

LECCIÓN 5 Los líderes se comunican

Alejo era el líder del grupo de ministerios para varones de su iglesia. Había hecho planes para un proyecto nuevo y rebosaba de entusiasmo.

“Esta es nuestra oportunidad para hacer algo muy bueno para la iglesia”, le dijo a su esposa. “Todos los hombres de mi grupo son buenos cristianos, y están deseosos de servir al Señor. Además, son hombres muy capaces. Aunque están ocupados, están dispuestos a dar tiempo para un proyecto como este. Lo haré tan fácil para ellos como me sea posible”.

Después, en la reunión de hombres, él anunció sus planes. “Se les hará muy fácil su asignación”, les aseguró con una sonrisa de confianza, “porque ya revisé todos los detalles”.

El Sr. Gutiérrez se había unido al grupo recientemente. Antes de pasarse ahí había sido un obrero muy activo en otra iglesia. Le hacía mucha ilusión tener un lugar de servicio. Sentía que su experiencia era valiosa, y quería trabajar para el Señor. Durante el tiempo de discusión en la reunión él habló vigorosamente: “Este es un proyecto que yo entiendo”, declaró. “No tiene que desarrollar cada detalle. Yo haré mi parte”.

“Bueno, es que esta es mi responsabilidad”, contestó Alejo, “le daré una asignación tan pronto como haya terminado los planes”.

Esa noche el Sr. Gutiérrez se quejó con su esposa. “Ese Alejo cree que lo sabe todo. Sólo está interesado en su propio poder y cree que ninguno de nosotros es capaz. Dice que él hará que todo nos sea fácil a nosotros. Cree que él es el único que quiere trabajar para el Señor”.

Esa noche Alejo se quejó con su esposa. “Ese Sr. Gutiérrez cree que lo sabe todo. Quiere hacer alarde de su habilidad. No quiere cooperar con el grupo”.

Alejo y el Sr. Gutiérrez nos ilustran lo que podría ser el problema más grande dentro del liderazgo cristiano, los líderes fallan en comunicarse claramente con los que trabajan con ellos. En esta lección aprenderemos a entender y a resolver problemas así.

bosquejo de la lección

- A. Un líder con un mensaje claro: Josué
- B. El proceso de la comunicación
- C. Los líderes vencen las barreras en la comunicación

objetivos de la lección

Al completar esta lección, usted podrá:

1. Identificar ejemplos de comunicación en el libro de Josué, y dar el nombre de los siete tipos mencionados
2. Describir el proceso de la comunicación y algunas de las barreras en la tal
3. Explicar la importancia de la percepción en el proceso de la comunicación
4. Explicar cómo es que los líderes pueden lograr una comunicación satisfactoria con las personas a quienes dirigen

actividades de aprendizaje

1. Lea Josué capítulos 1; 3:1-13; 4:1-8; 6:6-17; 18:1-8; 21:43-45; y capítulo 22.
2. Estudie la lección y complete los ejercicios de estudio como de costumbre.

3. Tome la prueba de la lección y compruebe sus respuestas cuidadosamente con las que se incluyen al final de este libro.

palabras clave

espontáneamente	palabras de evaluación	tipo enérgico
igualdad	percepciones	tipo responsivo
intuitivo	prejuicio	vagamente
palabras descriptivas	significados figurados	valeroso

A. UN LÍDER CON UN MENSAJE CLARO: JOSUÉ

Objetivo 1. *Identificar ejemplos de comunicación en el libro de Josué, y dar el nombre de los siete tipos mencionados.*

En la vida y obra de Josué podemos encontrar una ilustración de casi cada característica y comportamiento relacionados con el liderazgo. Él aprendió de Moisés primero a seguir, y luego a dirigir e inspirar a los demás. Tuvo problemas con las personas, y cometió algunos errores cuando falló en buscar la dirección del Señor. Hizo planes cuidadosos. Dio el ejemplo en acción valerosa. Trabajó por medio de otros, como los espías y Rahab, para poder lograr sus objetivos. No hay duda de que Josué era un líder ideal y un modelo en muchas maneras. Sin embargo, en esta lección limitaremos nuestro estudio a una característica sobresaliente: Él entendía y utilizaba con singular éxito los principios básicos de comunicación. Él era un líder que sabía cómo comunicarse con Dios y con el hombre.

Comenzamos esta lección con una situación que ilustra el fracaso de un líder en comunicarse debidamente. Alejo creía que los hombres eran capaces pero que estaban ocupados. Él era sincero en su deseo de ayudarles. El Sr. Gutiérrez era sincero en su deseo de trabajar para el Señor. Pero cada uno malinterpretó el significado que el otro trató de expresar.

El hecho de que es posible que los miembros del pueblo de Dios no se entiendan entre sí se ve claramente en uno de los incidentes del libro de Josué. Recuerde que las tribus de Rubén y Gad y la media tribu de Manasés recibieron su parte de tierra al este del Jordán. Fueron con los otros israelitas para tomar posesión de la tierra al oeste del Jordán. Después de ganar las batallas, Josué los bendijo y los mandó de regreso a su herencia (Josué 22).

“Y llegando a los límites del Jordán que está en la tierra de Canaán, los hijos de Rubén y los hijos de Gad y la media tribu de Manasés edificaron allí un altar junto al Jordán, un altar de grande apariencia” (Josué 22:10). Esto enojó tanto a las otras tribus que querían levantarse en batalla contra ellos. El pueblo había acordado que no se edificaría ningún altar para el sacrificio excepto en Silo. El propósito de esto era mantener la adoración del Dios verdadero completamente separada de cualquier altar pagano que podrían ser levantado en cualquier lugar. Así que los israelitas acusaron a sus hermanos de rebelión, ser desleales con el acuerdo y desobedecer a Dios.

El pueblo de Rubén, Gad y la media tribu de Manasés estaban horrorizados. Ellos lo negaron diciendo: “[Edificamos] ahora un altar, no para holocausto ni para sacrificio, sino para que sea un testimonio entre nosotros y vosotros, y entre los que vendrán después de nosotros, de que podemos hacer el servicio de Jehová delante de él con nuestros holocaustos, con nuestros sacrificios y con nuestras ofrendas de paz; y no digan mañana vuestros hijos a los nuestros: Vosotros no tenéis parte en Jehová”.

¿Ve usted cómo estas tribus que habían luchado juntas estaban ahora dispuestas a pelear unas contra otras? Pero tan pronto como las otras tribus entendieron el verdadero significado del altar se sintieron complacidas. Todos se regocijaron. La comunicación marcó la diferencia.

Aplicación

1-3 Si no ha leído ya el capítulo 22 de Josué, hágalo ahora. Ponga atención especial a los versículos 11-24. Luego encierre en un círculo la letra correspondiente a la mejor terminación para cada oración.

1 Cuando los israelitas oyeron que se había edificado un altar en Canaán

- a) ya sabían por qué se había edificado.
- b) preguntaron por qué se había edificado.
- c) se imaginaron por qué se había edificado.

2 Los israelitas se airaron y decidieron pelear porque

- a) las otras tribus habían pecado.
- b) creían que las otras tribus habían pecado.
- c) siempre estaban listos para decir que la maldad motiva el comportamiento de los demás.

3 Los representantes de Israel fueron a las otras tribus y

- a) les preguntaron por qué habían edificado el altar.
- b) les pidieron que derribaran el altar.
- c) las acusaron de rebelarse contra Dios.

4 ¿Qué pudieron haber hecho los israelitas para evitar el malentendido?

.....

5 ¿Qué pudo haber hecho el pueblo de Rubén, Gad y la media tribu de Manasés para evitar el malentendido?

.....



Este relato es muy significativo porque nos ayuda a ver por qué el pueblo necesitaba un líder como Josué. El Señor sabía que la gran necesidad en ese tiempo era recibir instrucciones claras y dirección cuidadosa en cada paso del camino. Aquí, al

comienzo de una nueva vida bajo circunstancias desconocidas, debía haber un líder firme que escuchara al Señor y le diera entendimiento al pueblo.

Josué había sido preparado por Moisés para ser un general brillante. Pero aún más importante, había sido enseñado a conocer y seguir la Palabra de Dios. Su llamamiento al liderazgo le llegó con la orden y promesa de Dios: “Repartirás a este pueblo por heredad la tierra. . . Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente . . . Jehová tu Dios estará contigo” (Josué 1:6-9).

Evidentemente, Josué tenía una actitud humilde para consigo mismo, pues Dios le dijo varias veces que no temiera. No obstante, cuando estuvo seguro de su llamamiento, inmediatamente comenzó a demostrar su valor y confianza. Su primer acto de liderazgo fue dar órdenes claras e instrucciones precisas a los oficiales: “Pasad por en medio del campamento y mandad al pueblo, diciendo: Preparaos comida, porque dentro de tres días pasaréis el Jordán para entrar a poseer la tierra que Jehová vuestro Dios os da en posesión” (Josué 1:10-11).

Desde este punto en adelante Josué demuestra gran habilidad para comunicarse con su pueblo, y profundo entendimiento de la importancia de varias clases de habilidades para comunicarse. En el libro de Josué encontramos siete tipos diferentes de comunicación. Mantenga abierta su Biblia para que pueda ver los ejemplos a medida que estudiamos brevemente cada uno. Usted podría marcarlos en su Biblia para futura referencia.

Palabras de instrucción

Josué 2:1; 3:2-4, 9; 8:3

Los oficiales fueron por todo el campamento explicando a las personas exactamente lo que deberían hacer. Josué se aseguró de que todos oyeron y entendieron, cuando se hacían los planes para las diversas actividades en la marcha y la conquista. Se repitieron las órdenes especiales para las diversas tribus. Individuos y grupos fueron llamados para darles

tareas especiales. Cada acción fue explicada a todos los que compartían responsabilidades. “Acercaos, y escuchad”, dijo Josué (Josué 3:9). No se pasó por alto ningún detalle. Cada persona recibió la información necesaria para poder hacer su parte.

Los resultados de esta cuidadosa instrucción se hicieron evidentes en la misión de los espías de visitar a Rahab, en el cruce del Jordán, en la caída de Jericó y en todas las campañas de éxito. El pueblo, con muy pocas excepciones, “hicieron así como Josué les mandó” (Josué 4:8). Porque sabían lo que se esperaba de ellos, pudieron actuar con confianza y cooperar mutuamente.

Palabras de aliento

Josué 3:5; 10:24-25; 23:5

Josué dijo a sus hombres: “Acercaos, y poned vuestros pies sobre los cuellos de estos reyes. . . No temáis, ni os atemoriceís . . . así hará Jehová . . .”. (Josué 10:2-25). Josué compartió momentos de victoria y aliento con sus seguidores. Les ayudó a ver que cada triunfo era más que una tarea terminada. Era también una promesa para el futuro. Era evidencia de la bendición del Señor, que se podía esperar que continuara. De esta manera el pueblo fue fortalecido en su fe, y en su devoción a su misión.

Mandatos y órdenes

Josué 6:16

Como líder militar, a Josué le fue necesario dar muchos mandatos y órdenes directos. En el ejemplo de la caída de Jericó vemos que hay veces cuando el líder debe exigir completa obediencia. Josué nos da el ejemplo del líder que trata a sus seguidores con cuidado y respeto. El pueblo pronto comenzó a confiar en él y a respetarlo. Luego, cuando surgió la necesidad de obediencia estuvieron dispuestos a responder. Esta es una lección que todos los líderes, especialmente los que trabajan con gente muy joven, necesitan aprender.

Información (enseñanza)

Josué 24:1-13

Josué recordó al pueblo su historia y su propósito. Como un líder sabio, él sabía que era su deber mantenerlos informados y al tanto de datos importantes que afectaban la obra en totalidad. Las verdades básicas y las enseñanzas bíblicas deben presentarse constantemente en forma fresca al pueblo que trabaja para el Señor. Josué no dijo: “Ya todos deberían saberlo a estas alturas”. Él repetía pacientemente las palabras de Dios una y otra vez. La comunicación nunca es un proyecto acabado. Es un proceso por el que todo líder es continuamente responsable.

Persuasión (exhortación)

Josué 23:6-16; 24:14-24

Mucha de la comunicación en la obra cristiana toma la forma de exhortación o predicación. Algunos líderes creen que toda la comunicación es de este tipo. Siempre parecen estar exhortando a las personas a que hagan algo, tratando de persuadirlas para que hagan la voluntad del líder. Cuando la persuasión se usa demasiado de esta manera cesa de ser eficaz. Josué nos da ejemplos del buen uso de la persuasión. El Señor lo dirigió a hablarle al pueblo de su compromiso para el futuro. Observe cuatro elementos principales en las palabras de Josué. Toda comunicación persuasiva eficaz sigue este modelo:

1. *Apela a la mente.* “Reconoced, pues, con todo vuestro corazón y con toda vuestra alma, que no ha faltado una palabra de todas las buenas palabras que Jehová vuestro Dios había dicho de vosotros” (vea Josué 23:14-16).
2. *Advierte.* “Si traspasares el pacto de Jehová vuestro Dios. . . la ira de Jehová se encenderá contra vosotros” (Josué 23:16).
3. *Desafía.* “Esforzaos, pues, mucho” (Josué 23:6).
4. *Da oportunidad para responder.* “Escogeos hoy a quién sirváis” (Josué 24:15).

Registros e informes

Josué, capítulos 12-20

La comunicación puede ser en forma escrita como también verbal. Josué cumplió con uno de los deberes esenciales del liderazgo, al mantener buenos registros y escribir buenos informes de las actividades. De esta manera, comunicó correctamente los resultados de sus esfuerzos. A los líderes quizá no les sea de agrado llenar formularios ni conservar registros, pero todos los buenos líderes están de acuerdo con que ese trabajo es necesario. ¡Cuánto menos entenderíamos acerca de Dios y su pueblo si sus líderes escogidos no hubieran conservado registros!

Comunicación simbólica

Josué 4:1-9

“¿Qué significan estas piedras?” Comunicación es el proceso de pasar *significado* de una persona a otra. Esto se logra no sólo a través del lenguaje hablado y escrito, sino también por varias clases de símbolos. Josué usó un montículo de piedras para comunicar un mensaje de suma importancia. La comunicación simbólica que se usa en nuestras iglesias de hoy incluye el arreglo del mobiliario, como el altar, y el tipo de ropa que visten los ministros. La comunicación simbólica también se expresa al arrodillarse, al palmear, al agitar pañuelos u otros objetos. El buen líder sabe que el pueblo le encuentra significado a cada movimiento de su cuerpo y expresión facial, ya sea que tenga la intención de comunicar algo o no. Por tanto, es importante que entienda cómo comunicarse eficazmente tanto por símbolos como por palabras.

Aplicación

6 Trate de repetir de memoria los siete tipos de comunicación para los que se encuentran ejemplos en el libro de Josué. Luego empareje cada tipo de comunicación (derecha) con el ejemplo que lo ilustra (izquierda).

- | | | |
|-------|--|---|
|a | “Escogeos hoy a quién sirváis. . . yo y mi casa serviremos a Jehová” (24:15). | 1) Instrucción
2) Aliento
3) Mandatos
4) Información |
|b | “También escribió allí sobre las piedras una copia de la ley de Moisés” (8:32). | 5) Persuasión
6) Registros
7) Símbolos |
|c | “Acercaos, y escuchad las palabras de Jehová vuestro Dios” (3:9). | |
|d | “Cada uno de vosotros tome una piedra sobre su hombro. . . para que esto sea señal entre vosotros” (4:5-6). | |
|e | “No temáis, ni os atemoriceís; sed fuertes y valientes” (10:25). | |
|f | “Así dice Jehová, Dios de Israel” (24:2). | |
|g | “Ni toméis alguna cosa del anatema, no sea que hagáis anatema el campamento de Israel, y lo turbéis” (6:18). | |



B. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

Los líderes reconocen las barreras

Objetivo 2. *Describir el proceso de la comunicación y algunas de las barreras en la tal.*

Ahora que hemos examinado varios ejemplos de comunicación, estamos listos para analizar el proceso. Comencemos con una lista de las partes o componentes que hemos observado. Primero, está la *fente* del material que se ha de comunicar, o la persona que desea comunicarlo. La persona fuente tiene un *propósito*, o un *significado*. Este puede ser una idea, un sentimiento o alguna información. Hay un *receptor* a quien se dirige el significado. El receptor no es un vaso vacío sino una persona con *percepciones* que probablemente tendrán algún efecto en el significado que se recibe. La persona fuente debe seleccionar un *método* o métodos, como el lenguaje y otros símbolos, para expresar el significado. El propósito del proceso de comunicación es que el receptor comprenda el significado exactamente como la persona fuente tuvo la intención de comunicarlo.

La mayoría de nosotros nunca nos damos cuenta de lo difícil que es lograr este propósito. Entre el significado que se quiere comunicar y el significado que se recibe hay varias barreras. Una manera de entender el proceso de comunicación es considerar algunas de estas barreras. Luego, veremos cómo es que los buenos líderes se comunican eficazmente al vencer las barreras. A continuación hay una breve descripción de siete barreras que con más probabilidad causan problemas.

1. *Idioma.* Algunas palabras tienen más de un significado. Algunas palabras tienen distinto significado en ciertas zonas geográficas. Muchos términos bíblicos tienen significados especiales o figurados. ¿Recuerda el problema que tuvo Nicodemo con la frase *nacer de nuevo*? (véase Juan 3:1-12). La comunicación no es satisfactoria a menos que el comunicador (o la persona fuente) y el receptor entiendan las palabras de la misma manera.

2. *Símbolos*. Mucho de lo que comunicamos no se hace a través de palabras. Un pastor cuenta que fue motivado a ser parte de una clase bíblica por la manera en la maestra sostenía su Biblia en la mano. “Yo sabía que ella amaba ese libro”, dijo él, “y yo quería descubrir por qué era tan especial para ella. Lo sostenía con ternura y volteaba las páginas amorosamente”. Esta era una clase positiva de comunicación simbólica. Las barreras en la comunicación se forman cuando los símbolos (gestos, movimientos, expresiones faciales, tono de voz) no concuerdan con el mensaje hablado. Por ejemplo, supongamos que una persona dice: “Amo la Biblia”, y luego la tira con descuido y la olvida. ¿Qué comunicaría, amor o falta de respeto?

3. *Costumbres*. Todo grupo de personas desarrolla ciertas maneras de comportamiento que se llaman costumbres. A veces estas formas son aceptables tan completamente que las personas creen que son las únicas correctas. Por ejemplo, en algunos grupos se espera que las mujeres se saluden dando la mano, y en otros grupos se espera que den un beso en la mejilla. Cuando esas costumbres no se observan debidamente, se interrumpe la comunicación, a veces hasta el punto de dolorosos malentendidos.

4. *Prejuicio*. No podemos comunicarnos eficazmente con las personas que no aceptamos como nuestros iguales ante Dios. En la Biblia, tenemos varias referencias al prejuicio, que interfirió en la comunicación. Porque los israelitas generalmente consideraban a los samaritanos y a todos los gentiles como inferiores a ellos, aun el evangelio de Jesús no podía comunicarse adecuadamente. Por esta razón, el Señor le habló a Pedro en una visión y lo dirigió para vencer la barrera del prejuicio (Hechos 10).

5. *Posición social* A la mayoría de las personas se le dificulta comunicarse con los que están en una posición social que la sociedad considera inferior o superior que la propia. Por lo general, es más fácil que dos granjeros se comuniquen entre sí que un granjero se comunique con un peón. Hay cristianos ricos que nunca testifican a sus sirvientes. Hay

muchos sirvientes cristianos que nunca testifican a sus patrones. En estos casos la dedicación al Señor y el amor por las almas pierden su eficacia debido a las barreras en la comunicación. Una habilidad esencial que se debe aprender para el liderazgo de éxito es saber comunicarse con personas de diversos niveles sociales y en posiciones organizacionales. El primer paso es estar consciente de la barrera de posición social y sinceramente desear vencerla.

6. *Edad y sexo.* Estrechamente relacionados con la posición social están la edad y el sexo de los que tratan de comunicarse. A los líderes de mayor edad podría dificultarles comunicarse con los jóvenes. Sus valores e intereses podrían ser muy diferentes. Por ejemplo, un líder anunció que los jóvenes que cooperaran con cierto proyecto serían recompensados con una cena en la casa del pastor. Los jóvenes no se impresionaron. Ellos preferían una comida de campo junto al lago. El líder se sintió avergonzado y enojado. El proyecto no fue un éxito.

Las relaciones entre los hombres y las mujeres por todo el mundo han sufrido tensión por la percepción moderna de igualdad para las mujeres. Los líderes cristianos sensibles no ignorarán esta cuestión. Pensarán en ella, orarán y tratarán de entender los valores y las necesidades de ambos sexos y de todas las edades. Esta es una tarea difícil, pero los líderes cristianos tienen la ventaja de saber que cada uno tiene un lugar en el gran círculo de amor de Dios.

7. *Personalidad.* Cada situación de grupo se compone de individuos singulares. Una tarea principal del liderazgo es ofrecer comprensión y cooperación, para que los objetivos del grupo sean aceptados y logrados. Para poder hacer esto el líder debe comunicarse con los individuos. No debe cometer el error de creer que su mensaje será recibido de la misma manera por cada persona del grupo. Debe darse cuenta de que el resultado final del proceso de comunicación no es el significado que el comunicador quiso dar sino más bien el que percibió cada receptor.

Aplicación

7 Basándose en lo que ha aprendido en esta lección, escriba en sus propias palabras una definición de *comunicación*.

.....

8 Basándose en lo que ha aprendido en esta lección, escriba en sus propias palabras una definición de la frase *barrera en la comunicación*.

.....

9 Piense en una situación en su propia experiencia en la que hubo un malentendido debido a una barrera en la comunicación.



El significado de la percepción

Objetivo 3. *Explicar la importancia de la percepción en el proceso de la comunicación.*

Hemos dicho que la percepción del receptor determina el significado del mensaje. En otras palabras, el mensaje en realidad significa lo que el receptor cree que significa. Por tanto, debemos saber algo de cómo alguien percibe para poder comunicarnos con él o ella.

La manera en que la persona percibe es en parte el resultado de los factores que ya mencionamos, como la edad, el sexo, la posición social y las costumbres. Otros dos factores importantes son los rasgos de la personalidad y el campo de experiencia. Los expertos en el estudio de las comunicaciones usan las clasificaciones del tipo de personalidad de Carl Jung para explicar cómo es que diversas interpretaciones (o percepciones) resultan del mismo mensaje. Según esta clasificación hay cuatro tipos de personalidad como sigue:

1. Personas racionales, que quieren que el líder explique todo con atención cuidadosa a los hechos y la lógica.

2. Personas sentimentales, que necesitan inspiración y desafío emocional.
3. Personas sensibles, que necesitan demostraciones y ejemplos.
4. Personas intuitivas, que rápidamente saltan a conclusiones y buscan significados ocultos.

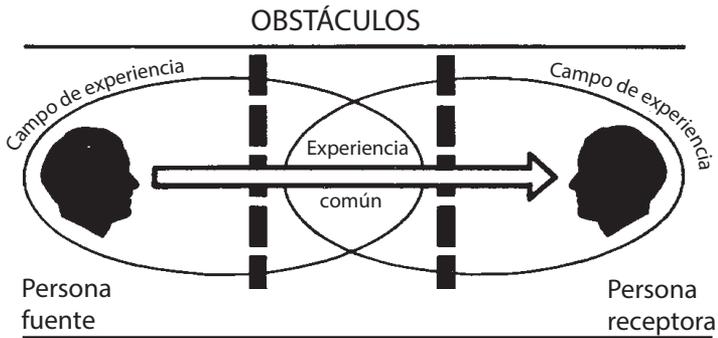
Los líderes que entienden que estos cuatro tipos de personalidad pueden estar representados en sus grupos podrán presentar mensajes balanceados. Comprenderán por qué algunos en el grupo responden más en una ocasión que en otra. Podrán acercarse a los individuos en la forma más apropiada, y otorgar tareas que se presten a las necesidades e intereses de los obreros. Podrán ofrecer preparación y dirección de maneras más eficaces. Debido a que entienden que estos tipos de comportamiento son típicos, no se sentirán ofendidos personalmente ni enojados cuando alguien no logra entender un mensaje.

Otra manera de clasificar los tipos de personalidad es por el grado de dependencia o independencia que se expresa. La persona dependiente (a veces llamado *tipo responsivo*) necesita recibir instrucciones detalladas de un líder. La persona independiente (a veces llamado *tipo enérgico*) necesita oportunidades para expresar sus propias ideas. Quiere que el líder le dé más sugerencias generales y libertad para ser creativa. Obviamente, el líder que sabe cómo estos tipos interpretan el mensaje tiene una gran ventaja.

Toda percepción depende del *campo de experiencia*, y toda comunicación depende de un campo de experiencia común. Es decir, los mensajes se pueden enviar y recibir sólo si el comunicador y el receptor tienen en común campos de experiencia básicos, como el lenguaje. Además de las experiencias básicas comunes de un grupo, cada persona tiene un conjunto particular de experiencias que la hace pensar y sentir de cierta manera. Esto incluye las experiencias dramáticas, como combatir en una guerra y pasar por una fuerte tormenta, y situaciones personales de la vida, como ocupación

y matrimonio. Una experiencia puede cambiar tremendamente los significados que se atañen a ciertos artículos, lugares, personas e ideas. Por lo tanto, cuando hay una cantidad mayor de experiencias comunes, hay un fundamento mejor para la comunicación. Toda comunicación debe comenzar en el campo de la experiencia común, y todos los mensajes de una persona fuente deben pasar por el campo de experiencia del receptor. Este proceso se puede ilustrar con la siguiente figura:

EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN



La comunicación es eficaz cuando hay una experiencia común y cuando se superan las barreras.

Aplicación

10 El director de educación cristiana está dirigiendo una reunión de personal. Él dice: “Necesitamos un aula especial para los niños muy pequeños. Hay un aula en la iglesia que podríamos usar si proporcionamos el equipo necesario”.

“Sí”, dice la señorita X, que es enfermera, “necesitamos cunas seguras y suficientes sábanas para mantenerlo limpio”

“Sí”, dice la señora Y, madre de cinco hijos, “pero primero debemos obtener una mecedora para las madres y algunos juguetes”.

¿Cuál de las siguientes declaraciones ilustra esta conversación?

- a) El líder no está comunicando un mensaje claro.
- b) La enfermera es del tipo de personalidad enérgica.
- c) El campo de experiencia afecta la percepción.
- d) La madre es una persona racional.

11 Repase la ilustración con la que comenzamos esta lección. Si usted fuera a clasificar al Sr. Gutiérrez según los tipos de personalidad de Jung, usted lo llamaría

a)

Si tuviera que clasificarlo como tipo dependiente o independiente, usted lo llamaría

b)



C. LOS LÍDERES VENCEN LAS BARRERAS

Objetivo 4. *Explicar cómo es que los líderes pueden lograr una comunicación satisfactoria con las personas a quienes dirigen.*

Hasta aquí hemos aprendido lo suficiente como para evitar el error más grande que cometen los líderes al tratar de comunicarse. Ese error es creer que lo que ellos dicen los oyentes lo entienden. Ahora estamos conscientes de que la buena comunicación es un proceso complejo. Nuestro próximo paso es aprender qué podemos hacer para asegurarnos de que el receptor percibe nuestros mensajes como fue nuestra intención. Aprendemos a superar las barreras en la comunicación al convertirlas en puertas. A continuación vea algunas sugerencias prácticas:

1. *Sepa qué es lo que desea comunicar.* Descubra si se puede comunicar bien consigo mismo. Escriba o exprese en voz alta exactamente lo que tiene en mente, antes de hacer una presentación formal o un anuncio importante. Tenga un objetivo

claro y preciso en vez de una idea vaga, respecto al tema de su comunicación. Adopte el hábito de escribir notas y bosquejos.

2. *Averigüe tanto como le sea posible acerca de las personas con quienes desea comunicarse.* Vemos de nuestra discusión anterior que el líder jamás podrá comunicar mensajes que cada receptor entienda exactamente de la misma manera. No obstante, los líderes que entienden los principios de percepción, tipos de personalidad y campo de experiencia obtienen buenos resultados. Mientras más sabe usted acerca de las personas con las que trabaja, más comparte usted el campo de experiencia de ellas, y más probabilidad tiene de comunicarse satisfactoriamente.

3. *Demuestre por igual un genuino respeto por las personas y sus dones, talentos e intereses.* Deles razones para que crean que lo que usted dice es importante para ellas y también para usted.

4. *Escoja lenguaje correcto y preciso.* Hable de una manera sincera, franca y no vagamente, como si estuviera guardándose para sí cierta información importante que no puede compartir con ellos. Use palabras exactas siempre que sea posible. Es decir, no use expresiones como *mucho, sólo un poco, un corto tiempo ni lo que justamente le toca.* Si hay un problema, expréselo claramente a las partes involucradas. Nunca deje una impresión vaga de que alguien, cuyo nombre se reserva, tiene la culpa. De seguro que alguien entenderá mal, y se sentirá herido o airado.

5. *Alientes respuestas.* Una manera de averiguar si sus mensajes son comprendidos o no es permitir preguntas y comentarios. Si usted está a cargo de un grupo en particular, establezca canales de comunicación regulares. Dé a ciertas personas la responsabilidad de los informes y los anuncios. Indique con su manera y sus palabras que todas las contribuciones son bien recibidas.

Aplicación

12 ¿Recuerda a Alejo? ¿Cuáles de estas reglas de buena comunicación le faltó observar?

- a) Sepa qué es lo que desea comunicar.
 - b) Escoja lenguaje correcto y preciso.
 - c) Averigüe tanto como le sea posible acerca de las personas con quienes desea comunicarse.
-

El escuchar forma parte de la comunicación

Los líderes de éxito saben cómo escuchar y cómo comunicar mensajes. Hay cuatro etapas en el proceso de escuchar. Primero es *oír*. Esta es la recepción física de las ondas sonoras. La próxima etapa es prestar *atención*. Oímos muchos sonidos a los que no ponemos atención, por lo que la mayoría no tienen ningún significado. Cuando seleccionamos un sonido de entre los que oímos, esto es atención. Cuando ponemos atención a un sonido, podemos comenzar a *entenderlo* como un mensaje. La última etapa del proceso de escuchar es *recordar*. Cuando hemos entendido el mensaje y lo hemos puesto en el almacenamiento de la mente, podemos decir que hemos completado un acto de escuchar.

El escuchar eficazmente comienza con prestar atención a lo que otra persona está diciendo. Esto requiere de esfuerzo. Por ejemplo, los adultos pueden oír hablar a los niños y no escucharlos de verdad. Lo que dicen no se considera lo suficientemente importante como para prestar esa clase de esfuerzo especial que se requiere al escuchar. Si usted se siente superior a otra persona podría no escuchar de verdad lo que ella le está diciendo. Si usted tiene prisa o tiene otro asunto en

la mente, podría oír palabras y hasta contestar sin escuchar de verdad.

Usted puede desarrollar habilidades para escuchar si está motivado para hacerlo. Puede decirse a sí mismo: “Yo quiero entender la idea (o problema) de esta persona exactamente como es su intención que yo la entienda”. Usted debe creer que la persona es importante y que el mensaje de ella es importante. Recuerde y practique las siguientes reglas para escuchar eficazmente.

1. Concentre sus energías físicas y mentales en escuchar.
2. Demuestre interés y atención con el cuerpo y los ojos.
3. Evite interrumpir al que habla.
4. No demuestre fuerte desacuerdo hasta que el que habla haya completado un mensaje. Busque oportunidades para indicar acuerdo con movimientos del cuerpo tales como inclinarse hacia adelante o asentir con la cabeza.
5. Busque significados y evite distraerse con palabras específicas.
6. Sea paciente. No se comporte como si tuviera prisa.
7. Haga preguntas cuando no entienda, pero haga preguntas objetivas y en voz baja.
8. No reaccione emocionalmente, sino responda de manera objetiva después que el mensaje esté completo.
9. Trate de separar los hechos de las opiniones en lo que oye, para que tenga una base para evaluar el mensaje y dar una respuesta.
10. Trate de discernir qué tipo de reacción espera la persona fuente: información, ayuda o simplemente reafirmación e interés.

Aplicación

13 Un miembro del grupo dijo: “El diablo ha interferido en nuestros planes, y seis de nuestros obreros están ausentes. ¿Qué podemos hacer?” El líder contestó: “No culpe al diablo de todo”. ¿Cuál regla para escuchar eficazmente falló en observar el líder?

.....

Responder es una parte de la comunicación

Los líderes exitosos saben cómo contestar y cómo comunicar mensajes y escuchar. Un ciclo de comunicación incluye la trasmisión de un mensaje del comunicador al receptor y luego un mensaje de retorno, que se llama *respuesta* (o realimentación, como dicen los psicólogos). El mensaje de retorno puede ser verbal o no verbal. Ya hemos mencionado esto en nuestra discusión sobre el escuchar, ya que escuchar bien es un tipo de respuesta.

Cuando las personas tratan de comunicarse con un líder y no reciben respuesta adecuada, tiende a sentirse rechazadas o a rechazar al líder. ¿Usted ha hablado a una grabadora o en un cuarto vacío? No es lo mismo que hablarle a las personas, ¿verdad? La diferencia es que no hay respuesta. Esto es similar al sentimiento de incomodidad que experimentan las personas cuando el líder no da buena respuesta.

Un efecto importante de la respuesta en el proceso de comunicación es ayudar tanto al comunicador como al receptor a comprender correctamente. A veces usted puede verlo en las expresiones faciales (respuesta no verbal) si es que las personas entienden o no su mensaje.

Otro efecto de la respuesta es el desarrollo del concepto de sí mismo. En una situación de liderazgo, el líder usa la respuesta para alentar a las personas y ayudarles a creer que son capaces de cumplir con las tareas y lograr sus objetivos. Demasiada respuesta negativa (señalar las faltas y errores,

regañar) puede hacer que las personas se desalienten y se sientan incapaces de ningún logro.

La respuesta definitivamente afecta el desempeño. Los estudios muestran que los obreros que no reciben respuesta de sus líderes pierden interés en sus tareas. El buen desempeño resulta en parte del buen concepto de sí mismo. Además, hay satisfacción en saber que el líder está interesado, y consciente de lo que cada obrero está haciendo. Mucha de la respuesta llega espontáneamente, pero los buenos líderes pueden aprender cómo proveer respuesta en maneras conscientes y eficaces. Al dirigir usted a las personas en el servicio cristiano, con frecuencia la respuesta que les dé será en la forma de ayudar con las tareas y evaluar lo que se ha hecho. Por ejemplo, usted podría estar dirigiendo a un grupo de maestros, y querer ayudarles a mejorar su desempeño. En discusiones en grupo, o individualmente, usted encontrará oportunidades de comunicarles cuáles son los resultados deseados, y lo que usted siente respecto a su trabajo. Aquí hay algunas sugerencias para dirigirlo en proveer este tipo de respuesta.

1. Enfatique el desempeño, no la personalidad. Usted le dirá al obrero: “Este trabajo necesita mejorar”, sin dar la impresión de que usted cree que él es descuidado o que no está dedicado al Señor.
2. Use palabras descriptivas en vez de palabras evaluadoras. Sería mejor decir que el maestro necesita estudiar más que decir que es perezoso.
3. El momento de la respuesta es importante. Cuando un obrero pide ayuda o consejo, se le debe dar inmediatamente, si es posible. No se debe corregir a las personas cuando están desalentadas, o cuando no hay suficiente tiempo para hablar.
4. La cantidad de respuesta es importante. Por lo regular, es mejor dar una cantidad pequeña de respuesta a la vez. Por otro lado, el líder no debe dejar a la persona con ninguna duda.

Aplicación

14 Escriba una breve descripción del proceso de comunicación.

.....
.....

15 ¿Cuáles son las responsabilidades principales del líder en el proceso de comunicación?

.....
.....



prueba de la lección

SELECCIÓN MÚLTIPLE. Encierre en un círculo la letra que corresponda a la mejor respuesta para cada pregunta

1 Josué demostró valiosos principios de liderazgo en su ocupación como líder de Israel. ¿Cuál de los siguientes NO es uno de estos principios?

- a)** Explicaba cada acción a todos los que compartían la responsabilidad de esa acción: instrucción.
- b)** Emitía órdenes específicas que exigían obediencia implícita: mandatos.
- c)** Hacía hincapié en la obediencia, y apelaba a que recordaran la generación que fracasó: amenaza.
- d)** Fortaleció la fe y devoción del pueblo con palabras de consuelo y desafío: ánimo.

2 Israel necesitaba saber cuáles eran los estatutos y las ordenanzas de Dios, necesitaba *información*. Y, a menos que lo olvidaran, Josué les habló convincentemente de sus obligaciones espirituales (*persuasión*). La información disponible a la larga requiere de

- a)** una tradición oral fuerte y buena comunicación.
- b)** un sacerdocio organizado que interprete la tradición y administre sus sacramentos.
- c)** una cultura que sea sensible a los valores del pasado.
- d)** registros que comuniquen las responsabilidades y privilegios de la vida espiritual.

3 Gaspar entró en una iglesia llena de gente. La adoración reverente, la dignidad de los himnos de alabanza, el ministerio de la Palabra y hasta las fuertes bancas de madera y el enorme púlpito le produjeron un sentido de confianza y fortaleza. Sus impresiones fueron el resultado de

- a)** la comunicación simbólica.
- b)** su fuerte superstición religiosa.
- c)** su extrema sensibilidad a la experiencia religiosa.
- d)** su acondicionamiento cultural a los fenómenos religiosos.

- 4** El propósito del proceso de la comunicación es que el receptor
- a)** oiga claramente el mensaje que comunica la persona fuente.
 - b)** entienda el significado del mensaje exactamente como la intención de la persona fuente.
 - c)** perciba el mensaje de la persona fuente según él cree que se debe entender.
 - d)** y la persona fuente operen desde idénticos marcos de referencia.
- 5** La comunicación no es satisfactoria a menos que la persona fuente y el receptor
- a)** perciban la realidad de la misma manera.
 - b)** compartan las mismas actitudes y perspectiva de la vida, así como los mismos prejuicios.
 - c)** entiendan las palabras de la misma manera.
 - d)** entiendan de la misma manera el lenguaje figurado.
- 6** En el país de Federico los amigos se saludan con dos pequeños besos en la mejilla. Cuando él vuelve a su país del extranjero, ignora esta costumbre, lo que hace que las personas reaccionen fuertemente a sus costumbres extranjeras. Puesto que no ha seguido las costumbres y ha sido malentendido, podemos decir que
- a)** las personas del país de Federico son extremadamente prejuiciosas.
 - b)** Federico ha pecado gravemente.
 - c)** tanto Federico como sus amigos necesitan reconsiderar las costumbres.
 - d)** se ha perdido la comunicación.
- 7** El resultado final del proceso de comunicación es el significado
- a)** que quiso dar el comunicador.
 - b)** que cualquier testigo imparcial le daría al mensaje.
 - c)** percibido por el receptor.
 - d)** obviamente indicado por el significado claro de las palabras.

8 El error más grande que los líderes cometen al tratar de comunicarse es creer que

- a) es posible que las personas los entiendan.
- b) sus oyentes entenderán todo lo que digan.
- c) la brecha entre los líderes y los seguidores se puede unir por cualquier medio de comunicación.
- d) la mayoría de sus oyentes les oirán con simpatía.

9 Escuchar es una parte importante de la comunicación.

Hemos completado un acto de escuchar cuando hemos

- a) oído el mensaje físicamente.
- b) oído el mensaje y le hemos prestado toda nuestra atención.
- c) oído, le hemos puesto atención y hemos entendido el mensaje.
- d) entendido el mensaje, y lo hemos almacenado en la mente.

10 La respuesta, el mensaje de retorno del receptor a la persona fuente, completa el ciclo de comunicación. La respuesta es de vital importancia por todas las siguientes razones excepto una. ¿Cuál NO lo es?

- a) La respuesta ayuda al comunicador y al receptor a entender correctamente.
- b) La respuesta es un medio importante de desarrollar el concepto de sí mismo de las personas.
- c) La respuesta permite al líder juzgar la reacción de las personas a las reglas establecidas.
- d) La respuesta tiene un efecto significativo en el desempeño de los obreros.

11 Empareje cada barrera específica en la comunicación (derecha) con su descripción correcta (izquierda).

- | | | |
|---------------|--|--------------------|
| a | La cualidad singular de la persona que la distingue de todas las demás | 1) Lenguaje |
| b | Características que 1) diferencian a una generación de otra y 2) declaran el comportamiento apropiado para hombres y mujeres | 2) Símbolos |
| c | Compuesto de palabras que comunican significado | 3) Costumbres |
| d | La actitud que se niega a aceptar a otros como iguales ante Dios | 4) Prejuicio |
| e | Norma de comportamiento aceptada para cualquier grupo de personas | 5) Posición social |
| f | La actitud que hace difícil comunicarse con los que están en un nivel social inferior o superior al de uno | 6) Edad y sexo |
| g | Medios de comunicación no verbal (por ejemplo, gestos, expresiones faciales, tono de voz, movimientos) | 7) Personalidad |

12 Empareje cada sugerencia práctica para la comunicación (izquierda) con su título descriptivo apropiado (derecha).

- | | | |
|---------------|---|--------------------------|
| a | Propóngase saber por adelantado las percepciones, tipos de personalidad, y campos de experiencia de las personas. | 1) Conozca su material |
| b | Evite usar términos vagos. Use palabras exactas al hablar franca y sinceramente. | 2) Conozca a sus oyentes |
| c | Solicite preguntas y comentarios. Anímelos a contribuir. | 3) Respete a sus oyentes |
| d | Demuestre igual aprecio tanto por las personas como por sus talentos. | 4) Use lenguaje preciso |
| e | Ensaye su presentación para tener grabada en la mente su mensaje; use notas. | 5) Aliente respuestas |

CORRECTA-INCORRECTA. Escriba una **C** frente a las declaraciones CORRECTAS, y una **I** frente a las INCORRECTAS.

- **13** Entender los diversos tipos de personalidad le ayuda al líder a presentar mensajes balanceados, y a relacionarse mejor con su gente.
- **14** La persona dependiente exige considerable atención e instrucción detallada de su supervisor.
- **15** La persona independiente generalmente reacciona fuertemente a la fuerte supervisión y a las instrucciones detalladas.
- **16** Cuando la persona fuente y el receptor comparten campos de experiencia básicos, tienen los ingredientes básicos necesarios para comunicarse.
- **17** Las personas dentro de una sociedad determinada comparten el mismo conjunto particular de experiencias, lo que las hace pensar y sentir de las mismas maneras previsibles.

respuestas a las preguntas de estudio

- 8** Su respuesta. He sugerido lo siguiente: Un obstáculo para la comunicación lo constituye cualquier cosa que le estorbe a la persona fuente el transmitir el significado que deseaba comunicar al receptor.
- 1 c)** se imaginaron por qué se había edificado.
- 9** Su respuesta.
- 2 b)** creían que las otras tribus habían pecado.
- 10 c)** El campo de experiencia afecta la percepción.
- 3 c)** las acusaron de rebelarse contra Dios.
- 11 a)** intuitivo (está listo a saltar a conclusiones y ve los significados ocultos)
- b)** independiente
- 4** Pudieron haber preguntado a las otras tribus por qué habían edificado el altar antes de hacer acusaciones y prepararse para la guerra.
- 12 c)** Averigüe tanto como le sea posible acerca de las personas con quienes desea comunicarse.
- 5** Pudieron haber mandado un mensaje a los israelitas para explicarles lo que estaban haciendo.
- 13** La regla 5: Busque significados y evite distraerse con palabras específicas.
- 6 a** 5) Persuasión
b 6) Registros
c 1) Instrucción
d 7) Símbolos
e 2) Aliento
f 4) Información
g 3) Mandatos
- 14** Su respuesta debe ser similar a la mía: Una persona fuente manda un mensaje que el receptor recibe y entiende. Luego

el receptor devuelve un mensaje, que se llama respuesta o retroalimentación.

- 7** Su respuesta. Yo he sugerido la siguiente respuesta como una posible definición: Comunicación es transmitir significado de una persona a otra.
- 15** El líder debe intentar 1) hacer que el mensaje sea claro, 2) estar seguro de que el mensaje se ha entendido y 3) dar respuesta adecuada. La responsabilidad esencial del líder es estar seguro de que los receptores entienden sus mensajes y dar oportunidades para respuesta.

