

Elementos básicos de la comunicación para la resolución de conflictos

Raúl Calvo Soler

PID_00160970



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundació per la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

Índice

Introducción.....	5
Objetivos.....	7
1. Los axiomas de la comunicación.....	9
1.1. Axiomas de la comunicación	11
2. La escucha.....	14
2.1. El problema de las pistas paralelas	14
2.2. El problema de la carga emotiva del lenguaje	15
2.3. El problema de los temas distorsivos o de <i>stock</i>	16
3. La escucha activa.....	17
3.1. El surgimiento de la técnica y sus objetivos	17
3.2. La técnica de la escucha activa	18
3.2.1. Parafraseo	19
3.2.2. Resumen	20
3.3. Elementos que conforman la escucha activa	21
4. Las preguntas.....	23
4.1. ¿Desde dónde preguntamos?	24
4.2. ¿Cómo y cuándo preguntamos?	25
Resumen.....	27
Actividades.....	29
Glosario.....	31
Bibliografía.....	32

Introducción

Un aspecto importante que ha preocupado históricamente a las personas que trabajan en el ámbito de la resolución de conflictos es el tema del papel de la comunicación en este tipo de procesos.

En general, todos los autores que trabajan sobre estas temáticas coinciden en la trascendencia que tiene el tema de la comunicación en distintos métodos de resolución de conflictos, entre los cuales se halla la negociación.

Ahora bien, en donde existe disparidad de opiniones es en dos cuestiones:

- 1) cuál es la relación entre comunicación y conflicto y
- 2) cuál es el alcance de la formación de una persona que va a intervenir en el conflicto, por ejemplo un negociador.

La primera de estas cuestiones podemos presentarla de manera somera del siguiente modo. Para algunos modelos, especialmente en el ámbito de la negociación, el papel de la comunicación en relación con la conformación de un conflicto es absolutamente determinante. En este sentido, hablar de un conflicto es hablar de una situación de mala comunicación entre los actores. Esto parece conducir a la siguiente idea: si logramos que los actores se comuniquen mejor, lograremos que superen la situación conflictiva en la que se encuentran. Para otros, entre los que me encuentro, esto es una exageración. Si bien es cierto que hay conflictos directamente vinculados con un problema de comunicación y que lo primero que se desquebraja en el conflicto es la comunicación, esto no significa que podamos reducir todo conflicto a un problema de comunicación. El corolario de esta manera de entender el problema es el siguiente: podemos mejorar la comunicación en el conflicto pero esto no es condición suficiente para aseverar que el conflicto ha sido resuelto.

En cualquier caso, parece que el desarrollo de ciertas habilidades vinculadas a los procesos comunicacionales es un elemento importante de la formación de cualquier persona que pretenda intervenir en situaciones de conflicto y, consecuentemente, de los negociadores.

Algunos conflictos pueden surgir por problemas vinculados a la comunicación. Pero esto no quiere decir que todos los conflictos se reducen a un problema de comunicación.

En muchos conflictos lo primero que queda afectado es la comunicación. Pero esto no significa que si resolvemos los problemas de comunicación hemos resuelto el conflicto.

Objetivos

El estudio de este módulo os permitirá alcanzar los siguientes objetivos:

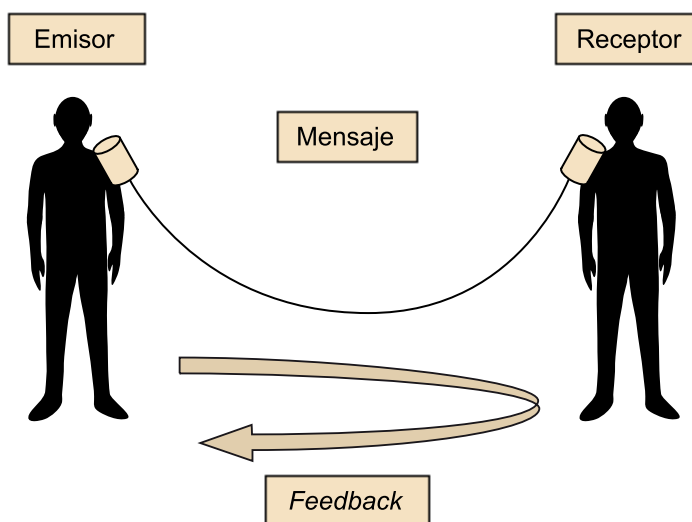
- 1.** Familiarizaros con la comunicación y con el papel específico que ésta desempeña en los conflictos y en los procesos de intervención en éstos.
- 2.** Reconocer la trascendencia y complejidad del proceso comunicacional. En efecto, comunicarse no es sólo hablar y dejar que el otro hable.
- 3.** Dominar algunas técnicas fundamentales para poder llegar a manejar la dinámica comunicacional. Aunque una buena predisposición es una condición necesaria para el manejo de la comunicación, no es suficiente para consolidar de una manera adecuada este proceso.

1. Los axiomas de la comunicación

La comunicación es un elemento importantísimo en lo que respecta a la resolución de un conflicto. Y, como parte de este reconocimiento, podemos señalar la gran cantidad de trabajos vinculados a la comunicación en las relaciones conflictuales que existe.

Los estudios vinculados a la comunicación han sufrido una fuerte transformación general que ha tenido su correlato en lo referente a su aplicación al ámbito de la intervención en los conflictos. Inicialmente, el esquema comunicacional dentro del conflicto se centraba fundamentalmente en cuatro elementos:

- 1) El **mensaje**: aquello que se transmiten en el proceso comunicacional (una oferta, una propuesta, etcétera).
- 2) El **emisor**: aquel que transmite el mensaje (un negociador, un mediador, etcétera).
- 3) El **receptor**: aquel que recibe el mensaje (un negociador, un mediador, etcétera).
- 4) El **feedback**: proceso que usa el emisor para controlar el nivel de recepción y comprensión del mensaje transmitido.



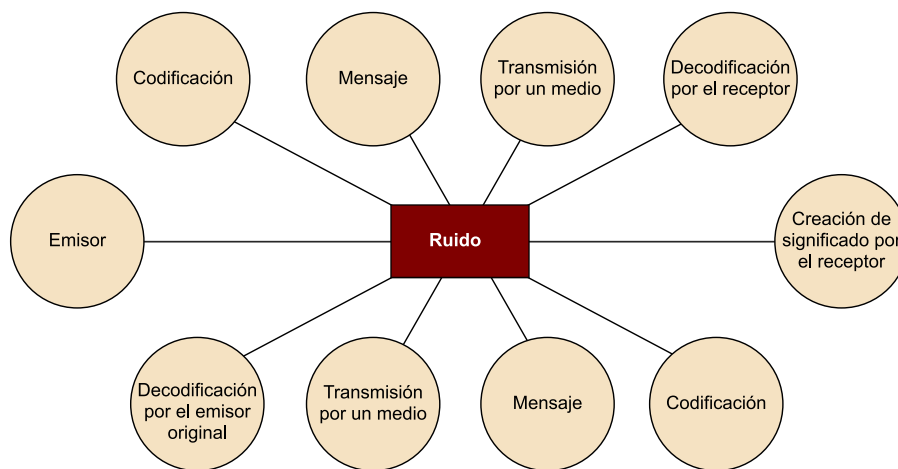
En este punto importaban, entre otras, cuestiones como:

- ¿Cómo debe ser el mensaje en el conflicto?
- ¿Cómo debe expresarse?
- ¿Quién debe expresar un mensaje?

- ¿Cómo receptar el mensaje?
- ¿Cómo comprobar la recepción?
- ¿Quién debe comprobar la recepción?

Ahora bien, con el avance de los estudios vinculados a la comunicación, el ámbito de la comunicación en el conflicto también tuvo un aumento del nivel de complejidad; la comunicación en el conflicto deja de ser vista en términos de quiénes y qué para pasar a incorporar una gran cantidad de nuevas preguntas que hacen a la mejora del proceso comunicacional durante la interacción.

A modo de ejemplo, fijaos en la siguiente imagen:



Ahora tenemos un emisor que codifica su mensaje para poder ser transmitido por algún medio o canal. Este mensaje es decodificado por el receptor de tal modo que crea un significado para ese mensaje. A su vez el receptor vuelve a codificar para transmitir un nuevo mensaje que es decodificado (atribuyéndoles un significado) por parte del emisor inicial. Y además de todo esto, en cada uno de estos procesos es posible el surgimiento de ruidos que afectan tanto a los procesos de codificación, como a los de decodificación y a los de transmisión del mensaje.

Por si esto fuera poco, en los últimos tiempos también ha adquirido un lugar preeminente en el estudio de la comunicación en los procesos conflictivos el tema de la oportunidad de la comunicación; ¿cuándo es el momento de comunicar un mensaje en un conflicto? Esta cuestión ha sido fundamentalmente receptada por las denominadas **teorías de la madurez del conflicto** (*Theory of Ripeness*) y las **teorías de la disponibilidad del conflicto** (*Theory of Readness*).

En cualquier caso, sin olvidar lo que hasta aquí hemos dicho, en este apartado vamos a centrarnos en los denominados axiomas de la comunicación, esto es, los principios fundadores de todo proceso comunicacional.

1.1. Axiomas de la comunicación

Casi con seguridad si le preguntáis a una especialista en el ámbito del conflicto "¿qué sabe de comunicación en el conflicto?", en la gran mayoría de los casos os mencionarán los axiomas de la comunicación y a su autor: Paul Watzlawick.

Watzlawick es un psiquiatra austríaco que fue miembro del grupo de investigación de la Escuela de Palo Alto, cuyos desarrollos sobre comunicación fueron innovadores para este ámbito de conocimiento. Especialmente su libro *Teoría de la comunicación humana* supuso en su momento una importante revolución para los presupuestos de la teoría de la comunicación. Los axiomas propuestos por Watzlawick en el mencionado libro son:

1) No es posible no comunicarse

Cuando estamos en presencia de otra persona no es posible dejar de comunicarse. Por esta razón, cualquier acción u omisión es interpretada por el receptor como una respuesta a su mensaje. En este sentido, el silencio también comunica un mensaje, es decir, el receptor también decodifica el silencio atribuyéndole un significado. Esta interpretación o atribución del receptor implica, automáticamente, nuestra incorporación al proceso comunicacional. De esta manera, no podemos escapar a la comunicación.

Así las cosas, las respuestas frente al reclamo comunicacional de una persona pueden ser:

- **Aceptar:** usted se incorpora al proceso comunicacional para mantenerlo.
- **Rechazar:** usted se incorpora al proceso comunicacional sólo para mostrar que no quiere mantenerlo.
- **Descalificar** (cambio de tema o monosílabos): usted se incorpora al proceso comunicacional pero proponiendo un tema nuevo o manteniendo el tema propuesto por el emisor a partir de mensajes monosilábicos.
- **Mostrar un síntoma** (imposibilidad): usted se incorpora al proceso comunicacional sólo para mostrar que no puede comunicarse.

Un ejemplo de esta respuesta sería el siguiente (a partir del ejemplo de Watzlawick, 1981).

"Imagínese que usted está sentado en un avión esperando el momento del despegue. En ese momento llega la persona que se sentará a su lado durante todo el viaje. Este señor le hace gestos para sentarse y seguidamente realiza la siguiente observación: «¿Viaje de trabajo o placer?». Ahora usted puede:

a) Aceptar. Contesta: «Viaje de trabajo. Tengo un trabajo que constantemente me exige viajar...».

b) Rechazar. Simplemente, contesta: «Trabajo», y sigue mirando por la ventanilla del avión.

c) Descalificar. Contesta: «Un poco de cada cosa. Quiero conocer algo más el país. ¿Usted lo conoce?».

d) Mostrar un síntoma. Responde: «Trabajo y tengo que hacerlo durante el viaje porque no he podido hacerlo antes...». Saca de su maletín documentación y se pone a leerla".

2) La comunicación tiene dos aspectos

Toda comunicación tiene dos aspectos: el primero está referido al contenido, el segundo, a la relación que media entre las personas que se están comunicando. Estos dos aspectos pueden ser acordados o rechazados de manera independiente. Fijaos en el siguiente cuadro:

Interacción	Aspectos en juego
– Te invito a comer. – Bueno.	Se acuerda en el contenido y en la relación.
– Te invito a comer. – No quiero comer ni salir contigo.	No se acuerda en el contenido ni en la relación.
– Te invito a comer. – Quiero comer, pero no contigo.	Se acuerda en el contenido pero no en la relación.
– Te invito a comer. – No quiero comer, prefiero pasear.	Se acuerda en la relación pero no en el contenido.

Fuente: M. Suares (1996). *Mediación conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Paidós: Buenos Aires.

3) La puntuación en la comunicación

La naturaleza de la relación comunicacional está vinculada directamente con la puntuación, esto es, fundamentalmente, el momento en el que comenzamos a comunicarnos o, dicho desde una de las partes de la comunicación, el momento en donde sitúa un emisor el comienzo de la comunicación con el receptor.

Ahora bien, siempre es difícil identificar el momento en el que comenzó la comunicación porque siempre se pondrá un hecho anterior, y a éste, otro hecho anterior y así sucesivamente. Por esta razón, dos actores pueden puntuar de manera distinta un mismo proceso comunicacional y, con ello, estar interpretando el proceso de manera muy diferente.

Diferentes interpretaciones del proceso comunicacional

María está enfadada con Juan porque no la saludó esta mañana cuando se marcharon a trabajar; está convencida de que a él no le importa el esfuerzo que ella hace en un trabajo que no le gusta. Juan está enfadado con María porque anoche se durmió mientras él iniciaba una conversación sobre el trabajo de ella; está convencido de que ella no confía en el apoyo que le daría si hablasen del tema.

4) Dos tipos de comunicación

Los seres humanos se comunican siempre tanto analógica como digitalmente. La comunicación analógica está relacionada con lo que observamos. Por su parte, la comunicación digital está vinculada a lo que decimos. Estos dos tipos de comunicación pueden transmitir mensajes distintos en una misma interacción comunicacional.

Diferentes mensajes en un mismo proceso comunicacional

En una entrevista de trabajo Manuel intenta mostrarle al entrevistador que es una persona seria, responsable y que sabe de la importancia de los detalles para este puesto. Javier, el entrevistador, ha advertido la mancha en la camisa de Manuel.

5) Simetría o complementariedad

Todo intercambio comunicacional o es simétrico o es complementario. El intercambio simétrico es aquel en el que la reacción es idéntica a la acción; él acepta y yo acepto. Por el contrario, el intercambio es complementario cuando la reacción es contraria a la acción; yo pretendo comunicarme y él rechaza la comunicación.

2. La escucha

Se puede afirmar, casi sin reservas, que la gente no sabe escuchar. Una de las razones de ello es que se han asumido dos suposiciones falsas que, de alguna manera, han postergado la idea de enseñar a escuchar:

- a) hemos supuesto que existe una relación directa entre la inteligencia y la capacidad de la escucha y
- b) hemos asumido que aprender a leer nos enseñará automáticamente a escuchar.

En este segundo apartado vamos a ver tres tipos de problemas que dificultan o interfieren en nuestra capacidad de escuchar:

- 1) El problema de las pistas paralelas.
- 2) El problema de la carga emotiva del lenguaje.
- 3) El problema de los temas distorsivos.

2.1. El problema de las pistas paralelas

En general, son muchos los problemas que dificultan un desarrollo adecuado de la escucha. Sin embargo, hay uno que merece la pena señalar y que tiene una fundamentación fisiológica:

Escuchamos más rápidamente de lo que hablamos.

Este hecho genera tiempo ocioso en las conversaciones para aquel que está escuchando; como escucha más rápidamente de lo que su interlocutor habla, esto provoca que disponga de tiempo. Una consecuencia común de esta disparidad entre "tiempo de escucha" y "tiempo de habla" es que el oyente se aparta de la conversación al generar pistas paralelas; comenzamos a pensar en otras cuestiones mientras nos están hablando.

Además, en los conflictos esto se acentúa porque solemos asumir que ya sabemos lo que el otro tiene que decir y que, por tanto, no hay que prestar atención a lo que nos está contando. Esto en la negociación plantea verdaderos problemas, ya que perdemos la posibilidad de revisar el proceso y las propuestas que surgen en la mesa negocial.

Para evitar que el tiempo ocioso nos aparte de la conversación y bloquee nuestra capacidad de escucha, se han pensado una serie de estrategias que aseguran nuestra concentración en el intercambio comunicacional. El modelo que aquí proponemos gira en torno a cuatro pasos: adelántate, sopesa, resume mentalmente y considera lo que no se ha dicho.

Estrategia para corregir las pistas laterales

1) Adelántate

El que escucha (receptor) piensa por delante del hablante (emisor), tratando de prever a lo que lleva el discurso y las conclusiones que se sacarán de las palabras pronunciadas. No se trata de bloquear nuestra escucha porque ya sabemos qué dirá, sino de estar concentrados en lo que dice para poder ver hacia dónde quiere ir en la conversación.

2) Sopesa

El oyente (receptor) sopesa las evidencias aportadas por el hablante (emisor) en apoyo de los puntos que expone. No se trata de establecer juicios sobre lo que dice, sino de considerar cómo y de qué manera estructura la fundamentación de sus ideas.

3) Resume mentalmente

El que escucha (receptor) resume de forma periódica y mentalmente los puntos de la charla que se han completado hasta entonces. Esto le permitirá ordenar el discurso de la otra parte (emisor) y facilitará el uso de técnicas propias de la escucha activa que veremos más adelante.

4) Considera lo que no se ha dicho

El oyente (receptor) escucha entre líneas en busca de significados que no se hayan expuesto explícitamente en las palabras habladas (emisor). Presta atención a la comunicación no verbal. Se trata de aprovechar la oportunidad para reflexionar sobre los elementos omitidos en la conversación.

2.2. El problema de la carga emotiva del lenguaje

Muchas veces la expresión de un término no se agota en la transmisión de información, sino que junto con ella el uso de ese términos aporta al discurso una carga emotiva importante, esto es, producen en el receptor un conjunto de emociones que van más allá del significado propio del término. Esto es lo que se denomina carga emotiva del lenguaje.

La carga emotiva puede ser positiva o negativa:

- **Positiva:** genera emociones positivas en el destinatario.

Justicia, democracia y diálogo son ejemplos de términos con una carga emotiva positiva.

- **Negativa:** genera emociones negativas en el destinatario.

Injusto, bastardo y negociación son ejemplos de palabras con una carga emotiva negativa.

Si tomamos en cuenta esta carga emotiva, puede ocurrir que dos términos tengan el mismo significado aunque con cargas emotivas diferentes.

Cuando el uso del lenguaje, especialmente en situaciones de conflicto, no toma en consideración la carga emotiva de los términos, es muy probable que esto condicione el proceso de escucha.

En este sentido, la misma idea presentada con un lenguaje con carga emotiva positiva o presentada con carga emotiva negativa puede ayudarnos a ser escuchados. Además, si somos conscientes de estas cargas emotivas, podremos neutralizar el efecto disuasor que provocan en la escucha.

Cargas emotivas diferenciadas

Por ejemplo, no es lo mismo sostener: "Quiero hacer una crítica a la oferta que usted nos hace" que afirmar: "Pretendo hacer una aportación a la oferta que usted nos hace".

2.3. El problema de los temas distorsivos o de *stock*

Existe una relación entre ciertas conversaciones y/o negociaciones y ciertos temas que son recurrentes para ellas, es decir, es altamente probable que cada vez que se plantee ese conflicto y esa conversación surjan esos temas durante la deliberación:

En lo que respecta a los conflictos, esto provoca una situación compleja:

Tenemos un conflicto por un tema X. Comenzamos a interactuar conversacionalmente y aparece el tema de *stock* Y. A partir de aquí nuestra conversación queda anclada en el tema Y.

Cuando una negociación o un diálogo derivan hacia un tema recurrente, éstas se tornan más complejas porque cada actor ya sabe lo que dirá el otro y sabe qué contestará a lo que dirá el otro. La posibilidad de que las personas se escuchen desaparece rápidamente. Esto afecta directamente al modo como se desarrolla la conversación de muchas maneras: oímos lo que esperamos que nos digan y no lo que nos dicen, no buscamos alternativas al desarrollo de la conversación, no reflexionamos sobre los argumentos que esgrime la otra parte, etc.

Todo esto produce un marco que se va reforzando a medida que la conversación cumple con los parámetros previstos por ser un tema recurrente.

3. La escucha activa

En el apartado anterior hemos visto algunos problemas que puede plantear el tema de la escucha. También vimos algunas técnicas para sortear, especialmente, el tema de las pistas paralelas. Ahora bien, todas las propuestas que allí se realizaban están vinculadas con acciones individuales (lo que yo puedo hacer individualmente para mejorar mi propia escucha).

En este apartado vamos a ver una técnica de mejora de la escucha que incorporar la interacción con otros interlocutores: la técnica de la escucha activa.

3.1. El surgimiento de la técnica y sus objetivos

En 1957, C. L. Rogers escribió un libro titulado *Active listening (Escucha activa)* y, desde entonces, los especialistas de la gestión y resolución de conflictos han incorporado esta técnica como un elemento fundamental de su actividad y de su marco de estudio.

El presupuesto de la escucha activa es que en la interacción comunicacional entre diferentes personas existen una gran cantidad de significados que se entremezclan.

Aquí es importante no omitir que al hablar de pluralidad de significados de una expresión se recoge tanto el contenido del concepto (lo que expreso), como la fuerza de la expresión (cómo lo expreso).

Pero, para poder gestionar o resolver un conflicto es imprescindible identificar y concretar esta multiplicidad de significados sin que en el proceso provoquemos que la otra parte se enfade o se ponga a la defensiva. En este sentido, la idea original de Rogers no era sólo generar una técnica que nos ayudase en los procesos de escucha y comprensión, sino que lo hiciese de tal modo que no produjese una posición de rechazo o una de autoprotección por parte de nuestro interlocutor. No hay que olvidar que Rogers genera la técnica para poder interactuar con sus clientes (terapeuta) sin provocar este tipo de reacciones. Por lo tanto, la técnica de la escucha activa pretende, más allá del tema de la escucha, avanzar sobre la construcción simultánea de un escenario en el que la empatía vaya adquiriendo un lugar relevante.

Dos preguntas para la escucha activa

1) ¿Cómo es el escuchar activo?

La escucha activa pretende que escuchemos de una manera especial:

- Escuchar de un modo libre de prejuicios, preconceptos y opiniones personales.
- Escuchar con verdadera curiosidad.
- Escuchar sin juzgar ni valorar.
- Escuchar colocándonos en el lugar del otro para entender sus razones, que no es lo mismo que darle la razón.
- Escuchar para discriminar hechos, argumentos, sentimientos y emociones de quien habla.

2) ¿Para qué es necesario que las partes se sientan "bien" escuchadas?

La escucha activa sirve:

- Para promover la posibilidad de comprensión mutua. En un conflicto uno no se siente escuchado, habla más fuerte y trata de convencer al otro. Otros dejan de hablar. En cualquier caso, la consecuencia de estas acciones es que nadie se escucha.
- Para generar un cambio en el ambiente. Cuando las personas se sienten escuchadas generan un cambio del ataque al diálogo.
- Para entender mejor la propia posición y la de la otra parte, mejorando la comunicación.
- Para que las personas se sientan legitimadas.
- Para generar confianza en la búsqueda de soluciones al problema.

3.2. La técnica de la escucha activa

Podemos identificar tres formas generales de escuchar:

1) **Escucha pasiva:** en ella el actor que está escuchando no provee de ningún *feedback* al actor que está hablando. El silencio se convierte aquí en el elemento fundamental.

2) **Reconocimientos:** el actor que está escuchando utiliza palabras concretas para confirmar la comunicación "ya veo", "realmente", "¡no!", "seguro", "aha".

3) Escucha activa: el que está escuchando participa de la conversación no para comunicar o defender sus ideas, sino para mejorar la comprensión del mensaje que le quieren transmitir, esto es, para establecer el marco significativo que expresa el interlocutor (tanto en el contenido como en la fuerza). Y todo ello bajo el presupuesto del escenario empático.

Los elementos fundamentales de la escucha activa son tres: el **parafraseo**, el **resumen** y las **preguntas**. En los subapartados siguientes veremos los dos primeros y dedicaremos el último apartado de este módulo al tema de las preguntas dada su especial trascendencia.

3.2.1. Parafraseo

El parafraseo consiste en presentar en forma de pregunta una afirmación de nuestro interlocutor acompañada de nuestra interpretación de su aseveración.

La estructura básica del parafraseo sería la siguiente:

¿Cuándo usted se refiere a "..." quiere decir con esto que...?

El parafraseo, como parte de la técnica de la escucha activa, sirve para mostrar comprensión sin comprometernos con la posibilidad de que estemos de acuerdo (éste es el juego de la empatía) y, consecuentemente, puede permitir tres efectos ulteriores:

- 1) que nuestro interlocutor "se sienta reconocido"; si nuestro interlocutor siente que intentamos comprenderlo, estaremos aumentando las posibilidades de que se sienta reconocido,
- 2) lograr "bajar los niveles de agresividad o ansiedad"; si con la escucha promovemos la empatía, es posible neutralizar las respuestas agresivas que surgen de la frustración al no sentirse escuchado y
- 3) que podamos establecer el marco emotivo o valorativo del discurso del otro; dado que la pluralidad de significados está relacionada, como hemos dicho antes, tanto con el contenido como con la fuerza de la expresión, también el parafraseo es una técnica que sirve para establecer el marco significativo de los discursos emotivos o valorativos de quien habla.

Quando se ha preguntado, escuchado, comprendido y mostrado comprensión, se conforma un vínculo entre los que hablan que crea condiciones para pasar al pedido de reflexión.

Al cumplirse toda la secuencia y llegar al momento de la reflexión, la persona seguramente estará más predispuesta a revisar lo que está sosteniendo como su visión del conflicto, o la inclusión del otro, u otra perspectiva del problema.

3.2.2. Resumen

El objetivo principal de la técnica del resumen es intentar estructurar el discurso de nuestro interlocutor de manera ordenada y comprensible dentro del conflicto.

En general, parece aceptable la máxima según la cual resulta difícil expresar claramente lo que no ha sido pensado claramente. Pero, también pareciera que en la medida en que podamos presentar una estructuración del discurso más clara ayudamos a nuestro interlocutor a pensar más claramente.

La técnica del resumen dentro de la escucha activa pretende aprovechar esta segunda relación; ayudar a expresar más claramente para poder pensar más claramente.

La técnica del resumen comienza siempre con una apertura del tipo:

"Permítame, a ver si lo he entendido bien..."

"Por lo tanto, lo que usted está defendiendo es..."

Cuando utilicemos la técnica del resumen es muy importante que nuestra reconstrucción:

- Sea ordenada.
- Aporte claridad al discurso.
- No sea una tergiversación de lo que dijo el otro.
- No sea un camino para mostrar las consecuencias de lo que dijo, esto lo puedo hacer en etapas posteriores del proceso pero no durante el resumen.

La técnica del resumen es realmente contraproducente, esto es, puede generar un no-reconocimiento y/o un aumento de la intensidad, cuando:

- 1) Vosotros sois más oscuro que vuestro interlocutor.
- 2) Vosotros establecéis enunciados que no han sido expresados por la otra parte.
- 3) Vosotros realizáis interpretaciones de lo expresado por el interlocutor.

En este sentido, si creéis que la presentación del resumen puede generar alguno de estos problemas, es conveniente que primero trabajéis desde el parafraseo y las preguntas antes de encarar una propuesta de estructuración del discurso.

Enlace recomendado

Para ampliar sobre las técnicas que permiten mejorar la comunicación, podéis visitar el siguiente enlace:

http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml

3.3. Elementos que conforman la escucha activa

1) **Al criticar a otra persona, hablar de lo que hace, no de lo que es.** Las etiquetas no ayudan a que la persona cambie, sino que refuerzan sus defensas. Hablar de lo que es una persona sería: "te has vuelto a olvidar de sacar la basura. Eres un desastre"; mientras que hablar de lo que hace sería: "te has vuelto a olvidar de sacar la basura. Últimamente te olvidas mucho de las cosas".

2) **Discutir los temas de uno en uno**, no "aprovechar" que se está discutiendo, por ejemplo sobre la impuntualidad de la pareja, para reprocharle de paso que es un despedido, un olvidadizo y que no es cariñoso.

3) **No ir acumulando emociones negativas sin comunicarlas**, ya que producirían un estallido que conduciría a una hostilidad destructiva.

4) **No hablar del pasado.** Rememorar antiguas ventajas, o sacar a relucir los "trapos sucios" del pasado, no sólo no aporta nada provechoso, sino que despierta malos sentimientos. El pasado sólo debe sacarse a colación constructivamente, para utilizarlo de modelo cuando ha sido bueno e intentamos volver a poner en marcha conductas positivas quizá algo olvidadas. Pero es evidente que el pasado no puede cambiarse; por tanto, hay que dirigir las energías al presente y al futuro.

5) **Ser específico.** Ser específico, concreto, preciso, es una de las normas principales de la comunicación. Tras una comunicación específica, hay cambios; es un modo concreto de avanzar. Cuando se es inespecífico, rara vez se moviliza nada. Si por ejemplo, nos sentimos solos y deseamos más tiempo para estar con nuestra pareja, no le digáis únicamente algo así: "No me haces caso", "Me siento solo", "Siempre estás ocupado". Aunque tal formulación exprese un sentimiento, si no hacemos una propuesta específica, probablemente las cosas no cambiarán. Sería apropiado añadir algo más. Por ejemplo: "¿Qué te parece si ambos nos comprometemos a dejar todo lo que tenemos entre manos a las 9 de la noche, y así podremos cenar juntos y charlar?".

6) **Evitar las generalizaciones.** Los términos *siempre* y *nunca* raras veces son ciertos y tienden a formar etiquetas. Es diferente decir: "últimamente te veo algo ausente" que "siempre estás en las nubes". Para ser justos y honestos, para llegar a acuerdos, para producir cambios, resultan más efectivas expresiones del tipo: "La mayoría de las veces", "En ocasiones", "Algunas veces", "Frecuentemente". Se trata de formas de expresión que permiten al otro sentirse correctamente valorado.

7) Ser breve. Repetir varias veces lo mismo con distintas palabras, o alargar excesivamente el planteamiento, no es agradable para quien escucha. Produce la sensación de ser tratado como alguien de pocas luces o como un niño. En todo caso, corréis el peligro de que os rehúyan por pesados cuando empecéis a hablar. Hay que recordar que: "Lo bueno, si breve, dos veces bueno".

8) Cuidar la comunicación no verbal. Para ello, tendremos en cuenta lo siguiente:

a) La comunicación no verbal debe de ir acorde con la verbal. Decir "ya sabes que te quiero" con cara de fastidio dejará a la otra persona peor que si no se hubiera dicho nada.

b) Contacto visual. Es el porcentaje de tiempo que se está mirando a los ojos de la otra persona. El contacto visual debe ser frecuente, pero no exagerado.

c) Afecto. Es el tono emocional adecuado para la situación en la que se está interactuando. Se basa en índices como el tono de voz, la expresión facial y el volumen de voz (ni muy alto ni muy bajo).

Ved también

El último de los elementos que conforman la escucha activa (el cuidado de la comunicación no verbal) será analizado en un epígrafe aparte.

4. Las preguntas

Saber preguntar: una herramienta gerencial

Según el "folcklor", como diría Mintzberg de lo que dicen los libros, parecería que una buena comunicación empieza con la emisión del mensaje, después la escucha de lo que responde el receptor y, finalmente, alguna pregunta para verificar si nos entendieron correctamente.

Muchas evidencias hacen pensar que los dirigentes y líderes más exitosos proceden de modo diferente: primero preguntan, después escuchan y, finalmente, transmiten. En la investigación de Kotter *¿Qué hacen realmente los líderes?* se informa de que conversan y preguntan mucho. A las mismas conclusiones llegó Mintzberg en su trabajo *La Alta Dirección. Mitos y realidades*. Al parecer es la manera más efectiva e inmediata que tienen de informarse. Si esperan los "informes escritos", quizá sea demasiado tarde. En la investigación de Rackman sobre el comportamiento de los negociadores expertos se comprobó que preguntan y escuchan tres veces más que los negociadores "normales".

Fuente: A. Codina

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=643> [Fecha de consulta: 5 de abril del 2010]

Sin lugar a dudas, una de las herramientas con mayor ductilidad con las que cuenta una persona que ha de trabajar en un conflicto son las preguntas. Las preguntas son el modo interrogativo de participar en una conversación. Probablemente su trascendencia en el conflicto está relacionada con dos razones:

- 1) Si el conflicto está relacionado con las percepciones, su comprensión implica la comprensión de la percepción de los actores. Pero no tenemos un escáner para visualizar las percepciones. Por lo tanto, sólo podemos acceder a la percepción mediante la indagación (efecto epistémico).
- 2) Hemos indicado que, aunque el conflicto no se agota en la comunicación, los elementos comunicacionales suelen quedar afectados por éste. En este sentido, la pregunta es una herramienta que puede ayudarnos a arreglar esos problemas que el conflicto ha configurado (efecto reparador).

Ahora bien, a pesar de la trascendencia de "la técnica de la pregunta", también cabe señalar las dificultades que puede plantear. Entre ellas, hay que señalar tres:

- a) ¿Desde dónde preguntamos?
- b) ¿Cómo preguntamos?
- c) ¿Cuándo preguntamos?

4.1. ¿Desde dónde preguntamos?

Las preguntas son funcionales en el contexto en el que se desarrolla la interacción entre el interrogador y el interrogado. En este sentido, podemos identificar dos niveles:

- El nivel jerárquico.
- El nivel colaborativo.

1) La pregunta en el nivel jerárquico (yo le converso al otro desde mi saber)

¿Cómo pregunta el médico, el abogado o el profesional en general?, ¿desde qué lugar?, ¿cómo comprende e interpreta las experiencias, los significados y los relatos de la personas? Pareciera que en estos casos la posesión del saber ubica a aquel que pregunta en un nivel superior frente al que se dirige la pregunta.

En estos casos, la interacción se resuelve con un asesoramiento o consejo profesional de tal modo que la solución coincide con el proceso de "la gradual, pero inevitable, sustitución de la historia del paciente y/o cliente por la del operador interviniente".

Si vosotros, al intervenir en un conflicto, preguntáis desde este nivel produciréis dos efectos negativos. En primer lugar, perderéis la originalidad del problema que buscáis resolver en ese proceso; al preguntar en la búsqueda de las soluciones universales propias del nivel jerárquico lo que haréis es testar qué propiedades cumple el caso para que encaje en la estructura que conocéis (los abogados buscarán cómo encajar el caso individual en un caso genérico jurídicamente reglado). Hacer esto, como parte del proceso de exploración del caso, no está mal. Lo que no es positivo es que todo lo que hagáis durante el proceso sea buscar encajar el caso sin intentar comprender sus peculiaridades y características individuales. Y, en segundo lugar, si desarrolláis el interrogatorio desde una posición de jerarquía, automáticamente estaréis posicionando a la otra parte de manera negativa, esto es, sin legitimidad.

2) La pregunta en el nivel colaborativo (soy consciente de mi falta de conocimiento respecto al conflicto)

Cuando estoy en la posición de no-saber, lo que hago es informarme, enterarme y preguntar. Estoy en la continua búsqueda con el propósito de que se puedan cambiar los significados, las comprensiones y las conversaciones. Desde la posición del "no saber" invito a aprender escuchando, invito a la apertura e invito a la curiosidad a partir de mi duda.

Pero la posición del no-saber en búsqueda de un saber implica también responsabilidad:

- Soy responsable de alentar el diálogo, mantener una conversación abierta y fluida que abra el espacio para todas las voces y que invite a la reflexión.
- Soy responsable de los significados que se forman durante el intercambio. Esto implica que no participo, no apruebo, ni comparto la formación de significados que degradan, inferiorizan, menoscaban, niegan, incapacitan o inhabilitan a la otra parte.
- Soy responsable, si opero como un tercero (mediador), de crear las condiciones que hagan posible el cambio. Soy responsable, si opero en representación de un actor (negociador), del momento, la dirección y el contenido del cambio; las partes establecerán quiénes, cómo, cuándo, con quién y en qué cambiar.

4.2. ¿Cómo y cuándo preguntamos?

Las respuestas a las preguntas del cómo y el cuándo nos remiten directamente al tema de los tipos de preguntas. Aquí vamos a ver las tres más comunes.

1) Preguntas cerradas

Las preguntas cerradas son aquellas que anticipan respuestas afirmativas o negativas. Proporcionan información útil cuando el operador necesita conocer algún dato específico.

"¿Fue Juan quien tomó la decisión?"

"¿Cuánto costó todo?"

"¿Necesita tres meses?"

Suelen formularse una vez avanzada la reunión, ya que el uso prematuro de las preguntas cerradas puede limitar la cantidad y la calidad de la información revelada. Por ello la etapa en la que suelen utilizarse es en el momento de ofrecer alternativas o establecer propuestas de resolución.

"Es decir, ¿Ud. podría ofrecer el pago total de dicha suma siempre que el número de cuotas fuese acorde a sus ingresos mensuales?"

Las preguntas cerradas se construyen con la utilización de un verbo en su parte inicial y principal:

"¿Le pidió Ud. el documento...? ¿Habló Ud. con su jefe sobre...?"

La ventaja principal de la pregunta cerrada es que ayuda a la confirmación de la información. Pero también tiene desventajas frente a otros tipos de preguntas: genera poca información, tiende a la transformación de la conversación en un interrogatorio.

2) Preguntas abiertas

Frente a las preguntas cerradas, las preguntas abiertas ofrecen la oportunidad de una respuesta más amplia. En este sentido, este tipo de preguntas pueden proporcionar información que no había sido revelada con anterioridad. La mayoría de las preguntas comienzan con un qué, cuál, quién, cómo o para qué.

"¿Cuáles son los riesgos de este negocio?"

"¿Qué clase de trabajo está buscando?"

"¿Qué debe hacerse según su opinión para resolver esta situación?"

Las preguntas abiertas anticipan una respuesta de tipo narrativo; el preguntado narra la respuesta porque así lo sugiere la pregunta.

Las preguntas abiertas tienen ventajas frente a las preguntas cerradas pero quizá las más importantes son que provocan mayor información detallada con menos preguntas (medida de eficiencia) y preservan, por ello, el clima de la conversación. Ahora bien, este tipo de preguntas también tiene desventajas porque favorecen el desarrollo de relatos que pueden resultar demasiado largos o que aportan información innecesaria, si es que no están bien dirigidas las preguntas. En este sentido, la clave del uso de la pregunta abierta es llevar al interlocutor a un contexto amplio de respuesta para después acotarlo a los aspectos más específicos.

"Cuénteme: ¿cómo está armado su negocio? ¿Y cómo se organizan los diferentes departamentos de su empresa? ¿Qué horarios de trabajo tiene Ud.? ¿Durante qué horarios se plantea el problema del bloqueo de los pedidos? ¿Quién podría reforzar la plantilla en esos momentos?"

3) Preguntas reflexivas

Son aquellas que movilizan a la parte sin desestructurarla; intentan que la parte cuestionada genere un pensamiento diferente de aquel que sustenta su posición. Las preguntas reflexivas pueden variar según cuál sea el objeto sobre el que versa el pedido de reflexión:

Sobre la parte: ¿Cómo le afecta esto? (reflexión).

Sobre la relación: ¿De qué otro modo dividiría las tareas en la empresa? (cuestionar).

Sobre el contenido: ¿Qué está dispuesto a aportar para llegar a un acuerdo?

Sobre aspectos tiempo-espaciales: ¿Cómo ve Ud. su empresa hoy? ¿Cómo se imagina que podría ser dentro de 10 años?

Resumen

En este módulo hemos visto diferentes aspectos relacionados con la comunicación. Hemos trabajado, por un lado, un conjunto de axiomas que rigen el proceso comunicacional y que deberemos tener en cuenta cuando interengamos en un conflicto. Por otro lado, nos hemos fijado en los dos aspectos del proceso comunicacional: la escucha y el habla. En la primera, hemos visto algunos problemas que suelen aparecer y obstaculizar la búsqueda de soluciones. Además, hemos tenido en consideración una de las técnicas más importantes de manejo de la escucha: la escucha activa. Llegados a este punto, hemos analizado dos técnicas importantes para mejorar el nivel de escucha: el parafraseo y el resumen.

En la segunda parte, nos hemos centrado en una de las herramientas más importantes con las que cuenta el que interviene en un conflicto: las preguntas. En este último caso, hemos estudiado tres elementos: los niveles de preguntas, la oportunidad de la pregunta y los tipos de preguntas.

Actividades

1. Fijaos en alguna película en el diálogo entre sus protagonistas e intentad ver en qué medida se aplican los axiomas de la comunicación.
2. Leed el siguiente diálogo extraído de la película *¿Qué tal, Pussycat? (What's New Pussycat?, 1965)*, dirigida por Clive Donner. El guión es de Woody Allen:

Edra Gale: ¡Dime quién es!

Peter Sellers: ¡Ana, te he dicho mil veces que no me molestes mientras trabajo!

E. G.: ¡Dime quién es esa mujer!

P. S.: Esto se ha acabado. ¡Vete a la cocina!

E. G.: ¿Por qué no viniste anoche a casa?

P. S.: ¡Déjame en paz, tengo que trabajar!

E. G.: ¿Es más guapa que yo?

P. S.: ¿Que si es más guapa que tú? ¡Hasta yo soy más guapo que tú!

E. G.: ¡Oh, grosero!... Llevas carmín en la camisa.

P. S.: Bueno, nadie es perfecto.

E. G.: Ya sé que no es la primera.

P. S.: ¡Mira! –señala al cielo y se escabulle–: ¡te mentí!. ¡He estado mintiéndote! ¡Te he odiado desde el instante en que nos casamos! ¡Eres grotesca!

E. G.: ¡Y tú, un adúltero lascivo!

P. S.: No te atrevas a llamarme eso hasta que yo sepa lo que quiere decir.

E. G.: ¡Adúltero! ¡Adúltero! ¡Eres un adúltero lascivo!

P. S.: ¡Guarda silencio mientras gritas! –consulta un grueso tomo mientras lee–. Adúltero lascivo... aquí está –lee– "Adúltero lascivo es el hombre que siendo adúltero es lascivo". ¿Qué birra de libro es éste? ¡Eres un monstruo y un monstruo! ¡Así por ese orden!

E. G.: ¡Fritz se va de juerga con pelanduscaaaaaaas!".

P. S.: Delatora, sal de mi despacho –forcejean– ¡Suéltame! ¡Te romperé todos los huesos de ese cuerpo de vaca".

E. G.: (*Haciendo una llave Nelson a Peter Sellers*). ¿Tú a mí, gusano?

P. S.: ¿Te das cuenta de que podría hacerte papilla si te aplico mis métodos de cinturón negro? –saca un abrecartas del cajón– ¡Te mataré! ¡Te degollaré! Sí, te degollaré. (*Llaman al timbre de la puerta. Se separan y Peter Sellers se recompone rápidamente*).

P. S.: Vete. Ya continuaremos luego.

Ahora, imaginad que os encontráis entre ambas personas. Aplicad las técnicas de la escucha activa.

3. Leed el siguiente diálogo extraído de *Una noche en la ópera (A Night at the Opera, 1935)* e identificad el tipo de preguntas. ¿Creéis que están usadas de manera adecuada? ¿Lo haríais de otra manera? ¿Podéis convertir este diálogo en un proceso de comunicación?

Groucho Marx: Haga el favor de poner su atención en la primera cláusula porque es muy importante. Dice que... "La parte contratante de la primera parte será considerada como la parte contratante de la primera parte". ¿Qué tal? Está muy bien, ¿eh?

Chico Marx: No, eso no está bien.

G. M.: ¿Por qué no está bien?

C. M.: No lo sé. Quisiera volver a oírlo.

G. M.: Dice que... "La parte contratante de la primera parte será considerada como la parte contratante de la primera parte".

C. M.: Esta vez parece que suena mejor.

G. M.: A todo se acostumbra uno. Si usted quiere, lo leo otra vez.

C. M.: Tan sólo la primera parte.

G. M.: ¿Sobre la parte contratante de la primera parte?

C. M.: No sólo la parte de la parte contratante de la primera parte.

G. M.: Dice que: "La parte contratante de la primera parte será considerada como la parte contratante de la primera parte y la parte contratante de la primera parte será considerada en este contrato". Oiga, ¿por qué hemos de pelearnos por una tontería como ésta? La cortamos –rasgan una parte del contrato.

C. M.: Sí, es demasiado largo. ¿Qué es lo que nos queda ahora?

G. M.: Más de medio metro todavía. Dice ahora: "La parte contratante de la segunda parte será considerada como la parte contratante de la segunda parte".

C. M.: ¡Eso sí que no me gusta nada!

G. M.: ¿Qué le encuentra?

C. M.: Nunca segundas partes fueron buenas.

G. M.: El otro día vi un partido de fútbol y la segunda parte fue mejor que la primera. Le pegaron al árbitro y todo.

C. M.: ¡Eh, escuche! ¿Por qué no hacer que la primera parte de la segunda parte contratante sea la segunda parte de la primera parte?

G. M.: Pues... eh... en vez de discutir, ¿qué le parece a usted si...? –rompen otra parte del contrato.

C. M.: Bien.

G. M.: Aquí hay una cláusula que le va a volver a usted loco de alegría, ya lo verá.

C. M.: No, no me gusta.

G. M.: ¿Qué es lo que no le gusta?

C. M.: Sea lo que sea, no me gusta.

G. M.: Bueno no vamos a romper nuestra vieja amistad por una cosa sin importancia. ¿Listo?

C. M.: ¡Listo! –rompen otra parte del contrato–. Ahora, en esta parte que sigue, hay algo que no le gustará.

G. M.: Bien, su palabra es suficiente para mí –rompen otro trozo de contrato–. Dígame, ¿la mía es suficiente para usted?

C. M.: ¡Desde luego que no!

G. M.: Bueno, quitemos un par de cláusulas –siguen quitando trozos al contrato– "La parte contratante de la octava parte...".

C. M.: ¡No!

G. M.: ¿No?

C. M.: ¡He dicho que no!

G. M.: La parte contratante de...

C. M.: ¡¡¡No!!! Esto tampoco, no.... Oiga, ¿cómo es que mi contrato es más pequeño que el de usted?

G. M.: No lo sé. Seguramente será porque usted es más chico que yo. De todos modos, estamos de acuerdo, ¿verdad?

C. M.: Sí, eso sí.

G. M.: Entonces, ponga usted su firma ahí y así el contrato será legal.

C. M.: Me olvidé decirle que no sé escribir

G. M.: ¡Oh! Es igual. La estilográfica no tiene tinta. Pero el contrato está hecho, ¿no es eso?

C. M.: ¡Ah, claro!

G. M.: Nos obliga un contrato, aunque sea muy pequeño.

C. M.: Espere, espere. ¿Qué es lo que dice aquí en esta línea?

G. M.: ¡Oh! Eso no es nada. Una cláusula común a todos los contratos. Sólo dice... dice..."Si se demostrase que cualquiera de las partes firmantes de este contrato no se haya en el uso de sus facultades mentales, quedará automáticamente anulado en todas sus cláusulas".

C. M.: Pero yo no sé si...

G. M.: No se preocupe, hay que tomarlo en cuenta en todo contrato. Es lo que llaman una cláusula sanitaria.

C. M.: Ja, ja, ja. No me diga que ahora tenemos que vacunarnos.

G. M.: (*Dándole la flor del ojal de su chaqueta*). Tenga, se la ha ganado por idiota.

C. M.: Gracias.

Glosario

axiomas de la comunicación Inicialmente propuestos por Watzlawick, establecen los principios básicos de todo proceso comunicacional.

comunicación analógica Aquella que está relacionada con lo que observamos.

comunicación digital Aquella relacionada con lo que decimos.

emisor Aquel que transmite el mensaje (un negociador, un mediador, etcétera).

feedback Proceso que usa el emisor para controlar el nivel de recepción y comprensión del mensaje transmitido.

intercambio simétrico Aquél en el que la reacción es idéntica a la acción dentro del proceso comunicacional.

intercambio complementario Aquél en el que reacción y acción no coinciden dentro del proceso comunicacional.

mensaje Aquello que se transmiten en el proceso comunicacional (una oferta, una propuesta, etcétera).

parafraseo Técnica de la escucha activa consistente en presentar en forma de pregunta una afirmación de nuestro interlocutor acompañada de nuestra interpretación de su aseveración.

pistas paralelas Desviaciones de la comunicación producidas por la diferencia de tiempo que media entre el habla y la escucha.

receptor Aquel que recibe el mensaje (un negociador, un mediador, etcétera).

resumen Técnica de la escucha activa consistente en presentar de manera estructurada la narración de la otra parte.

temas distorsivos Temáticas en una comunicación que surgen en relación con otros temas sin que hayan sido presentados de manera consciente por parte de los interlocutores.

Theory of Ripeness Teoría desarrollado inicialmente por W. Zartman que establece las condiciones en las que hay una oportunidad para cambiar la dinámica de escalada de un conflicto.

Bibliografía

Bazerman M. H.; Neale, M. A. (1993). *La negociación racional en un mundo irracional*. Barcelona: Paidós.

Conforti, F. (2008). *Liderazgo positivo: construir el futuro con imaginación e idealismo*. Justo Conforti-Perrot Editores: Buenos Aires.

Fischer, R.; Ury, W.; Patton, B. (1993). *Sí... ¡de acuerdo!* Barcelona: Norma.

Mulholland, J. (2003). *El lenguaje de la negociación*. Barcelona: Gedisa.

Suares, M. (1996). *Mediación conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Paidós.

Watzlawick, P. y otros (1981). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder.