

Material Imprimible

Curso Coaching Personal: Herramientas para desarrollar tu potencial

Módulo Calidad de relaciones vs calidad de conversaciones

**Contenidos:**

- La escucha
- Herramientas para una escucha activa
- El poder de las conversaciones
- Diseño de conversaciones
- Actos lingüísticos
- Recompromisos conversacionales

## **La escucha**

Cuando pensamos en la comunicación, establecemos que esta posee dos partes: el hablar y comunicar.

Generalmente suele considerarse que si una persona habla de forma clara, no debe existir dificultades al escucharlo. Es por ello que a partir de esta creencia, se da por sentado la otra parte de la comunicación, es decir, la escucha.

Esta interpretación respecto a la comunicación y de cómo funciona la escucha, suele generar dificultades y problemas vinculares.

Veamos juntos algunos ejemplos:

- Mis empleados no me escuchan las indicaciones que les doy
- Mi pareja no me escucha
- Pese a que se lo dije más de cinco veces, continúa haciendo las cosas de otra manera.

Sin embargo, desde nuestra mirada, es decir, la mirada del coaching, consideramos que el escuchar es un factor fundamental en el lenguaje.

La escucha valida el habla, por lo que si queremos hablar de forma efectiva, será necesario lograr que la escucha también lo sea.

La escucha es una competencia a través de la que podemos evaluar las relaciones que tenemos con los demás, interpretar la vida, establecer proyectos a futuro, construir nuestras relaciones personales y definir nuestra capacidad de aprendizaje.

Pero antes de seguir avanzando es necesario poder establecer la diferencia entre escuchar y oír.

Cuando nos referimos a la acción de oír, estamos hablando de un fenómeno biológico, que se asocia a la capacidad de poder distinguir sonidos cuando interaccionamos con el medio. En cambio, cuando nos referimos a escuchar, estamos hablando de percibir e interpretar, es decir, que no solo nos quedamos con aquello que nos llega desde la audición, sino que tenemos en cuenta todo aquello que percibimos con los demás sentidos.

A estos términos debemos diferenciarlos ya que cuando decimos que estamos escuchando las indicaciones, no solo estamos oyendo lo que nos dicen, sino que intervienen otros factores que influyen en la forma en que escuchamos, y esto, a su vez, nos va a determinar la forma en la que vamos a interpretar la realidad.

Cuando escuchamos no solamente nos estamos refiriendo a la acción biológica de poder distinguir sonidos de nuestro entorno, sino también a las interpretaciones que generamos a partir de lo que escuchamos, lo que nos permite generar mundos interpretativos.

Como aprendimos anteriormente, a medida que vamos percibiendo la realidad que nos rodea, vamos interpretándola seleccionando qué cosas consideremos relevantes y qué no.

En conclusión, todo acto de escuchar implica siempre comprensión, y por lo tanto, interpretación, ya que si no logramos comprender lo que nos están diciendo, difícilmente podamos interpretarlo.

En definitiva, el término escuchar se constituye a partir de nuestras interacciones con otros, con el medio y con nosotros mismos. Es por ello que lo consideremos un término que pertenece al dominio del lenguaje.

A modo de resumen diremos que: escuchar = oír + interpretar.

A partir de esta fórmula podemos establecer que no es posible lograr una escucha efectiva si no hay interpretación.

Ahora bien. Hasta acá hemos mencionado que la escucha implica una actividad biológica, y además, un acto interpretativo. Pero... ¿es posible escuchar los silencios? La respuesta es sí.

Por ejemplo, cuando vemos a nuestro jefe en silencio y con el ceño fruncido, dudamos si es el momento adecuado para solicitar permiso para salir antes. ¿Cómo es posible que ante el silencio de nuestro jefe, podamos interpretar que no es el momento adecuado para solicitar pedidos? Cuando escuchamos no solo lo hacemos desde el oír los sonidos, sino también mediante la escucha de gestos, posturas corporales y movimientos. Cuando le otorgamos sentido a lo que estamos observando, ya sea un silencio, un gesto o un movimiento en el que nos está indicando que esperemos, estamos escuchando y, por ende, interpretando.

Un ejemplo que nos va a permitir ampliar nuestra mirada respecto a la escucha es viendo cine mudo. Este tipo de cine nos proporciona un buen ejemplo de cómo podemos escuchar cuando no hay sonido. ¿Conocen a Charles Chaplin? Este actor adquirió gran

popularidad en el cine mudo gracias a las múltiples películas que realizó y se le considera un símbolo del humorismo y del cine mudo, ya que hacía reír con sus gestos y actitudes.

Nuevamente reiteramos que oír y escuchar son dos fenómenos diferentes. Cuando estamos escuchando, no somos receptores pasivos de lo que el otro nos está diciendo, sino por el contrario, somos productores activos de historias.

Para poder escuchar, antes que nada será condición necesaria permitir que los demás puedan expresarse; luego de escucharlos deberemos realizar preguntas que nos permitan comprender y, a la vez, chequear que lo que nosotros hemos interpretado coincide con lo que nuestro interlocutor nos quería transmitir.

Al escuchar lo que el interlocutor nos está transmitiendo, estamos reconstruyendo las acciones e inventando historias acerca de por qué dicha persona dijo lo que dijo y no otra cosa, o por qué emite determinado gesto o postura corporal.

Y... ¿qué ocurre cuando relacionamos la interpretación con la acción de escucha? Es mediante la palabra del otro que la escucha comienza a generar un proceso de interpretación por parte de quien lo está escuchando. A medida que la persona habla, quien escucha comienza a otorgarle sentido, realizando interpretaciones a medida que va escuchando.

Cada vez que escuchamos de forma activa, estamos otorgándole sentido a lo que la persona nos está diciendo. Es por ello que decimos que el acto de escuchar implica un rol activo.

Asimismo, el interpretar lo que estamos escuchando nos permite poder anticipar las posibles consecuencias y determinar posibles acciones para llevar a cabo. A diferencia del mero hecho de oír como acto biológico, cuando escuchamos lo hacemos desde nuestro compromiso actual con el mundo.

Al relacionar el escuchar con la acción de interpretar podemos extraer algunas conclusiones importantes. La primera de ellas es el reconocimiento del carácter activo de la escucha, ya que es en este proceso de escuchar que podemos establecer el carácter histórico de los seres humanos.

¿A qué nos referimos cuando hablamos de carácter histórico? A que cuando interpretamos estamos partiendo desde el pasado, que nos permite otorgarle sentido a lo que nos está comunicando. A su vez, esto va a estar condicionado por nuestros modelos mentales y por la historia de la comunidad en la que crecimos.

Nuestros supuestos, prejuicios, opiniones, experiencias similares, y modelos mentales van a determinar la forma en la que realizaremos la interpretación, y cómo a partir de dicha interpretación, generaremos posibilidades de acción.

Es decir, cada persona interpreta lo que escucha a partir de su historia personal. Esta nos va a permitir otorgarle sentido a lo que escuchamos y, a la vez, va a determinarnos qué tipo de observadores estamos siendo en ese momento, con lo cual, también nos permitirá decidir qué tipo de acción es la más óptima para lograr la meta u objetivo propuesto.

### **Herramientas para una escucha activa**

A medida que vamos escuchando al orador, generamos interpretaciones. Si este es uno, iremos interpretando lo que nos está diciendo; en cambio, si son varias las personas con las que estamos conversando, tendremos tantas interpretaciones como oradores participen de la conversación.

Por ejemplo, si en un evento conversamos varias personas en un grupo sobre un mismo tema y al finalizar le preguntamos a cada uno de los integrantes qué comprendió o qué recuerda, seguramente obtendremos distintas interpretaciones de un mismo tema.

Con este ejemplo podemos establecer que ante un mismo orador, es posible que distintas personas interpreten diferentes cosas; eso será de acuerdo al observador que está siendo en ese momento.

Sabiendo esto... ¿cómo podemos mejorar nuestra comunicación a partir de desarrollar una escucha activa? Para poder acortar la brecha que existe entre lo que la persona nos está diciendo y lo que nosotros interpretamos, será necesario desarrollar una escucha que nos permita ampliar nuestra mirada.

El reconocer la brecha nos permite poder establecer dos herramientas: la primera es aprender a respetar las diferencias que surgirán en toda conversación y, por ende, influirán en nuestras relaciones.

Hay gente que considera que para tener una buena relación es necesario que las diferencias no existan o desaparezcan; sin embargo, el hacer desaparecer las diferencias no resulta del todo efectivo. Es por ello que para tener una buena relación, la clave está en manejar las diferencias desde el respeto, la aceptación y la tolerancia.

Cuando hablamos de aceptación no nos estamos refiriendo a estar de acuerdo en todo, sino que el hecho de aceptar, aun sin opinar o pensar de la misma manera, otorga confianza y mejora la comunicación y, por tanto, la relación entre las personas.

Al reconocer la diferencia llegamos a la segunda herramienta, que es aceptar la brecha, es decir, la distancia entre lo que nos quieren comunicar y lo que nosotros interpretamos que nos quieren decir.

A medida que aceptamos la existencia de esta brecha, también podemos hacernos cargo de ella. Pero... ¿cómo nos hacemos cargo de la brecha? Rafael Echeverría propone tres herramientas que nos permiten acortar la distancia. Estas son:

- Verificar la escucha
- compartir inquietudes
- e indagar

La primera herramienta es la verificación de lo que estamos escuchando. Si tenemos en cuenta que existe una brecha entre el orador y el oyente, será importante estar atentos a esta brecha y no suponer que lo que dijimos fue interpretado de acuerdo a lo que nosotros queríamos manifestar o si lo que escuchamos del orador fue comprendido e interpretado de acuerdo a lo que él nos quería decir.

Una manera de evitar conflictos y confusiones es verificar que lo que nos está diciendo el orador coincide con lo que nosotros estamos interpretando.

Asimismo, si estamos en el rol de orador, sin importar si nosotros consideramos que fuimos claros o no, es necesario verificar que la otra persona interpretó lo que nosotros le queríamos transmitir, y viceversa.

La segunda herramienta es la de compartir inquietudes, ya que siempre que estamos comunicándonos, es para compartir inquietudes respecto a un tema. En general, las confusiones en la conversación suelen surgir cuando no terminamos de comprender cuál es la inquietud que hace que un individuo realice tal comentario y no otro.

Nuevamente teniendo en cuenta la brecha que puede generarse a partir de una conversación, será importante poder compartir la inquietud que lleva a conversar acerca de un determinado tema, dado que al hacerlo, el oyente puede comprender cuál es el origen de la conversación, e incluso, de las posibles acciones surgidas de la misma.

Por último nos encontramos con la última herramienta, conocida como indagar. Esta es una de las más importantes, pues nos servirá para poder reducir la brecha que existe, mejorando la comunicación y las relaciones.

¿De qué manera ponemos en práctica la indagación? Mediante la pregunta. Lo que hacemos es preguntar para obtener más información de lo que el oyente nos quiere decir, ya que cuanto más información tengamos del tema, mayor será la posibilidad de comprender e interpretar de acuerdo a lo que el orador nos quiere transmitir.

El preguntar o indagar mejora la escucha, puesto que lo que preguntamos siempre está relacionado con lo que se está conversando y su objetivo es brindar la información necesaria para lograr una comunicación efectiva.

En definitiva, el objetivo de la indagación es asegurar que la interpretación originada por nuestra escucha disponga de todos los elementos necesarios que permitan acortar la brecha lo máximo posible.

Al indagar podemos hacerlo de múltiples maneras y direcciones, y la forma que indaguemos dependerá de las circunstancias concretas de la conversación que estamos teniendo, pudiendo indagar sobre el pasado, que dio origen a dicha inquietud; sobre el presente, acerca de las acciones realizadas hasta el momento; o sobre el futuro, diseñando posibles acciones y posibilidades.

¿Saben a qué nos referimos cuando indicamos que la escucha oficia de apertura? Hacemos alusión a las posibilidades que genera al abrirse al otro. Para ello, será necesario hacerlo dentro de un marco de respeto y compromiso por lo que se está conversando. Si no respetamos, no valoramos o toleramos lo que el otro nos quiere transmitir, cerramos nuestra escucha, y por ende, estamos cerrando posibilidades.

Quien no se siente escuchado, seguramente tampoco se sentirá valorizado; en cambio, si escuchamos lo que nos dice, estamos valorándolo, respetándolo, sin importar si coincide con nuestros valores o modelos mentales.

Más allá de establecer como importante lograr una apertura en nuestra forma de escuchar, hay que aclarar que toda apertura es siempre relativa, puesto que nunca es completa.

Nuestros puntos de vista van a determinar la apertura en nuestra escucha, abriendo o cerrando posibilidades.

Por ejemplo, si estamos de acuerdo con nuestro compañero respecto a la forma de implementar un proyecto en la empresa, nuestra escucha estará mejor predispuesta a sus opiniones, comentarios y sugerencias, respecto al de otro compañero que proponía otra forma de implementación.

En este caso, los comentarios que pudiese llegar a hacer serán cuestionados por nuestros modelos mentales, que más allá de aceptarlos, serán puestos a juicio sobre su posible

efectividad, lo que ocasionará que nuestra escucha sea más reducida que con nuestro compañero que coincidía en nuestra forma de accionar.

Una persona que logra desarrollar una alta capacidad de escucha junto con una capacidad para comunicarse de forma eficiente, logrará establecer fácilmente vínculos positivos con aquellas personas con las que se relacione.

Existen cuatro niveles de escucha:

- El primer nivel es la escucha orientada al sentido semántico y práctico de lo que nos está diciendo el orador. Este tipo de escucha examina el plano semántico de la palabra y el de la acción o acciones específicas que ese hablar está ejecutando.
- El segundo nivel es aquella escucha que permite escuchar las inquietudes que llevan al orador a tener esta conversación. Tal como mencionamos antes, cuando nos comunicamos con otro y establecemos relaciones estamos compartiendo inquietudes respecto a un tema o situación puntual. A veces puede suceder que el individuo no sea consciente de qué inquietud es la que quiere compartir a través de la comunicación, y es entonces que mediante la utilización de las herramientas para mejorar la escucha nos va a permitir a nosotros ampliar la información y obtener un panorama más claro de lo aquello que nos quiere decir, ya sea acciones, comportamientos, gestos o mediante la utilización de la palabra. Toda inquietud es un recurso explicativo que utilizamos para otorgarle sentido a la acción que ya realizamos, estamos realizando o realizaremos en un futuro. Este recurso permite otorgarle sentido a lo que estamos pensando o haciendo mediante la interpretación de dicha inquietud. Es decir, que la interpretación construirá y otorgará sentido.
- El tercer nivel es la escucha de la estructura de coherencia del observador que está siendo en ese momento el orador. Este nivel de escucha implica comenzar a escuchar más allá de lo que nos está diciendo, es decir, superar no solo el plano semántico y de las acciones, ubicadas en el primer nivel, sino también la escucha de las inquietudes que nos trae el hablante, que sería el nivel dos. Este nivel apunta a comprender e interpretar la coherencia que existe entre el observador y lo que está diciendo. Pero... ¿a qué nos referimos con coherencia? Cuando estamos hablando con una persona y ella manifiesta no estar molesta o enojada, si observamos su corporalidad, su tono de voz, sus gestos, ¿coincide con lo que nos está manifestando? Esta coherencia entre el lenguaje, la corporalidad y las emociones que se suceden durante una conversación, son las denominadas



“estructuras de coherencia del observador”. Poder “escuchar” esta coherencia nos va a permitir ampliar nuestra mirada respecto al observador que estamos siendo en ese momento y al observador que está siendo el individuo con el que estamos conversando.

- Finalmente, el cuarto nivel es la “escucha activa”, e implica una integración de todos los niveles anteriores. Aquí ya no basta con escuchar las palabras ni las inquietudes, ni detectar las incoherencias que existen respecto al observador. Este nivel promueve hacernos cargo de todo aquello que escuchamos, aplicar las herramientas necesarias para acortar la brecha y, de esta manera, lograr una escucha activa y efectiva. Para ello utilizaremos las herramientas propuestas por Rafael Echeverría, mencionadas anteriormente: la verificación, la escucha de inquietudes y sobre todo la indagación. Si logramos verificar todo aquello que nos dice el interlocutor, detectamos sus inquietudes, y recurrimos a las preguntas para ampliar la información que nos brinda, estaremos acortando la brecha, y por ende, logrando una escucha activa.

### **Las conversaciones y las relaciones personales**

Las conversaciones que tenemos con otros y con nosotros mismos entraman un tejido que influye en nuestra manera de relacionarnos con el medio que nos rodea.

En general no establecemos relaciones entre nuestra calidad de conversaciones que tenemos con otro y cómo estas influyen en la relación. Sin embargo, es necesario establecer que es a partir de nuestras conversaciones que tenemos con otros que configuramos nuestras relaciones personales, es decir, que las conversaciones y las relaciones son una misma cosa.

Para saber qué tipo de relación tienen dos personas, basta con observar qué tipo y cómo son sus conversaciones.

Una buena relación no es una relación en la que no existan los quiebres, sino que es una relación que ha desarrollado la capacidad de emprender acciones que se ocupen de ellos en forma efectiva a través del respeto, la tolerancia y la aceptación.

Para lograr esto será un elemento clave tener en cuenta que cuando estamos hablando con alguien, en ese interjuego se desarrolla más de una conversación. Pero... ¿es esto posible?

Existen conversaciones públicas y privadas. Aquella conversación que tenemos con nuestro interlocutor es la llamada conversación pública, y corresponde a todo aquello

---

que transmitimos desde nuestro cuerpo y lenguaje. En cambio, conversación privada es aquella que tenemos mientras conversamos con el interlocutor con nosotros mismos y que no decimos, e incluye cómo nos sentimos en ese momento, lo que pensamos, aquello que decimos, y lo que preferimos callar.

Una relación será considerada buena o satisfactoria cuando exista un equilibrio entre la conversación privada, que es lo que pensamos o sentimos de esa persona, con la conversación pública, que es lo que le decimos que realmente pensamos y sentimos.

Asimismo, una buena relación estará determinada no solo por el respeto y la confianza existente entre ambas personas, sino también por la coherencia entre ambas conversaciones.

Sin embargo, es necesario realizar una aclaración respecto a este equilibrio, dado que muchos podrán pensar que por el solo hecho de decir todo lo que pensamos y no filtrarlo, estamos estableciendo un equilibrio entre ambas conversaciones.

Esto no es del todo real, dado que para que exista un equilibrio armónico, será necesario, más allá de la coherencia entre ambas conversaciones, el respeto y la tolerancia por aceptar las diferencias que existen entre ambos.

Y en caso de que esas diferencias nos generen incomodidad o no nos parezcan que se ajustan a nuestra forma de pensar, poder diseñar conversaciones que nos permitan transmitirlo con amorosidad y respeto hacia quien tenemos un vínculo, ya sea laboral, familiar o afectivo.

De igual manera, una relación es buena cuando encuentra el equilibrio adecuado entre las conversaciones públicas y privadas, lo que cambia de una relación a otra.

Lo que hace que una relación sea íntima es el hecho de que estamos dispuestos a compartir en ella muchas conversaciones que normalmente mantendríamos en reserva, pero aun en ese tipo de relación siempre hay conversaciones que debieran mantenerse privadas.

Ahora bien. Para diseñar una conversación, es útil distinguir tres etapas secuenciales:

- La preparación
- La ejecución
- Y la reflexión

Sobre la preparación diremos que será necesario preparar el contexto antes de iniciar la conversación.

Esto implica crear las circunstancias:

- Externas, como tiempo, lugar, quienes participarán, y la información previa.
- E internas, como objetivos claros, conciencia, y claridad en lo que se quiere conversar

Algunas preguntas que nos ayudarán a preparar la conversación son:

- ¿Qué es lo importante en esta conversación?
- ¿Cuál es el interés de realizarla?
- ¿Qué quiero que pase?
- ¿Cuáles serían las circunstancias que espero obtener?

En cuanto a la ejecución diremos que durante el desarrollo de la conversación, será necesario estar consciente de la conversación privada y cómo éste ejerce presión; y en caso necesario, procesar la conversación.

El momento crítico de la conversación es aquel en donde uno se da cuenta de su conversación privada. Entonces se presentan tres posibilidades:

- Reprimir los pensamientos y sentimientos
- Manifestarlos impulsivamente
- Procesarlos y reflexionar ¿qué estamos buscando, tener razón o ser efectivo?

Los primeros dos puntos serán utilizados por aquellas personas que no son conscientes de la conversación privada y su contenido; en cambio, el último punto lo implementará quien procese su conversación privada y reflexione sobre su contenido.

Por último encontramos la reflexión, que es el primer paso para la preparación de futuras conversaciones.

Los tipos de conversaciones son:

- Conversaciones de juicios personales
- Conversaciones para la coordinación de acciones
- Conversaciones para posibles acciones
- Y conversaciones para posibles conversaciones

Existen diferentes tipos de conversaciones que pueden aplicarse para mejorar la comunicación y las relaciones. El poder identificarlas luego nos va a permitir diseñar estrategias para diseñar nuevas conversaciones que favorecerán las relaciones y los vínculos con nuestro entorno.

Por otro lado, al tener las herramientas para rediseñar las conversaciones que a nuestro juicio no resultaron óptimas, nos permite establecer parámetros para determinar si luego de aplicar las nuevas conversaciones hemos logrado avanzar hacia nuestro objetivo o meta o, por el contrario, seguimos “empantanados” en esa conversación que no logramos darle un fin adecuado.

Como dijimos, el primer tipo de conversación es el denominado de juicios personales. En general, ante un hecho que no esperamos que suceda y nos toma de improviso, suele activarse una conversación interna con nosotros mismos acerca de los posibles motivos que dieron origen a esa situación, y muchas veces sucede que quedamos naufragando en esa conversación interna tratando de buscar un potencial culpable que nos aplaque ese malestar.

Veamos juntos un ejemplo: estamos en el mes de enero; ya preparamos las valijas y colocamos todo lo necesario para partir rumbo a nuestras vacaciones, y emprendemos la marcha no sin antes verificar si los elementos reglamentarios se encuentran en orden. Ya viajando, comienzan a caer unas pequeñas gotas que luego, a medida que avanzamos, se transforma en una lluvia torrencial. Mientras manejamos, rogamos que nuestro lugar de destino no corra la misma suerte.

Estamos sumidos en nuestros pensamientos cuando comenzamos a escuchar un ruido que proviene de la parte trasera del auto. En ese momento dejamos de pensar en las inclemencias del tiempo y nos focalizamos en ese ruido. En medio de la lluvia que ya parece una tormenta, bajamos del auto tratándonos de cubrirnos con la campera para mojarnos lo menos posible, observamos la cubierta derecha trasera ¿y qué vemos? Que la misma se reventó.

En ese momento en nuestra cabeza se activan una serie de opiniones, comentarios y demás sobre la lluvia, el día, la ruta, la calidad de la cubierta y todo aquello que consideremos como una variable que pudiese haber desencadenado dicha situación.

Esta conversación, tal como se la denomina, se limita puramente a enjuiciar el quiebre, es decir, aquella situación que no esperábamos y nos hizo salir de nuestra situación.

Este quiebre puede ser una situación puntual, una acción, una palabra, un gesto o incluso un movimiento. Es la señal que nos indica que algo sucedió y, por tal motivo, al menos por el momento, no podemos continuar haciendo, sintiendo o pensando de la forma que lo estábamos haciendo.

Cuando estamos ante una conversación de juicios personales nos limitamos a buscar posibles culpables, pero no nos invita a accionar buscando la solución. Es decir, esta conversación no nos permite hacernos cargo de lo que nos está pasando para seguir adelante y generar nuevas acciones para volver a nuestro estado anterior o mejorarlo hacia un estado superior.

Sin embargo, ahora que sabemos que existe este tipo de conversaciones podemos comenzar haciéndonos cargo de esos juicios que se activan ante una situación, ¿y de qué manera podemos hacernos cargo? Mediante el reconocimiento de que esa situación surgió de forma imprevista, y que más allá de la búsqueda de potenciales culpables, es el momento de accionar para salir de ella.

El segundo tipo de conversación se denomina “conversación para la coordinación de acciones”, y va a promover que más allá de nuestros juicios personales, y de hacernos cargo, generemos estrategias para diseñar acciones que nos permitan salir de ese estado hacia uno más satisfactorio, es decir, intervenir en el estado actual de las cosas.

Estas estrategias podrán manifestarse a través de acciones o también mediante la utilización de los actos lingüísticos, o sea, a partir del uso del lenguaje, ya que nos permiten generar nuevas realidades.

En nuestro ejemplo, la historia continuaría de esta manera... Contamos hasta diez en un esfuerzo desmedido para no enojarnos y procedemos a cambiar la rueda del auto. Nuestro sentido del humor ya no es el mismo del de la mañana, incluso del de 10 km atrás antes que comenzara a llover. Sin embargo, esta decisión de ponernos a cambiar la cubierta aun en esas condiciones, nos va a permitir continuar con nuestro camino y llegar al destino para descansar y disfrutar de esas merecidas vacaciones.

Al accionar nos hacemos cargo de la situación y generamos posibles acciones que nos van a permitir seguir adelante. Sin embargo, es probable que ante una situación, estado o momento no podamos iniciar esta conversación para generar acciones.

Existen dos razones que de alguna manera lo impiden:

- La primera razón es aquella que ante la situación no sabemos qué acción realizar. En nuestro ejemplo sería ¿llamamos a la grúa del seguro para que nos ayude a cambiar la rueda o probamos con la rueda de auxilio?, ¿esperamos a que alguien pase para solicitar ayuda o probamos nosotros?, ¿el gato hidráulico se coloca cerca del eje o en el medio del auto? Y así podríamos generar múltiples posibilidades en las que no sabemos qué hacer o qué se hace primero.
- La segunda razón es ¿Qué acción realizo primero? En este caso, tenemos múltiples posibilidades de acción; sin embargo, no sabemos cuál ejecutar primero. ¿Intentamos cambiar la rueda del auto o esperamos a que llegue la grúa para hacerlo? ¿Pero si la grúa tarda más de dos horas?, ¿y si sigue lloviendo y oscurece?

Sobre la conversación para posibles acciones diremos que cuando no sabemos qué tipo de acción es la más adecuada para realizar ante la situación que nos acontece, podemos diseñar este tipo de conversación, ya que nos permite abordar directamente la coordinación de futuras acciones para enfrentar el quiebre.

En definitiva, nos orienta hacia la acción, generando especulaciones sobre las posibles acciones que podemos ejecutar, estableciendo nuevas posibilidades.

Esta conversación se diferencia de la primera porque asume un compromiso respecto a la situación, que es generar nuevas acciones que permitan cambiar el curso actual de los acontecimientos, predominando la necesidad de accionar versus la de otorgarle sentido a lo que sucedió.

La cuarta conversación es la llamada “conversación para posibles conversaciones”, y surge cuando nos encontramos frente a una situación en la que nuestra relación con otro no es del todo satisfactoria y queremos modificar dicho vínculo pero no encontramos la manera de generar un “momento” que propicie una conversación.

Por ejemplo, por cuestiones de crecimiento personal, decidimos cerrar una etapa en el ámbito laboral y buscar trabajo en otra empresa. Ya contentos con nuestra incorporación, estamos transitando el período de inducción en el que nos capacitan para desempeñarnos en nuestro puesto laboral.

La persona que va a estar a cargo de nuestras actividades no parece de aquellas personas que les gusta conversar, más bien su presencia nos indica que es del tipo de “pocas

palabras”, y cuando se refiere a nuestra forma de trabajar, no siempre lo hace de la mejor manera, e incluso nos marca el error a través de comentarios que no nos resultan “muy felices”.

Ya pasado varios meses, si bien el vínculo se ha forjado de forma más positiva, hay situaciones con nuestra superior que no nos dejan de incomodar. Intentamos realizar comentarios de forma indirecta, incluso a través de la ironía, del chiste y del sarcasmo para ver si las mismas se podían llegar a modificar; sin embargo, el resultado obtenido no es del todo el esperado.

Es entonces que nos encontramos frente a una disyuntiva: evaluar la posibilidad de cambiar de trabajo, o generar un contexto que permita entablar una conversación para aclarar estas incomodidades que surgen a partir de determinados comentarios o acciones de terceros.

Quizás no estemos preparados para afrontar el quiebre primitivo, que son los comentarios molestos que realiza frente a nuestras actividades; sin embargo, este tipo de conversaciones abre posibilidades a tener una conversación para generar más adelante conversaciones que apunten a resolver el problema que nos preocupa.

Ese tipo de conversación requiere colocarse desde la emocionalidad del respeto mutuo. Probablemente cuando planteemos esta conversación no surja el tema de nuestra incomodidad y malestar respecto a su accionar; no obstante, nos va a permitir generar un camino en el que podamos, más adelante, conversar abiertamente mediante el respeto y la aceptación mutua.

### **Actos lingüísticos**

Anteriormente dijimos que a partir del uso del lenguaje, los actos lingüísticos nos permiten generar nuevas realidades. Estos son: los pedidos, las ofertas y las promesas.

Cuando hablamos de promesas, lo primero que se nos ocurre son aquellas que solíamos hacer cuando éramos niños. Estas incluían el de ser amigos, que ante un juguete nuevo lo íbamos a compartir, el de elegir primero a nuestro mejor amigo cuando jugábamos a la mancha... en fin, todo tipo de promesas que debíamos cumplir, dado que si no llegábamos a mantenerlas en el tiempo, esto podía ocasionar grandes enojos.

Pero si esto lo trasladamos a nuestra vida de adultos, ¿qué podría llegar a ocasionar la ruptura de una promesa? ¿Cómo nos sentiríamos frente a su incumplimiento?

Las promesas son un acto lingüístico que nos permite coordinar acciones con otra persona. Al comprometernos con ella, es a partir de ese momento que esa persona va a esperar de nosotros acciones que van a satisfacer su necesidad a partir de una acción a futuro.

Cada promesa que se efectúa posibilita la realización de nuevas promesas, generando una red de compromisos, que estará conformada por una cadena en la que cada promesa representará un eslabón en la cadena de relaciones.

Las promesas implican un compromiso mutuo entre la persona que pide a partir de una necesidad y la persona que acepta el pedido y cumple con él.

Asimismo, cuando hablamos de este acto lingüístico tenemos que tener en cuenta que se desarrollan en un contexto determinado, es decir, que cuando realizamos promesas es necesario tener en cuenta en qué contexto se realiza la misma.

Existen dos alternativas o caminos que debemos transitar para poder llegar a una promesa:

- A partir de la solicitud de un pedido + la declaración de aceptación
- O a partir de una oferta que se le hace a un oyente + la declaración de aceptación

Nuestra capacidad de realizar promesas está pautada por nuestra capacidad de confiar y de ser confiables.

Cuando decimos que confiamos en alguien, estamos diciendo que tenemos un juicio u opinión positiva de esa persona, pues consideramos que cumplirá con sus promesas en ese dominio específico.

Según Rafael Echeverría, la confianza es un fenómeno social que surge de nuestra capacidad de hacer promesas, y también es un juicio evaluativo. Cuando confiamos en alguien, estamos diciendo que tenemos un juicio positivo de que esa persona cumplirá con sus promesas. Además es una condición para relacionarnos con los demás y coordinar acciones con ellos. Cuando no hay confianza no es posible construir relaciones estables.

Cuando estamos en el ciclo de la promesa, la confianza se verá comprometida en tres dominios diferentes, ligándose a tres juicios u opiniones, implicando tres tipos de confianza y, a su vez, tres tipos de desconfianza.



Estos dominios son:

- La sinceridad, que es un juicio que hacemos en el presente, frente a una persona que nos hace una promesa, sabiendo que cumplirá con lo prometido. Esto quiere decir que si tenemos una evaluación positiva de la sinceridad de esa persona confiaremos en ella.
- La competencia, que se refiere a la habilidad de la persona para efectuar determinadas acciones que permitan cumplir con la promesa. Es probable que realicemos un pedido a la persona que consideremos que tiene las competencias necesarias que permitan cumplir con la promesa, y al evaluar las competencias requeridas no solo debemos hacer foco en las mismas, sino también en la competencia general de esa persona para cumplir con sus promesas
- Por su lado, la responsabilidad es un juicio que tenemos acerca de la capacidad de una persona de asumir compromisos con otros. Hay personas que aun siendo sinceras al momento de prometer y competentes en su accionar, asumen compromisos que no pueden llegar a cumplir. Cuando nos referimos a las personas que no cumplen con sus compromisos decimos que son irresponsables, pues consideramos que la confianza en este dominio fue afectada, y es en ese momento que nos encontramos ante un conflicto.

Ahora bien. Antes mencionamos que existen dos caminos para lograr una promesa. Uno de ellos incluía ser oferta para otro.

Teniendo en cuenta que para realizar una promesa necesitamos primero una oferta, ¿cuándo o en qué momento se realiza una oferta? Cuando se ofrece algo a otro, en este caso un oyente, que satisfaga las necesidades de esa persona. Sin embargo, tenemos que tener en cuenta que para que la oferta sea considerada una promesa, es necesario que quien la recibe, la acepte.

Por ejemplo, si nosotros le ofrecemos a un compañero de trabajo ayudarlo en el armado de un proyecto con el objetivo de facilitarle las cosas y disminuir el tiempo de la realización, será condición necesaria para que se genere una promesa, que nuestro compañero acepte nuestro ofrecimiento, es decir, la oferta.

Y... ¿cuándo podemos considerarnos efectivos al ofrecer una oferta? Decimos que somos efectivos cuando logramos que las personas acepten las ofertas que le proponemos.

Existen seis elementos necesarios para poder realizar una oferta efectiva:

- Oyente
- Orador
- Oferta
- Condición de satisfacción
- Variable de tiempo
- Y declaración de satisfacción
- El oyente es la persona que recibe la oferta
- El orador es la persona que ofrece la oferta al oyente
- La oferta es la acción que estamos ofreciendo, con el objetivo de satisfacer la necesidad del oyente
- La condición de satisfacción es lo que esperamos recibir
- La variable de tiempo es el tiempo estimado en el que el oyente espera recibir la oferta ofrecida por el orador
- La declaración de satisfacción es saber si lo que recibimos es lo que esperábamos. En caso de ser afirmativo, se declara la satisfacción y la promesa queda cumplida; en cambio, si lo que recibí no es lo que esperaba, ¿mis condiciones de satisfacción no fueron específicas? ¿Qué me faltó? ¿Qué puedo hacer para solucionarlo?

Bien. Otro de los actos lingüísticos son los pedidos, y sobre estos podemos decir que detrás de un pedido hay una necesidad, y es a partir de dicha necesidad emergente que realizamos un pedido.

Es decir, es posible que ante una necesidad, solicitemos un pedido; sin embargo, hay veces que el pedido no se logra identificar y es entonces cuando se realiza un pedido que no concuerda con la necesidad.

Por ejemplo, si nos remitimos a nuestro ámbito familiar o de pareja, cuando escuchamos la frase “nunca me llevas a pasear los fines de semana”, ¿qué nos despierta? ¿Qué tipo de pedido es? ¿A qué se refiere este pedido? ¿Es posible identificar lo que está pidiendo? Los pedidos se hacen cargo de una necesidad, pero para poder satisfacerla, es necesario poder detectarla primero.

Hasta ahora vimos lo que es un pedido, pero... ¿qué no es un pedido? Muchas veces no tenemos en cuenta cómo planteamos que tenemos una necesidad por satisfacer, y lo que manifestamos es una queja en vez de un pedido.

En el ejemplo mencionado anteriormente de “nunca me sacas a pasear”, ¿es un pedido correctamente realizado?

Para poder identificar qué es un pedido y qué no, primero debemos establecer qué diferencia hay entre una queja y un pedido.

Cuando realizamos un pedido, ¿estamos realizando un pedido o una descripción? Esto puede generar problemas en la comunicación, pues puede ocurrir que la persona que realizó el pedido no reciba lo que estaba esperando.

Por ejemplo, si nosotros le pedimos al supervisor de recursos humanos el informe de la reunión del lunes pasado y nos entrega un informe de otra reunión, nuestro pedido no fue cumplido, ya que esperábamos otro informe.

Por dicho motivo, es importante poder solicitar los pedidos de manera efectiva para obtener como resultado aquello que cumpla con nuestra necesidad.

Al igual que la oferta, el pedido tiene varios elementos que hay que tener en cuenta:

- Quién lo solicita
- Quién está en condiciones de satisfacerlo
- El pedido concreto, es decir, expresar claramente lo que nos falta y el otro puede proveernos
- Un plazo de concreción
- Y condiciones de satisfacción

Si nosotros les decimos a ustedes “necesitamos que nos entreguen el trabajo práctico lo más rápido posible”... ¿a qué nos estamos refiriendo? Decir “lo más rápido posible” es un juicio, ya que puede no ser lo mismo para nosotros que para nuestro interlocutor, y los pedidos tienen que tener ciertas condiciones de satisfacción que nos permitan medir en hechos concretos.

Si no lo comunicamos efectivamente, el otro lo va a interpretar en función de sus juicios. Algunos interpretarán que lo más rápido posible se refiere a la semana próxima; otros, en cambio, pensarán que lo queremos para el día siguiente. Por lo tanto, este pedido realizado no cumple con los estándares necesarios para considerarse un pedido.

Entonces, si tuvieran que redactar el mismo pedido, ¿cómo lo realizarían? Podría quedar de la siguiente manera: “necesitamos que nos entreguen el trabajo práctico el próximo

lunes al mediodía. El mismo deberá ser presentado en formato digital, que se enviará por correo previamente. La fecha límite de entrega es el sábado por la noche y luego deberán entregarlo en soporte papel el día lunes.”

Pero... ¿qué pasa cuando ante un pedido, nos dicen que no? Es el momento de renegociar y volver a plantear el pedido con todas las condiciones de satisfacción requeridas.

Y ante un pedido que nos solicitaron, ¿qué sucede cuando no cumplimos con lo que prometemos? ¿Cómo repercute en la persona que estaba esperando algo de nosotros? ¿Cómo repercute en nuestra persona? Cuando las promesas no se cumplen, se quiebra la confianza, y cuando no nos tienen confianza, vemos afectada nuestra imagen.

Existen una serie de pasos que nos van a permitir realizar un pedido o una oferta de forma efectiva:

- Primeramente, crear un contexto adecuado, indicando la importancia del pedido, antes de realizar el pedido
- En segundo lugar, formular el pedido con claridad, indicando la acción esperada
- Luego negociar las condiciones de satisfacción necesarias para aceptar el compromiso
- Para después escuchar la declaración de aceptación
- El siguiente paso es dar seguimiento a la promesa efectuada, es decir, verificar que se estén cumpliendo los pasos para su concreción en tiempo y forma. En caso de que haya un retraso, volver a negociar las condiciones y/o los plazos
- Y finalmente, declarar que la promesa ha sido cumplida. Entonces, se habrá concretado lo que denominamos.

### **Recompromisos conversacionales**

Durante las conversaciones surgen situaciones que generan conflictos cuando se realizan los pedidos u ofertas. Esto puede ser ocasionado porque:

- Quien realiza la promesa no cumple
- Existen los pedidos pero no se realiza la promesa
- Quien se promete cumple con la promesa, pero la persona que realizó el pedido no se entera
- Surge un cambio en las condiciones establecidas previamente
- No existe la promesa, pues no se ha realizado un pedido.

Cuando alguien no cumple con lo prometido, tenemos la opción de hacer tres cosas:

- No hacer nada, es decir, hacer como si nada hubiese ocurrido
- O accionar de dos maneras diferentes: recurrir a la queja o la recriminación, o procurar tomar acciones que estén orientadas a hacerse cargo de los daños producidos por el incumplimiento.

Para poder intervenir de esta manera es necesario recurrir a dos procesos:

- El reclamo
- O la disculpa

El tratamiento de las dificultades en los compromisos conversacionales en el que se emplean estos dos procesos se denominan “recompromisos conversacionales”.

El objetivo de un reclamo es restablecer la relación y volver a encauzar la conversación. La persona que reclama, expone su situación a quien no cumplió con la promesa con el objetivo de analizar qué salió mal y cómo se puede reparar.

Los reclamos tienen las siguientes características:

- Se expresan cuanto antes y una sola vez ante la persona responsable de generar el compromiso
- Están orientados a reparar la situación
- Terminan en pedidos y promesas
- Generan respeto mutuo
- Se orientan al protagonismo y al aprendizaje
- Y tienen la virtud de cerrar el ciclo de la promesa cuando surge un incumplimiento y no dejarlo abierto ante una situación de insatisfacción

Los pasos para realizar un reclamo y que este resulte productivo son los siguientes:

- En primer lugar, es necesario establecer un propósito, ya que permite determinar si es necesario realizar un reclamo

Hay seis propósitos para realizar un reclamo, a saber:

- ✓ Reparar la relación afectada por el incumplimiento de la promesa. Esto permite restablecer la confianza.
- ✓ Reparar la tarea, restableciendo la coordinación.
- ✓ Aprender de la situación para mejorar el futuro.

- ✓ Asegurar a la persona que incumplió a recuperar su integridad.
  - ✓ Sanar los daños emocionales ocasionados por la situación
  - ✓ Establecer la seriedad personal como acreedor de promesas.
  - ✓ En segundo lugar, se debe establecer el contexto adecuado antes de realizar el reclamo
- 
- En tercer lugar debemos verificar el compromiso realizado previamente
  - Posteriormente tendremos que indagar qué sucedió para poder comprender qué problemas surgieron durante el desarrollo de la promesa que no permitieron cumplir con la misma
  - Luego tendremos que evaluar daños y expresar reclamos, ya que dado que al incumplir un compromiso se generan dificultades en diferentes niveles, es necesario evaluar el daño en cada nivel y expresar los reclamos correspondientes.

Los niveles afectados son:

- El nivel operacional, en el que existen dificultades en la coordinación
- El nivel de relaciones, en el que se generan problemas en la confianza
- Y el nivel personal, en el que la persona se siente emocionalmente mal

Por otro lado diremos que independientemente de realizar un reclamo ante un incumplimiento, también es importante emprender acciones que se orienten a recuperar la integridad perdida, por lo que será necesario orientarse a:

- Reparar el incumplimiento de la promesa
- Restablecer la confianza perdida
- Y ayudar a minimizar el daño surgido a partir del incumplimiento

Los pasos para generar una disculpa productiva son:

- Primeramente, establecer el propósito adecuado

Hay seis propósitos para una disculpa productiva:

- ✓ Minimizar los daños causados por el incumplimiento.
- ✓ Recuperar la integridad propia.
- ✓ Reparar la relación, y la confianza.
- ✓ Respetar al otro acreedor del compromiso.
- ✓ Aprender de la situación para obtener mejoras a futuro.

- En segundo lugar, se deberá establecer el contexto adecuado para disculparse
- Luego se tiene que reconocer el compromiso generado previamente
- Para después reconocer su incumplimiento y aceptar la responsabilidad del problema
- Posteriormente se tiene que ofrecer una explicación de lo sucedido, estableciendo el por qué paso, qué paso y cómo pasó
- El siguiente paso es indagar sobre los daños ocasionados y pedir disculpas, ya que el poder reconocer los errores cometidos y disculparse permite sanar la relación dañada a causa de la promesa incumplida
- Ofrecer una negociación del recompromiso y una oferta de reparación es el siguiente paso, y esto significa recomprometerse nuevamente a la promesa original, pudiéndose extender a nuevas acciones
- Finalmente, el último paso de la disculpa es transformar el error en aprendizaje para futuras acciones