hemos querido transmitir la importancia de la comunicación.

La comunicación es más que palabras. *“Las palabras son hermosas, fascinantes e importantes, pero las hemos sobreestimado en exceso. Más aún, como sugirió cierto científico: las palabras pueden muy bien ser lo que emplea el ser humano cuando le falla todo lo demás”* (Flora Davis, “La Comunicación no verbal”)

Hurrengo taupada zertaz nahi duzu?  
Zure esku dago.

El tema de la próxima cápsula  
puedes elegirla tú. Cuéntanos.

[Formacion-pas@ehu.es](mailto:Formacion-pas@ehu.es)  
[Formakuntza-pas@ehu.es](mailto:Formakuntza-pas@ehu.es)

**PRESTAKUNTZA ETA GESTIO HOBEEKUNTZAKO GERENTEORDETZA /  
VICEGERENCIA DE FORMACIÓN Y MEJORA EN LA GESTIÓN**

**ERREKTOREGO ERAIKINA/ EDIFICIO RECTORADO**

Sarriena auzoa z/g - Bº Sarriena s/n| 48940 Bizkaia

**T.: +34 94 601 2140 / 3489 / 21 72 | F.: +34 94 601 21 58**