EICP

COACHING ORGANIZACIONAL

[Distinciones Básicas del Lenguaje & Comunicación]

El Observador. Actos lingüísticos Básicos del Lenguaje. Cómo fundamentar Juicios. Escuchar no es Oír. 1ro. Comprender

Tabla de contenido

Introducción 3
I. Ontología del Lenguaje & El Observador 6
1. Postulados básico de la Ontología del Lenguaje 6
2. El Observador, ser, verdad y poder 8
II. Modelos Mentales 14
III. Aprendizaje 21
IV. Actos lingüísticos básicos 24
a) Afirmaciones 24
b) Declaraciones 25
c) Promesas, Ofertas, Pedidos y Reclamos 30
V. Compromisos Conversacionales 35
1. Integridad y Confianza 36
2. Compromisos conversacionales en acción 38
VI. Juicios y formas de Ser 42
VII. Escuchar, el lado oculto del Lenguaje. 47
1. Escuchar no es oír 48
2. Comunicación empática 49
3. Primero comprender 50
4. La escucha empática 51
5. La escucha en la comunicación 53
5.1. Que es lo que produce escuchas diferentes? 54
5.2. Estilos de escucha no comprometida. 54
5.3. Pautas para una buena escucha 55
VIII. Responsabilidad incondicional 56

Introducción

Para conseguir un resultado, es necesario primero comportarse de manera tal que ese comportamiento produzca ese resultado. Y para comportarse de tal manera, es necesario primero ser el tipo de persona (equipo u organización) capaz de comportarse así. No hay, en definitiva, ocupación más práctica y efectiva que prepararse para ser la persona capaz de comportarse de la manera requerida para producir los resultados deseados.

Conectando los conceptos

La palabra "Coaching" significa "Entrenamiento" y viene del ámbito de los deportes donde el coach es el director técnico que les dice a los jugadores cómo lograr un mejor desempeño. "En ellos, resulta una experiencia habitual el hecho de que un equipo que durante largo tiempo ha exhibido un desempeño mediocre, alcance desempeños sobresalientes luego que se hace cargo de él un nuevo coach. A la vista de todos, el equipo es irreconocible. Pero también le son sus miembros, pues comienzan a realizar acciones que previamente resultaban inimaginables.

Muchos jugadores están perfectamente conscientes de que tanto su desempeño como el desempeño del equipo se debe a la labor del "*coach".* Michael Jordan, por ejemplo, del equipo de los Toros de Chicago, quizás el mejor jugador de basketball de todos los tiempos, se resistía a jugar bajo el tutelaje de alguien que no fuera Phil Jackson, su coach. Jordan sabía que lo que había logrado alcanzar no se debía sólo a su propio esfuerzo. Sin duda, éste era importante. Pero nunca hubiera alcanzado el nivel de excelencia sino hubiese sido por la mano de Jackson.

Desde hace mucho tiempo el mundo empresarial observaba este fenómeno con admiración, preguntándose cómo hacer algo equivalente con los equipos de trabajo en el interior de las empresas. ¿qué hacían estos hombres y mujeres? ¿en qué consistía la "intervención" de un coach ¿era posible transplantar esa experiencia del mundo de los deportes al mundo de la empresa?[i]"

"En este camino que transitan las ciencias, son muchas las disciplinas que se ocupan y ocuparon del estudio del hombre, de su entorno, de la manera en que ambos se relacionan, se provocan. A lo largo de ese conocer, se originaron muchas y variadas interpretaciones

explicadoras de la relación hombre y entorno que utilizaron el lenguaje como medio de comunicación, de transmisión, de debate, de aprendizaje, de retroalimentación.

En medio de esa dinámica aparece otra mirada interpretativa analizando al hombre y su entorno a través del lenguaje, como si fuese ¨en¨ el lenguaje donde ocurre su evolución atreviéndose a estudiarlo como un fenómeno que se manifiesta allí.[ii]

La Ontología es una rama de la filosofía. Rafael Echeverría llama Ontología del Lenguaje a un posicionamiento filosófico que nos abre a una comprensión diferente del ser humano y tiene sus bases en: filosofía, la lingüística y la biología. "La Ontología descubre que dada la íntima relación existente entre las acciones y los resultados cuando se interviene en el hablar se impactará directamente en la creación de resultados, ya que sostiene que hablar es acción. En ese orden de ideas *modificar la manera hablar puede modificar la manera de ser generador de acciones y producir resultados,* **y con esto la** Ontología comienza a sugerir que modificar la manera de hablar es modificar la manera de ser. Resulta movilizador el hecho de considerar que pueda obtenerse un resultado diferente modificando la manera de hablar, de intervenir en el lenguaje, eso es actuar diferente y su consecuencia será un resultado diferente según propone esta disciplina. Si hago algo diferente, y hablar es hacer, lograré resultados diferentes". [iii]

En el contexto de la organización, podríamos decir que en este curso de Coaching Organizacional aprenderemos un proceso para intervenir en la organización a través del estudio del lenguaje de los seres que la conforman, principalmente para mejorar las relaciones de trabajo y comunicación de los miembros y específicamente para: identificar espacios de aprendizaje, comprensión de la cultura organizacional en la cual se generan las relaciones de trabajo de los equipos, detectar oportunidades de mejoras en los mismos y en los compromisos conversacionales con las acciones y con los resultados que se esperan lograr". Asi mismo este curso servirá como una invitación a la iniciativa para el desarrollo de la creatividad de los participantes en el uso de la herramienta en aquellos temas que el curso no contempla.

El marco conceptual de “Distinciones Básicas del Lenguaje y Comunicación” que presentamos resumimos las herramientas que aplicaremos en paralelo a los módulos del curso de Coaching organizacional y las guías de aprendizaje.

I. Ontología del Lenguaje & El Observador

Cuando decimos “La manzana es roja” estamos suponiendo que como seres humanos que somos, podemos determinar cuál es el color rojo y que es ser manzana. Es decir, hay un juicio sobre lo que estamos diciendo u observando, en tanto se nos permite por nuestra condición humana. Todo lo expresado puede resumirse en: “Cada planteamiento de un Observador nos habla del tipo de Observador que ese Observador considera ser”.

1. Postulados básicos de la Ontología del Lenguaje

1.1. Postulamos que el Lenguaje hace de los seres humanos el tipo de seres que son.

Planteamos que los seres humanos son seres que viven en el lenguaje y es este la clave para comprender los fenómenos que le suceden. Pero los seres humanos no son solamente seres lingüísticos, reconocemos tres zonas diferentes y definidas:

- El dominio del Cuerpo.
- El dominio de la Emocionalidad.
- El dominio del Lenguaje.
- El dominio de la Espiritualidad

Si bien cada uno de estos dominios es autónomo y abarcan fenómenos diferentes, están estrechamente relacionados. Así podemos observar que los fenómenos que tienen lugar en el dominio emocional son coherentes con los que se podrían detectar a nivel del cuerpo (posturas) y con las manifestaciones en el lenguaje (lo que se dice o escucha). Esta coherencia expresada posibilita hacer reconstrucciones de los fenómenos propios de cada dominio a través de cualquiera de los otros dos. ¿Por que sostenemos entonces, la primacía del lenguaje sobre los otros dos dominios?

A través del lenguaje le damos sentido a nuestra existencia y además podemos, desde el lenguaje reconocer la importancia de los dominios no lingüísticos. No hay un lugar fuera del lenguaje desde el cual podamos observar nuestra existencia. Por el mecanismo de la **“**reconstrucción lingüística” logramos acceder a los fenómenos no lingüísticos.

1.2. Interpretamos al Lenguaje como generativo

Históricamente hemos considerado al lenguaje como un instrumento que nos permite ***"describir"*** lo que percibimos del mundo exterior o "expresar" lo que pensamos o sentimos en nuestro mundo interior. Esta concepción hacía del Lenguaje una capacidad pasiva o descriptiva. Este postulado cuestiona esta concepción y apoyado en el campo de la Filosofía reconoce que el lenguaje no solo nos permite hablar "***sobre***" las cosas, sino que también el lenguaje "hace que sucedan cosas***".***

Abandonando la noción en la que lo reduce a un papel descriptivo, sostiene que el lenguaje es generativo permitiéndole crear realidades. Postulamos que el lenguaje genera Ser.

No estamos diciendo que todo lo que existe, solo existe en el lenguaje. Reconocemos la existencia de ***"***realidades externas", pero estas realidades solamente a través del lenguaje pueden ser reconocidas. Cuando una realidad externa se convierte en parte de nuestras vidas, deja de ser externa, y la forma en que existe para nosotros es en el lenguaje.

Al decir que el lenguaje es generativo sostenemos que ***es acción.*** Tal como lo afirmamos anteriormente, a través del lenguaje hablamos de las cosas y además alteramos el curso de algunos acontecimientos: hacemos que las cosas ocurran. Cuando decimos que el lenguaje es acción, estamos señalando que ***crea realidades.*** Al decir lo que decimos, al decirlo de un modo y no de otro, o no diciendo cosa alguna, abrimos o cerramos posibilidades para nosotros y para otros. Cuando hablamos modelamos el futuro, el nuestro y el de otros.

1.3. Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través del él.

Desde siempre se asumió como normal que cada individuo nace dotado de "una particular forma de ser" y esta es fija o inmutable (*llamada muchas veces Alma*), siendo la vida el escenario donde se despliega y se revela. Por lo tanto es la vida la que nos permite descubrir cómo somos realmente.

Sujetos a condicionamientos biológicos y naturales, históricos y sociales, los individuos participan en el diseño de su propia forma de ser, siendo el lenguaje por su capacidad generadora el medio para lograrlo. Nadie es de una forma de ser determinada e inmutable que no pueda ser modificada infinitas veces.

Esta interpretación nos permite influir sobre nuestra vida al jugar un papel activo en el diseño de Ser en el que quisiéramos convertirnos. Esta es la promesa que nos formula la Ontología del Lenguaje para el futuro.

2. El Observador, ser, verdad y poder

Rafael Echeverría llama Ontología del Lenguaje a un posicionamiento filosófico que nos abre a una comprensión diferente del ser humano y tiene sus bases en: filosofía, la lingüística y la biología.

La *Ontología del Lenguaje* busca una comprensión de la manera particular de ser que tenemos los seres humanos. Al decir "***particular***", y no "***general***", estamos hablando de una concepción ontológica, ya que cualquier interpretación que hagamos de esta particular forma de ser, habla también de nuestra forma particular de ser. "Todo lo dicho siempre es dicho por alguien", por lo que, al hablar del ser en general, o de cualquier ser no humano, no podemos desprendernos de nuestra propia perspectiva humana.

Observador

Definimos al *observador* como una coherencia (relación, unión) entre los tres dominios primarios del ser humano: su *lenguaje, emocionalidad y cuerpo*. Al establecer una coherencia entre estos tres dominios primarios significamos que actuando sobre uno de ellos, accionamos también sobre los otros. Sin embargo priorizamos al lenguaje, pues es éste el que nos permite comprender y darle sentido a los otros dos.

En otras palabras el Observador que somos está constituido por una combinación del estado de ánimo en el que nos encontramos, más el cuerpo disponible que tenemos para la acción, más la conversación (interna o externa) que tenemos. Pasemos ahora al primer principio de la

Ontología del Lenguaje:

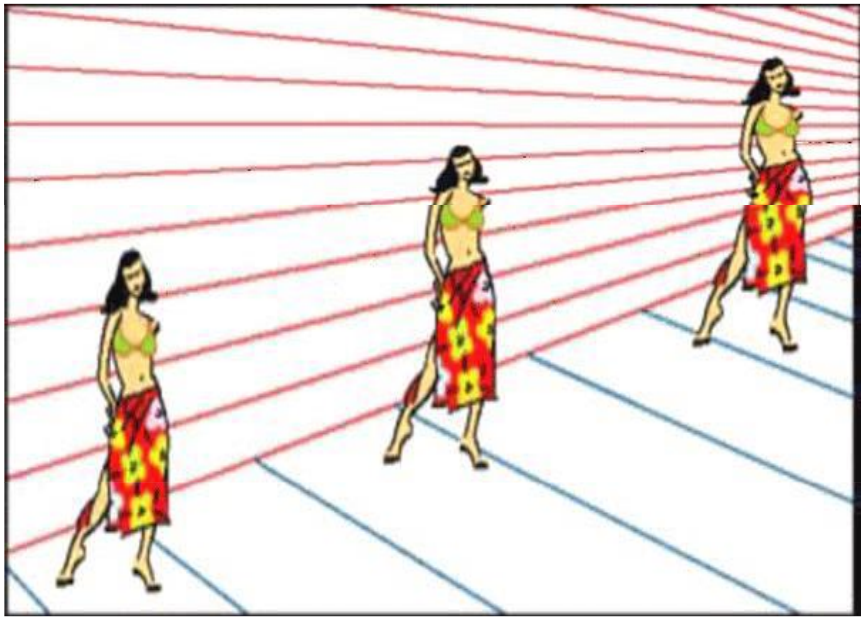
No sabemos cómo las cosas son. Sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos.

Vivimos en mundos interpretativos.

El no saber cómo son las cosas implica que no podemos saber cómo es la realidad. Abandonamos la pretensión de conocer la verdad para centrarnos en el observador o la interpretación. No negamos la existencia de las cosas, sólo negamos que podamos conocerlas en lo que realmente son, independientemente de quien las observa. El centro de gravedad del conocimiento pasa de lo observado al observador. Podríamos decir: "dime lo que observas y te diré quién eres".

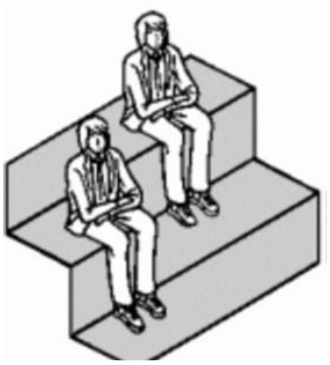
Los seres humanos no disponemos de mecanismos biológicos que nos permitan tener percepciones de cómo las cosas son. Humberto Maturana

Nuestras percepciones son limitadas, muchas veces engañosas. Percibimos desde un punto de vista determinado, en un momento y un espacio dado, y dentro de determinados condicionamientos específicos. Veamos algunos ejemplos sencillos.



ARRIBA: Las tres chicas miden lo mismo, aunque parecen de distintos tamaños.

Esta escalera no puede existir en la realidad, ya que uno de los hombres estaría sentado sobre un plano vertical.



Sabemos de las limitaciones de nuestros sentidos, sabemos que hay colores que no vemos (infrarrojo, ultravioleta), sabemos que hay sonidos que no escuchamos (y que sí un perro tiene la capacidad de percibir).

Sabemos que a nuestro alrededor circulan ondas de radio y tv, que no podemos captar sino con un aparato especial. No se nos ocurriría comentar un libro luego de haber leído sólo una palabra. Sin embargo esto es lo que hacemos con el mundo que nos rodea. Creemos saber cómo es, creemos conocerlo, lo definimos, explicamos...y queremos tener razón. La única constante del universo es su permanente cambio. ¿Cómo saber lo que algo es, si cambia continuamente?

Más ejemplos:

- ¿Cuál es la vereda de enfrente?. Puede ser ésta o aquella. Ser la vereda de enfrente no es una cualidad de la vereda, sino de la posición del observador.
- Durante décadas los físicos han discutido si la luz se compone de partículas (postura sostenida por Newton) o está compuesta por ondas (como concluye el físico Christian Huyghens). Estas posturas irreconciliables, fueron resueltas por la física cuántica, que demuestra que la luz no es ni partícula ni onda; y que se manifiesta como una u otra según el observador.

Repasemos ahora el primer principio de la Ontología del Lenguaje:

- No sabemos cómo las cosas son.
- Sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos.
- Vivimos en mundos interpretativos.

2.1. El observador le da sentido al acontecer y en base a ese sentido, actúa.

Es domingo. Llueve. Una persona tenía programado ir a la playa, y la lluvia lo entristece pues no podrá hacerlo. Otra persona debía regar su gran jardín. La lluvia lo alegra, pues ahora tiene más tiempo para dedicarle a otras tareas. Sin embargo, la lluvia no alegra ni entristece a nadie, la lluvia no tiene en sí misma la propiedad de alegría o tristeza. La lluvia es un hecho. Es nuestra interpretación, nuestra conversación, la que produce la alegría o la tristeza. El sufrimiento vive en nuestra conversación, en la interpretación que hacemos de lo sucedido.

- **Observar** (lingüístico) = **mirar** (biológico**) + interpretar** (lingüístico).
- **Escuchar** (lingüístico) = **oír** (biológico) **+ interpretar** (lingüístico).
- **El dolor es biológico. El sufrimiento es lingüístico.**

Pareciera, entonces, que no hay una *"realidad"* única, afuera, sino que yo puedo interpretarla a partir de la mirada que tengo de ella. Si aceptamos que vivimos en mundos interpretativos podemos suponer que la casi totalidad de los problemas que nos afectan y nos hacen sufrir no dependen del mundo externo sino de las interpretaciones que tenemos de nosotros mismos y del mundo.

Como ya mencionamos, el Observador que somos está constituido por una coherencia entre *el estado de ánimo* en el que se encuentra, más *el cuerpo* disponible que tiene para la acción, más *la conversación* interna o externa que surge a partir de lo que puede ver (nuestras distinciones nos impulsan o nos frenan).

Una distinción es aquello que nos permite diferenciar algo de un todo. Un médico tiene distinciones sobre el cuerpo que yo no tengo. Un mecánico puede distinguir un ruido del auto, saber qué lo produce, mientras que para mí es sólo un ruido. Los seres humanos observamos según las distinciones que poseemos. Sin la distinción mesa no puedo observar una mesa como tal.

A mayor número de distinciones mayor capacidad de acción

Al sostener que no podemos decir cómo son las cosas no quiere decir que neguemos que sean de alguna manera, sino que postulamos *que no podemos separar lo observado del observador*, ni al observador de su observación o su interpretación. Dado que cada uno puede interpretar las cosas de una manera diferente, y ninguna es la verdad.

- *¿Significa esto que cualquier interpretación da igual, que todas son semejantes?*
  No, no toda interpretación es igual a cualquier otra.

- *¿Es la verdad el único criterio de que disponemos para discernir entre proposiciones o interpretaciones diferentes?* Nuevamente no. Proponemos que el criterio más importante para optar entre diferentes interpretaciones *es el juicio* que podamos efectuar sobre el poder de cada una de ellas. Toda interpretación abre o cierra determinadas posibilidades, habilita o inhibe determinadas acciones. La capacidad de transformación del mundo está asociada al poder de nuestras interpretaciones.

- *¿Cómo cambiar nuestra interpretación?*
  El Observador puede ser diferente cuando:
  1. Cambia el punto de vista.
  2. Cuando puede ver lo que no está, la oportunidad en medio del problema.
  3. Cuando aumentan sus distinciones.

  Podemos observar al Observador que somos y si no nos sirve su interpretación, buscar otra que nos apoye en nuestros planes.

- *¿Cómo se hace?*
  Observando nuestra conversación.
  Observando cuáles son las creencias o juicios desde donde partimos.
  Observando el estado de ánimo que tenemos frente a ese desafío.

Muchas veces con sólo cambiar nuestra postura corporal, podemos ver las cosas diferentes.
Aprender *a observar el poder de acción que nos ofrecen las interpretaciones en que vivimos es*, a nuestro juicio, una gran herramienta de transformación personal y profesional. Ya que, de

acuerdo con la mirada que tenemos desarrollamos excelentes explicaciones, que nos permiten seguir en el mismo lugar, repitiendo más de los mismos resultados que no queremos.
El lenguaje nos da la posibilidad de explicar lo que nos está pasando con lo que siempre nos encontramos en una conversación respecto de las cosas, de cómo creemos que son, de cómo las vemos, etc.

Cada vez que algo sucede, el ser humano le busca una explicación. Llega un momento en que dejamos de ver el suceso y nos quedamos solamente con la explicación y confundimos lo ocurrido, pensando que “es” la explicación que le damos. Creemos que la explicación es el problema. Creemos que nuestra explicación es verdadera. Defendemos nuestra interpretación y queremos tener razón. Nos llenamos de respuestas y de certezas. Los hechos casi no son recordados, sólo las interpretaciones.

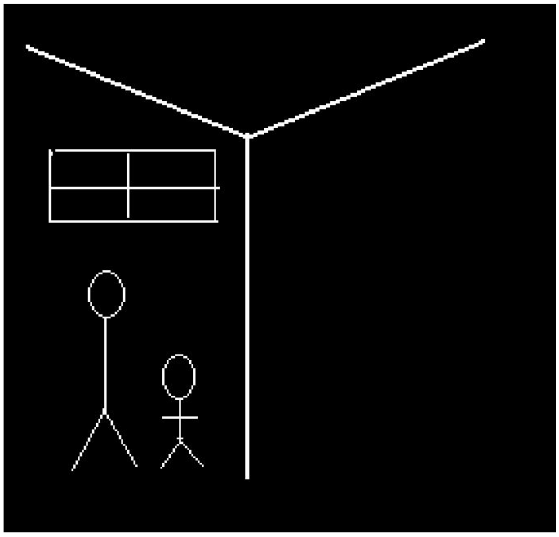
Los hechos nos muestran que sucedió tal o cual cosa. La interpretación sólo vive en la conversación que utilizamos para explicar dichos hechos. Y somos nosotros los que elegimos vivir dichas explicaciones como si fueran el fenómeno, sin darnos cuenta que no son más que interpretaciones, que al vivirlas como si fueran ciertas nos dejan un espacio disponible de acción que no nos sirve.

Podemos elegir qué interpretación tener, y frente a cada problema, está en nosotros poder ver la oportunidad.

II. **Modelos Mentales**

"No vemos las cosas como son. Vemos las cosas como somos".

El Talmud



En la observación de este dibujo, alguien puede ver dos personas mirando por una ventana. Esta es una interpretación común en las culturas occidentales. Pero varios antropólogos han mostrado la misma imagen a personas pertenecientes a culturas africanas con resultados diferentes. Para este segundo grupo la línea vertical y las diagonales representan una palmera; las dos figuras cercanas son madre e hijo, y la madre está cargando un paquete en la cabeza. Lo que la gente de este grupo vio fue una madre y su hijo refugiándose del sol, bajo una palmera.

Esta figura invita intencionalmente a dos interpretaciones. Un truco por cierto, pero mucho menos complejo que la realidad que nos rodea.

Denominamos a este tipo de figuras "Multi-estables" porque permiten varias interpretaciones diferentes, aunque igualmente validas. Una persona puede ver la ilustración de una manera y otra en forma totalmente diferente. Que cada uno vea una cosa u otra, dependerá de los supuestos que use para interpretar los mensajes que su retina le envíe al cerebro, los que son equivalentes, ya que la figura física es la misma y los sistemas de visión son iguales. Dado que

tales supuestos operan automáticamente en forma pre-consciente, ambos individuos pueden estar absolutamente convencidos de que su forma de ver es la única “razonable”, encendiendo disputas para validar cada una de las afirmaciones sobre la realidad de cómo son las cosas.

Consideremos el número 1.504.983, este en sí mismo no significa demasiado. Pero se vuelve significativo cuando aparece en el balance de una empresa como Ingresos Neto después de los Impuestos. El número no ha cambiado, pero si el contexto en el cual el número adquiere sentido, es radicalmente distinto.

El contexto influye en el significado, porque la comprensión es un fenómeno holístico: captamos la situación como un todo (Gestalt) e interpretamos las partes en relación a ese todo.

Podemos distinguir dos tipos de contextos: el del mundo y el mental.

- El contexto del mundo es el conjunto de objetos físicos, interpretaciones generalmente aceptadas y prácticas sociales que rodean al elemento en cuestión.
- El contexto mental es el conjunto de sentidos, supuestos, reglas de razonamiento, indiferencias, etc. que nos llevan a hacer determinadas interpretaciones. A ese contexto mental lo llamaremos el modelo mental.

Los Modelos Mentales son supuestos profundamente arraigados, generalizaciones, ilustraciones, imágenes o historias que influyen sobre cómo entendemos al mundo y cómo actuamos en él. Operan permanentemente en forma subconsciente en nuestras vidas personales, en los ámbitos laborales y en nuestras organizaciones sociales, ayudándonos a dar sentido a la realidad y a operar en ella con efectividad. Los modelos mentales condicionan todas nuestras interpretaciones y acciones. Definen cómo percibimos, sentimos, pensamos e interactuamos.

Pero, las distintas percepciones, opiniones y acciones no constituyen un problema en sí misma. Ellas se vuelven conflictivas, sin embargo, cuando cada persona cree que su manera de ver las cosas es la manera de verlas al menos la única razonable, de acuerdo a su modelo mental. En vez de utilizar las diferentes percepciones para expandir su perspectiva e integrarlas en una visión común, cada uno de los interlocutores se aferra a su punto de vista. En vez de indagar

en los modelos mentales del interlocutor, se traban en una batalla para definir quién tiene la razón, quien tiene la interpretación correcta de la realidad.

Los modelos mentales son individuales, resultado de la biología, lenguaje, cultura e historia personal de cada uno. Cuando entendemos que los modelos mentales son **a) fundamentales b) inconscientes y c) diferentes**, podemos entender porque hay tantas interpretaciones y conflictos entre los seres humanos.

1. La Importancia de los Modelos Mentales

La principal razón por la cual los modelos mentales son tan poderosos y peligrosos es su operación automática e invisible. Uno presta atención al contenido de las cosas e ignora el contexto en el que uno experimenta lo que experimenta. Este contexto es fundamental porque es el que da sentido al contenido.

Los modelos mentales son también el archivo que contiene los comportamientos rutinarios. Es decir, uno necesita prestar atención consiente para tomar decisiones no programadas. Pero con el correr del tiempo, desarrolla la capacidad de actuar en forma automática, trasladando estas decisiones, haciendo economía del hábito. Esta economía del hábito es fundamental para la vida, ya que sin ella sería imposible actuar con la velocidad requerida por las circunstancias, pero también tiene un costo, las rutinas automáticas son inflexibles. La economía del hábito consiste en no ponerse a reexaminar las premisas del hábito cada vez que el hábito es utilizado. Podríamos decir que se vuelven inconscientes.

2. La fuente de los Modelos Mentales

Los filtros a través de los cuales los seres humanos damos sentido a nuestras experiencias provienen de cuatro fuentes: la biología, el lenguaje, la cultura y la historia personal.

- **Biología**

El primer filtro de los modelos mentales es el sistema nervioso. Las personas tenemos limitaciones fisiológicas, que nos impiden percibir ciertos fenómenos con los sentidos.

Esta imposibilidad de percibir, implica imposibilidad de actuar, por lo cual los seres humanos desarrollan distintos instrumentos para expandir el rango perceptual de nuestros sentidos y, consiguientemente, nuestra capacidad de acción.

Nuestra relación con el Mundo es un poco más compleja. La teoría objetiva de la percepción afirma que el mundo externo crea cambios directos y produce efectos en el sistema nervioso. Según el biólogo Humberto Maturana y Francisco Varela, las experiencias perceptuales del sujeto están mucho más determinadas por la propia estructura de su sistema nervioso, que por las perturbaciones externas. Por ejemplo, una persona normal y un daltónico pueden mirar el mismo paisaje. Cada uno, sin embargo, verá un paisaje distinto. Lo que cambia no es el mundo exterior, sino la capacidad de sus sistemas visuales para experimentar las distintas longitudes de onda de luz que llamamos colores.

- **Lenguaje:**

El segundo filtro de los modelos mentales es el lenguaje. El lenguaje es el espacio de sentido en el que la realidad aparece en forma inteligible y comunicable. Gracias a él podemos comunicarnos con nosotros mismos y con los demás. Los filósofos dicen que es el lenguaje el que habla al ser humano más que el ser humano el que habla el lenguaje.

La comprensión tradicional del lenguaje es la “teoría de las etiquetas”, según esta vemos las cosas en el mundo como son y luego les aplicamos un nombre, una etiqueta. Pero esta teoría es sumamente incompleta ya que da una función muy pequeña del lenguaje.

Los investigadores de la cognición, la conciencia y el cerebro, han concluido que las categorías lingüísticas no son etiquetas aplicadas a percepciones, sino que, ellas pre condicionan y definen en primer lugar la percepción: uno no habla de lo que ve, sino que ve solo aquello de lo que puede hablar. En la Edad Media, por ejemplo, no existía el concepto teléfono, no había un espacio lingüístico en el cual algo pudiera aparecer como “teléfono”. Por eso hubiera sido imposible para alguien “ver” un teléfono o “hablar” por teléfono.

De la misma manera un Contador puede “observar” cosas en un balance, que un Ingeniero Mecánico no ve. No es que el Ingeniero no vea los mismos números, sino que no tiene las distinciones que tiene el Contador (el lenguaje) para interpretar esos números. La capacidad

para hacer distinciones y ordenar el mundo en categorías operativas es lo que se llama "inteligencia".

- **Cultura:**

La tercera fuente de los modelos mentales es la cultura. Uno podría definir la Cultura como un patrón de supuestos básicos compartidos, aprendidos por un grupo durante el proceso de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna.

Dentro de cualquier grupo (familia, profesiones, organizaciones, naciones), los modelos mentales colectivos se desarrollan en base a experiencias compartidas. A lo largo de su historia, los miembros del grupo deben enfrentarse a desafíos y en respuesta a ellos, desarrollan una forma habitual de interpretar las situaciones para emprender acciones. Esto se va convirtiendo en parte del modelo mental colectivo y pasa de generaciones en generaciones como el ***"conocimiento***" del grupo. Sucede entonces que dicho conocimiento pierde su raíz experimental para convertirse en una verdad absoluta.

En vez de ser la forma que el grupo supo responder efectivamente a los desafíos del pasado, pasa a ser la única forma correcta de responder a los desafíos del presente y del futuro. Llamamos a esto la ceguera o incompetencia del experto.
Muchas veces, el hábito fosilizado es peor que la ignorancia. La capacidad de desaprender es tanto o más importante que la de aprender.

- **Historia Personal:**

La cuarta fuerza que da forma a los modelos mentales es la historia personal: raza, sexo, nacionalidad, influencias familiares, educación, la forma en que fue tratado de niño, etc.
Las experiencias de aprendizaje personales se alojan en los estratos más básicos de la conciencia y crean predisposiciones automáticas a interpretar y actuar.

Creemos que nuestra historia pertenece al pasado, pero los modelos mentales proyectan ese pasado hacia el presente y el futuro. El cerebro tiene acceso permanente a las experiencias de vida acumuladas en la memoria y puede extrapolarlas hacia el presente y el futuro, como guía para la interpretación de la acción. Esto resulta especialmente peligroso cuando el modelo mental queda anclado a una situación histórica no resuelta.

En este caso, la persona puede quedar atrapada en un circuito repetitivo recreando una y otra vez una experiencia traumática, e intentando cambiar su resultado.

Cada persona opera desde su modelo mental y vive naturalmente en "su" realidad. Pero esta realidad puede no ser la misma que perciben otros, cuya biología, lenguaje, cultura e historia personal son diferentes. Por lo tanto todos los seres humanos viven en la misma realidad pero la experimentan en forma diferentes.

- **Comunicación**

Así como hay una teoría objetiva de la percepción y una teoría objetiva del lenguaje, también hay una teoría objetiva de la comunicación: la teoría del módem. Según esta, las representaciones lingüísticas en la mente del emisor son codificadas y luego enviadas como mensaje al receptor, quien las decodifica y las incorpora a su mente. Cuando se adopta la teoría objetiva de la comunicación, se dice, *"Lo que yo digo es lo que el otro escucha" y "Lo que escucho es lo que el otro dice",* estas afirmaciones pueden ocasionar potenciales conflictos. Lo que cada uno escucha está condicionado por sus modelos mentales. Por lo tanto, entre lo que uno dice y lo que el otro escucha hay una serie de filtros que pueden generar grandes brechas entre el sentido de lo dicho y el sentido de lo escuchado. Durante el proceso de emitir y recibir información pueden surgir distorsiones o ruidos en la transmisión. Por eso es conveniente validar la legitimidad de los datos recibidos, verificando que las palabras que escuchamos son las que el otro dijo. Pero los seres humanos además de entender el mensaje necesitan indefectiblemente darle sentido a lo que oyen. Por lo tanto es importante verificar que el sentido de lo que uno escuchó sea congruente con lo que el otro quiso decir.

Toda comunicación por naturaleza es ambigua necesita una ***acción interpretativa*** del oyente. Esto es como consecuencia de la polisemia, que en griego significa "***de múltiples significados***". Si se busca en el diccionario una palabra se puede observar que tiene varios significados. Cuando uno le pide a otro que "corte el pasto" le está pidiendo algo muy distinto, por ejemplo, cuando le pide que "corte la torta" o que "corte la corriente". En todas estas expresiones, sin embargo, está presente la palabra "cortar" pero es imposible saber que quiere decir "cortar" sin más información. Es decir que no hay un significado correcto de las palabras fuera de un contexto específico.

El lenguaje está estructurado jerárquicamente: fonemas que forman palabras, palabras que forman oraciones y oraciones que forman textos. Similarmente la comprensión de las oraciones depende de los textos en que se encuentran. Y ***la comprensión del texto depende del contexto*** en que aparece. Por ejemplo un pedido de "venga a mi oficina" no es lo mismo cuando lo hace un jefe o un colega. Tampoco es el mismo si quien lo recibe acaba de triunfar (por favor venga a celebrar), fracasar (por favor venga a dar explicaciones) o está en el medio de un problema (por favor venga que lo ayudo). El pedido es el mismo, el contexto lingüístico en que se efectúa el pedido es el mismo pero el modelo mental y las circunstancias de quien lo interpreta hacen la diferencia.

- **La certeza**

Cuando uno cae en la trampa de la certeza, asume que la realidad tiene que ser de la manera que uno ve las cosas y por lo tanto todo el mundo debe verlas de la misma forma, y si alguien no está de acuerdo con su percepción, opinión, sentimiento o acción, está equivocado o es un ignorante.

La certeza no deja espacio para los modelos mentales alternativos, e impide reconocer que la experiencia personal no es la realidad incondicional. La certeza es uno de los mecanismos de defensa del modelo mental. La certeza impide que la persona considere situaciones o ideas radicalmente distintas de las de su modelo mental. De esta manera no podrá cambiar cuando el mundo cambie. Queda atrapado en su realidad creyendo que es la realidad, estancado en las viejas ideas que le impiden adaptarse. En su error se olvidan de que sus percepciones, sus ideas y palabras son su verdad, no la verdad.

Como apunta Maturana*, "**todo lo dicho, es dicho por alguien",*** alguien que percibe, piensa y se expresa bajo los condicionamientos de su propio modelo mental.

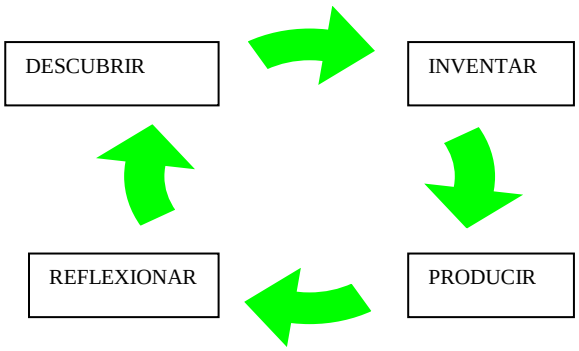
III. Aprendizaje

¿Qué significa aprender?

Nos enseñaron que aprender es obtener conocimiento, adquirir información. Esta definición, hace énfasis en lo abstracto, lo intelectual y lo racional; sin tener en *cuenta lo concreto, emocional y lo activo.*

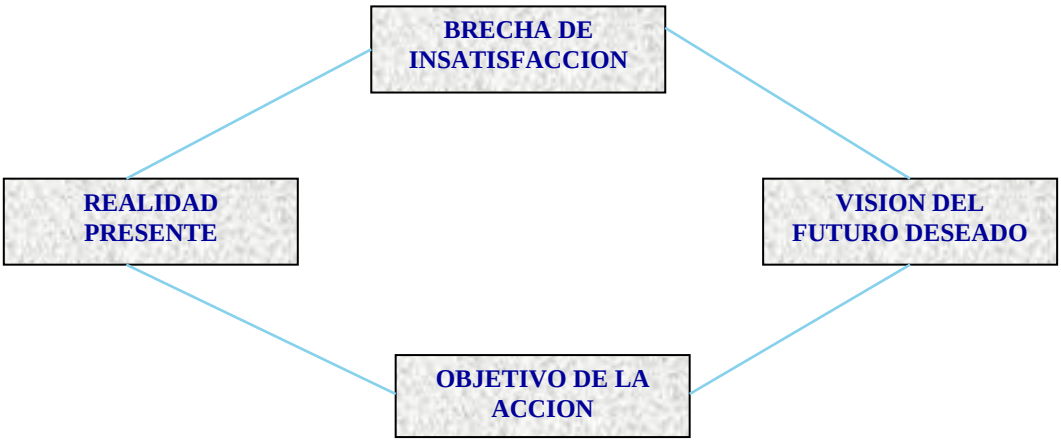
Para completar el proceso de aprendizaje, necesitamos pasar de la información a la acción, y para hacerlo continua, es necesario reflexionar sobre las consecuencias de la acción y descubrir la brecha entre lo planeado y lo producido.

Círculo del aprendizaje



- Descubrir: implica observar las diferencias entre lo que experimenté (o pronostiqué) y lo que quisiera que pase.
- Inventar: es analizar el sistema y diseñar soluciones para modificar lo que sucede o sucederá en el futuro.
- Producir: quiere decir, poner en práctica estas soluciones.
- Reflexionar: es observar las consecuencias de la solución ensayada, evaluando su efectividad.

Operativamente hablando, el incentivo que impulsa al hombre a actuar es alguna insatisfacción y la expectativa que eso puede cambiar.



La brecha de insatisfacción puede ser reactiva (responder a un problema) o pro activa (responder a una aspiración).

Los componentes de la acción humana son:

- Realidad insatisfactoria
- Visión del futuro deseado
- Asunción de responsabilidad y confianza del actor en su capacidad de dirigir "al mundo" hacia su visión.

Para actuar el ser humano debe verse como protagonista de su destino, y no como víctima de sus circunstancias.

En resumen; creemos que aprender significa incorporar nuevas habilidades que nos posibiliten lograr objetivos que antes estaban fuera de nuestro alcance, siendo el logro de resultados, hasta el momento inalcanzables, la prueba de que hemos aprendido algo.

1. Aprendiendo a aprender

El núcleo del proceso de aprendizaje es transformar acciones inefectivas en acciones efectivas. El punto de partida del proceso es la *identificación de un área de incompetencia o incapacidad*

que no permite alcanzar el logro deseado. La brecha de insatisfacción aparece como un ***"problema",*** y la conciencia de esa brecha de manifiesta con la declaración de "***No se".***

Toda situación de insatisfacción es una oportunidad de aprender. Cuando observamos en nuestra vida cualquier situación significativa de aprendizaje, veremos que las emociones manifestadas son de miedo, incomodidad, ansiedad, etc. Pero, al final del proceso, las emociones difíciles desaparecen para dar lugar a la satisfacción, alegría y paz.

IV. Actos lingüísticos básicos

El lenguaje pasivo

Hablamos del lenguaje desde un papel pasivo cuando nuestro sentido común da por sentado que el lenguaje describe el estado de las cosas. Primero viene la realidad y después el lenguaje. Esta interpretación es muy antigua, remontándose a los antiguos griegos. La filosofía del lenguaje pronto planteo, que cuando hablamos no solamente describimos una realidad existente; también actuamos. “El lenguaje es acción”. Cuando hablamos, ejecutamos un numero restringido y especifico de acciones”: a estas acciones le llamaremos “Actos lingüísticos”.

El lenguaje activo: Afirmaciones y declaraciones

Al observar el habla como acción, es más como una acción que siempre establece un vínculo entre la palabra y el mundo, cabe preguntarse cuando hablamos:

- ¿Que tiene primacía?
- ¿El mundo o la palabra?
- ¿Qué es lo que conduce a la acción? ¿La palabra o el mundo?

Estas preguntas nos conducen a una importante distinción: A veces, al hablar, la palabra debe adecuarse al mundo, mientras otras veces, el mundo se adecua a la palabra.

- Cuando el mundo es el que conduce a la palabra, hablaremos de afirmaciones.
- Cuando la palabra modifica al mundo y que, por lo tanto, el mundo requiere adecuarse a lo dicho, hablaremos de declaraciones.

a) Afirmaciones

Las afirmaciones corresponden a los actos lingüísticos que llamaremos DESCRIPCIONES. Se trata de proposiciones acerca de nuestras observaciones. Podemos compartir nuestras observaciones con otros seres humanos, podemos observar lo mismo y compartir la misma observación. Basándonos en esta capacidad común de observación, los seres humanos pueden distinguir entre afirmaciones verdaderas y falsas.

- Una afirmación verdadera es una proposición para la cual podemos proporcionar un testigo. Un testigo es un miembro de nuestra comunidad, con quien compartimos las mismas distinciones, que por estar en el mismo lugar en ese momento, puede coincidir con nuestras observaciones.
- Una afirmación falsa es una proposición sujeta a confirmación, pero que cualquier testigo puede refutar.

En la práctica no todas las afirmaciones pueden ser separadas en verdaderas o falsas. Algunas veces no se pueden confirmar por no existir las condiciones necesarias para su corroboración. Cada vez que ejecutamos un acto lingüístico adquirimos un compromiso y debemos aceptar la responsabilidad social de lo que decimos. El hablar nunca es un acto inocente.

Cuando hacemos afirmaciones contraemos una *responsabilidad social* por su veracidad. Cuando hacemos afirmaciones hablamos del estado de nuestro mundo y por tanto, estamos hablando de un mundo ya existente. Las afirmaciones tienen que ver con lo que llamamos normalmente el mundo de los “hechos”.

b) Declaraciones

Cuando hacemos declaraciones no hablamos acerca del mundo, generamos un nuevo mundo para nosotros. Las declaraciones las encontramos en todos los actos de nuestra vida cotidiana:

- Cuando en 1776 un grupo de personas dieron a conocer al mundo la declaración de la independencia de EEUU
- cuando una madre le dice a su hijo “podes ver televisión”,

- cuando un profesor dice “aprobado” a un alumno,
- cuando el Juez dice “los declaro marido y mujer” a una pareja,
- cuando un jefe “despide” a un empleado.

Y en estos casos la vida es diferente después de una declaración. La acción de hacer una declaración genera una nueva realidad.

Después de hacer una declaración las cosas dejan de ser como eran hasta ese momento. Son la expresión más clara del poder que tiene la palabra, de que aquello que se dice se transforma en realidad; que la realidad se transforma siguiendo la voluntad de quien la habla. Las declaraciones no están relacionadas con nuestras capacidades compartidas de observación, como acontecía con las afirmaciones.

Están relacionadas con el poder.

Las declaraciones no son verdaderas o falsas, como lo eran las afirmaciones. Ellas son válidas o inválidas. Una declaración implica una clase diferente de compromiso del de las afirmaciones.

Cuando declaramos algo nos comprometemos a comportarnos consistentemente con la nueva realidad que hemos declarado. También nos comprometemos con la validez de nuestra declaración.

- La declaración del “No”:

El decir “No” es una de las declaraciones más importantes que un individuo puede hacer y a través de ella reafirma tanto su autonomía como su legitimidad como persona, por lo tanto es en la cual comprometemos nuestra dignidad. En tanto individuos que somos tenemos el derecho de no aceptar el estado de cosas que enfrentamos y las demandas que otros nos hacen. Este es un derecho inalienable que nadie puede arrebatarnos.

Cada vez que consideramos que debemos decir “No” y no lo decimos, veremos nuestra dignidad comprometida. Cada vez que digamos “No” y ello sea pasado por alto, consideraremos que no fuimos respetados. Esta declaración define el respeto que nos tenemos a nosotros mismos y que nos tendrán los demás.

- La declaración de aceptación: el “Si”

El “Si” pareciera no ser tan poderoso como el “No”. Después de todo, la vida es un espacio abierto al “Si”. Mientras no decimos que “No”, normalmente se asume que estamos en el “Si”. Cuando estamos diciendo que “Si” o “Acepto” estamos poniendo en juego nuestra palabra. Pocas cosas afectarán más seriamente a la identidad de una persona que el decir “Si” y el no actuar coherentemente con tal declaración.

- La declaración de ignorancia

Pareciera que decir “No sé” fuese una declaración sin mayor trascendencia. Alguien podría incluso argumentar que no se trata de una declaración, sino de una afirmación y en algunos casos, efectivamente puede ser considerada como tal. La experiencia nos muestra cuántas veces solemos operar presumiendo que sabemos, para luego descubrir cuán ignorante realmente éramos. Uno de los mayores problemas del aprendizaje es que *no sabemos que no sabemos***.** Y cuando ello sucede, simplemente, cerramos la posibilidad del aprendizaje.

Declarar “No sé” es el primer eslabón del proceso de aprendizaje. Implica acceder a aquel umbral en el que, al menos, sé que no sé y, por lo tanto, me abro al aprendizaje. Habiendo hecho esa primera declaración, puedo ahora declarar, “Aprenderé” y, en consecuencia, crear un espacio en el que me será posible expandir mis posibilidades de acción en la vida.

- Declaración de gratitud

Cuando éramos niños nos enseñaron a decir Gracias, y a menudo miramos a esa enseñanza como un hábito de buena educación. No siempre reconocemos todo lo que contiene esa pequeña declaración. Por supuesto, podemos decir “Gracias” sin que ello signifique demasiado, aunque, insistimos nunca es insignificante decirlo. Pero podemos mirar la declaración de las

gracias como una oportunidad de celebración en todo lo que la vida nos ha proveído y de reconocimiento a los demás por lo que hacen por nosotros y lo que significan en nuestras vidas.

En este contexto, no podemos dejar de reconocer el poder generativo de la acción que ejecutamos al decir “gracias”. Cuando alguien cumple a plena satisfacción con aquello a que se ha comprometido con
Nosotros y le decimos “Gracias”, con ello no estamos sólo registrando tal cumplimiento, estamos también construyendo nuestra relación con dicha persona. Pero no sólo las personas, la vida misma es motivo de gratitud y celebración por todo lo que nos provee.

- La declaración del perdón

Cuando no cumplimos con aquello a que nos hemos comprometido o cuando nuestras acciones hacen daño a otros, nos cabe asumir responsabilidad por ello. La forma como normalmente lo hacemos es diciendo “perdón”. Esta es una declaración.

Solemos expresarlo frecuentemente en forma de petición. Decimos “Te pido perdón” o “Te pido disculpas”. Con ello hacemos depender la declaración “perdón” que hace quien asume responsabilidad por aquellas acciones que lesionaron al otro, del acto declarativo que hace el lesionado al decir “Te perdono”. Ambos actos son extraordinariamente importantes y nos parece necesario no subsumir el primero en el segundo.

Al mantenerlos separados podemos identificar la eficacia del decir “perdón” con independencia de la respuesta que se obtenga del otro. El haber dicho “perdón”, aunque el otro no nos perdonara, tiene de por sí una importancia mayor y el mundo que construimos es distinto.

Otro aspecto asociado a la declaración de perdón, es el acto declarativo de “Te perdono” o “Los perdono”. Cuando alguien no cumple con lo que nos prometiera o se comporta con nosotros de una manera que contraviene las que consideramos como legítimas, nos sentiremos afectados por lo acontecido. Más todavía si, luego de lo sucedido, la persona responsable no se hace cargo de las consecuencias de su actuar.

Posiblemente sentiremos que ha sido injusta con nosotros y justificaremos nuestro sentimiento de resentimiento con el otro, sobre todo en la medida en que nosotros nos hemos colocado del lado del bien y hemos puesto al otro del lado del mal. De lo que posiblemente no nos demos cuenta que, al caer en el resentimiento, nos hemos puesto en una posición de dependencias con respecto al otro, a quien hacemos responsable.

El resentimiento nos hace esclavos de quien culpamos y, por lo tanto, socava no solo nuestra felicidad, sino también nuestra libertad como personas. Perdonar no es un acto de gracia para quien nos hizo daño, aunque pueda también serlo. Perdonar es un acto declarativo de liberación personal.

Al perdonar rompemos la cadena que nos ata al victimario y que nos mantiene como víctimas. Al perdonar nos hacemos cargo de nosotros mismos y resolvemos poner término a un proceso que sigue reproduciendo el daño que originalmente se nos hizo.

Es común que cuando hablamos de perdonar, surja el tema del olvido. Hay quienes dicen “Yo no quiero olvidar”. Olvidar o no es algo que no podemos resolver por medio de una declaración. De cierta forma, no depende de nuestra voluntad. El perdón, sin embargo, es una acción que está en nuestras manos.

Por último, el otro acto declarativo asociado al perdón es el perdonarse a sí mismo. En rigor, ésta es una modalidad del acto de perdonar y, por lo tanto, lo que hemos dicho con respecto al perdonar a otro vale para el perdonarse a sí mismo. La diferencia esta vez es que asumimos tanto el papel de víctima, como de victimario.

- La declaración de amor:

Un supuesto común es que el amor existe y que decir “Te amo” no hace más que descubrir lo que está allí. Muchas veces pensamos que no tiene sentido decir “Te quiero” ya que no cambia nada. Es posible que ello no cambie la emoción que uno siente por el otro, pero decirlo o no decirlo no es indiferente a la relación que construimos con el otro. El declarar “Te amo” o “Te quiero” participa en la construcción de mi relación con el otro y forma parte de la creación de un mundo compartido.

Es importante, por tanto, revisar nuestras relaciones personales fundadas en vínculos de afecto como son nuestra pareja, nuestros hijos, nuestros amigos, nuestros padres, etc. Preguntarnos también qué diferencia le significaría al otro el escuchar esta declaración. No debemos olvidar que el hablar y el callar, genera nuestro mundo.

c) Promesas, Ofertas, Pedidos y Reclamos.

Las promesas son actos lingüísticos diferentes a las afirmaciones y a las declaraciones. *Nos permiten coordinar acciones con otros.* Cuando alguien hace una promesa, se compromete ante otro a ejecutar alguna acción en el futuro. Cuando nos hacen una promesa, yo puedo tomar compromisos y ejecutar acciones que antes hubiera sido imposible. Por ejemplo, si mi jefe me dice: “Le voy a dar un aumento” yo puedo actuar basándome en el hecho de que cuento con esa promesa.

Las promesas implican un compromiso manifiesto mutuo. Si prometo algo a alguien, esa persona puede confiar en ello y esperar que cumpla con las condiciones de satisfacción de mi promesa. Por lo tanto, el incumplimiento de una promesa nos da derecho a formular un *reclamo.*

Debido a esta capacidad de hacer promesas podemos incrementar nuestra capacidad de acción, podemos lograr cosas que no nos hubieran sido posibles sin la habilidad de coordinar nuestra acción con el otro. Nos damos cuenta que nuestro trabajo, nuestro matrimonio, nuestra educación, nuestro sistema político, se generaron porque había personas que hacían promesas a otras.

El acto de hacer una promesa comprende cuatro elementos fundamentales:

1) un orador
2) un oyente
3) una acción a llevarse a cabo (esto es, algunas condiciones de satisfacción).
4) un factor tiempo

Es interesante observar que, cuando hacemos una promesa, en realidad hay dos procesos diferentes involucrados: el proceso de hacer la promesa y el proceso de cumplirla. La promesa, como un todo, requiere de ambos.

(1) El primer proceso, el de hacer una promesa, es estrictamente comunicativo y por tanto Lingüístico.
(2) El segundo proceso, el de cumplir la promesa, puede ser comunicativo o no serlo.

Y la promesa como un todo se termina cuando se cierra el proceso de cumplimiento.
Como ya dijimos, las promesas con actos lingüísticos que nos permiten coordinar acciones mutuamente. Para que esto suceda es necesario, tanto al hacer la promesa como al cumplirla, que ambas partes lleguen a un acuerdo sobre lo que se está prometiendo.

- Analicemos ahora el primer proceso involucrado, el de hacer una promesa. Este proceso no se completa cuando la promesa es formulada por el orador, sino *cuando es aceptada por el oyente*.
- Sucede lo mismo con el segundo proceso involucrado en la acción de hacer una promesa, el cumplimiento de la misma. Este tampoco se cierra cuando el que prometió considera que ha cumplido con las condiciones de satisfacción que fueron estipuladas al hacer la promesa, sino cuando *el oyente recibe lo que se le ha prometido y declara su satisfacción*.

Como para hacer promesas se necesita del acuerdo de ambas partes, debemos partir necesariamente de una" petición y oferta".

- Cuando el proceso de hacer una promesa se inicie con una petición, entendemos quela acción pedida, de ser ésta aceptada, será ejecutada por el oyente para satisfacer una inquietud del orador.
- Cuando el proceso se inicie con una oferta, entendemos que la acción ofrecida, de ser esta aceptada, compromete al orador y que ella se hace cargo de una eventual inquietud del oyente.

c.1. Peticiones y Ofertas

Las ***peticiones*** son movimientos lingüísticos para obtener una promesa del oyente. Una petición puede ser rehusada y si esto sucede, no se ha hecho promesa. *La* ***declaración de aceptación*** *a una petición* completa la acción de hacer la promesa. Si las condiciones de satisfacción son claras y si el aceptante accede a otorgarlas, la ***declaración de aceptación*** de la promesa queda implícitamente acordada, como una condición de consistencia comprendida en la Petición. Este es uno de los compromisos que contraemos cuando formulamos una petición.

Las preguntas son un tipo de petición. En ellas, las condiciones de satisfacción son otro acto lingüístico que se hace cargo de una inquietud de la persona que formula la pregunta. Si yo pregunto a alguien ¿Hace calor? y esa persona me contesta "Si", la respuesta incluye tanto la aceptación de la petición como la satisfacción de las condiciones de satisfacción requeridas.

Las ***ofertas*** son promesas condicionales que dependen de la ***declaración de aceptación*** del oyente. Cuando hacemos una oferta no hemos prometido nada. Al igual que con las peticiones, las ofertas, también pueden ser rehusadas y si esto sucede, ***no se ha concretado una promesa***. Sin embargo, si son aceptadas, la promesa requiere cumplirse.

Como las peticiones y las ofertas son básicamente movimientos de apertura para obtener promesas, comprenden los mismos elementos básicos que hemos identificado en éstas. Incluyen un orador, un oyente, condiciones de satisfacción y un factor tiempo.

Dada la importancia que tienen las promesas en nuestra vida, es conveniente detenerse a examinar cuán competentes somos en hacerlas y en identificar el tipo de problemas con los que nos solemos encontrar. Podemos identificar cuatro problemas comunes:

1) El primero guarda relación con quien identificamos como el orador. Un problema habitual es encontrarnos con personas que no saben hacer peticiones y ofertas. Y aquí se presentan dos situaciones diferentes.

- Por un lado personas que esperan que los demás descubran lo que les inquieta o les interesa. Muchas veces caen en el resentimiento de culpar a los demás por no cumplir promesas que jamás se atrevieron a pedir.

- Por otro lado, hay también quienes no hacen ofertas y en consecuencia, asumen un papel pasivo en mostrarse como posibilidad para otros. Si estos otros no los "descubren", están condenados a pasar inadvertidos en cuanto recurso valioso para los demás. Ellos, por lo tanto, no toman responsabilidad en hacerse reconocer en lo que valen, sino que quedan sujetos al accidente del descubrimiento por otros.

2) Hay también quienes creen hacer peticiones u ofertas que no suelen ser escuchadas como tales. Algunos piensan, por ejemplo, que decir que algo no les gusta es equivalente a pedir que eso se modifique. Obviamente no es lo mismo y muchas veces las cosas seguirán como estaban, simplemente porque no se hizo una petición concreta y clara.

Desde el punto de vista del oyente de una petición también pueden producirse problemas. ¿Cuántas veces, por ejemplo, decimos "Si" a un pedido que consideramos que no debiéramos haber aceptado? ¿Cuál es el precio que pagamos en identidad, en autoestima y en dignidad cuando no somos capaces de decir "No".

3) Analicemos ahora la acción comprometida y la condición de satisfacción. Estamos ante una situación en la que se hizo una petición o una oferta y ésta fue aceptada. Sin embargo, lo que el orador y el oyente entendieron es diferente en relación a lo prometido u ofertado. Ambos, sin embargo, operan bajo el supuesto de que esa promesa se hizo y que será cumplida. Ambos tomarán acciones y comprobaran luego que lo que esperaban que ocurriera no sucederá.

Quien espera que se cumpla con la acción prometida verá frustradas sus expectativas, como también las verá quien descubra que lo que realizó para cumplir con lo prometido no produce la satisfacción esperada. ¿Cuál es el costo en productividad, en bienestar personal, en identidad, que resultará de una situación como ésta? ¿Cuántas veces nos vemos enfrentados a situaciones de este tipo?

4) Por último, cuando se realiza una promesa y no está clara la fecha de cumplimiento, no es una promesa. Quien espera su cumplimiento no puede descansar en el hecho de que tal promesa se cumplirá, dado que no sabe cuando ello podrá suceder. Es más, como no está especificado cuándo debe cumplirse la promesa, tampoco hay espacio para reclamo.

V. Compromisos Conversacionales



El Ser Humano está proyectándose hacia el futuro, analizando como hacerse cargo de sus necesidades e intereses por medio de sus acciones. Cuando se da cuenta que sus acciones individuales no alcanzarán para satisfacer sus necesidades, puede apelar a la ayuda de otros. Con el pedido se inicia la coordinación de acciones que llamamos "***compromisos conversacionales***".

Gran parte del contenido de las redes de conversaciones en las organizaciones se realiza a través de compromisos conversacionales. Esto lo podemos constatar en la comunicación que se establecen entre departamentos o áreas de una empresa, entre los alumnos y los profesores, entre padres e hijos, entre ciudadanos y lideres que los representan.

Los compromisos conversacionales afectan tres niveles: la *tarea,* las *relaciones* y la *identidad.*

- A nivel de la tarea, el objetivo es *coordinar acciones* para obtener los resultados que se persiguen.
- A nivel de las relaciones, el objetivo es generar *vínculos de confianza* que permitan la coordinación efectiva de las acciones futuras.
- Y a nivel de la identidad, el objetivo es actuar con *integridad y dignidad*. Comportándose en forma honorable es la clave para estar en paz con uno mismo y tener la fuerza interior que permita enfrentar los desafíos del entorno.

El objetivo de una conversación en la que se negocian compromisos, es mantener una claridad impecable acerca de "***quién se compromete a hacer qué***", ***para cuando, con qué propósito, y a satisfacción de quién.*** Para coordinar acciones, es necesario que los actores puedan sincronizar sus expectativas, es necesario considerar un futuro en el que incidirán las acciones que realizan los demás. Sin poder pronosticar el comportamiento de los otros, sería imposible planear el comportamiento propio.

1. Integridad y Confianza

La integridad y la confianza no son dones de *observación*, sino que son dominios de *evaluación*.
Integridad no es un objeto que se "tiene", como se puede tener una nariz, o un brazo. Integridad es una característica del comportamiento que, en opinión de algunos, uno demuestra.

1.1. Integridad.

La integridad es función de la ***comparación entre los compromisos de una persona, sus intenciones y sus acciones***. Es imposible evaluar la integridad sin conocer los estados mentales de la persona (sentimientos, creencias, intenciones, etc.)
Los parámetros para evaluar la integridad son la sinceridad y la honorabilidad:

a) **Sinceridad**. La persona íntegra no se compromete sin tener la intención de cumplir. Esto implica:

- Tener la disposición y voluntad necesaria para hacer lo que uno se compromete a hacer.
- Evaluar que uno tiene la capacidad necesaria para hacer lo que se compromete a hacer.
- Evaluar que uno cuenta con los recursos necesarios para hacer lo que se compromete a hacer.
- Empeñar la voluntad, la capacidad y los recursos, en el cumplimiento del compromiso.

b) **Honorabilidad**. La persona íntegra honra incondicionalmente sus compromisos. Esto implica. cumplirlos, siempre que sea posible y sensato hacerlo. Si en algún momento la persona cree que el compromiso corre el riego de incumplimiento, a raíz de un cambio en la posibilidad o la sensatez de cumplirlo, debe:

- Comunicar en forma inmediata la novedad al "acreedor" de la promesa.
- Pedir disculpas y explicar las razones existentes que alteraron la situación.
- Buscar la manera de minimizar los perjuicios causados.
- Utilizar la dificultad como fuente de aprendizaje, para mejorar la confiabilidad en sus compromisos futuros.

1.2. Confianza.

Confianza no es un "activo físico" sino un intangible que deriva de la opinión de quienes evalúan las acciones que uno realiza. Es la opinión sobre una persona donde expresamos que:

- Opera con integridad
- Tiene opiniones fundadas sobre su nivel de competencia y sobre sus recursos.

La segunda condición merece un comentario, ya que aún operando con integridad, una persona puede estar equivocada y prometer cosas que no puede cumplir. Esta distinción entre *integridad y confianza* es paralela a la que hay entre *equivocarse y mentir*. Una persona puede ser sincera (decir lo que en realidad cree), pero estar equivocada (creer en algo que no es cierto). En cambio, mentir significa decir algo que uno cree que no es cierto. Por eso, además de evaluar la integridad del otro, es necesario considerar la confianza de su autoevaluación, tanto sobre su competencia como sobre la disponibilidad de sus recursos.

La distinción entre *sinceridad y capacidad* es particularmente importante al evaluar las competencias de los recursos humanos. Muchas veces un colaborador puede sentirse ofendido porque su jefe "no le tiene confianza" para hacer determinada atarea. La sensación de ofensa proviene generalmente de la confusión entre los modelos de integridad (sinceridad) y los de confianza (fundamento de las opiniones).

El colaborador puede pensar que su jefe cree que no es sincero cuando dice que puede hacer el trabajo sin su ayuda. El jefe, sin embargo, cree en la sinceridad de su colaborador. La diferencia de opinión entre el jefe y el colaborador es sobre la capacidad (competencia) de este último para hacer el trabajo por sí solo. El jefe considera que la autoevaluación del colaborador es demasiado optimista, o bien, no está dispuesto a asumir el riesgo de que lo sea. Pero eso no quiere decir, de ninguna manera, que ponga en duda la integridad del colaborador.

2. Compromisos conversacionales en acción

Cuando la danza de compromisos y cumplimientos funciona, hay eficiencia en la tarea, confianza en los vínculos e integridad en las personas. Pero los compromisos conversacionales son terreno fértil para los problemas. Cuando estas conversaciones ***"se rompen"*** ocasionan serias dificultades en los negocios y en las vidas personales, la ruptura de compromisos lleva a la ineficiencia, desorganización, desconfianza, resentimiento y erosión de las relaciones. Es más, la capacidad de comprometerse es uno de los factores constitutivos de la persona. Deshonrar compromisos es una falta de respeto hacia el otro y hacia uno mismo como persona.

2.1. Problemas en los compromisos conversacionales

Algunas de las circunstancias para observar son:

a) *No hay promesa porque no hubo un pedido*. Uno quiere algo y, aunque no expresa su deseo en forma de pedido, espera recibirlo de todas maneras. El otro no se entera del deseo, por lo que no se compromete a satisfacerlo, y ni siquiera sabe que uno tiene expectativas insatisfechas.
b) *Hay pedido pero no promesa.* Uno pide, pero el otro da una respuesta poco clara, o no acepta. Uno recibe esa respuesta pensando que representa un compromiso, mientras que el otro piensa que no está comprometido.
c) *Hay desinteligencias sobre las condiciones de satisfacción.* Dada la naturaleza contexto-dependiente de las interpretaciones sobre las condiciones de satisfacción, es probable que los distintos interlocutores tengan distintas ideas sobre los compromisos asumidos.

d) *Hay un cambio en las circunstancias.* Toda promesa se apoya en la constancia de ciertas condiciones. Cuando hay cambios significativos en dichas condiciones, puede ser imposible cumplir la promesa o no deseable.
e) *Quien promete cumple, pero quien había pedido no se entera*. No todo cumplimiento es obvio para ambas partes.
f) *Quien promete no cumple*. Quien promete puede olvidar su compromiso, tener un problema imprevisto o simplemente decidir no hacer lo prometido.

Frente a estos problemas quien se siente afectado puede, quejarse de manera improductiva o hacer un reclamo productivo.

2.2. Quejas y Reclamos.

2.2.1. Quejas Improductivas:

Quien se queja improductivamente busca un oído para desahogarse. Trata de reparar el orgullo herido mediante una venganza. Las quejas improductivas tienen las siguientes características:

a) Se expresan generalmente ante terceros. Los oyentes son compañeros que simpatizan con la posición del enojado, vale decir, gente que no tiene responsabilidad causal ni puede solucionar el problema. Uno tiende a quejarse ante cualquier persona menos ante la que cree responsable.
b) Buscan simpatía y apoyo. Quien se queja busca muestras de simpatía y apoyo, tiende a hablar sólo con aquellos que acuerdan con su historia. Esto permite al quejoso atrincherarse en la posición de víctima, ignorando datos conflictivos que podrían producir grietas en su historia.
c) Son repetitivas. La/el quejosa cuenta la misma historia una y otra vez a diferentes personas (que no pueden hacer nada para resolver la situación).
d) Terminan en juicios personales negativos. El quejoso intenta asegurar su imagen de víctima inocente, atribuyendo malas intenciones u oscuros motivos a su (supuesto) victimario.
e) Se orientan a la descarga emocional. Las quejas expresan descontentos y enojos y tratan de asignar culpas. Suelen ser abrumadoras y producen actitudes defensivas.

f) Buscan venganza. En vez de intentar resolver el problema, el quejoso intenta dañar la identidad de quien lo hirió. Sus juicios negativos, por lo general, sirven para "castigar" al otro por su incumplimiento.
g) Generan rencor y enemistad entre los grupos que se quejan y los que no lo hacen.

Por estos juicios no hay ninguna posibilidad de comunicación.

2.2.2. Reclamos Productivos

El reclamo productivo tiene por objetivo restablecer la relación y encauzar la conversación. En éste tipo de reclamo, las observaciones de quien reclama son expuestas a la persona que realizó el compromiso, para analizar qué salió mal y cómo se puede reparar.

a) Los reclamos productivos tienen las siguientes características:
b) Se expresan ante quien hizo el compromiso
c) Se hacen cuanto antes y una sola vez.
d) Se orientan a reparar la situación y a preparar un futuro mejor.
e) Terminan en pedidos y promesas.
f) Los reclamos productivos buscan soluciones en
g) vez de culpables. Estas soluciones implican acciones futuras, coordinación a través
h) de nuevos compromisos.
i) Generan respeto mutuo y espíritu de equipo.
j) El reclamo sirve para reparar las relaciones dañadas y fortalecer los lazos de confianza entre los interlocutores.
k) Establecen la seriedad del reclamo como acreedor de promesas.

Todo comportamiento genera cierta identidad pública. Un reclamo efectivo comunica que uno toma en serio a los demás. Al mismo tiempo, el reclamo informa claramente que uno se toma en serio a sí mismo. Apuntan al protagonismo y el aprendizaje. Los errores aportan valiosa información sobre los procesos de acción y de comunicación.

Pasos de un reclamo productivo

a) Establecer el propósito adecuado

b) Establecer el contexto adecuado
c) Verificar el compromiso previo
d) Verificar el incumplimiento
e) Indagar qué paso.
f) Evaluar daños y expresar reclamos.
g) Pedido de reparación y negociación para el re compromiso.
h) Aprendizaje y preparación para el futuro.

VI. Juicios y formas de Ser

"Isabel es una ciudadana venezolana", "Isabel es una ejecutiva muy eficiente".



El supuesto de que el lenguaje describe la realidad, nos hace considerar las aseveraciones anteriores como equivalentes. Suponemos que ambas proposiciones hablan de las propiedades o cualidades y que por lo tanto la describen.

Decimos que la primera proposición emite a los hechos, mientras que la segunda implica un juicio de valor. Reconocemos que la segunda representa una opinión que, en materia de opiniones podemos encontrar varias.

Muchas de nuestras concepciones acerca del bien y del mal, acerca de la justicia, sabiduría, belleza y verdad, **están basadas precisamente en el supuesto de que podemos tratarlas en forma objetiva, con independencia del observador que las hace.** Para poder distinguir aseveraciones tales como "Carolina *es la Gerente General de nuestra compañía*" de" *Carolina es incompetente para dirigir reuniones*" **debemos abandonar la creencia de que el lenguaje describe realidades**. Solo partiendo por admitir que el lenguaje es acción, es que podemos advertir la profunda diferencia entre ellas.

Si nos detenemos en la expresión *"Isabel es una ejecutiva muy capaz"* nos daremos cuenta que no se trata de una afirmación, en este caso el orador no está comprometido a proporcionar evidencias.

Los **juicios** decimos, pertenecen a la clase de actos lingüísticos llamados "declaraciones" y como sabemos, las declaraciones generan un mundo nuevo. A diferencia de las afirmaciones, en las declaraciones, las palabras guían y el mundo las sigue. Los juicios son como veredictos al igual que las declaraciones. Con ellos creamos una nueva realidad, una realidad que solo existe en el lenguaje. Los Juicios son otro ejemplo importante de la capacidad generativa del lenguaje. No apunta hacia cualidades, propiedades, atributos, etc. De algún sujeto u objeto. La realidad que generan reside totalmente en la interpretación que proveen. El juicio siempre vive en la persona que lo formula. Si una comunidad le ha otorgado autoridad a alguien para emitir juicios, este puede ser considerado como un juicio valido para esa comunidad. De todas maneras, si no estamos de acuerdo con ese juicio, tenemos opciones diferentes.

Ejemplos de declaraciones serian: cuando un ejecutivo controla a alguien en su tarea, cuando decide rediseñar un producto, cuando el juez dicta una sentencia, cuando un árbitro cobra una infracción. En todos estos casos lo que importa es el poder que se tiene para hacerlas.

Tal como lo reconociéramos previamente, cuando hacemos una declaración nos comprometemos a su validez. Esto significa que sostenemos tener autoridad para hacer esa declaración. Las declaraciones pueden ser validas o invalidas, de acuerdo al poder que tenga la persona para hacerlo. Los juicios, como hemos dicho son una clase de declaraciones, por lo tanto es necesario validar la autoridad de la persona para emitirlos. Sin embargo, la gente, está continuamente emitiendo juicios aun cuando no se les haya otorgado autoridad. Por lo tanto, los juicios, como sucede con cualquier declaración, pueden ser validos o inválidos, dependerá de la autoridad que tenga la persona para emitirlo.

1. Los juicios y la estructura de la temporalidad

Para entender que son los juicios fundamos e infundados debemos primero indagar en el fenómeno del juicio y examinar como este se relaciona con el tiempo humano.

Cuando formulamos un juicio ¿qué estamos haciendo?

a) Estamos en el presente, emitiendo un veredicto acerca de algo o alguien. Cuando se emite un juicio sobre una persona estamos contribuyendo a formar su identidad. Con nuestros juicios afectamos la identidad de las empresas, países, etc.
b) Cuando emitimos un juicio, estamos haciendo una referencia al pasado. Cuando decimos algo de alguien se supone que tuvimos alguna observación sobre alguien. Esto es precisamente lo que distingue a los juicios de otras declaraciones. Cuando emitimos un juicio, además del compromiso de autoridad, las personas suponen que este juicio está basado en observaciones de acciones ejecutadas en el pasado.
c) También hablan del futuro. Cuando emitimos un juicio estamos implicando que, sobre la base de acciones observadas en el pasado, se pueden esperar ciertas acciones en el futuro. Los juicios nos permiten anticipar lo que puede suceder más adelante. Esta es una de las funciones que cumplen los juicios, lo que pone de manifiesto su importancia en la vida. Por medio de los juicios fundados podemos entrar al futuro con menos incertidumbre.

2. 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.

a) Siempre emitimos un juicio por algo o para algo. Según el juicio que emitamos tendremos algunas acciones posibles 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.

b) 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. *"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 que 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.

Cuando emitimos un juicio, lo que normalmente hacemos es dictar un veredicto basado en ciertas observaciones. Estas observaciones determinan que el juicio sea más o menos fundado. Por ejemplo: si 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 su familia. El juicio generalizado, carece de fundamentos aun cuando el juicio del dominio del dinero este bien fundado.

c) 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 necesitaran más o menos afirmaciones para fundarlos.

d) 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 aun 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.

Recapitulando, podemos decir que se necesita de las siguientes condiciones para fundar un juicio. Los que no satisfacen estas condiciones los denominamos juicios infundados:

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

VII. Escuchar, el lado oculto del Lenguaje



Las malas ideas hacen que las normales parezcan buenas.
Las buenas ideas hacen quedar mal a las normales.
Así que mejor que tengas malas ideas.

La comunicación humana tiene dos facetas: hablar y escuchar. Se suele considerar el hablar como el lado activo de la comunicación y al escuchar como la parte pasiva de este proceso, dando por sentado que esto sucede por el mero hecho de que alguien mande un mensaje. Ahora, si analizamos detenidamente la comunicación, nos daremos cuenta que ella descansa no en hablar sino en el escuchar. Hablamos para ser escuchados y el hablar efectivo solamente se logra cuando es seguido de un escuchar efectivo.

El escuchar dirige todo el proceso de la comunicación. Normalmente suponemos que para escuchar a otras personas solamente tenemos que exponernos a lo que dicen, debemos estar con ellas, mirarlas, hablarles, hacerles preguntas. No estamos diciendo que esto no sea importante solo que no es suficiente.

Cuando aprendimos el proceso de la comunicación, lo aprendimos fundamentando en las nociones de transmisión de información entre maquinas, lo que demuestra la deficiencia cuando se utiliza para comprender el proceso de comunicación entre los seres humanos. Esto sucede, al menos, por dos razones:

- Primera: El sentido. Cuando una maquina envía información a otra para lograr que se reproduzca una imagen, no se pregunta si tiene o no sentido la imagen que una de las maquinas ha recibido.

- Segunda: La forma instructiva. Se produce cuando el receptor es capaz de reproducir la información que se le esta transmitiendo. Pero los seres humanos, según Maturana, no tenemos los mecanismos biológicos necesarios para que el proceso de transmisión de información ocurra en la forma descripta por la ingeniería de la comunicación. Los seres humanos no contamos con mecanismos biológicos que nos permitan reproducir con exactitud lo que está sucediendo en nuestro entorno.

Podemos concluir, que decimos lo que decimos y los demás escuchan lo que escuchan; decir y escuchar son fenómenos diferentes. Es muy común que no reparemos en verificar que fue escuchado de lo dicho y cuando lo dicho no fue lo escuchado, solemos llenar estos espacios, "brecha critica" con historias y juicios personales acerca de cómo son las otras personas produciendo problemas todavía más profundos en la comunicación.

1. Escuchar no es oír

- Oír es un fenómeno biológico. Es la capacidad de distinguir sonidos en nuestras interacciones con un miedo. Sabemos que los perros oyen algunas perturbaciones que los humanos no oímos. Esto sucede porque poseen una estructura biológica diferente.

- Escuchar es un fenómeno totalmente diferente. Tiene una raíz biológica, pero escuchar pertenece al dominio del lenguaje y se constituye en nuestras interacciones sociales con otros.

La diferencia entre el escuchar y el oír es la generación de un mundo interpretativo. Escuchar es oír mas interpretar y es aquí donde reside el aspecto activo de escuchar. Este aspecto es de tal importancia dentro del fenómeno del escuchar que es posible escuchar aun cuando no haya sonido y, en consecuencia, aun cuando no haya nada que oír. Por ejemplo: cuando pedimos algo, el silencio de la otra persona puede ser una negativa. También es posible escuchar los gestos, las posturas del cuerpo y los movimientos en la medida que seamos capaces de atribuirles un sentido.

2. Comunicación empática

El corazón tiene sus razones, que la razón no comprende. Pascal.

Supongamos que vamos al oculista porque tenemos un problema en la vista. Luego de revisarnos, el médico se saca sus anteojos y nos lo entrega.

- Nos dice: Póngase estos, yo he usado estos anteojos durante diez años y realmente me han sido de mucha utilidad. Tengo otro par en casa. Quédese usted con estos.
- Usted: Se los pone y su problema no solo mejora, ahora se agrava! " Esto es terrible, no veo nada!" exclama.
- Doctor: Porque no le sirven? A mi me funcionaron durante diez años. Le sugiero que ponga algo más de empeño.
- Usted: Lo pongo, pero veo todo borroso.
- Doctor: Bueno señor, piense positivamente.
- Usted: Es que positivamente, no veo nada.
- Doctor: ¡Que ingrato! Después de todo solo quería ayudarlo.

Ahora pensemos, ¿qué probabilidad hay que volvamos a este oculista? Casi ninguna. Seguramente no confiaremos en alguien que no diagnostica antes de prescribir tratamiento. Pero, en la comunicación, ¿cuántas veces nos pasa que prescribimos antes de diagnosticar?

OTRO EJEMPLO

- Madre: Vamos hijo, cuéntame que te sucede. Se que es difícil pero, tratare de entender.
- Hijo: No lo se, vas a pensar que es algo estúpido.
- Madre: por supuesto que no, Podes confiar en mi y contarme. Nadie se preocupa en este mundo por ti como lo hago yo. Solo me interesa que estés bien. Que es lo que te hace sufrir tanto?
- Hijo: No lo sé. A decir verdad, ya no tengo ganas de ir a la escuela.
- Madre: Que? Pregunta con incredulidad. Que quieres decir? Después de todo el esfuerzo que hago por mandarte a la escuela! Si fueras tan aplicado como tu hermano!

Te iria mejor y te gustaría más la escuela. Una y otra vez te hemos dicho que te esfuerces. Adopta una actitud positiva. PAUSA.

- Madre: Decime porque te sentís asi?

Tendemos a precipitarnos, a arreglar las cosas con buenos consejos. Pero a menudo no nos tomamos el tiempo necesario para diagnosticar, para empezar a comprender en profundidad el problema. Podríamos decir que el principio fundamental del éxito de las relaciones interpersonales es: procura primero comprender y después ser comprendido.

3. Primero comprender

Podemos decir que las cuatro maneras básicas de comunicarnos son leer, escribir, escuchar y hablar. Pensemos cuantas horas al día estamos realizando alguna de estas acciones. Pensemos, pasamos años aprendiendo a leer, escribir, a hablar, y ¿para escuchar? ¿ qué adiestramiento hemos recibido?. Si queremos comunicarnos efectivamente con otra persona, lo primero que tenemos que hacer es comprenderla.

Lo común, lo que nos sucede a diario es primero ser comprendidos. La mayor parte de las personas no escuchan con la intención de comprender, sino para contestar. Lo filtran todo a través de sus propios paradigmas, leen su propia historia en la vida de los demás. “Se lo que sentís, lo he vivido”. Les recetamos a los demás “nuestros propios anteojos”. Si tienen un problema con alguien, un hijo, una hija, un cónyuge, un jefe, un empleado, su actitud es: “esa persona, no comprende”. Esto es lo que nos sucede todo el tiempo, estamos llenos de nuestras propias razones, de nuestras propias autobiografías.

Nuestras conversaciones se convierten en monólogos colectivos y nunca comprendemos realmente lo que esta sucediendo dentro del otro ser humano.

Cuando otra persona habla, por lo general la “escuchamos” en uno de cuatro niveles. Podemos estar ignorándola, no escucharla en absoluto. Podemos fingir. Podemos escuchar selectivamente, oyendo solo ciertas partes de la conversación. A menudo lo hacemos con el parloteo incesante de un niño pequeño. Finalmente, podemos brindar una escucha atenta, prestando atención y centrando toda nuestra energía en las palabras que se pronuncian.

4. La escucha empática

La escucha empática, no es la aplicación de técnicas de escucha “activa” o “refleja”, imitando lo que la otra persona dice. Este tipo de escucha es limitada y con intenciones de dirigir, contestar, controlar y manipular. La escucha empática es escuchar con la intención de comprender. Esta ve las cosas a través de ese marco, ve el mundo como lo ve otra persona, comprendiendo lo que siente.

Empatía, no es simpatía. La simpatía es una forma de acuerdo, una forma de juicio. La esencia de la escucha empática no consiste en estar de acuerdo, consiste en comprender profunda y completamente a otra persona, tanto emocional como intelectualmente. La escucha empática, incluye mas que registrar, reflejar o incluso comprender las palabras pronunciadas, se escucha con el corazón, con los ojos, se escuchan sentimientos, conducta, se intuye se siente. La escucha es tan poderosa porque nos proporciona datos precisos. En vez de proyectar nuestra propia biografía y dar por supuestos ciertos sentimientos, pensamientos, motivos e interpretaciones, abordamos la realidad que esta dentro de la cabeza y el corazón de la otra persona.

Primero comprender y diagnostica antes de prescribir, no es tarea fácil. A corto plazo resulta mucho más fácil entregar un par de anteojos que a uno le han sido útiles durante muchos años.

4.1. Diagnosticar antes de prescribir

Es la manera que utilizan los verdaderos profesionales ya que si no se confía en el diagnostico tampoco se confiara en la prescripción. El vendedor aficionado, vende productos, el vendedor profesional vende soluciones a las necesidades y problemas. Aprende a relacionar las necesidades del cliente con sus propios productos y servicios.

- Cuatro respuestas autobiográficas

Como escuchamos en términos autobiográficos, tendemos a responder de uno de estos cuatro modos: a) con una evaluación, b) con un sondeo, c) con un consejo, d) con una interpretación.

Se trata de respuestas que nos surgen naturalmente. Estamos programados para hacerlo. Pero, ¿Cómo afectan nuestras capacidades para realmente comprender? Supongamos que trato de comunicarme con mi hijo. Puede ser franco si evalúo todo lo que me dice antes de que él lo haya realmente explicado? Que sentirá si lo sondeo? (formular preguntas: es autobiográfico, controla e invade).

Es también lógico y el lenguaje de la lógica es diferente del lenguaje del sentimiento y la emoción. Uno puede hacer veinte preguntas todo el día y no descubrir lo que es importante para el interrogado. El sondeo constante, constituye una de las principales razones de que los padres no puedan aproximarse a sus hijos.

4.1.1. Niveles de la escucha empática

Primera etapa: Imitar el contenido. Es la primera habilidad que enseña la escucha “activa” . Sin una base de carácter y relación, a menudo agravia a las personas y conduce a que se encierren en si mismas. Sin embargo por lo menos lleva a escuchar lo que se dice. Imitar el contenido es fácil, basta con escuchar las palabras del otro y repetirlas. Si bien, no es el tipo de escucha empática por lo menos demuestra que prestamos atención a lo que el otro esta diciendo.

La segunda etapa de la escucha empática consiste en parafrasear el contenido. Es un poco más efectiva, pero todavía se limita a la comunicación verbal.

La tercera etapa, refleja los sentimientos. No se presta atención a lo que se dijo, se atiende a los sentimientos acerca de aquello sobre lo que se está hablando.

Cuando uno procura auténticamente comprender, al parafrasear el contenido y reflejar el sentimiento proporciona “aire” al otro. También ayuda al otro a elaborar sus propios pensamientos y sentimientos. A medida que crece su confianza en el deseo sincero que tenemos de escucharlo/la y comprenderlo/la, va desapareciendo la barrera entre lo que realmente sucede dentro de él y lo que comunica. La escucha empática lleva tiempo, pero no tanto como protegerse de las incongruencias y corregirlas cuando uno ya ha recorrido mucho camino con problemas irresueltos o no expresados.

Con todas nuestras diferencias, estamos tratando de funcionar juntos, en una organización laboral, entre amigos, en nuestra familia, en un proyecto comunitario, en cualquier conjunto de personas. Cómo traspasar los límites de nuestras percepciones individuales para poder comunicarnos con profundidad y obtener soluciones para que todos ganemos. La respuesta es tratar de comprender.

Procurar comprender, requiere consideración; procurar ser comprendido exige coraje. De modo que en situaciones interdependientes es importante ser comprendido. Siempre se puede elegir primero comprender, ya que esta en nuestro circulo de influencia. Como uno realmente escucha, acaba dejándose influir y esta es la clave para influir en los otros. El círculo de influencia empieza a expandirse. Uno acrecienta su capacidad para influir en muchas de las cosas del círculo de preocupaciones. En el liderazgo personal, esta capacidad de influir en otros desde nuestra comprensión abre las puertas a soluciones creativas y alternativas. Nuestras diferencias ya no constituyen obstáculos para la comunicación y el progreso.

5. La escucha en la comunicación

Tradicionalmente, se entendía a la "comunicación" como la transmisión de información. Donde se suponía que había un emisor que emitía un mensaje, que era recibido por un receptor. De hecho esto sucede así en la tecnología pero no lo vemos funcionar entre los seres humanos.
El fenómeno de la comunicación, no depende de lo que se entrega, sino de lo que le pasa al que la recibe, y esto es un asunto muy distinto a transmitir información. (Humberto Maturana)

"Comunicación = Acción en común"

En la comunicación, no se da el hablar sin el escuchar y viceversa. La danza que tiene lugar entre ambas es lo que llamamos conversación. El escuchar le da validez al hablar porque es el escuchar y no el hablar lo que le da sentido a lo que decimos. Pensemos en cuantas veces hacemos un pedido y nos traen otra cosa. Que fue lo que produjo resultados, el hablar o el escuchar? "Nosotros decimos lo que decimos, pero el otro escucha lo que escucha". La clave del "escuchar" no esta en el contenido del mensaje del que habla, sino en la interpretación que hace el oyente sobre lo dicho y como esto modifica su ámbito de acciones y posibilidades

futuras. “Normalmente, damos por sentado que lo que escuchamos es lo que se ha dicho, y suponemos que lo que decimos es lo que las personas van a escuchar” Rafael Echeverría.

5.1. Que es lo que produce escuchas diferentes?

a) Nuestra biología. Un hombre de 85 años escucha diferente a uno de 20.

b) Contexto donde nacimos. Se refiere al contexto social y a la época en que nacimos. Nuestra escucha no es la misma que tenían los próceres de independencia.

c) Historia personal. Interpretamos diferente las cosas de acuerdo con la historia vivida.

d) Distinciones. Si yo no se nada de música, mi escucha de un concierto es diferente a la que tiene alguien avezado en ese tema. Lo mismo ocurre en una conferencia, si entiendo el tema que están tratando es algo muy diferente a que si no tengo distinciones de lo que está hablando.

e) Emocionalidad. No escucho lo mismo si estoy en un buen dia a si estoy transitando un día negro donde todo me sale mal.

5.2. Estilos de escucha no comprometida.

a) Simulador: Pretende estar escuchando.
b) Dependiente: Quiere agradar a quien está hablando.
c) El que interrumpe. No permite que el otro termine una idea.
d) Literal: Solo registra las palabras.
e) Juez y parte. Está dedicado a juzgar el comportamiento o las ideas de los demás.
f) Competitivo. Quiere promover su propio punto de vista.
g) Apurado: Nunca tiene tiempo de escuchar contra-argumentos.

Sin embargo, la escucha tiene otro costado, que es conseguir ser escuchado. Cuando hablamos, tratamos de comunicarnos con el otro y se nos hace tremendamente frustrante cuando no lo conseguimos. En el proceso de comunicación, es tarea del que habla, comunicar al que escucha, que se siente escuchado. Sentirse escuchado, es sentirse convalidado. Es el reconocimiento de que lo que estamos diciendo es recibido.

5.3. Pautas para una buena escucha

a) Dejar hablar: no podemos escuchar si estamos hablando. Es imposible escuchar sin el silencio para la escucha.

b) Hacer sentir tranquila a la persona que habla. Crea un ambiente de confianza y libertad, ayuda a la persona a sentirse libre para hablar.

c) Demostrar que quieres escuchar. Actúa interesado/a. No lea libros ni haga otras cosas mientras otra persona habla.

d) Evitar distracciones. No haga dibujos o movimientos. Si hay distracciones buscar un lugar tranquilo.

e) Entender. No se trata de estar de acuerdo, sino de ponerse en los zapatos de la persona que habla.

f) Ser paciente. No interrumpir y dejar espacio para escuchar.

g) Controlarse. Una persona enojada no entiende lo que la otra quiere decir.

h) No alegar ni criticar. Si haces esto la persona no va a sentir confianza y si va a defenderse.

i) Preguntar. Eso anima a la otra persona y le demuestra que realmente la estas escuchando.

VIII. **Responsabilidad incondicional** [iv]

¿Por qué las personas tienden a actuar como víctimas y no como protagonistas?, si hacerse responsable es tan efectivo y desligarse del problema es tan inefectivo.

Porque creemos que la *seguridad y la felicidad* se consiguen mediante la *aprobación* del otro; porque creemos que el *bienestar y el éxito* se derivan de la *inocencia* y el complacer a los demás. Nos han enseñado desde pequeños a *igualar responsabilidad con culpabilidad.* Crecimos creyendo que ser responsable equivale a "*ser culpables o causantes*" de algo. Y ser culpables es algo malo. *Defendemos nuestra inocencia despegándonos del problema*. Pero si uno no es parte del problema, tampoco será parte de la solución. Aun cuando no seamos los agentes causales en forma directa del problema, podemos ser parte del sistema que genera el resultado insatisfactorio. Siempre que uno sufre*, "tiene algo que ver"* con el asunto.

a) Estímulo – reacción

La irresponsabilidad generalizada y la sensación de ser víctima son consecuencia de creencias y supuestos inconscientes. Casi todos creemos y actuamos de acuerdo con la teoría tradicional del comportamiento humano: la psicología del estímulo y reacción, la que niega el libre albedrío y la responsabilidad al afirmar que las personas y sus conductas son moldeadas exclusivamente por factores externos.

Por ejemplo, si se le pregunta a la gente por qué atiende el teléfono, la mayoría contestaría porque suena, es decir, condicionan su comportamiento a un factor externo. En esta teoría no hay lugar para la elección consciente. Pero todos alguna vez hemos tenido la experiencia de no atender un teléfono que está sonando, por lo tanto hay algo más en la explicación del hecho. El caso es que si el teléfono, por ejemplo, suena en medio de una reunión y yo le digo a mi interlocutor, "disculpe, pero ***tengo que*** tomar la llamada" le estaría mintiendo. No ***tengo*** que tomar la llamada, más bien**,** ***elijo*** tomarla (con la posible suspensión de conversación que estoy manteniendo).

Como vemos, es mucho más fácil echarle la culpa al teléfono que asumir la responsabilidad por la interrupción. Es como decirle a mi interlocutor, "si esto le molesta, no se moleste conmigo, moléstese con el teléfono, yo no tengo nada que ver". Es decir, los comportamiento humanos se originan en la conciencia del ser humano, sus modelos mentales, y lo que ocurre afuera de esa conciencia no ***induce*** a la acción, simplemente la influye.

Uno elige hacer lo que hace como respuesta a la situación que percibe, elige actuar de la manera que lo hace porque le parece que es la mejor posible para perseguir sus intereses de acuerdo con sus valores. Los hechos externos no son estímulos, sino información. *Esta conciencia y capacidad de elección es la esencia de la responsabilidad, la dignidad, la libertad y la humanidad incondicional.* Entre el estímulo y la reacción, *hay un espacio*. En ese espacio yace nuestra libertad y el poder de elegir nuestras respuestas. En nuestras respuestas yacen nuestro crecimiento y nuestra felicidad.

El ser humano existe como ente ***consciente.*** Su conciencia le da la capacidad para darse cuenta de su situación externa (hechos, datos, recursos, etc.) e interna (sensaciones, impulsos, emociones, pensamientos, etc.).

En el proceso de ***darse cuenta***, uno considera su situación con respecto a sus objetivos y valores, a partir de esa evaluación ***elige*** una respuesta y se ***comporta*** de acuerdo con su elección. Podemos decir que el *comportamiento es incondicionado*, ya que depende de la voluntad de la persona. Por el contrario, *el resultado es condicionado*, cuando depende parcialmente de factores ajenos a la voluntad de la persona.

- La comparación entre *objetivos y resultado* funda el juicio sobre la efectividad de la persona (a mayor semejanza, mayor efectividad).
- La comparación entre *valores y comportamiento* funda el juicio sobre la integridad de la persona (a mayor semejanza, mayor integridad).

Cuando el resultado se ajusta a los objetivos, decimos que la persona tiene éxito, el cual genera satisfacción y alegría, llamaremos a éstos "**condicionales**". Cuando *el comportamiento* se ajusta a *los valores,* decimos que la persona alcanza un éxito trascendente. Este éxito genera una paz interior y una felicidad que llamaremos *"incondicionales".*

b) De víctima a protagonista

Si observamos la distinción entre *víctima y protagonista*, advertimos que, además de una mayor probabilidad de éxito, el protagonista tiene la posibilidad inalienable de conseguir la paz interior.

c) Libertad y conciencia

La definición tradicional de libertad es la capacidad de hacer y tener lo que uno desea.

Llamaremos a esta libertad "**relativa o condicional**", pues depende de factores que la persona no puede controlar. Otra definición de libertad sería, la capacidad para responder a situaciones haciendo uso del libre albedrío. De acuerdo con ésta, nadie es más o menos libre.
La víctima, en su modelo mental se ve condicionada por los acontecimientos externos. Lo que no logra ver la víctima es que su perspectiva es la que la condiciona, no los hechos del mundo.

Un ejemplo:
Marcela se siente víctima de su jefe porque éste la obliga a concurrir a una reunión a la cual ella no desea asistir. Si le preguntamos a Marcela por qué fue a la reunión, su respuesta sería "*porque me mandó mi jefe".* Aunque sea cierto que el jefe le pidió que fuera, esta forma de contar la historia genera resentimiento y resignación. Podríamos desafiar a Marcela, recordándole que fue su decisión la de asistir; podría haber elegido no ir a la reunión, a pesar del pedido de su jefe.

"*No, no podría haber faltado. Mi trabajo habría peligrado*", puede contestar Marcela.
"Entonces sí hubieras podido faltar, pero elegiste ir porque las consecuencias de negarte al pedido de tu jefe te parecían más negativas que las de aceptarlo"
"*Bueno, es lo mismo, la diferencia es solo una cuestión semántica*".

Sin embargo, la diferencia **no** es pura semántica. Al aceptar su libre albedrío, Marcela debe abandonar lo que los filósofos existencialistas llaman "**la mala conciencia"** (la inconsciencia de su libertad). Marcela podría negociar no ir a la reunión, o no aceptar el pedido de su jefe. Esto podría traerle malas consecuencias, no podría mantener su trabajo si no se entiende con sus superiores, pero incluso abandonar el empleo es una opción posible, aunque no deseable.

La libertad no significa hacer lo que uno quiere; Libertad significa elegir, frente a una situación dada, la respuesta más congruente con los propios *valores e intereses*. La libertad social se funda en el respeto por el otro y el compromiso absoluto con el valor de la no-agresión.

La miseria y el sufrimiento humano pueden atribuirse a la *violación de la libertad y del respeto por la autonomía del otro.* Cuando uno sufre por problemas de relaciones humanas, se halla siempre en medio de una de estas situaciones:
1- Uno intenta *forzar* al otro para que haga algo que uno quiere, pero que el otro no quiere hacer.
2- El otro intenta *forzar* a uno para que haga algo que el otro quiere, pero que uno no quiere hacer.
3- Ambos quieren *forzarse mutuamente* a hacer algo que el otro no quiere.
4- Uno intenta *forzarse a sí* mismo a hacer algo que encuentra doloroso o indeseable.

Bibliografía

Echeverria Rafael. Ontologia del Lenguaje. Dolmen Ediciones, ISBN 9562012263 (956-201-226-3)

Covey, Stephen R. De la Efectividad a la Grandeza | ISBN: 9688535958 | Edición: 11/4/2005

Koffman Fred.Metamanagement. Editorial Granica; Buenos Aires, 2001

[ii] Ontología del Lenguaje & Relación. Jose Iriondo. Literatura & Lingüística. Monografias.

[iii] "Ontología del Lenguaje & Relación. Jose Iriondo. Literatura & Lingüística. Monografias.

[iv] Fred Kofman. Metamanagment