

# Escuela Internacional de Coaching Profesional



## **Diplomatura en Inteligencia Emocional y Desarrollo de las Competencias Emocionales**

EICP



## I. LA ESCUCHA COMO ELEMENTO EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Taller del III Simposio Nacional de juventudes, eduquémonos para la convivencia: Grandes Conflictos, Grandes Retos.

Hay muchas definiciones de conflicto, podríamos pensar en una que la define como tensión entre dos fuerzas antagónicas... desde esta perspectiva entonces es que definimos dos dimensiones, dos caminos de relaciones humanas: la que se ve, los famosos HECHOS... incluso a veces nos encontramos diciendo, hablemos sobre los hechos, o concretémonos en los hechos... para ser OBJETIVOS. Y es la que H. Maturana define como Objetividad sin paréntesis y la otra dimensión que es lo profundo y es lo estructural, que tiene que ver con mi historia personal, con ese ser humano que soy yo, con la idea que tengo del mundo, de los demás... (Objetividad) entre paréntesis.



### OBJETIVIDAD SIN PARÉNTESIS

En el camino explicativo de la objetividad sin paréntesis actuamos como si lo que decimos fuese válido en función de su referencia a algo que es independiente de nosotros.

Lo que estoy diciendo es válido porque es objetivo, no porque sea yo quien lo dice, es la realidad son los datos, son las mediciones, no yo, responsables de que lo que yo digo sea válido y si digo que tú estás equivocado, no soy yo quien decide que estás equivocado, sino la realidad

En el camino explicativo de la objetividad sin paréntesis:

- Toda verdad objetiva es universal; es decir válida para cualquier observador, porque es independiente de lo que éste hace.
- La razón se funda siempre en premisas aceptadas a priori.
- Las relaciones humanas no existen en la aceptación mutua.
- El conocimiento da poder y legitima la acción, aunque ésta sea la negación del otro.
- El que está equivocado se niega a si mismo, todo acto de negación de otro desde la legitimidad del conocimiento, es justo.
- La tolerancia es una negación postergada.

Si yo digo por ejemplo yo soy católico, y tú, musulmán, significa que yo como católico tengo acceso al Dios verdadero y tú que no eres católico estás equivocado y lo estás de una manera trascendente que lo niega.

Esto es lo que ocurre en las guerras de Irlanda del norte y en el Líbano, Cada vez que uno adopta la postura de tener acceso privilegiado a una realidad independiente, como ocurre en el camino explicativo de la objetividad sin paréntesis, el que no está con uno está contra uno. En el momento que pretendemos tener acceso a la realidad objetiva, nos apropiamos de la verdad, no aceptamos la legitimidad del mundo del otro y lo negamos de manera irresponsable, sin hacernos cargo de nuestras emociones. A lo más, admitimos temporalmente la presencia del otro tolerando su error.

La tolerancia es una negación postergada.

Tolerar es decir que el otro está equivocado, dejándole estar por un tiempo.

En suma en este camino explicativo operamos aceptando que, en último término, existe una realidad trascendente que valida nuestro conocer y explicar, Y QUE LA UNIVERSALIDAD DEL CONOCIMIENTO SE FUNDA EN TAL OBJETIVIDAD. FÍJENSE QUE NO ME HAGO RESPONSABLE DE INVALIDARTE, ES OTRO EXTERNO A LOS DOS QUE TE INVALIDA Y TODO EN ARAS DE LA OBJETIVIDAD, Qué cómodo!!!

En cambio si me encuentro con el otro, consciente de que no tengo ni puedo tener acceso a una realidad trascendente independiente de mi observar, el otro es tan legítimo como yo, y su realidad es tan legítima como la mía, aunque no me guste y me parezca amenazante para mi existencia. Más aun puedo decidir actuar en contra de ese otro y la realidad que configura con su vivir, pero lo haré bajo mi responsabilidad. Este camino explicativo es lo que Maturana denomina (OBJETIVIDAD) ENTRE PARÉNTESIS

## Diplomatura en Inteligencia Emocional y Desarrollo de las Competencias Emocionales 1

El que a uno le guste la religión católica y a otro la musulmana, no crea una dinámica de negación en la convivencia, porque no importa que el otro no sea como yo. Si no me gusta la religión del otro es cosa mía, y si la niego lo hago responsablemente, porque a mí no me gusta, no porque la otra religión esté equivocada.

No quiero decir con esto que no existen objetos o que no puedo especificar un cierto dominio de referencia que siento como existiendo independiente de mí. Lo que quiero decir es:

### (OBJETIVIDAD) ENTRE PARENTESIS

En el camino explicativo de la objetividad entre paréntesis:

No hay verdad absoluta, ni verdad relativa, sino muchas verdades diferentes en muchos dominios distintos.

Las relaciones humanas existen en la aceptación mutua.

Nos damos cuenta de que depende de nosotros el aceptar o no una cierta reformulación de la experiencia, según un criterio de aceptación que nosotros tenemos en nuestro escuchar.

La validez de las explicaciones que aceptamos se configura en nuestra aceptación y no de manera independiente de ella.

Es darme cuenta de que no puedo pretender que tengo la capacidad de hacer referencia a una realidad independiente de mí. Y me hago cargo de ello en el intento de entender lo que pasa con los fenómenos del conocimiento, del lenguaje y sociales.

Aceptación responsable de las premisas fundamentales de cada uno de los participantes de una relación o de un conflicto.

Ustedes saben que no les estoy diciendo nada nuevo, en el momento en que aceptamos la legitimidad del mundo del otro, el que éste sea musulmán o católico, no es objetable en un sentido trascendente, y si lo objetamos lo hacemos haciéndonos responsables de nuestra objeción en el entendimiento de que ella se justifica sólo en nuestros deseos.

Situándonos en el ámbito escolar, si me sitúo desde la objetividad sin paréntesis le pediría al estudiante que me relate los hechos y luego lo juzgaría de acuerdo al manual de convivencia o a las normas... entonces es la norma quién lo juzga no yo... algo externo a los dos está mediando en nuestra relación. Apelo a una verdad absoluta por fuera de mí, categorizo a los seres humanos, errados, equivocados, etc. Lo invalido y además sólo

Diplomatura en Inteligencia Emocional y Desarrollo de las Competencias Emocionales 1  
resuelvo el problema coyuntural quedando al margen su verdadero sentido. El para qué hace el alumno esto o aquello. Lo dejo de escuchar por más técnica que haya.

El conflicto así, es algo ajeno a mí, hablo desde la razón, desde los hechos, al yo decir seamos objetivos estoy siendo irresponsable frente al conflicto, el responsable es la norma, por eso a los estudiantes les cuesta tanto trabajo aceptar la norma como asumir las consecuencias.

El mediador debe de instaurarse desde la (objetividad) entre paréntesis, sino, seguirá pensando que el conflicto es de los otros dos y que nada tiene que ver con él.

Ahora llegamos a la parte de la escucha ¿Qué es entonces escuchar?

---

### De lo que habla Maturana es:

- Aceptación del otro como legítimo otro en la convivencia.
- Construcción de una respuesta intersubjetiva.
- Escuchar significa reconocerse en mi propia historia de vida para instaurarme en la objetividad entre paréntesis y reconociendo mis propias alianzas inconscientes tratar de ser lo más justo posible.

### Escuchar:



- Significa sintonizarme con mi propia narrativa interior, con mis sombras.
- Escuchar es conectarme con mi capacidad metafórica, con mi simbolización.
- Entonces la escucha empieza conmigo.

---

Luis Carlos Restrepo habla de diálogos afectivos y diálogos funcionales. Es importante aprender a diferenciar entre ambos, ubicando su frecuencia y proporción al interior de nuestras relaciones.

## Diálogos funcionales:



- Están centrados exclusivamente en criterios de eficiencia, que condicionan nuestra seguridad al sometimiento a normas arbitrarias e impositivas.
- Se usa un lenguaje operativo y están mediados por objetos, tareas o patrones de eficiencia que impiden el encuentro intersubjetivo de las personas.
- Siempre hay uno que manda y otro que obedece.

En este tipo de diálogo se impide la emergencia de la singularidad, máxime cuando el cumplimiento de la orden se logra recurriendo al chantaje afectivo. Están orientados a lograr eficiencia, a imponer una verdad o afianzar la autoridad. Son necesarios para la eficacia productiva y son típicos del ambiente militar, o empresarial, pero resultan funestos cuando se entronizan en la intimidad. Aquí se constituyen los factores de riesgo y generan frustración y violencia como resultado del aislamiento afectivo a que se somete a las personas.

## Diálogos Afectivos o Lúdicos:

- Llevan al descubrimiento afectivo, sin temor a ser censurados.
- No existe expectativa de control o eficiencia.
- Permite explorar la fantasía y generar sentido con el otro.
- Existen dos interlocutores que se entregan al juego interpersonal lleno de vivencias y de cuerpo.

## Diplomatura en Inteligencia Emocional y Desarrollo de las Competencias Emocionales 1

El lenguaje utilizado en este tipo de diálogos no es unívoco como el concepto, sino equívoco como la metáfora, que es su forma de expresión más natural. Constituyen un lenguaje propio de la intimidad, actuando como factores protectores. Maturana llama a este diálogo el lenguajear, la construcción de convivencia... Para retomar a Maturana la (objetividad) entre paréntesis privilegia los diálogos afectivos...

La escucha como elemento en la resolución de conflictos implica reconocer al otro como legítimo otro, y es esto lo que Maturana ha denominado Conspiración Ontológica. La comunicación humana es entonces racionalidad y sensibilidad.

A pesar de que sonaría incongruente hablar de una técnica para comunicarnos voy a hablar de una técnica con sentido, que más que una técnica es un estilo de vida. No de la objetividad para obligar sino para construir entre los dos, hablaremos de los tres principios fundamentales para las relaciones interpersonales:

### Fundamentos para las relaciones interpersonales:

1. Cuidar la autoestima.
2. Enfocar el problema, no la personalidad.
3. Comunicación empática y asertiva.

### PRIMER PRINCIPIO: Cuidar la autoestima:

- Autoestima es el sentimiento que acompaña al auto-concepto.
- Auto-concepto es la idea u opinión que se tiene sobre sí mismo.
- Es una valoración continua de sí mismo, una convicción de lo que puede o no puede hacer.
- Es el sentido de valía que se tiene de sí mismo.

Recuerden que cuando yo me comunico con otro lo hago desde mi historia personal y todo tiene que ver conmigo y con el otro...

Cuidar la autoestima del otro como técnica se instaura como reconocimiento del otro. A pesar de que usted no sepa la técnica, pero si observa en su cotidianidad el



Diplomatura en Inteligencia Emocional y Desarrollo de las Competencias Emocionales 1  
reconocimiento del otro, termina cuidando la autoestima del otro, uno descubre haciendo camino al andar.

## SEGUNDO PRINCIPIO: Enfocar el problema, no la personalidad

Comportamiento es todo lo que se puede observar que hace una persona, hechos, actuaciones, situaciones, etc.

Personalidad es el conjunto de características que tiene una persona que no se puede ver en el individuo, sino que se infiere de su comportamiento repetitivo. Son características relativamente estables.

Comportamiento es todo lo que se puede observar que hace una persona, hechos, actuaciones, situaciones, etc. Personalidad es el conjunto de características que tiene una persona que no se puede ver en el individuo sino que se infiere de su comportamiento repetitivo. Son características más estables. Generalizo: siempre, nunca. Generalizar, calificar, o acusar genera sentimientos de injusticia. Siempre llegando tarde, nunca entrega nada a tiempo, etc. Etiquetamos, categorizamos en cajones a priori, nos creemos con la verdad absoluta, yo desde mi saber te descalifico. El juzgar privilegia los diálogos funcionales. Describir el comportamiento y preguntar qué pasa, los afectivos. Me refiero a usted y a mí, que me afecta lo que hiciste. No entregamos el trabajo... ¿qué te pasó? Si yo hago referencia a lo circunstancial, hago referencia a que ese ser humano puede cambiar, no es... sino que está.

Parece funcional, pero hay que hacerla con sentido. Significa hablar sobre los hechos, que es simplemente, no atacar al otro.

## TERCER PRINCIPIO: Comunicación empática y asertiva:

Empatía es la capacidad de ponerse en el lugar del otro para ver las cosas como el otro las ve, comprendiendo los sentimientos y las actitudes.

Detrás de toda idea hay un sentimiento, sobre todo cuando se está angustiado.

Escuchar empáticamente es tener la capacidad de que el otro me importe, reconociéndolo como mismísimo otro en la convivencia.

## Asertividad:

- Capacidad que tienen las personas para defender sus derechos personales, sin violentar los ajenos.
- Es el arte de saber balancear los derechos y deberes sin enredarlos.
- Es la posibilidad de expresar lo que siento y pienso, asumiendo la objetividad entre paréntesis y la conspiración ontológica.



## Diplomatura en Inteligencia Emocional y Desarrollo de las Competencias Emocionales 1

Las personas que tienen buena autoestima podrán obviamente expresarse empática y asertivamente. Esta escucha es nuestro reto.

Ponerse en los zapatos del otro es escucharlo desde mí, tratando de descentrarme, sin negarlo, por el contrario reconciliándome con sus premisas y haciendo una decisión consciente y racional de escuchar.

Recordemos: Cuanto más cerca física y psicológicamente estemos del otro, más esfuerzo necesitamos para escuchar.

### -Reflexiones sobre el Observador y lo Observado. Humberto Maturana

Vivimos en una cultura centrada en afirmaciones cognoscitivas. Hablamos, exigimos, juzgamos y apreciamos el conocimiento de las distintas personas que nos rodean y la nuestra.

El conocimiento de la realidad sobre las cosas y el conocimiento de la verdad, configuran los aspectos del vivir.

Por lo tanto, a esta temática, la del conocer como son las cosas, la denominamos “**La biología del conocer**”. Vivimos haciendo y rechazando afirmaciones cognoscitivas, peleamos por el conocimiento.

Debemos entender que somos Seres vivos, lo que demuestra que el conocer es un fenómeno biológico, es decir, que el fenómeno del conocer es como es en tanto se realice en el vivir cotidiano de todos nosotros, de los seres humanos en general.



Todos nosotros sabemos que cuando se interrumpe la biología, se acaba el conocimiento, cuando un ser humano se muere se acaba el conocer, y esto es así independientemente de las creencias particulares de cada uno de nosotros en cuanto a la existencia de otras vidas, por ejemplo.

Más allá del vivir no hay conocimiento.

También, si se altera la biología de una persona, se altera por consecuencia su posibilidad de conocer.

Ejemplo: Si una persona sufre un accidente automovilístico, este produce una alteración en su biología, no se sabe si todas las capacidades que tenía previamente al hecho se mantendrán iguales, pero el conocimiento será diferente.

Diplomatura en Inteligencia Emocional y Desarrollo de las Competencias Emocionales 1  
Hablar de biología es hablar del vivir. Si se interfiere en el vivir, el fenómeno no se da.

Por esto el punto de partida para interpretar o analizar el observador y el observado, debería ser nuestra propia vida cotidiana, la de todos los días, la de todos nosotros y esto es porque precisamente todo lo que sucede, sucede en el acto de vivir de cada día.

Por ejemplo, un Químico no solamente lo es en la Facultad donde dicta cátedra, también lo es en la cocina de su casa cuando se prepara para cocinar. En el proceso de cocinar hay agua con el que lava los alimentos, hay fuego y calor para cocerlos, hay mezcla de sustancias, hay una transformación de los mismos, es decir aplica las técnicas aprendidas en la Química en otra actividad.

Los filósofos hacen una expansión de la explicación cuando contestan preguntas hechas por niños. Por lo tanto, decimos que el conocimiento tiene lugar en nuestra vida cotidiana.

En este camino de razonamiento es válido lo que estoy diciendo porque entrego ciertos criterios para sostener mis dichos y luego de entenderlos, los asistentes podrán aceptar o rechazar.

Ahora, la pregunta que surge es por el observador y por lo observado.



El observador es cualquiera de nosotros.

El observado es aquel o aquello que dice algo sobre una cosa que ha sido separada en el acto de observar.

El observador es el que realiza la acción de observar.

El observador tiene lugar en el observado, el observador es un ser humano en el diario vivir.

El acto de vivir le “pasa a uno”, se encuentra viviendo en la vida, no lo fuerza, simplemente le pasa, y en este suceder del vivir distingue la “Experiencia”.

Dijimos que el observador es un ser vivo en el vivir, el observar pasa en el vivir, en el suceder del vivir, y el observador distingue lo que le pasa por medio del lenguaje. El ser humano es un ser en el lenguaje.

Y es en el vivir que se pregunta ¿Cómo es que yo hago lo que hago? ¿Cómo puedo hacer lo que hago como observador?

Diplomatura en Inteligencia Emocional y Desarrollo de las Competencias Emocionales 1

Pero al plantear o preguntar como se explica el observador lo que hace, estoy pidiendo una explicación. Esta pregunta no se puede contestar.

La pregunta en si tiene como expectativa una respuesta y por esto hay que plantear o considerar la conveniencia de aceptar o no la pregunta.

Si acepto la pregunta – estoy aceptando la posibilidad de una respuesta.

Si no acepto la pregunta – estoy negando hasta la posibilidad de una respuesta.

Si la acepto, es sin culpa, de no ser así, sería una exigencia.

El aceptar la pregunta formulada por el observador en cuanto a lo que se observa, tiene consecuencias, no es trivial. El aceptar la pregunta formulada por el observador, me estoy comprometiendo a buscar la respuesta la cual es una explicación, no digo aceptar lo que se nos da como explicación, pero si a legitimizar la explicación del observador. Nos comprometemos a escuchar la explicación.

Definimos la explicación a una pregunta, en la experiencia y esta experiencia se da en el cotidiano vivir.

Por ejemplo, cuando un niño pregunta a su madre sobre ¿Cómo es que el llego acá?, vemos

La explicación es un proceso propuesto, tal que, si pasa lo que el proceso dice, pasa lo que el proceso intenta explicar.

Las explicaciones son mecanismos generativos, generan lo que se busca explicar.

Luego, pasado el tiempo, y en base a otras experiencias, la explicación puede ser rechazada, desdeñada, lo que producirá la búsqueda de otro proceso, proponiendo otro mecanismo generativo para obtener otra explicación.

Es decir que la explicación es un mecanismo generativo propuesto por un observador. Si no es aceptada por el observador, no es una explicación. Y esto es así cuando escuchamos o damos explicaciones.

Las explicaciones son modos de Relaciones Interpersonales, por que se constituyen en la relación entre personas, entre las cuales surge la pregunta que necesita la respuesta, debiendo satisfacer dos condiciones:

1-Un Aspecto Formal: Ser un Mecanismo Generativo

2-Un Aspecto No Formal: Satisfacer algún criterio que el observador pone en el escuchar, y si es satisfecho, este mecanismo generativo se constituye en explicación.

## Diplomatura en Inteligencia Emocional y Desarrollo de las Competencias Emocionales 1

Los criterios informales pueden ser cualquiera, el que se ponga en el acto de escuchar, habiendo muchos criterios como tantas explicaciones.

En el ejemplo citado, el niño cuando pregunta ¿Cómo estoy acá? recibe como respuesta “porque te traje la cigüeña”, luego, cuando a través de sus experiencias esta respuesta no le sirve y vuelve a pregunta y recibe como segunda respuesta “Te fabricó Mamá” y acepta esto como respuesta a su pregunta, puso otro criterio al escuchar, puede ser el placer que le produce sentirse parte de su madre o el hecho de estar cerca de ella. En ambos casos, tanto en la primera respuesta como en la segunda, estas están relacionadas con las experiencias de ese niño.

El mecanismo generativo es propuesto en un Campo experimental, lo que se realiza o se produce en el cotidiano vivir.

Es decir, hay muchos criterios para usar como criterios de aceptación adicionales al criterio formal que uno pone el explicar.

Explicar – Explicación, involucran aspectos formales y aspectos no formales.

**-FORMALES: Mecanismos Generativos.**

**-NO FORMALES: criterios adicionales de aceptación.**

## RECORDEMOS

Las explicaciones, por lo tanto son modos de Relaciones Interpersonales.

Aceptar la pregunta por el observador, es aceptar la propuesta de un mecanismo generativo, haciendo explicito el adicional de escuchar, desde el cual, lo propuesto es aceptado como explicación por el que lo propone.

Cuando se acepta la pregunta hecha por el observador, acepto que las características del observador son secundarias a algún proceso. No son propiedades primarias constitutivas, estas no se explican, estas Son.

Cuando descompongo la luz, observo rayo de colores distintos, en este proceso no hay nada que explicar, se ven simplemente.



Diplomatura en Inteligencia Emocional y Desarrollo de las Competencias Emocionales 1

Si acepto que el color es explicable, debo proponer un mecanismo generativo, ya no es propiedad constitutiva de la luz, tengo que explicarlo.

Si no acepto la pregunta hecha por el observador, no me pregunto nada. Si la acepto me doy cuenta que si no la acepto, trato las habilidades del observador como propiedades constitutivas.

Si acepto la pregunta del observador, puedo distinguir objetos independientes de mí.

Un ejemplo: Sobre la mesa hay un jarro con agua, ahora como puede decir que esto es así.

Si acepto la pregunta, puedo distinguir los objetos independientes de mí. Me pregunto ¿Cómo puede yo saber que está allí?

Si no acepto la pregunta, acepto las propiedades constitutivas ya que tengo las habilidades suficientes para darme cuenta que el jarro contiene agua y está allí.

Cundo aceptamos las preguntas por el observador, todas las preguntas se hacen legítimas.

Cuando no acepto, hay un montón de preguntas que uno no se hace.

Estos dos caminos del conocimiento, el aceptar o rechazar, tienen consecuencias diferentes.

Si explicar es un modo de relaciones interpersonales, la aceptación o no aceptación de la pregunta va a tener consecuencias en el ámbito de las relaciones interpersonales.

Si digo que algo no se puede explicar, no acepto la pregunta hecha por el observador.

¿Qué acepta uno cuando acepta la pregunta hecha por el observador? El poder hacer referencia a algo independiente de uno para poder validar su explicar.

En el ejemplo del jarro de agua sobre la mesa, es mi razón la que me dicta que es un jarro y que contiene agua, es la razón la propiedad que constituye mi habilidad para hacer referencia a algo que está independiente de mí.

Y si me cuestiono la razón, para hacer referencia a algo que está independiente de mí, he aceptado la pregunta del observador.

Si no acepto la pregunta del observador, nos conducimos como si tuviéramos las habilidades constitutivas para hacer referencia a algo independiente de nosotros para validar nuestro explicar.

Este camino se llama el de la “Objetividad”.



Cuando digo “Soy objetivo”, digo que se funde en algo que tiene independencia de mí.

Cuando le digo a alguien “Se objetivo” le estoy diciendo “hace lo que yo digo”

Cuando le digo a alguien “Yo soy objetivo” le estoy diciendo “hace lo que yo digo”.

Porque cuando digo soy objetivo, estoy haciendo referencia a algo independiente de mí.

Este camino explicativo tiene como referencia la realidad.

Cuando le digo a alguien “Tienes que ser realista”, le estoy diciendo “hace lo que yo digo”.

Cuando le digo a alguien “Yo soy realista”, le estoy diciendo “hace lo que yo digo”.

Esta forma de relaciones interpersonales es la Exigencia.

Si algo es válido, no lo es porque yo lo digo, es porque se funde en algo que es independiente de uno, la afirmación le exige al otro que haga lo que uno está diciendo y de no ser así lo descalificamos tratándolo de inútil, estúpido, inoperante.

También me doy cuenta que en el camino del conocer cometo errores y que el cometerlos surge de no ver la realidad como es.

Si acepto la pregunta veo mis errores de otra manera, los que también tienen que ver con mi biología.

Decimos que alguien miente cuando sostenemos que no es válido lo que esta diciendo. La mentira ocurre cuando ocurre, yo se que no es válido cuando lo estoy diciendo.

En el caso de la equivocación, no pasa cuando está pasando, pasa después. En el momento que estoy diciendo algo tenía elementos para decir lo que digo. No se equivoca cuando se equivocó, se equivocó después.

Cuando uno se equivoca no se da cuenta, se vive la experiencia como válida en el momento en que la vive. Cuando tengo la experiencia, que luego voy a calificar como equivocación, la vivo como válida, no hay manera de distinguirla de otra que luego validará como verdadera.

Lo mismo pasa con ilusión y percepción.

En la ilusión estoy viendo algo que con otro criterio no es así.

Diplomatura en Inteligencia Emocional y Desarrollo de las Competencias Emocionales 1  
En la percepción se está captando algo que está aquí, con independencia de uno.

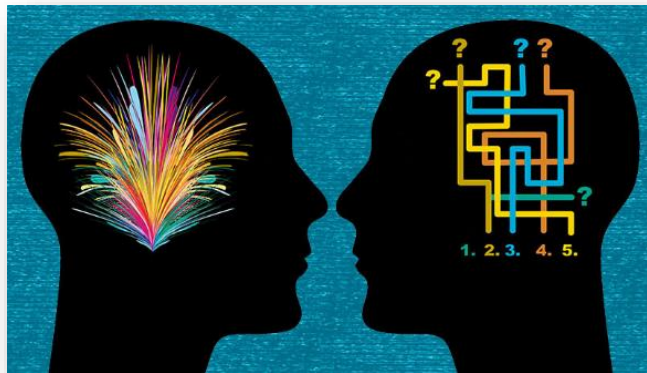
En la experiencia no se puede distinguir entre ilusión y percepción.

La ilusión es una experiencia que es vivida como válida y luego desvalorizada frente a otra experiencia.

Todo esto nos conduce al concepto de (Objetividad) entre paréntesis. En ella reconocemos que me doy cuenta que en la experiencia no puedo distinguir entre ilusión y percepción y por lo tanto no pretendo validar ni explicar con algo independiente de mí que no puedo hacer.

La Subjetividad pertenece al dominio de la objetividad, es la acusación al otro de no ser objetivo. Es una situación de conciencia, me doy cuenta que hay cosas que no puedo hacer.

Me doy cuenta también, que en este camino explicativo, al no poder distinguir entre ilusión y percepción, lo que distingo tiene que ver con lo que hago. De alguna manera las cosas son en las mismas cosas, surgiendo de la acción para lo que fueron creadas.



Ejemplo: un borrador es en el borrador, surge de la acción de borrar.

La existencia depende de lo que el observador hace.

No puedo afirmar que depende de algo que dependa de mí.

Supongamos que alguien diga “mira la mariposa”, yo la agarré, la siento moverse entre mis dedos hasta puedo percibir su perfume, si yo me hago cargo que ustedes necesitan algo más para validar que capturé la mariposa, y ese criterio puede ser el aleteo que yo siento en mis dedos.

Cuando digo, eso es ilusión, le estoy diciendo, si tú haces esta cosa, contradices a la otra cosa, y en tanto tú le creas a esta cosa, la otra cosa es ilusión.

No tenemos forma de pretender que lo que yo distingo es independiente de lo que hago.

Si yo preguntara cuantos fantasmas hay en esta habitación, se presenta el problema de la discusión por la existencia o no de fantasmas porque nos movemos en la incertidumbre de la existencia con independencia del observador.

En cambio si nos preguntamos que habría que hacer para distinguir un fantasma, aplicaríamos una operación de distinción, y si la operación de distinguir fantasmas se aplica cinco veces quiere decir que hay cinco fantasmas, pero ahí no hay discusión sobre la existencia. En los dos caminos explicativos, la experiencia nunca es problema, nos peleamos por las explicaciones. Si no hay operación de distinción, no hay existencia. Pertenece a una cultura en la que para distinguir algo este tiene que contener algo independiente de nosotros.

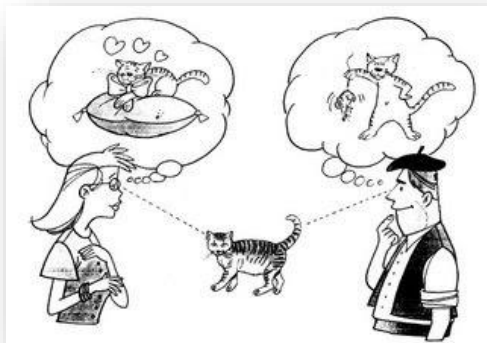
## Diferenciar Hechos de Interpretaciones. JUICIOS

Teniendo en cuenta que el lenguaje nos sirve para describir la realidad, podríamos considerar estas dos aseveraciones como del mismo tipo:

- "Este departamento tiene 150 metros cuadrados".
- "Este departamento es grande".

Sin embargo, en la primera estamos hablando de una propiedad que le es inherente al departamento, que podrá ser verdadera o falsa. Mientras que la segunda es una cualidad del departamento que puede cambiar y puede ser diferente dependiendo del observador que la mire, de su estado de ánimo, de sus distinciones y de su predisposición. Lo mismo vale para las siguientes frases:

- "Elsa es mujer".
- "Elsa es deshonesta".



En el primer caso, cuando estamos hablando de descripciones que se remiten a propiedades de las cosas, estamos en el territorio de las afirmaciones o de los hechos. Y en el segundo, cuando nos referimos a las cualidades, decimos que estamos en el territorio de los juicios, de la valoración, explicaciones, creencias, opiniones. Estamos frente a actos lingüísticos diferentes porque el compromiso en cada una de ellos es diferente. A los primeros los llamamos afirmaciones y los segundos Juicios. Y



Diplomatura en Inteligencia Emocional y Desarrollo de las Competencias Emocionales 1  
mientras las afirmaciones describen algo que vive afuera, los juicios hablan de la persona que los emite y pueden dar lugar a observaciones diferentes.

Los juicios corresponden a los actos lingüísticos que llamamos declaraciones y si bien los todos los juicios son declaraciones, no todas las declaraciones son necesariamente juicios. Las declaraciones son formuladas en virtud de la autoridad que conferimos a la persona que las emite, sin embargo las personas estamos emitiendo juicios constantemente, aunque no se nos haya dado la autoridad para hacerlo.

El compromiso que surge a partir de cada acto del habla es:

- En la Afirmación con la Veracidad.
- En la Declaración con la Validez y la Coherencia.
- En los Juicios con la Validez y la Fundamentación.

## DIFERENCIAS ENTRE AFIRMACIONES Y JUICIOS

AFIRMACIONES	JUICIOS
El mundo dirige y la palabra lo sigue. Hablan de algo que está afuera. Describe un objeto o un hecho.  El compromiso está en mostrar evidencia de lo verdadero o lo falso para probar la credibilidad de lo que digo.  Operan dentro de un determinado consenso social donde los integrantes aceptan acordar.  Parecen más fuertes, pero son menos flexibles para moverse en el tiempo.	La palabra dirige y el mundo lo sigue. Hablan de la persona que los emite.  Describe la interpretación que hago del hecho. Son opiniones y los vivimos como veredictos.  El compromiso está en la posibilidad de fundar o no fundar lo dicho.  La validez tiene que ver con la autoridad que le damos al emisor.  Aceptamos que se puede discrepar de lo que se está diciendo.  Están conectados con una estructura de temporalidad.

### Temporalidad de los Juicios

Cuando emitimos un juicio de alguna manera estamos preocupados por algo que puede ocurrir en el futuro. Si no estuviésemos preocupados por el futuro no tendrían sentido los



juicios. Los juicios tienen por objeto formar una opinión o establecer clasificaciones, contrastes o una elección entre diversas posibilidades.

Cuando emitimos juicios nos basamos en el pasado, suponemos que el pasado nos puede guiar hacia el futuro y por eso lo tenemos en cuenta (esto es lo que distingue a los juicios de las otras declaraciones). "Susana es impuntual". Dado que llegó 4 veces tarde en el pasado, puedo decir que "es" impuntual (tomamos el pasado como parámetro para predecir el futuro). Los juicios hablan del futuro ya que nos permiten predecir lo que va a ocurrir. Nos sirven para diseñar futuro. "Susana va a llegar tarde la próxima reunión, dado que es impuntual". Nos permiten anticipar lo que va a suceder. Con ellos podemos diseñar nuestro futuro, funcionan como una brújula orientándonos en la acción.

Es muy importante poder observar esta capacidad que tienen los juicios de relacionar al tiempo. No sucede lo mismo con las afirmaciones que se muestran menos flexibles para moverse en el tiempo.

Sabemos, por otra parte, que el futuro no es una continuación del pasado, que muchas veces el pasado no se repite, por lo cual debemos tratar a nuestros juicios como señales temporales, que deben ser revisadas constantemente, y no quedarnos presos de los mismos.

### Importancia de los juicios.

Por lo general pensamos que cuando estamos emitiendo un juicio estamos hablando de aquello que juzgamos, sin darnos cuenta cuánto de nosotros vive en ese juicio. Este acto lingüístico tiene una doble cara: una mira hacia el mundo, la otra hacia el ser que somos. Los juicios siempre hablan de quienes los emiten y particularmente revelan las emociones desde las cuales tales ideas se emiten.

De acuerdo con la manera como vivimos los juicios podemos ver como estos impactan en nuestra forma de ser.

#### I. INAUTENTICIDAD: VIVIR DÁNDOLE VALOR A LOS JUICIOS AJENOS.

Este es un espacio de entrega de poder, se delega en otros la autoridad para emitir los juicios. Donde lo importante es complacer a los demás en su forma de ver, sin hacer importante la nuestra. Bastando un solo juicio negativo emitido por los demás para hacer

Diplomatura en Inteligencia Emocional y Desarrollo de las Competencias Emocionales 1  
temblar nuestra integridad. También se refiere a los juicios espontáneos, aquéllos que hacemos en forma automática, sin examinarlos o fundamentarlos.

## 2. RIGIDEZ. VIVIR LOS JUICIOS COMO SI FUERAN AFIRMACIONES.

Los juicios no representan diferentes puntos de vista, sino que un juicio que discrepa se toma como una falsedad.

Esto genera rigidez, intolerancia y cierra el espacio de aprendizaje. Al suponer que nuestra forma de ver es la verdadera, pretendemos que los demás la vean igual, queriendo controlar su forma de ver e interpretar, confrontando nuestra postura rígida y no aceptando otras posibilidades. Si alguien tiene un juicio diferente al nuestro lo vivimos como un error. Pensemos en el espacio de las relaciones: cada vez que el otro interpreta o ve las cosas de una manera diferente, y nosotros intentamos que la vea de la nuestra, nos olvidamos que lo más importante en una relación es la relación misma y no tener razón. Y cada vez que peleamos por la razón estamos dañando la relación.

## 3. VIVIR SIN FUNDAMENTO. NO DISTINGUIR LA DIFERENCIA ENTRE JUICIOS FUNDAMENTADOS O INFUNDADOS.

Esto genera gran dificultad en el diseño de futuro. Genera, también, un espacio de falta de responsabilidad y la decepción permanente con respecto a las expectativas. Puede llevar a posturas de resentimiento o euforias ficticias.

### Como se fundan los juicios:

Llamamos fundamentos a la forma en que el pasado puede utilizarse para formular juicios que nos apoyen efectivamente en tratar con el futuro.

Hemos dicho que el futuro es la clave de los juicios.

Dividimos el proceso de fundar un juicio en cinco condiciones básicas:

1. Siempre emitimos un juicio por o para algo. Según el juicio que emitamos tendremos algunas acciones disponibles y otras no. Cuando hacemos un juicio de comportamiento, lo hacemos por una acción que anticipamos en el futuro. Esta acción le da sentido al juicio.
2. Cada vez que emitimos un juicio estamos suponiendo que se compara con un conjunto de estándares de comportamiento para juzgar el desempeño de los individuos, que nos permiten evaluar la efectividad de sus acciones.

Sin embargo no solamente evaluamos acciones de las personas, juzgamos su apariencia, juzgamos los días de la semana, la altura de las montañas, etc.

Podemos decir Nicolás es delgado, el día Lunes hizo calor, la montaña es muy alta. Todos estos son juicios donde utilizamos estándares que provienen de tradiciones particulares que nos dicen qué esperar y por lo tanto de expectativas sociales.

Los juicios son históricos, puesto que los estándares que utilizamos para hacerlo cambian con el tiempo. Lo que hoy es un auto veloz, dentro de algunos años puede no serlo.

Y como estamos hablando de juicios elaborados de acuerdo a estándares, a menudo podemos establecer una polaridad. Si nos encontramos frente a una distinción para la cual podemos producir exactamente la opuesta, podemos sospechar que estamos frente a un juicio.

3. Cuando emitimos un juicio, generalmente lo hacemos dentro de un dominio particular de observación. Cuando evaluamos conductas, estos dominios de observación corresponden a dominios de acción.

Cuando emitimos un juicio, lo que normalmente hacemos es dictar un veredicto basado en ciertas observaciones. Este juicio está limitado al dominio particular en el cual se hicieron las observaciones. Ellas determinan que el juicio sea más o menos fundado.

Si, por ejemplo, alguien rompe sistemáticamente sus promesas de devolver el dinero que le hemos prestado, tendremos una buena razón para decir que esa persona no es confiable en el dominio del dinero. Sin embargo, a menudo extendemos nuestros juicios más allá de nuestro dominio de observación. A partir del juicio de que alguien no es de fiar en el dinero, podemos suponer que esa persona es poco confiable en relación a sus responsabilidades laborales o de familia.

El juicio generalizado carece de fundamentos aun cuando el juicio en el dominio del dinero esté muy bien fundado.

4. Se logra fundar un juicio al proveer afirmaciones en relación a lo que estamos juzgando. Cuando disponemos de afirmaciones que nos permiten medir respecto de algún estándar en un dominio particular de observación, podemos generar un juicio.

Las afirmaciones, por lo tanto, juegan un importante papel en el proceso de fundar nuestros juicios. Si no somos capaces de proporcionar afirmaciones, no podemos fundar nuestros juicios.

Dependiendo del juicio que formulemos, se necesitarán más o menos afirmaciones para fundarlos.

5. La cantidad de afirmaciones que somos capaces de proveer para fundar un juicio no garantiza que lo consideremos bien fundado. Podría ocurrir que generemos una cantidad de afirmaciones aún mayor al intentar fundar el juicio opuesto. Por esta razón, finalmente recomendamos revisar los fundamentos del juicio contrario al fundar un determinado juicio.

Por ejemplo, si quisiéramos fundar el juicio “Pedro es aburrido en las reuniones”, deberíamos también examinar los fundamentos del juicio “Pedro no es aburrido en las reuniones”. Bien podríamos descubrir que, aunque produzcamos varias instancias (afirmaciones) en las que Pedro se ha mostrado aburrido en las reuniones, ha habido muchas más instancias en las que ha estado bastante entretenido. ¿Podemos decir, con fundamento, que el juicio “Pedro es aburrido en las reuniones” fue fundado? No podemos. Este no fue un juicio fundado.

Frecuentemente consideramos fundado un juicio sobre nosotros mismos u otros (a partir de observaciones efectuadas en un número dado de instancias), solo para darnos cuenta más adelante de que había muchas más instancias apuntando al juicio contrario.

**Recapitulando podemos decir que se necesita de las siguientes condiciones para fundar un juicio:**

1. La acción que proyectamos hacia el futuro cuando lo emitimos,
2. Los estándares sostenidos en relación a la acción futura proyectada,
3. El dominio de observación dentro del cual se emite el juicio,
4. Las afirmaciones que proporcionamos respecto de los estándares sostenidos,
5. El hecho de que no encontramos fundamentos suficientes para sustentar el juicio contrario.

Los juicios que no satisfacen estas cinco condiciones los denominamos juicios infundados.

### **Columna izquierda**

Es una técnica que sirve para ver como nuestros modelos mentales manipulan situaciones para no afrontar nuestros verdaderos sentimientos o pensamientos. Este ejercicio se basa en la selección de una situación donde estoy interactuando con otras personas y no estoy obteniendo resultados concretos (estoy empantanado) Reproduzco la conversación por escrito, con forma de guión. Escribo el guión en el lado derecho de la página y lo que pienso pero callo en el lado izquierdo. Imaginemos una conversación con un colega, Bill, después

Diplomatura en Inteligencia Emocional y Desarrollo de las Competencias Emocionales 1  
de una importante presentación ante el jefe acerca de un proyecto en el cual trabajamos  
juntos. Tuve que faltar a la presentación, pero supe que se recibió desfavorablemente:

**YO:** ¿Cómo anduvo la presentación?

**Bill:** Bien, no sé. Es demasiado pronto para decirlo. Además, aquí estamos ingresando  
en territorio nuevo.

**YO:** Bueno, ¿qué crees que debemos hacer? Yo creo que tus planteos eran importantes.

**Bill:** Quizás tengas razón, pero quizás necesitemos hacer algo más que esperar.

Ahora bien, he aquí cómo luce la conversación con mi “columna izquierda”:

QUE PIENSO	QUE SE DICE
Todos dicen que la presentación fue un desastre.	<b>YO:</b> ¿Cómo anduvo la presentación?
¿Acaso no sabe cuán mal le fue?	<b>Bill:</b> Bien, no sé. Es demasiado pronto para decirlo. Además, aquí estamos ingresando en territorio nuevo
¿O no está dispuesto a enfrentarlo?	<b>YO:</b> Bueno, ¿qué crees que debemos hacer? Yo creo que tus planteos eran importantes
Tiene miedo de ver la verdad. Si se tuviera más confianza, quizás pudiera aprender de una situación como ésta.	<b>Bill:</b> No estoy seguro. Esperemos a ver qué ocurre.
No puedo creer que no advierta cuán desastrosa fue la presentación para nuestros planes.	<b>YO:</b> Quizás tengas razón, pero puede ser que necesitemos hacer algo más que esperar
Tengo que hallar algún modo de despabilar a este tío	

El ejercicio de la columna izquierda siempre revela supuestos ocultos y muestra cómo influyen sobre la conducta. En el ejemplo anterior, yo hago dos supuestos decisivos sobre Bill: él no se tiene confianza, sobre todo en cuanto a afrontar su mal desempeño; y carece de iniciativa. Quizás no sean ciertos, pero ambos son evidentes en mi diálogo interno y ambos influyen sobre mi modo de manejar la situación. Mi creencia en su falta de confianza se manifiesta porque yo evito decirle que la presentación fue un desastre. Temo hacerle perder la escasa confianza que se tiene o que sea incapaz de afrontar las pruebas, así que menciono el tema oblicuamente. Mi creencia en su falta de iniciativa surge cuando comentamos qué hacer a continuación. El no describe un curso específico de acción a pesar

de mi pregunta. Yo lo interpreto como prueba de pereza o falta de iniciativa: se contenta con no hacer nada cuando es preciso tomar medidas, con lo cual llego a la conclusión de que tendré que ejercer alguna presión para motivarlo, o bien tomar el asunto en mis manos.

La lección más importante de la “columna izquierda” es ver cómo frustramos oportunidades para el aprendizaje en las situaciones conflictivas. En vez de afrontar nuestros problemas sin rodeos, Bill y Yo hablamos con retaceos. En vez de decidir cómo actuar para resolver el problema, terminamos el diálogo sin ningún curso de acción claro, más aún, sin ninguna definición clara de un problema que requiere acción.

¿Por qué no le digo simplemente que hay un problema? ¿Por qué no digo que debemos analizar medidas para poder poner nuevamente en marcha nuestro proyecto? Quizás porque no sé cómo mencionar estos temas con “delicadeza” para llegar a una conclusión productiva. Como los colegas de Laura, supongo que ello provocará un diálogo defensivo y contraproducente. Temo que estaremos peor que antes. Quizás evito la cuestión por cortesía o por no ser destructivo. Sea cual fuere la razón, el resultado es un diálogo insatisfactorio y opto por buscar un modo de “manipular” a Bill para que reaccione con mayor energía.

La columna izquierda me permite ver como mis razonamientos y actos pueden contribuir a empeorar una situación. El objetivo es que comparta mi perspectiva con el otro y que ambos aprendamos. Esto se llama “equilibrio entre la indagación y la persuasión”.



En muchas empresas se premia a los gerentes sólo por la capacidad de resolución de problemas, y en muchos casos logran éxito por su capacidad de persuasión sobre los demás. En una discusión entre personas muy persuasivas suele haber poco aprendizaje y se forma una bola de nieve llamada “escalada”. (Como la guerra armamentista)

En general, la aptitud para preguntar no es premiada, pero con frases como ¿puede Ud. darme un ejemplo? o ¿por qué llega Ud. a esa posición? se resuelven muchos litigios. El aprendizaje más productivo se produce cuando los gerentes combinan persuasión con indagación.

Al operar en persuasión pura, la meta es ganar la discusión; cuando se combina con indagación la meta es hallar la mejor argumentación.

Estas sugerencias ayudan a aprender la disciplina del equilibrio entre indagación y persuasión.

### Cuando Ud. expone su opinión:

- explicita su propio razonamiento. (Es decir, explique cómo llegó a esa opinión y los datos en que se basa)
- aliente a otros a explorar su opinión. (¿Ves lagunas en mi razonamiento?)
- aliente a otros a presentar otros puntos de vista. (¿Tiene otros datos u otras conclusiones?)
- indague las opiniones ajenas que difieren de la suya. (¿Qué opinas? ¿Tienes en cuenta datos que yo desconozco?)

### Cuando indague puntos de vista ajenos:

- Si Ud. tiene supuestos sobre los puntos de vista ajenos, expóngalos con claridad y reconozca que son supuestos.
- describa los datos sobre los cuales se basan esos supuestos.
- No se moleste en hacer preguntas si no tiene genuino interés en la respuesta.

### Cuando el diálogo se atasca (los demás no demuestran interés en indagar sus puntos de vista)

- pregunte qué datos o lógica les podría hacer cambiar su forma de parecer.
- pregunte si hay forma de diseñar un experimento conjunto que brinde nueva información.

### Cuando Ud. o el otro titubea en expresar su punto de vista o buscar ideas alternativas

- procure que tanto Ud. como el otro expresen en voz alta dónde está la dificultad.
- Si hay común deseo de hacerlo, elabore con los demás maneras de superar estos obstáculos.

Todas estas sugerencias carecen de valor si uno no está dispuesto a cambiar el modelo mental de una situación; es decir, la práctica de la indagación y la persuasión significan la voluntad de exponer las limitaciones de nuestro razonamiento y de admitir nuestros errores.

## COLUMNA IZQUIERDA

Esta forma de analizar la conversación entre Cecilia y Patricia, fue creada por Chris Aryris y Donald Schon. El ejercicio de la columna izquierda permite examinar una conversación difícil,

Revelar los pensamientos y sentimientos ocultos que la acompañan y buscar formas de utilizarlos para mejorar tanto la calidad de interacción, como su resultado operativo.

El ejercicio de la columna izquierda:



1. La oportunidad de aprendizaje: recuerde una conversación insatisfactoria.
2. El marco contextual: Redacte uno o dos párrafos sobre la naturaleza de la situación.
3. La conversación pública: Trace una línea vertical en medio de una hoja de papel. En la columna derecha, transcriba el diálogo desarrollado (lo más fidedignamente que le permita su memoria o su imaginación). Escriba sólo las manifestaciones explícitas, evitando interpretaciones o agregados. La prueba de validez de la columna derecha, es que su interlocutor debería estar totalmente de acuerdo con lo que allí aparece fue lo que efectivamente se dijo. Deje la columna izquierda en blanco por el momento.
4. La conversación a solas: Cuando haya finalizado su transcripción del diálogo, ponga en la columna izquierda los pensamientos propios que no expresó.
5. Resultados y reflexiones: Después de haber completado los pasos anteriores, escriba uno o dos párrafos sobre los resultados de conversación y sus pensamientos sobre los mismo incluyendo:
  - ¿Qué salió mal?
  - ¿Por qué considera que salió mal?
  - ¿Cuáles fueron los efectos de la conversación sobre el problema tratado?
  - ¿Cuáles fueron los efectos de la conversación sobre el vínculo con el interlocutor?
  - ¿Cuáles fueron los efectos de la conversación sobre usted? (¿cómo se sintió después?)
6. Auto indagación y rediseño: Considere ahora las siguientes preguntas tratando de entender por qué hizo usted lo que hizo y cómo podría mejorar la situación.
  - ¿Por qué no expresó (o cree que no lo haría) el contenido de su columna izquierda?
  - ¿Qué cree que hubiera pasado de haber dicho literalmente lo que pensaba?
    - con respecto al problema tratado;
    - en su vínculo con el interlocutor;
    - ¿con usted mismo?;
  - ¿Qué consecuencias tuvo no haber expresado toda la verdad sobre el problema tratado...
    - sobre su vínculo con el interlocutor;
    - sobre usted mismo?
  - ¿Qué supone que contiene la columna izquierda de la otra persona?
  - ¿Por qué supone que el otro eligió no decir el contenido de su columna izquierda?
  - ¿Qué haría de manera diferente si tuviera nuevamente esa conversación?
  - ¿Qué podría hacer ahora para reducir los efectos perniciosos de la conversación?
  - ¿Por qué no hizo eso mismo durante la conversación original (o no se le ocurrió antes en la imaginada)?

## Diplomatura en Inteligencia Emocional y Desarrollo de las Competencias Emocionales 1

Cuando la gente dice no tener columna izquierda es inocua, pues ellos “dicen todo lo que piensan”. . Aunque estas personas puedan creerse muy “honestas”, su nivel de efectividad suele ser bajo, ya que por lo general se encuentran comprometidos en disputas permanentes e improductivas. Decirle al interlocutor que “se vaya al demonio” puede ser una expresión auténtica de sus sentimientos.

### EL CONTENIDO DE LA COLUMNA IZQUIERDA

Cuando uno revisa su columna izquierda y descubre las “sombras” que allí yacen, puede sorprenderse. ¿Es posible que yo tenga pensamientos y sentimientos similares? Ciertamente, sí. Este ejercicio revela un enorme territorio sobre las interacciones humanas, que por lo general permanece oculto. Sin embargo, esto no es tan sorprendente.

### DECIDIENDO QUE HACER CON SU COLUMNA IZQUIERDA

Uno no puede elegir lo que va a pensar o sentir; de la misma forma en que no puede elegir si tener o no un dolor de cabeza o un ataque de tos .La columna izquierda no es una elección, ocurre con independencia de la voluntad de una persona. Las ideas aparecen sin decisión consciente. Cuando más trata uno de alejar sus pensamientos y sentimientos, tanto más ellos se aferran, cuanto más trata de ignorarlos, tanto más demandan atención.

Expresar lisa y llanamente la columna izquierda puede producir un alivio inmediato. Como la descarga de cualquier impulso emocional, “volcar” la columna izquierda sobre el otro nos da un cierto placer. Pero los efectos secundarios son severos. Como basura tóxica, los pensamientos “crudos” suelen contaminar el espacio conversacional, y generar conflicto, falta de cooperación, y malestar en todos los participantes.

Pero “tragarse” los pensamientos y sentimientos tampoco produce resultados del todo felices. El silencio, si bien evita la dificultad inmediata, no produce soluciones.

### EL DILEMA DE LA COLUMNA IZQUIERDA:

Primero, uno no puede controlar la aparición de los pensamientos y sentimientos que hay en su columna izquierda.

Segundo, si uno los expresa, puede arruinarlo todo. Los pensamientos y sentimientos de la columna izquierda don tan tóxicos que crean conflictos, impiden la solución de los problemas, pueden destruir los vínculos y atentan contra los valores éticos de la persona.

Tercero, también es malo no expresarlos en absoluto. Las toxinas se vuelven contra uno mismo, que acumula estrés, oculta el verdadero problema, genera relaciones hipócritas y traiciona su propia honestidad. Esta situación es desesperante en sí misma, pero lo peor es el aspecto que sigue.

Cuarto, irrealmente no hay alternativa! Aunque podamos guardar los detalles del contenido de la columna izquierda, no se puede esconder su energía. Cada persona tiene un discurso público, uno privado (que se reserva) y uno oculto (que ni siquiera él conoce). Ocultar el discurso privado es imposible. Uno puede tratar de esconder o ignorar sus pensamientos y emociones perniciosos, pero se traslucen.

El “cuatrilema” (dilema de cuatro dimensiones) comunicacional aparece insoluble. Pero no todo está perdido.

Un viejo proverbio sugiere una forma de salir de esta encrucijada: “Cuando te enfrentes a dos malas opciones...”, dice el refrán, “elige una tercera”.

### TRANSFORMANDO LA COLUMNA IZQUIERDA

Todo dilema nace a partir de una condición de contexto que se supone invariable. Al modificar esta condición, la “tercera opción” del proverbio sale a la luz. En el caso de la columna izquierda, el supuesto a reconsiderar es que los pensamientos y sentimientos tóxicos deben mantenerse en su forma original. Por eso, “decirlos” o “no decirlos” se presenta como única alternativa. Pero hay otra: “procesarlos”, destilando la columna izquierda hasta encontrar su esencia de pureza y efectividad. Al igual que al petróleo crudo, podemos refinar nuestra columna izquierda y transformarla en energía que impulse nuestra efectividad, nuestros vínculos y nuestra dignidad. La misma columna izquierda que genera las peores rutinas defensivas, es la materia prima capaz de cimentar conversaciones más efectivas, amistosas y honorables.

En A Path With Heraht, Jack Kornfield cuenta la historia de tres hombres, cada uno en un estadio diferente de sabiduría, que se encuentran con un árbol venenoso. El primer hombre, mirando sólo el riesgo personal, quiere talarlo. Su reacción es: “Destruyámoslo antes que alguien coma fruto contaminado”, El segundo hombre, más adelantado en el camino de la sabiduría, no tiene miedo; aprecia la tensión existente entre belleza y el peligro del árbol. Sabe que estar abierto a la vida demanda una actitud comprensiva por todo lo que existe. “No talemos el árbol” dice “pero pongamos un cerco a su alrededor para que nadie se envenene”. El tercer hombre, más avanzado aún en el camino de la sabiduría, dice: “Oh, un árbol venenoso. ¡Perfecto! Exactamente lo que estaba buscando. Tomaré sus frutos y los utilizaré para preparar medicinas”.

Las interacciones tóxicas pueden envenenar los vínculos. Pero como todos los venenos, las mismas toxinas conversacionales contienen los agentes necesarios para transformar los vínculos difíciles en inmensas oportunidades de aprendizaje. El desafío es desarrollar habilidades y sabiduría para aprovechar esas oportunidades.

## Diplomatura en Inteligencia Emocional y Desarrollo de las Competencias Emocionales 1

El objetivo de procesar la columna izquierda es crear nuevas formas de pensar, de ser y de interactuar que resulten más efectivas. Al tomar conciencia de los pensamientos y sentimientos que yacen debajo de la superficie, uno puede identificar qué es importante y por qué es difícil expresarlo. La experiencia de quienes han analizado estos casos, revela que generalmente lo que impide la comunicación es la forma superficial, no el contenido profundo.

Al pulir la columna izquierda en busca de su expresión esencial, lo que se encuentra es altamente generativo. El problema es que este corazón precioso, como todo diamante en bruto, está recubierto por una capa de carbón tóxico. El secreto está en quitar la capa irritante y revelar el valioso centro.

### TRES NIVELES DE EXPRESIÓN

La columna izquierda está compuesta por reacciones automáticas: pensamiento y sentimientos evocados por la situación, que aparecen más allá de todo control voluntario de la persona. Como explicamos, esta capa reactiva es sumamente tóxica, por lo cual (sanamente) la mayoría de las personas intenta mantenerla fuera de la conversación. La estrategia más corriente es esconderla detrás de una capa de “maquillaje” que lo haga parecer a uno más civilizado.

Pero, como dice el refrán: Aunque se vista de seda, la mona, mona queda. Aunque se cubra de urbanidad, la columna izquierda sigue siendo tóxica. Es por ello que tanto decirla (derramarla) como no decirla (taparla) son estrategias conversacionales fallidas.

Cada una de estas capas corresponde a cierta porción de nuestra auto-imagen. La capa reactiva es quien uno cree (y teme) ser. En la intimidad de la propia mente, uno se ve como “naturalmente” tóxico. Ello genera vergüenza y miedo de ser descubierto. Por eso es que la máscara de la columna derecha no es sólo una estrategia para controlar la conversación; es también un intento de controlar la imagen que los demás creen que uno es algo que realmente es.

### LOS PASOS DEL PROCESAMIENTO DE LA COLUMNA IZQUIERDA

El primer paso del procesamiento es la toma de conciencia. Antes de ser auténtico con los demás uno debe ser auténtico consigo mismo. El mero hecho de escribir la columna izquierda implica un esfuerzo de auto-observación genuina. A esto le sigue el proceso de auto-aceptación. Necesitamos abrir la conciencia para aceptar incluso aquellas cosas que contrarían nuestra auto-imagen. Es posible transformar en forma consciente aquello que

permanece inconsciente. Aceptar, sin embargo, no quiere decir validar. Uno puede aceptar, sin embargo, no quiere decir validar. Uno puede aceptar que experimenta un impulso automático de agredir a quien está en desacuerdo con lo que dice, pero eso no significa que sucumba (apruebe) esa tentación. El espíritu de aceptación no tiene nada que ver con el espíritu de indulgencia. El segundo paso es la asunción de responsabilidad. Hacerse cargo de que uno siempre tiene la posibilidad de responder a sus circunstancias. La clave de la transformación es sentirse protagonista, ser proactivo y encarar el esfuerzo de modificar la conducta propia como palanca para modificar la situación. La persona responsable, mira con autenticidad su columna izquierda y se pregunta: "¿En qué medida estoy contribuyendo a la pobreza de esta conversación? ¿En qué medida puedo responsabilizarme de la creación y persistencia (iy posible cambio!) de estas rutinas defensivas?".

Tomar la responsabilidad es distinto a cargar con culpas. Culparse y condenarse sólo perpetúa las rutinas defensivas. Uno puede hacerse cargo de su columna izquierda sin echarse culpas (y, por supuesto, sin culpar al otro). En vez de creer que la columna izquierda es un "error" o una "desgracia", quien opera con responsabilidad comprensiva, considera a los pensamientos difíciles como la semilla para una mejora en la efectividad y en las relaciones.

El tercer paso es revisar las propias intenciones respecto a la conversación, en nuestra cultura existe una tendencia automática a dominar la conversación: tener el control es más importante que ser efectivo. Objetivos como "convencer al otro de que tengo razón", "hacer que cambie de idea" o "conseguir que haga lo que quiero" son sospechosos. La regla de oro a aplicar aquí es:

**"no hagas a los demás lo que no quieres que ellos te hagan a ti".** A nadie le gusta sentirse manipulado, por lo tanto es contraproducente intentar manipular a los demás.

La manera de transformar estos objetivos-objetivos que llamamos "de resultado otro-dependiente" ya que están bajo el poder de otros-es convertirlos en objetivos de proceso o "auto-dependientes": en vez de condicionar el éxito a la conducta del otro, incorporar una condición de satisfacción sólo condicionada a la conducta de uno mismo.

El cuarto paso es analizar en forma crítica las opiniones e interpretaciones de la columna izquierda. Este análisis ayuda a ver que la columna izquierda no es la verdad, sino una perspectiva posible de la situación. El análisis sigue los siguientes puntos:

- "apropiarse" de la opinión reconociendo que es una expresión subjetiva.
- buscar los hechos que la sustentan,

## Diplomatura en Inteligencia Emocional y Desarrollo de las Competencias Emocionales 1

- identificar y analizar los criterios con los que se comparan las observaciones,
- encontrar el interés o preocupación que hace que la opinión sea relevante,
- estimar las consecuencias para la acción que devienen de esa interpretación y,
- comparar esas acciones posibles con los valores éticos personales, para elegir un curso de acción efectivo y honorable.

El último paso es:

- darse cuenta de que así como uno puede procesar su propia columna izquierda, también puede procesar las expresiones tóxicas de sus interlocutores.

El mismo filtro que uno aplica para refinar su columna izquierda puede aplicarse a las partes “urticantes” de la columna derecha de su interlocutor. La imagen refleja del análisis es un proceso de indagación en el que se invita al interlocutor a tomar conciencia y responsabilidad por sus opiniones y a fundarlas de manera efectiva.

### LAS TRES FASES DE LAS CONVERSACIONES

**Preparación:** Antes de iniciar la conversación, conviene preparar el contexto. Crear las circunstancias externas (tiempo, lugar, participantes, información previa, etc.) e internas

(Objetivos claros de aprendizaje mutuo, serenidad, conciencia) adecuadas. Estos preparativos no son estrategias para “vencer” o “convencer” a su interlocutor, el propósito de la conversación no es ganar, sino ser efectivo en los en los tres niveles fundamentales: la tarea, en la relación con el interlocutor y en los valores personales.

He aquí algunas preguntas que pueden ayudar a preparar una conversación de alta calidad.

- ¿Qué hace importante a esta conversación?
- ¿Cuál es la preocupación o el interés que me impulsa a tener esta conversación?
- ¿Podemos enfocar el tema de inmediato, o necesitamos primero solucionar otros asuntos pendientes?
- ¿Cuál es el estado emocional entre mi interlocutor y yo?
- ¿Qué quiero que pase con respecto a la tarea?
- ¿Cuál es la relación que quiero construir con mi interlocutor?
- ¿Qué valores quisiera usar como guía de mi comportamiento?
- ¿Cuáles serían las circunstancias más adecuadas para tener esta conversación (cuándo, dónde, cuánto tiempo, con quién, en que forma, personalmente, por teléfono, e-mail, etc.)?

Si uno se pone inquieto simplemente por pensar en la conversación, o si descubre miedos y fantasías perturbadoras, resulta conveniente buscar apoyo de un coach para ensayar la

Diplomatura en Inteligencia Emocional y Desarrollo de las Competencias Emocionales 1  
dramatización. La dramatización es un espacio de práctica sin riesgos, donde se pueden explorar cursos alternativos de acción y sus consecuencias. Esta exploración permite poner a prueba las propias ideas y aumentar la capacidad de respuesta frente a movidas inesperadas del interlocutor.

**Ejecución:** Durante la interacción, la prioridad es mantenerse consciente. La dificultad más grande es “acordarse” de usar en forma correcta las herramientas conversacionales en medio de la acción. En el calor de la discusión, es fácil caer presa de impulsos emocionales y “poner la lengua en movimiento antes que el cerebro en funcionamiento”. Por eso es necesario adquirir una disciplina fundamental, una práctica que precede al uso de cualquier herramienta: la respiración consciente.

El momento crítico de la conversación es aquel en el que uno se da cuenta del contenido de su columna izquierda. Entonces se presentan tres posibilidades: reprimir los pensamientos y sentimientos, manifestarlos impulsivamente, o procesarlos conscientemente. Quien opera con el “piloto automático”, generalmente cae en alguna de las dos primeras rutinas. Quien ha desarrollado la habilidad de respirar-reflexionar-en la acción, puede elegir la tercera. Puede “parar la pelota” y reflexionar: “¿Qué estoy buscando, tener razón, o ser efectivo? ¿Me interesa más ganar, o cooperar en la búsqueda de soluciones? ¿Qué acciones son las más congruentes con mis valores en estas circunstancias?”.

**Reflexión:** La reflexión es el primer paso para la prelación de futuras conversaciones. Las oportunidades de mejora y aprendizaje descubiertas se convierten en el disparador de las próximas acciones e interacciones. Por ejemplo, al advertir que uno ha quedado insatisfecho por no haber manifestado su verdadera opinión, puede investigar qué lo contuvo y cómo podría expresar la esencia de su verdad en forma habilidosa. Luego, tal vez con la ayuda de un coach, Podría practicar la nueva conversación y, si resulta adecuado, solicitar al interlocutor otra reunión para volver sobre el tema.

