



# CAPACITARTE

*Es ser líder de tu vida*



## Herramientas básicas para el logro de resultados

### Prácticas de Coaching efectivo

#### **Módulo 3**

##### Temario

- ✧ La Escucha efectiva.
  - ✓ Escuchar: oír + interpretar.
  - ✓ Escucha activa 200%:
    - Herramientas para una escucha activa.
    - La escucha como apertura.
    - Responsabilidad de la escucha.
- ✧ El poder de las conversaciones.
  - ✓ Relaciones vs conversaciones.
  - ✓ La conversación:
    - Aspectos de la conversación.
    - Posibilitante y limitante.
- ✧ Diseñando conversaciones.
  - ✓ Fases de la conversación.
  - ✓ Tipos de conversación:
    - De juicios personales.
    - Para coordinar acciones
    - De posibles acciones
    - De posibles conversaciones.
- ✧ Coordinación efectiva de acciones.
  - ✓ Promesa.
  - ✓ Ofertas.
  - ✓ Pedidos.
  - ✓ Respuestas posibles.

## Curso: Herramientas básicas para el logro de resultados Prácticas de Coaching efectivo

### Módulo 3

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 que se da la otra parte de la comunicación, es decir la escucha, por sentado. Esta interpretación respecto a la comunicación y de cómo funciona la escucha, suele generar dificultades y problemas vinculares, por ejemplo:

- 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 (mirada del coaching), consideramos que el escuchar es un factor fundamental en el lenguaje. “la escucha valida el habla”.

Es por ello que consideramos 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 cual 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, ¿por qué decimos que hay diferencia? 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 un fenómeno que si bien posee base biológica, pues se apoya en el fenómeno de oír, 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 cual vamos a interpretar la realidad. Cuando escuchamos no solamente nos estamos refiriendo a acción biológica de poder distinguir sonidos de nuestro entorno, sino también a las interpretaciones que generamos

a partir de lo que escuchamos, esto nos permite generar mundos interpretativos. Como vimos en el primer módulo, a medida que vamos percibiendo la realidad que nos rodea, vamos interpretándola seleccionando qué cosas consideremos relevantes y qué no. Al escuchar, también estamos interpretando lo que oímos. En conclusión todo acto de escuchar implica siempre comprensión, y por lo tanto interpretación, si no logro comprender lo que me están diciendo, difícilmente pueda 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 = OIR + INTERPRETAR.***

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

Hasta acá hemos mencionado que la escucha implica una actividad biológica y además un acto interpretativo, ¿es posible escuchar los silencios?

Efectivamente, 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 sólo 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 cual 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 el cine mudo, este tipo de cine nos proporciona un buen ejemplo de cómo podemos escuchar cuando no hay sonido.

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.

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, esta interpretación será realizada a partir de sus filtros, es decir nuestros modelos mentales.

Cada vez que estoy escuchando de forma activa, estoy otorgándole sentido a lo que me está diciendo, para ello interpreto lo que me está diciendo. Es por ello que decimos que el acto de escuchar implica un rol activo. 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. 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? Cuando interpretamos estamos partiendo desde el pasado, este pasado nos permite otorgarle sentido a lo que nos está comunicando, va a estar condicionado por nuestros modelos mentales y por la historia de la comunidad en la cual crecimos. Es desde esta historia que surgen múltiples elementos que nos van a permitir activar la escucha. Podemos mencionar como parte de la historia: supuestos, prejuicios, opiniones, experiencias similares, en definitiva los modelos mentales; estos elementos van a determinar la forma en la cual realizaremos la interpretación, y cómo a partir de dicha interpretación, generaremos posibilidades de acción.

Cada persona interpreta lo que escucha a partir de su historia personal (pasado), 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. Dicha meta podrá ser mejorar la relación con una persona en particular, ya sea en el ámbito laboral, familiar o con amigos.

A modo de resumen podremos decir que cada individuo interpretará lo dicho por otro a partir de su pasado, es decir de su historia personal, y sus modelos mentales.

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

Si por ejemplo en un evento conversamos varias personas en un grupo sobre un mismo tema, y al finalizar le preguntaremos a cada uno de los integrantes qué comprendió, o qué recuerda, seguramente obtendríamos distintas interpretaciones de un mismo tema, en la medida que indagemos sobre lo que interpreto cada uno, seguramente encontraremos que las diferencias respecto a lo que cada uno interpretó. 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 están siendo en ese momento. Por lo tanto lo dicho por el orador no tendrá el sentido que le otorgará quien lo está escuchando. 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 de 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 ende la relación entre las personas. Una persona puede aceptar la opinión de otra sin estar de acuerdo en lo que está diciendo. Al reconocer la diferencia llegamos a la segunda herramienta, que es aceptar la brecha, es decir la distancia entre lo que me quieren comunicar y lo que yo interpreto que me quiere decir, a medida que aceptamos la existencia de esta brecha, también podemos hacernos cargo de ella, ¿y cómo nos hacemos cargo de la brecha? Echeverría propone tres herramientas que nos permiten acortar la distancia, estas son:

- Verificar la escucha.
- Compartir inquietudes
- 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 me está diciendo el orador coincide con lo que yo estoy interpretando. ¿Qué me quiso decir? ¿Coincide lo que yo entendí con lo que él me quería decir?

También es importante cuando estamos en el rol del orador, Sin importar si yo considero que fui claro o no, es necesario verificar que la otra persona interpretó lo que yo le quería transmitir, y viceversa.

La verificación puede realizarse en ambos extremos de la conversación, es decir que yo puedo verificar si la persona comprendió lo que yo le estaba diciendo, en mi posición de orador y/o verificar si lo que yo comprendí e interpreté de lo que me estaba diciendo coincide con lo que el orador me quería transmitir en mi rol de oyente.

El verificar no se limita solamente a repetir las palabras que dijo el orador de la misma manera, sino implica chequear que lo dijo coincide con la interpretación realizada. Es por ello que es importante a la hora de tener una conversación, asegurarme que lo que he escuchado es lo adecuado, haciendo un alto en la conversación y verificando mi propia escucha.

La segunda herramienta es la de compartir inquietudes, 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. Al compartir la inquietud, el oyente puede comprender cuál es el origen de la conversación e incluso, de las posibles acciones surgidas de la misma. Esto nos permite posicionarnos como un observador diferente, que intenta comprender a otro mediante la escucha activa.

Y por último nos encontramos con la última herramienta conocida como indagar.

Esta herramienta 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? Es sencillo mediante la pregunta, lo que hacemos es preguntar para obtener más información de lo que el oyente nos quiere decir, cuanta 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. El indagar garantiza una escucha efectiva.

Debemos indagar cuando consideramos que lo que nos está diciendo el orador nos resulta ambiguo o confuso, cuando queremos ampliar la información para brindarle una respuesta eficiente, 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, la forma que indagamos 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.



Cuando indicamos que la escucha oficia de apertura, nos estamos refiriendo 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. Anteriormente mencionamos al respeto como uno de los elementos claves junto con la aceptación, cuando aceptamos la opinión o sugerencia del otro, no necesariamente estamos de acuerdo con lo que nos está diciendo, sino que respetamos su opinión, sugerencia o comentario, de esta manera lo estamos validando al otro independientemente de que coincida o no con lo que nosotros pensamos, hacemos o deseamos.

Si no respetamos, no valoramos o toleramos lo que el otro nos quiere transmitir, cerramos nuestra escucha, por ende estamos cerrando posibilidades. Quien no se siente escuchado, seguramente tampoco se sentirá valorizado, 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, si yo estoy de acuerdo con mi compañero respecto a la forma de implementar un proyecto en la empresa, mi 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 mis modelos mentales, que más allá de aceptarlos, serán puestos a juicio sobre su posible efectividad, esto ocasionará que mi escucha sea más reducida que con mi compañero que coincidía en mi 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 cuales se relacione.

Existen cuatro niveles de escucha:

*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 del orador. Cuando hablamos de este tipo de escucha, nos referimos a 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, 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.

Si bien antes mencionamos acerca de la inquietud, ampliaremos la información diciendo que 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. Al ser una interpretación, puede suceder que en una conversación, el orador interprete de una manera su inquietud respecto a quien la está oyendo. Un ejemplo podría ser que ante la entrega de un proyecto el jefe considere que su inquietud respecto a los tiempos de entrega sea con carácter de urgente, y sin embargo para quien lo está escuchando, perciba que dicha inquietud en cuanto a los tiempos de entrega es realizarlo en el plazo estipulado a comienzos del año, este plazo podrá o no coincidir con la urgencia del jefe. En caso de coincidir, ambos en alguna manera compartirán la inquietud respecto a los plazos, por el contrario, si no coinciden seguramente se originarán inconvenientes cuando esos plazos no sean cumplidos.

*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. ¿A qué nos referimos con coherencia? Cuando estamos hablando con una persona y ella manifiesta no estar molesta o enojada, si observo su corporalidad, su tono de voz, sus gestos, ¿coincide con lo que me 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 estoy siendo en ese momento y al observador que está siendo el individuo con el cual estamos conversando. El poder identificar estas incoherencias nos va a permitir ampliar la información que tenemos respecto a lo que nos está diciendo, acortando la brecha de la comunicación, y mejorando las relaciones con otros y con nosotros mismos.

*Cuarto nivel:* “escucha Activa”. El cuarto nivel implica una integración de todos los niveles anteriores, 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.

### ***Conversaciones y Relaciones Personales***

Las conversaciones que tenemos con otros y con nosotros mismos entran 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 tanto como ese individuo como a nivel personal. 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 cual no existan los quiebres; 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. ¿Es esto posible?

Existen conversaciones públicas y privadas. Aquella conversación que tenemos con nuestro interlocutor es la llamada conversación Pública, 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, 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, cuanto exista un equilibrio entre la conversación privada, lo que pienso o siento de esa persona, ese momento, con la conversación pública, lo que le digo que realmente pienso y siento. Una buena relación estará determinada no solo por el respeto y la confianza existente entre ambas personas sino también, la coherencia entre ambas conversaciones, es decir, ¿le transmito mis opiniones o me las guardo? ¿Realmente opino lo mismo o solamente lo digo para complacer?

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 pienso y no filtrarlo, estoy 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, la tolerancia por aceptar las diferencias que existen entre ambos. Y en caso de que ellas diferencias nos generen incomodidad o no nos parezcan que se ajustan a nuestra forma de pensar, poder diseñar conversaciones que me permitan transmitirlo, con amorosidad y respeto hacia quien tengo un vínculo, ya sea laboral, familiar o afectivo. ¿por qué decimos esto? Porque consideramos que nuestras relaciones personales pueden verse afectadas si abrimos indiscriminadamente en ella todas nuestras conversaciones privadas, es decir si decimos todo lo que pensamos sin establecer si eso que digo puede llegar a sumar a la conversación o no, cuando nos referimos a aquellas conversaciones que no tenemos

control sobre ellas, opiniones y comentarios espontáneos que surgen ante una situación, casi sin pensarlo, nos estamos refiriendo a las conversaciones automáticas.

A modo de conclusión diremos que toda relación constituye un espacio en el que convergen inquietudes nuestras y del otro, entonces antes de abrir una conversación será necesario evaluar de qué manera esta conversación podría afectar las inquietudes del otro.

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.

### **Fases de la conversación**

Para rediseñar una conversación, es útil distinguir tres etapas secuenciales:

1. **Preparación:** Será necesario preparar el contexto antes de iniciar la conversación. Esto implica crear las circunstancias:  
Externas: Tiempo, lugar, quienes participarán, información previa.  
Internas: objetivos claros, conciencia, claridad en lo que se quiere conversar.  
Algunas preguntas que te ayudarán a preparar la conversación:
    - a. ¿Qué es lo importante en esta conversación?
    - b. ¿Cuál es el interés de realizarla?
    - c. ¿Qué quiero que pase?
    - d. ¿Cuáles serían las circunstancias que espero obtener?
  
  2. **Ejecución:** durante el desarrollo de la conversación, será necesario estar consciente de la columna izquierda y cómo éste ejerce presión. Y en caso necesario procesar la columna, dicho aprendizaje requiere de práctica. El momento crítico de la conversación es aquel en donde uno se da cuenta de su columna izquierda. Entonces se presentan tres posibilidades:
    - I. Reprimir los pensamientos y sentimientos.
    - II. Manifestarlos impulsivamente
    - III. Procesarlos y reflexionar ¿Qué estoy buscando, tener razón o ser efectivo?´
-

Los puntos I y II serán utilizados por aquellas personas que no son conscientes de la columna izquierda y su contenido, en cambio el punto III lo implementará quien procese su columna izquierda y reflexione sobre su contenido.

3. **Reflexión:** la reflexión es el primer paso para la preparación de futuras conversaciones.

En la presentación anterior desarrollamos las fases para diseñar conversaciones, continuaremos desarrollando ahora los tipos de conversaciones:

- Conversaciones de juicios personales:
- Conversaciones
- Conversaciones

### ***Diseñando Conversaciones***

Existen diferentes tipos de conversaciones que pueden aplicarse para mejorar la comunicación y las relaciones, el poder identificarlas nos va a permitir luego 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.

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, muchas veces sucede que quedamos naufragando en esa conversación interna tratando de buscar un potencial culpable que nos aplaque ese malestar. Quizás con ejemplo pueda resultar más claro: estamos en el mes de enero, ya preparamos las valijas y colocamos todo lo necesario para partir rumbo a nuestras vacaciones, emprendemos la marcha no sin antes verificar si los elementos reglamentarios se encuentran en orden, ya viajando comienza 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 activa 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. 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. Y en esta conversación que nos podríamos pasar toda una vida buscando posibles excusas e historias que permitan otorgarle un sentido a lo que nos está pasando. En el ejemplo: podríamos contarnos historias acerca de cómo el fenómeno de la niña ha ocasionado trastornos climáticos en la región, o el estado de la ruta que posiblemente generó que la cubierta explotara, o la calidad de las cubiertas respecto a décadas pasadas ya no es la misma, seguramente encontraremos miles de historias para contarnos acerca de qué pasó en ese momento y por qué sucedió. Sin embargo mientras tanto nos encontramos totalmente mojados, bajo una lluvia torrencial y observando la cubierta reventada. De esta manera no generamos nuevas acciones que permitan restaurar la satisfacción. 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”, esta conversación 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. Su objetivos será generar acciones para que algo pase, 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, es decir a partir del uso del lenguaje, estos actos lingüísticos que iremos desarrollando más adelante algunos y otros en el próximo módulo nos permiten generar nuevas realidades a modo de presentación los mencionaremos: son los pedidos, ofertas, promesas y declaraciones.

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:

1. La primera razón es aquella que ante la situación no sabemos qué acción realizar. En nuestro ejemplo: ¿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 cuales o no sabemos qué hacer o qué se hace primero.
2. Y la segunda razón es ¿Qué acción realizo primero? En este caso, tengo múltiples posibilidades de acción sin embargo, no sé cuál ejecutar primero. ¿intento cambiar la rueda del auto o espero a que llegue la grúa para hacerlo? ¿Pero si la grúa tarda más de dos horas? ¿y si sigue lloviendo y oscurece?



La tercera conversación es la denominada “conversación para posibles conversaciones”. 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, la cual nos permite abordar directamente la coordinación de futuras acciones para enfrentar el quiebre, es decir la situación la cual estamos atravesando, 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, y esta 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”, este tipo de conversación surge cuando nos encontramos frente a una situación en la cual nuestra relación con otro no es del todo satisfactoria y queremos modificar dicho vínculo pero sin embargo 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 cual 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”, cuando se refiere a nuestra forma de trabajar, no siempre lo hace de la mejor manera (esa es nuestra interpretación de lo que estamos observando en ese momento), 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 súrja el tema de nuestra incomodidad y malestar respecto a su accionar, sin embargo nos va a permitir generar un camino en el cual podamos más adelante conversarlo abiertamente mediante el respeto y la aceptación mutua.

### **Promesas**

Cuando hablamos de promesas, lo primero que se nos ocurre, es aquellas promesas 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 mi 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, incluso llantos entre los participantes de la promesa debido a su incumplimiento, si esto lo trasladáramos 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 espera de mí, acciones que van a satisfacer su necesidad a partir de una acción a futuro, cuando me comprometo ejecuto acciones que antes no hubieran sido posibles.

Cada promesa que se efectúa posibilita la realización de nuevas promesas, generando una red de compromisos. Este tipo de conceptos es el que permite sostener en una empresa su funcionamiento efectivo, y en nuestra vida personal, la calidad de las relaciones. Esta red 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. Cuando hablamos de este acto lingüístico tenemos que tener en cuenta que estas se desarrollan en un contexto determinado, esto quiere decir que cuando realizamos promesas es necesario tener en cuenta en qué contexto se realiza la misma.

Al hacer una promesa mi mundo y el de la persona a quien prometí cambia, esto genera una acción futura.

Es una herramienta que sirve para crear confianza en las relaciones con los demás.

¿Cómo podemos llegar a concretar una promesa?

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

En este módulo iremos desarrollando los actos lingüísticos que nos van a permitir diseñar una promesa de forma efectiva.

### **Promesas y confianza**

Nuestra capacidad de realizar promesas está pautada por nuestra capacidad de confiar y de ser confiables. La confianza es fundamental en la promesa, 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. Por ejemplo: podemos decir que confiamos en que Martín es puntual en el ámbito laboral al llegar temprano a la oficina, pero sin embargo cuando realizamos reuniones familiares él es el último llegar, es decir que su puntualidad se verá manifiesta solo en ese ámbito y no en el ámbito familiar.

Consideramos que la confianza es una condición fundamental para relacionarnos con los demás y coordinar acciones. Si no hay confianza no se pueden construir relaciones estables.

Pero antes de continuar avanzando debemos establecer ¿Qué es la confianza?

Citando palabras de Rafael Echeverría, "...La confianza un fenómeno social que surge de nuestra capacidad de hacer promesas... la confianza es un juicio evaluativo. Cuando confiamos en alguien, estamos diciendo que tenemos un juicio positivo de que esa

persona cumplirá con sus promesas... es una condición para relacionarnos con los demás y coordinar acciones con ellos.

***“Cuando no hay confianza no es posible construir relaciones estables”.<sup>1</sup>***

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:*** La sinceridad 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. El confiar nos permite abrir nuevas posibilidades de acción que antes no teníamos disponibles.

***La competencia:*** 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. Hay que tener en cuenta que a la hora de evaluar las competencias requeridas para poder cumplir con mi pedido, no solo debemos hacer foco sólo en las competencias de la persona, sino en la competencia general de esa persona para cumplir con sus promesas: será necesario preguntarse:

¿Podrá cumplir la promesa a tiempo?, en caso de no cumplir con la promesa, ¿avisa a tiempo, la cancela o genera una nueva promesa?

***La responsabilidad:*** 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, ya sea porque se comprometen con otros compromisos, confunden prioridades o directamente no cumplen con sus promesas 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.

Pero entonces, ¿Qué sucede cuando surgen problemas, discusiones que no podemos resolver? Es en ese momento que nos encontramos ante un conflicto.

### **La Oferta**

Antes mencionamos que una de existían 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?

Se realiza una oferta, cuando se ofrece algo a un otro, en este caso un oyente, que satisfaga las necesidades de esa persona. Es una promesa que cumple con una condición: la de reciprocidad. Tenemos que tener en cuenta que para que la oferta sea considerada una promesa es necesario que quien la recibe (el oyente) la acepte.

Por ejemplo: si yo ofrezco a un compañero de trabajo ayudarlo en el armado de un proyecto con el objetivo de facilitarles las cosas y disminuir el tiempo de la realización, será condición necesaria para que se genere una promesa que mi compañero acepte mi ofrecimiento, es decir la oferta. La oferta apunta a satisfacer los intereses y necesidades de quien acepta la oferta, en este caso de obtener un beneficio en sus actividades laborales al recibir mi ayuda. ¿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, ellos son: Oyente, orador, oferta, condición de satisfacción, variable de tiempo, declaración de satisfacción.

- ✚ *Oyente*: es la persona que recibe la oferta.
- ✚ *Orador*: es la persona que ofrece la oferta al oyente.
- ✚ *Oferta*: la acción que estoy ofreciendo, con el objetivo de satisfacer la necesidad del oyente.
- ✚ *Condiciones de satisfacción*: ¿qué espero recibir? ¿Cómo voy a darme cuenta, si lo que recibo es lo que me ofrecieron? ¿Cómo se va a dar cuenta el orador que necesidades tengo?

- ✚ *Variable de tiempo:* tiempo estimado en el oyente espera recibir la oferta ofrecida por el orador. ¿dentro de cuánto tiempo espero recibir la oferta? En caso de no poder cumplirse el tiempo estipulado, ¿Cómo puedo renegociar el tiempo?
- ✚ *Declaración de satisfacción:* lo que recibí, ¿es lo que esperaba?, 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?

A modo de ejemplo describiremos una situación en la cual se es oferta para otro.

La situación transcurre en el ámbito laboral, a comienzos del año se había pactado que la entrega de un proyecto para desarrollar un producto debía entregarse a comienzos de mayo, sin embargo ya avanzando la primer quincena, el equipo encargado del proyecto aun no da señales de haberlo concluido ni tampoco los por menores del retraso. Con el objetivo de resolver la situación, el coordinador del área solicita una reunión para conversar acerca de los avances y posibles obstáculos surgidos en la realización del proyecto, es en esa reunión en la cual el equipo encargado del proyecto manifiesta que se encuentra atrasado en la entrega dado que durante el desarrollo del proyecto surgieron distintas variables que ocasionaron que dicho proyecto se deba suspender para realizar las correcciones adecuadas. El encargado del área luego de escuchar la situación, infiere que el equipo de trabajo, quizás necesite su ayuda para culminar con el mismo lo antes posible, sus más de 20 años de experiencia en esa área de alguna manera abalaban esa idea. Hasta aquí es un ejemplo que puede repetirse en diferentes organizaciones o incluso áreas. Es entonces que el coordinador luego de pensar detenidamente decide ser oferta, a partir de su experiencia. ¿de qué manera debería plantear su oferta? pues la mejor manera de plantear su oferta es teniendo en cuenta los seis elementos que la componen, podría graficarse de la siguiente manera:

“Teniendo en cuenta las dificultades emergentes que fueron surgiendo a lo largo del desarrollo, y dado que no podemos posponer más los tiempo de entrega, les propongo ayudarlos a culminar el proyecto, para ello debemos establecer como meta dos semanas para cumplir con los plazos de entrega, durante esas dos semanas, por la mañana nos reuniremos para avanzar sobre el proyecto, en dichas reuniones se plantearan los emergentes y entre todos estableceremos posibles acciones para solucionarlos. Si les

parece y están todos de acuerdo, estableceremos un día de esta semana, que nos convenga a todos, para dar inicio a las reuniones.”

Si tuviéramos que desglosarlo según cada elemento, quedaría más o menos así:

Orador: coordinador/encargado del área:

Oyente: equipo a cargo del proyecto.

Oferta: Ofrecerle ayuda para culminar con el proyecto, mediante la realización de reuniones diarias en el horario de la mañana. En dichas reuniones se establecerán los emergentes y se trabajará en conjunto para lograr la culminación del proyecto

Condiciones de satisfacción: se ofrece coordinar las reuniones, y analizar los distintos emergentes para diseñar distintas estrategias que permitan culminar con el proyecto en el tiempo estipulado.

Variable de tiempo: a partir del día que se establezca como inicial, dos semanas, en dicho período se deberán reunir diariamente por la mañana el equipo junto con el coordinador/encargado del área.

Declaración de aceptación: este elemento, va a depender del equipo a cargo del proyecto, si ellos aceptan o no la ayuda que le brindan.

Orador, oyente, oferta, condiciones de satisfacción, variable tiempo y declaración de satisfacción.

Si bien el ejemplo, está armado para que podamos reconocer los distintos elementos, es sumamente importante, tener en cuenta que ante la falta de uno de los elementos, la oferta quedaría inconclusa, no pudiendo llegar a establecerse la promesa.

### **Pedidos**

Comenzaremos a desarrollar esta distinción a partir de un ejemplo: la situación transcurre en una organización en el sector de recursos humanos, luego de que pasó una semana de la reunión general, el subgerente del área se acerca al supervisor para solicitarle que le prepare un informe de la última reunión realizada el lunes anterior, a simple vista, esa petición no es más que un pedido, de un superior a su empleado, sin embargo cuando nos detenemos en los detalles, notamos que dentro de dicho pedido hay

elementos que faltan, estos faltantes, pueden ocasionar confusiones y malos entendidos. Antes de seguir avanzando en el análisis de este pedido, es necesario repreguntarnos acerca de que ¿para qué hago el pedido? , ¿Qué espero obtener de ese pedido? ¿cuál es la inquietud que subyace a ese pedido?

Detrás de un pedido hay una necesidad, y es a partir de dicha necesidad emergente que realizo un pedido. En nuestro ejemplo, el subgerente, seguramente necesitará dicho informe para poder dejar en un acta los acuerdos conversados durante la reunión o para informarles a sus superiores acerca de las novedades. Sin importar el motivo del subgerente, debemos establecer que lo que motivó a solicitarlo fue una necesidad. Es posible que ante una necesidad lo solicitemos mediante 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 esta 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 satisfacerlas es necesario poder detectarla primero. Hasta ahora vimos lo que es un pedido, pero si preguntara: ¿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: “nunca me sacás a pasear”, es un pedido correctamente realizado? ¿Y el primer ejemplo (subgerente solicitando un informe)?

Para poder identificar qué es un pedido y qué no, primero debemos establecer: ¿Qué diferencia hay entre una queja y un pedido?

Cuando realizás un pedido, ¿Estás 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 yo le pido al supervisor de RRHH el informe de la reunión del lunes pasado, tal como lo mencioné en párrafos anteriores, y me entrega un informe de otra reunión. Mi pedido no fue cumplido ya que yo esperaba otro informe.



Cuando eso nos sucede, decimos que hubo errores en la forma de pedir, es importante poder solicitar los pedidos de manera efectiva para obtener como resultado aquello que cumpla con mi necesidad.

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

- ✚ Quien lo solicita
- ✚ Quien 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.
- ✚ Condiciones de satisfacción.

En la oficina, ante un pedido que realizo me dicen:

- Me fijo en un rato- , ¿Qué es un rato?

Decir un rato es un juicio, ¿a qué se refiere con un rato?, ¿es lo mismo un rato para mí que para mi interlocutor?, no es una declaración, los pedidos tienen que tener ciertas condiciones de satisfacción (ítems, requisitos, etc.), que nos permitan medir en hechos concretos. Si no lo comunico efectivamente, el otro lo va a interpretar en función de sus juicios.

Si yo les digo a ustedes: **“Necesito que me entreguen el trabajo práctico lo más rápido posible”**. ¿A qué me estoy refiriendo? ¿Qué es lo más rápido posible? Algunos interpretarán que lo más rápido posibles se refiere a la semana próxima, otros en cambio pensarán que lo quiero 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:

“Necesito que me entreguen el trabajo práctico, el próximo lunes al mediodía. El trabajo práctico deberá ser presentado en formato digital, el cual se enviará por correo previamente (fecha límite de entrega: sábado por la noche) y en soporte papel el día lunes.”

En los ejemplos anteriores, los pedidos fueron respondidos por su oyente, independientemente si fueron correctos o no, ahora, ¿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 cuando 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 mí? ¿Cómo repercute en mi persona?

Cuando las promesas no se cumplen, se quiebra la confianza, ¿y qué pasa cuando no nos tienen confianza? Vemos afectada nuestra imagen.

Hasta ahora vimos la definición de un pedido, una oferta, y sus elementos. Nos queda por ver, cuáles son los pasos para realizar un pedido o una oferta.

### ***¿Cuáles son los pasos para realizar un pedido o una oferta?***

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

- Crear un contexto adecuado, indicando la importancia del pedido, antes de realizar el pedido: ¿es el momento adecuado para realizar el pedido?, ¿es el lugar adecuado? ¿Cómo me siento? ¿Cómo se siente la persona que va a recibir mi pedido?
- Formular el pedido con claridad, indicando la acción esperada: ¿Comprende mi oyente lo que le estoy pidiendo? ¿Las condiciones de satisfacción son las esperadas? ¿Qué espero recibir ante este pedido? ¿Es preciso el pedido que estoy realizando?

- Negociar las condiciones de satisfacción necesarias para aceptar el compromiso:  
¿Cumplen con las condiciones de satisfacción necesarias para considerarse un pedido? ¿En qué dominio lo voy a pedir? ¿En cuánto tiempo espero recibirlo?  
¿Las condiciones estipuladas para la concreción del pedido, son las requeridas para cubrir con mis necesidades?
- Escuchar la declaración de aceptación: ¿mi oyente declaró aceptar mi pedido?
- Dar seguimiento a la promesa efectuada: 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 que 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:

1. **No hacer nada:** hacer como si nada hubiese ocurrido.

O podemos accionar de dos maneras diferentes:

- ✧ **Recurrir a la queja o la recriminación.**
- ✧ **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
  - La disculpa

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

### **Reclamos**

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: el error aporta información valiosa sobre los procesos de comunicación y acción.
- Tiene la virtud de cerrar el ciclo de la promesa cuando surge un incumplimiento y no dejarlo abierto ante una situación de insatisfacción.

### **¿Cómo realizar un reclamo?**

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

- 1) Es necesario establecer un propósito, esto 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.
- 2) Establecer el contexto adecuado antes de realizar el reclamo:
  - ¿Es este el momento adecuado para hacerlo?
  - ¿Qué condiciones deben cumplirse para considerar el contexto adecuado?
  - ¿Qué elementos tengo que tener en cuenta a la hora de realizar el reclamo?
- 3) Verificar el compromiso realizado previamente.
  - ¿Fue realizado correctamente?
  - ¿El pedido-oferta fue realizado teniendo en cuenta las variables?
  - ¿Se Cumplieron las condiciones de satisfacción?
  - ¿Qué condiciones no se cumplieron?
  - ¿Qué faltaría para poder cumplir con las condiciones?
  - ¿Qué pudo ocasionar el incumplimiento?
- 4) Indagar qué sucedió, nos permite poder comprender qué problemas surgieron durante el desarrollo de la promesa que no permitieron cumplir con la misma. También nos permite tener mayor apertura y empatía con la persona que nos está exponiendo la situación.
- 5) Evaluar daños y expresar reclamos, 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:
  - Nivel operacional: existen dificultades en la coordinación
  - Nivel de relaciones: se generan problemas en la confianza.
  - Nivel personal: la persona se siente emocionalmente mal.

### **Disculpas**

Independientemente de realizar un reclamo ante un incumplimiento, también es importante emprender acciones que se orienten a recuperar la integridad perdida, será necesario orientarse a:

- Reparar el incumplimiento de la promesa.

- Restablecer la confianza perdida.
- Ayudar a minimizar el daño surgido a partir del incumplimiento.

### ***Pasos de una disculpa productiva***

1. 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.

1. Establecer el contexto adecuado: ¿Es el momento adecuado para disculparse?  
¿Qué características tiene que tener para considerarse adecuado?
2. Reconocer el compromiso generado previamente
3. Reconocer su incumplimiento y aceptar la responsabilidad del problema.
4. Ofrecer una explicación de lo sucedido, estableciendo el por qué paso, qué paso y cómo pasó.
5. Indagar sobre los daños ocasionados, pedir disculpas. El poder reconocer los errores cometidos, y disculparse, permite sanar la relación dañada a causa de la promesa incumplida.
6. Ofrecer una negociación del Recompromisos y una oferta de reparación: esto significa recomprometerse nuevamente a la promesa original pudiéndose extender a nuevas acciones.
7. Aprendizaje y preparación para el futuro: el último paso de la disculpa es transformar el error en aprendizaje para futuras acciones.

Hasta aquí hemos llegado con este módulo, en el próximo módulo trabajaremos actos lingüísticos.