

PEDIATRÍA Y EMPATÍA

INTRODUCCIÓN

El ser humano pasa gran parte de su tiempo comunicándose, y si dentro de la comunicación se incluye el lenguaje interior, se diría que las personas nos comunicamos constantemente.

Pero a pesar de la práctica intensa que esto supone, la comunicación no siempre es efectiva ni positiva, por el contrario, es habitual que surjan dificultades y malentendidos.

¿Qué hay que hacer para comunicarse positivamente?
¿Qué tenemos que dejar de hacer para llegar a obtener el efecto que produce la comunicación positiva en nuestras relaciones?

Nuestro estilo comunicativo (ver más adelante la clasificación pág. 14) influye en la relación que tenemos con los demás. Por ejemplo, si partimos de **un modelo de comunicación agresivo**, generamos en los otros ciertas reacciones que posiblemente tiendan a cerrar su comunicación; con el **modelo manipulativo**, la comunicación se produce a corto plazo, pero ¿qué ocurre a largo plazo, cuando el otro se da cuenta de la maniobra?

El proceso de la comunicación es como una cascada, en la que van encadenándose los siguientes elementos:

1. Hecho exterior
2. Interpretamos dicho acontecimiento
3. Dicha interpretación se refleja en nuestro lenguaje interior...
4. ...Que provoca una respuesta física interior...
5. ...Que se traduce en una emoción...
6. ...Y entonces nos comunicamos.
7. Y lo hacemos con un todo: lenguaje, cuerpo y emoción.
8. Y la cadena sigue...
9. Nuestro interlocutor recibe nuestro mensaje.
10. Que para él, es el hecho exterior
11. Y vuelta a empezar en un proceso sin fin.



Todo este proceso comunicativo en cascada se encuentra influenciado por un gran número de variables: emociones, creencias, distorsiones de la realidad, pensamientos irracionales, valores que lo convierten en un proceso complejo, delicado e impredecible.

Y una vez que conocemos y somos conscientes de la existencia de todas estas variables, y las tenemos en cuenta en nuestros mensajes, comienza el proceso de construcción de una comunicación positiva.

Para conocer y comprender cómo conseguir una buena relación comunicativa con los demás, en este libro se va a dar respuesta a las siguientes cuestiones: ¿Cuáles son las bases de una comunicación positiva y cuál es el efecto en los demás? ¿Cómo establecer coherencia comunicativa en los tres canales: lenguaje, cuerpo y emoción? ¿Cómo construir mensajes más, más, menos, más? ¿Cumplen mis mensajes con el decálogo de la comunicación positiva? ¿Cómo exponer críticas y cómo recibirlas? Todas ellas enfocadas a una finalidad: conocer las reglas básicas para poder construir mensajes claros, directos que cumplan su función primordial: comunicarnos construyendo relaciones positivas y empáticas.

LENGUAJE, CUERPO Y EMOCIÓN: TRES CANALES, UN SOLO MENSAJE

Las personas disponemos de tres elementos, o canales, fundamentales de comunicación: lenguaje (a través de las palabras), emoción (expresión física de los sentimientos), y el cuerpo (que se expresa apoyando o desmintiendo las palabras).

Estos tres elementos, en teoría, van de la mano y deben mantener la coherencia, si queremos una comunicación efectiva, clara y con fuerza:



Una comunicación óptima o lograda permitiría comprender un mensaje al 100%.

Ahora bien, si ciframos en porcentajes la parte respectiva de intervención de los tres componentes en la comprensión de un mensaje, los datos son muy sorprendentes. En la Universidad de California, en el año 1964, un estudio de Albert Mehrabian revelaba los porcentajes de importancia (datos que fueron corroborados en investigaciones posteriores):

- ❖ Las palabras cuentan con el 7%.
- ❖ El resto, el 93%, es para el lenguaje no verbal (cuerpo, emoción, tono, volumen...).

Esto implica que, aunque todas son importantes, la que prima es la comunicación no verbal y si se tiene en cuenta que esta es de muy difícil manipulación, la conclusión es que hay que estar seguros de lo que se dice: para que los demás escuchen las palabras y les otorguen credibilidad, deben estar dichas desde la coherencia en los tres canales.

Canales de la comunicación

1. Lenguaje

- ❖ Intrapersonal: ese lenguaje interior silencioso que sólo nosotros escuchamos, o también llamado: "columna izquierda", "la charlatana", "radio interna"... esa vocecita casi, casi permanente; es cuando escuchamos nuestra "radio interna" en lugar de escuchar atentamente lo que nos está contando el otro. A veces nos quedamos con esos pensamientos y no hablamos. En otras ocasiones sigue el proceso y se pasa a poner en palabras dichos pensamientos... con lo cual, se pasa al paso dos.
- ❖ Interpersonal: las palabras que decimos, que pueden o no corresponderse con las que pensábamos.

2. **Emoción.** Es el reflejo físico (la sentimos) de lo que se piensa, y a veces también de lo que se dice.

3. **Cuerpo.** Las emociones sentidas se reflejan en el cuerpo. Y si lo que se piensa no se corresponde con lo que se dice y con lo que se siente... entonces: "El cuerpo dice muy alto lo que la mente piensa muy bajo" (lenguaje corporal).

Es preciso que estos tres canales presenten coherencia comunicativa, para que el mensaje transmitido tenga fuerza. Si no se da dicha coherencia intercanal, el mensaje que prevalece es el que se da a través del cuerpo y la emoción. El mensaje verbal, en este caso, pierde toda la fuerza y no es creído.

Dada la complejidad que existe para manejar los mensajes de nuestro cuerpo y nuestras emociones, lo más eficaz es que nuestros mensajes no tengan que ser manipulados, controlados o enmascarados sino que simplemente la coherencia sea real, mostrando transparencia y autenticidad en nuestras relaciones interpersonales dentro del entorno laboral.

DE LOS HECHOS A LAS OPINIONES O CREENCIAS

La comunicación parte de un hecho que ocurre y que percibimos con todos o algunos de nuestros sentidos.

Un hecho es un dato concreto e indiscutible, un hecho es que el cielo es azul, está lloviendo, el niño ayer a las seis de la tarde tenía 39,5° de temperatura.

Esos son datos, concretos e indiscutibles. No importa cómo somos, ni cuál ha sido nuestra educación, nuestra historia personal no influye, ni tampoco nuestro estado emocional... los hechos son hechos y nadie los pone en duda.

¿No es acaso el cielo azul, aquí y en Lima?

¿Y qué hacemos con esos hechos?

Decimos que "hay un cielo azul precioso", "¡qué día más triste con la lluvia!", "39,5° es una barbaridad en el tercer día de antibiótico"... y cuando hacemos esto, los hechos dejan de serlo y pasan a ser otra cosa.

Algunos **opinarán** que se contaminan, otros, sin embargo, **creerán** que se enriquecen y se les da sentido. Es preciso prestar atención a esos verbos: cuando opinamos, y decimos que la lluvia entristece el día, lo que hacemos es coger un hecho y lo convertimos, lo transformamos en una creencia, establecemos un juicio de valor en el que ya sí tiene que ver, y mucho, nuestra historia personal, la educación, el contexto, nuestro estado emocional, nuestros valores, nuestra forma de ver el mundo; es decir, interpretamos el hecho y lo hacemos en base a nosotros mismos.



De aquí es de donde partimos, nuestra salida parte de hechos que interpretamos... y esto es lo que convierte la comunicación en un proceso vivo, complejo, intrincado y tremendamente personal.

ANULANDO INTERFERENCIAS: CONOCER PARA MODIFICAR

Hay una serie de variables a tener en cuenta y que vamos a desarrollar, son:

- ❖ Creencias y comunicación.
- ❖ Escucha:
 - El decálogo de la escucha.
 - De la escucha a la intervención verbal.
- ❖ Estilos comunicativos y sus efectos en los demás.
- ❖ Acompasar emocionalmente.
- ❖ Anticipar, presuponer.
- ❖ El papel del etiquetado en la comunicación.

Creencias y comunicación

Cada persona tiene su propio sistema de creencias, que le marca cómo ha de tomarse un hecho, el cual pasa por su tamiz personal, transformándolo. No son pensamientos puntuales, sino permanentes que se sitúan de forma central en su estilo de pensamiento.

Lo que para una persona es una oportunidad para otra es una amenaza. Lo que a uno le reta a otro le angustia. Por ejemplo, "para mí, concertar una cita con Lucía es una oportunidad para expresar y buscar soluciones; mientras que para tí es una situación estresante, que no va a servir para nada". Lo que se dice de ser "positivo" y "negativo".

Frases de nuestro lenguaje interno que permanecen, se repiten, nos acompañan, nos hacen ver el mundo a través de... y nos dicen muy a menudo cosas como:

- ❖ *"Es muy importante que hoy tenga un buen día, y no me altere, si no es así no sé lo que voy a hacer"*.
- ❖ *"¡Como me vuelva a decir que Susana simplemente está en la edad de las rabetas...!"*.
- ❖ *"Si hoy Samuel vuelve a negarse a obedecer y no se está quieto, no lo voy a aguantar, todo tiene que ir bien"*.
- ❖ *"Tiene que existir una solución para el problema que ha surgido con Julia, y tengo que encontrarla, tengo que ver qué es lo mejor"*.
- ❖ *"Como hoy, me vuelvan a insinuar que el problema es que el niño es así porque sí... les voy a decir las cosas claritas de una vez"*.

Y todo empieza con nuestro lenguaje interior, en el que subyace una creencia, una forma de percibirnos a nosotros mismos, a los demás y a los hechos que ocurren alrededor.

ACTUACIÓN: CENTRAR NUESTRO LENGUAJE INTERIOR EN LOS HECHOS

Escucha

Un proverbio de los indios cherokee dice: "¡Escucha o tu propia lengua te volverá sordo!". La comunicación positiva empieza por escuchar, sin escucha hay comunicación pero no positiva. Existen diferentes tipos de escucha y de él dependerá el éxito de la comunicación interpersonal.

La escucha biológica, u oír, es una acción de orden fisiológico. Nuestra anatomía nos permite percibir sonidos en mayor o menor grado. Y no podemos dejar de oír a no ser que nos tapemos los oídos o suframos algún tipo de lesión o déficit, y ¡además tenemos dos!

La escucha selectiva es aquella que se practica cuando se escucha discriminando la información. Escuchamos algunos puntos del mensaje del comunicado, dejando el resto de lado. Nos dicen: "En la última semana has conseguido que María quiera venir, aunque ha habido **algunos comentarios malos hacia ti** que te quiero comentar...", sólo hemos oído lo negativo y lo demás como si no existiera.

¿La escucha selectiva genera una comunicación positiva?

La escucha fingida es un escucha "a ratos", en medio de distracciones, pensamientos propios, centrada en otra cosa menos en escuchar al otro. Se simula escuchar por educación, corrección, por no herir, por aburrimiento, desinterés y volvemos preguntar:

- ❖ ¿Qué pasa cuando el que nos cuenta, el otro, percibe que no le escuchamos?

Y no existe la menor duda, se va a dar cuenta, quizá no la primera vez o la segunda pero lo notará, tarde o temprano lo hará, y ¿qué ocurre cuando esto sucede?, ¿cómo afectará este hecho a nuestras relaciones con los otros?



La escucha activa implica estar, escuchar las palabras, el cuerpo y las emociones del que nos habla. Y ese estar, se refleja también en nuestras palabras, cuerpo y emociones (los tres canales: lenguaje, cuerpo y emoción), de forma que “el otro” percibe con claridad nuestra total presencia... y si nos hacemos las mismas preguntas:

- ❖ ¿Qué pasa cuando nuestro interlocutor siente que le escuchamos activamente?, ¿qué sucede cuando siente nuestro respeto e interés?

Entonces es probable que el otro nos otorgue el honor de llegar al último tipo de escucha: **la empática.**

Una vez que nos hemos situado en la escucha activa, el testigo pasa al otro y es él el que nos concede poder ubicarnos en esa situación privilegiada. Llegar a la escucha empática lo concede el interlocutor, no depende de nosotros sino que sucede cuando el otro se siente escuchado, cuando se produce la mayor apertura comunicativa posible, lo que también se llama **bailar.**

La empatía no consiste en pensar y sentir igual que el otro, sino “acompañarlo” y aceptarlo. Es una aceptación incondicional, más allá de lo que cree o hace, en lo que podemos estar de acuerdo o no. Y este privilegio de acompañar no está en nuestras manos, esa concesión viene de nuestro interlocutor.

Niveles de escucha

Ya se han definido los diferentes tipos de escucha, pero cuando la escucha se clasifica desde la profundidad, se habla de nivel 1, nivel 2 y nivel 3.

La **escucha de nivel 1**, casi todos la alcanzan sin dificultad, pero ello no significa que suceda sin esfuerzo, para alcanzarlo es preciso poner atención y concentración. Este nivel implica escuchar las palabras, ajustarse a ellas y describir lo escuchado con la mayor exactitud posible, captar los hechos contados. Tras la narración, se es capaz de contárselo a otra persona, sin dejar atrás ningún hecho importante.

El **nivel de escucha 2** significa ir un poco más allá que consiste en escuchar las palabras y también las emociones del “otro”. Saber reconocer la emoción o emociones que tiene la persona cuando nos habla.

El **nivel de escucha 3** supone escuchar las palabras, las emociones y olvidarnos temporalmente de nosotros, centrándonos exclusivamente en quien nos habla.

Todos sabemos lo complicado que es estar únicamente pendiente de otra persona, dejando a un lado tus necesidades, creencias, opiniones... Captar sus palabras, su lenguaje corporal y sus emociones y, si nuestro interlocutor nos lo concede, desarrollar empatía.

Lenguaje corporal

En el acto de escuchar, el cuerpo tiene un papel protagonista.

Todo nuestro cuerpo habla sin palabras y ese hablar es percibido por los demás con una claridad formidable.

Habla nuestro cuerpo como un todo. Si está erguido o no, echado hacia adelante o hacia atrás, inclinado hacia nuestra parte derecha o izquierda y también cada una de sus partes, las piernas, los brazos, los dedos y, por supuesto, nuestro rostro, ese que tiene siete mil posiciones diferentes para mostrar emociones.

A través del lenguaje corporal, se muestran posturas de apertura comunicativa que dicen "te escucho, cuéntame"; o posiciones de cierre que le indican al otro "habla lo que quieras pero yo no te escucho". Es por todo ello que si queremos generar una escucha efectiva, activa y alcanzar la empatía, el mensaje del cuerpo debe ir en la misma línea que las palabras y emociones.

Hay que escuchar con el cuerpo para crear sincronía. Utilizar el lenguaje corporal para comprendernos mejor. Hay expertos que han comprobado que cuando establecemos situaciones de escucha, tendemos a sincronizar nuestros cuerpos. Es lo que se denomina **bailar con el otro**.

Si entramos en una habitación donde charlan un grupo de personas y las observamos, no es necesario escuchar sus palabras para saber quiénes son aquellos, que están manteniendo una escucha efectiva y empática. Observar su lenguaje corporal nos da la clave.

¿Qué hacen las personas que bailan juntas?

- ❖ Sus cuerpos se orientan uno al otro.
- ❖ Sus posturas se ajustan.
- ❖ Siguen el mismo ritmo conversacional.
- ❖ Espejan los movimientos, las emociones y el volumen y tono de la voz.
- ❖ Incluso ajustan el vocabulario.
- ❖ Hay casos en los que se observa también cómo se acompasa la respiración.



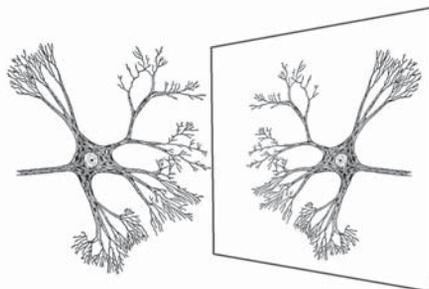
Por todo ello, no es necesario escucharlos para saber quién está bailando y quién no está haciéndolo.

Este proceso no precisa de un tiempo prolongado, de una conversación larga, para producirse, en muchos casos, sucede en tiempos muy cortos.

Neuronas espejo (de la empatía)

Las neuronas espejo son la base biológica que explica el “baile” durante el proceso de la escucha.

Su descubrimiento, en 1996 por Giacomo Rizzolatti y su equipo de la Universidad de Parma (Italia), supuso un cambio profundo de perspectiva en el mundo de la Psicología. Se trata de una estirpe de neuronas que se activan en el cerebro al observar acciones, emociones y sentimientos en los demás para sentirlos como propios.



Las neuronas espejo fueron descubiertas por primera vez en el cerebro de unos monos macaco. Estas neuronas tan especiales tienen la particularidad de activarse cuando el mono realiza determinados movimientos, pero también cuando ve a otros hacerlos. Por eso se les denomina neuronas espejo, ya que reflejan la acción del individuo al que se está observando. Estudios posteriores confirmaron que la imitación iba más allá de los movimientos, y que también sucedía con las emociones.

Algunos autores empezaron a hablar incluso de que en estas neuronas se encontraba el origen del “contagio emocional”, es decir, que un individuo tiende a sentirse tal como se sienten los que están en su entorno.

Las neuronas espejo reflejan la acción del individuo al que se está observando, también sucede con las emociones

Tras las primeras investigaciones de Rizzolatti en monos, pronto se localizaron también dichas neuronas en el hombre, justo en la corteza cerebral frontal inferior, donde está ubicado el centro del lenguaje. Se descubrió que el sistema espejo tiene muchas más implicaciones que las de imitar movimientos, sentimientos o emociones de los demás. El sistema permite acercarse a lo que piensan otras personas, lograr acercarte al lugar en el que se encuentra el otro. De este modo surge la empatía y la posibilidad de sentirse cerca de lo que el otro está pensando y sintiendo, durante la escucha.

V.S. Ramachandran, neurólogo, profesor y director del centro del cerebro y de la cognición en la Universidad de California, en San Diego, ha comentado al respecto:

“intuyo que las neuronas espejo harán para la Psicología lo que el ADN hizo en su momento para la biología, ya que proporcionarán un marco unificador y ayudarán a explicar habilidades mentales que han sido consideradas misteriosas e inaccesibles en los experimentos... Si conocemos estas neuronas tenemos la base para entender un aspecto muy enigmático de la mente humana: “La lectura de la mente”, la empatía, el aprendizaje, la imitación e incluso la evolución del lenguaje”... Y yo añadiría el escuchar.

A todo esto hay que añadir que aunque existan las bases biológicas para que escuchar con eficacia resulte más sencillo, también es una habilidad que se desarrolla con la práctica y que también tiene un elemento claro de voluntariedad. En último lugar, somos cada uno de nosotros los que decidimos escuchar o no hacerlo.

El decálogo de la escucha empática

1. **No distraerse**

Distraerse es fácil en determinados momentos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continúa y vuelve a ascender hacia el final del mensaje. Hay que tratar de combatir esta tendencia haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje con objeto de que nuestra atención no decaiga.

2. **No interrumpir**

Hacerlo implica desviar la atención hacia el que escucha, y el centro de atención siempre es el que habla. A veces hay que interrumpir, por necesidad de aclaraciones o búsqueda de información que faciliten la comprensión, pero lo recomendable es hacerlo sólo si es necesario.

3. **No juzgar**

Es muy complicado, ya que tendemos de forma natural a juzgar lo escuchado. Es muy importante tener en cuenta que si alguien se decide a contarnos algo, responderle con “un juicio” normalmente cierra la comunicación, lo cual se traduce de forma concreta en que las probabilidades de que nos vuelva a contar algo con total sinceridad disminuyan.

4. **No ofrecer ayuda o soluciones prematuras**

En general, el que habla, normalmente no quiere respuestas, ni soluciones, lo más habitual es que sólo quiera ser escuchado “y eso ya es mucho”.

Si quiere o necesita ayuda lo más probable es que la pida explícitamente.

5. **Infravalorar**

Minusvalorar las emociones, lo que el otro esté sintiendo (como por ejemplo: “no te preocupes, eso no es nada”), suele generar reacciones de rechazo, lo cual no es un elemento comunicativo.

6. **No contar “tu historia”** cuando el otro necesita hablarte.

Pasar a ser el que habla no es una técnica de escucha, que precisamente apague la radio interna, más bien la enciende y sube el volumen **a tope**. Utilizar los silencios es una técnica comunicativa que bien utilizada abre la comunicación.

7. **No contraargumentar**

Por ejemplo: uno dice “me siento mal” y el otro responde “y yo también”, un error, pues se pasa a ser el centro de atención.

8. **Evitar el “síndrome del experto”**

Se tienen las respuestas al problema de la otra persona antes incluso de que haya terminado de contar.

9. **Estar de acuerdo en todo**

Dar siempre la razón al interlocutor cuando este solicita directamente una opinión, lo más probable es que haga perder credibilidad, puede incluso hacerle pensar que provoca una escucha ficticia.

10. **Apagar la radio interna supone utilizar la empatía**

Ser empático es ir mucho más lejos, implica una actitud emocional, supone un querer, voluntariedad. La empatía no consiste en “entiendo lo que me estás diciendo”, la empatía se centra en el otro, “Y esto que me cuentas... ¿cómo te hace sentir?”. El centro de atención es el otro y nos dejamos llevar por sus palabras, nos dejamos llevar a donde nos quiera llevar, apagando nuestra radio interna.

De la escucha a la intervención verbal

Para escuchar debemos permitir que “el otro” nos hable, pero también debemos hablar, hacer preguntas, comprobar que hemos entendido... interactuar. Estas preguntas nos permiten comprender los hechos y elaborar historias coherentes.

Los que saben escuchar preguntan, solicitan información, analizan lo escuchado desde ángulos diferentes. De este modo, el escuchar es una acción que puede ser diseñada, una acción de habilidades que pueden ser aprendidas. Veamos algunas de estas habilidades.

Parafrasear

Este concepto significa decir con las propias palabras lo que se cree que el interlocutor acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha, ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo, y no malinterpretando, lo que se dice. Un ejemplo de parafrasear puede ser: “Entonces, según veo, lo que pasaba era que...”, “¿Quieres decir que a pesar de tu insistencia, se niega en redondo a...?” ...

Emitir palabras de refuerzo o cumplidos

Pueden definirse como palabras que suponen un elogio para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o entiende lo que se acaba de oír. Algunos ejemplos serían:

- ❖ "Esto es muy interesante".
- ❖ "Me gusta hablar contigo".
- ❖ "¡Sigue, sigue... por favor!".

Otro tipo de frases menos directas sirven también para transmitir el interés por la conversación: "Bien", "Umm" o "¡Estupendo!".

Resumir

Es una técnica muy interesante, consiste en transmitir el grado de comprensión o la necesidad de mayor aclaración. Esto se realiza haciendo pequeñas recapitulaciones de lo que se escucha, cuya finalidad fundamental es que el otro tenga un referente de lo que hemos entendido. Sin manipulación, sin dirigirnos hacia lo que nos interesa, centrándonos lo más posible en los hechos. Es bastante habitual que gracias a estos pequeños resúmenes el otro se dé cuenta de detalles omitidos o también pueda decidir si ampliar la información o matizarla.

Expresiones de resumen serían:

- ❖ "Lo que me estás diciendo es...".
- ❖ "Si te he entendido bien el niño te comento que....".
- ❖ "Hasta ahora lo que me has dicho ha sido que...".

Expresiones de aclaración serían:

- ❖ "¿Correcto?".
- ❖ "¿Me he ajustado a lo que me querías transmitir?".
- ❖ "¿Te he entendido bien?".

Estilos comunicativos y sus efectos en los demás

"Si no te gusta lo que recibes, presta atención a lo que emites" (anónimo)

Es realmente difícil encontrar una persona que se situó en un estilo puro, lo más habitual es que se combinen los estilos, un mucho de este y un poquito de este otro, o bien se empieza con uno y se acaba con otro. Una conversación comienza con un estilo asertivo y cuando aparecen dificultades, y estas nos sobrepasan, acabamos situándonos en el estilo agresivo o pasivo.

Por lo cual, la clasificación que prosigue es artificial, pero teniendo en cuenta estos elementos, veamos cuál es el estilo en el que nos situamos con más frecuencia, y cómo este influye en la respuesta de los demás.

- ❖ **Estilo pasivo.** Las personas con este estilo comunicativo no ejercen sus derechos, tampoco expresan sus deseos. No expresan sus pensamientos, opiniones y toman la opción de callar ante las peticiones de los demás, cediendo ante sus requerimientos y dejando a un lado los deseos propios. Consideran que si se expresan, las reacciones de los demás van a ser negativas y desagradables, consideran que posiblemente van a ser rechazados por su actitud, ante lo cual optan por la evitación, por el silencio. "No voy a decirle nada a Antonio, total sólo es una opinión, no vaya a ser que se moleste y tenga algún problema conmigo, al fin y al cabo es su responsabilidad, él sabrá".
- ❖ **Estilo agresivo.** Aquellos que se comunican con un estilo comunicativo agresivo utilizan las amenazas, las discusiones y, por lo general, todas aquellas formas de comportamiento que implican imposición y agresión verbal pasando por alto las emociones y el sentir de los demás. Obtiene sus objetivos a corto plazo, estableciendo relaciones basadas en el poder. Sin embargo, a largo plazo son evitados por los demás, lo cual tiene consecuencias negativas también para ellos.
- ❖ **Estilo manipulativo.** Sus características son:
Es coercitivo y sin claridad (hay que leer entre renglones), alcanza sus objetivos, aunque con manejos retorcidos, a largo plazo lo habitual es el rechazo de los demás, es una mezcla entre el estilo agresivo y el pasivo, es frecuente que a corto plazo genere confusión.
- ❖ **Estilo asertivo.** El estilo comunicativo asertivo es una forma de actuar, de comunicarse de manera eficaz con los demás, que implica la expresión de forma directa de lo que se piensa como también (aunque pueda ser de forma indirecta) de lo que se siente (emociones) acerca de una situación determinada.

Cuando se es asertivo también se es capaz de expresar opiniones y de recibir las críticas de los demás de forma adecuada. Todo ello sin amenazar, coaccionar o manipular para conseguir lo que se desea.

Es el estilo comunicativo que fomenta mejores relaciones a largo plazo. Permite reducir el estrés, no hay resentimiento ni ansiedad, que sí aparecen en los otros estilos de comunicación.

Cuando interacciona con los otros estilos de comunicación ocurre normalmente lo siguiente:

- Estilo agresivo: le para los pies, le deja sin armas, sin contenido.
- Estilo manipulativo: lo desenmascara e igualmente lo desarma.
- Estilo pasivo: tiende a mejorar la comunicación y es habitual que las personas que tienen este estilo, pasen al modelo asertivo.

Si se combinan los distintos estilos comunicativos y se analizan cómo interactúan en las relaciones interpersonales, se obtiene el siguiente esquema:

PASIVIDAD	AGRESIVIDAD	ASERTIVIDAD
Primero los otros	Primero nosotros a expensas de los demás	Defiendes tus derechos, respetando los de los demás
Cedes sin respetar tus derechos	Exiges tus derechos, avasallando a los demás: imposición y claridad	Expresión de lo que piensas y sientes honestamente: claridad y sin imposiciones
Abusan de tí	Ansiedad y conflicto en las relaciones	Escuchas a los demás y expresas lo que quieres
La responsabilidad la situas en los otros	Luchas por el control, a expensas de otros	Buscas una solución positiva para todos y sueles conseguirlo
Conducta de evitación ante el conflicto	Quieres castigar a otros	Gestionas tus emociones
Autoestima baja, frustración, ansiedad, insatisfacción	Relaciones de poder, dominancia	Seguridad, confianza
Habla bajo, hombros caídos. Ojos con mirada débil	Volumen alto. Utiliza el dedo índice. Mirada fija	Habla con calma. Distancia cómoda para todos, posición recta, contacto visual adecuado

Acompasar emocionalmente

Todos reconocemos momentos en los que estando con los demás es mejor desaparecer, posponer o respetar silencios. Situaciones en las que forzar una conversación no es lo más adecuado.

Y también sabemos y conocemos ciertas peculiaridades de los que nos rodean y el tiempo que cada uno de ellos necesita para volver a ser receptivo.

Para establecer una situación de comunicación, es preciso que todas y cada una de las personas que forman parte de ella, "quieran" participar, la comunicación no se puede exigir, ni imponer.

Conclusión: entender y respetar la situación emocional de los otros

Anticipar. Presuponer (dar por supuesto su “Para qué”)

Veamos un ejemplo:

- A. *Buenos días. Cuéntame, ¿qué me querías comentar?, ¿para qué querías hablar conmigo?*
- B. *Es que las cosas no van bien...*
- A. *Ya he notado que Juan viene con mala cara...*
- B. *No... no es que esté malito.*
- A. *¿Sigues teniendo problemas para que duerma en su cama y se acueste a una hora razonable...?*
- B. *No aquello se solucionó y estamos bien, es que no quiere...*
- A. *¿Qué ocurre, sigue teniendo dificultades para quedarse en su cama?, claro le cuesta aceptar la nuevas normas, pero ya sabes que...*
- B. *No es eso. Es que desde que empezó este mes, en algunas...*
- A. *Ya sé que la exigencia a aumentado... ¿Entonces querías hablar conmigo para contarme que desde que empezó este mes, tiene dificultades para conciliar el sueño cuando se despierta durante la noche...?*
- B. *No, si va bien, pero Juan parece estar notando el nacimiento de su primer primo, ya sabes, después de ser el único hijo, sobrino, nieto...*
- A. *¡Pues empieza por ahí! ¡A ver cuéntame!, ¿qué está pasando?*

Error: Presuponer

Veamos la misma conversación, pero en este caso no anticipamos, ni suponemos, escuchamos y no anticipamos su “para qué”.

- A. *Buenos días. Cuéntame, ¿qué me querías contar?, ¿para qué querías hablar conmigo?*
- B. *Es que las cosas no van bien...*
- A. *¿Qué quieres decir con que las cosas no van bien? ¿Pasa algo?*
- B. *Juan parece estar notando el nacimiento de su primer primo, ya sabes después de ser el único hijo, sobrino, nieto...*
- A. *¿Y eso? ¿Qué ocurre?*

Toda conducta tiene una intención, todo lo que hacemos tiene un “para qué”, puede ser que seamos conscientes de esa intención o por el contrario es posible que la desconozcamos, pero lo que sí es cierto, es que todo lo que hacemos lo hacemos por algo y normalmente nosotros si sabemos de nuestras intenciones o nuestro “para qué”.

Esto mismo lo hacemos con los demás, cuando mantenemos una conversación en ocasiones, le atribuimos una intención, su “para qué” (que normalmente no coincide con

nuestra intención) y si acertamos es por pura casualidad, porque nadie es capaz de saber qué es lo que hay detrás de las acciones y palabras de los demás.

Anticipar, presuponer las intenciones de los demás, es uno de los elementos que más dificultan la fluidez en la comunicación.

Conclusión: si queremos saber el para qué de nuestro interlocutor, la intención, ¿qué tal preguntar, y escuchar?

El papel del etiquetado en la comunicación

¿Qué es el etiquetado?

Consiste en considerar un hecho o acción puntual como una característica permanente de una persona, es decir, algo como el refrán: "Para una vez que maté un perro, me llaman mataperros". Las etiquetas las colocamos y nos las colocan, por ejemplo:

- ❖ "Juana, la enfermera de María es muy exagerada, cualquier error insignificante en su dieta ya es una catástrofe".
- ❖ "Lola, la mamá de Enrique, es muy agradable, pero no escucha cuando le digo que hay que corregir la falta de límites de su hija".
- ❖ "Soy muy impulsiva y así me va...".
- ❖ "Los padres de hoy en día son permisivos y no cumplen con su labor educativa".

Consecuencias del etiquetado

Cuando etiquetamos o nos autoetiquetamos la comunicación se ve mermada, es una limitación, un obstáculo al cambio "yo soy...", "tú eres...", cuando nos clasifican nos limitan, cuando nos autoetiquetamos, nos autolimitamos.

A veces también es muy fácil esconderse detrás de las etiquetas: "Dado que yo soy así, pues...".

Es como si no hubiera alternativa, como si no se pudiera hacer de otra manera, como, por ejemplo, cuando decimos: "No puedo con este tipo de personas, no soporto cuando preguntan y preguntan, vueltas y más vueltas, y no llegamos a ningún lado; es que como soy tan impaciente, no lo puedo evitar"... Y entonces se produce un círculo vicioso que refuerza esta forma de actuar, se alimenta a sí mismo, nos comportamos en base a cómo



creemos que nos tenemos que comportar y como no tenemos paciencia actuamos sin paciencia, y sigue y sigue...

A las etiquetas se les otorga la categoría de hechos, cuando son sólo opiniones. De nuestro entorno (familiar, personal, empresarial...), hemos escuchado informaciones, opiniones, juicios... a los que les hemos dado credibilidad, fuerza, los hemos adoptado plenamente y es entonces cuando todas estas opiniones y juicios pasan a formar parte de lo que se denomina "currículum social".

- ❖ ¿Cuál es tu currículum social, cuáles son tus etiquetas, cómo te etiquetan, tus compañeros, tu familia, tu mismo...?
- ❖ ¿Cuáles nos ayudan y consideramos nuestros puntos fuertes?
- ❖ ¿Pero siempre son positivas esas etiquetas?
- ❖ ¿Cuáles no nos ayudan y consideramos parásitos que merman nuestras energías?
- ❖ ¿O realmente son todas limitadoras?

Ejemplo: en su centro de trabajo, Sonia es considerada como una persona muy responsable, cualidad o etiqueta con la cual ella misma se identifica. Qué ocurre el día o la temporada que, por diversas razones, Sonia no llega al nivel de responsabilidad esperado por los demás, ¿cómo se sentirá ella si percibe que no llega a cubrir "siempre" sus expectativas?

Las etiquetas, incluso aquellas que consideramos positivas, no lo son. Algunas de estas etiquetas nos pueden perseguir como verdaderos obstáculos, que nos impiden ejercer nuestro derecho al cambio, a elegir nuestra forma de actuar y comportarnos.

Lo interesante es reflexionar y averiguar:

- ❖ ¿Cuál es nuestro currículum social?
- ❖ ¿Cuál es el currículum social que otorgamos a los demás?
- ❖ ¿Cómo influye este currículum social en nuestra comunicación intrapersonal e interpersonal?
- ❖ ¿Cómo nos estamos autolimitando o limitamos a los demás?

No olvidemos que las etiquetas referidas a nosotros mismos o a otras personas a menudo son "falsas" aunque en ocasiones las conductas se ajusten a esa etiqueta.

Por ejemplo, que Lucía haya cometido un error de impulsividad en una cita, significa que... es siempre impulsiva, ¿es siempre impulsiva en todos los ámbitos de su vida?, y aquí la palabra central es "siempre".

Otro ejemplo podría ser: si alguna vez Sergio ha olvidado informar de una incidencia, no significa que sea irresponsable, sino que en esa situación concreta ha olvidado trasladar esa información. Por muy cómoda que sea una etiqueta no debemos pegárnosla porque siempre son limitadoras y obstáculos para el cambio, la mejora y la conducta asertiva.

¿Cómo despegarnos de esas etiquetas?

1. Reconocer: toma de conciencia.
2. Aceptar.
3. Acción correctiva.

Para corregir algo lo primero es saber exactamente de forma muy concreta qué tenemos que corregir. El primer paso es reflexionar para saber qué etiquetas llevamos y también qué etiquetas colgamos a los demás, para después aceptar que, si en algún momento me han colgado o he colgado alguna etiqueta, algo ocurrió para que eso sucediera, algo hice que me clasificó en esa categoría.

Es importante aceptar la opinión de los demás y pensar que si muchos coinciden, algún fundamento hay para ello. Para después, y si así lo quiero, cambiar de estilo o adquirir las habilidades que me permitan expresarme o actuar de otro modo, para no contribuir al mantenimiento de esa etiqueta.

EL ARTE DE LA CRÍTICA CONSTRUCTIVA DENTRO DE UNA COMUNICACIÓN POSITIVA Y EMPÁTICA

“Habla sólo si lo que tienes que decir es mejor que el silencio”

Exponer críticas

La crítica es expresar un juicio sobre una persona, objeto o cosa. No tiene por qué ser negativo y la clave es hacerla con un formato positivo.

Vamos a utilizar una clasificación muy básica. Según la forma:

- ❖ **Correcta:** transmitir el mensaje sin faltar al respeto utilizando la comunicación verbal o no verbal o ambas. Desde el estilo comunicativo asertivo.
- ❖ **Incorrecta:** transmitir el mensaje faltando al respeto utilizando la comunicación verbal o no verbal o ambas.

Normalmente, cuando se realizan críticas de forma correcta el resultado se inclina hacia una interpretación positiva del que la recibe, pero habrá ocasiones en que esto no ocurra y la interpretación de dicha crítica sea negativa, es por ello que es aconsejable realizar un análisis previo de la situación concreta, antes de realizar una crítica, para analizar el posible coste, teniendo en cuenta tres aspectos:

- ❖ Coste emocional.
- ❖ Consecución del objetivo.
- ❖ Cómo afecta a nuestras relaciones.

Si después de este análisis, se decide realizar una crítica, hay que tener en cuenta los siguientes elementos:

- ❖ **Elegir el momento adecuado:** en dos vertientes, tanto para mí como para el otro. A veces hay que "fabricarlo" generando un ambiente positivo. Pero sin exagerar, el clima debe ser "natural". ¿Expresamos críticas delante de otras personas? ¿Lo hacemos cuando estamos alterados?
- ❖ **Realizar un cambio de perspectiva:** colocándonos en el lugar del otro, entendiendo los hechos, situaciones y emociones que pudieron llevar al otro a hacer lo que hizo.
- ❖ **Por favor, de una en una y, si hay varias, en orden:** empezamos con una y hasta que no esté zanjada no proseguir con la siguiente. Si el ambiente se enrarece, una vez zanjada esa crítica, no proseguimos, dado que no es el mejor momento y lo posponemos hasta que el momento nos sea propicio.

Pasos para formular críticas adecuadamente:

1. Ponerse en el lugar del otro para una comprensión más global, esto no implica estar de acuerdo.
2. Trasladar a hechos concretos el comportamiento de la otra persona. Esto es muy útil, pues de esta forma nos centramos en la persona no en lo que hace, y dado que estamos solicitando o sugiriendo un cambio, el centrarnos en hechos hace que la persona sepa exactamente qué es lo que tiene que cambiar, si al final decide hacerlo.
3. Exponer cómo nos afecta su comportamiento a nivel emocional y/o conductual. Nuestra intención y nuestras palabras tienen que ir dirigidas a informar no a manipular.
4. Solicitar y/o dar alternativas.
5. Insistir en los beneficios que vemos del posible cambio de conducta.
6. Exponer que el cambio es decisión última de él.
7. Dar las gracias explícitamente por haber sido escuchados.

Recibir críticas

Cuando nos expresan adecuadamente una crítica es un hecho digno de agradecimiento, dado que ello supone un esfuerzo. Recibir críticas requiere a su vez tener sentido de autocritica, precisa de calma y un alto nivel de escucha (nivel 3) para atender el contenido completo de la crítica, e interpretarla como una oportunidad de mejora no como una catástrofe.

De nuevo, vamos a utilizar una clasificación muy básica y similar:

- ❖ **La crítica es acertada y es expresada de forma correcta**
 - Atender hasta que acabe, aunque te resulte costoso.
 - Manejar la posibilidad de que la crítica sea acertada, transmitir que se tendrá en cuenta lo escuchado.
 - Centrarse en el contenido.
 - Compromiso de mejora, se pueden solicitar ideas.
 - Dar un "gracias" por lo escuchado y por cómo se ha dicho.
 - "La mejor defensa es un ataque", evitar responder con otra crítica.
- ❖ **La crítica es acertada y es expresada de forma incorrecta**
 - Atender hasta que acabe, aunque te resulte costoso.
 - Manejar la posibilidad de que la crítica sea acertada, transmitir que se tendrá en cuenta lo escuchado.
 - Centrarse en el contenido.
 - Compromiso de mejora, se pueden solicitar ideas.
 - Dar un "gracias" por lo escuchado.
 - Transmitir desacuerdo por la forma en la que la ha expuesto y pedir el cambio de estas formas ("te agradecería que la próxima vez me lo expusieras sin gritar").
- ❖ **La crítica no es acertada y te lo dicen de forma correcta**
 - Atender hasta que acabe, aunque te resulte costoso.
 - Negar de forma asertiva, explicando el desacuerdo con el contenido y agradecer las formas utilizadas.
 - Solicitar más certeza para que se asegure en la siguiente ocasión antes de realizar la crítica.
- ❖ **La crítica no es acertada y te lo dicen de forma incorrecta**
 - Atender hasta que acabe, aunque te resulte costoso.
 - Negar de forma asertiva, explicando el desacuerdo con el contenido.
 - Solicitar cambio.

Cuando la crítica es acertada y otorgada de forma positiva es muy aconsejable utilizar las siguientes tácticas:

- ❖ Petición de detalles, para conseguir la mayor información posible, para que se produzca la mejora, con frases como:
 - “¿Podrías decirme a que te refieres en concreto?”.
 - “¿Qué quieres decir con eso?”.
 - “¿Qué crees que podría cambiar?”.
- ❖ Grado de acuerdo, exponiendo en detalle nuestro nivel de ajuste con la crítica, matizando nuestra posición exacta con lo escuchado, con frases como:
 - “Es verdad que... pero yo diría que...”.
 - “Tienes razón en que aunque yo añadiría...”.
 - “Es cierto cuando dices que pero yo añadiría que...”.

Cuando la crítica es inadecuada, llegando a ser ofensiva se pueden utilizar una serie de estrategias para su manejo.

Veamos algunas de ellas:

- ❖ **Interrogación negativa:** es una estrategia que se puede utilizar, sobre todo, ante críticas que se consideren abusivas. Se trata de realizar numerosas preguntas al interlocutor, sin establecer juicios de valor, estas preguntas tienen por objetivo comprobar si existen motivos para dicha crítica, manteniendo una actitud tranquila, sin mostrarse ofendidos.
 - “¿Quieres explicármelo mejor...?”.
 - “¿Qué quieres decir exactamente...?”.
 - “¿Hay algo más que no te guste...?”.
 - “¿Y qué más?”.
 - “¿Qué inconveniente le encuentras a...?”.
- ❖ **Ignorar selectivamente:** sólo se presta atención a lo que interesa de la crítica para de esa forma solucionar la situación y conseguir nuestra meta, también se ignora la parte ofensiva o hiriente.
- ❖ **Separar los temas:** a través de una escucha activa, establecer si existen varios temas en una sola elocución, y si es así separar los distintos temas, para tratarlos de uno en uno y de esta forma favorecer la claridad y tranquilidad durante la comunicación.
- ❖ **Desarmar la ira:** nos centramos en el hecho de que la otra persona está enfadada, y que en cuanto la persona abandone la emoción de enfado, nos centraremos en el contenido y sólo hablaremos cuando la emoción de enfado sea abandonada: “Veo que estas enfadada, y quisiera hablar contigo, nos sentamos y hablamos tranquilamente, pero una vez que nos hayamos calmado”.
- ❖ **Ofrecer disculpas:** en ocasiones se puede sentir que el comportamiento ha sido incorrecto, si se da esta situación ofrecer disculpas es la opción más correcta y sencilla.

Resumiendo, cuando nos toque criticar:

1. Asegurarse de que las críticas están basadas en hechos contrastados, no son opiniones.
2. Críticas centradas en lo fundamental, abandonando los detalles.
3. En ningún momento dirigir la crítica a la persona, sino a su acción concreta.
4. Durante la exposición de la crítica es preciso realizar un análisis permanente, que dirija para proseguir, cesar o redirigir el planteamiento, seleccionando las habilidades de comunicación verbales y no verbales más adecuadas dada la situación.
5. Definir con claridad el objetivo.
6. Sugerir o pedir los cambios, expresándolos de forma clara y precisa.
7. Si viene al caso, elogiamos los cambios que se han propuesto o que ya se han producido reconociendo el esfuerzo.

Cuando lo que toca es recibir la crítica:

Recibir las críticas como una oportunidad para saber cuáles son nuestras posibles áreas de mejora, es un regalo que hay que escuchar atentamente, mostrando conformidad completa o no con lo contado y por supuesto agradeciendo esas palabras.

Asumiendo el compromiso de cambio en aquellos elementos que consideramos mejorables, o también en ocasiones pidiendo alternativas a quien nos otorga la crítica.

Todo acompañado si lo deseamos de expresión abierta de nuestras emociones y también negando de forma asertiva si consideramos que dicha crítica es inadecuada.

Mensajes más, más, menos, más (++--)

Quizá, la mejor manera de explicar este concepto sea través de un ejemplo. Imaginemos que los padres de Samuel nos preguntan nuestra opinión sobre lo que nosotros creemos hiperactividad y decidimos exponer nuestra opinión y aconsejar que acudan a un psicólogo o neurólogo. Convocamos una reunión en la que el objetivo prioritario es comunicar mi opinión, que han pedido expresamente.

Ahora imaginemos que inicio la reunión de la siguiente forma, con las siguientes palabras: "Yo he observado conductas negativas en Samuel (-), ciertos comportamientos de impulsividad (-) y necesita ayuda (-), para ver si así se consigue que escuche y se tranquilice (-). No presta atención (-) y tampoco es capaz de estarse quieto (-), le cuesta mucho parar (-), y no para de cambiar constantemente de actividad (-). Creo que no sois conscientes de sus problemas (-), no veis dónde está realmente (-) y estáis centrados en sus puntos positivos (-), sin poner límites (-). He pensado en que necesita acudir a un

psicólogo para ser valorado (-), para que no siga comportándose tan mal (-) y os centréis en sus dificultades (-) que tantos problemas le están generando (-)".

Todos los mensajes son menos, menos, menos y menos.

Pueden ser ciertos, basados en datos, no discutibles... Pero, ¿qué efecto generan en quien los escucha?, ¿abrirán o cerrarán la comunicación? Es más, ¿se puede calificar este discurso de comunicación positiva?

¿Qué podemos hacer cuando queremos establecer canales de comunicación positiva, pero los datos, el contenido a transmitir no es tan positivo? El secreto se encuentra en los mensajes más, más, menos, más.

Veamos un ejemplo, siguiendo con la situación expuesta anteriormente:

"He observado muchas cosas positivas en Samuel (+), es un chico al que le encanta moverse, correr, jugar (+), aunque no es el primero en sentarse para escuchar cuando se le pide (-), y también es un charlatán de mucho cuidado, no para de hablar y cantar, le encanta, tiene un vocabulario genial para su edad (+). Destaca sobre los demás en todo lo que tiene que ver con el lenguaje (+), tiene mucha información sobre el mundo y tiene cada respuesta que te deja con la boca abierta (+); sin embargo, le cuesta escuchar, centrarse en una actividad lo que conlleva dificultades en el colegio como me habéis contado (-) y sé que vosotros no queréis mantener esta situación, os conozco (+). Quiero sugeriros un plan para estudiar lo que está sucediendo y conociendoos sé que me vais a escuchar (+), pienso que debéis acudir a un profesional para valorar (+), y aunque como es lógico, os preocupe saber que existe una posible hiperactividad (-) pero estoy segura que con esa valoración sabremos qué hacer para que Samuel mejore (+). Os puedo dar una lista de profesionales magníficos (+), con esos recursos, vuestra perseverancia y sabiendo cómo es Samuel (+) y aunque la dificultad está ahí estoy segura que todo se irá solucionando (+). Por favor contadme ¿Qué os parece?"

El contenido del mensaje es el mismo pero la forma de hacerlo ha variado completamente. Estamos delante de un mensaje más, más, menos, más.

Son mensajes que requieren práctica, positividad y sobre todo que la persona que los emite se los crea, tiene que haber transparencia, honestidad, si no es así, el otro lo notará y tendrá el mismo efecto que cuando escuchamos discursos de políticos que no solo no nos los creemos, sino que además los rechazamos, cerrando nuestra receptividad.

Sin embargo, cuando el mensaje es coherente, honesto y transparente puede tener un efecto muy poderoso, todos hemos recibido alguna vez este tipo de mensajes y hemos sentido cómo nos movilizan, cuando esto sucede estamos hablando de: **comunicación positiva donde a menudo nos conducen al siguiente nivel, el empático.**

BASES PARA UNA COMUNICACIÓN POSITIVA. FACTORES QUE PRODUCEN EMPATÍA

Algunas de las estrategias que podemos emplear para alcanzar una comunicación positiva son tan sencillas como las siguientes:

- ❖ **Empezar siempre escuchando al otro**, recopilando datos sobre lo que piensa, sus emociones.
- ❖ **Al criticar a otra persona, hablar de lo que hace, no de lo que es.** Las etiquetas no ayudan a que la persona cambie, sino que refuerzan su postura. Hablar de lo que es una persona sería: "te has vuelto a olvidar de comunicarme esta incidencia. Eres un desastre"; mientras que hablar de lo que hace sería: "te has olvidado de comunicarme este problema. Me he quedado cuadrículada cuando me lo han dicho".
- ❖ **Plantear los temas de uno en uno.** No "aprovechar" que se está hablando, por ejemplo, sobre la impuntualidad, para reprocharle además que es poco metódico, u olvidadizo y que no es eficiente.
- ❖ **No acumular emociones negativas sin comunicarlas.** Ya que producirían un estallido que conduciría a una hostilidad destructiva.
- ❖ **No hablar del pasado.** Rememorar antiguas ventajas o sacar a relucir los "trapos sucios" del pasado, no sólo no aporta nada provechoso, sino que despierta malos sentimientos. Muchas veces resulta complicado no "sacar trapos sucios" del pasado. Sin embargo, cuando se discuta una dificultad con alguien, es aconsejable que la conversación se centre en el presente y/o en el futuro, no en el pasado. Desde un punto de vista constructivo, la comunicación nos dirige hacia la acción, sirve para cambiar. El pasado sólo debe sacarse a colación con fines constructivos, para utilizarlo de modelo cuando ha sido bueno y se intenta volver a poner en marcha conductas positivas quizá algo olvidadas. Pero es evidente que el pasado no puede cambiarse; por tanto, hay que dirigir las energías al presente y al futuro.
- ❖ **Ser específico.** Si reflexionamos, veremos las ventajas de trabajar para ser específicos a la hora de transmitirle una petición a otra persona. Lo corriente es que hablemos de forma muy general, pensando que el otro comprende hasta la última de nuestras intenciones, pero la única forma de asegurarse de que realmente es así, es decir exactamente lo que queremos decir. Por ejemplo: decir "dime a qué hora se acostó ayer Enrique" en vez de "no me estás diciendo a qué hora se acostó ayer Enrique...".

Ser específico, concreto, preciso, es una de las normas fundamentales de la comunicación. Después de una comunicación específica, hay cambios; es una forma concreta de caminar. Cuando se es inespecífico, rara vez cambia nada. Si por ejemplo, nos sentimos poco apoyados y lo precisamos, no le digas únicamente algo así: "no sigues mis pautas", "no tienes en cuenta lo que hablamos", "no pones en práctica mis ideas para cambiar". Aunque tal formulación exprese una acción, es indirecta, y si no hacemos una propuesta específica, probablemente las cosas no cambiarán. Sería apropiado añadir algo más. Por ejemplo: "¿Qué te parece si mantenemos una reunión mensual, únicamente para exponer ideas, fórmulas nuevas, planificar planes de acción concretos...?"

- ❖ **Evitar las generalizaciones.** Los términos "siempre" y "nunca" raras veces son ciertos y tienden a formar etiquetas. Es diferente decir: "últimamente el niño está ausente" que "siempre está en las nubes". Para ser justos y honestos, para llegar a acuerdos, para producir cambios, resultan más efectivas expresiones del tipo: "la mayoría de veces", "en ocasiones", "algunas veces", "frecuentemente". Son formas de expresión que permiten una valoración correcta y más justa.
- ❖ **Ser breve.** Repetir varias veces lo mismo con distintas palabras, o alargar excesivamente el planteamiento, no es agradable para quien escucha. Produce la sensación de ser tratado como alguien de pocas habilidades. En todo caso, corre el peligro de que le rehúyan por pesado cuando empiece a hablar. Hay que recordar que: "Lo bueno, si breve, dos veces bueno".
- ❖ **Cuidar la comunicación no verbal.** Para ello, se tendrá en cuenta lo siguiente:
 - La comunicación no verbal debe ser coherente con la verbal. Decir "te escucho" con cara de aburrimiento dejará a la otra persona peor que si no se hubiera dicho nada.
 - Contacto visual. Cuando hablamos y escuchamos a los demás, les miramos. Si no lo hacemos, algo no cuadra, y lo más probable es que nuestro interlocutor piense que "si no me mira es que realmente esta conversación no le interesa".
 - Utilizar el tono emocional adecuado para la situación.
 - En resumen: coherencia entre el LENGUAJE, CUERPO Y EMOCIÓN.
- ❖ **Elegir el lugar y el momento adecuados.** En ocasiones, un buen estilo comunicativo, un modelo coherente o un contenido adecuado pueden no funcionar si no se ha escogido el momento adecuado para transmitirlo o entablar una relación. Es fundamental cuidar los elementos que se refieren al momento en el que se establece la comunicación:
 - El ambiente: el lugar, el ruido que exista, el nivel de intimidad...
 - Si vamos a criticar o pedir explicaciones debemos estar a solas.
 - Si vamos a elogiarlo, suele ser mucho más efectivo (hay excepciones) que esté con otras personas importantes para él.

- Si ha comenzado una discusión y observamos que se nos va de las manos o que no se da la situación adecuada utilizaremos palabras como: "si te parece podemos continuar hablando esto en...".
- ❖ **Centrarse en los hechos.** Es habitual la tendencia que tenemos a interpretar aquello que vemos para extraerle un significado. Esto es algo completamente normal, ya que somos seres que para comprender el mundo tan complejo que nos rodea, lo clasificamos para hacerlo un poco más sencillo. Sin embargo, estas interpretaciones tienen un margen de error importante, porque la mente al no ser una máquina perfecta, tiende a distorsionar la realidad. Por ello, a la hora de comunicarnos con los demás, es importante quedarnos con los hechos, sin interpretarlos. Por ejemplo, decir "lo hace para escaquearse" es una interpretación de las supuestas intenciones del otro. Sería mejor decir "me causa problemas cuando se levanta siete veces durante...".
- ❖ **La virtud de expresarse en positivo.** Es posible que no nos demos cuenta de que a veces comunicamos lo que deseamos diciendo lo que no queremos. En sí mismo, es una contradicción. Si dices lo que no quieres, nuestro interlocutor comprende eso que no deseas. Resumiendo, si quieres que los demás realicen algo, es mejor decir y pedir lo que deseas que hagan en lugar de decirle "lo que no tiene que hacer". Por ejemplo: a un niño es mejor decirle "toma, coge este lápiz y pinta en este trozo de papel", en lugar de estar todo el rato diciéndole "no toques eso", "no hagas lo otro", "no toques lo de más allá"... A la pareja o a una amiga le diremos "me gustaría que me llamaras los fines de semana para ir al cine", en lugar de decirle "no me haces caso".
- ❖ **La elegancia de dejar terminar.** Conviene asegurarse de que el otro se ha expresado completamente para iniciar nuestra elocución o reaccionar. Con frecuencia tendemos a interrumpir al otro cuando pensamos que ya tenemos suficientes elementos para opinar. El riesgo que corremos es malinterpretar al otro y reaccionar impulsivamente.

Las cinco claves

Este apartado es un resumen de un excelente libro de comunicación: [La isla de los cinco faros](#), de Ramón Cortes. La teoría plantea cinco sencillas claves para conseguir un único objetivo: mejorar nuestra comunicación y hacerla más memorable, persuasiva y convincente. Las tres primeras claves hacen referencia a la construcción y planificación del mensaje que se quiere dar. Las dos últimas versan sobre el acto de comunicar en sí mismo, es decir, sobre su escenificación.

Estas son las cinco claves:

1. **Un único gran mensaje...** Nos comunicamos para transmitir una idea. Y el emisor debe ser el primero



en tenerla clara. Antes de cada comunicación, es preciso pensar qué es exactamente lo que se quiere decir. Tenemos que poder escribirlo en una sola frase, una frase que debemos tener presente en todo momento. Si no somos capaces de hacer este ejercicio de concreción, o no tenemos nada que decir, o lo que tenemos que decir es demasiado complejo, debemos reformularlo. Cuando queremos decir demasiadas cosas corremos el riesgo de que ninguna llegue con claridad. Se diluye el mensaje y las ideas acaban compitiendo unas con otras. Eso no significa que nos limitemos a exponer una única idea. Significa que el resto de explicaciones tienen que estar a su servicio. Cualquier argumentación, ejemplo o detalle tiene que girar en torno a la idea principal, la que la gente finalmente recuerde. Tener una única idea en mente, tenerla clara y concentrarse en ella es la única garantía de poder llegar a los demás.

Los faros brillan en medio de la noche con un único mensaje. Nosotros podemos brillar con una única idea valiosa, que sea recibida por la gente que nos escucha como un verdadero regalo.

- 2. Contar de forma memorable...** Nuestro mensaje compite con la infinidad de otros mensajes que todos recibimos a diario. Para que recuerden nuestro mensaje tenemos que hacerlo especialmente interesante. Y eso puede conseguirse a través de las historias. Las historias se fijan en la mente, lo cual rara vez logra la mera información, a no ser que sea especialmente relevante para alguien. Las historias se personalizan, toman multitud de significados, y multiplican el potencial del impacto de un mensaje y, en consecuencia, las posibilidades de que sea recordado. Cuando tengas tu idea -única y grande- encuentra una manera interesante de hacerla llegar a la gente. Rehúye la literalidad. Utiliza tu creatividad. Construye una historia, piensa en metáforas, en comparaciones, en una manera de contarla que sea sugestiva y sorprendente. Es la clave para que sea recordada y pase por encima del resto de impactos con los que nos bombardean todos los días.

Los faros iluminan con una luz peculiar, que sobresale por encima de las demás. Nosotros podemos hacer sobresalir nuestra idea a través de una historia, una metáfora, una anécdota o cualquier otra construcción retórica que la haga memorable.

- 3. ...Con un lenguaje que conecte...** El lenguaje que escojamos para comunicarnos dependerá de aquellos a quienes va dirigido el mensaje, no de nosotros. Tener o crear un lenguaje propio es un error que nos aleja de nuestros interlocutores. El lenguaje que utilizamos habla de nosotros. Nos retrata. Dice si somos fríos, pedantes, o todo lo contrario, cálidos y humildes. Escoger el lenguaje según nuestros interlocutores ya de por sí significa algo: que hemos pensado en ellos.

Y el lenguaje no sólo se refiere al vocabulario. Se refiere también a los ejemplos, las situaciones y la construcción de las frases. El ritmo, el tono, la duración. El conjunto de nuestra exposición, en definitiva. Coge tu historia, ponte en la piel de los que tienen que escucharla y reescríbela de arriba abajo pensando en ellos, adaptando cada detalle.

Los faros se entienden a la perfección con los navegantes porque comparten un lenguaje. Nosotros podemos establecer una conexión con la gente, si en lugar de utilizar nuestro propio lenguaje, nos adaptamos en cada caso a quienes nos escuchan.

4. **...Teniendo en cuenta que el mensaje que vale es el que capta la gente...** Una vez que hemos construido el mensaje -un único gran mensaje, contando de forma interesante, con un lenguaje que conecte-, hay que trabajar su escenificación. Lo primero que tenemos que pensar es que la gente nunca entiende exactamente lo que nosotros queremos decirles, y que lo que cuenta es lo que ellos entienden. No importa lo que nosotros tengamos intención de decir, sino lo que capte la gente. Entre lo que queremos decir y lo que realmente decimos (que es lo que capta la gente) están nuestros sentimientos. Podemos tener una determinada intención en el momento de comunicarnos, pero si no somos conscientes de nuestros sentimientos, puede darse el caso de que estemos dando un mensaje completamente diferente del que queremos dar. Por eso, debemos estar, en todo momento, en contacto con nuestros sentimientos. Si los ignoramos, no sabemos lo que estamos comunicando. Más vale no comunicar si reconocemos en nosotros sentimientos que pueden distorsionar nuestro mensaje, porque no podremos esconderlos. La gente lo captará por el tono de nuestra voz. Ellos pueden oírlo. Nosotros no. Y precisamente por esta razón, porque no podemos escuchar el tono de nuestra voz, también debemos observar en todo momento a los interlocutores. Tenemos que mirarlos a los ojos. Leer sus reacciones. Y ser capaces de cambiar la comunicación en todo momento en función de las reacciones que percibamos.

Igual que no importa la luz que sale del faro sino cómo la recibe el navegante, nosotros tenemos que estar pendientes de lo que recibe la gente, independientemente de lo que creamos que les estamos diciendo.

5. **...Invitar en vez de intentar convencer...** Cuando intentamos convencer, no convencemos. Sólo si nosotros estamos convencidos de lo que decimos y somos capaces de transmitirlo, tenemos la oportunidad de resultar convincentes. Con la ilusión y el convencimiento que nos son propios, debemos invitar a la gente a compartir nuestro mensaje. Convencer a los demás no puede ser nuestro objetivo. Nuestro objetivo es mostrarnos convencidos, contagiar entusiasmo, y hacer que

la gente se acerque (¡sólo si quiere!) en vez de arrastrarla hacia nosotros, como hacemos a menudo. Esto significa que hemos de cambiar nuestro discurso. Tenemos que evitar las afirmaciones categóricas, el tono imperativo, las opiniones taxativas y el empleo en querer las comunicaciones de "arriba-abajo". Tenemos que comunicarnos con respeto mutuo, de tú a tú. Con aceptación de las discrepancias y ofreciendo la libertad de compartir o no lo que estamos comunicando. En el momento mismo de la comunicación, tenemos que respetar a la gente. Evitar los monólogos y dejar espacio a sus opiniones. Escuchar y reflexionar. No rechazar otras visiones. No defender encarnizadamente nuestras opiniones porque eso, sin duda, es lo que menos convence. Así como los faros invitan a acercarse sin ningún tipo de coacción, tenemos que invitar a compartir nuestro mensaje sin arrastrar ni empujar a nadie. Respetar la libertad de las personas es la única manera de conseguir su convencimiento Y todo ello, ¡tratando de provocar emociones! En la construcción de nuestro mensaje y en el acto mismo de la comunicación debemos conseguir "tocar" a la gente. Llegar a su corazón. Olvidamos las cosas que solo entendemos. Recordamos siempre las cosas que, además de entender, sentimos.

Ya se ha dicho en varias ocasiones que la comunicación positiva induce al cambio, a la movilización. La comunicación es una potente herramienta movilizadora, y lo que precisa es, como otras habilidades, **práctica, práctica y práctica**

Plan de acción

La palabra aprender proviene del latín y significa apoderarse, tomar algo, incorporar... durante la infancia se aprende constantemente y la motivación hacia el cambio es muy alta; sin embargo, a medida que crecemos es como si se fuera perdiendo y nos costara afrontar nuevos aprendizajes y cambios.

Parece ser que, como adultos, lo habitual es que se afronten los cambios cuando no se tiene más remedio, cuando se necesita asumir las consecuencias negativas de no hacerlo. Cuántas personas empiezan a hacer ejercicio y a comer sano después de tener un infarto... pero como dice el Dr. Valentín Valls, cardiólogo del Hospital Clínico de Barcelona, "no dejes que el infarto se convierta en tu maestro". No es necesario llegar a estos extremos para reflexionar acerca de los cambios positivos que podemos incluir en nuestra forma de actuar.



Leemos, vamos a cursos, recopilamos información, pero obtener información no es suficiente para introducir cambios en nuestra forma de hacer. No debemos confundir información con aprendizaje. Por muy informados que estemos de cómo se juega al golf, esto no nos facultará como jugadores.

Un segundo elemento importante para cambiar es modificar lo que tanto decimos “no tengo tiempo”. Esta es una coartada muy popular, pero en realidad cuando se dice que no se tiene tiempo para... lo que en realidad se está diciendo es que no es una prioridad pues, si lo fuera, se encontraría ese tiempo. Cuando decimos que no tenemos tiempo para algo es porque estamos más comprometidos con otra cosa.

Cuando nos comprometemos con algo profundamente, hablamos desde un lugar diferente y utilizamos un lenguaje distinto, y al hacerlo nos cargamos de energía y fuerza. Cuando nos comprometemos con algo, hacemos una elección libre y voluntaria para alcanzar nuestros objetivos y asumimos el coste y el esfuerzo que dicha elección conlleva. Si ya tienes definido un objetivo es el momento de ponerle patas, esto es, concretarlos en un plan de acción concreto. Los pasos de un plan de acción efectivo son muy sencillos:

- ❖ Objetivo claro, conciso, medible y alcanzable.
- ❖ Estrategias que reflejen el camino a seguir para lograr el objetivo.
- ❖ Tareas que describan los pasos exactos para el cumplimiento de las estrategias.
- ❖ Tiempos reales de cumplimiento en inicio y fin de cada tarea.
- ❖ Seguimiento constante y evaluación de cumplimiento.
- ❖ Evaluación final para replanteamiento del plan de acción o elaboración de otro.



PASOS CONCRETOS PARA REALIZAR UN PLAN DE ACCIÓN:

1. ¿Qué quiero modificar, mejorar, de forma general?

Por ejemplo: la escucha

2. ¿Qué voy a modificar o mejorar de forma concreta?

Por ejemplo: la postura corporal cuando escucho

3. ¿Qué voy a hacer?

Por ejemplo: dejar lo que estoy haciendo, colocar mi cuerpo en dirección a... y mirarle

4. ¿Cuándo lo voy a hacer?

Por ejemplo: cuando inicien una conversación conmigo

5. ¿Cómo lo voy a hacer? (pasos concretos y específicos de aplicación: intensidad, duración, ¿con quien o quienes?)

6. ¿Cómo voy a medir su efectividad?

Por ejemplo: contabilizando y comprobando el aumento de las conversaciones que se inicien conmigo

7. Próximo paso

Por ejemplo: decidir la siguiente mejora

