

AUTOGESTION DE COMPETENCIAS
comunicación conversacional efectiva

Jaime Torres

Economista, Magister en Ciencias Económicas

**Especialista en Gestión del Capital Humano
y Reingeniería Organizacional**

www.duissin.cl

Sobre el contenido y el modelo que se propone

Este trabajo está elaborado con el propósito de ayudar a formar la capacidad de comunicación efectiva en las personas, como complemento a la charla que se desarrolla a través de un curso o seminario.

Cada aspecto es un tema en sí, y grueso por lo demás, de manera que ni siquiera se piensa dar por suficiente con el alcance expuesto. La idea es que el interesado se sienta motivado a ampliar individualmente un conocimiento más profundo y que este trabajo le sirva como orientación de base. Nada más que eso.

Contiene tanto conceptos propios -que he venido plasmando desde hace unos años en varios cursos y charlas- como también cuestiones sustantivas del pensamiento de Rafael Echeverría y Humberto Maturana sobre comunicación, y aspectos puntuales de otros autores.

De manera que no se trata solo de mis ideas, sino que también de ideas ajenas que decidí "tomar prestadas" en beneficio del lector ya que enriquecen el enfoque conceptual y facilitan la comprensión global.

Está desarrollado con la idea de tener una mirada de conocimiento general respecto a los principales elementos que uno debe conocer, comprender, procesar internamente e incorporar en la actitud, con el fin de auto-formar esta habilidad que es crucial para el buen desempeño individual y trabajo en equipo.

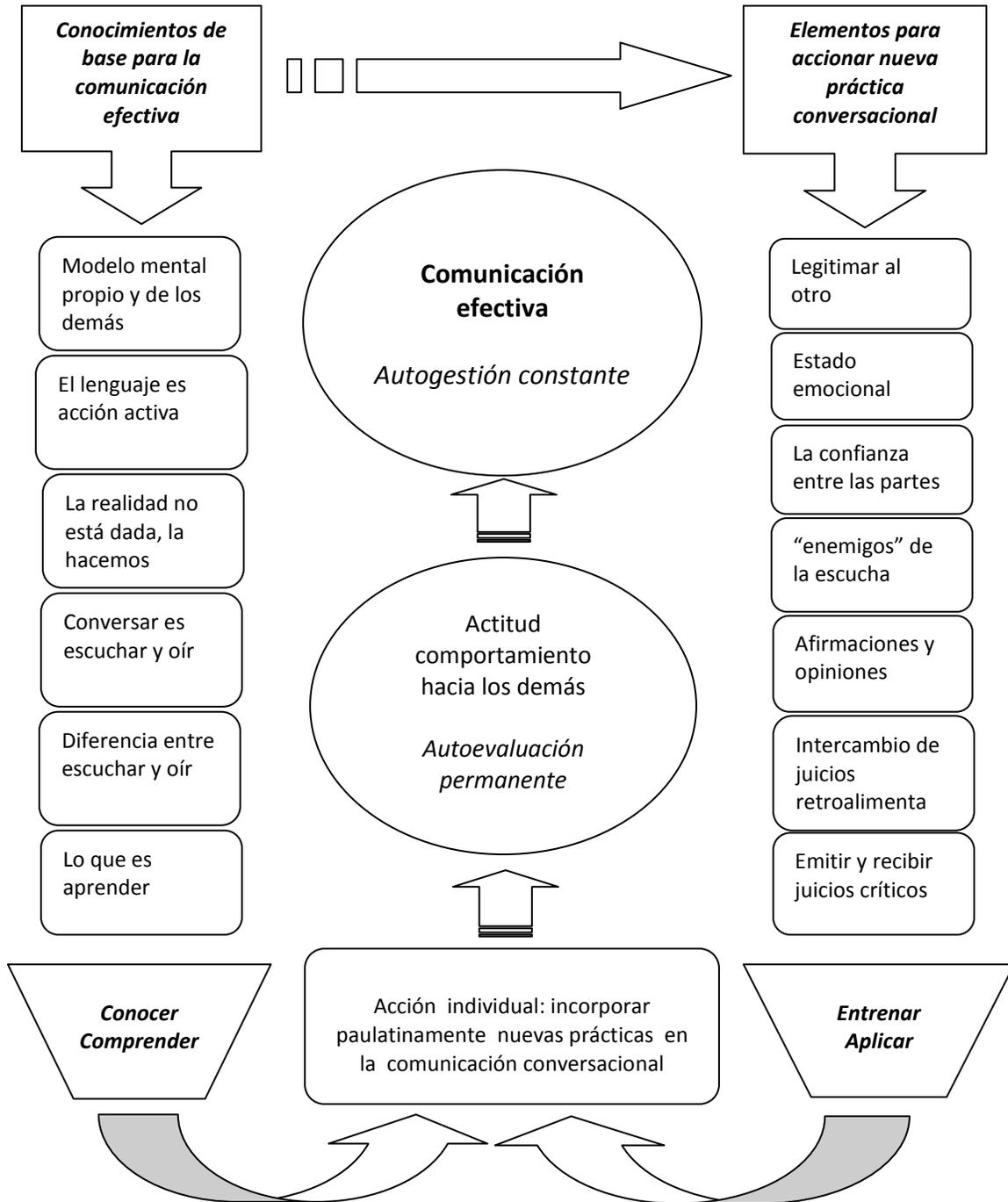
Quizá el enfoque temático del trabajo en su conjunto es una mezcla que para muchos podría resultar hasta medio curiosa, por decir algo neutro.

En realidad se debe a que el énfasis en la definición de contenidos no estuvo en la rigurosidad académica –como es evidente por lo demás- sino que básicamente en proporcionar una visión lo más nutritiva posible pero pensando en términos de aplicación práctica; sobre las principales aristas que se deben observar y reflexionar analíticamente, primero, para entrar con una mirada amplia en esto de la comunicación conversacional y luego para obtener elementos de manejo personal que permitan mejorar o fortalecer la efectividad comunicacional entre uno y los demás.

Por último, los elementos para formar la habilidad comunicacional están diferenciados en dos componentes centrales; uno se denomina conocimientos de base para la comunicación efectiva, y el otro elementos para accionar una nueva práctica conversacional.

Estos componentes se han ubicado a través de un modelo básico, que se expone más abajo, dibujado con la finalidad de poner una visión de estructura relacional de conjunto de y para comprender la lógica del enfoque propuesto.

Modelo básico para formar la habilidad de comunicación conversacional



¿Por qué es tan importante la comunicación conversacional?

Vamos hacer una breve indicación de su importancia para establecer, de partida, la posición conceptual que manejamos sobre la conversación y su efecto en las personas (usando algunas opiniones de Rafael Echeverría)

“...el lenguaje es acción, tiene un innegable poder transformador, capaz de generar nuevas realidades. Esta ha sido una de las principales contribuciones filosóficas de la segunda mitad del siglo XX”

La manera como conversamos con los demás y con nosotros mismos, define de una manera determinante la forma como somos, el tipo de vida que nos generamos y nuestra efectividad en el trabajo. Toda relación social, con nuestra familia, con la pareja, con colegas y equipo de trabajo, está determinada por el impacto que produce la manera como conversamos.

Aprender a escuchar de forma efectiva es importante no solo para captar bien lo que dice el que está hablando, sino que también para lo que quisiera decir pero no llega a expresar

Las personas se resisten a darse cuenta que muchas veces los demás no entienden lo que ellos quieren y que no logran explicar muchas cosas por su forma de expresarse.

En la comunicación es clave la manera de juzgar, evaluar e interpretar lo que sucede en la situación y buena parte de nuestros problemas comunicacionales se originan por debilidad en nuestros juicios, por tanto necesitamos potenciar nuestra capacidad de observación. La capacidad para intercambiar juicios es vital para la retroalimentación y esta es clave para hacer mejor lo que hacemos y mejorar constantemente.

Aspecto emocional; la conversación tiene fuerte impacto en un grupo, la forma de hablar define la emoción del grupo y ésta, lo que puede alcanzar, su desempeño, de manera que “la forma de hablar impacta en la emoción, y ésta, en el desempeño”

Conocimientos de base para la comunicación efectiva

i. El modelo mental de las personas en la comunicación

Es necesario brindar una breve explicación de esto, para que no quede un espacio vacío sobre este concepto que en diversas partes se menciona.

Por modelo mental entendemos los principales, valores, creencias, paradigmas y emocionalidad que porta cada uno producto de su historia personal y que determina la forma de percibir, interpretar y reaccionar frente a lo que nos ocurre.

El punto es que para ser efectivos en la comunicación es necesario partir haciendo un esfuerzo de reflexión sobre nuestro modelo mental, no en términos psicológicos estrictos ya que de seguro nos perderíamos en esa complejidad, sino que puntualmente intentado establecer en qué medida mi modelo mental condiciona la forma en que interpreto lo que escucho.

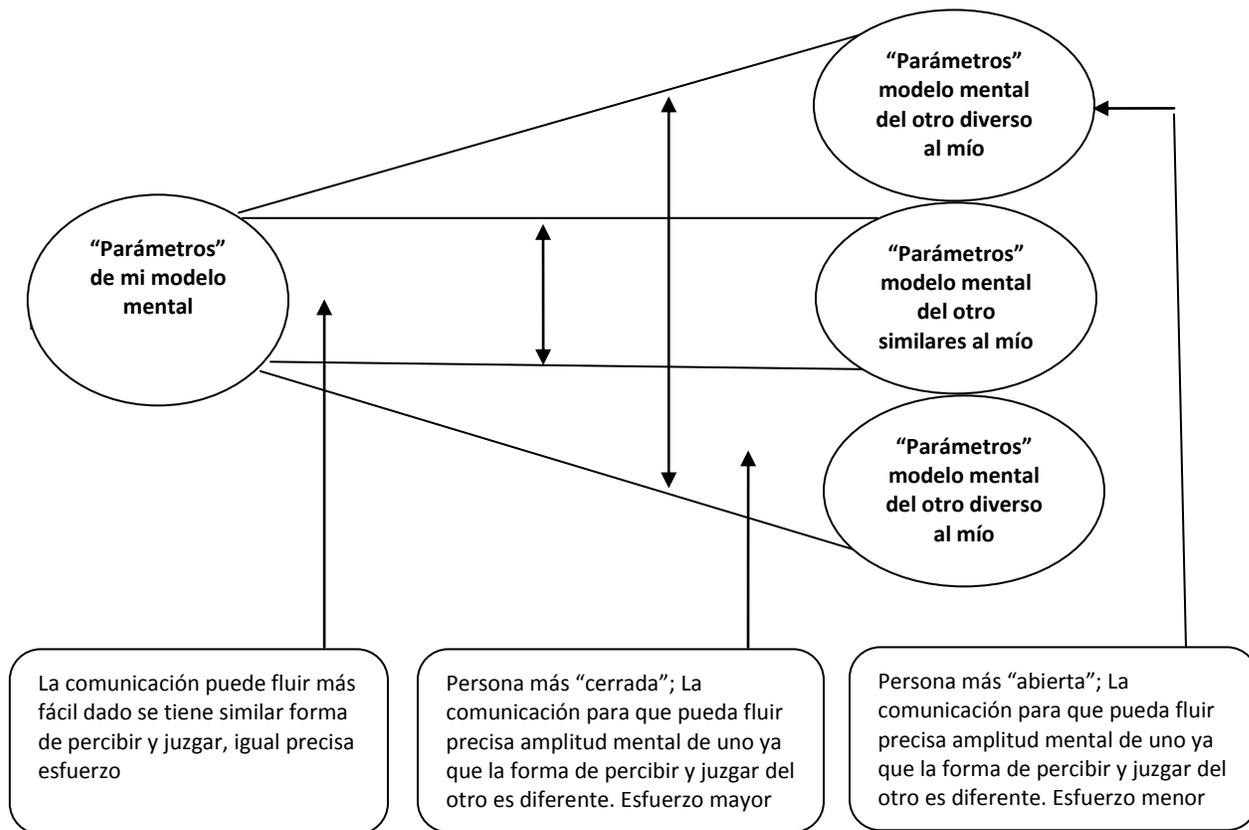
Dicho de otra forma, cómo mis creencias y valores personales van dibujando lo que estoy escuchando y al final moldean mi forma de percibir y juzgar lo que escucho de las personas que hablan.

También, de la misma forma, uno debe intentar formarse una impresión sobre el modelo mental de la persona con quién está hablando y cómo puede condicionar lo que dice, afectar su capacidad de escucha y lo que está interpretando de la conversación o de mis palabras.

Suena bastante “denso” el asunto y nada de fácil ya que en buenas cuentas lo que se está sugiriendo es mirarse a sí mismo desde cierta distancia y mirar a los demás “escaneando” su modelo mental. Definitivamente no es algo simple.

Pero es un aspecto que no se puede dejar pasar por ser medio complejo, y no se puede eludir tenerlo activamente presente si se pretende hacer un esfuerzo consistente para desarrollar la comunicación efectiva.

Intentaremos aterrizar lo anterior con el esquema de abajo para lograr un enfoque que nos pueda ayudar a desarrollar una mirada de manejo práctico de esta dimensión de modelo mental propio y ajeno, sin pretender que sea suficiente para absorber adecuadamente este asunto que es un tema en sí.



ii. El lenguaje que empleamos es una acción activa

La comunicación entre seres humanos es una cuestión compleja con múltiples facetas, tema sobre el cual podemos decir que estamos en proceso de aprendizaje, al igual que en diversos aspectos que se desenvuelven las relaciones humanas por lo demás.

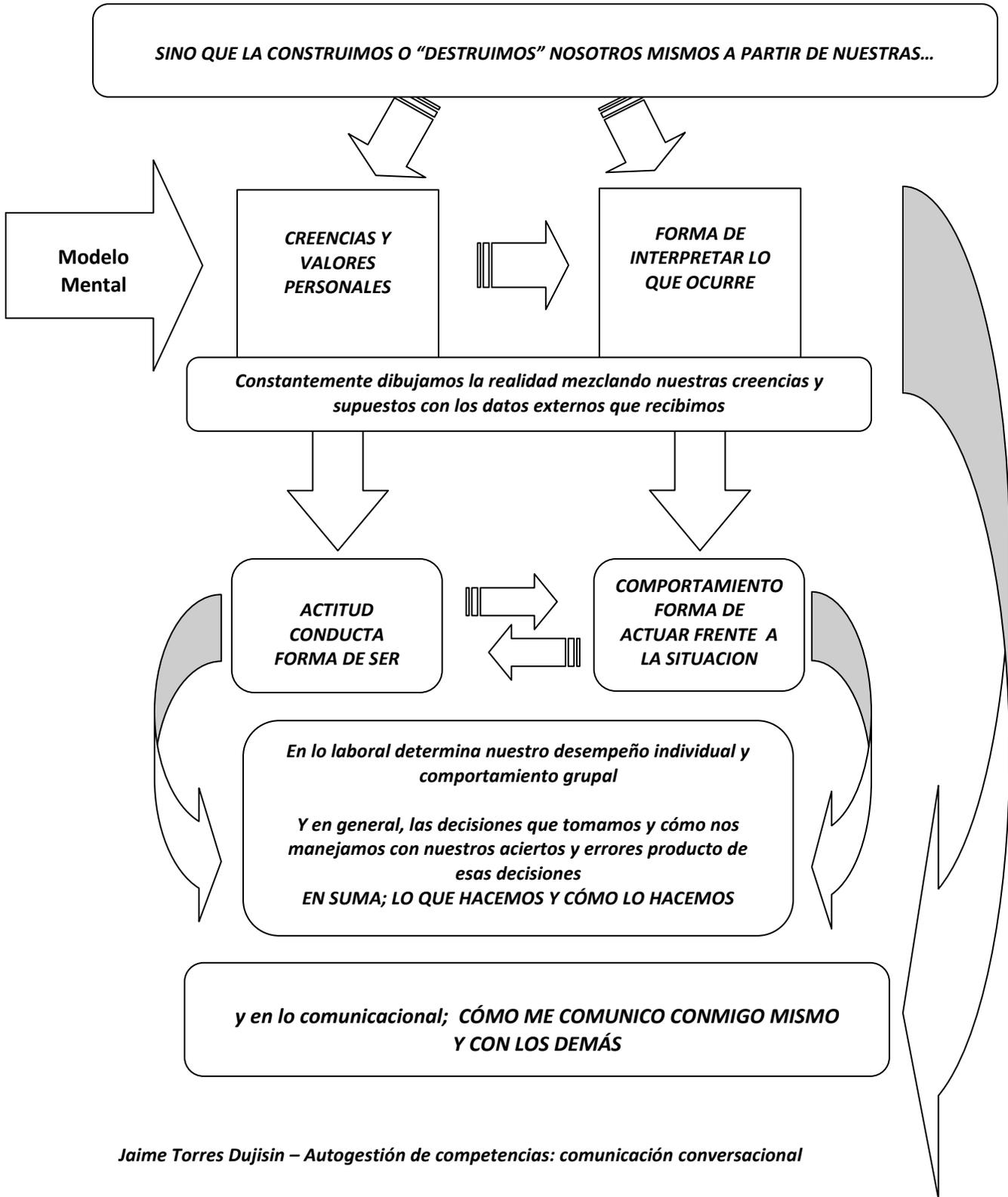
Hasta hace un tiempo atrás el lenguaje, como medio de la comunicación conversacional, se consideraba como algo pasivo para transmitir información, para comunicar lo que se piensa, lo que se siente, para describir situaciones y hechos, o sea un instrumento de transmisión de “datos” entre las personas. Esa creencia ya no sirve para analizar el impacto del lenguaje. Y no sirve ya que es una acción activa que no tiene nada de acto pasivo desde el momento que lo se comunica y cómo se comunica es una acción capaz de producir realidades internas en las personas (alegría, infelicidad, eficacia del desempeño, compromiso, descompromiso, etc.).

Llevado al tema laboral, fácil podemos observar que el buen funcionamiento de un equipo depende de la calidad de la comunicación conversacional, a partir del hecho que la forma en que se sostienen las conversaciones genera emociones y percepciones que pueden ser de motivación o desmotivación, de buen clima laboral o de ambiente conflicto, de valoración o desvaloración de quién habla y de quién escucha. En definitiva, condiciona más de lo imaginamos la relación en el equipo, si será productiva o problemática. Y como sabemos, un buen desempeño laboral tanto individual como grupal difícilmente se puede lograr cuando las relaciones entre las personas tienen más elementos conflictivos que productivos.

Sin embargo aun las personas no asignan la debida importancia a la comunicación conversacional; la tendencia es dar por hecho que las cosas se deben entender bien sin preocuparnos mayormente sobre cómo debemos comunicarnos con los demás para establecer un buen entendimiento de lo que hablamos y de lo que escuchamos.

iii. La realidad en la interacción humana no está dada

Exponemos un esquema desarrollado para conversar, ya que se trata de un círculo complejo de interrelaciones que es un tema en sí, pero que tocaremos solo en la dimensión de la comunicación



iv. Comunicación conversacional es escuchar y hablar

La comunicación conversacional entre las personas tiene dos fases; escuchar y hablar. Por lo general se piensa que el hablar es lo más importante en la comunicación ya que se ve como la parte activa mientras que el escuchar como la parte pasiva de comunicación lo que es una percepción errónea del asunto.

Es debido a esa percepción que la preocupación en el ámbito de las comunicaciones interpersonales se asigna casi exclusivamente al hablar, la importancia se centra en cómo hablar bien, que palabras usar, que tono de voz, que postura, etc. etc. para que lo que hablamos tenga el impacto deseado en el otro o en los otros, para que sea bien escuchado.

Es de data reciente el interés por la escucha efectiva, en explorar sobre este tema que es sustantivo para la comunicación conversacional.

Aun así, el escuchar mayormente no se mira como un asunto problemático al cual habría que destinarle un esfuerzo destacado, y no se hace debido a que existe el convencimiento generalizado en las personas es que hablando bien lo que se dice, esto será sin problema bien escuchado e interpretado de quién está al otro lado "pasivamente" escuchando.

Pero resulta que el escuchar es siempre activo y no podría ser nunca un estado pasivo de la persona ya que cuando se escucha está ocurriendo algo en el "escuchante" que es mucho más que recibir pasivamente lo que el otro dice; el que está escuchando está interpretando lo que el otro dice pero no solo eso, sino que están ocurriendo en él percepciones y emociones a partir de lo que está escuchando. Y en esto el abanico de posibilidades es extenso; alegría, molestia, confusión, aceptación, rechazo, etc.etc.

De manera que el que está escuchando está siempre interpretando desde su estado emocional personal lo que está escuchando y ahí aparece precisamente el problema que ocurre en la línea de quién habla y quién escucha: resulta que el sentido o cómo

interpreta las palabras el que escucha puede ser bastante diferente respecto al sentido de lo que quiere decir el que está hablando.

Si aceptamos que ello nos sucede, podemos entonces decir que existe una brecha o distancia entre el sentido de lo que pretende decir quién habla y el sentido de quién escucha lo que le están diciendo, sin tener claro por qué se produce esa distancia.

En esencia, podemos decir que ello ocurre debido a que todos somos personas diferentes, percibimos e interpretamos lo que nos sucede a partir de nuestras experiencias previas, de nuestra propia emocionalidad y modelo mental que cada individuo construye a partir de su historia personal particular.

A través de nuestras relaciones comunicacionales recurrentes podemos observar que carecemos de suficiente capacidad de escucha-interpretación cuando muchas veces enfrentamos situaciones que sencillamente no logramos entender.

Cuando, por ejemplo, no sabemos cómo interpretar una observación del jefe, o si estoy sabiendo "leer" lo que me dicen mis subordinados.

En el trabajo es fatal cuando los gerentes y jefes no tienen capacidad de escucha y ni siquiera les preocupa el asunto porque están convencidos que son oradores macanudos, que todo lo que dicen es muy claro y acertado sin detenerse ni un minuto a pensar en cómo han interpretado los que escuchan. En la vida privada, la falta de una buena comunicación es una de las principales causas de rompimiento de la relación, de los divorcios.

El famoso "gurú" empresarial Peter Drucker en uno de sus libros dice: *"demasiados ejecutivos piensan que son maravillosos con las personas porque hablan bien. No se dan cuenta que ser maravillosos con las personas significa escuchar bien"*

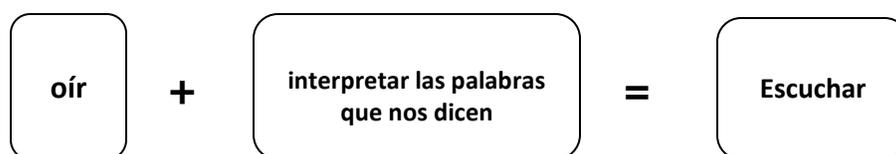
También Tom Peters, otro famoso especialista, afirma que el bajo rendimiento del management de muchas empresas es debido a que el gerente no escucha a sus empleados, a sus clientes, ni lo que está sucediendo en el mercado. Peters recomienda "obsesionarse con escuchar".

El asunto es ¿cómo saber escuchar? ¿se puede aprender a escuchar? Claro que se puede aprender, pero entendiendo que se trata de un proceso que requiere un esfuerzo no menor para incorporar en nuestra forma de ser el hábito de escuchar.

Para aprender a escuchar hay que partir aceptando que se trata de un asunto sobre el cual tenemos fuertes debilidades desde nuestra historia (creencias y valores heredados más nuestras experiencias) y según esta se tendrá que cuestionar algunas creencias que portamos, de manera que el aprender implica reaprender en el sentido de modificar ciertas actitudes y conductas.

v. Es importante saber diferenciar el escuchar y el oír

Para una adecuada comprensión del tema es necesario partir precisando qué entendemos por oír y escuchar. En términos conceptuales rigurosos, podemos decir que oír es la capacidad biológica que tenemos los humanos y otras especies vivas de captar sonidos. Cuando se interpreta un sonido pasamos del oír al escuchar. De manera que escuchar es oír más la interpretación que le damos al sonido que estaríamos oyendo, y en el contexto de nuestro tema el sonido vienen a ser las palabras que nos dicen.



Podemos considerar la definición anterior correcta pero para efectos de aplicación individual en lo que es actitud, hemos optado por darle un enfoque de manejo práctico a la acción de oír y escuchar y aunque pudiese resultar no totalmente aceptable desde una mirada conceptual estricta del asunto.

Nuestro enfoque práctico dice lo siguiente: resulta que mayormente practicamos *oír* lo que se nos dice y en medida mucho menor a *escuchar* lo que se nos intenta transmitir. Veremos brevemente la interpretación que asignamos a la diferencia entre oír y escuchar:

El escuchar implica una actitud de intentar analizar desde la perspectiva de quién nos habla el mensaje que recibimos y de esta forma tratar de entender lo que se nos dice. Por lo mismo podemos analizar de manera más objetiva lo que se nos quiere transmitir.

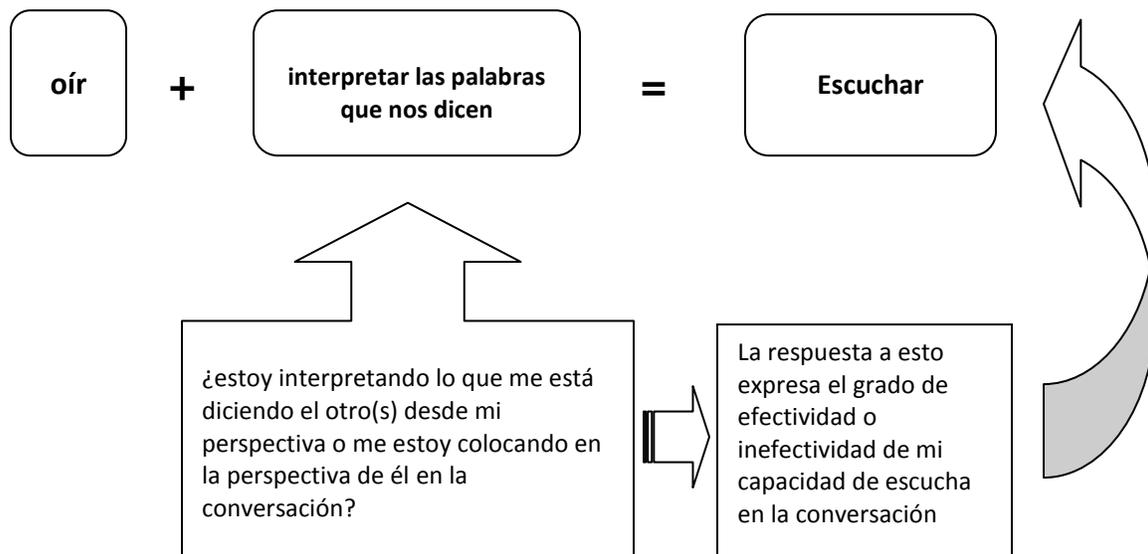
Mientras que el oír significa captar el mensaje pero manteniendo fuerte nuestra perspectiva o posición de manera que mentalmente “renunciamos” a la parte de reflexionar o analizar lo que nos intenta transmitir el otro.

Cuando estamos en actitud de “oír”, en realidad estamos más concentrados en que vamos a responder y menos en la validez o grado de razonabilidad de lo que se nos está transmitiendo verbalmente

Cuando se trata de una conversación social sobre algo sin mayor importancia evidentemente que la actitud de más oír y menos escuchar no tiene un efecto relevante para ninguna de las partes

Pero en lo laboral resulta que cuando estamos en actitud de “oír”, muchas veces la tendencia es que salgan a flote respuestas rápidas con fuerte dosis defensivas, en parte para demostrar que sabemos bien el asunto o mejor que nuestro interlocutor, o para exhibir nuestra opinión, o porque estamos preocupados de la imagen que estamos desplegando, en lugar de calmadamente razonar respecto a lo que dice sin pensar en “ganar por ganar” o por hacer demostraciones verbales.

Por tanto, la diferencia es que cuando "oigo" estoy entendiendo las palabras pero básicamente desde mi perspectiva de enfoque, por lo mismo fácilmente caigo en la tentación de "expulsar" respuestas rápidas intentando defender mi posición, mientras que cuando "escucho", estoy tratando de colocarme en la perspectiva del otro de manera que primero analizo y "mastico" lo que me dicen y luego emito mi opinión.



Es evidente que se trata de un asunto esencial para lograr ser efectivo en las comunicaciones conversacionales que sostenemos día a día en el trabajo y por supuesto en nuestras relaciones familiares y sociales.

vi. Lo que implica aprender

Hablamos de aprendizaje individual y grupal y decimos que aprender es crucial para desarrollar la comunicación efectiva, lo que nos lleva a indicar brevemente que entendemos por ello para tener un concepto claro y compartido.

Cuando hablamos de aprendizaje, no referimos a lo que es aprender. Y el aprender, dicho en términos sintéticos, comprende tres condiciones básicas:

- ✓ se trata de cambio conductual,
- ✓ es un cambio perdurable,
- ✓ y el cambio es mediante adquisición de conocimientos, prácticas y experiencias.

De eso queda claro que el aprendizaje no se observa desde una perspectiva de solo leer, memorizar y aprender literalmente un sinnúmero de conocimientos teóricos y cuestiones técnicas.

Si ese esfuerzo no se traduce en un cambio conductual, en nuestras actitudes y comportamientos pero no por momentos sino que de manera perdurable, entonces los conocimientos, prácticas y experiencias solo se acumulan en nuestro "disco duro" mental. Lo esencial entonces del aprendizaje, es interiorizar y encausar actitudes y comportamientos que efectivamente apoyen y aseguren el logro de lo que nos proponemos obtener con el esfuerzo de aprendizaje que estamos realizando, tanto en lo personal como en lo laboral.

Aprender nos debería servir para avanzar en nuestra conducta, ser más productivo, teniendo presente que este avance no solo lo debemos percibir nosotros sino que también las personas de nuestro entorno, ya que lo que hacemos es con personas y las personas y nosotros como tales, evaluamos al resto y somos evaluados según la imagen y opinión que nos formamos a partir de las conductas que observamos en otros y las conductas que desplegamos. En suma; estar abierto al aprendizaje activo en el sentido de plasmar lo que se aprende en comportamiento y conductas productivas es una competencia necesaria para la comunicación y escucha efectiva.

El aprendizaje entonces lo observamos como cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento como resultado de adquirir conocimientos, desarrollar prácticas y la experiencia que vamos teniendo y acumulando.

Desde el ángulo laboral cuando somos miembro de una organización, el aprendizaje como proceso se relaciona con la cultura organizacional, los estilos de liderazgo, las prácticas de trabajo, la toma de decisiones, y puede ser fomentado por un ambiente organizacional que promueve el aprendizaje individual y colectivo, u obstuido cuando es al revés.

Ahora bien, aprender se puede mirar a través de dos dimensiones entrelazadas: adquirir conocimientos y adquirir habilidad.

- El *conocimiento* es el saber por qué (Know-why) es la parte conceptual del aprendizaje, saber por qué algo funciona u ocurre.
- La *habilidad* es el saber cómo (know-how) es la parte de aplicación: tener la habilidad para utilizar el saber por qué para hacer que algo ocurra o funcione.

Ambas dimensiones, saber por qué y saber cómo, son importantes y complementarias para la efectividad del aprendizaje.

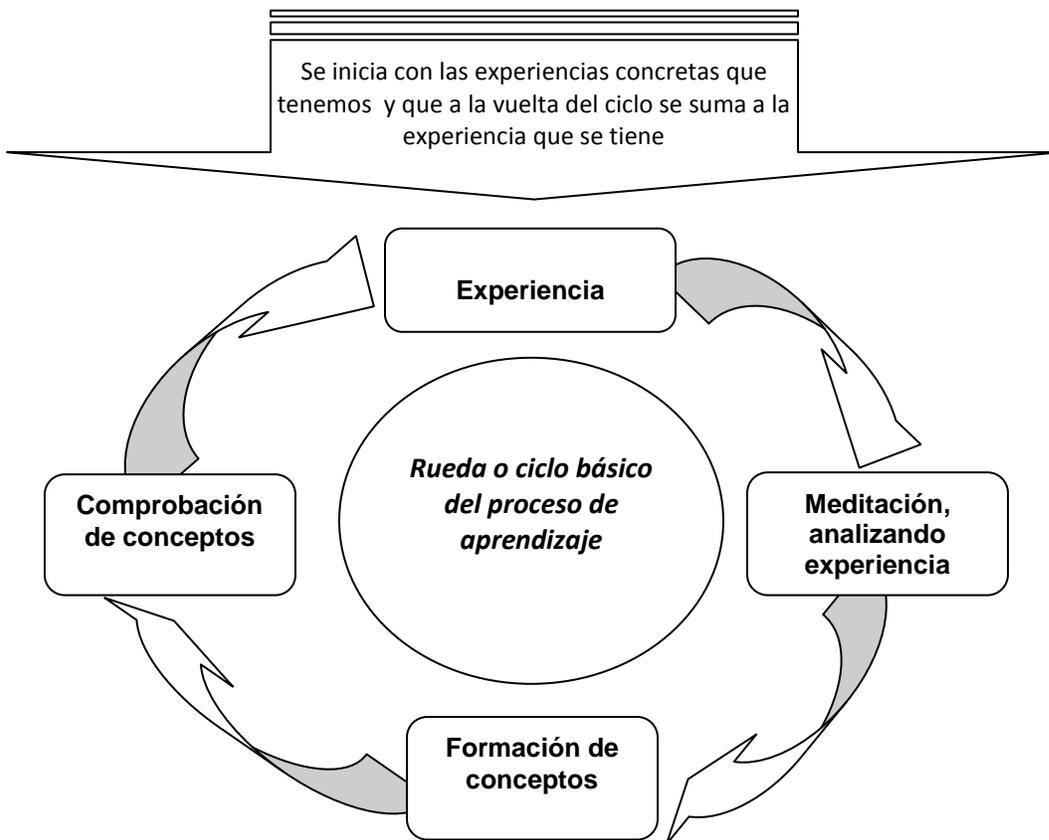
Solo como ejemplo, miremos una situación hipotética de dos carpinteros: el primero tiene un gran conocimiento de diseño de muebles -saber por qué – pero nunca ha logrado adquirir la habilidad para construir un mueble – el saber cómo – mientras que el segundo carpintero tiene enormes habilidades para trabajar la madera – el saber cómo – pero no ha logrado adquirir el conocimiento sobre qué es lo que hace que la estructura del mueble quede firme y consistente, el saber por qué, por eso el mueble no le queda bien.

Obviamente ninguno de los carpinteros es eficaz si trabaja solo, de lo cual se concluye que el aprendizaje verdadero necesita la adquisición de ambos; *el saber – por qué y el saber – cómo* que se fusionan como dos condiciones para la calidad de lo que se hace.

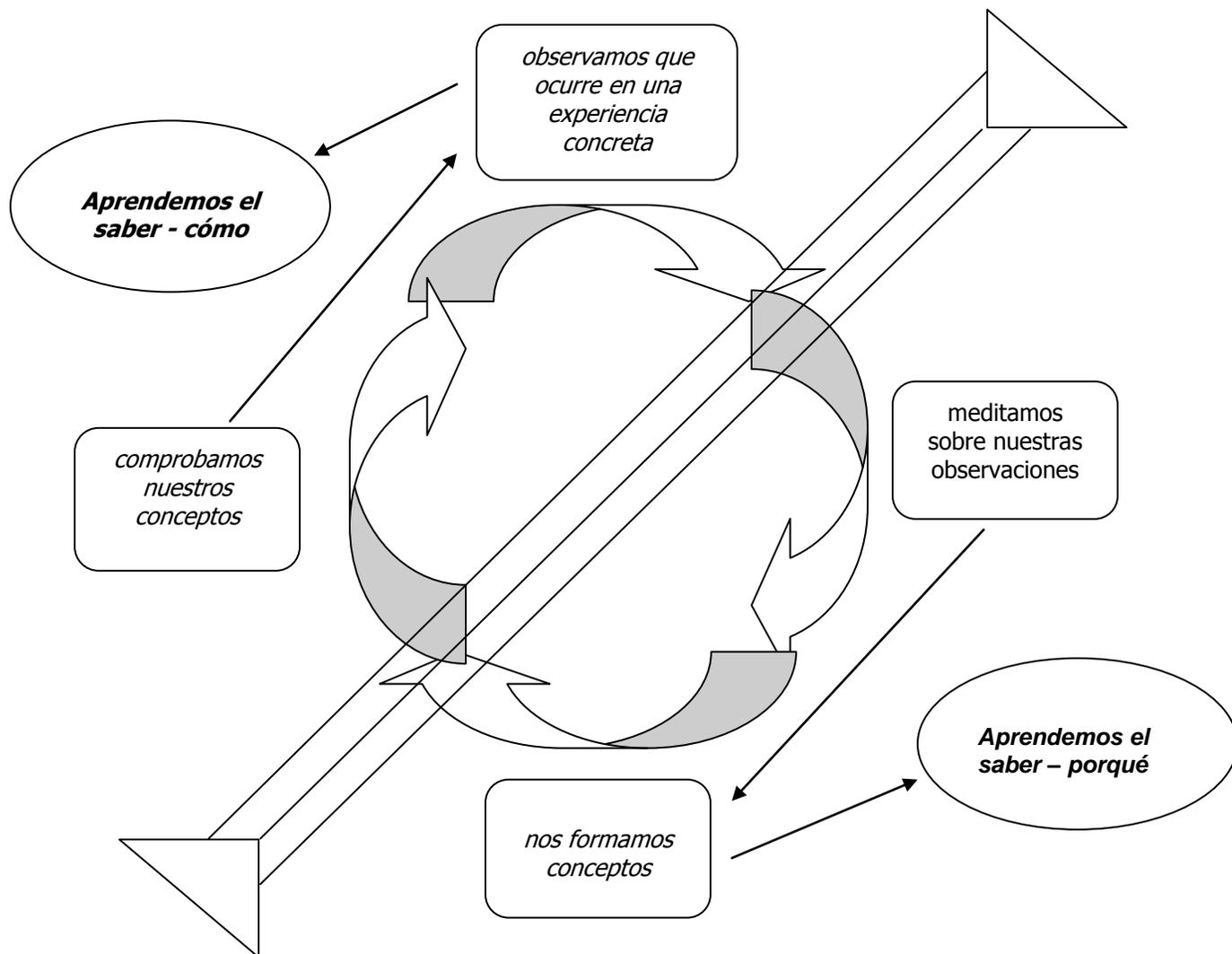
El aprendizaje más eficaz, especialmente para los adultos, resulta de un continuo ciclo de experiencia en el mismo lugar de trabajo y sucede aproximadamente así:

- Tenemos experiencias concretas en el lugar de trabajo
- Meditamos sobre esas experiencias, intentando entender qué pasó y por qué
- Formamos conceptos generalizados basados en esas experiencias
- Entonces repetimos el ciclo, similar a las vueltas de una rueda

Así tenemos la *rueda del aprendizaje a partir de las experiencias*:

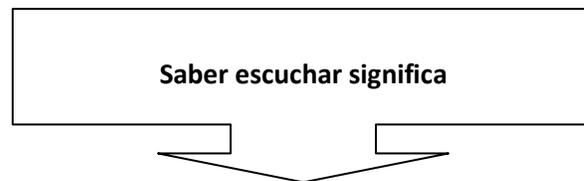
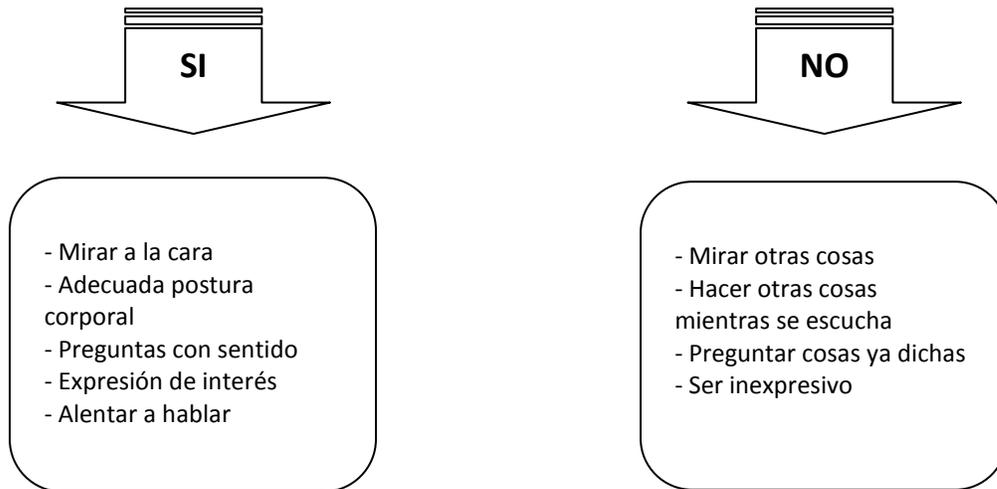


De manera que durante medio ciclo mientras estamos comprobando nuestros conceptos y observando que ocurre en una experiencia concreta, aprendemos el saber – cómo. En la otra parte del ciclo, mientras estamos meditando sobre nuestras observaciones y formando conceptos, aprendemos el saber – por qué.



vii. Síntesis de pautas instrumentales para la comunicación conversacional

Conductas en la escucha



- Dejar de hablar y dejar hablar*
- Poner atención al contenido y forma de lo que se habla*
- Identificar las emociones que acompañan el mensaje*
- No basta con escuchar, es necesario demostrar que se escucha*

La empatía es esencial para una buena comunicación conversacional

Significa

- Lograr ponerse en el lugar del otro
- Comprender lo que siente el otro
- Entender la lógica del mensaje

La respuesta empática en la conversación consiste en...

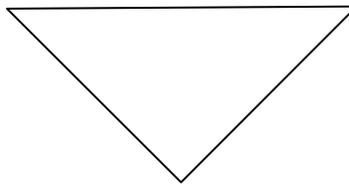
- Reflejar una adecuada actitud de escucha
- Resumir con palabras propias lo que se entendió que dijo el otro sobre el contenido del mensaje o de emociones presentes

Aptitudes laborales empáticas:

- Comprender a los demás: percibir los sentimientos y perspectivas ajenos, interesarse activamente por sus preocupaciones, saber escuchar, tener sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros
- Orientación hacia el servicio: prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente, tener capacidad para interpretar bien lo que quiere el cliente es esencial para desarrollar un producto que se ajuste a sus necesidades
- Ayudar a los demás a desarrollarse: percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad, en esto es vital poder ofrecer críticas constructivas e identificar los puntos que el otro debe mejorar
- Respetar la diversidad: de personas de orígenes, creencias y valores diversos y llevarse bien con todos, entender puntos de vista diversos y tener sensibilidad a las diferencias, no aceptar prejuicios e intolerancias
- Capacidad de interpretar la realidad del medio: saber leer adecuadamente las relaciones de poder existentes, las redes de influencia, saber interpretar con precisión la realidad de la organización y externa del entorno cercano

“Los 10 Mandamientos de la comunicación efectiva”

- ✓ Piense con la cabeza antes de hablar con la boca
- ✓ Precise los objetivos que quiere lograr y la mejor estrategia para lograrlo
- ✓ Adapte lo que quiere decir al receptor y a la situación
- ✓ Seleccione el momento, el lugar y la forma oportuna y adecuada para el mensaje
- ✓ La forma en que diga algo es tan importante como lo que se dice
- ✓ Muéstrelle al otro que tiene interés en lo que diga
- ✓ Evite expresiones que puedan dificultar el razonamiento y generar posiciones defensivas
- ✓ Obtenga cierta retroalimentación del receptor, para asegurarse que el mensaje se ha entendido bien
- ✓ Mantenga actitud de “escucha activa”, centre la atención en lo fundamental de lo que se dice, trate de identificar el estado emocional del otro u otros
- ✓ Sea flexible, adapte su expresión y actitud a la situación que se genere en el diálogo



El “Pecado Capital” de la comunicación: Es dar por supuesto que lo que se ha oído es lo que se ha dicho

Elementos para accionar una nueva práctica comunicacional

i. Legitimar al otro: actitud esencial para la escucha efectiva

El desarrollo de la capacidad de escucha supone tener una actitud fundamental de uno hacia los demás y es el respeto y la apertura hacia el otro: “la aceptación del otro como un legítimo otro” es condición esencial para que pueda fluir la comunicación conversacional.

Si no aceptamos al otro como un legítimo otro, el escuchar y la comunicación en sí será algo problemático ya que cada vez que rechazamos a un subalterno, un cliente, un socio, etc. estamos obstaculizando fuertemente nuestra capacidad de escucha efectiva. Cuando no lo aceptamos como otro legítimo en realidad lo que estamos haciendo es actuar que estamos escuchando lo que dice cuando verdaderamente nos estamos escuchando a nosotros mismos.

Y aquí llegamos a un punto crucial en la perspectiva de aprender a escuchar: ¿qué nos puede llevar a aceptar o no la legitimidad del otro y en definitiva a sentir o no respeto por lo que dice cuando lo escuchamos? Se entiende que no estamos hablando de un rechazo total y absoluto, sino de determinada falta de aceptación que se puede dar en grado diverso.

La respuesta no es complicada y todos la sabemos aunque muchos no están dispuestos a reconocerla como tal: cuando nos sentimos superiores al otro, cuando pensamos que no está a nuestro nivel de manera que lo que puede decir es “cualquier cosa” o nada interesante para uno que vale el esfuerzo de escuchar, cuando nos sentimos mejores o diferentes a un nivel “más avanzado” sobre la base de la religión, sexo, raza o grado educacional, cuando nuestros valores nos hacen discriminar al otro por su nivel social, su forma de hablar, su forma de vestir, su comportamiento en general, cuando nuestros

modelos mentales son rígidos, poco flexibles, y nos tienen colmados de una serie de prejuicios frente a costumbres o formas de ser que no compartimos, cuando consideramos que somos poseedores de la verdad absoluta o al menos de la mayor parte de ella.

Aceptar la legitimidad del otro no es entonces una actitud que uno pueda acomodar libremente según la situación sino que es una respuesta conductual directamente relacionada al modelo mental que uno porta. Hay modelos mentales más flexibles y abiertos a reaprender y modificar ciertas actitudes y hay otros rígidos que sencillamente tienen demasiado "cementado" la validez de cómo son con los demás. Para estos es bastante más difícil sostener una escucha efectiva.

Por tanto de partida es necesario dar una profunda auto-mirada personal en este sentido actitudinal frente a los demás, con el propósito de observar - en forma muy sincera y realista ya que el autoengaño carece de sentido - qué aspectos de mi modelo mental puedo entrar a cuestionar y cambiar o ajustar para aprender a escuchar.

No se trata de "renacer" ya que no se puede, al menos no hasta ahora, sino de identificar el tipo de limitantes presentes en nuestro modelo mental (que se expresan vía actitud y conducta) que pudiesen afectar la capacidad de escucha y que se pueden mejorar.

Importante es tener presente que tenemos un potente estímulo para desarrollar la comunicación efectiva: el actual mundo laboral claramente pide y está valorando cada vez más fuerte las competencias blandas de las personas, inclusive por sobre las "duras" o técnicas, donde la habilidad comunicacional es clave.

Por otra parte, la influencia del medio, específicamente la cultura social que se gesta desde hace años, ayuda a potenciar el respeto hacia las diferencias entre las personas ya que la sociedad es cada vez menos rígida en valores morales (aborto, divorcio, hijos ilegítimos, homosexualismo, etc.).

En suma; desarrollar la capacidad de escucha efectiva requiere como actitud fundamental respetar y legitimar al otro como otro y no como uno quiere que sea.

ii. El estado emocional propio y ajeno en la conversación

Debemos fijarnos en qué estado emocional estamos al momento de la conversación y observar el estado emocional del otro.

Si ocurre que estoy de mal humor, seguramente no estaré en condiciones para sostener adecuadamente cierto tipo de conversaciones y menos para tener buena capacidad de escucha del otro. También si estoy deprimido o estresado por algo sin duda que mi capacidad conversacional se verá afectada.

Lo mismo respecto a mi interlocutor, su estado emocional al momento de la conversación en medida importante determinara no solo su forma de expresión sino que también estará más abierto o más cerrado a decir lo que realmente quiere comunicar.

Es un hecho que nuestro estado emocional nos puede ampliar o reducir nuestra capacidad de expresar lo que realmente deseamos comunicar en una conversación.

De manera que si nos proponemos escuchar de manera efectiva deberemos habituarnos a observar nuestro propio estado emocional y luego o al mismo tiempo el estado emocional con quién conversamos.

Pero el asunto no termina ahí; el desarrollo de la conversación misma está constantemente generando cambios de estados emocionales en uno y los participantes. Según el tipo de conversación se generan distintos estados emocionales y hay que estar atento a lo que ocurriendo.

Una forma de darse cuenta del estado emocional ajeno se refleja a través de la forma en que están hablando (tranquila, ansiosa, agresiva, alegre, etc.) y también observando los movimientos y posturas corporales.

Vinculado a las emociones internas que fluyen en las personas, está el componente autoestima en el sentido que juega un papel no menor en la forma cómo interpretamos lo que escuchamos: causa un impacto bastante diferente decirle “tonto” a alguien que en lo absoluto se siente menos en nivel de inteligente a decir lo mismo a alguien que efectivamente tiene inseguridades respecto a su inteligencia.

Parte importante de nuestros filtros de sensibilidad emocional respecto a cómo interpretamos lo que escuchamos se basan en cómo nos vemos a nosotros mismos en diversos aspectos; intelectual, profesional, como pareja, actitud en grupo social (divertido, sin gracia, etc.) físicamente, etc. y según cómo interpretamos lo que escuchamos reaccionamos en determinada dirección o de cierta forma.

De manera que se trata de un aspecto que efectivamente entra a condicionar en medida no menor la comunicación interpersonal y la capacidad de escucha.

iii. La confianza entre las partes

La confianza entre los participantes de una conversación sin duda que tiene un efecto preponderante en cómo se escucha e interpreta lo que se dice y, en consecuencia, cómo se reacciona a lo que se dice.

La confianza se refiere características de las personas en cuestiones como son capacidad profesional, honradez, sinceridad, puntualidad, cumplimiento, transparencia, criterio en general, manejo de conflictos, capacidad de reacción, y otros aspectos que en definitiva vinculan al grado de credibilidad respecto a lo que se dice por tanto a la capacidad de escucha.

Cuando no existe confianza entre las personas (relativa o absoluta) las palabras no son creíbles. Si uno no tiene confianza en el otro o el otro no tiene confianza en uno se ve afectado fuertemente la credibilidad de lo que escuchamos y de lo que decimos.

Las palabras fácilmente se distorsionan en cualquier dirección y la conversación termina siendo un paseo sin mayor sentido.

Ahora la confianza es algo que se construye o destruye a través de actitudes y conductas que generan percepciones en ambas direcciones que se van acumulando y posesionando en imágenes sobre la persona, que usualmente se tiende a "etiquetar" en forma consciente o inconsciente en nuestra mentes; responsable, incumplido, conflictivo, mal profesional, buen experto, honrado, etc.

En esto el problema es que cuando incorporamos una "etiqueta" de otro en nuestra mente cuesta bastante "sacarla" o modificarla. En realidad se convierte en problema para la comunicación y escucha efectiva cuando se trata de personas con las cuales nos relacionamos en el trabajo o son parte de nuestra vida familiar o social cercana.

En el trabajo la etiqueta puede energizar u obstruir la relación comunicacional jefe – subalterno en ambos sentidos; si el jefe tiene la "etiqueta" de una persona justa, correcta, trabajadora, etc. habrá comunicación efectiva grupal, si por el contrario tiene la etiqueta de dictatorial, injusto, etc. muy difícilmente podrá haber una buena comunicación.

iv. Enemigos de la escucha: soberbia, egocentrismo

La soberbia la observamos en el sentido de personas que tienen un alto concepto de sí mismo y consideran ser poseedores de la verdad en todo o casi todo de manera que escuchan muy poco, viven dando juicios tajantes y por supuesto piensan que no tienen nada que aprender ya que lo saben todo.

Es una descripción un poco extrema, pero el asunto es que este tipo de postura es una manifestación bastante más recurrente de lo que uno imagina, que se ha ido potenciando desde hace más de una década alimentada por el principio en boga que el desempeño individual tiene que ser muy competitivo, cuestión que las personas traducen en actitud de alta seguridad en lo que uno dice y sabe.

Se trata de demostrar que se sabe hablando más de lo que escucha y además preferentemente artillado de afirmaciones y menos de opiniones reflexivas ya que estas quizá se podrían interpretar como “inseguridad” personal.

La consecuencia de esa actitud frente a la escucha en la comunicación es clara; su capacidad se torna reducida o mínima ya que en forma consciente o inconsciente la persona se cierra a realmente escuchar lo que dice el otro ya que “lo saben y entienden” de antemano, practicando en la conversación cierta espera prudencial para decir lo que quieren decir sin llegar siquiera tratar de entender la perspectiva del otro.

En la relación jefe – subalternos es bastante recurrente la situación que aquel parte de la base que todo lo que dice es muy claro y acertado sin detenerse ni un minuto a pensar en cómo han interpretado los que escuchan. Es lo que denomino la soberbia parlante del jefe que es una práctica sumamente extendida llegando a transformarse en un hábito que se incorpora en la forma de ser de un alto número de personas en nivel de mando.

Con relación al egocentrismo, en psicología, egocentrismo es la característica que define a una persona que cree que sus propias opiniones e intereses son más importantes que las de los demás.

Es una barrera psicológica que impide a la persona comportarse teniendo en cuenta a los demás y su manifestación conversacional más típica es el constante “yoismo” que no solo no deja hablar al otro sino que termina siendo hasta tedioso y claramente anti empático comunicacionalmente.

Por lo mismo su capacidad de escucha y para desarrollar una comunicación efectiva es muy limitada o prácticamente nula.

En definitiva, estas características personales de soberbia conversacional y egocentrismo (sobre las cuales no se ahonda más ya que es un tema en sí y amplio y complejo además) son manifestaciones que como sea hay que erradicar ya que claramente impiden desarrollar la capacidad de comunicación y escucha efectiva.

*¿que se recomienda ?...*Potenciar la humildad conversacional para la escucha efectiva es evidentemente una condición necesaria, y debería ser evidente desde el momento que uno se pregunta algo simple; ¿puedo entender la perspectiva del otro hablando yo más o escuchando más? ...la respuesta es obvia, al menos así lo parece; si dejo de hablar y escucharme a mí mismo puedo escuchar lo que me dicen.

Solo que tratar de comunicarse de manera más humilde al hablar no es llegar a hacerlo en la cultura laboral predominante, ya que es una actitud que no está muy acorde que digamos con el comportamiento de seguridad personal que hay que desplegar como imagen hacia los otros para que a uno lo vean "competitivo".

En suma, para una escucha efectiva es vital hacer un esfuerzo personal de aprendizaje dirigido a minimizar actitudes de soberbia respecto a lo que uno sabe y dice saber y, en contrapeso a eso, fortalecer conductas conversacionales que reflejen humildad expresiva que motiven al otro decir lo que quiere comunicar sin sentirse avasallado por su interlocutor. Se trata de un proceso personal que toma tiempo.

v. El manejo de afirmaciones y opiniones en la conversación

La forma en que uno dice lo que dice sin duda que es un elemento relevante para la efectividad comunicacional y en esto el manejo verbal de lo que es una afirmación y lo que es una opinión juega un rol relevante, por el efecto que tiene en el otro y en el ambiente que se genera.

Las afirmaciones pueden ser verdaderas o falsas, pero se trata de una comunicación de algo que supuestamente existe una prueba o evidencia indiscutible o difícilmente cuestionable o de algo que es verificable y/o que estaríamos dispuestos a dar la evidencia o la fuente que hace de respaldo objetivo de lo que estamos diciendo.

Mientras que las opiniones representan un juicio propio que se emite sobre algo y como tal son discrepables.

Independiente de los argumentos que se puedan esgrimir para sustentar la opinión emitida, en esencia se trata de comunicar algo en forma que queda claro que es desde la perspectiva particular de uno.

La afirmación tiene el defecto que no deja espacio para la reflexión sino que abre campo para el enfrentamiento conversacional y puede golpear de diversa forma la emocionalidad de las personas que participan del diálogo, mientras que la opinión que se manifiesta como discrepable permite fluidez de dialogo y no entra a chocar con la emocionalidad del otro u otros.

Como resulta evidente, una comunicación puede ser bastante más productiva y efectiva si la plataforma conversacional que se lleva a cabo contiene más opiniones que afirmaciones.

vi. El intercambio de juicios y la retroalimentación

Sobre esto podemos partir diciendo que la manera como los miembros de una organización intercambian juicios es un factor decisivo para una buena comunicación y, como sabemos, una buena comunicación es clave para la calidad del desempeño individual y grupal.

Para la calidad del desempeño grupal y organizacional la retroalimentación juega un rol de primer orden, entendiendo por retroalimentación todas las respuestas e intercambio de opiniones de otros a una comunicación inicial de uno, capaces de ser usadas de manera productiva por uno mismo y por todos.

En la relación comunicacional del equipo, el intercambio de juicios es el medio esencial para se produzca la retroalimentación. Es a través del intercambio de opiniones como se obtiene la base para analizar cómo se está haciendo lo que se hace, qué se está haciendo mal, qué hay que mejorar, qué se está haciendo bien por tanto mantener y potenciar, cómo manejar situaciones difíciles particulares, observar cómo le está yendo a la

competencia para eventualmente obtener aprendizajes, mantener un eficaz seguimiento, monitoreo y evaluación de funcionamiento, etc. etc.

Desde la perspectiva efecto, es claro que la retroalimentación es fundamental para el aprendizaje individual y colectivo a partir de los aciertos y errores y es sobre este aprendizaje como se logra mejorar lo que se hace y cómo se hace, para desarrollar valor agregado (tecnología, innovación, sistema de trabajo), crecimiento (ventas, productos), al final ser más competitivo que es la aspiración de toda organización en el mundo actual.

De lo dicho hasta ahora queda claro que la retroalimentación es una cuestión que va de la mano con el intercambio de juicios u opiniones.

Pero intercambiar juicios no es un asunto fácil; En especial cuando se trata de juicios críticos.

La manera de intercambiar juicios críticos entre los miembros de un equipo es algo delicado por el efecto que tiene en el desempeño de las personas en la organización:

- Influye en la emocionalidad del grupo y su disposición al trabajo
- Influye en la calidad de las relaciones interpersonales
- Influye en las confianzas entre los miembros del equipo
- Influye en el nivel de apertura mental al aprendizaje

El Intercambiar juicios críticos es un asunto nada de sencillo. Por lo general nos resistimos a la crítica. La primera reacción suele ser defensiva, no nos gusta sentirnos cuestionados, no podemos evitar sentirnos molestos y hasta ofendidos.

En forma consciente o inconsciente tratamos de no sentirnos culpables de algo.

Buscamos formas para explicar y justificar lo que no hemos hecho bien independiente que tenemos claro de nuestro error o "metida de pata", desarrollamos múltiples mecanismos

para evitar la crítica, para eludir lo que nos corresponde, usamos todo tipo de argumentos para escapar de la crítica sin importar si las razones que esgrimimos tienen o no sentido lógico o que tanto fundamento real tienen. Es parte de nuestra cultura heredada, de nuestra forma de ser.

El problema “grueso” se produce cuando las actitudes defensivas son compartidas por todos los integrantes del equipo; cada uno apunta su dedo hacia fuera y reacciona defensivamente cuando alguien apunta el dedo hacia él...

En esa situación, *nadie termina haciéndose cargo de nada...*

Con esta actitud no sólo se ve afectado negativamente el aprendizaje individual de los miembros del equipo, sino que se frena la posibilidad de aprendizaje de la organización en su conjunto limitando su capacidad de reacción, de mejoramiento de crecimiento, entre otros efectos negativos

Y es un serio obstáculo si consideramos que la principal fuente para mejorar continuamente como organización surge precisamente del interés de hacerse cargo de lo que no funciona, de las insuficiencias que evidencia el desempeño.

En consecuencia, si las posibilidades de intercambiar juicios críticos está limitada, también está limitada la capacidad de aprender para mejorar, para ser más competitivo, para fortalecer la efectividad del funcionamiento organizacional.

En definitiva; un equipo que no sabe intercambiar juicios críticos sobre su desempeño, difícilmente podrá aprender de sus errores e insuficiencias, por lo mismo estará limitada a superarlas, manteniendo un funcionamiento que no logrará avanzar en la medida deseada, tampoco en eficacia y competitividad. De manera que resulta esencial formarnos la habilidad para emitir y recibir juicios críticos.

vii. Pautas para emitir y recibir juicios críticos

Cómo emitir juicios críticos

1. Preparar el entorno y la emocionalidad propia: evaluar si el lugar y momento en el que vamos a sostener esa conversación es el mejor para ambos. Es necesario asegurarnos que estemos relajados y con una emocionalidad adecuada, ya que se trata de una tarea delicada que puede afectar la sensibilidad del otro.
2. Generar un contexto adecuado para lo que vendrá: explicar el propósito de la conversación (por ejemplo; mejorar sistema de trabajo, evaluar resultados, mejorar relaciones entre el equipo, etc.) destacando la visión compartida, inquietudes y el compromiso que ambos tienen al respecto. En definitiva; expresar que se trata de un asunto que ambos se van hacer cargo.
3. Generar confianzas: observando que los juicios que se van a compartir, hasta ese momento han sido privados, y el expresarlos se debe entender como una manifestación de confianza.
4. No etiquetar ni personalizar: no utilizar referencias de tipo "tú eres" si se trata de cuestiones negativas, ya que ello provoca mecanismos defensivos inmediatos, que van a conducir a resistencias y "cierres mentales" del otro.
5. No generalizar ni exagerar: la exageración y generalización de tipo "como siempre", "en todo", "permanentemente estoy insistiendo", limita la capacidad de escuchar del otro y activa sus mecanismos defensivos. No olvidar que es más fácil entregar un juicio crítico que escucharlo, aunque no siempre

6. No imputar intenciones o motivos: cada vez que le imputamos al otro determinadas intenciones o motivos por lo que ha hecho o como lo ha hecho, corremos un alto riesgo de equivocarnos. Ya que entramos a interpretar su actuar desde nuestra observación y no desde la observación de él. Es mejor dejar que el otro sea quién hable de sus intenciones o motivos, si desea hacerlo, o consultarle

7. Referirse al comportamiento del otro y con juicios fundados: asegurarnos que nuestros juicios estén fundados antes de generar la conversación sobre sus acciones y/o comportamiento sobre el cual queremos hablar. Es muy importante fundamentar nuestros juicios y referirnos a las acciones específicas, teniendo siempre el cuidado de no extrapolarlas directamente a su persona.

8. Hablar de cómo esas acciones “me” afectan o “en mi opinión” no son convenientes indicando por qué: En lugar de responsabilizar al otro por las consecuencias que sus acciones tienen en mi, decir; “cuando tú haces tal cosa, a mi me sucede que...” con lo que compartimos en hacernos cargo del asunto.

9. No invocar el nombre de otros: Hable solo por Ud. mismo. No busque apoyarse en otros que no están en la conversación y frente a los cuales nuestro interlocutor no puede contra – argumentar. Si su juicio está debidamente fundado, basta con que exprese su fundamento. Ya que los mecanismos defensivos del otro aparecerán con mayor facilidad si siente que hay una acción concertada con un tercero o por varios en criticar sus acciones o comportamiento. Lo peor es sentirse “atacado” por el grupo

10. Indagar y escuchar el punto de vista del otro: Durante todo el proceso de entrega de juicios, es necesario indagar el punto de vista del otro y verificar si hay algunos factores que desconocemos que podrían alterar nuestro juicio. No se debe descartar que las acciones que estamos imputándole al otro no sean como las hemos interpretado o, si lo son, contengan algunos antecedentes que desconocemos, los cuales pueden cambiar nuestro enfoque y, por tanto, nuestro juicio al respecto.

11. Consigna individual: Desconfiar, cuestionar siempre la solidez de nuestras observaciones, por tanto estar siempre abiertos a conocer aspectos que no formaban parte de nuestra interpretación de situación

12. Acordar cambios concretos en el comportamiento del otro, ya que el propósito de la retroalimentación no es el desahogo sino el cambio de comportamientos: es importante que la reunión termine con compromisos claros sobre acciones que se tomarán para diluir los juicios críticos y/o atender el problema. Pueden ser acciones correctivas o de aprendizaje. En las primeras, el otro se compromete a hacer lo que no hizo o dejar de hacer lo que hizo. En las segundas, el compromiso se orienta a generar la capacidad de acción faltante o a desarrollar medidas para atender adecuadamente el problema o carencia

Cómo recibir juicios críticos

1. Preparar el cuerpo y la emocionalidad: Cuando detectamos que desean entregarnos juicios críticos es necesario preparar el cuerpo y la emocionalidad. A nivel corporal, es conveniente estar relajado. A nivel de la emocionalidad, es importante estar abierto a escuchar, sin tensiones de otras situaciones ajenas al asunto a tratar. Si emocionalmente no estamos en buenas condiciones, es mejor solicitar al interlocutor reunirse en otra ocasión para escuchar sus juicios.

2. No perder de vista que se trata de juicios y no de afirmaciones: Son las opiniones que otro tiene y no la verdad absoluta, pero tampoco la falsedad. Se debe reconocer que los juicios son discrepables y que no necesariamente tenemos que coincidir con ellos. Pero también reconocer que ellos resultan de mi comportamiento, por tanto quizás me ayuden a mejorar mi efectividad, a corregir mis acciones, errores.

3. Evaluar la validez del juicio: A veces recibimos juicios críticos a los que no tenemos por qué asignar validez absoluta. Siempre habrá personas que no estén de acuerdo con mi comportamiento y es imposible dejarlos a todos satisfechos. Pero es sumamente importante escuchar para saber lo que piensa, por qué lo piensa, y quizás demostrar que esos juicios están mal fundados, o que no corresponden a los hechos

4. Estar dispuesto a escuchar: Recibir juicios es una acción de escucha y ello no se refiere solamente a la apertura inicial sino durante toda la conversación. Los juicios críticos tienen el poder de cerrar nuestra capacidad de escucha y de activar nuestros mecanismos defensivos. Tenemos que estar siempre atentos para que ello no ocurra. Si por alguna razón no estamos preparados para escuchar, es mejor solicitar posponer la conversación. La buena educación siempre será bienvenida.

5. Indagar, averiguar: Si los juicios que nos entregan no nos resultan claros o evidentes, es bueno indagar y quizás descubramos antecedentes que no conocíamos o no ponderábamos de la misma manera. La entrega de un juicio crítico puede ser siempre una oportunidad de aprendizaje, y es conveniente obtener los mayores antecedentes sobre ella para poder aprovecharla adecuadamente.

6. Verificar lo que escuchamos: es una herramienta del escuchar efectivo, se llama "chequear escucha". Consiste en ofrecerle al interlocutor nuestra interpretación sobre lo que está diciendo. No se trata de repetir sus palabras, sino que decir en nuestras propias palabras lo que consideramos que el otro nos está diciendo. Con ello podemos "sintonizar" lo que se nos intenta transmitir y lo que estamos entendiendo. Es un "refraseo" de verificación: cuando creamos haber entendido al otro, repetimos lo que hemos escuchado. Esto nos permitirá verificar si hemos comprendido lo que el otro quiso decir.

7. Legitimar el punto de vista del otro: Esta es una herramienta decisiva para lograr retroalimentación. Para que funcione, en primer lugar debemos evitar atribuir intenciones o motivos al interlocutor. Para así no correr el riesgo de encuadrar lo que el otro dice en el observador que nosotros somos y no en el observador que él o ella es. Para evitar esto, debemos preguntarnos por las inquietudes o motivaciones que lo llevan a decir lo que nos

dice. Si sus inquietudes/motivaciones no nos resultan claras, lo debemos preguntar directamente. Para legitimar al otro es importante distinguir dos fenómenos diferentes: el "comprender" del "compartir. La legitimación del otro busca comprender por qué dice lo que dice o hace lo que hace. Pero ello no significa tener que compartir lo que está diciendo o las acciones que está tomando

8. Aceptar puntos de vista válidos: Expresarle al otro nuestros puntos de acuerdo es muy importante. Cuestión que no siempre es fácil. Con ello demostramos que estamos escuchando, que las diferencias no son irreconciliables y que, en algunas cosas, estamos de acuerdo. Además, si el interlocutor no escucha receptividad de parte nuestra en lo que nos dice, es posible que sus propios mecanismos de defensa se activen lo que compromete el proceso de retroalimentación

9. Tomarse tiempo para responder: Es importante desconfiar de nuestra capacidad de controlar nuestros mecanismos defensivos. Incluso cuando pensamos que los tenemos bajo control. En muchas ocasiones es mejor no responder de inmediato a los juicios críticos que nos entregan y darnos tiempo para reflexionar calmadamente sobre ellos. Al darnos tiempo, cabe la posibilidad que observemos cosas que en el momento no habíamos detectado. Que descubramos consecuencias de nuestras acciones o comportamientos mayores de las que nos señalaba nuestro interlocutor

10. Agradecer: Es conveniente e importante terminar la conversación agradeciendo al otro el esfuerzo que se ha tomado de compartir sus juicios críticos conmigo y brindarme la oportunidad de conocerlos y eventualmente disolverlos o intentar corregirlos conjuntamente. Se debe tener presente que pudo haberse quedado callado y no haberme brindado la posibilidad que ello me abre, tanto a mí como persona como al equipo en su conjunto. La entrega de juicios críticos es una acción que se debe valorar para que pueda repetirse en el futuro, para que se incorpore como parte del sistema de trabajo. Permite la retroalimentación, el aprendizaje, el crecimiento tanto individual como del equipo.

