

**Habilidades Socio Emocionales**

**Formación de Formadores**

**CUADERNILLO DE CONTENIDOS Y EJERCITACIÓN PRÁCTICA**

**Lic. Juan José Bertamoni**

**Lic. Prof. Cora Pesiney**



**TEMA: Comunicación**

**Una historia real**

**¿Pueden unas simples palabras significar la diferencia entre la vida y la muerte?**  *Así fue el 25 de enero de 1990. Ese día los problemas de comunicación entre los pilotos del vuelo 52 de Avianca y los controladores aéreos del aeropuerto Kennedy de Nueva York dieron por resultado un accidente en el que murieron setenta y tres personas. Aquel 25 de enero, a las 7:40 p.m., el Vuelo 52 se encontraba a media hora de la pista de aterrizaje y contaba con combustible para volar al menos dos horas más. Pero se sucedieron una serie de demoras: los controladores del Kennedy informaron al vuelo 52 que debía volar en círculos, porque había mucho tránsito. A las 8.45 el copiloto de Avianca avisó que "se estaban quedando sin combustible". El controlador recibió el mensaje, pero no dio permiso para aterrizar hasta las 9.24. En ese lapso la tripulación de Avianca no envió ninguna información de que estaba en emergencia.*

*El primer intento de aterrizaje del vuelo 52 fue fallido, porque el avión había entrado muy bajo y por la mala visibillidad. Cuando los controladores dieron al piloto instrucciones para un segundo intento, la tripulación les volvió a informar que les quedaba poco combustible. A las 9.32, dos de los motores del vuelo 52 perdieron fuerza. Un minuto después, los otros dos se apagaron. El avión, sin combustible, se estrelló en Long Island a las 9: 34 p.m.*

*Al reconstruir los hechos los investigadores vieron que la falta de comunicación había originado la tragedia. En primer lugar, los pilotos insistían que "se estaban quedando sin combustible". Los controladores de tránsito informaron que era bastante común que los pilotos usaran esta frase cuando hay demoras. Si los pilotos hubieran dicho "emergencia de combustible", los controladores hubieran tenido que darles prioridad antes que a otros jet., ya que como decía uno de los controladores: "si un piloto habla de emergencia, tiramos las reglas por la ventana para que pueda aterrizar lo antes posible". Los pilotos nunca usaron esta palabra y el personal jamás se enteró de la verdadera urgencia de la situación. En segundo lugar, el tono de voz de los pilotos no transmitió la gravedad ni la urgencia del problema, su tono fue calmado y profesional. En tercer lugar, la cultura y las tradiciones de los pilotos quizás los hayan llevado a optar por no hablar de una emergencia. El declarar una emergencia formalmente, exige al piloto realizar infinidad de trámites y si se considera que ha habido negligencia al calcular la cantidad de combustible para el vuelo, éste puede ver suspendida su licencia. Esto hace que antes de declararse en emergencia, los pilotos lo piensen mucho.*

**La comunicación efectiva**

Las personas tenemos una permanente necesidad de coordinar acciones con otros para dar respuesta a las demandas que cotidianamente se nos presentan. Dada la diversidad de variables que intervienen en los problemas que enfrentamos cotidianamente necesitamos fortalecer las habilidades de comunicación para vincularnos con las demás personas, escuchar sus demandas y necesidades, dar a conocer nuestras propuestas, establecer acuerdos, etc. Todas las tareas descritas enfrentan desafíos comunicacionales.

Entonces aquí ya estamos en condiciones de definir a la comunicación como:

**PROCESO DE INFLUENCIA RECÍPROCA POR EL CUAL SE BUSCA ALCANZAR DE MANERA SUCESIVA:**

1. COMPRENSIÓN MUTUA

2. CRITERIOS COMPARTIDOS

3. ACCIONES COORDINADAS

Por lo tanto, definimos al buen comunicador como aquel que:

* Comprende que comunicar implica en parte asumir que la comunicación es un permanente equívoco
* Por lo tanto, el objetivo de la comunicación no es “vencer haciendo perder al otro”, sino “vencer juntos” generando “puntos de encuentro”
* A eso se suma que hay muchos mensajes que se disputan la atención del público además del nuestro. de modo que hay que “ganarse” la atención del interlocutor.

**La escalera de inferencias**

Muchas veces, nuestra capacidad para lograr los resultados comunicacionales que queremos está menoscabada por un proceso que fue investigado por **Chris Argyris** y que llamó la “escalera de inferencias”. Éste proceso es tan automático que lo recorremos de modo inconsciente con la convicción de que la inferencia realizada es la única manera de interpretar la situación.

Adoptamos esas creencias porque se basan en nuestros “modelos mentales”: conclusiones, que se infieren de lo que observamos, además de nuestra experiencia del pasado y nuestras preferencias. Lo importante es explicitar los modelos mentales para poder comprender cómo influyen en nuestra manera de actuar y de pensar.

Basados en que:

1.Nuestras creencias son la verdad

2. La verdad es evidente

3. Nuestras creencias se basan en datos reales

4. Los datos que seleccionamos son los datos reales

**Por ejemplo**: 1. Cuando entro a la reunión veo que Juana, apenas responde con una seña a mi saludo: (Datos observables), 2) “Tal vez esté algo molesta conmigo y por eso no me habló”: (selecciono datos de lo que observé), 3) “Bueno, creo que a Juana no le cae bien que yo esté presente” (Hago supuestos); 4) “Éstas reuniones resultan inútiles, no sé para que entro” (Adopto creencias) y 5) “La próxima vez pongo una excusa y no ingreso” (Actúo según mis creencias)

Pero resulta que al momento de abrir la reunión Juana balbucea pidiendo que la disculpen porque acaba de llegar del dentista y casi no puede hablar porque le extrajeron una muela!

Entonces ahora yo desciendo por mi escalera de inferencias a la realidad de los hechos observables y un poco avergonzado, asumo que debo ascender por otra escalera de inferencias más acorde a la nueva realidad.

**Gráfico de la escalera de inferencias**

****

A pesar de lo detallado, no debemos pensar que las inferencias no nos resultan útiles. Por el contrario, las inferencias nos proporcionan fórmulas para el éxito y nos ayudan a no tener que empezar siempre “desde cero”.

El problema radica en que las inferencias operan por debajo de nuestro nivel de conciencia y “deciden” por nosotros, sin que lo percibamos. Sobre todo cuando se trata de creencias que nos proporcionaron mucho éxito, es probable que se apoderen de nosotros sin que seamos capaces de percibirlo.

De manera que debemos ser conscientes de que siempre hay diferencia entre la “realidad en sí” y la “realidad experimentada” por cada uno de nosotros. Nuestras observaciones no constituyen el “piso” sino el “primer escalón” de la escalera de inferencias

La clave no está en “abandonar las inferencias”, cosa que resultaría imposible, sino en hacerlas explícitas y poner en discusión esas inferencias cuando surgen situaciones de desacuerdo. Así, es recomendable siempre que haya desacuerdos “descender” las escaleras de inferencias respectivas hasta la realidad, para encontrar un terreno común de comprensión mutua primero y construcción de criterios compartidos después, para subir nuevamente la escalera de inferencias para coordinar acciones en conjunto.

**La escucha empática**

La mayor parte de las personas no escuchan con la intención de comprender, sino de contestar. Habitualmente, estamos elaborando nuestras respuestas antes de que nuestro interlocutor finalice de hablar.

Cuando otra persona habla, la podemos escuchar en cuatro niveles:

| **Nivel** | **Características** |
| --- | --- |
| 1 | Indiferencia |
| 2 | Actuación |
| 3 | Escucha selectiva |
| 4 | Escucha atenta |
| 5 | Escucha empática |

**La escucha empática consiste en comprender y luego ser comprendido, significa entrar en el marco de referencia de la otra persona, interpretando su discurso a través de ese marco, comprendiendo su paradigma y sus sentimientos.**

Esta modalidad no implica estar de acuerdo con el interlocutor sino de comprenderlo tanto a nivel emocional como intelectual.

**Acerca de los autores**

**Juan Jose Bertamoni - Director de Potrero Digital FUNDACIÓN COMPROMISO**

Licenciado en Sociología, Posgrado en dirección y gestión de organizaciones sociales Udesa, especializado en desarrollo emprendedor Udesa

<https://www.linkedin.com/in/juan-jose-bertamoni-385a921a/>

**Cora Pesiney - Coordinadora General de Programas FUNDACIÓN COMPROMISO**

Licenciada y Profesora en Psicología. Programa de certificación ejecutiva Responsabilidad Social Corporativa: Creación de valor a través del desarrollo colaborativo sostenible ISID- McGill University (Canadá) y GRADE (Perú)

<https://www.linkedin.com/in/corapesiney/>