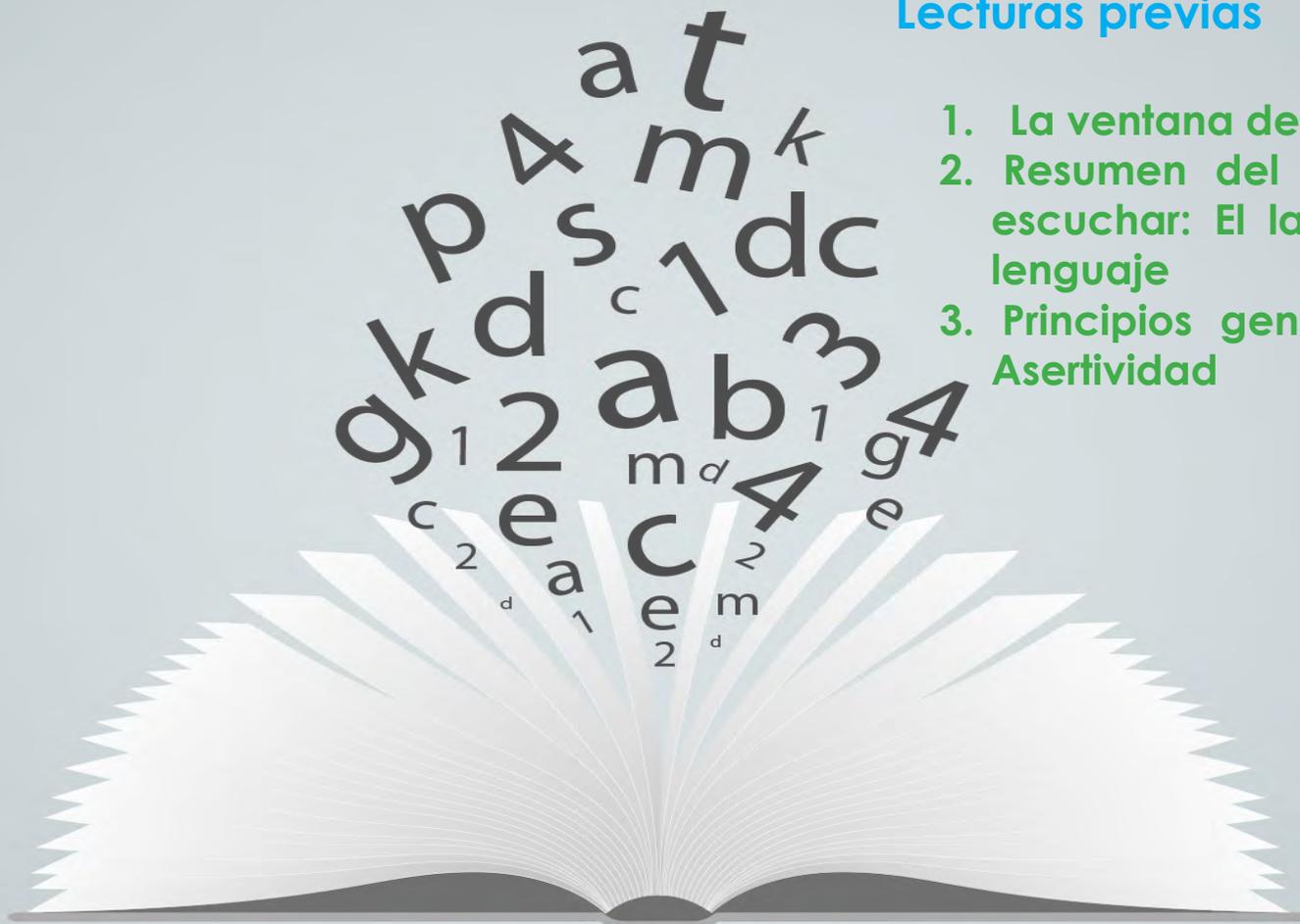




CIIDECH<sup>®</sup>

TRANSFORMANDO ARQUITECTURAS ORGANIZACIONALES

RETROALIMENTACIÓN  
Lecturas Previas



## Lecturas previas

1. La ventana de Johari
2. Resumen del capítulo 5: El escuchar: El lado oculto del lenguaje
3. Principios generales de la Asertividad

# 1. LA VENTANA DE JOHARI

La ventana de JoHari es un modelo que resulta extremadamente útil para realizar una aproximación al fenómeno de la comunicación y analizar la dinámica de las relaciones interpersonales, JoHari no es más que una palabra inventada por los autores de esta teoría que corresponde a las primeras letras de sus nombres. Estos investigadores fueron Joseph Luft y Harry Ingham.

La ventana de JoHari es una herramienta efectiva que permite revisar el proceso de interacción humana explorando como fluye la comunicación entre los protagonistas y así mejorar la comunicación interpersonal.

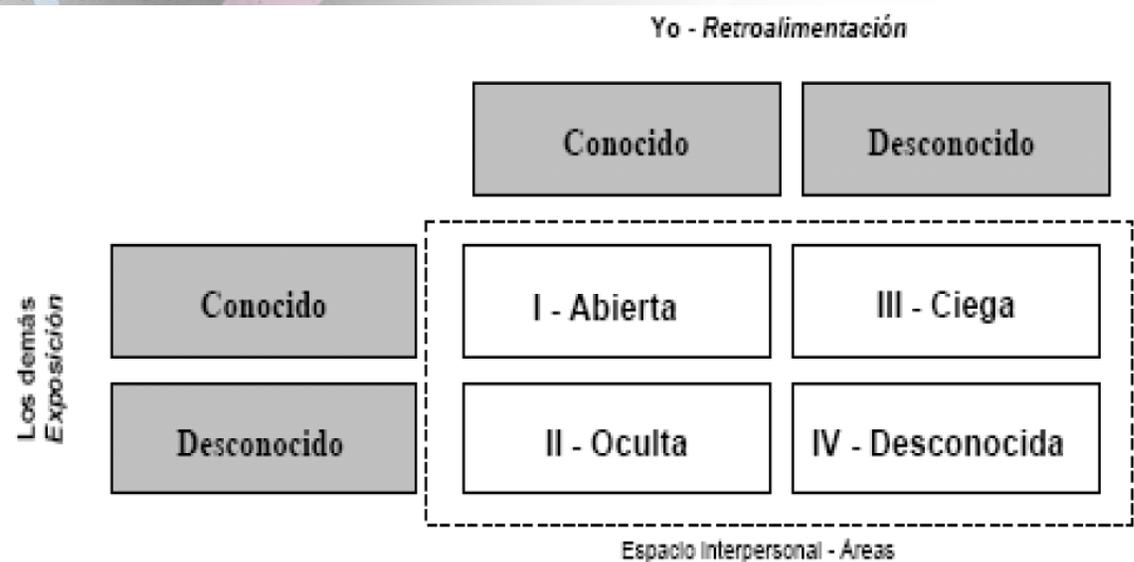
Se trata de un modelo que intenta explicar el flujo de información desde dos ópticas o puntos de vista; el primero la exposición (cuanto se muestra a los demás) y el segundo la retroalimentación (cuanto se acepta de los demás), mostrando de esta manera la interacción entre dos fuentes de emisión; los demás y el yo.

De este modo se define lo que los autores denominan “espacio interpersonal” al que dividen en cuatro áreas, las que representan diferentes situaciones que se presentan en el proceso de

transferencia de información entre los protagonistas y que impactan directamente en la calidad de su interacción, sus actividades y sentimientos.

Por consiguiente en función del grado de conocimiento existen:

- 2 áreas que yo conozco, la I y la II
- 2 áreas que los demás conocen de mi, la I y la III
- 2 áreas que yo desconozco de mi mismo, la III y la IV
- 2 áreas que los demás ignoran de mi, la II y la IV
- 1 área que Yo conozco de mi pero que los demás ignoran, la II
- 1 área que los demás conocen de mi pero que yo ignoro, la III
- 1 área que ni yo conozco de mi ni los demás conocen de mi, la IV



## Descripción de las Áreas

### I – Abierta

Incluye todo lo que conocemos de nosotros mismos y lo que los demás conocen de nosotros.

- Las cosas que son evidentes: sexo, raza, cualidades externas, formas de realizar sus actividades cotidianas, etc.
- Todo aquello que comunicamos sin dificultad a los demás: sentimientos, ideas, opiniones públicas, gustos, etc.

4 El área Abierta es la única clara y libre. En ella se encuentran las experiencias y los datos conocidos por la propia persona y por quienes la rodean. Se caracteriza por el intercambio libre y abierto de información entre el yo y los demás.

En ella, el comportamiento es público y accesible a todos.

Por ejemplo: nuestro modo de trabajar en cualquier actividad que desempeñemos, nuestra manera habitual de comportarnos, etc. El área Abierta aumenta o evoluciona de tamaño en la medida en que crece el nivel de confianza entre los participantes o entre el participante y su grupo; y también en la medida en que se comparte más información, especialmente si se trata de información importante de carácter personal.

### II – Oculta

Incluye todo lo que yo conozco de mí, pero los demás ignoran.

- Sentimientos, vivencias, experiencias íntimas, etc.
- Todo aquello nos presenta dificultad de comunicar: opiniones privadas, gustos no conocidos por los demás, etc.

El área Oculta abarca el mundo de todo aquello que Yo conscientemente no comunico a los demás. Los contenidos de esta zona pueden pasar con mayor o menor facilidad al área Abierta, pero es la relación interpersonal la que tiende a reducirlos.

Es en este área donde se encuentra gran parte de lo que conocemos de nosotros mismos y que ocultamos a los demás. Es probable que tengamos miedo que si el grupo llegara a saber nuestros sentimientos, percepciones y opiniones respecto del propio grupo, de sus integrantes o respecto de nosotros mismos tal vez el grupo podría rechazarnos, atacarnos o ejercer respecto de nosotros algún tipo de acción. Consiguientemente, no revelamos tales informaciones.

Muchas veces una de las posibles razones por las que mantenemos el secreto es porque no encontramos elementos de apoyo en el grupo. Suponemos que si reveláramos nuestros sentimientos, pensamientos y reacciones, los integrantes del grupo podrían juzgarnos de manera negativa. Sin embargo, a menos que revelemos algo sobre nosotros y verifiquemos si es cierta nuestra suposición, no tendremos posibilidad

de saber cómo van a reaccionar realmente los integrantes del grupo. Es decir, que si no asumimos ciertos riesgos, jamás sabremos nada acerca de la realidad o la irrealidad de nuestras suposiciones.

Por otra parte, también tratamos de mantener el secreto cuando nos motiva el deseo de controlar o manipular a los demás.

### III – Ciega

Incluye todo aquello que los demás ven en nosotros y nosotros no vemos

- Sentimientos de inferioridad, superioridad, frustraciones, miedos, etc.
- Todo aquello que conforma la impresión que causamos a los demás y que comunicamos en nuestro modo de ser, de comportarnos, en gestos y expresiones, etc.

El área Ciega es en la que se representan todas nuestras limitaciones de las que no somos conscientes, pero que los demás pueden observar y experimentar en el proceso de interacción.

La relación interpersonal puede hacernos conscientes de los contenidos de área Ciega, aun cuando con frecuencia nos resistamos a admitir que somos así o tenemos tal o cual defecto o limitación.

En esta zona actúan con gran fuerza nuestros mecanismos de defensa, pero este área puede ser

reducida a favor del área Abierta en la medida en que aceptemos la retroalimentación que proviene de los demás en el proceso de interacción desarrollando una actitud de receptividad tal que incite a los miembros del grupo a darnos esa retroalimentación o lo comúnmente conocido como «feedback».

### IV – Desconocida

Incluye todo aquello que nosotros ignoramos y también ignoran los demás

- Vivencias, instintos, contenidos de conciencia, experiencias reprimidas u olvidadas, etc.
- Todo aquello que conforma el mundo del inconsciente.

El área Desconocida representa aquellos factores de nuestra personalidad de los que no somos conscientes y que consecuentemente son desconocidos para las personas que se relacionan con nosotros. Es el área de nuestras motivaciones inconscientes; área que representa nuestro aspecto “desconocido” o “inexplorado”, y que puede incluir cosas como la dinámica interpersonal, acontecimientos de nuestra primera infancia y que algunos teóricos de la Psicología Laboral lo denominan como “el potencial” o todas aquellas potencialidades latentes y recursos aún por descubrir.

### Mejorar el Proceso de Comunicación

La comunicación interpersonal y las relaciones con el grupo social del que formamos hacen que las áreas se modifiquen o evolucionen, cambiando de esta

manera nuestra ventana. Así de este modo cuanto más grande sea área I (Abierta) entre las personas o grupos que se relacionan entre si, mas fácil será la comunicación o más maduro será el grupo por consecuencia de una mejor relación interpersonal.

Al principio de todo proceso de comunicación, cuando se conoce a alguien, el tamaño del área Abierta no es muy grande, ya que el tiempo y oportunidad para intercambiar información fueron escasos.

La regla general es que se debe intentar ampliar área Abierta para convertirla en el área dominante, demostrando la transparencia, la franqueza y la honradez en las interacciones.

Probablemente si se hace esto los demás también harán lo mismo.

El análisis del modelo esta hecho sobre el individuo, Yo (uno mismo) y su relación con los demás. Pero cambiando la palabra Yo (uno mismo) por "equipo" o "grupo", el modelo también permite un acercamiento a la dinámica de grupos o equipos y su entorno.

Así es que a medida que se va ampliando el área Abierta gracias a una mayor comunicación, su evolución hace que se reduzcan las restantes áreas. Y lo ideal es que la mencionada área Abierta vaya precisamente ampliando su radio de acción, de forma que se reduzca al mínimo el resto de las áreas

desconocidas, tanto de los demás como de nosotros mismos.

## **Aumento del tamaño del área Abierta**

El aumento del tamaño o evolución del área Abierta y consecuente reducción de las otras tres áreas en el modelo de la ventana de JoHari se puede dar en tres direcciones; las dos principales direcciones, la horizontal y la vertical, están determinadas por el incremento de los dos principales procesos que explica el modelo, el de retroalimentación y el de exposición, la tercer dirección es una consecuencia de las dos anteriores como si se tratara de la fuerza resultante de dos vectores.

- 1) El área Ciega puede ser reducida en la medida en que se pueda incrementar la aceptación de la retroalimentación o dicho de otra manera, de la aceptación de todo aquello que los demás pueden comunicar acerca de lo que perciben de nosotros.
- 2) El área Oculta puede ser reducida en la medida en que se pueda incrementar el grado de exposición hacia los demás y se este dispuesto o pueda compartir con los demás información relevante acerca de uno mismo.
- 3) El área Desconocida puede ser reducida en la medida en que se pueda producir los incrementos en los procesos antes mencionados ya que los cambios en esta área están directamente relacionados con el esfuerzo que un individuo puede realizar por lograr un mayor conocimiento y

autonomía personal, la capacidad que desarrolle de aceptar la retroalimentación que los demás le den acerca de si mismo y con el grado de confianza que se pueda lograr con los demás fomentando un entorno de mutua credibilidad.

En un contexto de seguridad personal y un ambiente que fomenta la participación es altamente probable que se pueda desarrollar el potencial de cualquier individuo y este pueda dar el máximo de su rendimiento.

"En la medida en que exista un ámbito de seguridad y confianza mutuas se podrá desarrollar un equilibrado y óptimo balance entre exposición y retroalimentación y viceversa. Si no hay apertura no habrá seguridad y confianza, y si éstas no es posible lograr la apertura."

La Dinámica del cambio en la ventana de JoHari

- Un cambio en área se refleja en las otras.
- Se requiere un gasto de energía para ocultar, negar o bloquear información.
- La amenaza o el peligro bloquean la autopercepción; por el contrario, la mutua confianza y la consiguiente seguridad la aumentan.
- La exposición forzada o violenta es no deseable, inefectiva y destructiva para la relación.
- El aprendizaje interpersonal implica cambios en el área conocida.
- El trabajo con otros se facilita al promover

actividades libres y espontáneas, lo cual lleva a un mayor uso de los recursos y las capacidades de los miembros

- Cuánto más pequeña es el área conocida más pobre es la comunicación.
- Existe una curiosidad natural hacia el área desconocida, sólo refrenada por los usos y las costumbres, el trato social y los temores personales.
- Una actitud positiva tiene en cuenta las áreas: ciega, oculta y desconocida y, por consiguiente respeta el deseo de los otros de no abrirse, exponerse o de hacerlo a una velocidad diferente.
- El sistema de valores de un grupo y de sus miembros se pone en evidencia por el modo en que se manejan las áreas ciega, oculta y desconocida de la vida grupal
- Para dar buena información (exposición-retroalimentación) es necesario:
- Compartir con el otro: reciprocidad.
- Dar información descriptiva no evaluativa, específica más que genérica.
- Tener en cuenta las necesidades afectivas del otro.
- Dirigirse a aspectos concretos que el otro pueda modificar.
- Que la información sea ofrecida/solicitada y nunca impuesta.
- Aceptar que el otro no pueda o no se sienta dispuesto a recibirla.
- Brindarla en tiempo y circunstancia adecuados.
- Asegurarse que el contenido no sea objeto de malentendido.
- Que la información sea útil para el comportamiento

del otro.

### **Riesgos:**

- Posibilidad de una respuesta desfavorable o de rechazo.
- Mal uso de la información (abuso de poder).
- Demasiada apertura que pueda dañar la relación.

### **Conclusión**

Este modelo permite trabajar en forma sencilla sobre la comunicación interpersonal, sobre todo en lo relativo al dar y recibir feedback, en el entendido que un área abierta mayor es mejor para las personas y la organización.

Aumentar el área "abierta" es actuar más libremente en cómo me muestro y cómo me ven, propende a lo que llamamos "integralidad" de la persona. Ser y estar tal cual soy, con la aceptación y responsabilidad que ello implica.

¿Cuánto conocemos de las personas que nos rodean, cuánto podríamos desarrollarnos y crecer a partir del consejo u observaciones de otros?

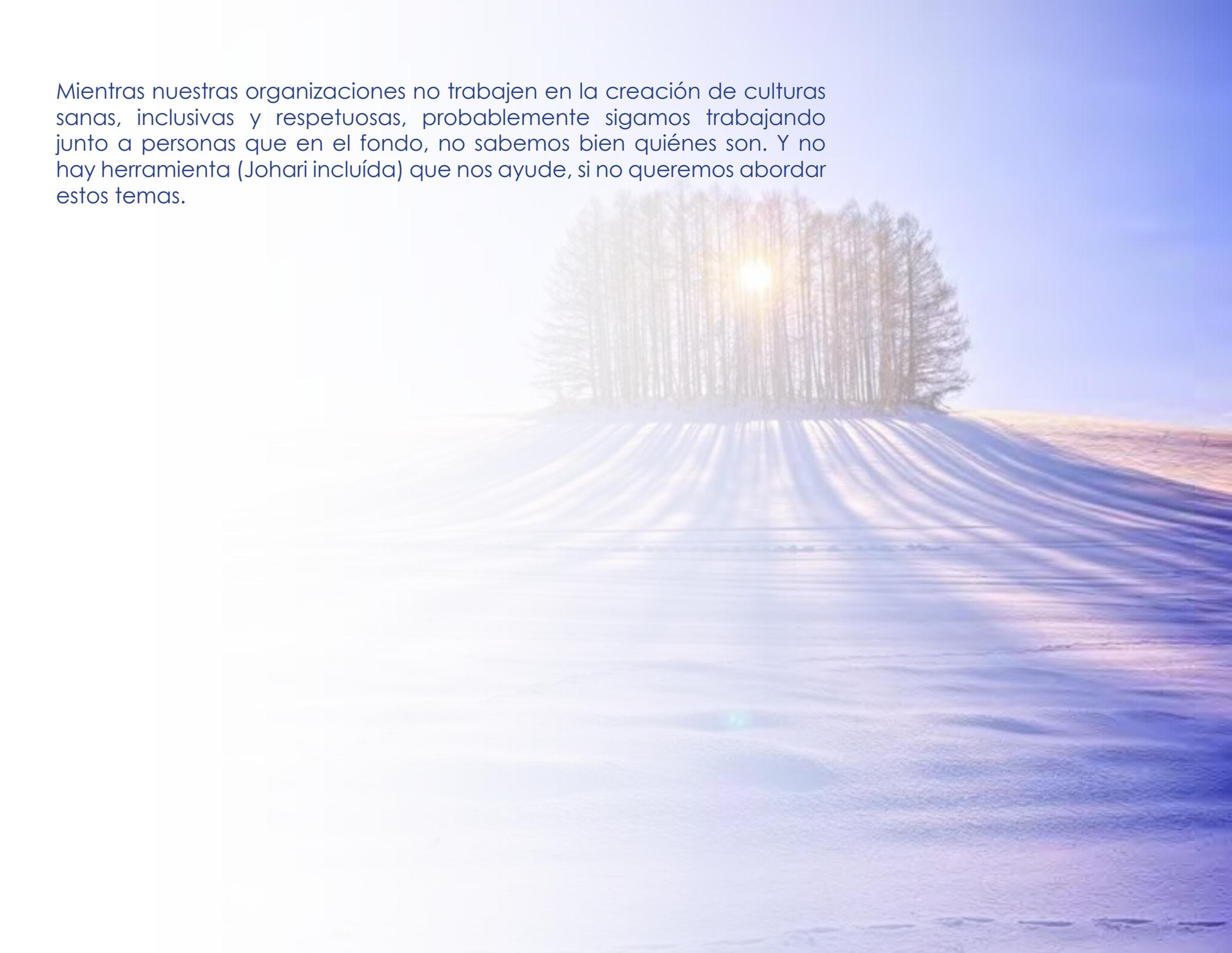
Sin embargo, algunos aspectos culturales y organizacionales impiden que esto sea tan simple.

Crecer en el área abierta, mostrarme tal cual soy, implica no sólo un tipo de seguridad y madurez como persona, sino también que exista una cultura organizacional que lejos de buscar culpables, de discriminar o perseguir, sea inclusiva. ¿Quién quiere contar sus cosas en un ambiente amenazante?

Por otra parte, aceptar los comentarios ajenos (de compañeros, subordinados o superiores), el feedback, implica también una personalidad abierta y dispuesta a crecer, no defendida y además una cultura cuidadosa en la forma en que se dan las comunicaciones. Si lo que voy a recibir es burla, ironía o agresión... ¿quién quiere escuchar algún comentario?

Entonces, si bien la ventana de Johari puede verse muy simple, su aplicación desafía fuertemente las capacidades personales y organizacionales de los involucrados.

Mientras nuestras organizaciones no trabajen en la creación de culturas sanas, inclusivas y respetuosas, probablemente sigamos trabajando junto a personas que en el fondo, no sabemos bien quiénes son. Y no hay herramienta (Johari incluida) que nos ayude, si no queremos abordar estos temas.



## 2. RESUMEN DEL CAPITULO 5: EL ESCUCHAR: EL LADO OCULTO DEL LENGUAJE

La comunicación humana tiene dos facetas: hablar y escuchar. Generalmente se piensa que es más importante el hablar, ya que éste parece ser el lado activo de la comunicación, mientras que el escuchar, habitualmente se le considera como pasivo. Se supone que si alguien habla lo suficientemente bien (fuerte y claro) será bien escuchado. A partir de esta interpretación, el escuchar generalmente se da por sentado y rara vez se le examina como un asunto problemático.

Sin embargo, un nuevo sentido común acerca de la importancia del escuchar está emergiendo. Las personas están empezando a aceptar que escuchan mal. Reconocen que, a menudo, les es difícil escuchar lo que otros dicen y que tienen dificultades en hacerse escuchar en la forma que desearían. Este fenómeno ocurre en todos los dominios de nuestras vidas.

Por ejemplo, el tema de escuchar se ha convertido en una inquietud importante en nuestras relaciones

personales. Es frecuente escuchar la siguiente queja (escuchar la queja): <<Mi pareja no me escucha>>- Sin lugar a dudas, la comunicación inefectiva es una de las principales causas de divorcio. Cuando las personas hablan de <<incompatibilidad>> con su pareja, es el escuchar, nuevamente, el que está en el centro de sus inquietudes.

En el campo de los negocios, la escucha efectiva ha llegado a adquirir la máxima prioridad. Peter Drucker, en un reciente 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>>.

Tom Peters enfatiza una de las principales razones del bajo rendimiento del management norteamericano: el hecho de que el manager no escucha a sus empleados, ni a su cliente, ni lo que está sucediendo en el mercado. Peters recomienda "obsesionarse

con escuchar". El problema, por supuesto, radica en ¿Cómo hacerlo? ¿En qué consiste saber escuchar?

Sostenemos que mientras mantengamos nuestro tradicional concepto del lenguaje y la comunicación, difícilmente podremos captar el fenómeno del escuchar. Más aun, no seremos capaces de desarrollar las competencias requeridas para producir un escuchar más efectivo.

### **El escuchar como factor determinante de la comunicación humana**

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 sólo se logra cuando es seguido de un escuchar efectivo. 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.

Es sorprendente darse cuenta de la poca atención que le hemos prestado al fenómeno del escuchar. Si buscamos literatura sobre éste, encontraremos que

es muy escasa. Las pocas cosas que se han escrito son generalmente de dudosa calidad. Durante siglos hemos obviado el escuchar. Normalmente suponemos que para escuchar a otras personas solamente tenemos que limitarnos a lo que dicen –debemos estar con ellas, hablarles, 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.

### **La falacia de la transmisión de información**

La comprensión prevaleciente en nuestros días, de la comunicación, está basada en la noción de transmisión de información. Esta es una noción heredada de la ingeniería de la comunicación y desarrollada por C. Shannon, entre otros. Se ocupa de la comunicación entre máquinas -esto es, entre un transmisor y un receptor (como sucede en los procesos de transmisión radial). Este marco, a pesar de su utilidad en cuestiones técnicas de transmisión, demuestra su deficiencia cuando se utiliza para comprender la comunicación humana. La noción de transmisión de información esconde, precisamente, la naturaleza problemática del escuchar humano.

Esto sucede, a lo menos, por dos razones. Primero, porque nada dice acerca de uno de los principales aspectos de la comunicación humana -la cuestión del sentido. (Volveremos sobre este tema más adelante). Por el momento, digamos que cuando una máquina envía información a otra para lograr, por ejemplo, que se reproduzca un sonido o una imagen, o se ejecute una orden, no interesa lo que significa el mensaje enviado. Podemos hablar de una comunicación exitosa siempre y cuando la pantalla de nuestro televisor obtenga una imagen nítida y estable de lo que está sucediendo en el estudio. No nos preguntamos si tiene sentido para el televisor la imagen recibida.

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. 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 noción de transmisión de información sólo opera como una metáfora cuando se usa en la comunicación humana. Sin embargo, es una mala metáfora, que distorsiona el fenómeno que

pretende revelar.

Segundo, nuestra forma tradicional de abordar la comunicación humana supone que los seres humanos se comunican entre sí de una manera instructiva. La comunicación instructiva se produce cuando el receptor es capaz de reproducir la información que se le está transmitiendo. Pero los seres humanos, como ha argumentado el biólogo Humberto Maturana, no tienen los mecanismos biológicos necesarios para que el proceso de transmisión de información ocurra en la forma descrita por la ingeniería de la comunicación. 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 perturbador.

Los seres humanos no poseen un mecanismo biológico que les permita <<reproducir>> o <<representar>> lo que <<realmente>> está ocurriendo en su entorno. No tenemos un mecanismo biológico que nos permita decir que nuestra experiencia sensorial (ver, oír, oler, degustar, tocar) <<reproduce>> lo que está <<allá afuera>>

No vemos los colores que hay allá afuera; sólo vemos los colores que nuestros sistemas sensoriales y nerviosos nos permiten ver. De la misma manera, no escuchamos los sonidos que existen en el medio ambiente independientemente de nosotros. Los sonidos que escuchamos son aquellos predeterminados por nuestra estructura biológica. Las perturbaciones del medio ambiente sólo seleccionan reacciones predeterminadas de nuestra estructura. Las perturbaciones ambientales sólo predisponen nuestras respuestas dentro del espacio de posibilidades que nuestra estructura humana permite.

Podemos señalar, por lo tanto, que existe <<una brecha crítica>> en la comunicación, entre decir (o hablar) y escuchar. Como dice Maturana: <<El fenómeno de comunicación no depende de lo que se entrega, sino de lo que pasa con el que recibe; y esto es un asunto muy distinto a 'transmitir información'>>.

Podemos concluir, entonces, que decimos lo que decimos y los demás escuchan lo que escuchan; decir y escuchar son fenómenos diferentes.

Este es un punto crucial. Normalmente damos por sentado que lo que escuchamos es lo que se ha dicho y suponemos que lo que decimos es lo que las personas van a escuchar. Comúnmente no nos preocupamos siquiera de verificar si el sentido que nosotros damos a lo que escuchamos corresponde a aquel que le da la persona que habla. La mayoría de los problemas que enfrentamos en la comunicación surgen del hecho de que las personas no se dan cuenta de que el escuchar difiere del hablar. Y cuando lo que se ha dicho no es escuchado en la forma esperada, la gente llena esta <<brecha crítica>> con historias y juicios personales acerca de cómo son las otras personas, produciendo problemas todavía más profundos en la comunicación.

### **Escuchar no es oír**

Hasta ahora hemos diferenciado el



hablar del escuchar. Ahora es necesario diferenciar el oír del escuchar. Oír es un fenómeno biológico. Se le asocia a la capacidad de distinguir sonidos en nuestras interacciones con un medio (que puede ser otra persona). Oír es la capacidad biológica que poseen algunas especies vivas de ser gatilladas por perturbaciones ambientales en forma tal que generen el dominio sensorial llamado sonido.

Determinadas perturbaciones ambientales generan, en algunos organismos, lo que llamamos el fenómeno del oír. Y estas mismas perturbaciones podrían no generarlo en otros organismos. Sabemos, por ejemplo, que los perros oyen algunas perturbaciones que los humanos no oímos. Esto sucede porque poseen una estructura biológica diferente. Los organismos que pertenecen a una misma especie comparten la misma estructura biológica y son, normalmente, gatillados de una manera similar por una misma perturbación.

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. Cuando atribuimos una interpretación a un sonido, pasamos del fenómeno del oír al fenómeno del escuchar. Escuchar es oír, más interpretar. No hay escucha(r) si no hay involucrada una actividad interpretativa. Aquí reside el aspecto activo del escuchar. Cuando observamos que escuchar implica interpretar, nos damos cuenta de que el escuchar no es la dimensión pasiva de la comunicación que se suponía que era.

El factor interpretativo es de tal importancia en el fenómeno del escuchar que es posible escuchar aun cuando no haya sonidos y, en consecuencia, aun cuando no haya nada que oír. Efectivamente, podemos escuchar los silencios. Por ejemplo, cuando pedimos algo, el silencio de la otra persona puede ser escuchado como una negativa. También escuchamos los gestos, las posturas del cuerpo y los movimientos en la medida en que seamos capaces de atribuirles un sentido. Esto es lo que permite el desarrollo de lenguajes para los sordos. El cine mudo también proporciona un buen ejemplo de cómo podemos escuchar cuando no hay sonidos. El oír y el

escuchar, insistimos, son dos fenómenos diferentes.

### **Desde una comprensión descriptiva a una comprensión generativa del lenguaje**

Normalmente pensamos que escuchamos palabras. Nuestra capacidad de organizar palabras en unidades más grandes nos permite escuchar oraciones. Nuestra capacidad de organizar oraciones en unidades aún mayores nos permite escuchar relatos, narrativas, historias. Pero, en última instancia, todo pareciera reducirse a palabras.

En nuestra interpretación tradicional, las palabras rotulan, nombran o hacen referencia a un objeto, un acontecimiento, una idea, etcétera.

Se nos dice que el significado de una palabra es su conexión con aquello a lo que se refiere. Como no siempre podemos señalar el objeto, acontecimiento, idea, etcétera, a que se refiere la palabra, el significado de una palabra se establece, comúnmente, por medio de una definición. La definición proporciona un significado a la palabra usando otras palabras que se refieren a ella. Si no conocemos el significado de una palabra, consultamos un diccionario. Allí cada palabra se muestra junto a otras palabras. En

un diccionario, el significado vive en un universo de palabras.

La interpretación anterior consistente con el antiguo supuesto de que el lenguaje es un instrumento pasivo para describir la realidad. Nosotros decimos que esta interpretación produce una comprensión estrecha del fenómeno del escuchar. Nosotros sustentamos una interpretación diferente del lenguaje. Para nosotros, el lenguaje no es sólo un instrumento que describe la realidad. Sostenemos que el lenguaje es acción.

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 -ya que sostenemos que el lenguaje genera realidad.

Basándonos en la premisa anterior, generamos una comprensión diferente de lo que es el fenómeno de conferir sentido. 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. Sostenemos que si queremos 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.

### **La matriz básica del escuchar**

Es importante detenernos por un momento y hacer una recapitulación sobre el camino recorrido. Ello nos dará la oportunidad de alcanzar una visión de conjunto, hacer algunas aclaraciones adicionales y moverla a un terreno diferente.

Lo que hemos sostenido hasta ahora es que 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. Dentro de una comunidad, esos extraños sonidos que sus miembros emiten abren la posibilidad de coordinar acciones conjuntamente y de coordinar la coordinación de sus acciones.

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. Escuchar, hemos dicho, es oír más interpretar. El factor decisivo en esta ecuación es el de la interpretación.

La gran contribución de la lingüística ha sido el estudiar el lenguaje como un sistema de signos y, por lo tanto, de sonidos que remiten a determinados referentes y que están sujetos a determinadas normas de funcionamiento entre sí. La gran contribución de la filosofía del lenguaje ha sido el superar la tradicional concepción descriptiva del lenguaje y el reconocimiento del lenguaje como acción y, por lo tanto, con capacidad de transformar el mundo. La ontología del lenguaje busca llevar la comprensión de éste al ámbito de una comprensión diferente de la existencia humana. Su mirada, por lo tanto, es existencia. Es dentro de ese contexto que estamos analizando el fenómeno del escuchar.

Hasta el momento hemos postulado que el

escuchar, una vez rescatado de una interpretación que lo circunscribe a una dinámica al interior 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). Volvamos brevemente la mirada sobre cada uno de estos tres ámbitos.

### **a) 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. A este respecto, utilizábamos la propuesta de Austin para hablar de 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 aquellos que se ejecuta al decir lo que se dice (afirmar, declarar, pedir, ofrecer y prometer). Las acciones perlocucionarias, con los efectos en lo que otro que resultan del decir lo que se dijo (indignar, persuadir, enternecer, etcétera).

A estos tres tipos de acciones señalados por Austin, podemos añadir dos tipos más que también pueden estar involucrados en el hablar. Para ilustrarlos tomemos el ejemplo de alguien que dice, «Fernando, te pido que le pidas disculpas a Verónica».

**La acción global involucrada.** Más allá de las acciones indicadas por Austin, podemos reconocer que esta petición puede, además de ser tal, formar parte de una acción más amplia. En este caso, esta petición podría ser parte de la acción de efectuar un reclamo, dentro del cual se le pide a Fernando que se disculpe frente a Verónica. Lo que importa reconocer aquí es que el hecho de que las acciones ilocucionarias pueden ser componentes de acciones globales más complejas. Si bien podemos reducir las acciones ilocucionarias a un número restringido de ellas, las acciones globales que se pueden realizar con ellas son infinitas. Depende de los juegos de lenguaje que se sea capaz de inventar.

**La acción asociada.** Este mismo ejemplo nos muestra la posibilidad de un quinto tipo de acción que puede también estar involucrado al hablar, particularmente cuando ejecuto peticiones y ofertas y, por lo tanto, participo en el juego de las

promesas. Se trata, obviamente, de la acción que es materia de promesa. En este caso la acción de pedirle disculpas a Verónica. Llamaremos a ésta, la acción asociada a la acción ilocucionaria. Tal como hemos dicho anteriormente, ésta es una acción que puede, como no puede, ser lingüística.

## **b) El ámbito de las inquietudes**

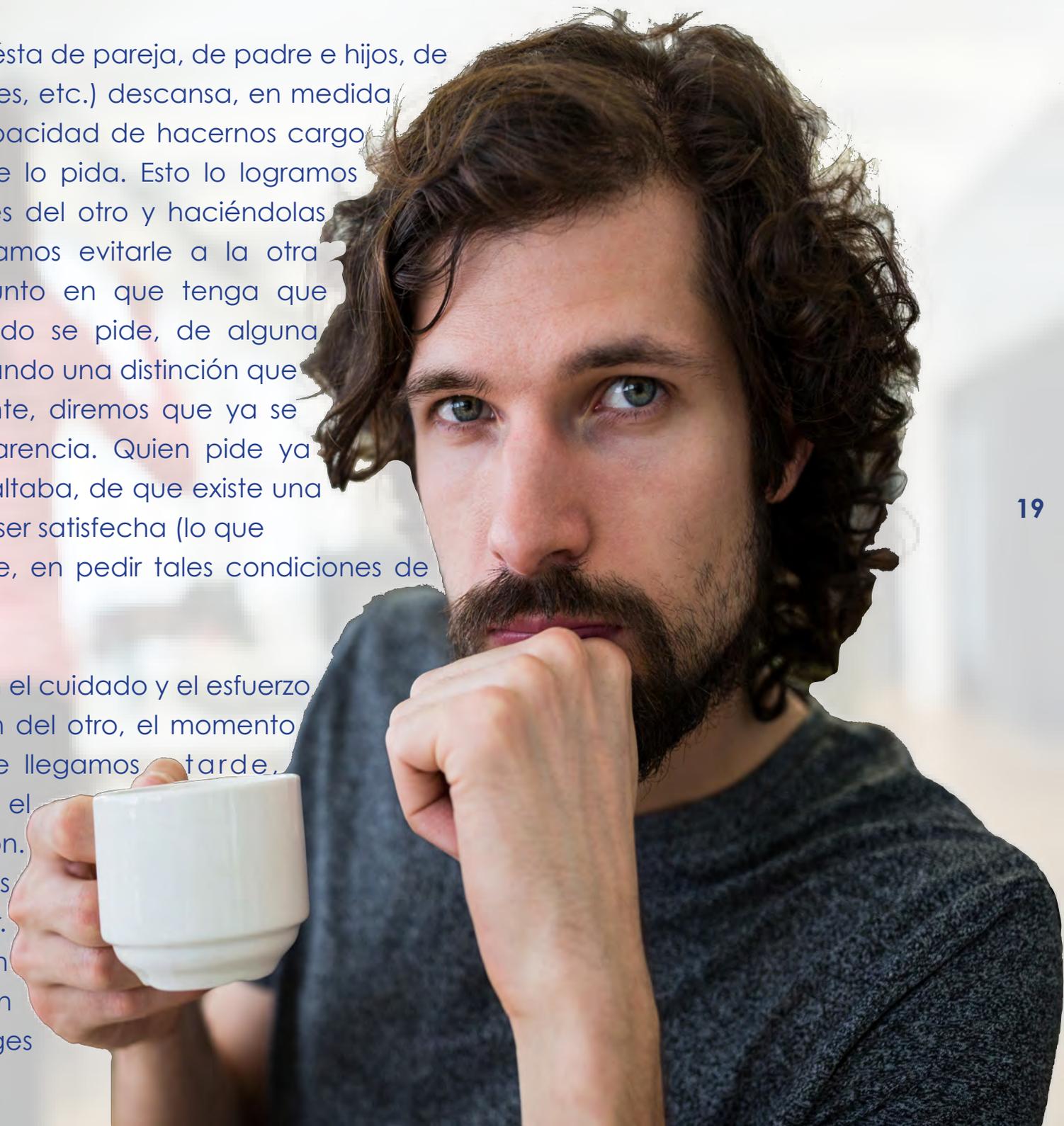
Hemos sostenido también que además de escuchar los diferentes tipos de acciones que hemos indicado arriba, al escuchar generamos una interpretación sobre aquello de lo que la persona que habla se está haciendo cargo al hablar. Es lo que hemos llamado inquietud.

Examinemos qué importancia puede tener el saber escuchar, en el ámbito de las inquietudes. La convivencia con otros descansa, en una medida importante, en nuestra capacidad de atendernos mutuamente, de hacernos cargo de las inquietudes que mutuamente tenemos. Ello guarda relación con la preocupación y cuidado por el otro. Una de las maneras de realizar esto es a través del cumplimiento de las peticiones que el otro nos hace.

Esta, sin embargo, no es la única forma. Una buena

relación interpersonal (sea ésta de pareja, de padre e hijos, de trabajo, con nuestros clientes, etc.) 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. Con ello procuramos evitarle a la otra persona que llegue al punto en que tenga que pedir. Sabemos que cuando se pide, de alguna forma ya se llega tarde. Usando una distinción que introduciremos más adelante, diremos que ya se afectó (quebró) la transparencia. Quien pide ya hizo el juicio de que algo faltaba, de que existe una insatisfacción que requiere ser satisfecha (lo que se manifiesta, precisamente, en pedir tales condiciones de satisfacción).

En toda relación basada en el cuidado y el esfuerzo por procurar la satisfacción del otro, el momento de la petición implica que llegamos tarde, que el otro ya alcanzó el punto de la insatisfacción. En muchas circunstancias ello no se puede evitar. No existe, por ejemplo, un matrimonio que sea tan perfecto que los cónyuges



no se vean obligados a hacerse peticiones. Pero mientras menos tengamos que pedir para alcanzar satisfacción mejor será la relación.

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.

Cualquier labor que se caracteriza por brindar apoyo logístico al trabajo de otro (tomemos el de una secretaria), se alcanza no sólo 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 sirve, antes incluso de que ellas lleven a hacer peticiones. Lo más importante es la preservación de la transparencia en el funcionamiento del otro. Mientras menos se tenga que pedir, mejor.

En muchos casos, porque somos capaces de

escuchar las inquietudes del otro podemos estar en condiciones de hacernos cargo de él, de manera que ni siquiera a éste le son imaginables y, por lo tanto, ofrecerle condiciones de satisfacción que éste no sabría cómo pedir. Es lo que normalmente hace un buen vendedor. Este logra mostrarnos cómo un determinado producto se hace cargo de inquietudes nuestras que, antes de conversar con él, no teníamos. No es que no supiéramos que las teníamos, sino que estaban allí. (Cabe preguntarse, ¿dónde?). Sólo aparecerán cuando yo hago mía la interpretación que me propone el vendedor.

### **Apertura: la postura fundamental del escuchar**

Hasta ahora hemos examinado lo que para nosotros son los componentes fundamentales del fenómeno de escuchar. Decimos que éstos son los procesos básicos que tienen lugar cuando ocurre el escuchar. Hay, sin embargo, una cuestión que aún no hemos mencionado: ¿Qué se necesita para que el escuchar ocurra?

Esta pregunta puede parecer extraña. Dado que postulamos que los seres humanos son seres lingüísticos - esto es, seres que viven en el lenguaje- reconocemos que es constitutivo de cada ser

humano tanto el hablar (el lenguaje verbal es sólo una forma de hablar) como el escuchar. Si aceptamos que el lenguaje es constitutivo de los seres humanos, pareciera superfluo preguntarse acerca de las condiciones necesarias para escuchar. Bien podríamos decir: «simplemente sucede -los seres humanos son arrojados al escuchar».

Tres razones, sin embargo, hacen que esta pregunta sobre las condiciones para escuchar sea interesante. 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. Hay personas que escuchan mejor que otras. Bien podría valer la pena, por lo tanto, indagar acerca de las condiciones que están detrás de esas diferencias.

En segundo lugar, esta pregunta tiene sentido a un nivel más profundo. Aunque estemos arrojados al escuchar, de todos modos, podemos mirar el fenómeno del escuchar como algo que podemos intentar explicar - algo que podríamos querer comprender. Al hacer esto contribuimos a disolver uno de los muchos misterios que rodean el lenguaje.

En tercer lugar, al examinar las condiciones del escuchar, lo convertimos no sólo 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. Al identificar las condiciones requeridas para escuchar, podemos intervenir a nivel de ellas y mejorar nuestras competencias para un escuchar efectivo.

Habiendo dicho lo anterior, nos damos cuenta que esta misma pregunta acerca de las condiciones requeridas para escuchar puede ser contestada 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. En esta sección vamos a examinar el escuchar como surgiendo de una postura humana fundamental en la vida.

Postulamos que el acto de escuchar está basado en la misma ética que nos constituye como seres lingüísticos. Esto es, en el respeto mutuo, en aceptar que los otros son diferentes de nosotros, que en tal diferencia son legítimos y en la aceptación de su

capacidad de tomar acciones en forma autónoma de nosotros. El respeto mutuo es esencial para poder escuchar. Sin la aceptación del otro como diferente, legítimo y autónomo, el escuchar no puede ocurrir. Si ello no está presente, sólo podemos proyectar en los otros nuestra propia manera de ser. En vez de hacer eso, cuando escuchamos nos colocamos en la disposición de aceptar la posibilidad de que existan otras formas de ser, diferentes de la nuestra.

Sosteníamos anteriormente que, al hablar, nos abríamos a la posibilidad de exponer el ser que somos. Que al hablar hacemos accesible nuestra alma. Que hay en ello una particular apertura hacia el otro. Pues bien, esta misma apertura debe estar también presente, aunque esta vez de manera diferente, en cuanto acogida, en quién escucha.

H-G. Cadamer ha visto, una vez más, la importancia de la disposición de la apertura hacia los otros como el aspecto fundamental del fenómeno del escuchar. Dice:

«En las relaciones humanas, lo importante es... experimentar el 'Tú' como realmente un 'Tú', lo que significa, no pasar por alto su planteamiento

y escuchar lo que tiene que decirnos. Para lograr esto, la apertura es necesaria. Pero ella existe, en último término, no sólo para la persona que uno escucha, sino más bien, toda persona que escucha es fundamentalmente una persona abierta. Sin esta clase de apertura mutua no pueden existir relaciones humanas genuinas. El permanecer juntos siempre significa, también, ser capaces de escucharse mutuamente. Cuando dos personas se entienden, ello no significa que una «entiende» a la otra en el sentido de «escrutarla». De la misma forma, escuchar y obedecer a alguien no significa simplemente que nosotros accedamos ciegamente a los deseos del otro. A una persona así la llamamos esclavo. La apertura hacia el otro, por lo tanto, incluye el reconocimiento de que debo aceptar algunas cosas que van en mi contra, aun cuando no haya nadie que me lo pida».

Humberto Maturana expresa este mismo punto de vista cuando sostiene que «la aceptación del otro como un legítimo otro» es un requisito esencial del lenguaje. Si no aceptamos al otro como un legítimo otro, el escuchar estará siempre limitado y se obstruirá la comunicación entre los seres humanos. Cada vez que rechazamos a otro, sea un

socio, un cliente, un empleado, un competidor, un país, etcétera, restringimos nuestra capacidad de escuchar. 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, raza, (o cualquier otro factor que podamos utilizar para justificar posiciones de egocentrismo, de etnocentrismo, de chauvinismo, etc.); 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 sólo 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 éste 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.

### **El ser ontológico y la persona. Una forma de ser que permite infinitas formas de ser.**

Lo que hemos dicho hasta ahora debiera provocar una objeción. Al principio de este documento nos opusimos tenazmente a la noción de que podríamos comprender el fenómeno del escuchar basándonos en el concepto de transmisión de información. Sostuvimos que esta noción desconoce el que los seres humanos son «unidades estructuralmente determinadas», sistemas cerrados, esto es, sistemas que no pueden representar lo que acontece en el medio en el que se desenvuelvan. Sin embargo, hemos llegado a plantear que una condición fundamental del escuchar es la actitud de «apertura». Por lo tanto, podríamos razonablemente preguntar, ¿Cómo se puede producir esta apertura si se supone que somos sistemas cerrados?

En verdad, no podemos abrirnos en el sentido que el escuchar a otro nos diga cómo ese otro es realmente. Nunca podremos saber cómo son realmente las personas y las cosas. Somos incluso un misterio para nosotros mismos. Tal como hemos estado insistiendo una y otra vez, solamente sabemos cómo las observamos y cómo las interpretamos. El escuchar es parte de esta capacidad de observación e interpretación. Cuando escuchamos a otros, nos abrimos a ellos inventando historias sobre ellos mismos, basadas en nuestras observaciones. Pero serán siempre nuestras propias historias. La distinción de apertura sólo tiene sentido dentro del reconocimiento que los seres humanos son sistemas cerrados.

¿Qué significa entonces «apertura»? Para contestar a esta pregunta debemos dar un corto rodeo. 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, etc. Podemos decir, por lo tanto, que todos los seres humanos comparten una misma forma de ser, aquella que nos hace humanos.

En este sentido, cada ser humano es la expresión total del fenómeno de ser humano. No podemos hablar de seres humanos que lo sean sólo a medias, parcialmente. Aun cuando se trate de individuos que les pueda faltar algunos de sus miembros, ello no los hace menos humanos. La condición humana no se constituye en el dominio de nuestra biología, sino en el del lenguaje. De allí que digamos que el lenguaje nos hace ser como somos, en cuanto seres humanos. Todo ser humano, por lo tanto, es un ser humano completo, en cuanto ser humano. Lo que no niega que, como parte de la propia condición humana, ser humano significa un tránsito por la existencia desde una fundamental y permanente incompletitud.

Lo que la filosofía de Martín Heidegger ha hecho es, precisamente, explorar esta forma común de ser que todos los seres humanos compartimos, a lo que llamara 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.

No vamos a desarrollar aquí lo que Heidegger sostuvo que era constitutivo del ser humano y, por lo tanto, constitutivo de su «ser ontológico». Esto nos llevaría más allá de los propósitos de este trabajo. Sin embargo, entre los elementos que Heidegger señaló, podemos reiterar su postulado de que los seres humanos son seres cuyo mismo ser es un asunto relevante para ellos. Ser humano significa hacerse cargo en forma permanente del ser que se es. En este sentido sostenemos que el ser ontológico está siempre desgarrado por un sentido fundamental de incompletitud.

Los seres humanos no tienen una esencia fija. Lo que es esencial en ellos (en el sentido de rasgo genérico y, por lo tanto, ontológico) es el estar siempre constituyéndose, estar siempre en un proceso de devenir. Esto hace que el tiempo sea un factor primordial para los seres humanos.

Al mismo tiempo, sin embargo, 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.

Postulamos que 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. No nos hacemos cargo, no atendemos

a nuestro ser común en la misma forma. Es porque somos diferentes que el acto de escuchar se hace necesario. Si no fuésemos diferentes, ¿Para qué escuchar en primer lugar? Si no fuésemos diferentes, el acto de escuchar sería superfluo. Pero, debido a que compartimos una misma condición ontológica, el escuchar se hace posible.

Estos son, decimos, los requisitos básicos para escuchar. Por lo tanto, dado que somos sistemas cerrados, se deben realizar dos movimientos fundamentales. 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».

Por otro lado, debemos afirmar el hecho de que compartimos una forma común de ser con la persona que nos está hablando. Debemos concedernos plena autoridad en cuanto somos una expresión válida del fenómeno general de ser humano. Esto es lo que nos permite comprender las acciones de otras personas, comprender a las personas que son

diferentes de nosotros. A partir de este terreno común es que interpretamos nuestras historias acerca de las acciones que los otros realizan. Todo otro es el reflejo de un alma diferente en el trasfondo de nuestro ser común.

¿Por qué, cuando leemos buena literatura, comprendemos perfectamente a personajes tan diversos como Otelo, de Shakespeare; Erna Bovary, de Flauhert; el príncipe Mishkin, de Dostoievski; Jane Evre, de Charlotte Bronté; Gatsby, de Scott Fitzgerald? ¿Por qué sucede esto si los personajes son tan diferentes de nosotros? Más aún, ¿Cómo es posible que todos esos autores pudieran alcanzar tal dominio y comprensión de sus personajes? Para entenderlos y para ser capaces de escribir sobre ellos, nos distanciamos de la «persona» que somos para excavar en nuestro <<ser ontológico>>, en nuestro ser compartido con otros. Nos despojamos de lo que nos hace ser un individuo particular y observamos a otros desde lo que tenemos en común con ellos. La literatura clásica es aquella que logra penetrar más profundamente en nuestro ser ontológico y que, por tanto, se eleva por sobre las dimensiones más contingentes del alma humana.

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 comparamos con los demás. Sólo 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». Contemos 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»).

### **Dominios de observación para desarrollar un escuchar efectivo**

Habiendo ya identificado la actitud fundamental y los requisitos necesarios para generar el fenómeno del escuchar, podemos ahora avanzar y examinar otros dominios concretos que están relacionados con la comunicación humana.

La interacción comunicativa es como una danza.

Implica la coordinación de acciones con otra persona. Por lo tanto, tal como hacemos al ejecutar un paso de danza, cuando digo algo a alguien, ese alguien generalmente me responderá dentro del espacio de posibilidades que se ha creado por lo que dije. Por ejemplo, si pido algo, mi interlocutor normalmente responderá aceptando, rehusando o postergando su promesa, haciendo una contraoferta, etc. Sus acciones en esta danza conversacional están muy bien definidas por los movimientos ya ejecutados en esa conversación. A esto le llamamos el contexto de la conversación.

El contexto de la conversación es uno de los factores que condicionan nuestro escuchar. Cualquier cosa que se diga es escuchada dentro del contexto de la conversación que sostenemos. Usualmente, esto define lo que esperamos escuchar. Si hacemos una petición, escucharemos cualquier respuesta que se dé como una aceptación, rechazo, postergación del compromiso, etc.

Tomemos algunos ejemplos. Si pregunto a Carlos, «¿Me puedes pasar la pimienta?», y él responde «Estoy leyendo», probablemente escucharemos esa respuesta como «No». Pero si pregunto a

Carlos, «¿Qué estás haciendo?» y obtengo la misma respuesta, «Estoy leyendo», el significado de la respuesta será muy diferente. Un silencio, por ejemplo, puede ser escuchado algunas veces como rechazo, aceptación, ignorancia, timidez, etc., según el contexto de la conversación. Incluso un «no» puede a veces ser escuchado como «sí», dependiendo del contexto. Muchas personas tienen dificultades para observar el contexto de una conversación. Esto genera todo tipo de problemas en su comunicación.

28

Otro factor importante que afecta nuestro escuchar es el estado emocional de la conversación. El estado emocional es una distinción a través de la cual damos cuenta de una predisposición (o falta de ella) para la acción. Si sucede que estoy de mal humor, digamos que estoy enojado, probablemente no estaré disponible para ciertas conversaciones o para realizar ciertas acciones que esas conversaciones comprendan. Asimismo, si estoy resignado, probablemente no escucharé las posibilidades que una persona con otro estado emocional está en condiciones de escuchar.

Siempre estamos en un estado emocional indistinto.

Según ese estado el mundo y el futuro nos parecerán diferentes. Nuestro estado emocional tiñe la forma en que vemos el mundo y el futuro. Asimismo, también tiñe lo que escuchamos. En algunos casos, habrá acciones que nuestro estado emocional nos impide escuchar. En muchos otros casos, el significado que daremos a ciertas acciones y las posibilidades que veamos como consecuencia de ellas, serán completamente diferentes si el estado emocional es distinto.

Si nos interesa escuchar efectivamente, deberemos habituarnos a observar, en primer lugar, nuestro estado emocional cuando conversamos y, en segundo lugar, el estado emocional de la persona con quien conversamos. No importa cuán claramente nos hayamos expresado ni cuán claras sean todas las acciones que esa conversación implica: no seremos escuchados como esperamos si el estado emocional no es el adecuado para llevar a cabo la conversación. No olvidemos que decimos lo que decimos y escuchamos lo que escuchamos.

No sólo es importante observar el estado emocional de las personas cuando entablamos una conversación. La conversación misma está

permanentemente generando cambios de estados emocionales en quienes participan en ella. Lo que decimos, cuándo lo decimos y cómo lo provoca diferentes estados emocionales en la que escucha.

Diferentes conversaciones tienen estados emocionales distintos, los podemos cambiar al cambiar de conversación. ¿Puede usted observar los diferentes estados emocionales en las conversaciones mencionadas arriba? («¿Me puedes pasar la pimienta?») -«Estoy leyendo»; versus: «¿Qué estás haciendo?») -«Estoy leyendo»). Diferentes estados emocionales producen un escuchar distinto. Para comunicarnos de manera efectiva, debemos llegar a ser buenos observadores del estado emocional de una conversación.

Hay muchas maneras de juzgar el estado emocional de las personas. Lo que dicen normalmente lo refleja. La forma en que hablan nos permite escuchar cómo están viendo el mundo y cuál es su posición respecto del futuro. No obstante, además de las conversaciones, también podemos juzgar el estado emocional de las personas observando su cuerpo. Hemos dicho que el estado emocional implica una disposición para la acción. Normalmente esta

disposición se muestra en las posturas que adopta nuestro cuerpo. Un experto en trabajo corporal comentaba una vez que la forma en que nos paramos revela la forma como nos «paramos en el mundo». Nuestras posturas físicas son también formas en las que nuestra alma, nuestra forma de ser, se manifiesta.

Otro factor que debe ser mencionado es nuestra historia personal. La gente escucha aquello que se les dice, en forma diferente, según sus experiencias personales. Ustedes pueden haber hecho el ejercicio de leer un poema a un grupo de personas y preguntarles después qué han escuchado. Generalmente nos sorprendemos al observar cuán diferente ha sido el escuchar de cada uno, lo que el mismo poema fue capaz de evocar en diferentes individuos. Las mismas oraciones, las mismas palabras, leídas a todas ellas en un mismo momento, les evocan diferentes imágenes, diferentes recuerdos, diferentes emociones, diferentes mundos.

Nuestra historia personal desempeña un importante papel en determinar no sólo quiénes somos sino también lo que seremos en el futuro. Siempre escuchamos a partir de esa historia. El presente

hereda del pasado inquietudes, posibilidades que aceptamos y negamos y mucho más. Nuestra historia de experiencias personales se reactualiza en la capacidad de escuchar que tenemos en el presente. Esta historia personal abre o cierra nuestro escuchar. Es uno de los principales filtros que siempre tenemos con nosotros cuando nos comunicamos.

Si queremos comunicarnos de manera efectiva, es importante que nos preguntemos cómo nuestra historia personal podría estar afectando la forma en que escuchamos, y cómo la historia personal de la persona con quien estamos hablando puede afectar su capacidad de escuchar. No olvidemos que hablamos para ser escuchados. Por lo tanto, debemos hablar siempre en una forma tal que nos permita juzgar que la persona con quien hablamos nos va a poder escuchar aquello que queremos decir.

Cuando hablamos no sólo coordinamos acciones con otros. También participamos en crearnos una identidad con las personas que nos escuchan. Cualquier cosa que digamos contribuye a crear esta identidad en el dominio público. Al hablar, como ya lo apuntamos, la gente no solamente escucha

las acciones comprendidas en el discurso, sino que también emite juicios y desarrolla historias sobre la persona que habla. Estos juicios abarcan dominios muy diferentes. Pueden decir, por ejemplo, que esta persona es creativa, esta otra es egoísta, ésta es responsable, etc.

Hay un dominio, sin embargo, que, tal como fuera reconocido anteriormente, tiene especial importancia en el modo en que somos escuchados: el dominio de la confianza. Decimos que éste es un dominio importante. Puesto que la confianza afecta directamente la credibilidad de lo que decimos y, por consiguiente, la forma en que somos escuchados. Si los otros no tienen confianza en nosotros, o si nosotros no confiamos en la persona con quien estamos hablando, la brecha crítica entre lo que decimos y cómo ello es escuchado se agranda. Cuando decimos, por ejemplo, «Te pagaré doscientos dólares el martes», vamos a ser escuchados en forma muy diferente según si confían o no en nosotros.

Lo que estamos diciendo, por lo tanto, es que cada vez que hablamos estamos construyendo nuestra identidad en el escuchar de los demás, y que esta identidad va a afectar la forma en que seremos

escuchados en el futuro. De manera inversa, cada vez que escuchamos a alguien, nuestro escuchar también se ve afectado por la identidad que para nosotros tiene esa persona. La identidad mutua que las personas tienen entre sí afecta la forma en que se escuchan unas a otras.

Cuando escuchamos no sólo lo hacemos como individuos, también escuchamos desde nuestro trasfondo histórico. Los seres humanos somos seres históricos y, tal como apuntáramos originalmente, incluso nuestra propia individualidad es el producto de condiciones históricas particulares. Como individuos, somos la encarnación de nuestro trasfondo histórico. Cuando hablamos de nosotros como seres históricos, es conveniente hacer una distinción entre dos subdominios particulares: los discursos históricos y las prácticas sociales.

Los discursos históricos son esas metanarrativas, metarrelatos o metaexplicaciones, que generan identidades colectivas. Un discurso histórico normalmente precede al individuo que adhiere a él, está allí cuando nace. Podemos hablar, por ejemplo, de discursos históricos cristianos, budistas, islámicos, de la misma forma en que podemos hablar de los

discursos franceses, norteamericanos o japoneses. Podemos hablar de discursos históricos regionales (gallego, andaluz, cordobés, porteño) o étnicos (coreanos, judíos, afroamericanos, hispanos, etc.). También la ciencia, el amor romántico, la medicina, etc., permiten ser vistos como discursos históricos.

Los discursos históricos son importantes para entender el fenómeno del escuchar porque son campos de generación de sentido. Algo dicho es escuchado en forma muy diferente según los discursos históricos que somos. Las inquietudes y los problemas que tenemos como seres humanos, por ejemplo, normalmente se constituyen en los discursos históricos que las personas encarnan. Un mismo hecho puede constituir un problema para un musulmán y puede pasar inadvertido a un norteamericano. Algunos discursos históricos están contenidos en un texto o grupo de textos fundamentales (la Biblia, el Talmud, el Corán, la Declaración de los derechos del hombre, etc.).

Cuando las personas provienen de discursos históricos similares o complementarios, ellos pueden llegar a ser completamente transparentes para ellos y pasan a formar parte de su sentido común, de aquel espacio de lo que nos parece obvio y donde

dejamos de hacernos preguntas. Como tienden a escuchar en forma muy similar, normalmente no observan sus discursos históricos. Sin embargo, cuando se desarrolla una relación entre personas con discursos históricos muy diferentes, lo que antes era transparente se quiebra y muchas veces surgen severos problemas de comunicación.

A menos que reconozcamos que nuestro diferente escuchar proviene de nuestros distintos discursos históricos y que logremos establecer puentes de comunicación, terminaremos culpándonos mutuamente de algo que, en rigor, nos antecede en cuanto individuos y frente a lo cual tenemos escasa responsabilidad. No tenemos responsabilidad por ser la encarnación de aquellos discursos históricos que nos constituyen. Sin embargo, sí podemos tomar responsabilidad en reconocerlos, en aceptarlos en su particularidad, en reevaluarlos y en diseñar aquellos puentes que nos permitan aceptar la diferencia, legitimidad y autonomía de quien proviene de un discurso histórico diferente.

El segundo componente de nuestro trasfondo histórico corresponde a nuestras prácticas sociales. La principal diferencia entre los discursos históricos y

las prácticas sociales es que, mientras los primeros asumen la forma de narrativas, las prácticas sociales son simplemente formas recurrentes de actuar de las personas. Son formas específicas de coordinar acciones que hemos llegado a usar recurrentemente en el curso de la historia. Una práctica social es una forma establecida de tratar de hacernos cargo de nuestras inquietudes.

Las prácticas sociales normalmente definen las entidades que son relevantes para tratar una inquietud. Ellas especifican las acciones que deben, pueden o no pueden ocurrir cuando nos ocupamos de una inquietud, así como también las condiciones de satisfacción que esas acciones deben cumplir, de modo que podamos juzgar que la inquietud fue tratada eficazmente.

En las diversas sociedades, los individuos se suelen saludar, como expresión de que se reconocen y se aceptan. Sin embargo, la forma como se hacen cargo de esta inquietud de reconocimiento y muestra de aceptación suele ser muy diferente. Esto sucede no porque haya una metanarrativa acerca del sentido de darse la mano, hacer una reverencia o besarse, sino debido a la existencia de diferentes

prácticas sociales. No existe necesariamente un relato que explique por qué ha que hacer las cosas de y una determinada forma. Se hacen de esa forma simplemente porque esa es la forma como en esa comunidad se hacen las cosas. Se trata del resultado de una particular deriva histórica que impuso una forma determinada de comportarse.

Si nos comportamos en una forma que no es aceptada por una sociedad determinada, la manera en que seremos escuchados podría ser muy perjudicial para nosotros. El novelista checo Milan Kundera nos relata en uno de sus libros cómo escuchó una declaración de amor de parte de una mujer que trabajaba en su casa editora de París. Esto era, sin embargo, el resultado (del hecho) de que la práctica social de cerrar una carta era muy diferente en Francia y en Checoslovaquia.

El escuchar no es un fenómeno sencillo. Muchos factores intervienen en la forma en que escuchamos y en la forma en que se nos escucha. A partir de nuestra antigua comprensión del lenguaje, es difícil, sin embargo, captar todo lo que está en juego cuando escuchamos. Sostenemos que en un mundo tan diversificado como el nuestro, el escuchar ha

llegado a ser un asunto de vital importancia para asegurar no sólo la comunicación efectiva y el éxito personal, sino la convivencia misma. Hoy en día tenemos el imperativo de aprender a escuchar mejor para ser capaces de vivir juntos en armonía. Esto ha llegado incluso a ser una cuestión en la que están en juego la propia sobrevivencia de la humanidad.

### 3. Principios generales de la Asertividad:

*(Material integrado con información de la Maestra Victoria Aguilar<sup>1</sup>)*

- La asertividad enarbola como un valor substancial, la eficacia en el diálogo encaminado a gratificar los deseos de superación y las necesidades de éxito, pero con base en la preservación y desarrollo de las relaciones humanas por encima de intereses y prerrogativas individuales exclusivos.
- El arte de comunicarse asertivamente debe implicar en toda ocasión la madurez suficiente para desplegar tanto cuidado y tanta preocupación por uno mismo como por el o los interlocutores.
- Ser asertivo es exponer sinceramente nuestros puntos de vista, recibir otros y estar dispuestos a que de su mezcla e interrelación surjan resoluciones o alternativas convenientes para todos los involucrados; considerando y

---

<sup>1</sup> La autora es coordinadora académica de la Facultad de Psicología de la Universidad Anáhuac México Norte y puedes contactarla en [apiquian@anahuac.mx](mailto:apiquian@anahuac.mx)

acrecentando los aspectos que se tienen en común, así como negociando o concertando sobre las discrepancias necesariamente presentes en toda interacción social, hasta llegar a acuerdos viables bajo la premisa de mantener y consolidar los vínculos humanos, como requisito indispensable para obtener un beneficio personal por la vía del beneficio mutuo.

- La conducta asertiva requiere saber con claridad lo que se pretende, poder sostenerlo, tener la capacidad para expresarlo y defenderlo. Incluye, asimismo, si las circunstancias lo ameritan, la apertura de criterio indispensable para admitir ser convencido y enriquecerse de las ideas de otros.
- Si es menester llegar a una negociación o compromiso viable, la asertividad no representa el arte de engañar, mentir o manipular, sino más bien, el reto de convencer con la verdad<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup>La asertividad se basa en la sinceridad y la honestidad; busca erradicar la mentira, pues al caer en ella somos, consecuentemente, presa fácil de manipulaciones: Uno se miente a sí mismo, no queriendo reconocer la propia realidad, por lo tanto, para sostener

El mejor negociador no es quien gana invariablemente, sino quien obtiene que todos los participantes en una transacción dada, sientan que han alcanzado algo provechoso con sus resultados<sup>3</sup>.

- El comportamiento asertivo involucra un nivel superior de desarrollo emocional donde impera el establecimiento de relaciones de interdependencia, por encima de los lazos de dependencia, en tanto éstos suelen dar lugar a la pasividad, el sometimiento e incluso el parasitismo, pero sin caer entonces en el extremo opuesto, representado por desplantes de independencia intransigente, y por tanto de falsa autonomía, que, a su vez propician actitudes egocéntricas, opositoras, rebeldes, hostiles y/o antisociales. Lo que la asertividad busca es conducirnos a conseguir lo que deseamos, valiéndonos de la colaboración o apoyo de los demás y, al propio tiempo, llevarnos a

---

esta situación, se miente a los demás y se maneja a otros para tal fin; cuando éstos descubren la verdad, podemos convertirnos en el blanco de manipulaciones bajo la forma de extorsiones y/o chantajes sentimentales.

<sup>3</sup> Ser asertivo no significa ganar siempre, sino ubicarse en la mejor posición posible para hacerse escuchar y poder estar en óptimas circunstancias para defender los propios derechos.

asumir una postura de óptima accesibilidad para ayudarles a realizar sus propios objetivos, mediante un esfuerzo conjunto que se traduce en una verdadera sinergia<sup>4</sup>.

### **Factores que favorecen la conducta asertiva**

**[http://servicios.aragon.es/redo\\_docs/guias\\_ol/docs/factores favorecen casertiva.pdf](http://servicios.aragon.es/redo_docs/guias_ol/docs/factores_favorecen_casertiva.pdf)**

#### **1. La autoestima**

La autoestima es una cualidad de la persona referida a la consideración o aprecio que hace de sí misma; pero también influye la imagen y opinión que los demás tienen de ella (reconocimiento social, halagos, respeto...).

Una persona con alta autoestima tendrá más posibilidades de conseguir lo que se proponga en cualquier aspecto de la vida incluyendo, por supuesto, el terreno profesional. Superará con mayor facilidad los problemas esforzándose por evitar el fracaso, su personalidad suele verse afianzada, es más independiente y se relaciona más fácilmente con otras personas. Por el contrario, la persona con baja autoestima no tiene confianza en sí misma, es insegura, lo cual puede traducirse

---

<sup>4</sup> La sinergia se define como el intercambio e interacción de esfuerzos individuales dirigidos a una meta común.

en un bajo rendimiento. La visión que tiene de sí misma con respecto a los demás está claramente distorsionada, se hace de menos por lo que su capacidad de trabajo se verá mermada.

## 2. Manejo de las habilidades sociales

Las habilidades sociales son las conductas tanto verbales como no verbales que nos permiten conseguir nuestros objetivos y mantener una buena relación con los demás.

**36** Es importante saber cuándo, cómo y dónde utilizar las habilidades sociales. Para ello vamos a desarrollar las más importantes:

### ESCUCHAR ACTIVAMENTE

La escucha activa es el esfuerzo físico y mental de querer captar con atención la totalidad del mensaje que se emite, tratando de interpretar el significado correcto del mismo, a través de la comunicación verbal y no verbal que realiza el emisor, indicándole al mismo tiempo mediante la retroalimentación, lo que creemos que hemos entendido.

Para que se produzca una escucha activa hay que:

- Empatizar, es decir, ponernos en el lugar del otro evitando distracciones tanto mentales (prejuicios) como ambientales (ruidos).
- Parafrasear, repetir de vez en cuando con nuestras palabras y de forma resumida lo que estamos escuchando.
- Mirar al interlocutor.
- Hacer preguntas.
- No juzgar antes de tiempo.
- No anticiparse a lo que la otra persona va a decir (Factores que favorecen la conducta asertiva.)
- No interrumpir.
- No hacer otras cosas al tiempo que se produce la conversación.

La escucha activa es básica para establecer una comunicación adecuada y requiere una actitud activa por parte de la persona receptora.

Davis Keith, en su libro **Human Behaviour at Work** establece diez reglas básicas para una buena

escucha:

1. Deje de hablar
2. Haga que la persona se sienta en libertad de hablar
3. Muéstrole que desea escuchar
4. Evite distracciones
5. Muestre empatía hacia la persona que habla
6. Sea paciente
7. Manténgase ecuánime
8. Sea moderado al discutir y criticar
9. Haga preguntas
10. Deje hablar

## SER POSITIVO

Esta habilidad consiste en buscar la realidad de las cosas, tanto la parte positiva como la negativa, e intentar modificarla y transformarla en algo siempre positivo. SER MOTIVANTE Consiste en incentivar y motivar a la otra persona intentando aumentar su autoestima y fortaleciendo sus capacidades y habilidades.

## ENVIAR “MENSAJES YO”

A la hora de expresar sentimientos, opiniones y deseos es preferible expresarse en primera persona para conseguir una comunicación que no ponga obstáculos ni barreras. A la hora de modificar las conductas de los demás, es más eficaz hablar de lo que me pasa a mí (en primera persona) en vez de lo que les pasa a los demás, de lo que son o cómo son, que es lo que frecuentemente oímos: “A ti lo que te pasa es que eres muy desorganizado, eres un desastre”; este tipo de expresiones normalmente provocan rechazo y agresividad, sin conseguir modificar la conducta del que lo escucha; se podría expresar la misma idea con otras palabras: “A mí me gusta ser ordenado en el trabajo”. Cuando mandamos un “mensaje yo” explicamos el comportamiento que no nos ha parecido correcto: “Ayer te pedí ese informe y no los has traído”; Factores que favorecen la conducta asertiva 3-3 expresamos cómo nos sentimos: “Estoy preocupado y agobiado porque hay que entregarlo esta tarde” y establecemos las consecuencias del comportamiento del otro: “Si no se entrega hoy voy a quedar fatal y perderemos un buen cliente”.

## RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación es la respuesta que da el receptor a la información dada por el emisor. Cuando nos interesa que nos den sugerencias o aclaraciones, el mejor medio es el verbal, ya que es más rápido y directo. Si existe retroalimentación, el emisor puede saber si el receptor ha comprendido o no, si está de acuerdo o no con el mensaje.

La inclusión de la retroalimentación dentro del proceso de comunicación facilita que el emisor compruebe que el mensaje recibido por el receptor es idéntico al ideado por él, lo que se traduce en una mayor eficacia en el proceso de la comunicación.

## HACER REÍR

Esta habilidad implica tener un buen sentido del humor y utilizar una ironía no hiriente. Podemos hacer reír exagerando intencionadamente o haciendo comentarios con sentido del humor.

## 2 técnicas de liderazgo asertivo para guiar a tu equipo.

<http://www.altonivel.com.mx/51717-2-tecnicas-de->

## liderazgo-assertivo-para-guiar-a-tu-equipo.html

La asertividad puede marcar la diferencia en el estilo directivo. Muchas personas suelen ir de un extremo a otro en su deseo por alcanzar resultados tangibles: o se muestran demasiado laxos y pasivos o son autocráticos y agresivos.

El comportamiento asertivo se refiere a la conducta de una persona que sabe manifestar sus convicciones y defenderlas de un modo directo, honesto y claro, sin dejarse llevar por emociones como el enojo, la frustración, el miedo, etcétera.

Por esta razón, la asertividad es una conducta tan importante para las personas que son líderes de alguna empresa o proyecto.

Una característica de los líderes asertivos es su estilo para dirigir a sus colaboradores, pues en vez de imponerse y confrontar de forma desafiante para hacer que las cosas se hagan a su manera, suelen demostrar disposición para escuchar y colaborar logrando un sentido de equipo y pertenencia a la organización.

Un líder asertivo es capaz de solicitar lo que desea, negarse a hacer algo que no quiere y reclamar o pedir cuentas cuando lo considera necesario, pero siempre de una manera apropiada y serena.

Aunque suena fácil no existe una fórmula sencilla para lograr esta comunicación con los empleados, ya que intervienen varios factores como el carácter o personalidad de quienes lo rodean, la respuesta emocional particular de cada persona y, por supuesto, las circunstancias prevalecientes en la organización.

Entre las principales características de un líder asertivo están:

- Demuestra confianza, seguridad y libertad para expresar lo que piensa, siente y quiere sin lastimar a los demás.
- Es capaz de comunicarse de manera directa, abierta y franca con cualquier persona, ya sea un extraño o conocido.
- Reconoce sus fortalezas y acepta sus limitaciones, pero sin sobrevalorarse ni menospreciarse.
- Prefiere no establecer ningún compromiso cuando no está seguro de poder cumplir.

- No utiliza la agresión ni la sumisión como formas de manipulación a terceros.
- Sabe lo que quiere y trabaja para conseguirlo, haciendo lo necesario para que las cosas sucedan mostrándose más proactivo que activo.
- Acepta la responsabilidad total por sus decisiones y actos.
- Entiende la importancia de aclarar lo que le disgusta antes de llegar al conflicto.

Ahora bien, la asertividad puede ser una habilidad indispensable en aquellos momentos de tensión en el trabajo cuando es necesario hacer una crítica o decir algo a otra persona que sabemos que no le va a gustar.

Cuando tenemos que hacerlo, en nuestra mente surgen dos preocupaciones, la primera es poder expresarlo sin herir los sentimientos y, la segunda, es lograr comunicar de manera clara y precisa para generar un genuino y sincero compromiso de cambio.

A continuación, se describen dos técnicas que pueden ser útiles para proporcionar retroalimentación

negativa a un colaborador o compañero de trabajo demostrando asertividad y liderazgo.

### **Técnica del Sándwich**

Con esta técnica puedes lograr que tu interlocutor acepte mucho mejor tus comentarios y además se motive a mejorar. Esta técnica también se conoce como la Regla de las 3 K: Kiss, Kick, and Kiss again.

Un principio básico para usar esta técnica es separar la identidad de la conducta, esto es, si hablas de su identidad es muy probable que tu interlocutor se sienta atacado y lo hagas sentir mal, pero si te enfocas en su conducta se podrá dar cuenta de lo que puede mejorar.

La manera de usar el sándwich sería la siguiente:

- Empezamos con un comentario positivo o un cumplido hacia la persona diciéndole lo que te gustó. Esto ayuda a relajar la tensión ante un posible conflicto. Ejemplo: Quiero que sepas que estoy muy satisfecho con tu desempeño pues has tenido muy buenas ideas en este proyecto.
- Después de este mensaje positivo, debes hacer la crítica haciendo hincapié en lo que se desea corregir, hablando sobre

las áreas que crees que podría mejorar. Ejemplo: Sin embargo, me parece que debes enfocar tu atención a los detalles para evitar errores y demoras en las entregas. Me gustaría que hagas tu plan de trabajo para el siguiente proyecto y me lo presentes la próxima semana para revisarlo juntos.

- Finalmente, terminamos diciéndole algo positivo sobre su conducta y/o identidad. Ejemplo: Estoy seguro que lo puedes conseguir ya que hasta ahora has hecho un buen trabajo.

### **Técnica de la Transparencia**

Consiste en expresarse con claridad y precisión, por lo que si el trabajo de tus compañeros o subordinados no cumple con lo esperado o está mal hecho, simplemente se dice y punto.

En esta técnica se eliminan los comentarios positivos que suavizan la crítica pero que pueden llegar a confundir y evitar que el receptor capte con claridad el mensaje.

El inconveniente de esta técnica es la actitud defensiva que puede llegar a provocar. Un ejemplo de esta técnica sería:

“Estoy un poco preocupado por el proyecto que tienes que entregar la próxima semana, pues la presentación que me enviaste podría llegar a crear confusión. Me gustaría hablar contigo sobre nuestra estrategia y comentarte la forma en que me gustaría que se abordara la reunión con los clientes. Quiero empezar por describir lo que encontré y levantó mis preocupaciones y saber si tú has visto lo mismo. Una vez que estemos de acuerdo podríamos planear, organizar y tomar decisiones. ¿Qué te parece?”.

Esta técnica establece que ir directo al punto no necesariamente implica ser duro, insensible o agresivo, pues sí bien es cierto que a nadie le gusta escuchar comentarios negativos, siempre es preferible la honestidad para poder corregir y componer lo que se ha hecho mal y no repetir los errores.

Por último, es importante señalar que un líder asertivo también sabe encontrar el momento oportuno para decir algo importante a sus colaboradores.

Por esta razón, considera que si tienes que corregir a alguien no lo pongas en evidencia delante de los demás. Busca un momento en el que no haya nadie

más y puedes llamarle a tu oficina o algún otro lugar privado para hablar.

Del mismo modo, los elogios también deben darse a nivel individual, de lo contrario, se pueden despertar celos y envidias en otros compañeros de trabajo, especialmente, si siempre es la misma persona quien recibe los elogios.