



La comunicación

Nuestro reto de cada día



**Desarrollo
Sistémico**

N....

Muckenhirn, Rita
Comunicación... nuestro reto de cada día
Muckenhirn, Rita.--1a edición -- Jinotega.
La Cuculmeca, 2014.
80 p.: il

ISBN:

© La Cuculmeca
Asociación de Educación y Comunicación "La Cuculmeca"
Programa "Desarrollo Sistémico"
Teléfono: (00 505) 2 782 35 78
Teléfono: (00 505) 2 782 35 79
info@cuculmeca.org
<http://www.cuculmeca.org>
Jinotega, Nicaragua

Elaboración: Rita Muckenhirn

Revisión y corrección: Juanita Burghi

Fotografías: Rita Muckenhirn y Archivo La Cuculmeca

Diseño y diagramación: Con colaboración de Aureliano Orozco y Milagros González

Tiraje: 1000 ejemplares
Impreso en Ediciones Educativas, Diseño e Impresiones S.A. (EDISA)
Tiraje financiado por el Fondo de Gobernabilidad Democrática

Primera edición: Jinotega, Enero 2014

Estimado lector, estimada lectora:

Esperamos que disfruten este viaje por el camino hacia la visión.

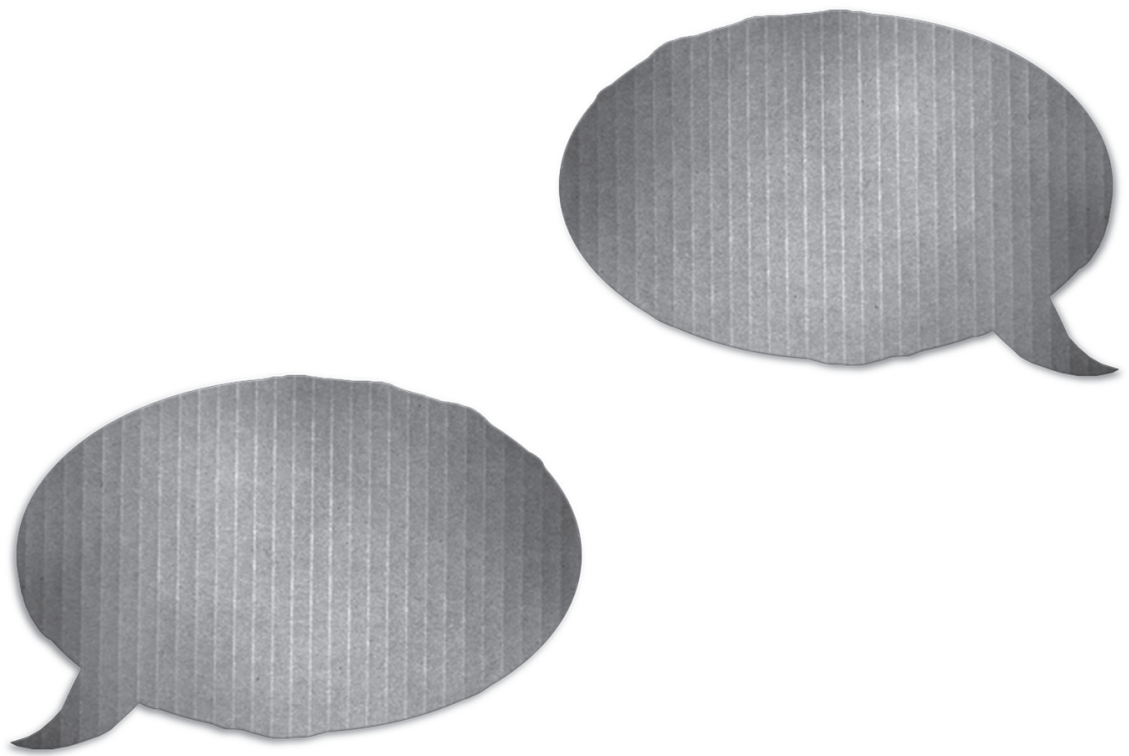
Queremos pedirle al utilizar este cuaderno tres cosas:

- ⊗ que su uso y reproducción total o parcial sea para fines sociales y no comerciales,
- ⊗ que siempre citen las fuentes,
- ⊗ que nos den retroalimentación sobre su utilidad, que nos hagan llegar sus impresiones, comentarios, sugerencias o aportes para mejorar la próxima edición o simplemente, saber en qué les ayudó su lectura.

Gracias

Comunicación

Nuestra reto de cada día



Quien busca...encuentra aquí

Gracias a...	6
Te presentamos	7
La comunicación... teóricamente hablando	9
○ ¿Qué es la comunicación?	10
○ ¿Qué es la "comunicación meta"?	11
○ ¿Qué es la comunicación desde la Escuela de Palo Alto?	12
○ Los axiomas de Watzlawick	26
○ Cuatro orejas y cuatro picos... la anatomía de un mensaje	27
○ Algunas dificultades comunes en la comunicación	34
○ Retroalimentación con connotación positiva	37
○ Retroalimentar sobre conductas no deseadas	40
○ Como comunicar malas noticias	47
Herramientas para la comunicación cotidiana en nuestras organizaciones	49
○ Entrenamiento de nuestras cuatro orejas	50
○ Reflexión sobre mi propio estilo de comunicación	53
○ Preparar conversaciones de manera enfocada	60
○ El empoderamiento lingüístico	64
○ El empoderamiento dialógico	70
○ Practicar retroalimentación con connotación positiva	75
Fuentes de sabiduría consultadas	78

Un aviso importante...

A lo largo y al final del cuaderno encontrarán referencias de otros cuadernos ya elaborados y de otras fuentes para explicar los conceptos mencionados, profundizar y complementar la lectura. Es importante tener presente el enfoque sistémico y sobre todo las actitudes sistémicas en todos los temas que desarrollamos.

Todos los elementos, procesos y metodologías están interrelacionados y por ende es importante trabajar en ellos a partir de una visión sistémica.

Cuando tengan dudas, si requieren de material adicional o quieren obtener los nuevos cuadernos que estamos produciendo, por favor, contáctense con cualquiera de las y los facilitadores(as) del Grupo Nahuales y/o con La Cuculmecca.

Gracias a...

Este pequeño cuaderno ha implicado la colaboración de muchas personas y varios sistemas de apoyo. A todas estas personas y organizaciones quiero dar aquí un reconocimiento especial, porque gracias a sus enseñanzas, aportes, paciencia, respaldo moral o aporte económico es posible poner en sus manos este intento de juntar conocimientos y experiencias con enfoque sistémico. Los saberes de muchas personas han sido indispensables para aterrizar el enfoque sistémico en el marco de los procesos de **comunicación**.

- Las y los autores que construyeron, reconstruyeron, compartieron y comunicaron sus conocimientos. Encontraremos sus referencias al final del cuaderno, porque ellos han sido fuentes de sabiduría que consultamos para la construcción, aplicación y adaptación de nuestros procesos de cambio.
- Nuestras profesoras Ruth Heise y Dagmar Hosemann, quienes facilitaron el Primer Diplomado de Desarrollo Organizacional Sistémico a nivel centroamericano y siguen acompañándonos en nuestro proceso de "tropicalización" de este enfoque.
- Las y los participantes del Primer Diplomado, impulsores(as) del Grupo Nahuales, que se propusieron tropicalizar, popularizar y difundir el enfoque sistémico en Centroamérica e incluso más allá. Y en relación al tema de comunicación, especialmente a Juanita Burghi, Cecilia Falla y Ellen Krumstroh por sus aportes y miradas críticas con connotación positiva.
- Iouri Langlet con sus aportes comunicacionales empáticos (o enzapáticos), provocadores y generadores de reflexión.
- Christoph Siegenthaler, cooperante de Interteam, por sus aportes con la mirada de una gestión de personas con enfoque apreciativo y motivacional.
- El gran equipo de La Cuculmeca que participa en nuestro proceso de desarrollo organizacional y que ayudó a mejorar y validar muchas de las herramientas que encuentran en este cuaderno.
- Las organizaciones de sociedad civil participantes del Proyecto "Sociedad Civil de Jinotega cohesionada ejerciendo control social en políticas públicas".
- Los organismos de cooperación quienes confiaron en este reto y que han aportado técnica y financieramente a los procesos de formación y desarrollo organizacional, elaboración, validación, reproducción y/o difusión de materiales:
 - Terre des hommes - Alemania
 - Terre des hommes - Suiza
 - Fondo de Gobernabilidad Democrática
 - Solidaridad Socialista y la Dirección General de Cooperación para el Desarrollo, Bélgica
 - Interteam

Así que cada vez que aprovechamos los conocimientos y aplicamos las herramientas recopiladas en este cuaderno les enviamos nuestro respeto, aprecio y agradecimiento profundo por su contribución a la construcción de un mundo mejor.

*Casi todas las cosas buenas que suceden en el mundo,
nacen de una actitud de aprecio por las y los demás.*

Dalai Lama



Te presentamos...

Con este cuaderno vamos a abordar uno de los aspectos de la vida cotidiana más comunes, más frecuentes y al parecer más difíciles... la **comunicación**. Siempre comunicamos algo, aunque no hablemos. Así que es uno de los ámbitos de desarrollo personal y organizacional que más necesitamos cuidar y mejorar... puesto que es la base de las (inter)relaciones con las y los demás actores de nuestros sistemas y sub-sistemas en y con los cuales convivimos, laboramos, promovemos procesos de desarrollo, etc.

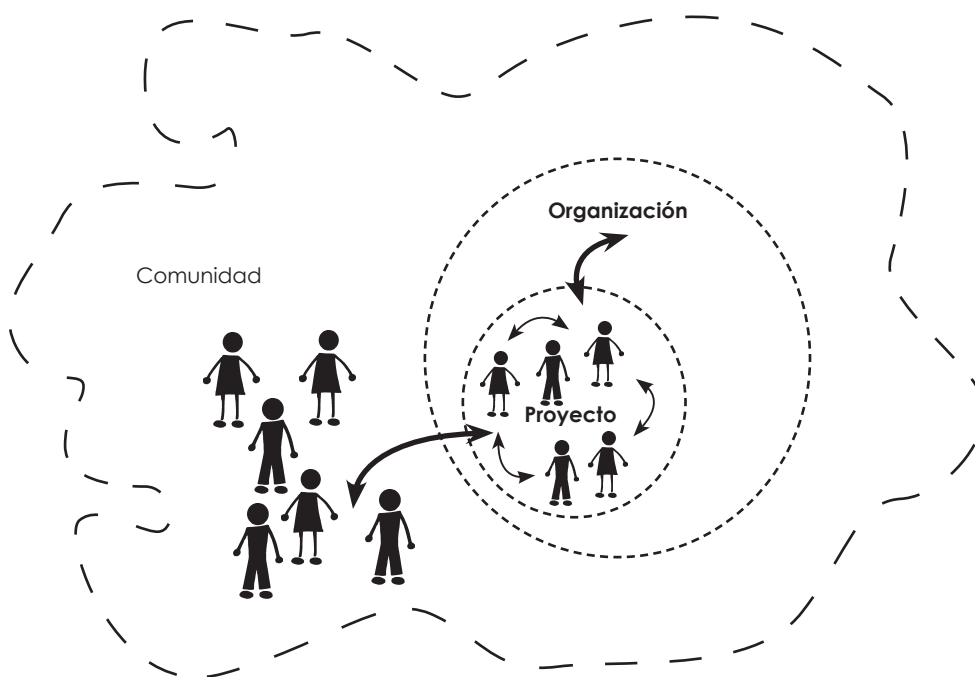
Antes de entrar en materia, les queremos presentar qué es este cuaderno y cómo usarlo. Este cuaderno es un **material de apoyo**. Su contenido y sus herramientas son una **oferta** que cada lector(a) puede **ajustar a su organización, grupo y contexto de trabajo**.

En vista de que la mayoría de los ejercicios han sido validados en el marco de un proceso de desarrollo organizacional de La Cuculmeca, encontrará muchas veces ejemplos de nuestra organización. Y precisamente son ejemplos. **Cada organización tiene su ADN**, su **cultura** muy particular, su **identidad** única, y por ende encontrará su **propio camino hacia el cambio deseado**.

Escoja, adapte, pruebe y practique, y haga su propio "coctel" de herramientas a partir de sus experiencias, conocimientos, y contextos propios. Además de ello, queremos poner énfasis en dos aspectos:



El desarrollo de nuestra organización, el desarrollo de las personas que trabajamos en ella y el desarrollo de las personas con y para quienes trabajamos se influyen mutuamente. No podemos desvincular el **desarrollo personal** del **desarrollo organizacional**, y/o del **desarrollo de nuestra comunidad**.



Compartir con aprecio y transparencia nuestros éxitos, así como las lecciones aprendidas, los errores y fracasos, nos ayudaría a todas las organizaciones a incrementar nuestro impacto en el bienestar de la gente y del ambiente y por ende en la construcción de un mundo mejor que solamente brilla con nuestros éxitos.

El desarrollo sistémico implica asumir nuevas actitudes y trabajar permanentemente desde la persona misma para así incidir en el desarrollo de la organización.

Con el aporte de este pequeño cuaderno, el o la lector(a):

- ☯ conocerá algunos conceptos y principios básicos de la comunicación humana,
- ☯ dispondrá de herramientas básicas para procesos de comunicación en la vida cotidiana de su organización, especialmente en relación a procesos de:
 - retroalimentación
 - manejo de críticas
 - transmisión de malas noticias.

De cara a los ejercicios, aquí unas aclaraciones prácticas...

¿Qué significan los símbolos?



Cuáles son los campos de aplicación de esta herramienta.
Qué contenido o elemento organizacional podemos desarrollar con esta técnica.



Cantidad de participantes y/o modalidad de trabajo: individual, en pareja o grupal.



Tiempo requerido.



Materiales que necesitamos para desarrollar el ejercicio.



Espacio que necesitamos y otros requerimientos especiales.



En qué fase del proceso de aprendizaje y cambio se puede usar:

- ☯ Calentamiento
- ☯ Orientación
- ☯ Desarrollo
- ☯ Cierre

La comunicación... teóricamente hablando



*La libre comunicación de
los pensamientos y las opiniones
es uno de los derechos
más preciados por el hombre.*

François de la Rochefoucauld

¡¡¡.... y por las mujeres también!!!

¿Qué es la comunicación?¹

Desde que nacemos, nos comunicamos.
Nuestro primer grito es nuestra primera señal,
primera señal de vida, el decir "aquí estoy",
el entrar en contacto con el mundo y los demás seres.

La sonrisa de nuestra madre fue uno de
los primeros mensajes que recibimos al llegar al aire libre.

Después, observando y escuchando aprendimos
a sobrevivir y a vivir según los códigos de las personas
de nuestro entorno.

Los códigos son el idioma, la cultura, las creencias religiosas, las costumbres...

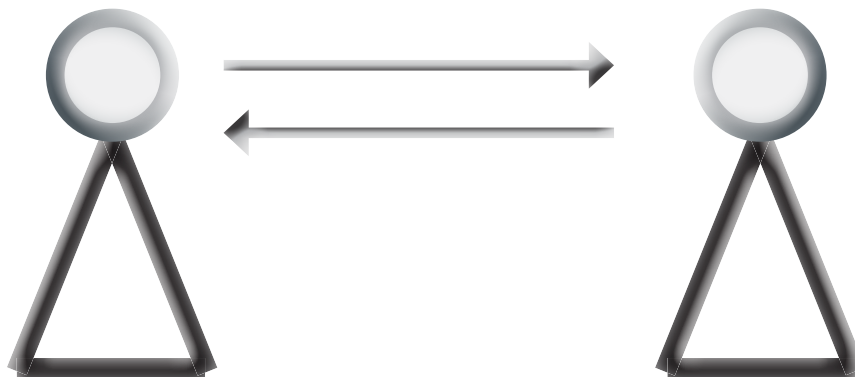
Hoy, a cada momento, en nuestra forma de hablar, de pensar, de vivir, de reír, de vestirnos...
estamos utilizando estos códigos para transmitir o recibir informaciones o mensajes.

En otras palabras, podríamos decir (y comúnmente se manejan conceptos similares a éste) que...

"La comunicación es la transmisión de mensajes o señales mediante un código común de un(a) emisor(a) a un(a) receptor(a)."

Vayamos conociendo y analizando entonces algunos conceptos básicos de la comunicación.

Algo esencial en los procesos de comunicación humana es la bi-direccionalidad.
O sea, las flechas que representan el mensaje van y vienen en ambas direcciones, porque realmente sólo se puede hablar de comunicación, cuando las personas participantes tienen oportunidad de expresarse.



Si decimos que la comunicación es el "intercambio de mensajes" entre dos o más interlocutores,
entonces la comunicación se basa en nuestra capacidad de emisión y percepción.



Emisión

- ☞ Por medio de nuestro idioma disponemos de un sistema de signos, códigos y reglas que nos permiten transmitir una noticia con un significado relativamente claro y generalmente inequívoco.
- ☞ Sin embargo, no nos comunicamos sólo por medio del idioma, sino también por el tono de voz, la mímica, los gestos y nuestra expresión corporal, mediante la mirada, nuestra irradiación y finalmente por medio de nuestras acciones y comportamientos.

Percepción

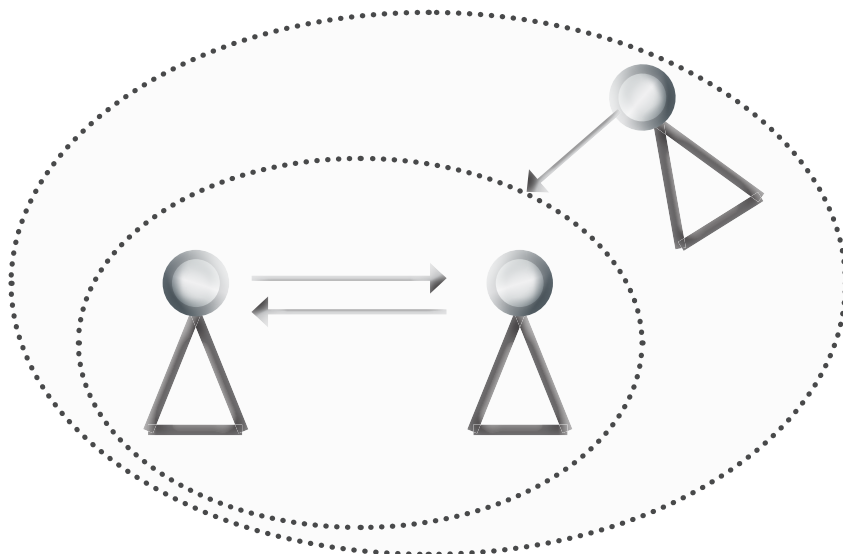
- 👂 A través de nuestros órganos sensoriales (ojos, oídos, manos, etc.) captamos los mensajes que nos llegan del medio ambiente y los transformamos en nuestra mente en impresiones estructuradas. Pocos ejemplos simples pueden demostrar que nuestra percepción es selectiva, superficial e incompleta. Completamos la información, elaborándola mentalmente en base a estructuras previamente conocidas (interpretación). Los expertos en comunicación nos dicen que tendemos a percibir cosas que:
 - 👂 Podemos entender (capacidad).
 - 👂 Esperamos (expectativas).
 - 👂 Buscamos (propósito).

¿Qué es la “comunicación meta”?

Un término importante antes de entrarle de lleno al tema, es la comunicación a nivel meta o “meta comunicación” o “comunicación meta” que utilizaremos a lo largo de todo este cuaderno.

La comunicación meta es..

- la comunicación sobre la comunicación,
- la observación y retroalimentación sobre la comunicación desde el nivel meta, desde la perspectiva de pájaro.



Ejemplo de comunicación meta:

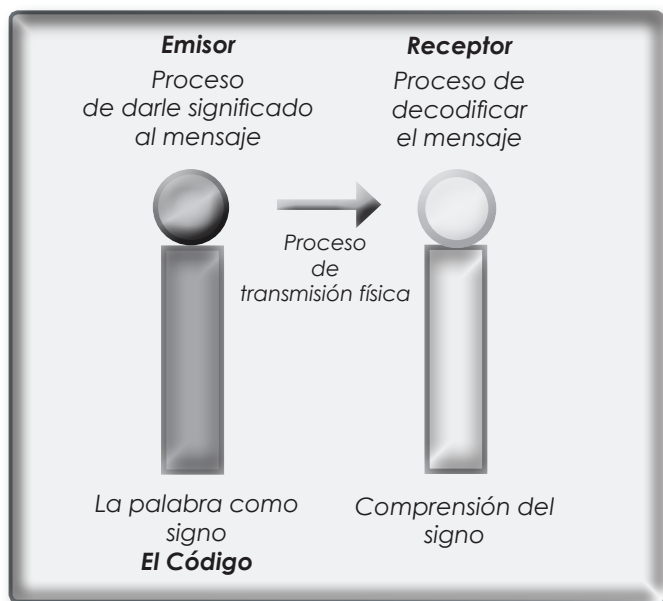
Una tercera persona escucha y observa una conversación y luego les retroalimenta a las personas que estuvieron involucradas en la comunicación sobre qué y cómo percibió la misma.

Esta meta comunicación nos puede dar nuevas pistas al darnos cuenta qué efecto tiene nuestra conversación en una tercera persona.

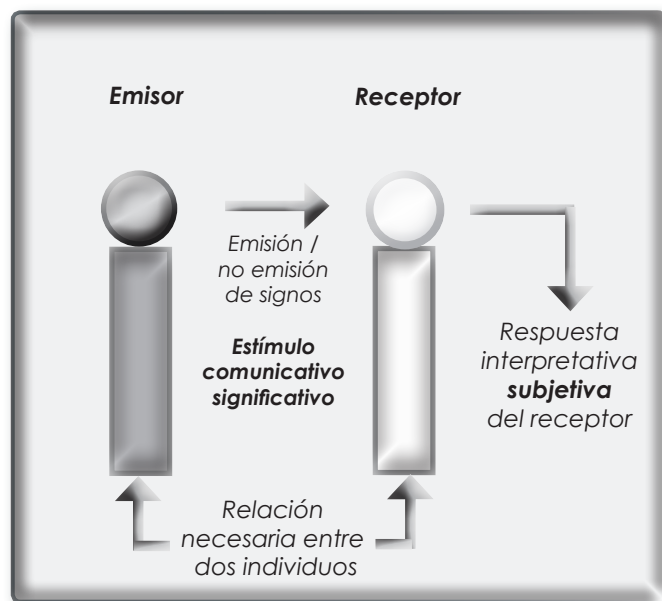
La comunicación vista desde la Escuela de Palo Alto

Ahora vayamos poquito a poco desencolochando este rollo de la comunicación conociendo un poco más lo que dicen los comunicólogos de Palo Alto sobre la comunicación.²

Una manera de abordar los problemas de comunicación se puede dar desde **la perspectiva del proceso comunicativo “en sí mismo”**. Veamos dos perspectivas diferentes acerca de la comunicación y especialmente relacionados a los “efectos” que el proceso produce en la persona receptora.



En este primer caso, los problemas planteados se originan por la propia estructura del proceso (o de los procesos).



En la segunda posibilidad se contemplan únicamente las interpretaciones / respuestas que, de forma observable, se dan en la persona receptora cuando ésta recibe lo que pudiera denominarse el “estímulo” comunicativo.

¡¡¡No nos interesa el proceso en sí, nos interesan las consecuencias que tiene sobre el individuo!!!

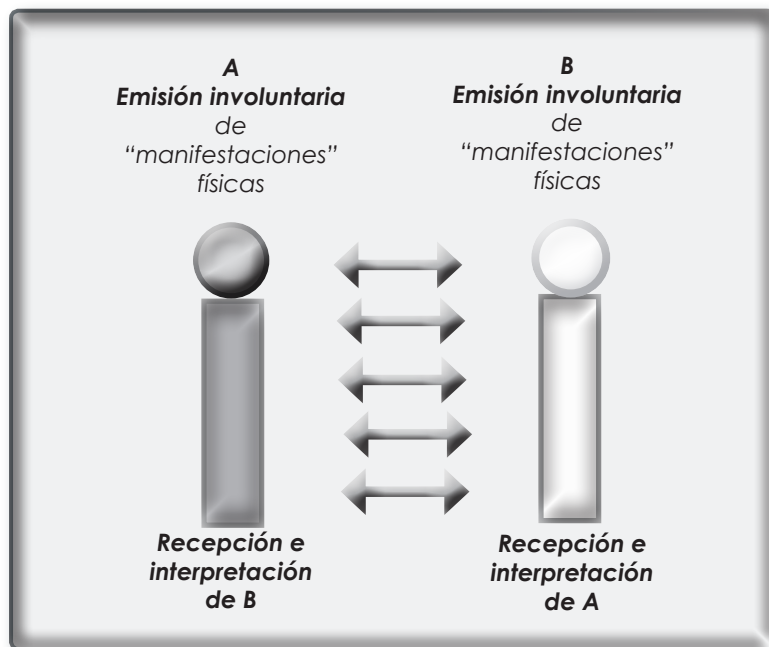
La concepción que abordaremos en este cuaderno tiene como fundamento las investigaciones de la “Escuela de Palo Alto” en California, entre cuyos representantes de renombre se encuentran los impulsores de la Nueva Comunicación como son Paul Watzlawick, J.H. Weakind o J. Helmick Beavin. Sus estudios y prácticas en el Mental Research Institute (MRI) han sido un aporte importante para enriquecer el pensamiento y la actuación sistémicos. **Paul Watzlawick** resumió este nuevo enfoque constructivista de la comunicación en **5 axiomas** que estaremos retomando en el desarrollo teórico y práctico de este cuaderno:

- **No se puede no comunicar.**
- **Cada comunicación tiene un aspecto de relación y uno de contenido.**
- **Cada comunicación es digital y análoga a la vez.**
- **La comunicación es simétrica y complementaria.**
- **Cada comunicación tiene pausas e interrupciones.**

¿Qué es entonces la “nueva comunicación”?

Una premisa básica de la “nueva comunicación” es que cuando dos o más personas están en una “situación” de relación, por muy limitada que ésta sea, siempre se da alguna comunicación.

Por ejemplo, dos personas totalmente desconocidas, se encuentran en una parada de buses o en una venta. Durante el tiempo de espera hasta llegar el bus o hasta ser atendidos están en una situación relacional, y por ende, se establece una comunicación entre ellas, aunque no se hayan dirigido ni una sola palabra.



Claro está que esta comunicación es una **interpretación subjetiva** que cada persona hace de las “manifestaciones” de la otra.

¿Cuáles pueden ser esas manifestaciones físicas?

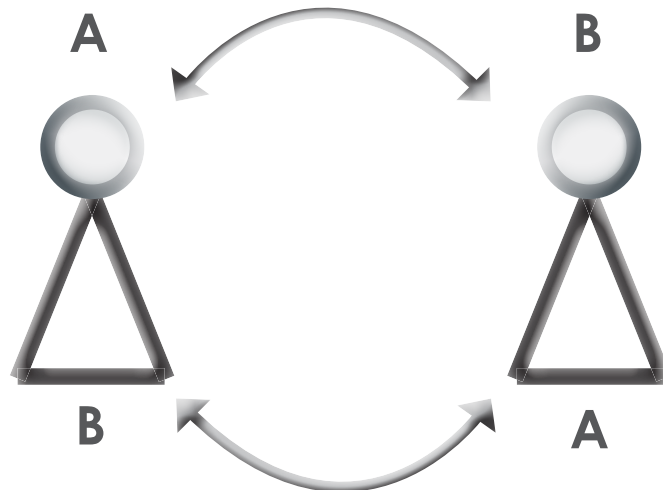
La forma de vestirse, la cara, los gestos, los movimientos, la mirada, etc. de la otra persona.

Esta interpretación es, por otra parte, involuntaria. Las y los estudiosos de Palo Alto dirían ahora que “la comunicación es obligatoria y no podemos huir de ella”. Observemos un ejemplo:

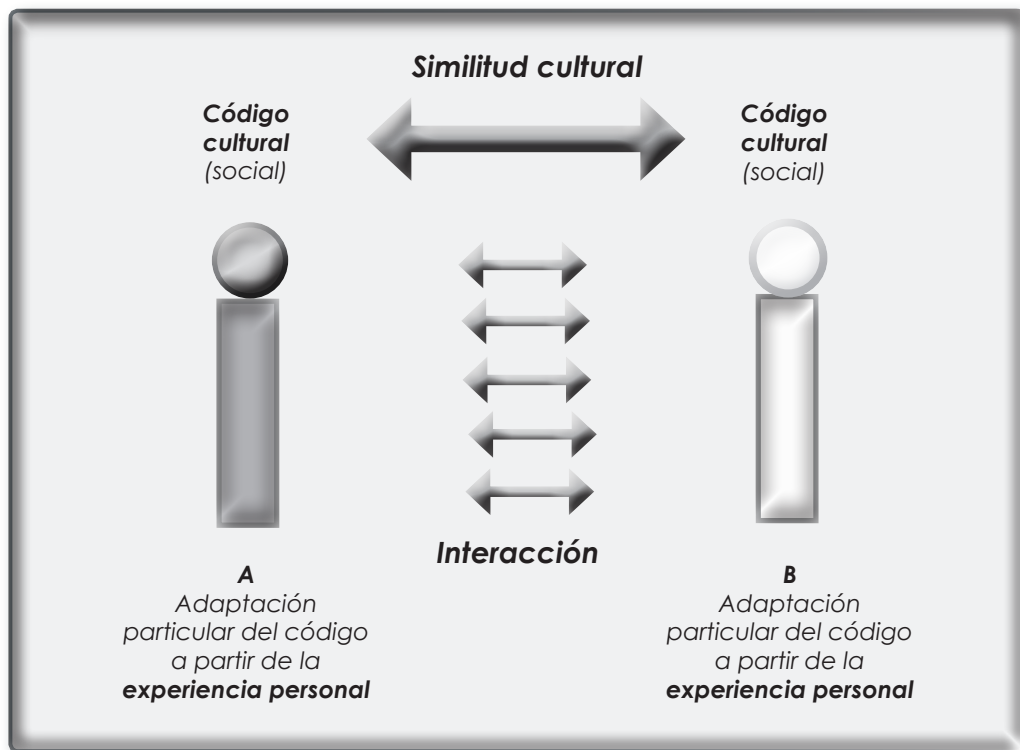


¿Qué observa usted? ¿Qué interpreta usted?.....

Como podemos deducir de lo anterior, no existe por ende, un(a) emisor(a) y un(a) receptor(a). Ambos elementos del sistema de comunicación actúan como tales de forma simultánea.



Claro que la interpretación que le da cada uno a la comunicación depende de su código de valores propio. Y aunque a la vez existe un código "superior" que engloba las interpretaciones de un determinado colectivo cultural, la descodificación y por ende la interpretación de la comunicación se realiza a partir de la pura subjetividad de cada persona. Depende de su mirada, sus percepciones, etc.



Cada persona realiza a nivel individual una adaptación particular del código de acuerdo a su experiencia personal, o sea, su historia, sus vivencias, sus aprendizajes, su contexto específico, que inciden en la interpretación de la comunicación.

Otro elemento clave es la interacción. El enfoque sistémico observa sobre todo las relaciones y las interacciones entre las personas, sub-sistemas y sistemas más que el contenido.

Profundicemos un poco más en las "manifestaciones" físicas que podemos diferenciar en dos niveles.

Dos niveles de “manifestaciones” físicas



Nivel 1

Tipo de vestuario
Movimientos del cuerpo
Miradas
Tipología del cuerpo
Tipología de la cara
Olores

**Manifestaciones
sin una deliberada carga
significativa / codificada**
(culturalmente en vías de ser paulatinamente codificadas)



Veamos, por ejemplo, qué connotación le podemos dar al vestuario según nuestra experiencia personal.

- ☹ Si un policía me ha golpeado en una manifestación pacífica, seguramente observaré a todos los policías del mundo con cierto recelos y temor.
- ☹ Si en mi familia o círculo cercano, un niño fue abusado por un cura, vería con recelos a cualquier hombre que vista el hábito.

Ahora imagínense a ambos hombres vestidos “de civil” yendo a una fiesta popular de su barrio.
¿Cómo cambiaría su percepción?
¿Cómo cree que cambiaría la relación e interacción entre ambos?

Para ilustrar un poco más este nivel 1 de la comunicación, aquí una anécdota de mi experiencia personal...

Personalmente, para mí la policía nicaragüense ha sido una de las policías más tranquilas, populares y relajadas del mundo. Sin embargo, en Jinotega, en los años 2004 a 2006 se dio una movilización ciudadana masiva alrededor de la lucha por sus carreteras y caminos que habían estado totalmente deteriorados. Después de una marcha pacífica en la cual se volcó el pueblo de Jinotega a las calles, pobres, ricos, jóvenes, personas mayores, productores(as), comerciantes, estudiantes, etc., finalmente el Presidente de Nicaragua mandó a su Ministro de Transporte. Y éste, asustadísimo, llegó a la reunión en la Alcaldía “acompañado” por los antimotines.

A quienes nos tocó estar en la sesión de negociación nos dio temor y “arrechura” a la vez. Temor porque era impresionante ver a los antimotines rodeando la normalmente tan pacífica Alcaldía del pueblo aún más pacífico de Jinotega. Se sintió la tensión en el aire sin que haya pasado nada violento. Después nos dimos cuenta de que la mayoría de los anti-motines eran miembros de la policía local, o sea, vecinos nuestros.



¿Cómo hubiera cambiado nuestra percepción al saber que detrás de los cascos y visores "protectores" están nuestros vecinos, amigos, bróderes...?

¿Cuántas veces nos dejamos impresionar, maravillar, atemorizar....solamente por las manifestaciones del nivel 1... o sea, las miradas, el tipo de vestuario, la tipología de la cara, del cuerpo, los olores...?

¿Cómo reaccionamos ante un campesino bien sudado y ante una persona bien perfumada?

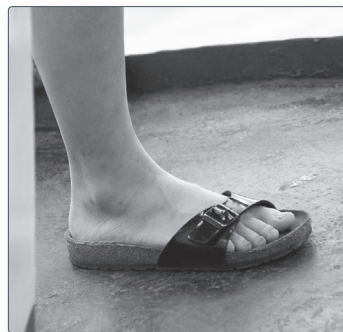
¿Cómo percibimos a alguien con cara de "yo no fui" y alguien con "cara de malo"?

¿Cómo apreciamos a una persona vestida de manera humilde y otra que anda ropa de marca?

El lenguaje popular sabe plasmar muy bien esas manifestaciones físicas, por ejemplo, existe "el amor a primera vista" o "las miradas que matan". Una mirada puede expresar aprecio, cariño, duda, recelos, temor, odio y mucho más.

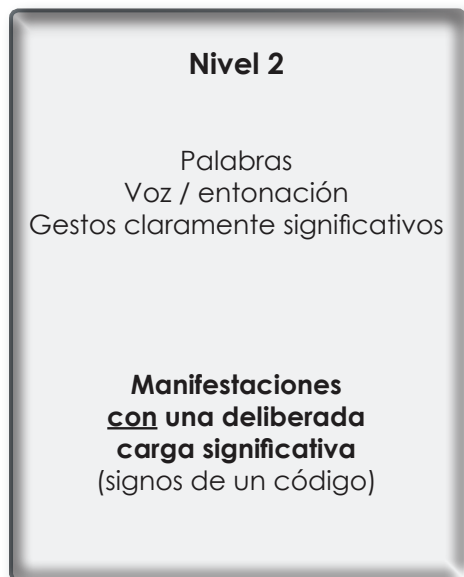


En alemán hay un dicho "El vestuario hace a la gente".... o recordemos el cuento popular del rey y el sastre quien lo hace creer que viste las prendas más lujosas y en realidad salió desnudo a la calle.



Bueno, una manera de quitarnos esta carga cultural que le damos a las manifestaciones físicas (incluyendo los puestos jerárquicos que ocupa una persona, podría ser que nos la imaginemos sin ropa, como el rey, tal como vinimos a este mundo... o en situaciones cotidianas que nadie más puede hacer por ellos, aún teniendo un ejército de sirvientes a sus órdenes... (no entraré en detalles... ahí de usted hasta donde deja volar su imaginación...).

Vayamos ahora al nivel 2... ➔ ➔ ➔



En la actualidad es cada vez más frecuente cómo las “manifestaciones” del nivel 1, que en principio, no deberían estar cargadas de significación, van llenándose de la misma y por ende, influyendo nuestra percepción. Muchas veces, este significado que le damos al vestuario, a los movimientos del cuerpo, a las miradas, a la tipología del cuerpo y de la cara y a los olores, actúa en detrimento del nivel 2, que se supone que aportaría los verdaderos datos o contenido de la comunicación.

La forma de vestirse, el olor a un perfume determinado, un peinado especial o moverse con determinados gestos tiene como consecuencia que suponemos que determinada persona pertenece a “x” o “y” grupo social.

Cada vez más, especialmente el vestido, pero también el uso de determinados aparatos electrónicos (si uso un celular “charrula”, un Blackberry o un iphone, si tengo una cámara Sony o una Nikon, si uso una Mac o “sólo” una portátil del montón....), se vuelven más importantes para sentirse incluido y mostrar pertenencia a un grupo social determinado.

En vista de que la publicidad marca la pauta sobre cómo se visten los grupos “prestigiosos”, el vestuario se vuelve cada vez más “uniforme”... y con ello pretendemos que las y los receptores de esta información del nivel 1 nos identifiquen de la manera que deseamos.

La persona receptora interpreta “lo que ve”, las señales que recibe.

- ☉ Si la persona emisora es hábil puede influir en la interpretación de la persona receptora, lo que muchas veces tratamos de hacer cuando vamos a una entrevista de trabajo.
- ☉ Ahora, si la persona receptora también es hábil, intentará “leer” entre líneas y buscando lo que está detrás de la apariencia significativa de la primera.

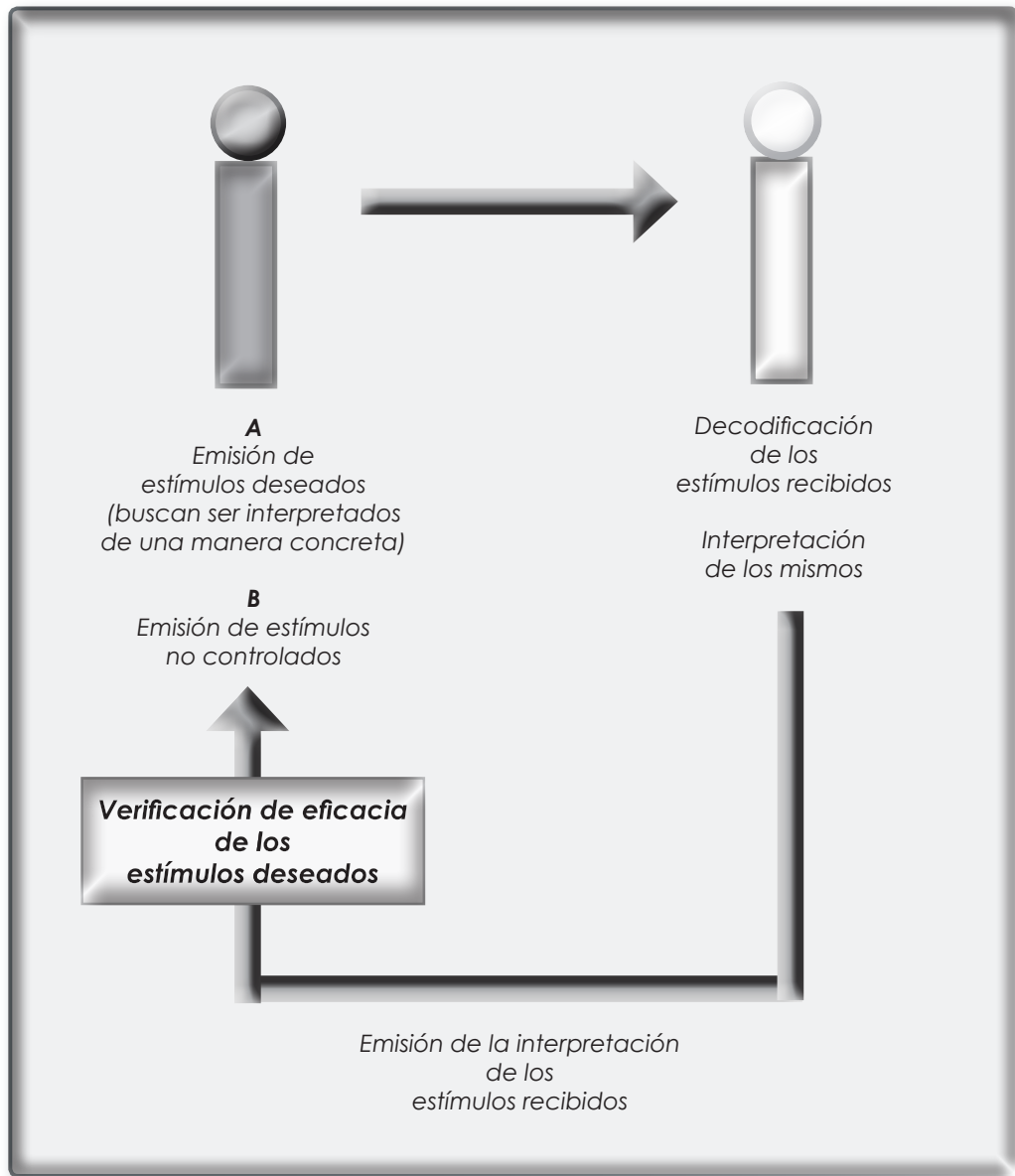
No obstante, sea como sea, se ha producido un proceso de interrelación comunicativa la cual será tan superficial o tan profunda como sea el carácter observador y cuanto mayor sea la “sensibilidad” emisora/ receptora de sus participantes. Sea ésta mucha o poca, se ha establecido la relación y la continuidad de la misma.

El nivel 2, o sea, el hecho de que se le agregue palabras, voz y/o gestos a la interacción estará siempre influenciada por la interpretación subjetiva que le den las y los participantes de la comunicación a los factores del primer nivel.

O sea, la manera con la nos dirigimos la palabra (nivel 2), por ejemplo, en la parada de buses, dependerá mucho de qué es lo que hemos percibido en relación a los códigos culturales y sociales del nivel 1.

Es decir, la "interpretación" se habrá hecho en virtud de la adaptación personal que cada participante haya podido hacer del supuesto "código social". Ello quiere decir que un(a) participante puede suponer que "da" una determinada imagen comunicativa y ésta puede ser interpretada radicalmente al revés por la persona receptora.

La duda ante la interpretación por parte del "otro" de la imagen emitida y deseada, obliga a la persona emisora "constatar" o verificar los efectos producidos. O sea, en este momento, la persona emisora debe interpretar las manifestaciones de la persona receptora que son respuestas al estímulo emitido por ella. Y el círculo comunicativo se cierra...



Los efectos de la interpretación

Ambas personas protagonistas de la comunicación "global" asumen el rol de emisora y receptora a la vez. Y en ambas se producen una serie de efectos a los que vamos a echar un vistazo un poquito más de cerca.

Algo importante que es válido tener presente que estos fenómenos se producen siempre que entremos en una situación de comunicación, o sea, siempre que interactuamos con otra persona. Sea en el ámbito familiar, de pareja, laboral, comunitario o en situaciones de la vida pública, las comunicaciones siguen las mismas características.

☹ **Desconfianza de las palabras o del significado de la emisión.**

Lo que "se dice" (nivel 2), no concuerda con la imagen transmitida (nivel 1). La persona receptora "desconfía" de la **verosimilitud**¹ de lo transmitido en forma de palabras.

Hago una presentación a mi equipo y veo caras aburridas, entonces les pregunto... "¿Qué les parece?". Y si me contestan... "Sí, jefa, está muy interesante", me deberían entrar serias dudas sobre la sinceridad y la verosimilitud de lo dicho (nivel 2) en relación a lo expresado con sus miradas y posturas (nivel 1).

Lo más importante de la comunicación es escuchar lo que no se dice.

Peter Drucker



☹ **Reacción contraria de lo enunciado a través de las palabras.**

La persona emisora se muestra agresiva y prepotente en el nivel 1 y obliga a una reacción negativa por parte de la persona receptora. Lo dicho en el nivel 2 pierde significación e, incluso, adquiere una connotación adversa.



El vestuario y la postura del policía emite un mensaje tipo "aquí mando yo, yo tengo el poder".

Si él le dice a las y los participantes de la procesión... "Estoy aquí para protegerles...", las personas receptoras se pueden sentir burladas, porque para ellos, la "protección" puede ser sinónimo de "control, vigilancia, opresión..."

Por ende, las palabras del policía provocarán más bien rechazo y la espiral de desconfianza sigue incrementando.

¹ Verosimilitud = cualidad de lo que parece verdadero o creíble.



Reacción de olvido

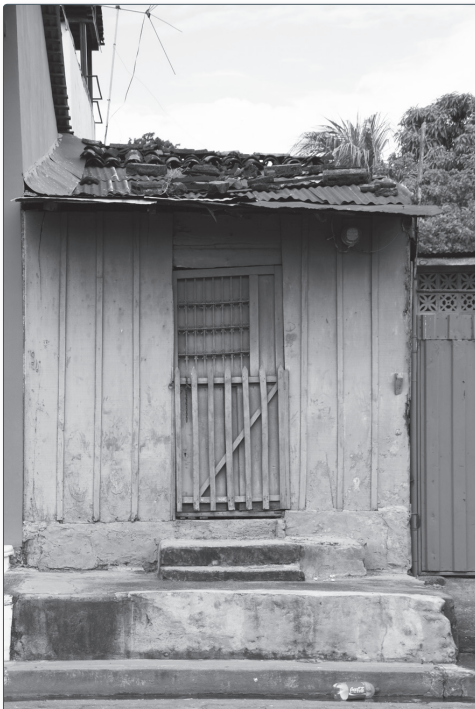
La persona emisora transmite en el nivel 1 una sensación de poca convicción. Popularmente podríamos decir que “no se lo cree demasiado” o “no se lo traga ni ella misma este cuento”. Puede estar relacionado con “sensaciones” de inseguridad, desgano, falta de “seriedad”, dominio insuficiente o de estar poco interesada en la cuestión que plantea.



Obligación de fijar la atención sobre otro aspecto

Algún o varios aspectos del nivel 1 son tan “fuertes” que la atención de la persona receptora queda totalmente absorbida por la “forma” de vestir, “forma” de hablar, los movimientos, etc. de la persona emisora. Su atención queda “retenida” por algún aspecto marginal de la persona emisora y la persona receptora no presta atención al significado emitido verbalmente en el nivel 2.

Esto muchas veces se da en ambientes donde el tipo de mobiliario y su disposición son interpretados de manera muy “fuerte” por el receptor. O la imagen de la casa, de los espacios físicos o de la misma casa o incluso de su puerta ya nos “habla” sobre sus habitantes sin ni siquiera haber tenido contacto con ellos.



Usted fue citado a una entrevista de trabajo en dos lugares diferentes.
¿Qué piensa al llegar sin haber entrado todavía?
¿Cómo influirá el contexto su comunicación?



Reacción de admiración

Reaccionar a la persona emisora con admiración puede ser una modalidad del efecto anterior. alguna o varias manifestaciones del nivel 1, en cualquiera de los dos participantes, tiende a desviar la atención. Uno u otro tienden a situarse en un plano de dependencia generado no por el contenido de la transmisión sino por las formas que ésta adquiere.



Bloqueo comunicativo del nivel 2

Las manifestaciones del nivel 1 de una o ambas personas participantes impiden que se produzca una manifestación del nivel 2, o sea, se “bloquea” parte de la comunicación.

“No salen las palabras”, “nos quedamos mudos”, “nos tragamos la lengua”, dicho en expresión popular. Puede producirse por cierta “timidez” de un(a) participante.

Después de mucho tiempo logro la deseada entrevista para poder aplicar a un trabajo soñado. Preparo minuciosamente todo lo que queremos expresar, cómo “vender” mis experiencias y capacidades. Cuando entro a la oficina de quien sería mi nuevo jefe, me impresiona su mirada fuerte, su cuerpo y estatura. Me siento “desnudo” frente a él aunque ni siquiera hayamos abierto la boca ninguno de los dos y él puede ser la persona más tranquila.



Competitividad comunicativa

Aquí también se trata de un bloqueo del nivel 2 de comunicación. El fenómeno podría enunciarse algo así como: “Diga usted lo que quiera, a mí me importa poco” y a la vez está acompañado por la emisión de un mensaje al estilo: “lo mío sí que es importante”.

Como consecuencia, se produce una competencia comunicativa que niega la verdadera comunicación.

El estímulo que origina A es decodificado por B como algo vacío de verdadero contenido y emitido únicamente como “provocación”. Es el diálogo de «sordos» que suele conllevar una verdadera carga de agresividad. No obstante, se trata de una comunicación real, sólo que el contenido de la misma está basada, precisamente, en los mensajes de nivel 1 que se emiten y que se responden sin que exista en ellos “reflexión” consciente de los enunciados.

“Me gustaría abordar lo que pasó en el evento de la semana pasada para que podamos mejorar en el futuro.” “Esto puede ser importante para vos y lo puedes ver otro día con tu equipo, lo que nos interesa es saber cuánto generó el evento.”

Suele ser una experiencia triste en la que no existe vencedor ni vencido y en la que se desaprovecha la racional fórmula de “escuchar” honestamente y de dar respuesta coherente según las ideas particulares. Este fenómeno comunicativo suele estar basado en la más simple “falta de respeto” por el partícipe en el juego de la comunicación.



Indiferencia comunicativa

Se da cuando, después de la decodificación del nivel 1, uno de los dos participantes, o ambos, consideran que nada nuevo puede aportar el otro en el área "significativa", en la transmisión de mensajes. El nivel 2 suele entonces llenarse de lo que denominamos "frases vacías" que, en todo caso, cumplen una nueva tarea social.

Una facilitadora se para en la puerta de la oficina de su jefa y le dice "Buenos días". La jefa ni levanta la vista y sigue chequeando su correo electrónico y apenas le dice: "Buenos días, ¿cómo amaneciste?"

El nivel 1 (no levantar la vista y seguir trabajando) muestra la indiferencia aunque es acompañada por un mensaje del nivel 2 (buenos días....) el cual finalmente se convierte en frase vacía.

Escuchar es el arte de prestar atención, manteniendo la mente abierta para comprender íntegramente el mensaje que se emite.

Es importante mantener el contacto visual, observar el lenguaje corporal de las personas, pedir aclaraciones y leer los mensajes no verbales.

Resumiendo: leer entre líneas.

Carmen Yates



Es el acento el que convence y no las palabras.

D. de Girardin

Para hacerse comprender lo primero que hay que hacer con la gente es hablarle a los ojos.

Napoleón

La credibilidad de la persona emisora

La eficacia en la transmisión de un mensaje (en este caso “mensaje codificado”, palabras) es directamente proporcional al grado de **credibilidad** que la persona receptora otorgue a la persona emisora.

Es decir: la cierta garantía de que un mensaje será descodificado en el sentido en el que se emite (“entendiendo” el mismo contenido semántico² que se expresa), depende de que el nivel 1 aporte al receptor una “pre-comunicación” (que, evidentemente, es ya una comunicación en sí misma), que le predisponga a **creer** lo que está escuchando.

El mensaje en sí mismo, por muy objetivo que pretendamos que sea, viene determinado por la **subjetividad** de la interpretación que mutuamente hacen de ellos los partícipes en el fenómeno comunicativo.

La “credibilidad” es una categoría del emisor, no del mensaje transmitido. Esta se muestra, como es lógico, en el ya analizado nivel 1 de comunicación (“pre-comunicación” o “meta-comunicación”).

Algunos **criterios** que determinan la credibilidad y por ende la **calidad de la comunicación** son:

- Expresión del rostro.
- Mirada a la persona receptora.
- Ambiente físico (evitar sobre todo ruidos).
- Tono de voz.
- Ausencia de tensiones, por ejemplo, utilizando el “sentido del humor”.
- Deseo de no “imponer o avasallar” a la persona receptora.
- Afabilidad.
- Interés real en lo transmitido.
- Preocupación por el hecho de que la persona receptora “entienda”.
- Demandar opiniones (retroalimentación comunicativa).
- Empleo de signos (palabras, gestos, etc.) que la persona receptora “entienda”.
- Predisposición a convertirse, a su vez, en persona receptora.
- Naturalidad y sinceridad.
- Dar la sensación de “asequible” o “con apertura de aprender de la otra persona”.
- Planteamiento del mensaje como “alterable” por la persona receptora, cambia de opinión según las respuestas.



Naturalmente es difícil detallar todas aquellas “manifestaciones” del nivel 1 que generan la necesaria credibilidad como emisor(a) de un mensaje, en todo caso debemos insistir en que dicho mensaje no puede ser verdaderamente “operativo” si no “nace” de un emisor, de una fuente interpretada anteriormente como capaz de “ser escuchada”.

La comunicación como fenómeno humano que es, está ligada, lógicamente, al eterno juego de las interpretaciones personales y de ellas depende.

Si la persona emisora debe mantener ciertas “formas” como tal, lo que también es evidente es que la persona receptora debe presentarse como un elemento capaz de “aceptar” el mensaje. No olvidemos que mientras la persona emisora transmite su mensaje está, simultáneamente, descodificando e interpretando la imagen que la persona receptora da como tal.

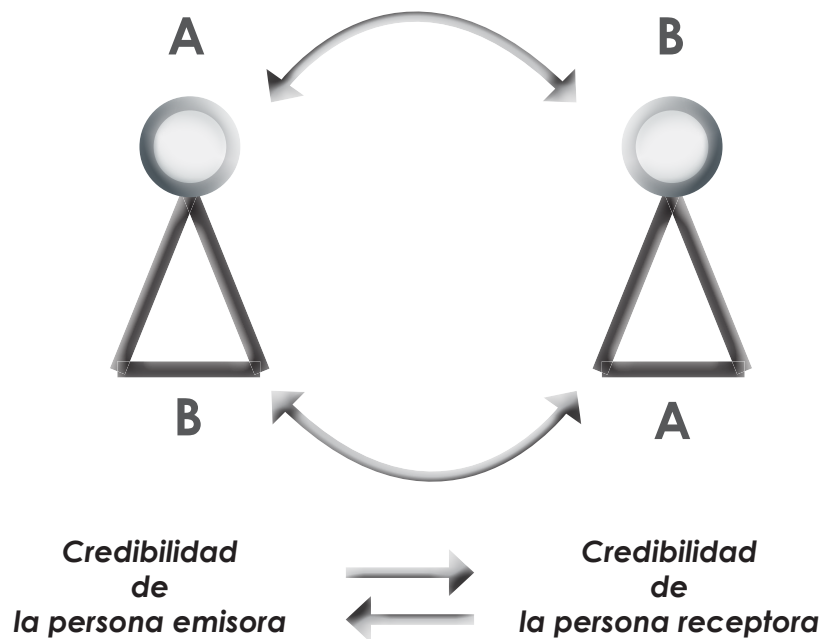
Ello, el famoso “vaivén” de la comunicación, el continuo feed-back, matiza y modifica el proceso de transmisión. No olvidemos tampoco que toda transmisión de un mensaje es, en cierto sentido, la emisión de una “información” y que el emisor desea que ésta sea recibida como él cree que “merece”.

2 Semántica: Parte de la lingüística que estudia el significado de los signos lingüísticos y de sus combinaciones.

El hecho de que el mensaje sea recibido por un(a) participante del proceso de comunicación que presente las siguientes actitudes, generalmente suele provocar un efecto negativo en la comunicación:

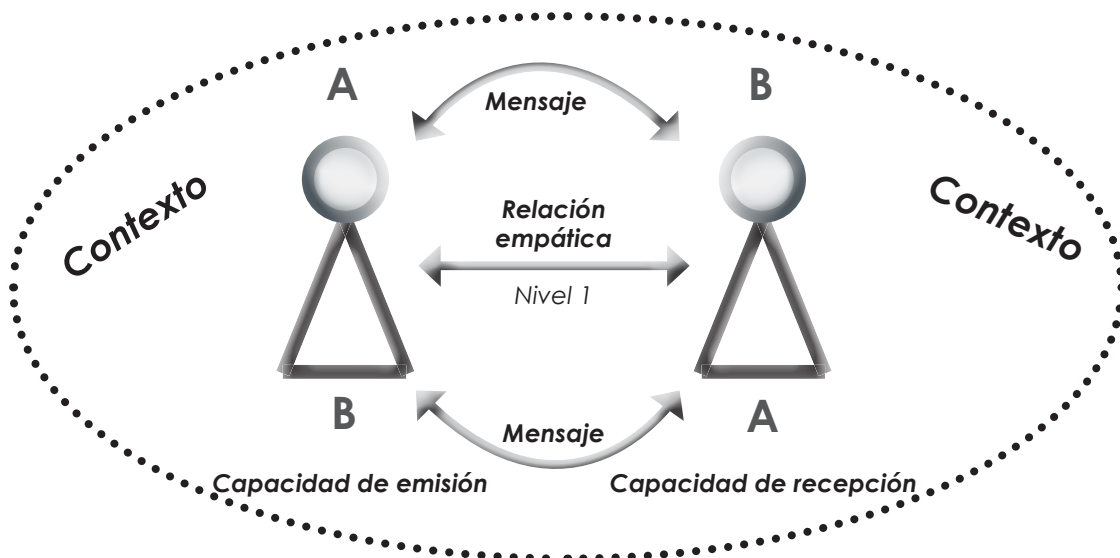
- Se muestra poco interesado por el tema o por el emisor.
- No mira al emisor.
- Está constantemente manifestando que "eso ya lo sabía" (niega la "sorpresa" informativa).
- Desea acelerar el proceso de transmisión.
- En lugar de "escuchar" prepara ya su intervención futura (competitividad comunicativa).
- Desvirtúa, malinterpreta deliberadamente o desprecia el mensaje.

En cierto sentido, diríamos que la "credibilidad" de la persona emisora debe estar en correspondencia con la "credibilidad" de la persona receptora como tal, con la manifestación por parte de ésta última de que el mensaje es "aceptado" y se intenta de él una descodificación justa y positiva.



En el fondo, no hablamos más que de establecer **empatía** entre las y los participantes en una comunicación, la cual también se necesita manifestar "físicamente". Esta requiere poder ser "observada" por ambas partes, dado que en tal observación está la comunicación del nivel 1, la "afectiva".

Tanto si ocupamos el rol de emisor(a) o de receptor(a) siempre implica un determinado grado de **adecuación al contexto en el cual se desarrolla la comunicación** de acuerdo a cada caso y situación concretos (mundo del trabajo, política, negocios, enseñanza, etc.) que debe ser atentamente estudiada.



La **comunicación "objetiva"** (por llamarla de alguna manera), o sea, la transmisión del signo estrictamente codificado (palabras, lenguaje "hablado") suele tener importancia relativa en el proceso general de la comunicación. La escuela de Palo Alto indica que éste no supera, en la totalidad del proceso, más de un 20 % de la comunicación total.

Entonces podemos concluir que la "credibilidad" de la persona emisora depende más bien del "comportamiento" como tal, no en la emisión del contenido del mensaje como tal que incluso se da posterior a la primera interpretación.

Además por lo general ambas partes, la persona emisora y persona receptora, a su vez, suelen entrar al proceso de comunicación con cierto "pre-conocimiento", es decir, cuando dos personas deben "hablar" por primera vez puede decirse que existe ya cierta expectativa que "sitúa" a los dos partícipes en determinado "nivel".

La "**expectativa**" en relación al proceso de comunicación suele estar influenciada por:

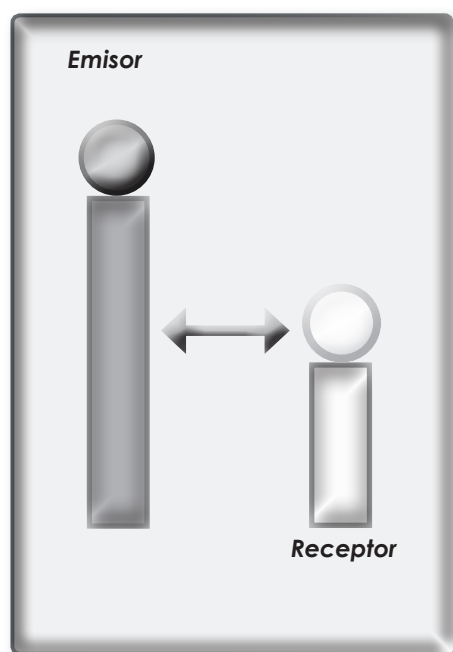
- El cargo, la profesión, el nivel social, o sea, la representación de status o "poder".
- La expectativa de "demanda", alguien "pide" algo a alguien.
- La expectativa de "dependencia", es decir, del asunto tratado "depende" algo importante para una de las dos partes.
- La expectativa de "admiración".
- La infravaloración de una de las partes sobre la otra.

Dicha "situación" inicial de los partícipes influye sensiblemente en el correcto proceso de descodificación del mensaje.

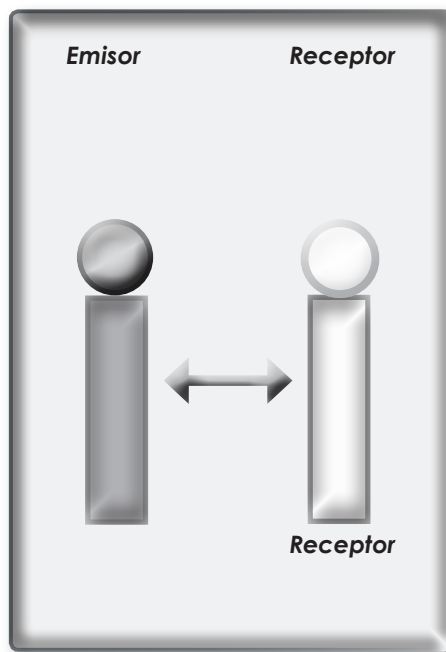
Si las personas partícipes de la comunicación son hábiles y desean realmente establecer un proceso eficaz, buscarán reequilibrar sus posiciones de manera constante llevándolas a un plano de igualdad.

Sabemos que esto en muchas ocasiones es muy difícil, tanto por una parte como por otra, dado que hay una tendencia a la desigualdad en el ser humano y sus relaciones sociales. Sin embargo, si no se llega a un cierto equilibrio de roles, la comunicación será prácticamente inútil.

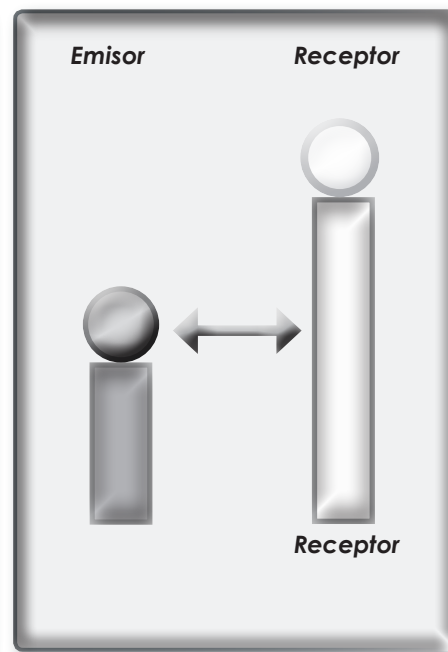
Situación A



Situación B



Situación C



Los axiomas de la comunicación humana³

Aunque los sistémicos cuestionamos mucho las “reglas”, presentamos aquí algunas a manera de provocar reflexión y debate.

No se puede “no” comunicar.

“Es maravilloso escuchar el silencio del hombre”, decía Thomas Hardy. En realidad, se comunica aún con el silencio o incluso cuando decidimos “no” comunicarnos, también enviamos ciertas señales que son percibidas e interpretadas por otra(s) persona(as) a nuestro alrededor.

Verdad no es lo que dice “A”, sino lo que comprende “B” (desde su percepción y/o perspectiva).

O sea, si el receptor “B” interpreta mal un mensaje, el emisor “A” tiene que asumir la responsabilidad para ello.

Esto nos cuestiona mucho nuestras reacciones típicas del estilo...
“... pero te dije que lo quería así.”
“Claro que te había dicho que había que hacer tal cosa...”

Si la persona a quien dirigimos un determinado mensaje no lo ha comprendido bien, es responsabilidad nuestra y no culpa de ella. Por eso, siempre es importante indagar si logramos expresar bien lo que queríamos decir y la persona a quien nos dirigimos comprendió lo mismo.

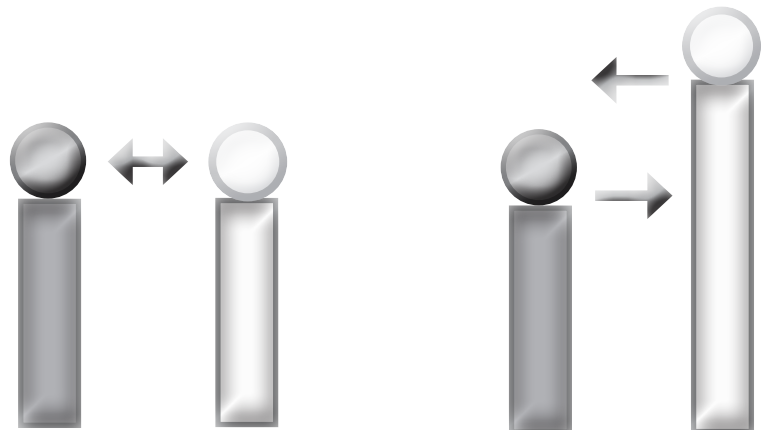
Cada comunicación depende del contenido y de la relación.

Así que la calidad de la relación determina la calidad del contenido (de la comunicación).

Seguramente si tenemos una buena relación con alguien, si hay “química” o si tenemos “conexión”, la comunicación resulta mucho más fácil y la probabilidad de que se incremente la comprensión mutua es mucho mayor.

Una comunicación también está determinada por el status de los socios de la comunicación.

Aquí hablamos de diferentes tipos de status, formales y no formales, status “imaginario”, status por diferencias de tamaño y/o edad (niño - adulto), jerarquía (jefe - subordinado), diferencias raciales, etc.



Cuatro picos y cuatro orejas... la anatomía de un mensaje⁴

Friedemann Schulz von Thun al parecer ha superado aún más el planteamiento de Zenón⁵ al crear su modelo de las cuatro orejas y los cuatro picos.

Según él, una comunicación siempre contiene 4 aspectos:

Recordad que la naturaleza nos ha dado dos oídos y una sola boca para enseñarnos que más vale oír que hablar

Zenón

Contenido	Apelación	Auto-revelación	Relación
↓	↓	↓	↓
¿Cómo debo entender el contenido?	¿Qué debo hacer, sentir, pensar?	¿Qué persona es éste/ésta? ¿Qué es lo que dice con ello sobre sí mismo(a)?	¿Cómo habla conmigo? ¿Quién cree tener delante de él/ella?

En muchos modelos clásicos de la comunicación, nos limitamos al contenido. Y en la vida cotidiana muchas veces nos queremos aprovechar aferrándonos a las palabras que emitió la otra persona... “... pero vos dijiste exactamente tal cosa”. Pues, lo pudo haber dicho, pero realmente quiso decir totalmente otra cosa. Por eso, es importante escuchar con 4 oídos.

Auto revelación

Contenido

Relación

Apelación



4 Schulz von Thun, Friedemann. Miteinander reden.1, Rowohlt, Hamburg, 1997.
5 Filósofo griego

La reacción del receptor depende en gran medida del volumen de factores que inciden en la comunicación, de la autoimagen, la situación de estrés, la simpatía, la situación y el entorno de vida.



Volumen de factores

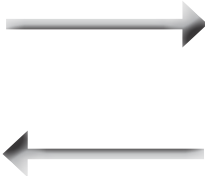
- | | |
|-------------|---------------------|
| Auto-imagen | Situación de estrés |
| Simpatía | |
| Situación | Entorno de vida |

Volumen de factores

- | | |
|-------------|---------------------|
| Auto-imagen | Situación de estrés |
| Simpatía | |
| Situación | Entorno de vida |



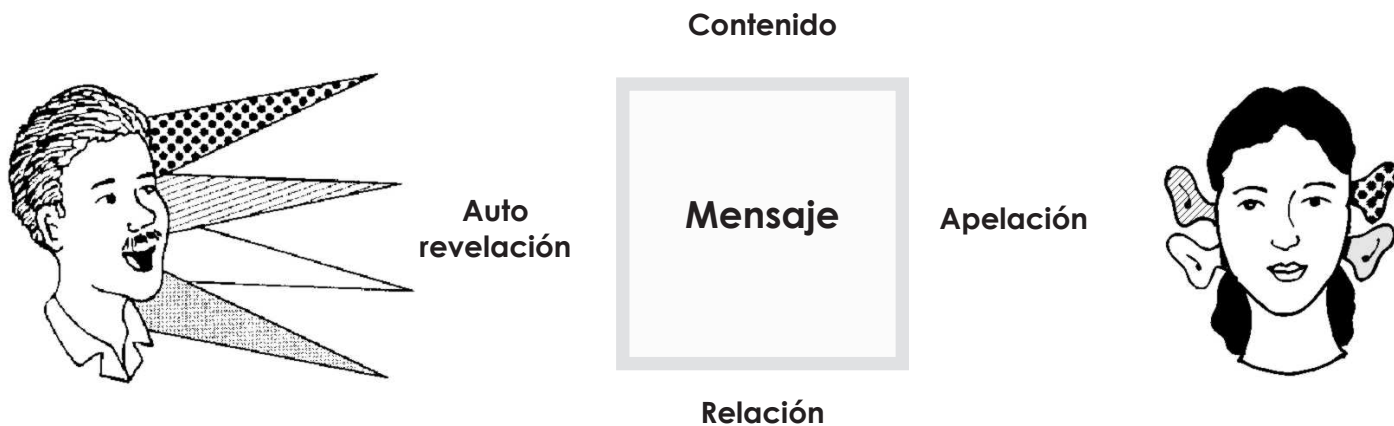
Reacción de la persona que habla (emisora)



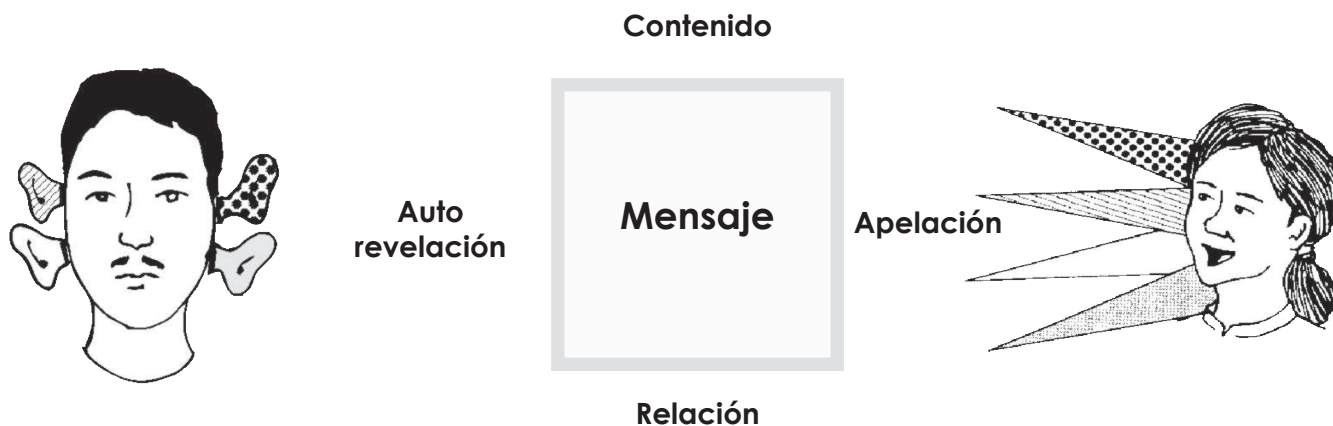
Reacción de la persona que escucha (receptora)

Por esto, necesitamos 4 picos "emisores" y 4 "orejas receptoras".

En este caso, el emisor emite su mensaje con 4 picos diferentes que representan al contenido, la auto revelación, la apelación y la relación. A la vez la receptora escucha con 4 orejas.



Luego la receptora responde con un mensaje nuevo desde 4 picos diferentes el cual a su vez es recibido por 4 orejas diferentes.



Nosotros escuchamos con cuatro orejas cuya apertura a veces es diferente. A veces escuchamos más con una que con las demás. Al igual como a veces ponemos mayor énfasis en un pico que en los demás. Ahora podemos comprender una de las razones por lo que la comunicación humana es tan compleja.



Recordemos que el proceso básico de la comunicación entre seres humanos se describe básicamente a través de las siguientes tres características:

- Hay un(a) emisor(a), que quiere comunicar o transmitir algo.
- Él o ella codifica su propósito en signos comprensibles – lo que llamamos un mensaje.
- Al/a la receptor(a) le compete descodificar esta construcción perceptible.

Generalmente concuerdan más o menos los mensajes emitidos con los recibidos, así que podemos decir que hubo comunicación. Muchas veces emisor y receptor hacen uso de la posibilidad de verificar la calidad de la comunicación. Cuando el receptor retroalimenta sobre como descodificó el mensaje, cómo le llegó a él/ella y qué es lo que provocó en él/ella, entonces el emisor puede comprobar si su intención como emisor concuerda con el resultado de cómo fue recibido o percibido. Una **retroalimentación** de este tipo también se llama **feedback**.

Como pudimos ver en la página anterior al conocer los diferentes picos y orejas que usamos al emitir y recibir un mensaje...

Una sola información siempre contiene varios mensajes.

Esto es un hecho fundamental de la vida que no podemos obviar como emisor(a) y receptor(a). Cada información que emitimos es todo un paquete con muchos mensajes que hace el proceso de la comunicación entre seres humanos tan complicado y vulnerable a distorsiones, pero también muy emocionante e interesante.

Para poder ordenar la diversidad de mensajes que están contenidos en una información, vamos a diferenciar 4 aspectos significativos. Para ello veremos primero un ejemplo de la vida cotidiana y luego analizaremos cada uno de los aspectos:

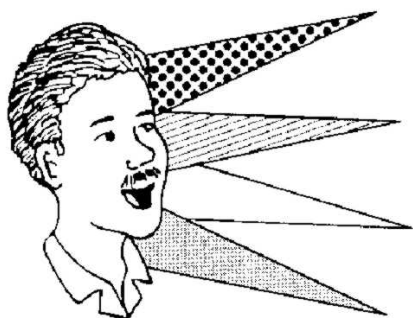
Un ejemplo de la vida cotidiana:

El hombre (emisor) le dice a su mujer (receptora) que anda manejando la camioneta:

“Vos, allá adelante está verde.”

Ella le contesta:

“¿Quién maneja? ¿Vos o yo?”

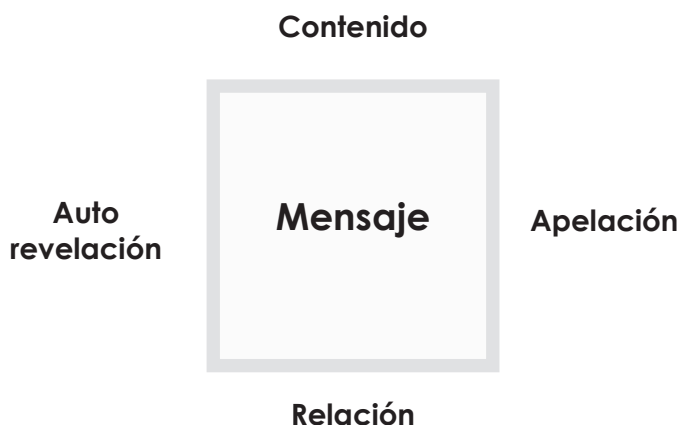


¡Vos, allá adelante
está verde!

¿Quién maneja?
¿Vos o yo?



¿Cuántas cosas contiene este mensaje?
¿Qué introdujo el emisor consciente o inconscientemente en el mensaje?
Veamos cada lado del mensaje a partir de este ejemplo.



1. El contenido del asunto o ... ¿sobre qué estoy informando?

En primer lugar el mensaje contiene una información sobre el asunto, un contenido.

En el ejemplo, nos enteramos sobre el estado del semáforo. Siempre cuando "se trata de un asunto", este aspecto del mensaje debe de resaltar.

Sin embargo, esto es apenas una parte de lo que sucede entre el emisor y el receptor.



2. La auto-revelación o ... ¿qué estoy dando a conocer de mi mismo(a)?

En cada mensaje no solamente hay informaciones sobre los contenidos transmitidos del asunto, sino también informaciones sobre la persona del emisor.

En el ejemplo podemos ver que el emisor:

- habla español,
- puede diferenciar bien los colores,
- está despierto y atento a lo que sucede,
- además, puede ser que esté apurado, que tenga prisa.

O sea, en cada mensaje hay también una parte de auto-revelación del emisor. Se escogió el término de auto-revelación para incluir tanto la presentación intencional de sí mismo(a) como también la revelación involuntaria de sí mismo(a).

Este aspecto del mensaje tiene a nivel psicológico muchas implicaciones. Aquí el o la receptora recibe mucha información sobre la persona emisora:

- Sobre su manera de desarrollar el pensamiento.
- Sobre sus prioridades, qué cosas son importantes para mí.
- Sobre sus capacidades.
- Sobre sus sentimientos internos.



Como emisor estoy consciente del hecho de que – quiera o no – estoy emitiendo permanentemente mensajes de auto-relevación lo cual me pone inquieto y me mueve...

¿Cómo me voy a posicionar como emisor?

Quiero transmitir contenido, pero a la vez quiero dejar una buena impresión, quiero presentarme como una persona que puede ofrecer algo, que sabe sobre lo que opina y que a nivel de pensamiento y de lenguaje "está a la altura".

Con este aspecto del mensaje se vinculan muchos problemas de la comunicación humana.

3. La relación o ... ¿qué opino de vos y cuáles son las posturas del uno hacia el otro?

Del mensaje también se deduce qué piensa el emisor del receptor.

Muchas veces esto se muestra mediante una formulación que no se ha escogido conscientemente, o el tono de voz y otras señales no verbales que acompañan el mensaje.

Para este aspecto del manejo, el receptor tiene una oreja especialmente sensible, porque aquí se siente tratado (o maltratado) en cierta forma.

Relación



En nuestro ejemplo, el hombre da a conocer mediante su mensaje que no confía realmente que su mujer pueda manejar correctamente el vehículo. Posiblemente la mujer se rebela contra este "paternalismo" y le contesta bruscamente: "¿Manejas vos o manejo yo?"

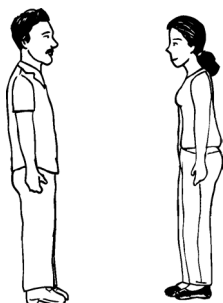
Ojo, su rechazo en este caso no está dirigido hacia el contenido del asunto (con éste sí está de acuerdo), sino su rechazo está orientado al mensaje de relación que percibe.

Para decirlo de manera general:

Enviar un mensaje siempre implica expresar cierta forma de relación con la persona a quien nos dirigimos.

Mejor dicho en el aspecto de la relación se reúnen dos tipos de mensajes.

- Por un lado, los que revelan, qué es lo que piensa el emisor del receptor, cómo lo ve. En nuestro ejemplo el hombre muestra que piensa que su mujer necesita de su ayuda.
- Por otro lado, el aspecto de la relación contiene un mensaje sobre como el emisor ve la relación entre él y el receptor. ("así nos posicionamos uno al frente del otro").



La palabra es
mitad de quien la pronuncia,
mitad de quien la escucha.

Michel Eyquem de Montaigne

4. La apelación o ... ¿qué quiero lograr que hagas?

Casi nada se te dice "así por así".

Casi todos los mensajes tienen la función de influir sobre el receptor.

En nuestro ejemplo, la apelación puede ser tal vez:

"¡Apretá el acelerador para que logremos pasar en verde!"

El mensaje entonces (también) sirve para provocar en el receptor que haga o deje de hacer, piense o sienta ciertas cosas.

Este intento de hacer influencia puede ser más o menos abierto o encubierto.

El emisor manipulador aprovecha también de usar los otros tres aspectos del mensaje para lograr un efecto apelador:

- La forma de transmitir el contenido del asunto es parcial y tiene sesgo.
- La auto-revelación se usa para provocar ciertos efectos en el receptor (por ejemplo, sentimientos de admiración o de apertura para brindar apoyo).
- Los mensajes desde el aspecto de la relación pueden ser dominados por el objetivo oculto de "mantener al otro de buen humor" (por ejemplo, mediante una actitud sumisa o mediante cumplidos).

Cuando los aspectos de contenido, auto-revelación y relación están orientados para mejorar el aspecto de la apelación, entonces se usan para lograr un objetivo y no reflejan lo que es, sino se convierten en un medio para alcanzar el fin.



Apelación

En resumen



*Si no te gusta lo que recibes,
presta atención a lo que emites.*

Anónimo

Algunas dificultades comunes en la comunicación⁶

Tomar conciencia sobre las dificultades que habitualmente enfrentamos en nuestros procesos de comunicación es el primer paso para el cambio. Sin embargo, no nos quedemos ahí, sino pongamos en práctica las diferentes "herramientas para mejorar la comunicación cotidiana en nuestras organizaciones" que encontraremos a continuación.

Monólogo versus diálogo

El diálogo es algo más que un monólogo doble... Escuchar es la condición esencial para que el hablar tenga sentido.

Analicemos ahora de donde viene esta afirmación.

Monólogo:

Tú hablas y yo escucho (o estoy absorta en mis pensamientos). En este caso, no hay control de la percepción, no hay retroalimentación, no hay preguntas, no hay pausas.

Monólogo doble:

Tú y yo hablamos alternadamente, escuchamos (parcialmente), pero nuestro pensamiento ya está en nuestra próxima respuesta. En este caso, hay poco control de la percepción, poca retroalimentación, poca relación entre los argumentos de cada persona aunque sí hay algo de promoción de las ideas de cada uno.

Diálogo:

Yo hablo, tú escuchas atentamente y viceversa. En este caso, la retroalimentación se produce mediante repeticiones o preguntas cortas. Hay breves pausas en la conversación que no perturban el desarrollo de la misma.

Los juicios de valor bloquean el diálogo

Muchas personas tienden a valorar o comentar de inmediato todo lo que escuchan: "¡Esto me parece bien!" "Yo lo habría hecho de manera distinta."

Generalmente estamos mucho más dispuestas al diálogo si notamos que nuestras interlocutoras consideran nuestros argumentos. "Ah, ¿ustedes ven esto así?", preguntan eventualmente. "¿Qué quieres decir exactamente con esto?"

Esta manera de escuchar alienta nuestro interés para continuar hablando. Se aclarará en el transcurso de la conversación si nuestro interlocutor acepta o comparte nuestra opinión.

Tengo mis ideas fijas acerca del asunto en discusión

Cuando me involucro con un asunto, establezco una relación personal con el tema.

Al conversar con otras personas, me es útil tener una noción clara sobre mi relación con el tema.

Así puedo llevar la conversación a un nivel de objetivo y no estoy parcial, por hábito, por sentimientos o intereses.

Estoy clavado(a) en mi propio rol.

Una gran parte de las comunicaciones interpersonales transcurren dentro de los roles establecidos:

- Técnico ↔ Promotora
- Directora ↔ Responsable de Proyecto
- Mujer ↔ Hombre ...

En cada diálogo es útil tener claro los roles que jugamos y si ellos obstruyen la conversación, tratemos de dejarlos a un lado.

El conocimiento y acercamiento que tengamos con la otra persona contribuye a despojarnos de nuestros roles fijos.

Barreras idiomáticas

Cada grupo social se expresa de manera diferente.

Y no nos estamos refiriendo aquí a idiomas extranjeros, sino a los lenguajes propios que establecemos al pertenecer a determinado grupo social.

Una promotora de agua y saneamiento, dentro de su terminología profesional utiliza palabras diferentes, según el grupo con quien esté estableciendo la comunicación.

Condiciones externas

La historia previa de una materia en discusión, la presencia de terceros (deseada o no), el apremio del tiempo u otras exigencias influyen también la comunicación.

Rangos

Cada persona tiene rangos. Y nuestra comunicación varía según éstos. El problema surge si no logramos tomar conciencia de estos rangos. Veamos un ejemplo:

La señora "fulana y tal" llega de una comunidad "X" a la oficina central de la empresa aguadora y pide hablar con la jefa. Directamente, la otra gente se pregunta: "¿Quién es? ¿Qué quiere? ¿Cómo una desconocida puede llegar aquí a querer hablar con la jefa? ¿Y viste su ropa? Anda de chinelas Rolter..."

Haciéndose estas preguntas, las demás personas tratan de determinar los rangos de esta señora "fulana y tal". Es algo totalmente humano y normal. Este comportamiento nos ayuda en la vida a tomar decisiones rápidas. El problema viene cuando nos ponemos a pensar que si esta persona vende chinelas Rolter, entonces no tiene nada que decir.

¿Cuáles son tus rangos?

Tus **rangos externos** dependen de criterios externos a tu persona.

○ Tu **rango global**. Son criterios externos que conseguiste al nacer. Tu sexo, tu nacionalidad, tu raza.

○ Tu **rango social**. Es la posición de poder que tenés dentro de la sociedad. Tu riqueza, tus estudios, tu familia...

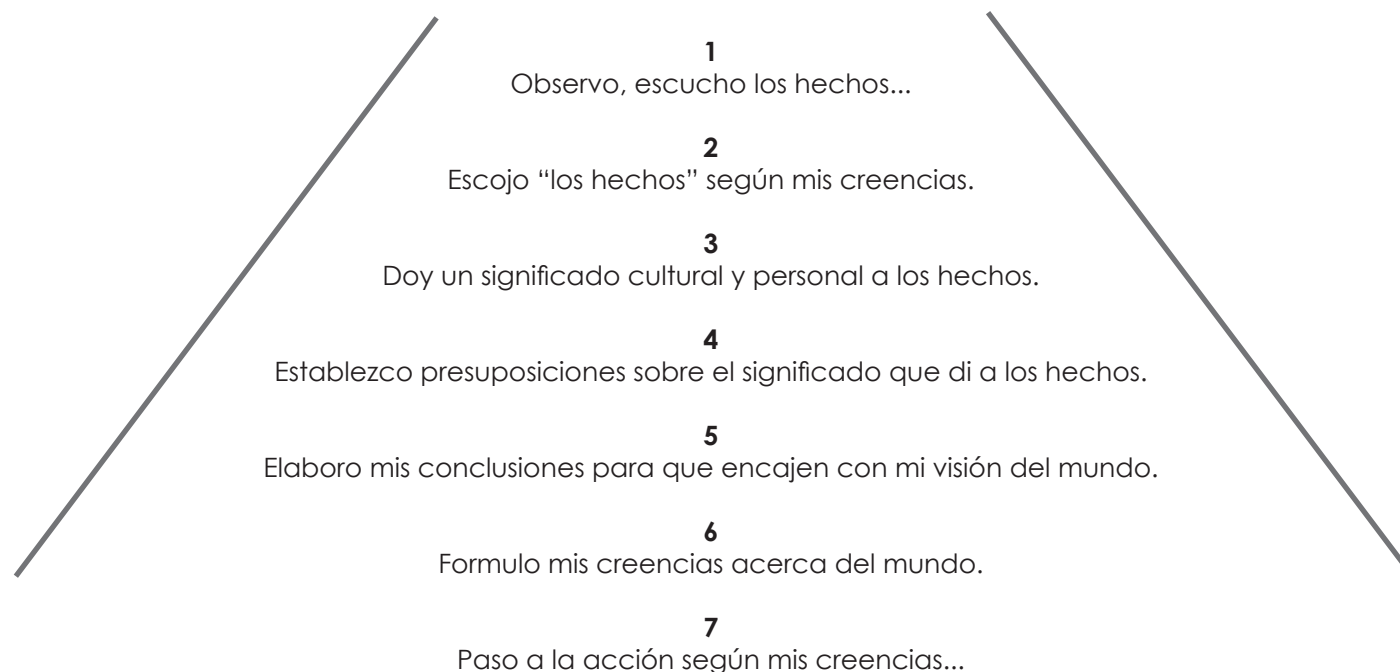
Tus **rangos internos** dependen de cómo te percibes a vos misma.

○ Tu **rango psicológico**. Es como te sientes con tu propia persona. Tu forma de ver la vida, tu sentimiento de bien o malestar...

○ Tu **rango espiritual**. Es como te sientes en relación con el universo. ¿Te sientes parte del universo o no? ¿Crees en algo superior o no...?

El cono de los filtros de la comunicación

Para cuidar y mejorar cada vez más nuestra comunicación, podemos revisar nuestros propios filtros de comunicación. Para ello es muy útil el modelo de este cono:



Cada vez que comunicamos, nuestro pensamiento cruza inconscientemente las 7 partes del cono. Y cada persona entonces construye mentalmente una realidad que determinará su forma de actuar. Si nos ponemos a analizar por qué pensamos como pensamos, eso puede mejorar nuestra comunicación.

Y aquí una historia muy famosa de Paul Watzlawick que nos ejemplifica como funcionan los filtros de comunicación.

Un hombre quiere colgar un cuadro.
El clavo lo tiene, pero le hace falta el martillo. El vecino tiene uno.
Así pues, nuestro hombre decide pedir al vecino que le preste el martillo.
Pero le asalta una duda...

*"¿Qué hago? ¿Y si no quiere prestármelo?
Ahora recuerdo que ayer me saludó algo distraído. Quizás tenía prisa.
Pero quizás la prisa no era más que un pretexto, y el hombre tiene algo en contra de mí.
¿Qué puede ser? Yo no le he hecho nada; algo se le habrá metido en la cabeza.
Si alguien me pidiese prestada alguna herramienta, **yo** se la daría enseguida.
¿Por qué no ha de hacerlo él también?
¿Cómo puede uno negarse a hacer un favor tan sencillo a otro?
Sólo porque tiene un martillo. Esto ya es el colmo."*

Así que nuestro hombre sale precipitado a la casa del vecino, toca el timbre, el vecino abre la puerta y antes de que tenga el tiempo de decir "buenos días", nuestro hombre grita furioso: "¡Quédese usted con su martillo, es un grosero!"

Paul Watzlawick

Retroalimentación con connotación positiva

¿De qué se trata?

En el ámbito organizacional un proceso clave para la facilitación de procesos de cambio, la gestión de personal y el trabajo en equipo es la retroalimentación.

Con nuestra retroalimentación a una persona que coordina y/o integra el equipo, le estamos informando cómo percibimos, comprendimos y vivimos nosotros (o también las y los demás) su comportamiento.

La comunicación es la única tarea que no puedes delegar.

Roberto Goizueta

¿Cuál es la práctica común?

- 👁️ Ni siquiera damos retroalimentación.
La persona en cuestión muchas veces ni siquiera se da cuenta que ha cometido un error a los ojos de las y los demás integrantes del equipo. Por ende, se pierde una tremenda oportunidad de aprendizaje.
- 👁️ En la mayoría de las culturas organizacionales se da "retroalimentación" solamente cuando hay problemas, cuando ha habido una falla y se tiene que transmitir una crítica a la persona, o sea, popularmente hablando, "para halarle la chaqueta".
- 👁️ Además de ello, se acompaña las pocas sesiones de retroalimentación con un llamado de atención o un "memorándum" escrito y por ende poniendo énfasis en las fallas y no tanto en los logros.
- 👁️ Especialmente cuando nos toca transmitir una crítica o hablar sobre una situación difícil en el marco de la retroalimentación, le damos largas al asunto... a veces incluso hasta que el problema se "resuelve" por si sólo implicando esto en casos extremos una renuncia o despido de un(a) colaborador(a).
- 👁️ De los errores se aprende más que de los éxitos.
Sin embargo, nos cuesta mucho más hablar de los errores que de los éxitos.
Y cuando hablamos de los errores, lo hacemos de manera poco o nada constructiva.
- 👁️ Cuando hay un problema o ha habido un error, se enfoca la retroalimentación solamente en los comportamientos no deseados y no se resalta lo bueno que ha hecho la persona, convirtiéndose la sesión en un espacio más bien traumático y desmotivador.
- 👁️ Al no dar la retroalimentación en el momento oportuno, a menudo dejamos que se acumulen los problemas y cuando se llama a una sesión, la persona se enfrenta con un rosario de críticas que se vuelve aplastante. Lo que sucede muchas veces es que la mayoría de los aspectos que se señalan como puntos a mejorar, ya están fuera de tiempo.
- 👁️ Especialmente en países que han vivido procesos revolucionarios, existe cierto rechazo a las sesiones de críticas y autocrítica. Esta práctica ha dejado un mal sabor que hoy en día afecta la retroalimentación.

La retroalimentación es muy valiosa porque brinda muchas oportunidades para mejorar nuestra interacción cotidiana. La esencia está en que invita a la persona a pasar al nivel de la comunicación meta, o sea, a la reflexión sobre la comunicación entre ella misma y las demás personas, entre éstas y a nivel del grupo o equipo.

¿Qué es importante tener en cuenta en una retroalimentación?¹¹

Quien habla... da

- ☐ Construir puentes en vez de dar bofetadas.
- ☐ Transmitir percepciones en vez de interpretaciones y juicios.
- ☐ Practicar una escucha absorbente (ajá - asentir con la cabeza - sin tomar posición - sin dar consejos).
- ☐ Describir las observaciones propias de manera precisa. Expresar con claridad qué es lo que siente y piensa.
- ☐ Brindar también el trasfondo y experiencias propias.
- ☐ Transmitir sentimientos e impresiones propios. Por ejemplo, "esto me molesta - habíamos acordado otra cosa - me siento decepcionada".
- ☐ Dar retroalimentación positiva. Por ejemplo, esto me gustó mucho, esto lo hizo bien...
- ☐ Utilizar mensajes "yo".
- ☐ Hacer uso del parafraseo, o sea, la repetición de lo que dijo su contraparte con sus propias palabras.
- ☐ Nombrar deseos propios.
- ☐ Hablarle a la persona en cuestión.
- ☐ Preguntar en vez de afirmar.
- ☐ Formular preguntas abiertas. Especialmente en relación a deseos y sentimiento, objetivos, metas y necesidades.
- ☐ Hacer referencia a detalles concretos.
- ☐ Someter su observación a la revisión por otras personas.
- ☐ Transmitir su información de una manera agradable, que realmente ayude y que no contenga mensajes ocultos o solapados.
- ☐ Dar su retroalimentación tan pronto como pueda, lo más cercano a la situación o conducta observada.
- ☐ Evitar valoraciones morales.
- ☐ Ofrecer información, no imponerla ni insistir.
- ☐ Ser abierto(a), sincero(a) y honesto(a).
- ☐ Admitir que posiblemente se equivoque. Admitirlo si se equivoca.

Quien escucha... recibe

- ☐ Practicar una escucha absorbente y dejar que haga efecto la retroalimentación.
- ☐ Dar muestras o señalar que ha escuchado la retroalimentación.
- ☐ Evitar la tendencia a justificarse y defenderse.
- ☐ No posicionarse acerca del contenido de algo.
- ☐ Decidir sobre qué es lo que quiere aceptar.
- ☐ Recibir no significa necesariamente aceptar.
- ☐ Reconocer, apreciar y honrar la retroalimentación positivamente. Mencionar qué es lo que le gustó.
- ☐ Haga uso del parafraseo, o sea, la repetición de lo que dijo su contraparte con sus propias palabras.
- ☐ Formular preguntas abiertas. Especialmente en relación a deseos y sentimiento, objetivos, metas y necesidades.
- ☐ Mostrar benevolencia o aprecio.
- ☐ Retroalimentar los propios sentimientos. Por ejemplo, "esto me molesta - habíamos acordado otra cosa - me siento decepcionada".

Algunas recomendaciones más para ambas partes...		
Yo	... en vez de ...	"se ..." + "nosotros/nosotras"
Ser concreto en relación a situaciones específicas	... en vez de ...	siempre + nunca
Ser concreto en relación a conductas	... en vez de ...	"típico"
Mantenerse enfocado en el tema	... en vez de ...	... en aquellos tiempos...
Abrirse	... en vez de ...	reproches y acusaciones



Quien habla... puede cometer errores

- 👁 No organiza sus pensamientos.
- 👁 Se expresa de manera imprecisa.
- 👁 Debido a su inseguridad sigue hablando sin tomar en cuenta la capacidad de asimilación de su contraparte.
- 👁 La respuesta no concuerda con lo anteriormente dicho.
- 👁 Introduce demasiadas ideas por lo que se dificulta poder resumir lo dicho.

Y algo muy importante a tener en cuenta de parte de la persona que retroalimenta...

- 👁 Estar consciente de que la retroalimentación o feedback puede ser usada como instrumento de ejercer poder.

Quien escucha... también puede cometer errores

- 👁 Atención desconcentrada y dispersa por interrupciones o interferencias.
- 👁 Ya ensaya la respuesta en vez de escuchar.
- 👁 Se molesta sobre detalles en vez de recibir el sentido y significado de la comunicación.
- 👁 Ya se adelanta en sus pensamientos y repite más de lo que realmente se ha dicho.

Escucha para comprender,
no para responder.

Anónimo

Retroalimentar sobre conductas no deseadas con aprecio

Cada contexto cultural tiene otro abordaje de las críticas. Hay culturas donde se expresa de manera explícita qué es lo que molesta y otras donde se dice de una manera más encubierta o simplemente se evade la situación.

Cuida tus palabras,
que ellas no levanten muros.

Anónimo

La crítica es una retroalimentación sobre una situación o conducta no deseada. Realmente la mayoría de los espacios de retroalimentación se dan para transmitir una crítica o abordar un problema. Si hiciéramos un conteo sobre cuántas veces han hecho sesiones de retroalimentación para elogiar, motivar y premiar a alguien y cuántas veces para criticar, seguramente este último tipo saldría ganando. Pero realmente cuando hacemos una observación a alguien, no es para hacer sentir mal a las personas, no va en contra de las personas sino en contra de sus conductas, de sus actuaciones y comportamientos. Puede ser una conducta que impide a la otra parte hacer o continuar algo importante para ella, o un comportamiento que obstaculiza a otros miembros del equipo, etc.

Es importante que vayamos sustituyendo en nuestro lenguaje el término “crítica” por “retroalimentación”, no solamente en cuanto a su significado, sino también en la actitud y metodología del abordaje.

¿Cómo retroalimentar entonces con aprecio?

Por ejemplo al hacer la retroalimentación sobre una tarea que salió mal debemos tomar en cuenta lo siguiente:

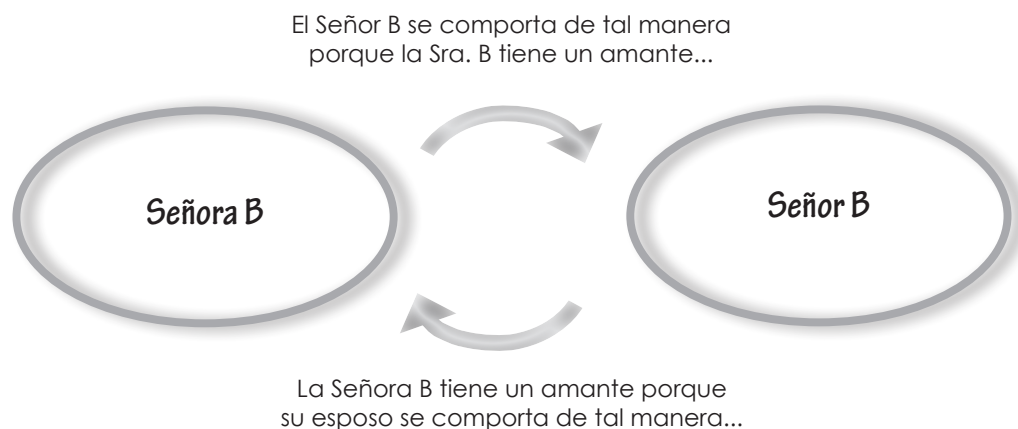
- Analizar qué salió mal está demás, no hace falta porque ya se sabe. De lo contrario estaríamos volviendo a vivir una situación fea y esto no resulta ser beneficioso para ninguna de las dos partes.
- Hacer una propuesta, redistribuir tareas, hacer acuerdos.
- Garantizar que esto se cumpla, exponiendo cada uno de qué manera lo va a implementar.
- Preguntas que puede hacer la persona que retroalimenta (generalmente el jefe o la jefa) o el o la facilitador(a) cuando se hace la crítica a una persona del grupo meta:
 - ¿Qué podemos hacer en ese caso?
 - ¿Cómo puedo estar segura/o que todo está hecho?
 - ¿Cuándo recibo la información que todo está en orden?
 - ¿Cuál es la fecha tope para lo pendiente?
- Enfocar de cómo se sienten los miembros del equipo o el grupo meta.
- Hacer ver que estamos frente a una misma causa. Había debilidades en el equipo y cada uno tenía sus debilidades.
- Es importante ver cómo podemos asegurar la próxima tarea y para eso se hacen muchos acuerdos.
- Dar gracias a la persona o al equipo por la voluntad y disposición de trabajar para reorganizar el trabajo y mejorar las conductas.

La retroalimentación se hace para mejorar, por eso es fundamental no enfocar la crítica en la persona sino en la actuación, en la conducta concreta. Es importante asegurar una buena actuación de cada miembro del equipo para alcanzar la meta. Si uno opta por el cambio de perspectiva en el proceso de retroalimentación va a dar mejores resultados y va a ser mejor si logramos erradicar esos métodos que estamos cuestionando.

Culpar, repartir culpas no ayuda a sanar, a curar, a solucionar. Con personas destruidas es más fácil ejercer poder. Nuestra manera de pensar, caracterizada por la búsqueda de las causas o por achacarle la culpa a una persona, fracasa la mayoría de las veces frente a las situaciones familiares y/o de trabajo complejas.

Por ejemplo la señora B, casada, mantiene una relación amorosa fuera de su matrimonio y toda su familia lo sabe.

- ⇒ ¿La Sra. B tiene un amante porque su esposo se comporta de tal manera? o
- ⇒ ¿El Sr. B se comporta así porque la Sra. B tiene un amante?



Es muy difícil contestar esta pregunta y solamente sería posible con una costosa reconstrucción de la historia familiar, en la que uno de los esposos probablemente no estaría de acuerdo con el punto de vista de la otra parte.



Difícilmente se avanza con búsqueda de culpables y repartición de culpas en un proceso de facilitación para el cambio, en nuestro trabajo por el desarrollo de las personas y de las comunidades. La culpa siempre hace una relación con el pasado, en cambio la responsabilidad se dirige más hacia el futuro. Por eso es más importante trabajar enfocándonos en la responsabilidad que en la culpa. Sobre todo en el ejemplo anterior, la culpa no tiene relevancia, el punto de vista de la asesoría sistémica es circular: la conducta de uno/a origina la conducta de la otra/o.

Los problemas tienen su lugar en la red de relaciones y en la historia de la vida.

Para lograr que las personas asuman mejor sus responsabilidades y no regresar a repartir culpas, es importante reenfocar a las personas en sus propios recursos.

Aquí algunas preguntas que pueden guiarnos en la **reflexión sobre el problema y las posibles soluciones**:

- ☐ ¿Qué se podría hacer en vez de hacer el problema más grande?
- ☐ ¿Cómo me debo comportar?
- ☐ ¿En qué me beneficia en el problema? ¿En qué beneficia a la organización, al equipo...?

Cuando se han encontrado estas razones **pensar en las diferencias**.

- ☐ ¿Cuándo es bueno quedarse con ese sentimiento, problema?
- ☐ ¿Cómo me sentiría con el cambio?
- ☐ ¿Cuál es el costo a pagar por el cambio?

Preguntas que conducen al contexto del problema – métodos para **invitar a comunicar el problema**.

- ☐ ¿Cuál es su problema?
- ☐ ¿Cómo le va hoy?
- ☐ ¿Desde hace cuánto tiempo tiene este problema?
- ☐ ¿A qué se refiere cuando dice:.....estoy mal...?
- ☐ ¿Cómo vive su problema?
- ☐ ¿Cuándo es especialmente grave?
- ☐ ¿En qué le obstaculiza a usted el problema?
- ☐ ¿Qué otra cosa es difícil?

Podemos tratar de **investigar por qué tiene el problema**

- ☐ ¿Cuál cree usted que ha sido su aporte para que le vaya tan mal?

Preguntas orientadas a la **búsqueda de soluciones**

- ☐ ¿Qué quiere cambiar y/o lograr?
- ☐ ¿Qué sería lo contrario de lo que vive ahora?
- ☐ ¿Cómo es cuando está mejor, en qué lo percibe primero?
- ☐ ¿Qué haría concretamente de manera diferente, o tal vez de la misma manera?
- ☐ ¿Cuántas veces, y durante cuánto tiempo no apareció el problema?
- ☐ ¿Qué era lo diferente, que hizo de otra manera y cómo lo logró?
- ☐ ¿Quién lo percibiría primero si estuviera mejor?
- ☐ Supongamos que su problema tuviera un lado bueno ¿Cuál podría ser?

- ¿Qué podría agravarse si el problema desapareciera?
- ¿Por qué sería bueno mantener el problema un rato más, o retomarlo de vez en cuando?
- ¿Quiere despedirse de su problema ahora mismo (consideración)?

Preguntas orientadas a **enfocar los recursos**

- ¿Cómo resolvió su problema en el pasado?
- ¿En cuáles de sus capacidades puede confiar?
- ¿Qué le gusta hacer y qué hace bien?
- ¿Qué podría hacer para hacer más de eso?
- ¿De qué está orgullosa/o en su vida?
- ¿Cómo logra actualmente enfrentarse al problema?
- ¿Qué dirían personas que le conocen bien, respecto a lo que le caracteriza?
- ¿Cuáles de sus capacidades podría usar preferentemente para avanzar un paso más?
- ¿Qué le falta aún, que necesita para lograr x, y, z?
- ¿Qué quiere hacer o qué hará para contar con eso que le falta?
- ¿Quién más podría brindarle un aporte útil?

¿Cómo organizar la **próxima acción**?

- Tener responsabilidades claras.
- Preguntas claves: ¿Cómo, qué, dónde, quién, cuándo?
- ¿Cómo podemos ver que logramos el objetivo?
- ¿Qué apoyo podemos dar para que no se repita la situación (anillo de seguridad)?
¿Qué nos espera al llegar a la organización
- ¿Dónde realizaremos la acción?
- ¿Quién o quienes intervendrán en la misma?
- ¿Cuándo me decís que algo no está funcionando?

La **reflexión** debe ser:

- profunda y de mucho contenido,
- el proceso debe ser de lo general a lo particular,
- tomar en cuenta la relación organización – personal.

Todas las áreas - problema, solución y recursos - pueden ser investigadas y trabajadas a nivel de los ejes: pasado, presente y futuro.

Solución			
Recursos			
Problemas			
	Pasado	Presente	Futuro



Tómese cualquier crítica en el nivel de comportamiento;

Las críticas se refieren a lo que usted ha hecho, no a lo que es.

Anónimo



Cuando tenemos un diálogo desde el corazón tenemos que estar dispuestos a no emitir juicios ni críticas acerca de lo que la otra persona está diciendo.

Cada uno puede hablar de cómo se siente ese día y esa información será absolutamente confidencial. Lo importante es escuchar y aprender de aquello que hemos escuchado para poder enriquecernos.

Carmen Yates

Guía de conversación para retroalimentar con connotación positiva

Aclararse internamente sobre lo que se quiere retroalimentar:

- Revisar si la conducta no causada podría ser causada por uno mismo.
- Distinguir entre:
 - la observación propia, concreta y las interpretaciones o suposiciones (= ¡peligro de imputación!),
 - observaciones ajenas, generalizaciones, presunciones, globalizaciones.
- ¿Cómo es nuestra relación (abierta, prejuiciado, igualitaria, difícil, etc.)?
- ¡Aclarar que el marco de la conversación es la retroalimentación sobre una conducta no deseada!
- Darle un marco claro a la conversación:
Invitación: ¿dónde, cuándo y cuánto tiempo?
- Limitar la cantidad de los **puntos a retroalimentar a dos como máximo**.

¿Cómo desarrollar la conversación desde el lado de la persona que retroalimenta?

- Lo más cercano al momento del “punto de enojo”.
- Dar la retroalimentación sobre un comportamiento individual abordar a solas.
- Usar términos comprensibles, claros, serios, correctos y precisos.
- Manifestar sólo las observaciones propias, concretas.
- Indicar concretamente cómo debería ser el comportamiento deseado y qué de ello no cumple su interlocutor(a). Aclarar que usted no puede aceptar eso.
- Mencionar las consecuencias reales o posibles.
- Bien puede repetir lo más importante.
- Si se trata de observaciones de otras personas, incluir a este o estos colega(s) en la conversación teniendo cuidado de que no se convierta en un “tribunal”.
- Si es el caso, preguntar por las razones de la conducta.
- Escuchar. Si es el caso repetir lo que se ha entendido.
- Definir los objetivos: indicar claramente lo que en el futuro debería ser diferente.
- Definir la fecha para la revisión del resultado.
- Decir claramente que se trata de mejorar la colaboración en el futuro de manera constructiva: que se trata de la calidad del propio trabajo.
- ¡Nada de interpretaciones, suposiciones, imputaciones (!!!), globalizaciones, presunciones, generalizaciones!!!
- “Agarrar al toro por los cuernos”

¿Cómo recibir una retroalimentación?

- ☐ Decidir si usted realmente es el interlocutor o la contraparte correcta y si quiere escuchar la retroalimentación ahorita o más tarde.
- ☐ Limitarse primero a escuchar y absorber.
- ☐ Repita el contenido de la retroalimentación con sus propias palabras.
- ☐ Aborde los aspectos que puede aceptar o reconocer.
- ☐ Explique su comportamiento si fuese necesario.
Aclare a nivel del contenido aspectos incorrectos de la retroalimentación.

Las 3 C para dar retroalimentación

- ☐ Corta
- ☐ Concreta
- ☐ Constructiva



Las 3 E para recibir retroalimentación

- ☐ Escuchar
- ☐ Escuchar
- ☐ Escuchar

Para ambas personas

- ☐ Dense ambos una retroalimentación sobre la retroalimentación.
O resuma qué han logrado y qué aspectos aún siguen abiertos.
- ☐ Si se encuentra en una situación en la cual requiere dar o recibir una retroalimentación de manera espontánea y quizás no tiene el tiempo y la calma de reflexionar sobre reglas y cómo proceder, piense en las 3 C y las 3 E para conversaciones sobre problemas o conductas no deseadas.

El que habla siembra, y
el que escucha recoge.

Anónimo

Como comunicar malas noticias

Una de las comunicaciones más difíciles para ambas partes consiste en la transmisión de malas noticias. Para ello, es importante tomar en cuenta las características culturales de cada país en relación a qué es una mala noticia, y cómo se aborda generalmente.

La noticia mala llega volando, y la buena, cojeando.

Refrán

¿Qué es una mala noticia en un contexto determinado?

Lo que en un país es una mala noticia, en otro no es considerada como tal. Es importante conocer esto porque necesitamos tomar en cuenta las consecuencias de una mala noticia en las personas afectadas.

Muchas veces le damos largas al asunto, quizás con la esperanza que la situación se resuelva por si misma. Como consecuencia a menudo, la situación empeora. Así que también aquí, hay que tomar el toro por los cuernos, prepararse bien y enfrentar la situación. Especialmente para personas con cargos de dirección es importante preparar bien y a la vez de manera ágil la transmisión de las malas noticias.

Consejos para la transmisión de malas noticias

- En lo posible, realizar la conversación **temprano en la mañana**, aunque no inmediatamente antes de las vacaciones, fines de semana o días feriados. Especialmente cuando se trata de despidos, es importante que la persona afectada aún pueda auxiliarse de algún colega de su equipo. Es importante observar cuáles son las consecuencias de las malas noticias para poder acompañar a la persona o buscar apoyo en caso necesario.
- **Aclarar bastante al inicio de la conversación de qué se trata.**
Hay que hacer un joining, una conexión, pero no demasiado largo. Es mejor ir al grano y no darle muchas vueltas al asunto lo cual sería incómodo para ambas partes. Es importante aterrizar bien la conversación y aclarar bien las cosas.
- **Mencionar claramente el contenido del mensaje.**
"Hoy le tengo que dar una mala noticia. La noticia es....."
El mensaje debe llegar de manera muy clara y concreta, el asunto debe ser muy específico. No hay que comentar demasiado. Hay que poder aguantar el silencio, después de haber dado la noticia.
- **Poner énfasis en que es una decisión definitiva.**
En todo caso va a ser difícil asumir la noticia, por eso también es importante aclarar que es una decisión definitiva. Especialmente si somos directivos de la organización, mantener de que es una decisión tomada. Es contraproducente si le volvemos a dar falsas esperanzas con comentarios así: "Vamos a volver a revisar tu caso." "Se lo voy a plantear de nuevo a la directiva..."
- **Mencionar las causas relacionadas con la organización y en las conductas de la persona.**
La decisión no se tomó en relación a la persona, sino debido a alguna conducta o actuación concreta.
O si se debe a decisiones organizacionales, entonces mencionar si es debido a la situación financiera, reestructuración, reorientación estratégica, etc.
- **No exigir al o a la colaborador(a) comprensión o aceptación de la decisión.**
Generalmente la persona pasa por las siguientes fases: negación, cólera, resignación, aceptación.
 - Negación: "Esto no es cierto, usted está equivocado."
 - Cólera: "¿Cómo me puede decir algo así?"
 - Resignación: "¡De todos modos, usted manda...!"
Si es una decisión tomada, no hay nada que hacer."
 - Aceptación: No podemos esperar que ya al finalizar la reunión, una aceptación de la decisión.

○ **Asumir la propia responsabilidad.**

Tener claridad que la transmisión de malas noticias es parte de nuestras funciones como directivo. A veces nos tocar transmitir incluso una noticia sin que estemos en un 100 % convencidos, pero aún así no podemos obviar nuestra responsabilidad.

○ **Las reacciones emocionales son legítimas y deben ser aceptadas y no criticadas.**

Podemos expresar comprensión si realmente la sentimos.

Hay que aguantar si la persona se pone a llorar, en todo caso, tener unos pañuelos a mano. No es recomendable de pasar un vaso de agua, porque es mejor que las emociones salgan en vez de ahogarlas.

○ **No exagerar la comprensión**

Le puede parecer a la persona incluso irónico si expresamos demasiada comprensión.

○ **Podemos ofrecer otras pláticas después de haber transcurrido algún tiempo.**

Nos podemos separar ahora, mañana podemos platicar.

En dependencia de la gravedad del riesgo (accidente por pérdida de control, agresión a otros, suicidio...) tratar de no dejarlo ir, sino buscar apoyo con alguna persona de su confianza.

Es importante asegurar que haya una red de apoyo porque especialmente hoy en día, no todas las personas viven en un círculo familiar y no todas tienen amigos.

Se puede preguntar de forma concreta: ¿Qué va a hacer usted ahora mismo?

En ese momento decido si la dejo ir o no.

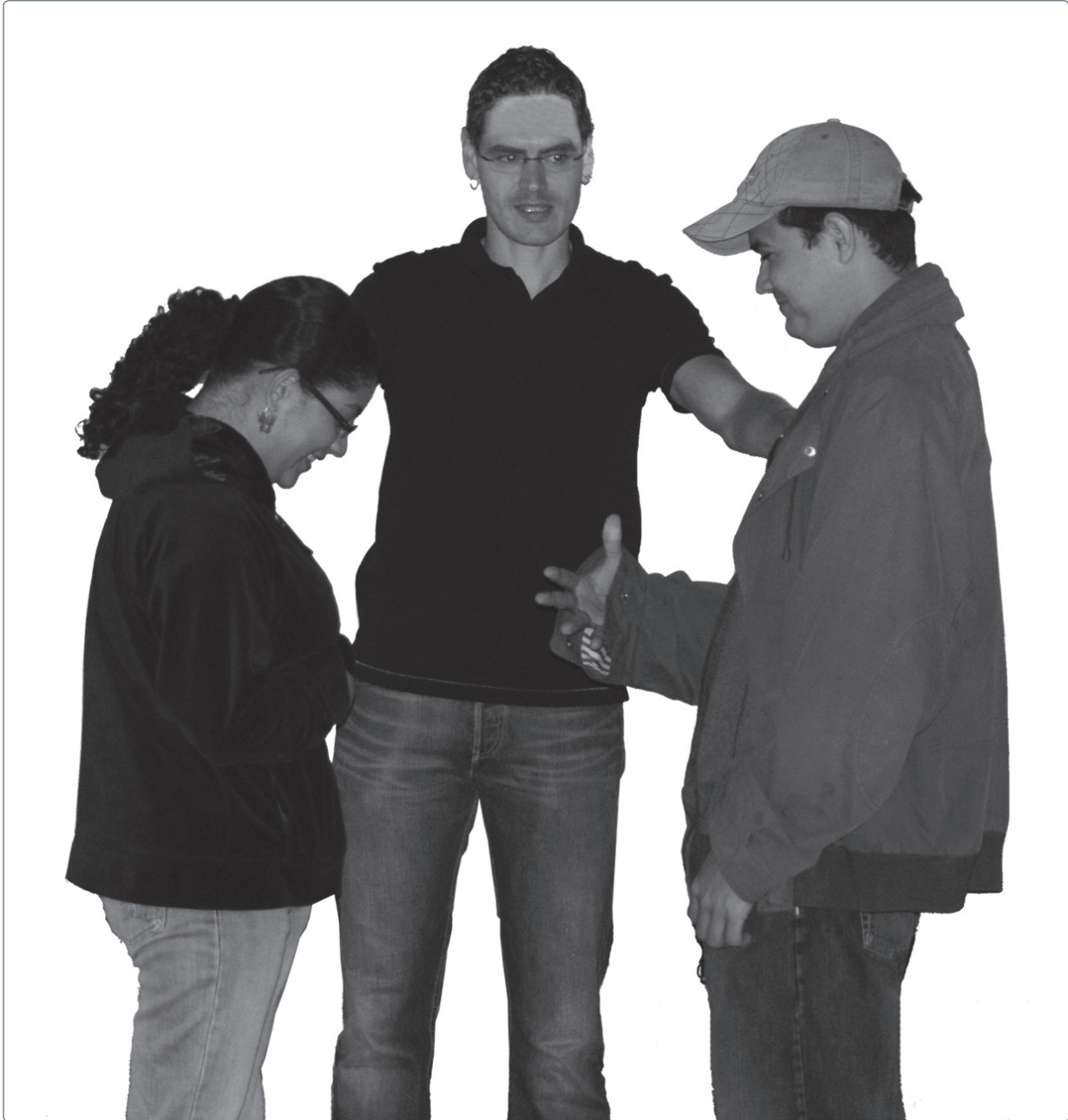
Tal vez puedo pedir apoyo a algún colaborador(a) y tomar en cuenta que sería normal que ese día no quiera trabajar.

Es necesario tomar en cuenta como está la persona a quien le voy a dar la mala noticia.

En esa situación es normal como jefe(a) no seguir con el programa del día, distanciarse para reflexionar y analizarse a si mismo. Debemos cuidarnos también a nosotros mismos porque la transmisión de malas noticias implica una carga emocional y energética muy fuerte.



Herramientas para la comunicación cotidiana en nuestras organizaciones



En este momento es necesario aprender el arte de comunicar con el exterior a través de nuestra comunicación interior.

Si sabemos establecer una buena comunicación con nuestro interior nos será mucho más fácil comunicarnos con el exterior.

Manejar este arte en los negocios y en las organizaciones nos conducirá al éxito.

Carmen Yates

Entrenamiento de nuestras cuatro orejas



Comunicación



Individual
Eventualmente en pareja



20 a 30 minutos



Papel y lápiz



Silla, espacio calmo



Desarrollo

¿Qué queremos lograr con este ejercicio?

Sobre todo en el caso de conversaciones especialmente importantes o difíciles, la preparación es indispensable y contribuye grandemente al logro de la conversación y – en nuestro caso – del acompañamiento a los grupos meta.

Para la auto-aclaración el cuadrado de la comunicación es una herramienta de mucha ayuda, porque enfoca la mirada en los 4 aspectos importantes de la conversación.

¿Cómo lo desarrollaremos?

1º Ejercicio: El proceso de auto-aclaración

La facilitadora realiza una breve introducción sobre los 4 lados del mensaje y pone énfasis en la importancia de la preparación de una comunicación.

Para cualquier conversación que voy a sostener puedo prepararme en base a las siguientes preguntas.

El contenido:

- ¿Cómo veo yo el contenido del asunto?
- ¿Cómo lo va ver el otro / la otra?
- ¿Cuáles son los puntos que quiero abordar en todo caso?

La apelación:

- ¿Cuál es mi objetivo con esta conversación?
- ¿Qué espero del otro / de la otra?
- ¿Qué es lo que posiblemente él / ella espera de mí?

La relación:

- ¿Cómo veo la relación entre nosotros?
- ¿Es estable, vacilante, cambiante, tensa, de confianza, crítica,...?
- ¿Y cómo será que ve el otro / la otra nuestra relación?

Auto-revelación:

- ¿Cómo estoy yo? ¿Cómo me va? ¿Cómo me siento?
- ¿Qué pensamientos y sentimientos tengo en relación al tema de la conversación y cuando pienso en la conversación misma que me espera?

Mediante la preparación de la conversación de esta manera, desarrolla un olfato para saber cuáles temas deben estar en el centro y en qué puntos se pueden esperar obstáculos y dificultades.

Usted hace empatía con su socio(a) de la conversación, ordena en su cabeza las informaciones relevantes y contribuye de esta manera desde ahorita a una buena conversación adecuada en el uso de tiempo.

Una comunicación clara siempre requiere de una auto-aclaración y preparación previa. Todas las situaciones donde apenas al encontrarme con la otra persona, comienzo a buscar información relevante o intento ponerme en los zapatos del otro, implica perder tiempo, foco, presencia y eficiencia durante la conversación.

2º Ejercicio: Entrenamiento de las cuatro orejas.

A partir de los mensajes, nos ponemos en los zapatos del técnico y luego de la beneficiaria respectivamente e identificamos qué es lo que contenía cada pico y cada oreja. Anotamos en las matrices nuestra percepción de acuerdo a cada lado del mensaje. Lo practicamos con cada uno de los casos de acuerdo al esquema que se detalla en la siguiente página.

Caso 1

Una integrante del equipo se va más temprano de lo normal.
El jefe le dice: *"Hoy sí que te vas temprano."*

Caso 2

El papá le dice a su hijo: *"Tus juguetes todavía están en la sala."*

Caso 3

Un colega le dice a otro: *"Tus informes están desde hace tres días en el escritorio."*

Caso 4

Una facilitadora le dice a una colega de la administración:
"Una vida como la de ustedes también me gustaría tener alguna vez."

Caso 6

Un técnico visita a una beneficiaria de un proyecto de patio.
Técnico: *"¡Qué montoso que está este patio!"*
Beneficiaria: *"Apenas la semana pasada terminamos el corte de café."*

Caso 7

Un técnico llega a la administración de la organización.
Técnico: *"¿Ya está listo el cheque que solicité hace dos semanas?"*
Administradora: *"¿Acaso sólo haga cheques para este proyecto?"*

Caso 8:

La suegra le dice a la nuera (en relación a su hijo):
"El muchacho ha adelgazado bastante desde que viven juntos."

Caso 9:

Conversación entre un técnico y una beneficiaria en un proyecto durante una visita de asistencia técnica.

Técnico: "¿Por qué no siguió las recomendaciones que le dejé la vez pasada?"

Beneficiaria: "Es que tenía mi niña enferma y no me dio lugar."



¿Por qué no siguió
las recomendaciones que
le dejé la vez pasada?



¿Qué es lo que transmite el técnico en cada aspecto con su pico?	¿Cómo lo percibe la beneficiaria del proyecto con cada oreja?
Contenido:	Contenido:
Auto-revelación:	Auto-revelación:
Relación:	Relación:
Apelación:	Apelación:



Es que tenía a mi niña
enferma y no me dio lugar.



¿Qué es lo que percibe el técnico de la respuesta que le dio la beneficiaria?	¿Qué le quiere decir la beneficiaria al técnico?
Contenido:	Contenido:
Auto-revelación:	Auto-revelación:
Relación:	Relación:
Apelación:	Apelación:

Reflexión sobre mi propio estilo de comunicación⁷



Comunicación



Individual
Eventualmente en pareja



25 a 30 minutos



Fotocopias del test sobre estilo de comunicación y lápiz
4 tarjetas con los nombres de cada lado del mensaje



Silla, espacio calmo



Desarrollo

¿Qué queremos lograr con este ejercicio?

Las y los participantes

- ⇒ reflexionan sobre su propio estilo de comunicación,
- ⇒ se dan cuenta cuál lado de la comunicación pueden desarrollar aún más.

¿De qué se trata?

Un reto permanente para quienes trabajamos primordialmente con personas y especialmente quienes tenemos cargos de dirección o facilitamos procesos de aprendizaje y desarrollo, es la reflexión sobre nuestro propio estilo de comunicación. Para ello, es sumamente útil aplicar el modelo teórico de los cuatro lados del mensaje desarrollado por Schulz von Thun. O sea, aterizaremos la teoría comenzando por nosotros(as) mismo(as).

Las y los participantes reflexionan a partir de un test sobre su propio estilo de comunicación. Este test fue desarrollado por Thomas Schmidt y adaptado para el contexto centroamericano específicamente para fines de reflexión, no para desarrollar estudios científicos.

Se realizará una evaluación sociométrica para visualizar cómo se distribuyen los estilos de comunicación a lo interno del grupo. Es tanto para los participantes como para la facilitadora revelador poder ver qué estilo de comunicación predomina en el grupo.

⁷ Schmidt, Thomas. *Kommunikationstrainings erfolgreich leiten. Der Seminarfahrplan. managerSeminar*. 7. Auflage 2011, Bonn, Alemania, páginas 95 - 100.

¿Cómo lo desarrollaremos?

1º Paso: Orientación de la facilitadora

La pregunta ahora es: ¿Cómo es su estilo de comunicación?

Para ello, vamos a realizar un test de autovaloración.

Hay 12 situaciones diferentes con 4 posibilidades de respuesta respectivamente.

Haga una cruz en la respuesta que concuerda más con su estilo de comunicación actual.

No hay respuestas "correctas" o "incorrectas".

Lo mejor es que identifique su respuesta de manera espontánea.

Luego traslada los resultados de sus respuestas en la hoja de evaluación que se encuentra al final del ejercicio.

2º Paso: Las y los participantes llenan el test de comunicación.

3º Paso: Breve intercambio en parejas.

4º Paso: Evaluación sociométrica en el grupo.

○ Distribuir tarjetas con las diferentes orejas en el espacio.

○ Las y los participantes se ubican en su oreja más fuerte y luego en la oreja más débil.



Test de comunicación

En este test de auto valoración sobre su estilo de comunicación se trata de identificar sus reacciones espontáneas en relación a diversas situaciones. Por todo hay 12 situaciones diferentes con cuatro posibilidades de respuestas respectivas.

Por favor, marque la respuesta correspondiente que concuerde más con su estilo de comunicación. No hay respuestas "correctas" o "incorrectas". Marque de manera muy espontánea aquella reacción por la que probablemente se decidiría en cada situación.

Situación 1:

Está haciendo fila en la panadería. Ya tiene rato de estar esperando. Por fin es su turno y dice rápidamente qué es lo que quiere. La vendedora arruga la frente y dice: "Al suave. Hoy sí que es un día agitado."

- a) Concuerda con ella que hoy hay mucho movimiento.
- b) Le molesta que la vendedora la trata de manera desagradable en lugar de apurarse.
- c) Le dice a la vendedora que no tiene tanta prisa.
- d) Se imagina que realmente debe ser muy estresante estar en su lugar.

Situación 2:

En una conferencia encuentra a una persona de otra organización que había conocido hace medio año en un seminario. Este compañero de curso no le saluda.

- a) Usted supone que está pensando en otra cosa.
- b) Usted piensa que es normal que después de determinado tiempo ya no le recuerda.
- c) Usted piensa que es descortés que esta persona le ignora.
- d) Usted se imagina que quiere que le dejen en paz.

Situación 3:

Su amigo M. le ha invitado a una fiesta. Una persona desconocida más o menos de su edad del sexo contrario le pregunta: "¿De dónde conoces a M.?"

- a) Usted supone que es una persona abierta a contactos nuevos.
- b) Usted tiene la impresión que él/ella está interesado(a) en Usted y que le gustaría conocerle.
- c) Usted se imagina que conoce a pocas personas y se toma conscientemente tiempo para él/ella.
- d) Usted medita sobre cuánto tiempo conoce a M., contesta la pregunta y no sigue pensando más nada sobre ello.

Situación 4:

Un colega con el cual tiene una relación un poco distanciada, llega a una reunión en su oficina y dice: "Uy, aquí hay un aire bien pesado."

- a) Usted afirma: "Esto es muy probable. Hoy todavía no hemos abierto la ventana."
- b) El colega quiere exhortarle de ventilar la oficina.
- c) Usted tiene la impresión que su colega valora mucho el aire fresco.
- d) Usted piensa que puede volver a irse si no le parece estar aquí.

Situación 5:

Usted regresa una noche calurosa de verano cansado y exhausto después de un largo día de trabajo a casa. Su pareja le pregunta: "¿Entonces quieres ducharte primero?" Él/ella con esta pregunta quiere decir:

- a) Que Usted huele mal.
- b) Que él/ella está preocupado(a) sobre su bienestar y espera que una ducha le va a caer bien.
- c) Que una ducha después de un día agotador es refrescante.
- d) Que debe ducharse.

Situación 6:

Usted recibe la llamada de un cliente. El cliente dice con una ironía inequívoca: "Esto es increíble que todavía logre hablar hoy con Usted. Toda la mañana he intentado poder comunicarme con usted y siempre ha estado ocupado."

Usted responde:

- a) Internamente irritado: "¿De qué se trata?"
- b) Con comprensión sincera: "Esto sí que es molesto que ha estado ocupado tantas veces."
- c) Con el intento de reparar la molestia: "Lo siento. ¿En qué le puedo ayudar?"
- d) Neutral: "¿De qué se trata?"

Situación 7:

Usted ha acordado una cita con su nuevo jefe porque tiene algunas preguntas técnicas. Cuando entra a su oficina, él no levanta la vista del monitor y sigue trabajando en su computadora, mientras dice: "Suéltala entonces. Le escucho."

- a) Usted intenta de ser breve para que su jefe no tenga una interrupción larga.
- b) Usted tiene la impresión que su jefe está estresado y por ende intenta de salir de dos asuntos a la vez.
- c) A usted le parece grosero que su jefe siga trabajando mientras usted habla con él.
- d) Usted hace sus preguntas y apenas nota que su jefe sigue mirando la pantalla.

Situación 8:

En una discusión amena en su círculo de amigos un amigo le dice en un tono cortante: "Ahora ya me has interrumpido por tercer vez."

- a) Usted puede comprender que su amigo está molesto que ha sido interrumpido.
- b) Usted reflexiona si es cierto que Usted lo ha interrumpido ya tres veces.
- c) Usted intenta de no volver a interrumpirlo.
- d) Usted se siente atacado y desairado.

Situación 9:

Usted trabaja desde hace un año en un equipo de proyecto para el desarrollo de un sistema de información nuevo. Hoy presenta ante los directivos de su departamento los resultados preliminares del proyecto. Cuando ha terminado la presentación el director del departamento dice: "¿Y para esto el equipo de proyecto ha necesitado un año?"

- a) Usted responde: "Sí, el desarrollo del sistema de información requiere en realidad más tiempo de lo esperado."
- b) Usted siente la impaciencia de su director de departamento y dice: "Yo también espero que camine ahora más rápidamente. Vamos a hacer todo lo posible para lograr terminar a tiempo."
- c) Usted tiene la impresión que su jefe está bajo gran presión y dice: "Yo sé que el tiempo presiona. Puedo comprender que Usted desea obtener los resultados más rápidamente."
- d) Usted valora este comentario como despectivo, sin embargo, intenta de no hacer notar su enojo sobre esta pregunta tonta.

Situación 10:

Cuando su colega con el cual tiene una relación neutral, echa un vistazo a la lista de disponibilidad por teléfono, dice: "¡Qué raro! ¡Los viernes no puedo descubrir tu nombre!" En realidad casi no presta este servicio los viernes porque su colega Juan se había ofrecido de asumirlo, al encargarse Usted en su lugar los días lunes. Esta propuesta usted la había aceptado con gusto.

- a) Usted responde: "Sí, los servicios los he cambiado con Juan. Pero si quieres, puedo también cambiar algún servicio de los viernes con vos."
- b) Usted se siente molesto sobre la impresión que su colega le insinúa un comportamiento no colegial.
- c) Usted responde: "Esto sí es cierto. Juan asume para mí los días viernes el servicio y yo los lunes para él."
- d) Usted puede comprender que su colega siente injusto que Usted no asume servicio los viernes y le explica a qué se debe.

Situación 11:

Usted está desayunando en casa y sumergido en la sección económica del periódico. Su pareja le pregunta: "Decime, ¿qué es lo que hay de interesante para leer?"

- a) "¿Te estorba que yo lea, verdad?"
- b) "Aquí hay un reporte sobre nuestro informe económico."
- c) "¡Bueno pues, pero todavía voy a poder leer el periódico!"
- d) "Ok, ya voy a terminar."

Situación 12:

En una reunión en la cual se trataba sobre el mejoramiento de los procesos de trabajo, Usted apela por una distribución más flexible en el caso de algunas tareas. El señor González, un colega mayor, lo rechaza rotundamente: "Esto no se puede hacer. Esto provoca un caos total."

- a) Usted está molesto porque el colega ha desechado su propuesta de esta manera.
- b) Usted intenta de cambiar la propuesta de tal manera que el señor González esté contento con la solución.
- c) Usted le explica al Señor González nuevamente las ventajas de su propuesta de solución.
- d) Usted nota que el Señor González pone énfasis en reglas exactas e intenta comprender cuáles son sus preocupaciones.

Hoja de evaluación del test

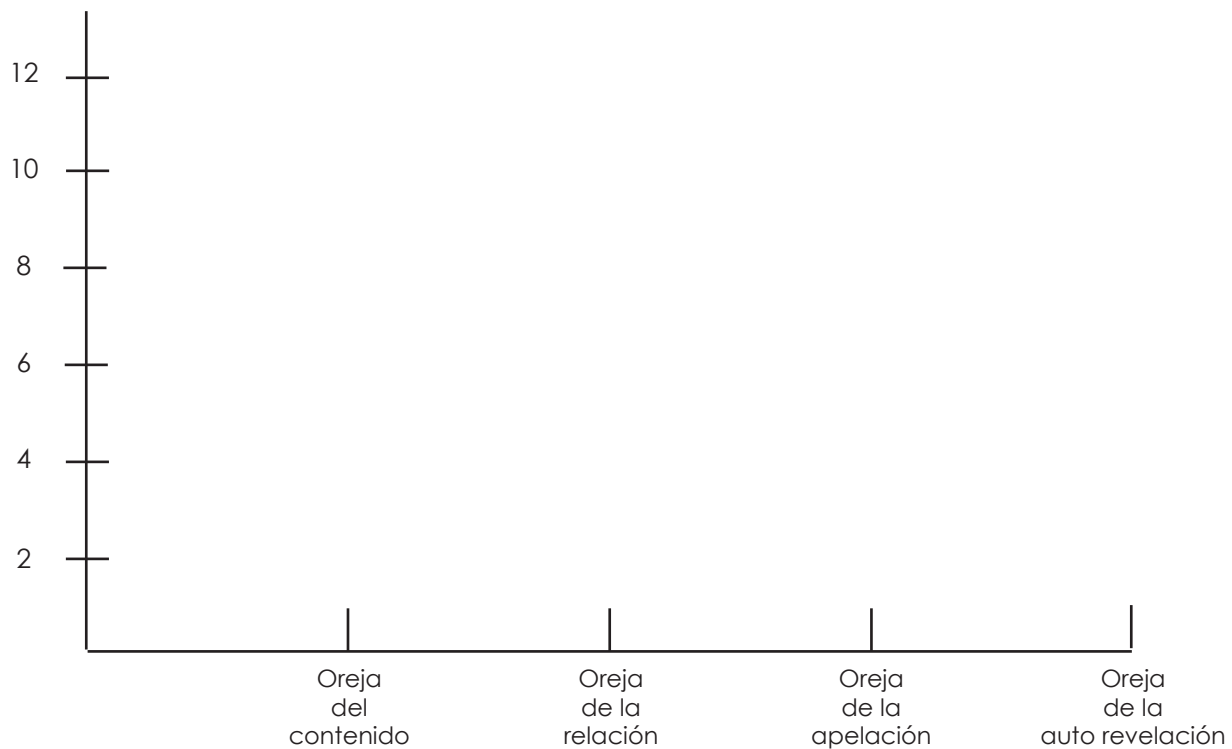
Por favor, marque sus respuestas anteriores en la tabla siguiente.

Después sume los valores numéricos de las marcas correspondientes de cada fila.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Nivel de comunicación	Cantidad
a	b	d	a	c	d	d	b	a	c	b	c	Oreja de contenido	
b	c	b	d	a	a	c	d	d	b	c	a	Oreja de relación	
c	d	c	b	d	c	a	c	b	a	d	b	Oreja de apelación	
d	a	a	c	b	b	b	a	c	d	a	d	Oreja de auto revelación	

Traslade ahora sus resultados a la siguiente tabla y dibuje un diagrama de barras.

De esta manera puede reconocer en qué niveles de comunicación usted comunica con mayor énfasis y qué lados de la comunicación puede desarrollar aún más.



Intercambio en parejas:

Cuando todos los y las participantes han terminado con la evaluación del test, la facilitadora les solicita intercambiar brevemente en parejas:

- ¿Cómo son mis orejas según el test?
- ¿Qué tan acertado percibo el resultado del test?

Evaluación sociométrica con el grupo:

Después de tres minutos termina el intercambio y se orienta al grupo la evaluación sociométrica. Para ello, la facilitadora coloca tarjetas de moderación con las denominaciones de las diferentes "orejas" en el suelo.

Les solicita que se ubiquen en la oreja más fuertemente desarrollada.
Si hay dos o más orejas que tienen la misma fuerza entonces colóquese en medio de ellas.

Cuando todos los y las participantes han encontrado su lugar, la facilitadora les entrevista brevemente sobre su percepción en cuanto a los resultados del test.

Después les pide que se coloquen en la oreja que está menos desarrollada.

A continuación, la facilitadora pregunta: "Si ahora deja pasar delante de sus ojos la distribución de las orejas a lo interno del grupo, ¿qué les llama la atención?"

La facilitadora recoge todas las opiniones y - si fuese necesario - también da su propio aporte sobre lo que le llama la atención en relación a las preguntas, qué niveles de comunicación están sobre o sub-representados y en qué aspectos de la comunicación habría que prestar mayor atención.

Variante

En grupos que aún no tienen tanta confianza en lugar de la evaluación sociométrica del test se puede realizar un sondeo con puntos adhesivos para garantizar mayor anonimato. A la vez se logra obtener una vista más rápida de distribución de las "orejas" y por ende de los estilos de comunicación a lo interno del grupo.

Cada participante recibe un punto verde y un punto rojo.

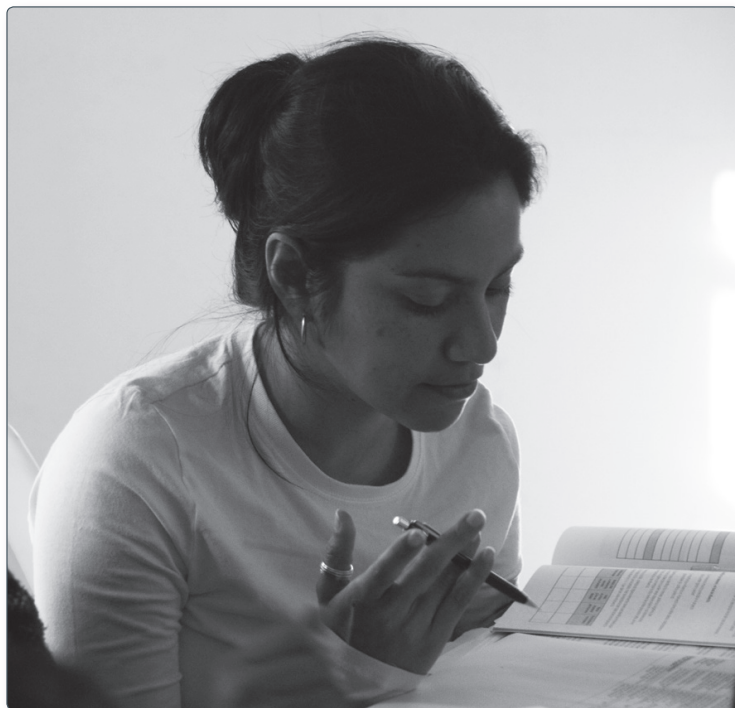
El punto verde lo pega encima de la tarjeta con la oreja la cual según el test está más desarrollada, el punto rojo lo coloca en la tarjeta con la oreja que está menos desarrollada.

Quién tiene el poder
no es quién habla,
sino quién escucha.

Anónimo



Preparar conversaciones de manera enfocada⁸



Comunicación



Individual
Eventualmente en pareja



15 a 30 minutos



Papelón "Preparar conversaciones orientadas a resultados"
Tarjeta de color "Preparación"
Tarjetas redondas "1, 2, 3, 4"
Papel y lápiz



Silla, espacio calmo, rotafolio



Desarrollo

¿Qué queremos lograr con este ejercicio?

Las y los participantes

- ⇒ aprenden a preparar conversaciones enfocadas en el objetivo,
- ⇒ aprovechan el modelo de los cuatro lados del mensaje para la preparación de la conversación, especialmente en el caso de retroalimentaciones sobre situaciones difíciles y/o conductas no deseadas.

¿Cómo lo desarrollaremos?

Se retomará para la preparación de la conversación el modelo de los cuatro lados del mensaje de Schulz von Thun. Este modelo contiene todos los aspectos de la comunicación y es por ende muy útil para una preparación detallada y concreta.

1º Paso:

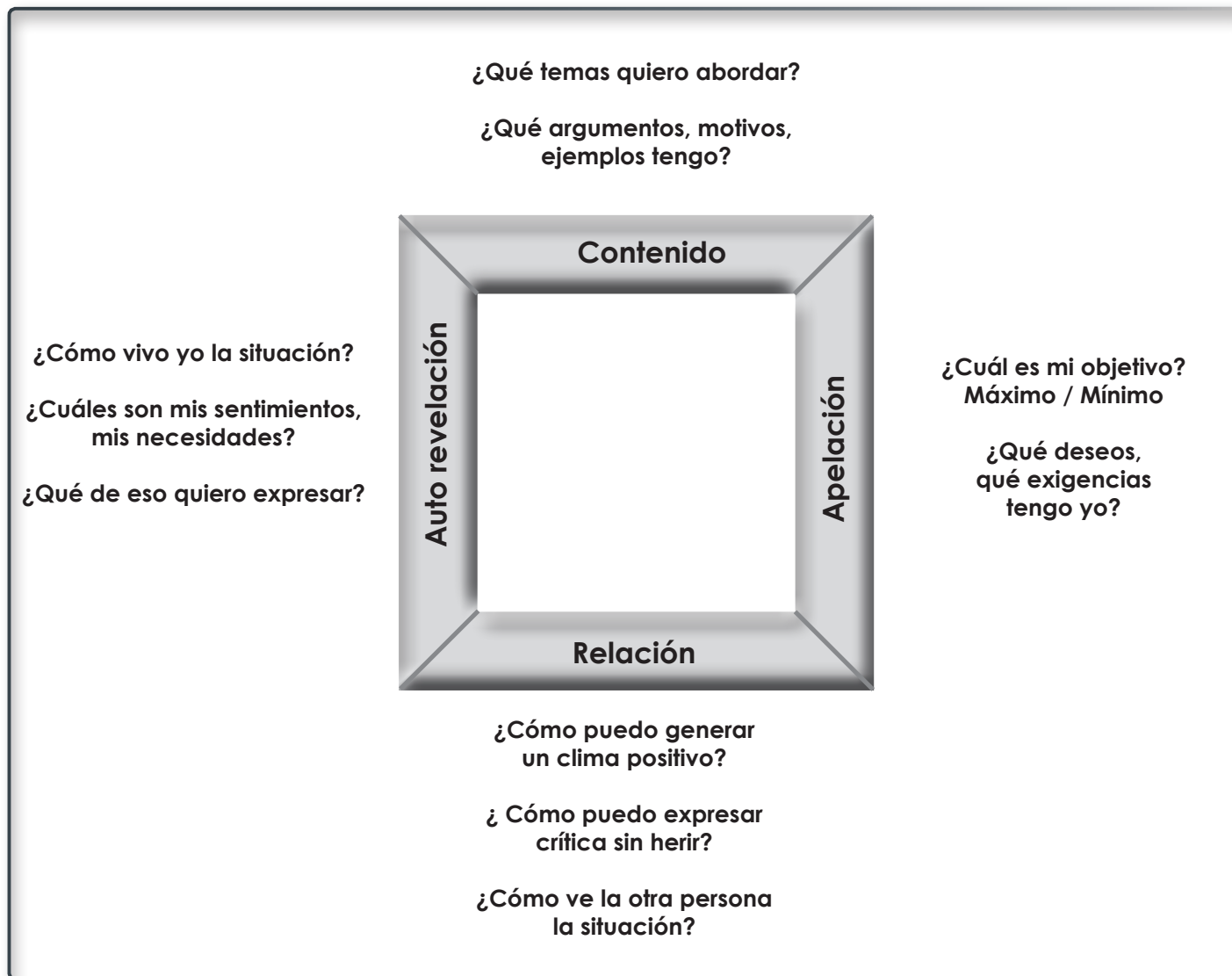
La facilitadora presenta el resumen elaborado en papelón sobre "Cómo preparar conversaciones de manera enfocada"

La facilitadora entrega a las y los participantes la hoja de trabajo.

Vea página siguiente.

Ahora se trata de la pregunta: ¿Cómo puedo preparar una conversación difícil? Para ello vamos a trabajar con una guía que se orienta en los 4 lados del mensaje.

⁸ Schmidt, Thomas. *Kommunikationstrainings erfolgreich leiten. Der Seminarfahrplan. managerSeminar. 7. Auflage 2011, Bonn, Alemania, páginas 95 - 100.*



2º Paso:

La facilitadora presenta el **orden a seguir para la preparación** de cada uno de los 4 lados del mensaje con una tarjetita redonda o un post-it de color.

- 1º Apelación
- 2º Contenido
- 3º Auto revelación
- 4º Relación

1ª Oreja: **Apelación... determinar el objetivo**

La facilitadora coloca la tarjeta con el número 1 al lado de la apelación.

- ☐ ¿Cuál es mi objetivo?
- ☐ ¿Qué es lo que quiero lograr?
- ☐ ¿Cuál es mi objetivo máximo?
- ☐ ¿Cuál es mi objetivo mínimo?

Por ejemplo, si le molesta que su colega fuma, su pregunta puede ser:

- ☐ ¿Cuál es su objetivo?
- ☐ ¿Quiere que ya no vuelva a fumar nunca más en la oficina?
- ☐ ¿O solamente quiere que fume menos?
- ☐ ¿O quiere que sólo fume cuando usted no está en la oficina?

2ª Oreja: Contenido... determinar los temas... ...recopilar argumentos

Ahora vamos a trabajar el lado del contenido:

- ¿Qué temas quiero trabajar?

Siguiendo con el ejemplo:

- ¿Solamente quiero abordar el tema de "fumar" o hay otras cosas que aclarar?
- En caso que sí, ¿en qué orden voy a abordar los temas?
- ¿Qué argumentos y ejemplos tengo?
Por ejemplo, que me molesta el humo, que ya le había pedido una vez de fumar menos...
- ¿Cuáles de estos argumentos quiero poner sobre la mesa?
- ¿En qué secuencia?

3ª Oreja: Auto revelación... localizar los sentimientos propios

- ¿Cómo vivo a nivel muy personal la situación?
- ¿Cuáles son mis sentimientos?
- ¿Cuáles son mis necesidades e intereses?
- ¿Y qué de ello quiero expresar, compartir?

Por ejemplo:

- *Me molesta que mi colega fuma, me siento perjudicada.*
- *Me siento enojada.*
- *Quiero que el aire no esté lleno de humo.*
- *Eventualmente incluso lo siento asqueroso que el colega fuma tanto.*
- *Pero quizás esto no se lo voy a tirar en cara.*
- *Aunque sí, que me molesta el humo.*

4ª Oreja: Relación... ubicarse en la situación de la co-parte de la conversación

Finalmente hay que tener en cuenta cómo será que está viviendo la co-parte de la conversación la situación.

Por ejemplo, puede ser que no puede abandonar su lugar de trabajo cada vez que quiere fumar porque entonces no logrará terminar el trabajo.

En el lado de la relación también se ubican preguntas como:

- *¿Cómo puedo expresar mi retroalimentación sin desvalorizar o herir a mi co-parte?*
- *¿Y cómo puedo generar desde el principio un buen clima?*
- *¿Cómo introduzco la conversación?*

3º Paso:

La facilitadora explica cómo se desarrollará la conversación.

En el paso anterior, elaboramos los cuatro pasos para **preparar** la conversación. Sin embargo, cuando **desarrollo la conversación**, el orden es a la inversa:

- | | |
|--------------------|---|
| 1º Relación: | Al inicio me encargo de generar un clima positivo, por ejemplo, garantizo que estemos en un lugar sin interferencias, le saludo de manera amable. |
| 2º Contenido: | Después nombro el tema de la conversación y planteo mis argumentos. |
| 3º Autorevelación: | Expongo mi punto de vista. |
| 4º Apelación: | Finalmente digo cuál es mi deseo, cuál es mi petición. |

Ahora le doy la posibilidad a mi co-parte de expresar la situación desde su punto de vista.

Recomendaciones para facilitadores(as) de este ejercicio

- Puede ser que a algunos participantes de talleres de comunicación les parezca demasiado teórico este modelo porque en la práctica una conversación no se da así. Realmente con la preparación de una conversación es como con una receta para cocinar. A la hora de cocinar, uno tiene que ir variando según el gusto y la situación y bien obviar algún ingrediente o complementar con otro. Aún así es bueno tener una receta porque nos da una buena base.
- Otra objeción frecuente es que en la práctica no se puede preparar nunca de manera tan detallada. También aquí se puede asentir sólo parcialmente porque esto puede ser cierto en algunos casos. Por otro lado podemos ver como personas en situaciones de conflicto invierten mucho tiempo y energía en ocuparse del conflicto porque se enojan, le dan vueltas o hablan del mismo. Pero la mayoría de las veces hablan sobre el conflicto y no con la parte involucrada en la situación del conflicto. O incluso formulan su crítica de manera tan impulsiva que el conflicto sigue escalando. Y esto cuesta generalmente mucho más tiempo y energía que si se hubieran tomado 20 minutos para preparar una conversación. Por eso, es muy recomendable preparar conversaciones difíciles.
- A veces, algunos participantes perciben la preparación de la conversación como poco clara. Para ello, la facilitadora también puede ofrecer un esquema alternativo como sigue:

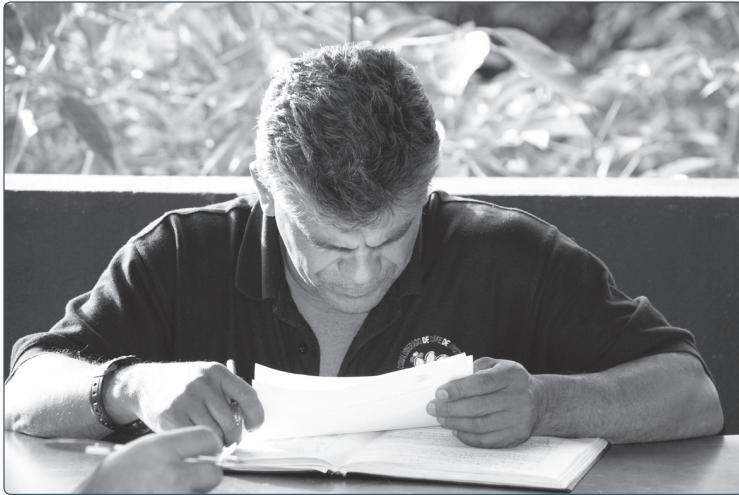
- 1° ¿Cuáles son mis objetivos con esta conversación?
- 2° ¿Qué temas quiero abordar?
¿Cuál es mi punto de vista en relación a ello?
¿Qué argumentos y hechos tengo?
- 3° ¿Cómo ve posiblemente mi co-parte de la conversación la situación?
¿Qué argumentos espero yo y cómo lo quiero manejar?
- 4° ¿Cómo quiero configurar el clima de la conversación?
- 5° ¿Cómo estructuro la conversación?
¿Cómo le voy a entrar?
¿Cómo quiero darle cuerpo a la conversación?
¿Cómo podría verse un buen cierre?

- Por lo demás es importante, no discutir demasiado. Detrás de muchas objeciones se encuentra la resistencia interna de ponerse en acción y posiblemente tener que exponerse. Sin embargo, aquí se trata finalmente entrar con ejercicios similares a la práctica.

Siempre hay tiempo
para soltar las palabras,
pero no para retirarlas.

Baltasar Gracián

El empoderamiento lingüístico⁹



Comunicación



Individual
Eventualmente en pareja



20 a 30 minutos



Lista de frases desempoderadas
adjunta y lápiz.



Silla, espacio calmo



Desarrollo

¿De qué se trata?

¿Qué queremos decir con “empoderar”?

Primero...¿de qué se compone la palabra empoderar?

EM...	asumir, responsabilizarse de...
PODER...	capacidad de lograr
AMIENTO...	un proceso de realización

Empoderar es facilitar el desarrollo del poder inherente en un determinado sistema (persona, organización, familia..). Sin embargo, aquí preferimos referirnos más al empoderamiento de una(a) mismo(a) en vista de que no podemos “darle poder a otra persona.

Lo que sí podemos es apropiarnos de nuestro potencial, nuestras capacidades, nuestros recursos para el cambio.

¿Y el empoderamiento lingüístico?

El lenguaje verbal es el principal medio a través del cual creamos, organizamos y modificamos nuestra realidad interna (percepción) y nuestra realidad interpersonal.

El empoderamiento lingüístico permite responsabilizarnos y apropiarnos de nuestras palabras. Todo discurso empoderado tiene las cuatro características siguientes:

- ⊙ Correspondencia
- ⊙ Capacidad
- ⊙ Claridad
- ⊙ Congruencia



⁹ Langlet, Iouri; González, Nereyda. *Tratado de enzapatía*. La Cuculmeca. Julio 2000.

Correspondencia

Podemos decir que hay correspondencia cuando existe una atribución de autoría y/o responsabilidad de cada pensamiento, sentimiento y acción planteada. Sin ella, las y los protagonistas no asumen su responsabilidad y tanto las y los individuos como la colectividad dejan de desarrollar óptimamente su poder. Veamos algunos ejemplos.

Comunicación desempoderada	¿Qué nos comunica? ¿Qué necesitamos reenfocar....?	Comunicación empoderada
<u>Se</u> cumplió la meta de julio.	Una meta no se cumple sola, alguien la cumple.	Las promotoras cumplieron la meta de julio.
María <u>me hace sentir</u> culpable cuando llego tarde.	Una persona siente lo que está dispuesta a sentir o lo que ha aprendido a sentir, no lo que otra persona dictamina.	Me siento culpable cuando María me reclama por mis tardanzas.
¡Juan <u>me emborrachó!</u>	Una persona no emborracha a otra, ella se emborracha a sí misma.	Me emborraché cuando salí con Juan.
<u>Me fue</u> bien en la entrevista.	La persona entrevistada fue autora y participante, no objeto.	Desarrollé una buena entrevista.
Estoy aburrido <u>porque</u> nadie me invita a salir.	Es una falsa atribución de causalidad.	Me aburro mucho cuando me mantengo encerrado.
Mis críticas <u>lo harán sentirse</u> mal.	Cada persona decide si va a sentirse mal o no.	Él puede sentirse mal si critico su forma de tratar a su equipo.
<u>Me aplazaron</u> en el examen.	La persona que hizo el examen es sujeto y no objeto.	No pasé el examen.
No lo terminé <u>por</u> falta de tiempo.	La culpa no la tiene el tiempo.	No organicé bien mi tiempo.
¡Vos <u>me hacés</u> tan feliz!	Nadie hace feliz a otra persona si ésta no está dispuesta a ser feliz.	¡Estoy tan feliz con vos!

Capacidad

Existe el planteamiento tácito o explícito de las opciones perceptuales y conductuales potenciales o reales. Cualquier limitante artificial de poder real del individuo o del conjunto impide el grado de efectividad del sistema.

Comunicación desempoderada	¿Qué nos comunica? ¿Qué necesitamos reenfocar....?	Comunicación empoderada
<u>Tengo que</u> verme con Juan a las 3:00.	No es una obligación inmutable.	Voy a verme con Juan a las 3:00.
<u>No puedo</u> hablar con vos.	No es una incapacidad inherente.	Prefiero no comprometerme a hablar con vos ahora.
Los Nicas <u>somos</u> impuntuales.	El incumplimiento es un hábito o una conducta, aún cuando sea culturalmente reforzado, y no una característica inherente del "ser".	Creo que muchos nos descuidamos en el manejo del tiempo.
¿Quieres ir mañana <u>o</u> el viernes?	Es una ilusión de alternativas, pueden existir más de dos opciones.	¿Cuándo quieres ir?
<u>Yo sé</u> lo que él quiere.	Ninguna persona puede saber a ciencia cierta lo que piensa, siente o desea otra persona.	Creo saber lo que él quiere.
<u>Me tocó</u> trabajar hasta noche.	La persona que habla es autor de un compromiso y no una víctima de él.	Me comprometí a terminar el trabajo esta noche.
<u>Es imposible</u> hablar con el delegado del Ministerio de Educación.	Puede ser muy difícil, aunque no imposible.	El delegado no está dispuesto a darme una cita.

Claridad

Existe la explicación, el acuerdo a la co-creación del significado semántico de las palabras utilizadas. Cada persona "sabe" lo que significan las palabras; la dificultad surge cuando los saberes son distintos.

Comunicación desempoderada		Comunicación empoderada
Pásame <u>esa cosa</u> que está encima de <u>aquella</u> <u>cuestión</u> .	⇒	Pasame la grabadora que está en el cajón izquierdo, por favor.
Les falta mucho el <u>respeto</u> .	⇒	No me gusta como ella le contesta a las promotoras.
La decisión no fue respetada.	⇒	Juan no respetó la decisión ayer.
No llegó <u>nadie</u> a la reunión.	⇒	Sólo llegaron dos facilitadoras a la reunión.
Tiene una <u>depresión</u> .	⇒	Él se deprime cuando no se respetan los acuerdos.
<u>Confiar</u> es difícil.	⇒	Para mi es difícil confiar en esta persona.
Estaré <u>en contacto</u> .	⇒	Pasaré a ver tu parcela miércoles o viernes.
<u>Traté</u> de encontrar al capataz de La Sultana.	⇒	Fui tres veces a La Sultana y no hallé el capataz.
Él ha sido un <u>fracaso</u> .	⇒	Él fracasó en esta capacitación.
<u>Todo el mundo</u> sabe.	⇒	Las personas de La Fundadora se han dado cuenta de las relaciones entre los dos.

Congruencia

Existe coherencia, coherencia y armonía entre:

- 🕒 las partes de la frase,
- 🕒 el contexto en el cual se dice la frase,
- 🕒 los canales verbales,
- 🕒 los canales no verbales.

Comunicación desempoderada	¿Qué nos comunica? ¿Qué necesitamos reenfocar....?	Comunicación empoderada
Quiero desarrollar más el programa de salud, <u>pero</u> la competencia es muy dura.	La conjunción "pero" tiene el efecto de negar y contradecir la afirmación anterior. Hay incongruencia entre las partes de la frase.	Quiero desarrollar más el programa de salud a pesar de que la competencia está dura.
¿ <u>No crees</u> que sería mejor hacerlo mañana?	La pregunta es falsa. Es una afirmación disfrazada de pregunta. Hay incongruencia entre las partes de la frase.	Yo creo que sería mejor hacerlo mañana. ¿Qué crees vos?
Buenas <u>tardes</u> . (...se dice al compañero que llega media hora tarde a la reunión de las nueve de la mañana...)	Esta frase es un golpe indirecto y un tanto sarcástico. Hay incongruencia entre el contexto (la mañana) y la frase.	Buenos días compañero. ¿Qué te pasó?
Podemos hablar <u>ahora</u> si querés. (...dice una persona de pie y en movimiento entre estar atendiendo un teléfono, mandando un SMS y gente esperando en la entrada de su oficina...)	Hay incongruencia entre el contexto (gente esperando a la persona), los canales verbales (la voz dice "ahora") y los canales no verbales (el cuerpo va en todas las direcciones).	Quiero hablar con vos del seguimiento. Ahora tengo una reunión. ¿Podemos hablar a las dos de la tarde?

La revisión y reestructuración atenta de nuestro propio lenguaje nos ayudará a eliminar poco a poco de nuestros mensajes verbales los desempoderamientos. Así nos acercamos más a nuestro empoderamiento interno, nuestra capacidad de gestionar nuestra comunicación con mayor correspondencia, capacidad, claridad y congruencia. Veamos estas cuatro características en síntesis:

Características del empoderamiento lingüístico	Desempoderamiento	Empoderamiento interno
Correspondencia	Las personas autoras no se identifican o no se responsabilizan de los pensamientos, sentimientos o comportamientos planteados.	Atribuye a la fuente responsable todos los pensamientos, sentimientos y acciones planteados.
Capacidad	Se descalifica una o más opciones de percepción o de conductas, reales o potenciales.	Reconoce la existencia y el valor de otras opciones de percepción y de conducta, reales o potenciales.
Claridad	Una o más de una palabra tienen más de un posible significado o interpretación.	Utiliza palabras cuyo significado sea explicado, acordado o co-creado.
Congruencia	Existe una incongruencia entre los canales del discurso, y/o partes de la frase y/o el contexto de la frase.	Asegura la congruencia entre los canales del discurso, la frase y su contexto.

Para practicar, apropiarnos y empoderarnos de una comunicación cada vez más correspondiente, capaz, claro y congruente, les recomendamos realizar a nivel individual la siguiente herramienta. Porque al igual como para aprender a manejar bicicleta... hay que practicar, practicar, practicar... y cuando uno se cae, volver a levantarse y seguir practicando.

¿Qué cambio queremos lograr con este ejercicio?

Cada participante a nivel individual...

- ⇒ analiza frases desempoderadas típicas de uso cotidiano,
- ⇒ fortalece su capacidad de reformular las frases desempoderadas en frases empoderadas.

¿Cómo lo desarrollaremos?

1° Paso: Cada participante analiza de manera individual las frases de la lista y reformula una frase empoderada de acuerdo a los ejemplos de las páginas anteriores.

Luego puede ampliar la lista con sus propias frases desempoderadas frecuentemente utilizadas y realizar la práctica de la reformulación.

2° Paso: Opcional:

Puede juntarse con una pareja o una triada para socializar las posibles reformulaciones en frases empoderadas.

Ejercicio de empoderamiento lingüístico

Frase desempoderada	⇒	Frase empoderada
1. El ruido no me deja trabajar.	⇒	
2. Tengo un estado de depresión impresionante.	⇒	
3. Soy una persona solitaria.	⇒	
4. Los nervios no me dejan concentrarme.	⇒	
5. Me dio rabia su comportamiento.	⇒	
6. El proyecto va bien.	⇒	
7. Déjame pensar y después te cuento.	⇒	
8. Es imposible complacer a mi novio.	⇒	
9. Tengo una tendencia agresiva.	⇒	
10. Estamos progresando divinamente.	⇒	
11. ¿Cómo se te ocurre decir eso?	⇒	
12. Se me fue la mano con la pintura.	⇒	
13. Así somos los Nicas.	⇒	
14. Mi suegra me hace sentir mal.	⇒	
15. De pronto se arreglará la situación.	⇒	
16. Quisiera tener amigos.	⇒	
17. Sos muy maleducado.	⇒	
18. No debes hablar con la boca llena.	⇒	
19. Él me manipula con sus cuentos.	⇒	
20. ¿No crees que sería mejor ir mañana?	⇒	
21. Se me perdió.	⇒	
22. Se me hizo tarde.	⇒	
23. Si digo la verdad, la gente se va a sentir mal.	⇒	
24. Voy a tratar de cambiar mis hábitos de estudio.	⇒	
25. La dependencia me aburre.	⇒	
26. No me dio tiempo.	⇒	
27. Así es la vida.	⇒	
28. Nunca podré terminar este trabajo.	⇒	
29. Me dio la tembladera.	⇒	
30. Así son los cheles.	⇒	
31. Se ve que él no me quiere.	⇒	
32. Es obvio que él quiere mi puesto.	⇒	

Frase desempoderada	⇒	Frase empoderada
33. Esta comunidad no sirve para trabajar.	⇒	
34. Soy terriblemente estricto.	⇒	
35. No se puede hacer todo pero si no lo hacemos la gente se muere de hambre.	⇒	
36. ¿Por qué soy tan tímido?	⇒	
37. Me hace sentir culpable cuando llego tarde a casa.	⇒	
38. ¿Quién aguanta a estos niños?	⇒	
39. Ella no me quiere.	⇒	
40. Estoy topado.	⇒	
41. Es demasiado para mí.	⇒	
42. Es inevitable esta reacción.	⇒	
43. Siempre me criticas.	⇒	
44. Ya estás bravo conmigo.	⇒	
45. Yo, no tengo problema con nadie.	⇒	
46. Seguramente tenés razón, pero ¿quién sabe?	⇒	
47. Otra vez te estás burlando de mí.	⇒	
48. Deberíamos planificar mejor.	⇒	
49. Entre gente decente, esa conducta no es aceptable.	⇒	

Primero tienes que vaciar
el agua vieja para hacer sitio al agua nueva.

Esto mismo sucede con las emociones.

Todos debemos aprender a escuchar antes
de pretender ser escuchados.

Carmen Yates

El empoderamiento dialógico¹⁰



Comunicación



En triadas



20 a 30 minutos



Sillas, espacio calmo



Desarrollo

¿De qué se trata?

La mejora de la comunicación en el ámbito organizacional es sinónimo con la mejora de clima y condiciones laborales los cuales difícilmente se pueden cambiar si no hay una mejora en la comunicación entre las y los colaboradores e incluso de éstos sobre el ambiente de trabajo. Por eso es importante cuidar el lenguaje día a día y fortalecer nuestras competencias de diálogo.

El “empoderamiento” dialógico es el proceso de facilitar el proceso de cambio en relación al lenguaje y la estructura lingüística que usa nuestra co-parte en el diálogo. Recordemos que nuestro lenguaje determina nuestra forma de pensar y de actuar, por lo que es muy importante tomar mayor conciencia al respecto.

Para el empoderamiento dialógico se utilizan dos técnicas que hoy en día se han vuelto más populares a partir de los procesos de coaching:

- El rastreo.
- El parafraseo.

El rastreo

Consiste en pedir, a través de preguntas específicas, que la otra persona aclare o amplíe lo dicho, hasta que lleguen ambas partes a un acuerdo sobre el significado y sobre todas las opciones reales.

La ventaja del rastreo es que la otra persona tiene que reestructura su frase por si misma y así se va empoderando. La desventaja consiste en que se necesita mucha práctica para no caer en el parafraseo. Veamos un ejemplo:

Desempoderado:

Pedro me emborrachó la otra noche.

Empoderamiento dialógico - rastreo:

¿Cuánto tomaste cuando saliste con Pedro?

¹⁰ Langlet, Iouri. Tratado de enzapatía. La Cuculmeca. Junio 2000.

El parafraseo

Consiste en expresar en forma de pregunta lo que hemos entendido del discurso de la otra persona. O sea, repites con tus propias palabras y en forma emparejada, lo que entendiste de lo que dijo o quiso decir la otra persona.

La ventaja del parafraseo es que la otra persona se siente escuchada. Una desventaja puede ser que la persona no avanza en su empoderamiento propio.

Desempoderado: Pedro me emborrachó la otra noche.

Empoderamiento dialógico - parafraseo: ¿Quieres decir que tomaste demasiado cuando saliste con Pedro?

Ejemplos de rastreos y parafraseos

Antes de practicar a partir de nuestras propias vivencias y experiencias, veamos un par de ejemplos para facilitar mayor comprensión de ambos conceptos y de su aplicación.

A nivel de correspondencia

Recuerde, hay correspondencia cuando hay una correcta atribución de autoría y/o responsabilidad de cada pensamiento, sentimiento y acción planteado.

Desempoderado: Se cumplió la meta del mes de Julio.
Rastreo: ¿Quién cumplió la meta?
Parafraseo: ¿Quieres decir que los promotores cumplieron la meta de Julio?

Desempoderado: María me hace sentir culpable cuando llego tarde.
Rastreo: ¿Qué hace María que te hace sentir culpable?
Parafraseo: ¿Quieres decir que te sientes culpable cuando María te reclama por tus tardanzas? ¿Así es?

Desempoderado: Me fue bien en la entrevista.
Rastreo: ¿Qué resultados lograste?
Parafraseo: ¿Quieres decir que te preparaste bien y que lograste buenos resultados?

Desempoderado: Estoy aburrido porque nadie me invita a salir.
Rastreo: ¿Qué otras cosas podés hacer para salir sin esperar que te inviten?
Parafraseo: ¿Quieres decir que solamente podés salir y desaburrirte si alguien te invita?

Desempoderado: Me aplazaron en el examen.
Rastreo: ¿En cuáles temas no te preparaste suficientemente?
Parafraseo: ¿Quieres decir que no te preparaste suficientemente en ciertos temas?

Desempoderado: No lo terminé por falta de tiempo.
Rastreo: ¿Cómo programaste tu tiempo?
Parafraseo: ¿Quieres decir que no organizaste adecuadamente tu tiempo?

Desempoderado: ¡Vos me hacés tan feliz!
Rastreo: ¿Qué hago yo que te hace sentir feliz?
Parafraseo: ¿Quieres decir que te sientes feliz ahorita cuando vamos a pasear?

A nivel de capacidad

Recuerde que hay “capacidad” cuando las opciones de percepciones o de conductas no están limitadas artificialmente o expresadas de manera incorrecta.

Desempoderado: *Tengo que verme con Juan a las 3:00 de la tarde.*
Rastreo: *¿Qué te lo exige?*
Parafraseo: *¿Quieres decir que te comprometiste con Juan a esta hora?*

Desempoderado: *No puedo hablar con vos.*
Rastreo: *¿Qué te lo impide?*
Parafraseo: *¿Quieres decir que estás muy ocupado en este momento?*

Desempoderado: *Los nicas somos impuntuales.*
Rastreo: *¿Cómo te impide ser puntual el hecho de ser nicaragüense?*
Parafraseo: *¿Considerás obligatorio ser impuntual por ser nica? ¿Así es?*

Desempoderado: *¿Quieres ir mañana o viernes?*
Rastreo: *¿Qué otras alternativas hay?*
Parafraseo: *¿Quieres decir que vos prefieres uno de estos dos días?*

Desempoderado: *Yo sé lo que él quiere.*
Rastreo: *¿Cómo sabes lo que él quiere?*
Parafraseo: *¿Crees que él quiere tener relaciones con vos?*

Desempoderado: *Me tocó quedarme en la oficina este domingo.*
Rastreo: *¿Quién te lo exige?*
Parafraseo: *¿Te comprometiste a quedarte en la oficina este domingo?*

Desempoderado: *Es imposible hablar con la delegada del Ministerio de Educación.*
Rastreo: *Específicamente, ¿qué has hecho para hablar con ella?*
Parafraseo: *¿Quieres decir que trataste de encontrarla tres veces y que ella no estaba?*

Desempoderado: *Ya sé lo que me va a decir.*
Rastreo: *¿Cómo sabes con seguridad lo que te va a decir?*
Parafraseo: *¿Quieres decir que temes su reacción?*

A nivel de claridad

Recuerde, hay “claridad” cuando existe un acuerdo sobre el significado de las palabras utilizadas. Cada persona “sabe” lo que significan las palabras; la dificultad surge cuando los saberes son distintos.

Desempoderado: *Pasame esta cosa que está allí.*
Rastreo: *¿Qué quieres que te pase?*
Parafraseo: *¿Lo que quieres es el destornillador?*

Desempoderado: *Le falta mucho el respeto a los alumnos.*
Rastreo: *Específicamente, ¿qué es lo que hace él que vos considerás como falta de respeto?*
Parafraseo: *¿Quieres decir que para vos, prohibir la entrada a clase a los alumnos que llegan tarde es una falta de respeto?*

Desempoderado: *Tengo una depresión.*
Rastreo: *¿En qué situación te sientes deprimido?*
Parafraseo: *¿Quieres decir que te sientes deprimido cuando no tenés noticias de tu novia?*

Desempoderado:	<u>Confiar es difícil.</u>
Rastreo:	¿Para quién?
Parafraseo:	¿Quieres decir que para vos es difícil de confiar en esta persona?
Desempoderado:	Estaré <u>en contacto.</u>
Rastreo:	¿Cuándo vas a pasar de nuevo?
Parafraseo:	¿Quieres decir que vas a regresar aquí el viernes por la tarde?
Desempoderado:	Él ha sido un <u>fracaso.</u>
Rastreo:	¿En qué fracasó?
Parafraseo:	¿Quieres decir que fracasó en el trabajo de seguimiento?

A nivel de congruencia

Recuerde, hay "congruencia" si hay coherencia entre:

- las partes de la frase
- el contexto en el cual se dice la frase
- los canales verbales
- los canales no verbales.

Desempoderado:	Quiero desarrollar más el programa de salud, <u>pero</u> la competencia es muy dura.
Rastreo:	¿Cómo te impide la competencia el desarrollo del programa de salud?
Parafraseo:	¿Quieres decir que las promotoras de salud van donde se les da más y que La Cuculmeca les da menos?
Desempoderado:	¿ <u>No crees</u> que sería mejor hacerlo mañana?
Rastreo:	¿Qué crees vos?
Parafraseo:	¿Quieres decir que para vos sería mejor mañana?
Desempoderado:	¡Buenas <u>tardes</u> !
	(al compañero que llega media hora tarde al taller que inició a las 9 de la mañana).
Rastreo:	¿Qué te hace hablarme de esta forma?
Parafraseo:	¿Quieres decirme que estás molesto porque llegué tarde?
Desempoderado:	Hay que tener una carta del partido para trabajar en esta institución.
Rastreo:	Específicamente, ¿qué te hace pensar esto?
Parafraseo:	¿Quieres decir que pensás que no fuiste contratado por tus ideas políticas?
Desempoderado:	Yo no tengo problemas con <u>nadie.</u>
Rastreo:	Específicamente, ¿que te motiva a pensar eso?
Parafraseo:	¿Quieres decir que muchas veces sientes pena para decir "no" a alguien?



Unas recomendaciones prácticas

Hay ciertas palabras que son enemigas del empoderamiento lingüístico.

- **¿Por qué?**
La persona que esucha un "¿Por qué?" muchas veces se siente culpabilizada, se pone a la defensiva y se cierra al diálogo.
- **"...., pero..."**
El "pero" niega todo (y especialmente lo positivo) lo que se había dicho antes. Es importante reformular especialmente las críticas en retos, en mejoras, etc.

¿Qué queremos lograr?

Las y los participantes:

- ⇒ toman conciencia sobre el poder del lenguaje,
- ⇒ conocen y practican el rastreo y el parafraseo.

¿Cómo lo desarrollaremos?

1º Paso: La facilitadora explica los conceptos claves del empoderamiento dialógico, rastreo y parafraseo.

2º Paso: Las y los participantes revisan los ejemplos.

3º Paso: En triadas practican el rastreo y el parafraseo a partir de frases típicas de cada participante.

Para ello, asumen de manera rotativa los papeles de:

- Co-parte del diálogo: la persona que formula las frases.
- Facilitador(a) del diálogo: la persona que aplica el rastreo y el parafraseo.
- Observador(a): presta atención al efecto que tiene el rastreo y el parafraseo en la co-parte y retroalimenta al facilitador sobre posibles mejoras u opciones de rastreo y parafraseo.

4º Paso: Cerramos el ejercicio en plenaria con una reflexión sobre el mismo:

- ¿Qué aprendimos con este ejercicio?
- ¿Qué dificultades tuvimos?



En mi vida no he aprendido nada de quién ha estado de acuerdo conmigo.

Dudley Field Malone

¿Quieres tener razón o que nos entendamos?

Eduardo Escribá



Practicar retroalimentación con connotación positiva



Comunicación



En triadas



20 a 30 minutos



Fotocopia para cada participante de la hoja de trabajo anexa con los casos.



Sillas, espacio calmo



Desarrollo

¿Qué queremos lograr con este ejercicio?

En el marco de este proceso de aprendizaje esperamos generar a través de este ejercicio los siguientes productos:

- Las y los participantes conocen recomendaciones prácticas para poder brindar retroalimentación con connotación positiva.
- Las y los participantes practican a partir de casos frecuentes de incumplimiento de normas adquiriendo mayor sensibilidad.

¿En qué contexto debe utilizarse?

La retroalimentación con connotación positiva debe convertirse en una práctica cotidiana en todos los ámbitos de nuestra vida. En el contexto de un proceso de aprendizaje podemos introducir su aplicación a partir de un ejercicio práctico alrededor de las normas de aprendizaje colectivo.

Podemos primero desarrollar el ejercicio sobre algunas situaciones típicas.

Si estamos inmersos en un proceso de aprendizaje más continuo podemos propiciar un espacio para brindar retroalimentación real entre las y los participantes. Esto es especialmente útil cuando el proceso implica la realización de tareas prácticas lo cual muchas veces provoca tensión entre los integrantes de los equipos en relación a la asunción de compromisos y responsabilidades.

Es importante ir introduciendo esta práctica y recordar los principios básicos en todos los procesos de aprendizaje o de construcción colectiva de propuestas, proyectos, planes, diseños, etc. ya que muchas veces se da retroalimentación que más bien desmotiva a las personas que hicieron un esfuerzo importante.

Como este ejercicio no requiere de mucho tiempo, puede desarrollarse durante la fase de calentamiento al inicio de un proceso. Vale la pena invertir este tiempo en lugar de tener que gastarlo posteriormente al tener que gestionar conflictos a partir de críticas mal dadas.

¿Cómo lo desarrollaremos?

- 1º Paso:** Orientación de la facilitadora.
Recordar algunos principios básicos sobre cómo dar y recibir retroalimentación, evitar el uso del “pero”, del “¿por qué?”, etc.
- 2º Paso:** Indicar bien los tiempos requeridos para su aplicación: 20 minutos:
- 5 minutos de orientación y organización de las triadas
 - Cada ronda de retroalimentación (3 rondas x 3 minutos = 9 minutos):
 - 2 minutos de diálogo entre parejas.
 - 1 minuto de retroalimentación del o de la observador(a)
 - 3 minutos de reflexión en triadas
 - 3 minutos de cierre y aclaraciones sobre la técnica
- 3º Paso:** Organización de triadas que no sean de la misma organización o del mismo equipo.
- 4º Paso:** Tres rondas de retroalimentación y “meta comunicación” de la persona que observa.
- ¿Qué hizo bien la persona que dio la retroalimentación?
 - ¿Qué puede hacer aún mejor en las retroalimentaciones futuras?
 - ¿Qué crees que piensa la retroalimentadora sobre cómo se sintió su contraparte cuando recibió la retroalimentación?
- 5º Paso:** Reflexión en triada:
- ¿Qué aprendimos con esta técnica?
 - ¿Qué dificultades tuvimos con esta técnica?
- 6º Paso:** Cierre en plenaria para aclarar dudas.



Guía para el trabajo en grupo:

“Retroalimentación con connotación positiva. Casos de la vida real.”

Caso 1:

Un(a) integrante del grupo que vive en la capital, siempre llega tarde por la mañana y se atrasa el inicio del taller. Usted se siente muy molesto(a) porque viene de uno de los departamentos y le toca quedarse a dormir en la capital lejos de su familia.

Retroalimente a esta persona con connotación positiva.

Caso 2:

Un(a) integrante del grupo se extiende demasiado en sus intervenciones y limita así la participación de las y los demás. Usted se siente muy frustrado(a) porque no tiene espacio para que sus ideas y aportes sean tomados en cuenta. Como consecuencia se ha quedado callado(a).

Retroalimente a esta persona con connotación positiva.

Caso 3:

Un(a) integrante del grupo se queja todo el tiempo del taller, de la comida, de la dormida, de los materiales, de las y los facilitadores, etc. y está desviando la atención del grupo. Usted quiere aprovechar el seminario para aprender, pero siente que esta energía negativa está generando un bloqueo a nivel de su grupo.

Retroalimente a esta persona con connotación positiva.

Guía para el o la observadora (1 minuto para retroalimentar):

¿Qué hizo bien la persona que dio la retroalimentación?

¿Qué puede hacer aún mejor en las retroalimentaciones futuras?

¿Qué crees que piensa la retroalimentadora sobre cómo se sintió su contraparte cuando recibió la retroalimentación?

Guía para la reflexión grupal sobre la técnica (3 minutos):

¿Qué aprendimos con esta técnica?

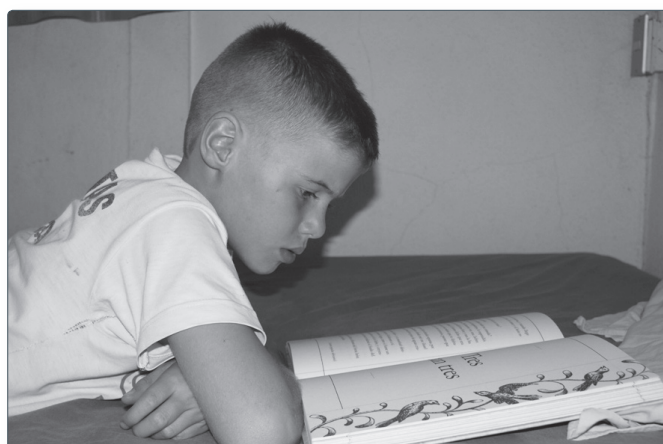
¿Qué dificultades tuvimos con esta técnica?

Fuentes de sabiduría consultadas

En español

-  Archer, David; Cottingham, Sara.
Comunicación y poder.
London. 1997.
-  Asociación de Educación y Comunicación
"La Cuculmeca" / Christoph Siegenthaler
Material de referencia de formación del equipo
directivo de La Cuculmeca.
Jinotega, Nicaragua. Enero 2011.
-  Asociación de Educación y Comunicación
"La Cuculmeca" / Iouri Langlet.
Al inicio era la palabra. Herramientas para facilitar y
mejorar nuestra comunicación,
Jinotega, Nicaragua. Marzo 1999.
-  Asociación de Educación y Comunicación
"La Cuculmeca" / Iouri Langlet.
Tratado de enzapatía.
Jinotega, Nicaragua. Junio 2000.
-  Asociación de Educación y Comunicación
"La Cuculmeca" / Rita Muckenhirn.
Material de referencia de formación para equipos
facilitadores de La Cuculmeca.
Jinotega, Nicaragua. 2007.
-  Dionne, Pierre; Oullet, Gilles.
Los "mitos" de la comunicación según la escuela de
Palo Alto.
-  Elías, Joan; Mascaray, José.
Más allá de la Comunicación Interna.
La intracomunicación.
Ediciones Gestión 2000.
Barcelona 1998.
-  Instituto de Capacitación y Desarrollo Empresarial
(InCyDE).
Análisis Transaccional. Herramienta para
comprender y predecir el comportamiento humano.
Material de referencia en formación de coaching.
Managua, Nicaragua. Julio 2009.
-  Kínal Antzetik; Centro de Estudios Internacionales;
UPOLI, Centro Ecuménico Antonio Valdivieso.
Diplomado "Formación de facilitadores(as)
especializados(as) en la resolución de conflictos."
Material de referencia.
Managua, Nicaragua. Mayo 2000.
-  Llacuna Morera, Jaime.
Centro Nacional de Condiciones de Trabajo
Palo Alto.
-  Rosenberg, Marshall B.
Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida.
granAldeaEDITORES
Buenos Aires, 2008.
-  Sarmiento Díaz, Mercedes; Brenson Lazán, Gilberto.
Facilitación de procesos sinérgicos.
Fundación Neo Humanista.
Bogotá, 1999.

-  Ulloa, Luis Felipe.
Comunicación para el desarrollo rural.
INTECFOR.
Estelí, Nicaragua. Noviembre 1994.
-  Villareal, Ana Lucía.
Principios de comunicación rural, Antología.
Universidad estatal a distancia.
SIMAS, Nicaragua.
-  Watzlawick, Paul; Beavin Bavelas, J.; Jackson, D.D.
Teoría de la comunicación humana.
Herder.
Barcelona, 1997.
-  Watzlawick, Paul.
El arte de amargarse la vida.
Editorial Herder.
Barcelona, 1984.
-  Watzlawick, Paul.
El lenguaje del cambio.
Editorial Herder.
Barcelona, 2002.
-  Watzlawick, Paul.
El sinsentido del sentido o el sentido del sinsentido.
Editorial Herder.
Barcelona, 1995.
-  Watzlawick, Paul.
¿Es real la realidad?
Editorial Herder.
Barcelona, 1994.



Haz de los libros tus compañeros.
Deja que tus estantes y anaqueles sean
tus campos de juego y jardines.

Judah ibn- Tibbon



En alemán

-  *Benien, Karl.*
Schwierige Gespräche führen.
Modelle für Beratungs-, Kritik- und Konfliktgespräche.
Rowohlt Taschenbuch Verlag.
Hamburg, Febrero 2003.
-  *Gellert Manfred; Novak Claus.*
Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams.
Teamarbeit - Teamentwicklung - Teambberatung
Limmer Verlag.
Meezen, Alemania. 2010.
-  *Gerhold Dieter.*
Das Kommunikationsmodell der Transaktionsanalyse.
Ein Übungs- und Materialhandbuch zum
Kommunikationstraining für Trainer, Lehrer und
Gruppenleiter.
Junfermann.
Paderborn, Alemania. 2008.
-  *Hölzl / Raslan.*
Schwierige Personalgespräche.
Rudolf Haufe Verlag.
München, Alemania. 2006.
-  *Hosemann, Dagmar; Heise Ruth.*
Material del Primer Módulo del Diplomado de
Desarrollo Organizacional Sistémico
Managua, Nicaragua. Febrero 2006.
-  *Loboda, Dieter.*
Bildunterstütztes Coaching.
Verlag Dr. Köster.
Berlin, Diciembre 2007.
-  *Loboda, Dieter.*
Coaching & Moderation.
Praxisbuch für Schulleitungen, Kollegien &
Erwachsenenbildung.
Verlag Dr. Köster.
Berlin, Febrero 2005.
-  *Radatz, Sonja.*
Einführung in das systemische Coaching.
Carl - Auer - Verlag.
Heidelberg, Alemania. 2006. Páginas 52 - 54
-  *Schlippe, Arist; Schweitzer, Jochen.*
Manual de terapia y asesoría sistémicas.
Herder Editorial.
Barcelona, España. 2003.
-  *Schmidt, Thomas.*
Kommunikationstrainings erfolgreich leiten.
Der Seminarfahrplan.
managerSeminar. 7. Auflage
Bonn, Alemania. 2011.
-  *Schulz von Thun, Friedemann.*
Miteinander reden 1.
Störungen und Klärungen.
Rowohlt Taschenbuch Verlag.
Hamburg, Enero 1997.
-  *Schulz von Thun, Friedemann.*
Miteinander reden 2.
Stile und Werte.
Rowohlt Taschenbuch Verlag.
Hamburg, Febrero 1997.
-  *Schulz von Thun, Friedemann.*
Miteinander reden 3.
Innere Teamkonflikte.
Rowohlt Taschenbuch Verlag.
Hamburg, Mayo 1999.
-  *Schulz von Thun, Friedemann.*
Miteinander reden: Fragen und Antworten.
Störungen und Klärungen.
Rowohlt Taschenbuch Verlag.
Hamburg, Octubre 2007.
-  *Schulz von Thun, Friedemann.*
Miteinander reden:
Kommunikationspsychologie für Führungskräfte.
Rowohlt Taschenbuch Verlag.
Hamburg, Febrero 2006.
-  *Schwing, Rainer/ Fryszer, Andreas.*
Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis.
Vandenhoeck & Ruprecht.
Göttingen, Alemania. 2006.



¿Quieres conocer y aprender más sobre desarrollo personal y organizacional con enfoque sistémico?

Tanto en La Cuculmeca como con el Grupo Nahuales vivimos y facilitamos procesos de desarrollo personal y organizacional. Ahora nos hemos planteado como reto de recopilar y sistematizar estas experiencias en esta pequeña Serie "Desarrollo Personal y Organizacional con Enfoque Sistémico".

Hasta ahora puedes consultar los siguientes cuadernos de aprendizaje sistémico:

- 📖 Ambientándonos para aprender.
- 📖 Pensar y actuar sistémicamente
- 📖 Diagnosticar sistemas
- 📖 Las fases de desarrollo
- 📖 Cultivar nuestra cultura organizacional
- 📖 (Auto)gestión por valores
- 📖 Visión personal....Soy lo que sueño ser
- 📖 Visiones colectivas... Somos lo que soñamos
- 📖 La comunicación... nuestro reto de cada día



Y como productos concretos del desarrollo de estos procesos sistémicos, hemos explorado en nuestro laboratorio la puesta en práctica de la gestión orientada a resultados con enfoque sistémico.

- 📖 La Cuculmeca, echando raíces para el 2020. Plan Estratégico 2010 - 2020.
- 📖 Alistando la mochila para el camino hacia la visión
 - 1.0. Introducción a la gestión sistémica de proyectos de desarrollo orientada a resultados.
- 📖 (Re)conociendo el terreno.
 - 1.1. Analizando la idea del proyecto
- 📖 (Re)conociendo el terreno.
 - 1.2. Analizando actores y actrices de desarrollo
- 📖 (Re)conociendo el terreno.
 - 1.3. Analizando lo que queremos cambiar.
- 📖 Trazando el camino hacia la visión. 1.4. Definiendo el camino hacia la visión, 1ª parte
 - 1.4.1. Definiendo objetivos y resultados; 1.4.2. Riesgos e incertidumbre.
- 📖 Trazando el camino hacia la visión.
 - 1.4.3. Indicadores; 1.4.4. Medios de verificación.
 - 1.5. Calidad y significado de indicadores.
- 📖 Trazando el camino hacia la visión.
 - 1.6. Definiendo estrategias, productos, actividades, personas e insumos.
- 📖 Trazando el camino hacia la visión
 - 1.7. Definiendo el plan de monitoreo y evaluación.

Si quieres conocer más y/o que te facilitemos tus propios procesos de desarrollo personales y/u organizacionales, contactanos:

Los Nahuales de Nicaragua:	Cecilia Falla	cecilia.eugenia.falla@gmail.com
Los Nahuales de Guatemala	Teresa Hernández Medina	osrherdez_tere@yahoo.es
Los Nahuales de El Salvador:	Juan Carlos Hernández	juancahemo@gmail.com
La Cuculmeca/ Q'ánil. Desarrollo Sistémico:	Rita Muckenhirn	rita.muckenhirn@gmail.com

Estimada lectora, estimado lector:

Este proceso de desarrollo organizacional sistémico es parte de un esfuerzo de "tropicalizar" el enfoque sistémico a nuestro contexto nicaragüense.

Se construye a partir del acercamiento a esta manera de pensar y actuar durante el Primer Diplomado de Desarrollo Organizacional Sistémico facilitado por el Instituto Thura y del cual surgieron Los Nahuales, un grupo promotor de este enfoque.

Además de ello, se retoma la gran riqueza acumulada durante muchos años en el trabajo con las comunidades, las organizaciones de la sociedad civil y el propio equipo de La Cuculmeca.

Este cuaderno se basa en el trabajo, las experiencias y los aportes de muchas personas. Por esto es una muestra de aprecio a este trabajo que lo divulguemos, que lo compartamos y que lo mejoremos constantemente.

Para contactarnos:



La Cuculmeca
Jinotega, Nicaragua
www.cuculmeca.org
info@cuculmeca.org
(00 505) 2 782 3578
(00 505) 2 782 3579

Q'anil... desarrollo sistémico
rita.muckenhirn@gmail.com
www.qanil.org
(00 505) 2 782 3880
(00 505) 893 29003



Los procesos de promoción, elaboración, validación, reproducción y divulgación de este cuaderno de desarrollo organizacional sistémico cuentan con la cooperación del siguiente sistema de apoyo:

 **terre des hommes**

Fondo de Gobernabilidad Democrática

Nahuales