

# Módulo 4.

## Comunicación: el arte de saber escuchar

El tema del escuchar se ha convertido en una inquietud importante en nuestras relaciones personales. Es frecuente escuchar la queja: “no me escuchas”.

En el campo de los negocios, el escuchar efectivo ha llegado a adquirir la máxima prioridad. Peter Drucker (1997), en su libro escribió: “Demasiados ejecutivos piensan que son maravillosos con las personas porque hablan bien. No se dan cuenta de que ser maravillosos con las personas significa “escuchar” bien” (Echeverría, R. (1998) Ontología del Lenguaje. (pp. 141).

Escuchar debería ser una de las competencias más valoradas de un líder. Favorece que el empleado se sienta mejor y que desarrolle una mayor predisposición a la hora de trabajar en equipo y de implicarse en el día a día del negocio. A su vez, refuerza el compromiso y el orgullo de pertenencia. Un directivo que practique la escucha activa con sus colaboradores seguramente tomará decisiones más acertadas, transmitirá confianza y conseguirá motivar.

Vemos que

La escucha activa no es solo una competencia que afecta a los miembros más importantes de una organización, como empleados y accionistas, sino también al resto de integrantes de la cadena de valor de una empresa, en definitiva a todos sus “*stakeholders*”, es decir, proveedores, clientes, consumidores.

Muchos negocios fallan por no haber sabido escuchar las demandas y señales que les enviaba la sociedad, porque para algunas personas escuchar es un problema, implica un esfuerzo mental y físico. Hoy necesitamos personas dentro de las compañías que escuchen, porque el

mayor beneficio es lograr que la empresa sea sostenible, que las personas se atrevan a explicar sus ideas, lo cual incrementa el nivel de innovación y el compromiso.

Sentirse escuchado significa sentirse reconocido, y sentir que se contribuye, en un momento en el que comprometer al talento excelente es complejo y, por tanto, conseguir empresas que escuchen se vuelve vital.

Hemos hablado sobre la comunicación asertiva, incluyendo las manifestaciones de los sentimientos y las emociones en aquello que queremos transmitir. Podemos decir ahora que la escucha también puede ser asertiva. Y, como tal, puede desarrollarse como cualquier habilidad o competencia.

Es una competencia muy requerida en las capas ejecutivas y de liderazgo de nuestras empresas, que realmente marcará una diferencia con las personas. Al líder actual se le exige ser el principal transmisor de los valores corporativos y no solo eso, sino que, lejos de adoctrinar a sus colaboradores desde su posición de liderazgo, su rol no se limita a hablar a los otros, sino que debe convertirse en un proceso activo en el que debe concentrarse al 100 %. (Carvajal, 19 de agosto de 2018, <https://acortar.link/WYii18>)

Sabemos que

Tom Peters enfatiza que una de las principales razones del bajo rendimiento del *management* norteamericano es el hecho de que el gerente no escucha a sus empleados, ni a sus clientes ni lo que está sucediendo en

el mercado. Peters recomienda “obsesionarse con escuchar”. (Flores, 24 de marzo de 2017, <https://acortar.link/DP8bRI>)

Además,

Si examinamos detenidamente la comunicación, nos daremos cuenta de que ella descansa, principalmente, no en el hablar, sino en el escuchar. El escuchar es el factor fundamental del lenguaje. Hablamos para ser escuchados... El hablar efectivo/asertivo solo se logra cuando es seguido de un escuchar efectivo/asertivo. El escuchar valida el hablar. Es el escuchar, no el hablar, lo que confiere sentido a lo que decimos. Por lo tanto, el escuchar es lo que dirige todo el proceso de la comunicación...

Normalmente, suponemos que para escuchar a otras personas solamente tenemos que exponernos a lo que dicen —debemos estar con ellas, estar en silencio, hablarles y también hacerles preguntas—. Suponemos que, haciendo esto, el escuchar simplemente va a ocurrir. No estamos diciendo que esto no sea importante o necesario. Lo que decimos es que no es suficiente. (Echeverría, 1994, p. 82)

Un directivo que practique la escucha activa con sus colaboradores seguramente:

- **Conseguirá motivar**
- **Transmitirá confianza**
- **Tomará decisiones más acertadas**
- Perderá capacidad de liderazgo

# Unidad 4.1 La falacia de la transmisión de información

Continúa el autor:

Cuando nos ocupamos de la comunicación humana, el asunto del sentido se torna primordial. No podemos abocarnos a ella sin considerar la forma en que las personas entienden lo que se les dice, esto es, la interpretación. La forma como hacemos sentido de lo que se dice es constitutiva de la comunicación humana. Y es también un aspecto fundamental del acto de escuchar...

La comunicación instructiva se produce cuando el receptor es capaz de reproducir la información que se le está transmitiendo... Los seres humanos, como todos los seres vivos, son sistemas cerrados. Son “unidades estructuralmente determinadas”. Esto significa que lo que les sucede en sus interacciones comunicativas está determinado por su propia estructura y no por el agente emisor...

Decimos lo que decimos y los demás escuchan lo que escuchan, decir y escuchar son fenómenos diferentes.

## **Escuchar no es oír...**

Escuchar es un fenómeno totalmente diferente. Aunque su raíz es biológica y descansa en el fenómeno del oír, escuchar no es oír. Escuchar pertenece al dominio del lenguaje, y se constituye en nuestras interacciones sociales con otros.

Lo que diferencia el escuchar del oír es el hecho de que, cuando escuchamos, generamos un mundo interpretativo. El acto de escuchar

siempre implica comprensión y, por lo tanto, interpretación. (Echeverría, 1994, pp. 82-83)

## **Unidad 4.2 Escuchar = oír + interpretar...**

No hay escucha si no hay involucrada una actividad interpretativa. También escuchamos los gestos, las posturas del cuerpo y los movimientos en la medida en que seamos capaces de atribuirles un sentido.

Desde una comprensión descriptiva a una comprensión generativa del lenguaje, decimos que, cuando hablamos, actuamos; y, cuando actuamos, cambiamos la realidad, generamos una nueva.

Aun cuando describimos lo que observamos, pues obviamente lo hacemos, estamos también actuando, estamos “haciendo” una descripción y esta descripción no es neutral. Juega un papel en nuestro horizonte de acciones posibles. A esto le llamamos la “capacidad generativa del lenguaje” (Chomsky, 2011, indicar página), ya que sostenemos que el lenguaje genera realidad.

De esta manera,

Ludwig Wittgenstein dijo que “El significado de una palabra es su uso en el lenguaje”. Pero apuntar al “uso” de una palabra es, desde ya, apuntar a las acciones en las cuales tal palabra es traída a la mano, de una forma que hace sentido. (Echeverría, 1994, p. 84)

Si queremos captar el sentido de lo que se dice, debemos examinar las acciones involucradas en el hablar. Cuando escuchamos, no escuchamos solamente palabras, escuchamos también acciones. Esto es clave para comprender el escuchar.

## **Unidad 4.3 Las acciones comprendidas en el hablar**

De esta manera, podemos comprender que

Cuando hablamos, normalmente no ejecutamos una acción, sino tres tipos diferentes de acciones relevantes para el proceso de la comunicación humana. Estos tres tipos de acciones fueron originalmente distinguidos por el filósofo británico J.L. Austin.

1. En un primer nivel, está el acto de articular las palabras que decimos. Esta es la acción de decir lo que decimos. Austin los llamó “actos locucionarios”. Decir, por ejemplo, “Estaré ocupado mañana”, constituye una acción diferente de decir “No tengo ganas”. Estos no son solo diferentes sonidos, ni son solo diferentes palabras, sino también son acciones diferentes. Como tales, generan un escuchar diferente y consecuencias diferentes en nuestra coordinación de acciones con otros.

2. En un segundo nivel, está la acción comprendida en decir lo que decimos. Austin los llamó “actos ilocucionarios”. Ambas expresiones mencionadas arriba pueden ser, por ejemplo, maneras de rehusar la petición “¿Podría asistir a nuestra reunión de mañana?”. Ambas son negativas a esta petición y, como tales, implican una misma acción y son escuchadas como lo mismo (esto es, como negativas), sin perjuicio de que ambas negativas sean escuchadas en forma diferente, en razón de sus diferencias a nivel locucionario...

3. Tercer nivel “actos perlocucionarios”. Aquí no nos preocupamos de lo que se dijo (primer nivel), ni de las acciones de formular una petición, una oferta, una declaración, etcétera (segundo nivel), sino de las acciones que tienen lugar, porque se dijo algo, aquellas que se producen como consecuencia o efecto de lo que decimos. Por

ejemplo, un determinado acto ilocucionario puede asombrar, convencer, fastidiar, etcétera.

Siguiendo a Austin, por lo tanto, podemos decir que cuando escuchamos, escuchamos los tres niveles de acción. Primero, escuchamos el nivel de lo que se dijo y cómo fue dicho. Segundo, escuchamos el nivel de la acción involucrada en lo que se dijo (sea esto una afirmación, una declaración, una petición, una oferta o una promesa). Tercero, escuchamos el nivel de las acciones que nuestro hablar produce. (Echeverría, 1994, p. 85)

De esta manera,

Quando escuchamos no somos receptores pasivos de lo que se está diciendo. Por el contrario, somos activos productores de historias. El escuchar no es, como a menudo suponemos, el lado pasivo de la comunicación, es completamente activo...

Para escuchar debemos permitir que los otros hablen, pero también debemos hacer preguntas. Estas preguntas nos permiten comprender los hechos, emitir juicios bien fundados y elaborar historias coherentes. Los que saben escuchar no aceptan de inmediato las historias que les cuentan. A menudo las desafían. No se satisfacen con un solo punto de vista. Están siempre pidiendo otra opinión, mirando las cosas desde ángulos diferentes.

Como tejedores, producen historias que, paso a paso, permitirán ir distinguiendo con mayor claridad las tramas del acontecer...

Al alejarnos del supuesto de que el acto de escuchar es pasivo, podemos ahora observar el escuchar como una acción a realizar —como

una acción que puede ser diseñada— y como una acción que se basa en competencias específicas que podemos aprender. (Echeverría, 1994, p. 90)

## Unidad 4.4 Cuando escuchamos, también construimos una historia acerca del futuro

Como indica el autor,

El fenómeno primario de la existencia humana es “ser-en-el-mundo”, o, como lo llama también Heidegger, “*dasein*”. Es solo a partir de este reconocimiento que podemos proceder a examinar cada uno de los términos (ser y mundo) de esta unidad primaria...

Al reconocer que el hablar es actuar y, por lo tanto, una intervención que transforma el mundo, reconocemos también otro aspecto crucial del escuchar. En la medida en que el hablar es acción, todo hablar trae consecuencias en nuestro mundo. Todo hablar es capaz de abrirnos o cerrarnos posibilidades. Todo hablar tiene el potencial de modificar el futuro y lo que nos cabe esperar de él...

Cuando conversamos, bailamos una danza en la que el hablar y el escuchar se entrelazan. Todo lo que uno dice es escuchado por el otro, quien fabrica dos clases de historias. Una acerca de las inquietudes del orador cuando dice lo que dice y, la otra acerca de la forma en que lo que se dijo afectará el futuro del que escucha (sus propias inquietudes). Ambas partes están haciendo esto al mismo tiempo...

Lo que es interesante señalar, sin embargo, es que esta “fusión de horizontes” sucede en el escuchar de ambas partes. Cada parte aporta no tan solo una historia a la conversación. Ambas contribuyen con dos —una sobre las inquietudes de su interlocutor y la otra sobre sí mismo. En el acto de escuchar, ambas partes producen esta “fusión de horizontes”. La forma en que la fusión se realiza en cada una de ellas nunca es la misma. (pp. 91-91)

## Unidad 4.5 La matriz básica del escuchar

El fenómeno del escuchar surge cuando, a partir de nuestra capacidad biológica de oír sonidos, somos también capaces de remitir esos sonidos a un dominio consensual en el que, para una comunidad determinada, ellos se ven iluminados de sentido.

Los sonidos emitidos dejan de ser simplemente ruidos y pasan a ser palabras, oraciones, narrativas. Su intercambio constituye el mundo de las conversaciones. El escuchar, por lo tanto, implica ir más allá de la capacidad de oír los sonidos en cuanto sonidos y ser capaces de interpretar su sentido en virtud de su referencia al dominio consensual. El factor decisivo en esta ecuación es el de la interpretación. (Echeverría, 1994, p. 92)

El acto de escuchar, una vez rescatado de una interpretación que lo circunscribe a una dinámica dentro de un sistema de signos, remite a tres ámbitos diferentes: el ámbito de la acción, el ámbito de las inquietudes (que le confieren sentido a la acción) y el ámbito de lo posible (definido por las consecuencias de las acciones del hablar).

### El ámbito de la acción

Una primera forma a través de la cual conferimos sentido al hablar (y que, por lo tanto, constituye el escuchar) guarda relación con identificar las acciones comprometidas en el hablar. La propuesta de Austin nos acerca tres tipos de acciones involucradas: las acciones locucionarias, las ilocucionarias y las perlocucionarias.

Las acciones locucionarias, decíamos, son aquellas que tienen relación con lo que se dice. Las acciones ilocucionarias tienen relación con aquello que se ejecuta al decir lo que se dice (afirmar, declarar, pedir, ofrecer y prometer). Las acciones perlocucionarias, con los efectos en el otro que resultan del decir lo que se dijo (indignar, persuadir, enternecer, etcétera)...

### **El ámbito de las inquietudes**

Hemos sostenido también que, además de escuchar los diferentes tipos de acciones que hemos indicado arriba, al escuchar generamos una interpretación sobre aquello de lo que la persona que habla se está haciendo cargo al hablar. Es lo que hemos llamado inquietud...

Una buena relación interpersonal (sea esta de pareja/ de padre e hijos, de trabajo, con nuestros clientes, etcétera) descansa, en medida importante, en nuestra capacidad de hacernos cargo del otro antes de que éste lo pida. Esto lo logramos escuchando las inquietudes del otro y haciéndolas nuestras. A esto solemos llamarlo también empatía.

Lo mismo podemos decir sobre la relación con nuestros clientes. Mientras menos el cliente tenga que recurrir a nosotros para encontrar satisfacción, mejor será el producto que le vendamos. Un buen servicio, por muy importante que sea, no sustituye un producto que no requiere del

servicio. El saber escuchar las inquietudes del cliente, para luego poder hacernos cargo de ellas, es factor determinante en nuestra capacidad de producir calidad. Por eso, hoy en día muchos de nuestros desafíos organizacionales se centran en la idea de satisfacer al cliente, con una mirada *customer centric*.

Cualquier labor que se caracteriza por brindar apoyo logístico al trabajo de otro (tomemos el de una secretaria), se alcanza no solo a través del adecuado cumplimiento de las peticiones que se hacen. Por sobre todo, ello se logra a través de la capacidad de hacerse cargo de las inquietudes de quien se sirve, antes incluso de que ellas lleven a hacer peticiones, de saber interpretarlas /nos. Lo más importante es la preservación de la transparencia en el funcionamiento del otro. Mientras menos se tenga que pedir, mejor.

### **El ámbito de lo posible**

Si aceptamos que hablar es actuar, reconocemos que el hablar modifica el mundo, el estado de las cosas, y que, por consiguiente, el hablar trae consecuencias. En otras palabras, el hablar rearticula el mundo como espacio de lo posible. Luego que alguien dice algo, nuevas posibilidades emergen y antiguas posibilidades dejan de existir. Lo que antes estaba cerrado se abre y lo que estaba abierto se cierra...

Los grandes políticos, los grandes empresarios, los grandes profesores, los grandes vendedores, los grandes negociadores, en una palabra, todos aquellos que tratan con personas y son efectivos en lo que hacen, saben escuchar cómo el hablar modifica lo posible.

### **El ámbito del alma humana**

No cabe duda de que, si alguien sabe escuchar en los tres ámbitos arriba indicados —el de las acciones, el de las inquietudes y el de lo posible—, podremos decir que tenemos una persona competente en el arte de escuchar. (Echeverría, 1994, p. 93-96)

Hablamos de acuerdo con cómo somos, que es una relación entre hablar y ser. En el hablar, como una forma importante del actuar, se constituye el ser que somos. El hablar no solo nos crea, sino que también nos da a conocer, nos abre al otro, quien, a través del escuchar, tiene una llave de acceso a nuestra forma de ser, a lo que llamamos el alma humana.

Estas son las bases de un *coaching* ontológico, que apunta al ser, al alma humana. Se trata de escuchar al otro que trasciende lo dicho y que procura acceder al “ser” para moldear interpretaciones nuevas, por ende, universos nuevos y posibles en el otro.

Es precisamente en este sentido que se trata de un escuchar “ontológico”. Y la primera competencia por desarrollar para esta escucha es la apertura, postura fundamental para que la escucha suceda.

La escucha no es que “simplemente suceda”, no somos arrojados al escuchar y ya. En primer lugar, existe una razón empírica. A través de ella se reconoce que, además del hecho de que somos animales que escuchan, nuestra capacidad para hacerlo no es la misma.

En segundo lugar, aunque estemos arrojados al escuchar, de todos modos, podemos mirar el fenómeno del escuchar como algo que podemos intentar explicar o algo que podríamos querer comprender.

En tercer lugar, al examinar las condiciones del escuchar, lo convertimos no solo en un aspecto determinado de la vida humana, sino en un dominio para el aprendizaje y diseño. Por lo tanto, esto tiene un lado práctico.

Las condiciones requeridas para escuchar pueden ser contestadas en dos niveles diferentes. Un nivel mira el fenómeno de escuchar como surgiendo de una disposición humana fundamental. El otro divide esta disposición básica en varios segmentos o dominios que pueden ser tratados independientemente unos de otros.

Al hablar, nos abrimos a la posibilidad de exponer el ser que somos, hacemos accesible nuestra alma. Hay en ello una particular apertura hacia el otro.

Maturana expresa “la aceptación del otro como un legítimo otro” (indicar año, como se cita en Echeverría, 1994, p. 98) es un requisito esencial del lenguaje. Si no aceptamos al otro como un legítimo otro, el escuchar estará siempre limitado y se obstruye la comunicación entre los seres humanos.

Producimos la fantasía de escuchar al otro mientras nos estamos, básicamente, escuchando a nosotros mismos. Al hacer esto, nos cerramos a las posibilidades que los demás están generando.

¿Qué circunstancias afectan esta apertura, considerada como un requisito fundamental para escuchar? Cada vez que ponemos en duda la legitimidad del otro; cada vez que nos planteamos como superiores al otro sobre la base de la religión, sexo o raza (o cualquier otro factor que podamos utilizar para justificar posiciones de egocentrismo, de etnocentrismo, de chauvinismo, etcétera); cada vez que sostenemos tener un acceso privilegiado a la verdad y a la justicia; cada vez que presumimos que nuestra particular manera de ser es la mejor manera de ser; cada vez que nos olvidamos que somos solo un particular observador, dentro de un haz de infinitas posibilidades de observación; cada una de estas veces nuestro escuchar se resiente.

Uno de los grandes méritos de las prácticas democráticas reside en el hecho de que se fundan en el principio de la diferencia, la legitimidad y la autonomía del otro (sin importar cómo este sea). Esto hace que una de las claves del éxito político sea la capacidad de escuchar de manera efectiva. Asimismo, las prácticas propias de mercados abiertos y competitivos, más allá de sus limitaciones, también colocan a la competencia del escuchar efectivo como condición del éxito. (Echeverría, 1994, p. 98)

## Unidad 4.6 El ser ontológico y la persona: una forma de ser que permite infinitas formas de ser

Ser humano significa compartir una forma particular de ser, la manera humana de ser. Esta forma de ser nuestra es lo que nos diferencia de otros seres, sean ellos animales, cosas, eventos, etcétera.

Lo que la filosofía de Martin Heidegger ha hecho es, precisamente, explorar este modo común de ser que todos los seres humanos compartimos, a lo que llamará el *dasein*. Su preocupación principal era revelar la manera particular de ser de los seres humanos. Gran parte de su filosofía está dirigida hacia esta indagación.

Vamos a llamar a esta manera de ser que comparten todos los seres humanos su “ser ontológico”. Esta es una distinción arbitraria. Por lo tanto, cuando hablemos del “ser ontológico”, estaremos hablando del modo de ser que todos los seres humanos tienen en común. (Echeverría, 1994, p. 99)

Además,

Dentro de esta forma común de ser que nos hace humanos, tenemos infinitas posibilidades de realización. La forma en que cuidamos de nosotros mismos, la manera en que abordamos el sentirnos incompletos, nos hace ser individuos muy diferentes. Llamamos “persona” a las diferentes maneras en que los distintos individuos realizan su forma común de ser (como seres humanos). Como individuos somos, por un lado, todos iguales en cuanto a nuestro “ser ontológico” (genérico), ya que compartimos las

formas básicas de ser que nos hacen a todos humanos; y, por el otro, somos diferentes “personas”. Todos resolvemos los enigmas de la vida de diferentes maneras. (Echeverría, 1994, p. 100)

El fenómeno del escuchar está basado en estas dos dimensiones fundamentales de la existencia humana: “ser ontológico” y “persona”.

Somos capaces de escucharnos entre nosotros, porque compartimos una forma común de ser y, a este respecto, todo otro es como nosotros. Nuestro “ser ontológico” nos permite entender a otros, puesto que cualquier otro ser humano es un camino posible de realización de nosotros mismos, de nuestro propio ser. Sin embargo, al mismo tiempo, somos “personas” diferentes...

Por una parte, debemos distanciarnos de “nosotros mismos”, de esa manera particular de ser que nos diferencia de los otros individuos. Al hacer esto aceptamos la posibilidad de que existan otras formas particulares de ser, otras “personas”, diferentes de la nuestra. A esto se refiere Gadamer cuando habla de “apertura”. Todo otro es el reflejo de un alma diferente en el trasfondo de nuestro ser común...

El fenómeno del escuchar, en consecuencia, implica dos movimientos diferentes. El primero nos saca de nuestra “persona”, de esa forma particular de ser que somos como individuos. El segundo afirma y nos acerca a nuestro “ser ontológico”, a aquellos aspectos constitutivos del ser humano que compartimos con los demás. Solo podemos escuchar a los demás porque sus acciones son para nosotros acciones posibles, acciones que nosotros mismos podríamos ejecutar. Walt Whitman apuntaba en esta dirección cuando escribía “Soy grande, contengo multitudes”. Contenemos las posibilidades de cualquier otro ser humano. Terencio, en la época de

los romanos, hacía decir a uno de sus personajes: “*Homo sum: humani nihil a me alienum puto*” (“Hombre soy: nada de lo humano me es ajeno”).  
(Echeverría, 1994, p. 100)

## Unidad 4.7 Comunicación no violenta y coaching

Múltiples teorías y disciplinas se han abocado en estos últimos tiempos a estudiar y mejorar el aspecto de nuestras comunicaciones, entendiendo que esto tiene un impacto directo en nuestros resultados, en la calidad de nuestras relaciones.

Introduciremos, entonces, otro enfoque con foco en mejorar la forma en que nos comunicamos, para promover el crecimiento personal y facilitar cambios positivos en la vida de las personas. Estamos hablando la comunicación no violenta (CNV), un marco teórico desarrollado por Marshall Rosenberg, cuyo objetivo es fomentar la compasión, la empatía y la resolución de conflictos de manera pacífica.

La CNV se centra en la conexión humana y busca crear un espacio seguro y respetuoso para la expresión de necesidades y emociones.

Se trata de una herramienta eficaz utilizada también por los coaches para ayudar a sus clientes a comunicarse de manera más efectiva, establecer conexiones más profundas y resolver conflictos de manera pacífica. Al aplicar los principios de la CNV en el proceso de *coaching*, los coaches pueden fomentar un ambiente de confianza y apertura, donde los clientes se sientan seguros para expresar sus necesidades y emociones.

Los principales supuestos de la comunicación no violenta son los siguientes:

- **Empatía:** la CNV se basa en la empatía, la capacidad de ponerse en el lugar del otro y comprender sus sentimientos y necesidades. Se promueve el cultivo de la empatía tanto hacia uno mismo como hacia los demás.
- **Observación sin juicio:** se alienta a observar los hechos sin hacer juicios o evaluaciones. La CNV se enfoca en describir objetivamente lo que se ve o se escucha, evitando interpretaciones subjetivas.

- Expresión de sentimientos y necesidades: se anima a las personas a expresar abierta y honestamente sus sentimientos y necesidades. La CNV busca fomentar la autenticidad y la vulnerabilidad en la comunicación.
- Responsabilidad personal: la CNV promueve la asunción de responsabilidad personal en la comunicación. En lugar de culpar a los demás o de verlos como responsables de nuestras emociones, se enfatiza la importancia de expresar nuestras necesidades y solicitar de manera clara lo que queremos.
- Resolución de conflictos pacífica: la CNV busca resolver los conflictos de manera pacífica, evitando el uso de la violencia física o verbal. Se fomenta el diálogo constructivo y la búsqueda de soluciones que satisfagan las necesidades de todas las partes involucradas.

Estos son solo algunos de los principales supuestos de la comunicación no violenta, y el enfoque en su totalidad es mucho más amplio y complejo.

La CNV se utiliza en diversos ámbitos, como las relaciones personales, la educación, el liderazgo y la mediación de conflictos, con el objetivo de promover la comprensión mutua y la construcción de relaciones saludables y armoniosas.

La CNV y el *coaching* se complementan entre sí, ya que ambos se enfocan en la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y el crecimiento personal. La CNV proporciona un marco útil para el proceso de *coaching*, porque permite a los *coaches* ayudar a sus clientes a desarrollar habilidades de comunicación más conscientes y construir relaciones más armoniosas y satisfactorias.

Hemos venido hablando respecto de la comunicación y lo importante que se vuelven nuestras conversaciones en el mundo organizacional, identificando ciertas características que hacen de esa comunicación algo más asertivo, más efectivo. Recorrimos la asertividad en los pedidos, y también en las negativas, para establecer acuerdos saludables, sostenibles. Muchas veces, estas situaciones nos suceden en transparencia, es decir, no somos del todo conscientes de cuanto aparecen ni como nos condicionan. Si estás preocupado o quieres focalizar en tus resultados, sin lugar a dudas, debes revisar que pasa con estas comunicaciones. Hacerlo más consciente lo convertirá en más manipulable. Sobre esto trabaja el *coaching*, sobre el campo de la consciencia

y el desarrollo de estas habilidades que están potencialmente en cada uno de nosotros.

Escuchar es:

- **Oír + interpretar**
- Decidir
- Un proceso que provoca deficiencia
- Pérdida de eficacia

## **Unidad 4.8 Hagámonos conscientes y hagamos nuestras peticiones conscientemente**

Volvamos por un instante a los pedidos para revisar que tan conscientemente los formulamos. En ocasiones, podemos pedir claramente una cosa sin necesidad de expresarla con las palabras exactas. Para advertirlo, quizás algunos ejemplos de la vida cotidiana nos resulten más sencillos.

Imaginemos que estás en la cocina de tu casa y tu hermana, que en ese momento está mirando televisión, te grita desde el *living*: “¡Tengo sed!”. En este caso, puede ser obvio que lo que te está pidiendo es que le lles un vaso con agua.

Hay otros casos, sin embargo, en que nos sentimos molestos, porque damos por sentado erróneamente que la persona que nos escucha entiende la petición implícita en nuestras palabras. Por ejemplo, una mujer le dice a su marido: “Me molesta mucho que te hayas olvidado de traer la mantequilla y las cebollas que te encargué y que necesito para la cena”. Aunque a ella pueda parecerle que está muy claro que lo que le dice a su marido es que vaya a comprar lo que ella necesita, puede ocurrir que el marido piense que solo se lo dice para que se sienta culpable.

Lo que ocurre con mayor frecuencia es que ni siquiera nosotros sabemos muy bien qué pedimos. Hablamos sin prestar demasiada atención al curso del diálogo. Nos limitamos a pronunciar palabras sirviéndonos de los demás como de una especie de papelera donde las vamos echando. (Rosemberg, 2013, p. 23)

Cuando solo expresamos nuestros sentimientos quizás a nuestro interlocutor no le resulte claro lo que esperamos que haga.

“A menudo, no somos conscientes de lo que pedimos. Cuanto más claros nos mostremos con respecto a lo que esperamos de la otra persona, más probabilidades tenemos de que se satisfagan nuestras necesidades” (Rosemberg, 2013, p. 23).

## **Unidad 4.9 Solicitemos la confirmación de nuestras palabras**

Como sabemos muy bien, el mensaje que emitimos no siempre es el que se recibe. En *coaching*, utilizamos mucho la expresión “uno dice lo que dice y el otro escucha lo que escucha”.

Solemos basarnos en ciertas claves verbales que nos indican si lo que pretendemos transmitir se entendió de manera satisfactoria. Pese a todo, no tenemos la seguridad absoluta de que sea así. Para ello, lo mejor será pedirle claramente una respuesta a la otra persona para saber cómo entendió nuestras palabras y poder corregir cualquier interpretación incorrecta. En algunos casos, bastará con una simple pregunta como: “¿Está claro?”. En otros, nos hará falta algo más que una respuesta como: “Sí, te entiendo”, para estar seguros de que la otra persona realmente nos comprendió. En tales casos, no estará de más que pidamos que nos confirme con sus propias palabras lo que nos escuchó decir, entonces,

tendremos ocasión de repetir ciertas partes de nuestro mensaje y rectificar cualquier discrepancia u omisión que hayamos podido percibir. (Rosemberg, 2013, p. 25).

Las peticiones que no van acompañadas de los sentimientos y necesidades pueden parecer exigencias. Si somos claros con respecto a lo que queremos, es probable que lo consigamos.

Cuando le pedimos a alguien que nos confirme lo que escucho, es posible que al principio suene raro, porque estas cosas no suelen pedirse. Podemos encontrarnos con reacciones como: “¿Qué te crees? ¿Que estoy sordo?”, o: “¡No empieces con tus juegos psicológicos!”. Para evitar este tipo de respuestas, podemos anticiparnos y explicarles por qué a veces les pediremos que repitan nuestras palabras. Debemos aclarar que no dudamos que nos estén prestando atención, sino que tememos habernos explicado mal.

Agradecemos a nuestro interlocutor cuando nos confirma el mensaje que recibió.

Cuando lo que comunicamos abiertamente se trata de emociones o sentimientos y recibimos la confirmación deseada, a menudo deseamos saber cuál es la reacción de la otra persona ante nuestras palabras.

Por lo general, la sinceridad a la que aspiramos toma una de estas tres direcciones:

- A veces, nos gustaría saber qué sentimientos han estimulado nuestras palabras. Podríamos averiguarlo diciéndole a la otra persona: “Me gustaría que me dijeras qué sientes con respecto a lo que acabo de decir”.
- A veces, nos gustaría saber qué piensa nuestro interlocutor en respuesta a lo que nos escuchó decir. En tales ocasiones, es importante especificar qué pensamientos nos gustaría que comparta con nosotros. Podríamos decirle, por ejemplo: “Me gustaría que me dijeras si crees que mi propuesta tendrá éxito y, si piensas que no, qué crees que pueda impedir que lo tenga”, en lugar de decirle simplemente: “Me gustaría que

me dijeras qué opinas sobre lo que dije”. Cuando no especificamos qué opiniones queremos conocer, lo más probable es que la otra persona nos responda con todo lujo de detalles, pero sobre cosas diferentes de las que estamos esperando.

- A veces, nos gustaría saber si la otra persona está dispuesta a hacer determinadas cosas que le hemos recomendado. Se trata de una petición que puede sonar más o menos así: “Querría que me dijeras si estás dispuesto a posponer nuestra reunión una semana”.

La aplicación de la CNV requiere que tengamos conciencia sobre el tipo específico de sinceridad que nos gustaría recibir y que formulemos nuestro pedido de honestidad mediante un lenguaje preciso. (Rosemberg, 2013, p. 25)

Después de expresarnos abiertamente y mostrarnos vulnerables a menudo queremos saber: (a) lo que el otro está sintiendo; (b) lo que el otro está pensando; o (c) si el otro está dispuesto a hacer lo que le hemos recomendado.

## **Unidad 4.10 Peticiones versus exigencias**

Comprendemos que

Las peticiones se interpretan como exigencias cuando quienes las reciben temen ser objeto de recriminaciones o castigos si no acceden a satisfacerlas. Cuando una persona percibe que le están exigiendo algo, solo ve dos opciones posibles: la sumisión o la rebelión. En cualquiera de los dos casos, advertirá una actitud coercitiva en la persona que le pide

algo y disminuirá su capacidad de responder a dicha petición de manera compasiva.

Cuanto más hayamos culpado, castigado o intentado hacer sentir culpables a los demás en el pasado cuando no respondieron a nuestras peticiones, más probablemente oirán las peticiones que hoy les hagamos como exigencias. También, sufrimos las consecuencias del uso que otras personas han hecho de esas tácticas.

¿Cómo determinar si es una exigencia o una petición?

Observemos lo que hace el interlocutor si no se cumple con la petición...

- Es una exigencia si nuestro interlocutor nos critica o juzga...
- Es una exigencia si nuestro interlocutor intenta que nos sintamos culpables...
- Es una petición si nuestro interlocutor muestra empatía con respecto a nuestras necesidades... (Rosemberg, 2013, p. 25)

Podemos ayudar a los demás a confiar en que les estamos pidiendo algo, y no exigiéndolo, si les decimos que solo queremos que hagan algo si realmente están dispuestos a hacerlo. Así, por ejemplo, podemos formular la petición de la manera siguiente: “¿Estarías dispuesto a poner la mesa?”, en lugar de decir: “Me gustaría que pusieras la mesa”. Aun así, la mejor manera de indicar a otra persona que le estamos pidiendo algo, y no exigiéndolo, consiste en ponernos en su lugar si no accede a hacer lo que le pedimos. Demostramos que pedimos, y no exigimos, con nuestra forma de responder a los demás cuando no aceptan satisfacer nuestros deseos. Si estamos preparados para expresar una comprensión empática a una persona cuando no accede a nuestros deseos, entonces, hemos formulado una petición, y no una exigencia.

Optar por pedir en lugar de exigir no significa que nos resignemos cuando alguien responde con un “no” a nuestra petición. Significa que no intentaremos persuadir hasta que no hayamos empatizado con aquello que le impide a la otra persona respondernos afirmativamente.

## Unidad 4.11 ¿Qué pasa cuando nos dirigimos a un grupo?

Continúa el autor:

Cuando nos dirigimos a un grupo, es especialmente importante que sepamos con toda claridad qué queremos que comprendan o cómo queremos que nos respondan. Si no tenemos clara la respuesta que nos gustaría recibir, corremos el riesgo de iniciar conversaciones improductivas que acaben por no satisfacer las necesidades de nadie. (Rosemberg, 2013, p. 25).

Solemos participar de reuniones que son aburridas y no conducen a nada. Esta falta de productividad es muy costosa para los participantes, porque muchas veces tienen que gastar recursos de por sí limitados en transporte para llegar hasta el lugar y pagar a alguien para que cuide a sus hijos mientras ellos asisten a las reuniones. Decepcionados ante las prolongadas discusiones que no llevan a ninguna parte o los temas abordados improductivamente, son muchos los que abandonan estos grupos declarando que no son más que una pérdida de tiempo. Por otra parte, los cambios institucionales por los que luchan no suelen producirse de manera rápida ni fácil. Por todas estas razones, cuando estos grupos se reúnen, es importante que aprovechen bien el tiempo de que disponen.

Cuando nos dirigimos a un grupo sin saber con claridad qué respuestas esperamos, lo más probable es que se produzcan discusiones improductivas. En cambio, basta con que uno solo de los presentes sepa cuán importante es requerir claramente la respuesta que se desea para que la actitud se haga extensiva a todo el grupo. (Rosemberg, 2013, p. 25).

Intervenciones como esta pueden evitar al grupo muchas pérdidas de tiempo.

Es frecuente que las conversaciones se prolonguen indefinidamente sin satisfacer las necesidades de nadie por el simple hecho de que la persona que planteó un tema no sabe muy bien qué quiere.

En la India, cuando la persona que inicia un debate recibe del público la respuesta que esperaba, dice “*bas*”, que equivale a decir: “*No es necesario que agreguen nada más. Me siento satisfecho y ahora sé que puedo pasar a otro asunto*”. Aunque no dispongamos en nuestro idioma de una palabra equivalente, nos podemos beneficiar de desarrollar y promover una “*actitud bas*” en todas nuestras interacciones.

## **Unidad 4.12 Aclaremos nuestro objetivo cuando pedimos algo**

Expresar una auténtica petición también requiere que tengamos conciencia de cuál es nuestro objetivo. Si solo se trata de influir sobre la persona y modificar su conducta; o en salirnos con la nuestra, la CNV no es una herramienta adecuada.

El método está pensado para aquellos que quieren que los demás cambien y respondan, pero solo si optan por hacerlo de buena voluntad y desde una actitud solidaria. El objetivo de la CNV consiste en establecer una relación basada en la sinceridad y la empatía, ya sea en contextos personales o laborales.

“Cuando los demás confían en que nuestro propósito primordial es la calidad de la relación y que esperamos que el proceso satisfaga las necesidades de todos, pueden confiar en que nuestras peticiones son realmente eso y no exigencias camufladas” (Rosemberg, 2013, p. 27).

Es difícil mantener la conciencia de este objetivo, sobre todo cuando se trata de padres, maestros, empresarios y personas cuyo trabajo se centra en influir en los demás y conseguir que se comporten de un modo determinado.

Nuestro objetivo es una relación basada en la honestidad y la empatía, sin embargo, aun sabiendo lo que queremos y pese a manifestarlo de un modo cuidadoso, algunas personas perciben una exigencia en nuestras palabras. Esto sucede particularmente cuando ocupamos una posición de autoridad y hablamos con personas que tuvieron malas experiencias con figuras de autoridad coercitivas.

La gente disfrutaría más del trato con los demás si pudiera expresarse sin necesidad de dar órdenes.

Cuando vamos a pedir algo, resulta útil que antes exploremos nuestros pensamientos y veamos si se parecen a algunos de los siguientes, los cuales transformarían automáticamente nuestras peticiones en exigencias:

- Él debería haber dejado todo limpio.
- Ella tendría que hacer lo que le pido.
- Merezco que me aumenten el sueldo.
- Tengo motivos para hacer que se queden hasta tarde.
- Tengo derecho a más tiempo de descanso.

Cuando formulamos nuestras necesidades de esta manera, si los demás no hacen lo que les pedimos tendemos a juzgarlos. (Rosemberg, 2013, p. 27)

## **Unidad 4.13 Otro elemento en nuestra comunicación: el *feedback***

Seguramente, has escuchado esta palabra en múltiples contextos, personales y laborales. En las organizaciones, se la escucha aún muy ligada a las evaluaciones de desempeño o a una acción que llevan a cabo los jefes para corregir a sus empleados.

Sin embargo, desde el *coaching*, resulta una herramienta muy poderosa para hacer circular en nuestros ambientes de trabajo. Y decimos circular, justamente, porque podría ir en la dirección deseada, entre colegas, colaboradores, líderes y ejecutivos.

Vemos que

La palabra *feedback* deviene de este antiguo paradigma de la comunicación que ya hemos revisado, donde un “hablante” envía un mensaje a través de un canal. El “receptor” nos retroalimenta con una reacción o acción, y de esta forma podremos modificar o corregir el mensaje para volver a emitir de forma corregida.

Diremos, entonces, que hemos avanzado sobre esta creencia sobre la forma estática, lineal y pasiva de las relaciones humanas, ya que esta concepción tradicional sirve para ciertos tipos de comunicación, en técnicas de propaganda y algunas publicidades, pero no para el convivir y la eficiencia de los equipos. (Tellería, 2019, <https://acortar.link/3zaKNZ>)

Este modelo ya no nos sirve para constituir los equipos de excelencia que pretendemos.

Continúa el autor:

La primera razón es que lo único que no puede estar en duda es que “estamos en el mismo barco”. Si se hunde “tu parte” del barco, en realidad se está hundiendo mi barco también, por ende, es nuestro barco. Aquí rompemos con la idea de linealidad, o direccionalidad del *feedback*.

La invitación es a que compartas tu mirada desde la creencia de que no se trata de una verdad. El foco no está puesto en que cambies vos, porque yo te lo digo. El foco es que cambiemos ambas nuestras decisiones y acciones que no son funcionales a lo que deseamos mutuamente sobre nuestro relacionamiento y de los resultados que estamos obteniendo.

La forma disfuncional la llamaremos aquí *pseudo-feedback* y es la alineada a actuar desde el paradigma tradicional, ya que lo que hacemos es marcarle “su” error (como si estuviera en otro barco distinto al nuestro) a

un otro que convive con nosotros. Se lo decimos (el mensaje) a través de (canal) un *mail*, un mensaje, un diálogo o hasta tal vez en formato de indirecta, para notar si hay cambios o no de “su” actitud o acción (retroalimentación) para buscar alternativas de seguir diciéndole (corrección) las veces necesarias hasta “que se dé cuenta” o “pueda ver su error”; y hasta la extrema creencia de que “deje de hacerse el distraído y cambie de una buena vez”.

Toda esta dinámica conversacional es muy poco efectiva, mejor dicho, es una dinámica en la cual todos pierden. Analicemos la perspectiva del “escuchante” del *pseudo-feedback*, que es ahora una persona que se siente invalidada; poco valorada; y con un resentimiento negativo recurrente e incrementales ganas de mantenerse alejado de nosotros. Por otro lado, el “hablante” no obtiene ningún cambio o mejora de los que buscaba a través del *pseudo-feedback* y, encima, ya no cuenta con el compromiso a largo plazo de quién está en su mismo barco.

La invitación es a abandonar el *pseudo-feedback* y sumergirse en, lo que llamaremos ahora, *feedback constructivista* como un hábito normal y periódico, como una forma de relacionarse, que sea parte de la cultura y sistema que nos une.

Existen tres factores claves para el éxito de este modelo. Por un lado, lo relacionado al diseño interno de quien lo entrega y el contexto; el segundo punto de apalancamiento es la materialización de un acuerdo entre las partes sobre el tipo de conversación que se tendrá; y el tercer elemento es el formato en el que se dialogará para emitir y escuchar el *feedback* de cada uno de los involucrados.

### **Diseño interno y contexto**

Es común escuchar que hay *feedback* positivo, negativo, de reconocimiento, de aprendizaje y muchos nombres más que tienen íntima relación con una valoración que se le entrega a lo que decimos. Esto lo hace sobre todo el que emite o está a punto de emitirlo. Es una forma de autoconvencerse de que lo que diré será recibido totalmente alineado al adjetivo que describe mi tipo de *feedback*, pero es un gran engaño pensar así. ¿Te ha pasado que alguien cree que te está diciendo algo “negativo” y en realidad para vos fue un gran regalo? ¿O, tal vez al revés, crees que estás diciendo algo “muy lindo” o de “reconocimiento”; y quien lo recibe se molesta fuertemente o se incomoda?

Esto se debe a que el *feedback* tendrá una valoración según quien lo recibe, en qué momento, en qué contexto y de quién lo recibe.

El “hablante” solo puede diseñar desde donde lo dice.

Algunos escenarios a cambiar para diseñarse:

Tener Razón >>> Te comparto mi percepción...

Marcar el error >>> Lo percibo como X...

Las cosas son así >>> Yo lo veo de X manera...

Debes cambiar >>> Te propongo que actuemos de X manera...

Tu personalidad es... >>> Hubo un caso en el que actuaste de X forma...

Si no cambias... >>> Me gustaría que modifiquemos juntos...

Al fin y al cabo, en cada una de estas posibilidades de diseño, lo más importante es compartir de forma genuina tu observador, pero con apertura a analizar tus postulados tal como esperas que lo haga “el

receptor”. Tu mirada debe ser compartida de forma equitativa con el nivel de firmeza a estar abierto a escuchar el *feedback* del otro sobre el mismo tema o asunto; e incluso con escuchar el *feedback* sobre tu *feedback*.

Sobre el contexto, diremos que debes estar atento a factores que hacen a la eficiencia de lo que dirás y, para ellos, es efectivo que contemples: el momento; el lugar físico y sus comodidades; sí debe hacerse con compañía adicional o una conversación en privado; el medio (mensaje, *mail*, teléfono, personalmente, etc.).

Las conversaciones de pasillo o las que inician con “¡justo que te crucé aquí...” son bastante malas e ineficientes, ya que el contexto (lugar y situación) en el que planteas lo que planteas, degradan la calidad y efectividad de tu texto (lo que dices).

### **Materializar un acuerdo**

Cuando hablamos de materializar un acuerdo, hablamos de un acuerdo funcional o eficiente entre dos o más partes, con una aceptación explícita de la propuesta. La realidad es que la creencia de “si calla, otorga” o “si no se queja, está aceptando” no aplica a un acuerdo funcional.

Recordemos que, antes del acuerdo, hemos diseñado el compromiso y de qué inquietud se hace cargo tu *feedback*, por ende, este es el momento en que diseñamos el contexto para realizarlo.

Generar un acuerdo no es una ciencia compleja, pero, por más simple que sea, las personas olvidan acordar y se lanzan a hablar sin soporte o plataforma que sustente su entusiasmo. Si las personas aceptan tu propuesta, has materializado tu acuerdo de *feedback* constructivo, lo

cual los llevará a todos a escucharse sin competir por quién tiene razón, con foco en buscar el mejor escenario para todos, aunque ello conlleve cambios personales.

Cabe destacar que, si el acuerdo es grupal, debemos chequear uno a uno si todos aceptan el acuerdo, no alcanza con un “sí” generalizado, en el que unos pocos hablan por la mayoría. Todo acuerdo es un trato, lo cual implica que puede negociarse y chequearse cada punto que compone el acuerdo. Adicionalmente, es una buena práctica detallar alcances y límites a lo que se comprometen.

#### **Formato básico recomendado**

Si bien la dinámica de una conversación no puede ni debe ser robótica; o totalmente esquematizada y estructurada, debemos diseñar puntos o pasos claves para lograr un *feedback* constructivista.

Construiremos, entonces, la secuencia que hace de esta acción una ciencia racional de cómo actuar cuando eres el emisor o iniciador de un diálogo constructivista.

Los pasos son los siguientes:

##### 1. *Consciencia de acuerdo*

Refrescar de forma breve que tienen un acuerdo (momentáneo o de relación), y que harás honores a este comenzando un diálogo de *feedback* constructivista; al menos que el otro no acepte avanzar. Las personas tenemos momentos en que no tenemos el diseño emocional o la capacidad racional para conversar constructivamente, por lo que debemos dejar elegir a las personas cuál es el mejor momento. Debes comprender

su libertad de elegir, pero mantenerte firme en el convencimiento de que necesitan hablar este asunto que te inquieta y les afecta a todos.

### *2. Visibilidad del desafío mutuo*

Es importante que inicies hablando sobre el compromiso e involucramiento que existe para ambos en la causa que deseas analizar. Estamos hablando de que ambos tenemos un desafío; y no de que tú tienes un problema o algo que cambiar. Diremos que esta situación que me afecta (en realidad nos afecta a todos, porque estamos en el mismo barco) es, desde ahora, un desafío (lo que algunos erróneamente llaman problema) que debemos solucionar juntos.

### *3. Expresar tu observación*

Indicar qué quieres decir específicamente, utilizando un lenguaje directo, sin vueltas o indirectas. La persona debe conocer sin filtros discursivos lo que desde tu puedes entregar como información. Debemos estar atentos a mantener buenos modales, hablar sin impulsos automáticos.

Un factor clave es dialogar con la humildad de compartir una mirada adicional, reconociendo nuestros propios límites y sin ánimos de expresar “cómo son las cosas”. El mensaje es sin vueltas, pero con el cuidado correspondiente de que sea recibido como una observación adicional, y no un imperativo.

### *4. Propósito del feedback constructivo*

Luego de haber cumplido con los tres pasos anteriores, es de suma importancia que logres dar visibilidad al para qué de tu *feedback*. Estamos indicando que expresas de forma concreta el “para qué” (propósito) del “qué” (expresión directa desarrollada en el punto anterior).

Si, al conversar con alguien, propones generar consciencia de que tienen un acuerdo de *feedback*; y, luego, en el mismo diálogo, pones en concreto el desafío mutuo que los une; a continuación, le dices tu observación, sumada a que le explicas el propósito de para qué se lo dices, seguramente estarás en un contexto más adecuado para conversar constructivamente.

#### 5. Proponer una solución

Luego de compartir la perspectiva personal y el propósito de tus palabras, es importante que propongas al menos una forma de mejorar o solucionar el asunto. Esta propuesta tiene que estar regada de humildad, ya que no es necesariamente la que se realizará, sino que es una forma de poner foco en alguna solución (y no necesariamente a través de “mi” propuesta).

Aun cuando apliques de forma correcta estos pasos, faltará algo muy importante y clave para el éxito del *feedback* constructivo y que normalmente es la parte que menos tenemos incorporada, esto es, escuchar el *feedback* del otro. Para esto sumaremos un paso más.

#### 6. Solicitar *feedback*

Invitar al otro a que comparta sus pensamientos y/o emociones sobre lo que acaba de escuchar (nuestro *feedback*). En este sexto estadio, has solicitado su *feedback* sobre tu *feedback*, tu propuesta de solución; y, también, sobre el desafío mutuo que has expresado con anterioridad. La persona es libre de expresarse porque es su momento de compartir su perspectiva.

El factor clave es escuchar. Para esto, debemos callar nuestra mente y nuestra boca. Es importante no interrumpir y dejar de escuchar a tu mente mientras el otro habla.

Sin escuchar al otro es imposible, ya que, ante la ausencia de deseo de escuchar al otro; y/o ante el excesivo deseo de escucharte y ser escuchado, lo que hay es en un monólogo destructivo y ego-referencial, lo cual es muy distinto a un diálogo constructivista.

#### *7. Fomentar y repetir*

Esta dinámica debe repetirse hasta que juntos hayan creado una conversación, lo que traduciremos como el mejor escenario para todos, o una opción ganar-ganar-ganar (el tercer concepto de “ganar” corresponde a qué debemos incluir también a los que están fuera de este diálogo de dos partes).

Normalmente al punto 1 (consciencia de acuerdo) y al punto 2 (desafío mutuo) no es necesario repetirlos a menos que el ida y vuelta constructivista pierda el rumbo y sirvan como recurso para encauzar el diálogo. Pero los puntos 3, 4, 5 y 6 deben ser sistematizados, respetando el turno de cada interlocutor. (Tellería, 2019, <https://acortar.link/3zaKNZ>)

## **Unidad 4.14 ¿Cómo manejar asertivamente las críticas?**

Muchas veces, el *feedback* es entendido como crítica, como espacio de mejora y corrección. Cabe aclarar que las críticas pueden ser tanto negativas como positivas. Pero, como no somos muy amigos de esta dualidad (bien/mal, positivo/negativo, correcto/incorrecto), diremos que las críticas pueden ser constructivas o destructivas, de ello dependen todos los pasos mencionados

anteriormente. Por ende, si el *feedback* es una crítica, procuremos que sea constructiva, que sea un *win-win*/ganar-ganar.

Recordemos, además, que el *feedback* siempre apunta a un comportamiento, una acción, y no a la persona. Cuando damos *feedback*, nos referimos a un hacer y no al ser.

Por lo tanto, para recibir bien un buen *feedback* y tomar las decisiones correspondientes, podemos ayudarnos de tres formas.

1. **Confiar:** abrirse a que puede existir algo de verdad en lo que se me dice. Por ejemplo, si alguien nos dice “siempre piensas demasiado en los asuntos sin importancia”, podemos admitirlo diciendo “sí, a veces suelo darles demasiadas vueltas”.
2. **Aprender:** si cometimos un error, lo reconocemos, buscaremos el aprendizaje. Solo estaremos refiriéndonos al error y no a la persona. Por ejemplo, si un jefe nos dice “¿qué pasó? Se suponía que enviaras el archivo en PDF”, podemos admitir la equivocación y prometer corregirlo lo más pronto posible. O pedir mayor especificidad a la hora de recibir un pedido.
3. **Preguntar,** si alguien nos critica sin necesidad o entendemos que ese *feedback* no es constructivo, preguntemos qué es exactamente lo que le molesta o inquieta.

Estas técnicas para manejar asertivamente las críticas o *feedback* contribuyen a que salgamos airoso de las situaciones desagradables sin sentirnos culpables o tontos; y a mejorar la calidad de las relaciones y conversaciones que sostenemos. Sabemos que podemos manejar este nivel complejo de conversaciones sin gritar o insultar; y, seguramente, nos acercamos más a ser esa persona que deseamos ser.

Seleccione los iniciadores para un diálogo constructivista:

- **Visibilidad del desafío mutuo**
- **Proponer una solución**
- **Consciencia de acuerdo**
- Mejorar el procedimiento dialéctico

# Referencias

- Carbajal, R.** (19 de agosto de 2018). La escucha activa, una de las habilidades más demandadas. *La Razón* [versión digital]. <https://www.larazon.es/economia/la-escucha-activa-una-de-las-habilidades-mas-demandadas-MJ19545944/>
- Chomsky, N.** (2011). Language and other cognitive systems. What is special about language? *Language Learning and Development*, 7, 263-278.
- Drucker, P.** (1997). *La Innovación y el empresariado innovador: la práctica y los principios*. Clásicos del Management. Barcelona: Apóstrofe
- Echeverría, R.** (1994). Capítulo V: El escuchar: el lado oculto del lenguaje. En Autor, *Ontología del lenguaje*. Editorial Granica.
- Flores, A. M.** (24 de marzo de 2017). Coaching organizacional. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/coaching-organizacional-ana-mercedes-flores/?originalSubdomain=es>
- Rosemberg, M. B.** (2013). *Comunicación no violenta*. Gran Aldea Editores. [https://conductitlan.org.mx/13\\_psicologiasocial/Materiales/A\\_Comunicacion\\_no\\_Violenta.pdf](https://conductitlan.org.mx/13_psicologiasocial/Materiales/A_Comunicacion_no_Violenta.pdf)
- Tellería, I.** (2019). El “feedback” no es feedback. *Press Coaching*. <https://presscoaching.com/el-feedback-no-es-feedback/>