

## Gestión coherente del diálogo

Cuando queremos hablar con alguien, muchas veces sólo nos resulta difícil cuando tenemos que dar una mala noticia; cuando tenemos que aclarar algo en situaciones conflictivas; cuando nosotros(as) mismos(as) simplemente no queremos agobiarnos ni agobiar a la otra persona con el tema concreto y, sin embargo, tenemos que hacerlo porque hay que aclarar algo o simplemente porque queremos tener el asunto fuera de la mesa para poder seguir trabajando; simplemente para poder seguir viviendo nuestra vida cotidiana con normalidad; para que algo avance y podamos dejar atrás esa parálisis que los temas difíciles traen consigo de una u otra manera.

Para este requisito previo, el método de "Gestión coherente del diálogo" es especialmente adecuado. Se trata de una mezcla de diferentes enfoques que ya existen en la comunicación y que he desarrollado en muchos lugares para la transmisión de mensajes difíciles o para la aclaración en los conflictos y que ahora me gustaría presentarles.

El eje de cualquier diálogo somos nosotros(as) mismos(as). El primer lugar, para prepararnos para las conversaciones difíciles, podemos o mejor dicho debemos hacer y responder nosotros(as) mismos(as) algunas preguntas:

- ¿Qué motivo tengo realmente en este momento para hablar con la otra persona?
- ¿Qué es lo que me impulsa?
- ¿Cómo me relaciono con ella?
- ¿Qué pienso realmente de ella?
- ¿Y qué pienso realmente de mí en esta situación?
- ¿Qué es lo que realmente quiero conseguir?
- ¿Sólo quiero que me confirme algo?
- ¿O estoy seriamente interesado(a) en cambiar nuestra situación común?

¿Por qué es importante hacerse estas preguntas preparatorias? Simplemente porque a menudo nos gusta engañarnos a nosotros(as) mismos(as) y creer que sólo queremos lo mejor para nosotros(as) y para la otra persona, o porque estamos secretamente convencidos(as) de que las cosas ya están bien como están y que no pueden mejorarse en estas circunstancias. Si recordamos la introducción sobre el funcionamiento de nuestro lenguaje, a más tardar en este momento nos damos cuenta de que se trata de la estructura profunda de lo que queremos hacer aflorar más adelante en la conversación.

Aquí es donde entra en juego la empatía. Nos ayuda a saber por dónde podemos empezar y cómo debemos hacerlo. Es el hilo conductor del proceso. Nos lleva automáticamente a nuestras propias preocupaciones, de las que primero queremos ocuparnos, y en muchos

sentidos nos da una respuesta a nuestras preguntas y nos muestra así el camino hacia la solución. Es el puente entre nosotros(as) y la otra persona.

Desde la psicología occidental ya sabemos que la empatía tiene una vertiente más fáctica, cognitiva y emocional. Desde la filosofía, la psicología y la lógica indo-tibetana, la parte fisiológica se añade ahora a este conocimiento. ¿Notas algo? Por supuesto. Estamos de nuevo ante una tríada. A continuación, se le presentará la tríada de la empatía una vez, tanto en su manifestación rica en recursos como en la pobre. Esto último puede parecerle extraño. Sin embargo, todos conocemos a enfermeras que trabajan hasta el cansancio y de las que seguimos esperando un trato empático con las z los pacientes. Conocemos a médicos que están al límite en zonas de crisis y que siguen creyendo que tienen que hacer este trabajo porque nadie más lo hace. Conocemos a madres y padres que cuidan incansablemente de sus padres e hijos(as) al mismo tiempo y que hace tiempo que no pueden reunir ningún sentimiento empático en su interior. Todos estos ejemplos son lo que Halifax (2021) llama "estar al borde del abismo". Por eso, cuando las personas entran en conversaciones conflictivas con este lado de la empatía bastante quemado; o cuando tienen conversaciones de terapia u otras cosas, es fácil imaginar que estas conversaciones se vuelven más difíciles en lugar de más fáciles.

Así que, antes de una conversación difícil, es importante comprobar si todavía puedo manejar mis propios recursos de forma responsable y también ser empático conmigo mismo(a) y quizás no llegar a mi límite y si, además, todavía puedo comprometerme con la otra persona o llevar a cabo un diálogo con la motivación adecuada.

### Triángulo de empatía cognitiva/ emocional/ física (somática)

*La empatía siempre habita en un equilibrio precario entre el regalo y la invasión.*

LESLIE JAMISON

La palabra empatía procede del griego antiguo *empathēia*, que se formó a partir de los vocablos *em* y *pathos*. Hace un siglo, los filósofos tomaron prestado *empathēia* para crear la palabra alemana *Einfühlung*, «sentir dentro», que más adelante se tradujo a nuestro idioma con el término *empatía*. La empatía interpersonal describe la capacidad que tenemos casi todos(as) de incluir a otro ser en nuestra conciencia, de forma que nos permite sentir lo que puede estar experimentando física, emocional y cognitivamente (aquí recuerden las reacciones semánticas, por favor).

Empatía, en su aspecto literal, es sentir dentro de otra persona, mientras que la compasión es sentir por la otra persona, acompañada de la aspiración de llevar a cabo una acción que beneficie al otro o la otra. A menudo la empatía antecede a la compasión y es parte de la compasión, pero no es compasión. Si bien *la empatía es buena siempre que la dosis sea correcta*, Halifax (2021) cree que en la compasión no hay posibilidad de sobredosis.

Las y los cuidadores se quejan a menudo de la fatiga por compasión. En esa expresión se confunde la compasión con la empatía. De hecho, algunos neurocientíficos(as) y psicólogos(as) sociales dicen que la “fatiga por compasión” es un exceso de estimulación empática y angustia. La compasión no nos cansa; al contrario, es una fuente de fortaleza y ayuda a nuestro crecimiento, y además beneficia a otros(as). Y, aun así, la empatía es una característica esencial de nuestra humanidad básica. Sin empatía, nuestras vidas se vuelven pequeñas y excluyentes, hasta el punto del narcisismo y el solipsismo.

Cuando dejamos a un lado el yo, la empatía amplía nuestro mundo y nos enriquece a través del poder de nuestra imaginación.

En esencia, la empatía es nuestra capacidad de fundirnos, de incluir, de comprender y de identificarnos con la experiencia de otra persona. Walt Whitman describió la empatía de una forma muy bella cuando escribió: “Yo no le pregunto a la persona herida cómo se siente; yo mismo me convierto en la persona herida” (Halifax 2021).

Cuando somos empáticos, no solo podemos compartir internamente las experiencias emocionales de otra persona; también podemos resonar con sus experiencias físicas y cognitivas. De este modo, la empatía puede adoptar tres formas: puede ser física (somática), emocional o cognitiva. Los psicólogos sociales se han centrado en la empatía emocional y en la cognitiva. Sin embargo, como practicante de meditación y cuidadora, Joan Halifax ha visto que también podemos experimentar empatía física (somática), y cada vez hay más investigación sobre este campo.

### Empatía física (somática)

La empatía física (somática) describe la experiencia de una fuerte resonancia física con otra persona, como por ejemplo una madre que siente el hambre de su bebé, una enfermera que siente el dolor de su paciente, o una persona espectadora que se dobla al ver que alguien recibe un puñetazo en el estómago.

Halifax (2021) cree que la empatía física (somática) o la ausencia de ella se manifiesta en un espectro muy amplio. Hay gente que experimenta poco o nada somáticamente al presenciar las experiencias físicas de otras personas, mientras que un pequeño porcentaje de personas es hipersensible a las sensaciones físicas de sus semejantes, como si les estuviera sucediendo a ellas. La sintonía física puede ser un medio de comprender y cuidar a las demás personas. Sin embargo, si nuestra identificación con alguien que sufre dolor físico es excesiva, podemos temer los asaltos de la desgracia del prójimo o la prójima contra nosotros(as) mismos y vernos inundados con tanta información sensorial que lo gestionemos dispersándonos o cerrándonos por completo, o nos protejamos aislándonos herméticamente del agobio del sufrimiento cerrándonos del todo a las y los demás y convirtiéndonos en un compartimento estanco.

Al final se trata de encontrar el camino intermedio entre los extremos de la excesiva sensibilidad, por un lado, y anestesiarnos y volvernos inconscientes, por otro. También es importante considerar el profundo beneficio de la práctica de “espalda fuerte, frente suave”, la metáfora física de unir las cualidades mentales de la ecuanimidad y de la compasión mientras atendemos, absorbemos y después soltamos la experiencia somática de otra persona.

## Empatía emocional

La forma más conocida de empatía es la empatía emocional. Compartir la experiencia emocional ajena requiere la capacidad de asumir la experiencia de otra persona sin cosificarla. Se trata de permitirnos a nosotros(as) mismos(as) sentirnos habitados(as) por los sentimientos de otras personas, aunque en ocasiones conlleve un alto precio para nuestro propio bienestar.

La empatía emocional saludable nos dirige hacia un mundo más solidario. Puede nutrir la conexión social, el cuidado y el descubrimiento. Sin embargo, la empatía emocional no regulada puede ser fuente de angustia y agotamiento; también puede desembocar en retraimiento y apatía moral.

Empatía no es compasión. La conexión, la resonancia y la preocupación no conducen necesariamente a la acción. No obstante, la empatía es un componente de la compasión, y según Halifax (2021), un mundo sin empatía sana es un mundo vacío de conexión sentida que nos pone a todos(as) en peligro.

## Empatía cognitiva

La empatía cognitiva, también conocida como la habilidad de ver algo desde otra perspectiva o de leer la mente del prójimo, se describe con frecuencia como nuestra capacidad de ver con los ojos de la otra persona, de ponerse en sus zapatos, de meterse en su piel. Halifax (2021) comenta que es su sensación que en realidad expandimos nuestra consciencia y nuestra forma de pensar para incluir la experiencia de la otra persona como si incorporáramos sus opiniones, su mentalidad, su forma de ver el mundo, su realidad.

Aunque tener perspectiva suele ser algo bueno, puede ser un medio negativo si se buscan las vulnerabilidades de las y los demás y se utiliza ese conocimiento para manipular a la gente. Llevada al extremo, la toma de perspectiva puede desembocar en la pérdida de nuestro propio punto de vista, nuestra conciencia, nuestra brújula moral. Puede que este tipo de experiencia mental interviniera en lo que ocurrió en la Alemania de Hitler, donde la gente empezó a ver la sociedad desde el punto de vista del Führer, perdiendo su propio fundamento moral independiente. Y es lo que ocurre en sectas, e incluso en partidos políticos. A pesar de estos peligros, ver las cosas desde distintas perspectivas es una habilidad importante para vivir en sociedad porque nos ayuda a ver a las demás personas como individuos y no como estereotipos o intrusos(as).

## Reflexión:

¿Con cuál de las tres formas de empatía está usted muy familiarizado? ¿Con cuál menos?

¿Ha experimentado alguna vez la otra cara de la empatía, es decir, la forma patológica de la empatía?

¿Ha superado sus propios límites de energía?

¿Cómo se sintió al respecto?

¿Pudo volver rápidamente?

¿Alguien le ayudó?

¿Cuál fue la reacción de los que le rodean en esta expresión de empatía algo más incómoda?

¿Cómo lo utilizaría hoy, ahora que ha aprendido sobre las reacciones semánticas?

Si hoy en día entramos en el diálogo y tenemos claro cuál es nuestra motivación (subyacente) y lo que queremos decir a la otra persona, el primer paso es conseguir que la otra persona se suba al carro. En concreto, esto significa que tenemos que describir la situación que nos preocupa. Tenemos que proporcionar una plataforma para él y para mí, por así decirlo, para que tengamos un punto de partida igual. Aquí es donde tenemos que hablar, porque demasiado a menudo pensamos que la otra persona está al tanto de todo y luego nos sorprendemos de que no lo esté y de que su percepción, su evaluación, de la situación sea completamente diferente. En consecuencia, hablamos en términos concretos que se adaptan al guión. Tan concreta que un camarógrafo podría filmar esta escena y todos(as) los que la vieran y escucharan sabrían exactamente de qué iba la conversación. Describimos el acontecimiento que queremos comentar, y no más que eso, porque de lo contrario corremos el riesgo de que se convierta en algo excesivo.

En esta descripción, piense de nuevo en las tres formas de lenguaje: descriptivo, normativo y curativo. En una conversación conflictiva podemos utilizar las tres formas.

Comenzamos nuestra descripción del acontecimiento que nos perturba con la forma descriptiva y ahora, por supuesto, tenemos que establecer **un punto de referencia** y este punto de referencia sólo puede ser yo mismo(a) y nadie más, porque se trata de mi percepción que voy a presentar aquí y ahora. Y tenemos que ser muy específicos sobre las cosas que queremos abordar ahora, pero sin entrar en la acusación o el ataque.

**Ejemplo:** *María, me gustaría hablar contigo sobre nuestro trabajo en la organización. Tú planificas estos transportes y la semana pasada me di cuenta de que Ronaldo y tú discutían de lunes a miércoles sobre quién debía acompañar el transporte de café a Jinotega. Después de eso, hubo silencio de radio entre ustedes y sólo sé que el transporte llegó a su destino con gran dificultad.*

Por lo tanto, no voy a atacar, pero todavía tengo que nombrar la situación (forma descriptiva). Sólo puedo hacerlo si me he aclarado de antemano de qué lado está la empatía. Más bien del lado de mis colegas, porque ellos(as) trabajan mucho de todos modos y además tienen que conducir a través del país en estos tiempos inciertos, o si la empatía se aplica más a mí y a mi actitud en esta situación, porque tengo que ser capaz de confiar en mis colegas y no puedo manejar todo por mi cuenta.

El segundo paso y la continuación del ejemplo consiste ahora en que yo exprese mi lado empático. Tengo que mostrar empatía por mi propia actitud y acción en este punto para que la conversación pueda abrirse. No paso al ataque, pero expreso mis preocupaciones y uso más la forma normativa del lenguaje para dejar claro cómo deberían haber sido las cosas.

**Siguiendo con el ejemplo:**

*Quiero poder confiar en ti, María, (forma normativa) y para que el trabajo aquí funcione bien y para que yo pueda respaldarte, necesito estar informado (deseo normativo de orden). Me costó muchos nervios saber cómo fue el viaje al final.*

A continuación, refuerzo lo que he dicho, y aquí construyo ahora el puente hacia la otra persona. Por un lado, aclaro claramente cómo evalúo la situación y qué es lo que ha desencadenado en mi sensibilidad y, por otro lado, curativamente hablando, guío un enfoque conjunto en el difícil proceso.

A continuación con el ejemplo:

*María, no quiero volver a vivir una situación así, porque soy en parte responsable y estaba realmente preocupada. Creo que sería importante que reflexionaremos juntos cómo podemos remediar la situación. Por favor, dígame cómo podría ser eso para usted.*

A continuación, se presenta de nuevo un resumen de los tres pasos:

Antes de la conversación real:

1. Aclaración de la propia percepción mediante las preguntas mencionadas anteriormente.
2. Aclaración de la empatía: ¿más para mí o más para la otra persona?

En la conversación real:

Paso 1: Hablo de forma adecuada al guión, utilizando la forma descriptiva. Sin ataques, sin atribuciones, sólo una presentación basada en los hechos.

*María, me gustaría hablarte de nuestro trabajo en la organización. Tú planificas estos transportes y la semana pasada me di cuenta de que Ronaldo y tú discutían de lunes a miércoles sobre quién debía acompañar el transporte de café a Jinotega. Después de eso hubo silencio de radio entre ustedes y sólo sé que el transporte llegó a su destino con gran dificultad.*

Paso 2: Proporciono mi propia actitud. En este caso, describo con empatía lo que fue tan difícil de la situación para mí y cómo me hubiera gustado al mismo tiempo.

*Quiero poder confiar en ti, María, (forma normativa) y para que el trabajo aquí funcione bien y para que yo pueda respaldarte, necesito estar informado (deseo normativo de orden). Me costó mucho trabajo saber cómo fue el viaje entonces.*

Paso 3: Énfasis empático y construcción de puentes con el o la interlocutor(a). Después de aclararme el problema una vez más, hay que vincularlo a un objetivo para que podamos mirar juntos al futuro. El lenguaje curativo es adecuado en este caso.

*María, no quiero volver a vivir una situación así, porque soy en parte responsable y estaba realmente preocupada. Creo que sería importante que estudiáramos juntos cómo podemos remediar la situación. Por favor, dígame cómo podría ser eso para usted.*

## Reflexión:

¿Qué conversaciones difíciles ha tenido que mantener recientemente?

¿Cómo han ido?

¿Dónde pudo expresar empatía por sus propias acciones y actitudes?

¿Dónde ha podido expresar tu empatía por la acción y la actitud de su interlocutor(a)?

¿Cómo podría ser ahora una conversación del pasado o una próxima conversación basada en los tres pasos anteriores?

## Literatura:

*Halifax, Joan. 2021. Al borde del abismo. Encontrar la libertad donde se cruzan el miedo y el coraje. Editorial Kairós*

*Maaß-Sagolla, Susanne. 2018. FührungskraftEntwicklung. Führen in Systemen. Vlg. FH-Münster*

*Maaß-Sagolla, Susanne. 2019. Change Management. Systemische Strategie-, Struktur, Kulturentwicklung. Vlg. FH-Münster*