

Módulo 1: Comunicación Efectiva

AUTOR: ROJAS CÓRSICO, Ivana Soledad

Índice

Introducción	2
Comunicación	3
Proceso de Comunicación	4
Propósito de la comunicación	5
Barreras de la comunicación	6
Filtros	6
Ruidos en la Comunicación	8
Niveles de Comunicación	8
Comunicación Efectiva - Interpersonal	10
¿Qué hace a un comunicador efectivo?	11
Comunicación Asertiva	11
El mensaje	13
El guión DEEC	14
La forma	14
El medio	15
Escucha empática	16
Errores que impiden la empatía	18
Niveles de Profundidad o Escucha	18
Técnica de escucha empática	19
El diálogo, la comunicación asertiva y la escucha empática como herramientas para resolver conflictos	20
Retroalimentación	21
Características de la retroalimentación	21
Claves para un buen feedback	22
Errores en la retroalimentación	23
Técnicas de Retroalimentación	24
El modelo GROW	24
Feedback 360°	24
Referencias	26

Introducción

En esta sección avanzaremos en el concepto de “comunicación efectiva”, su importancia y su aplicación en la vida diaria y en el ambiente laboral. En lo particular, y dado que uno de los pilares de scrum¹ es justamente la comunicación, profundizaremos en los conceptos y técnicas que nos permitan adquirir habilidades de comunicación interpersonal que nos posibiliten comunicarnos de forma eficiente en equipos de desarrollo de software.

Objetivos:

- Comprender la importancia de la comunicación interpersonal en un equipo de desarrollo de software.
- Desarrollar capacidades de comunicación asertiva y empática.
- Desarrollar capacidades de retroalimentación que habiliten un ambiente de diálogo activo y respetuoso.

¹ Marco de trabajo heurístico para el desarrollo de software.

Comunicación

Antes de comenzar a abordar los conceptos propios de la Comunicación Efectiva, debemos comprender primero *¿Qué es la comunicación?*

Si partimos de lo cotidiano, nos comunicamos todos los días y todo el tiempo, cuando damos un reconocimiento, cuando expresamos nuestras ideas y opiniones, cuando necesitamos resolver un conflicto, cuando necesitamos organizarnos en nuestros hogares o en el ambiente laboral, para negociar, para liderar, etc. Entonces, podemos concluir que la comunicación es una *acción* que realizamos las personas para transmitir y/o recibir mensajes y que tienen un propósito.

Si vamos a la definición de la palabra comunicación, significa “común ubicación”, lo que nos permite identificar dos puntos de encuentro entre dos o más personas como si de un puente se tratara. Un puente que une dos puntos:

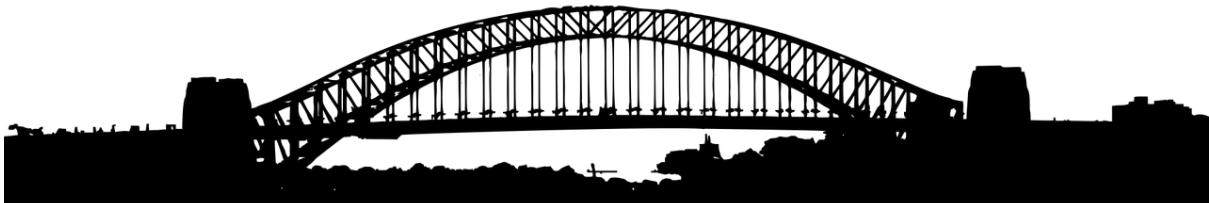


Figura 1: Puente

Siendo el propósito del puente establecer un medio que permita la unión entre esos dos puntos. Un medio para transmitir una idea, una opinión, un problema, etc. a fin de avanzar hacia una solución. Es decir, necesitamos un medio para transmitir y/o recibir mensajes.

La comunicación es una herramienta esencial necesaria no sólo para la vida cotidiana, sino también para organizar las acciones de las personas en una organización o equipo de trabajo. Y si pensamos en el ambiente laboral, podemos concluir que la comunicación constituye la *espina dorsal* de muchos procesos organizativos y en especial, de aquellos trabajos en equipo que se desarrollan en un entorno laboral donde el resultado está ligado al conjunto de acciones que llevan a cabo varias personas. Aquel equipo que no logra una buena comunicación y sinergia, dudosamente alcance el éxito.

Y ¿por qué hablamos de equipos? y no de grupos de personas... porque en los equipos las personas se organizan colaborativamente para conseguir un objetivo común. Ej: en un equipo de fútbol cada integrante domina ciertas habilidades (quizás diferentes entre los

integrantes del equipo) y, además trabaja cohesivamente con el objeto de perseguir un objetivo común, ganar el partido.

Proceso de Comunicación

Antes de avanzar en el proceso de comunicación, les proponemos ver el cortometraje ["Kismet Diner"](#)² y tomarse un tiempo para identificar los elementos del proceso de comunicación.

Luego de ver el video, podemos identificar los siguientes elementos del proceso de comunicación:

- El emisor (mesera). Es quien transmite el mensaje utilizando su propio lenguaje, sus condiciones socioculturales y sentimientos y emociones.
- El receptor (cliente con discapacidad auditiva). Es quien recibe el mensaje. Pero lo recibe a través de filtros, que pueden estar dados por el propio lenguaje como así también sus condiciones socioculturales y estados de ánimo.
- El mensaje (canción). Es el conjunto de símbolos que pretenden transmitir información, sentimientos, valores, necesidades, etc.
- El canal (gesto-viso-espacial). Es el instrumento mediante el cual se transmite el mensaje.
- El feedback o retroalimentación. Es el instrumento mediante el cual se puede indagar para evaluar si el mensaje llegó a su destino y fue decodificado correctamente. Permite establecer el diálogo para llegar a acuerdos.

² Torre Capacita, Kismet Diner, <https://youtu.be/WKhwOPA8mOY>

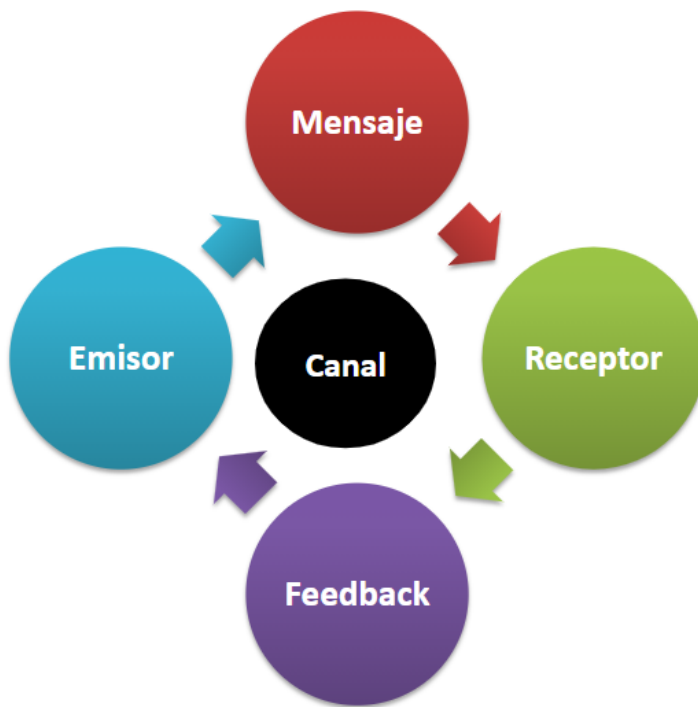


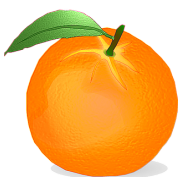
Figura 2: Elementos del Proceso de Comunicación

Propósito de la comunicación

Sin embargo, volviendo y analizando detenidamente el cortometraje [“Kismet Diner”](#)³ podemos observar que inicialmente, el mensaje no llegaba a su destino dado que el receptor no podía decodificar el mensaje. Esto nos pone en conocimiento que además, de los elementos del proceso de comunicación, hay otros factores en juego.

*" El mayor problema de comunicación
es la ilusión de que ha tenido lugar "
(George Bernard Shaw)*

Para comprender este concepto, les proponemos analizar el **dilema de la naranja**:



El dilema habla de dos personas que se disputan una misma naranja.
¿Cómo lo resuelven?

³ Torre Capacita, Kismet Diner, <https://youtu.be/WKhwOPA8mOY>

Figura 3: Naranja

Este es sin duda un muy conocido ejemplo de negociación donde se analiza la importancia de la comunicación para obtener un resultado del tipo ganar-ganar. Por ejemplo, la respuesta más fácil es dividir la naranja en dos y que cada uno se lleve el 50% o, en el peor de los casos, que uno se lleve el 100% por lo que el otro no obtendrá nada (ganar-perder). Entonces la pregunta es: ¿es posible que ambas personas se lleven el 100% de la naranja? Es decir, un ganar-ganar.

La respuesta es “puede ser”. Todo dependerá de la comunicación entre esas dos personas y de sus habilidades para detectar los intereses del otro, quizás una de las personas sólo quiere el jugo mientras la otra sólo la ralladura. En ese caso ambos podrían llevarse el 100% (su 100% de la naranja).

En base a lo analizado en el video y, el dilema de la naranja podemos concluir que el **propósito de la comunicación no sólo es conectar, transmitir ideas, opiniones, etc. sino también, llegar a acuerdos que nos permitan resolver problemas o conflictos.**

Finalmente, podemos enunciar otros propósitos de la comunicación no menos importantes:

- Informar
- Promover acciones
- Motivar y persuadir
- Desarrollar y mantener relaciones
- Negociar

Barreras de la comunicación

Existen barreras en el proceso de comunicación que pueden dificultar la transmisión del mensaje entre el emisor y el receptor. Entre ellas, podemos nombrar: la escucha selectiva, los filtros, dificultades semánticas, la cantidad de información, la posición jerárquica del emisor, entre otras.

Filtros

De las enunciadas anteriormente, los filtros son sin dudas muy importantes de interpretar. Filtros que todas las personas tenemos y están ligados a la forma en que cada uno de nosotros vemos el mundo. Las percepciones.

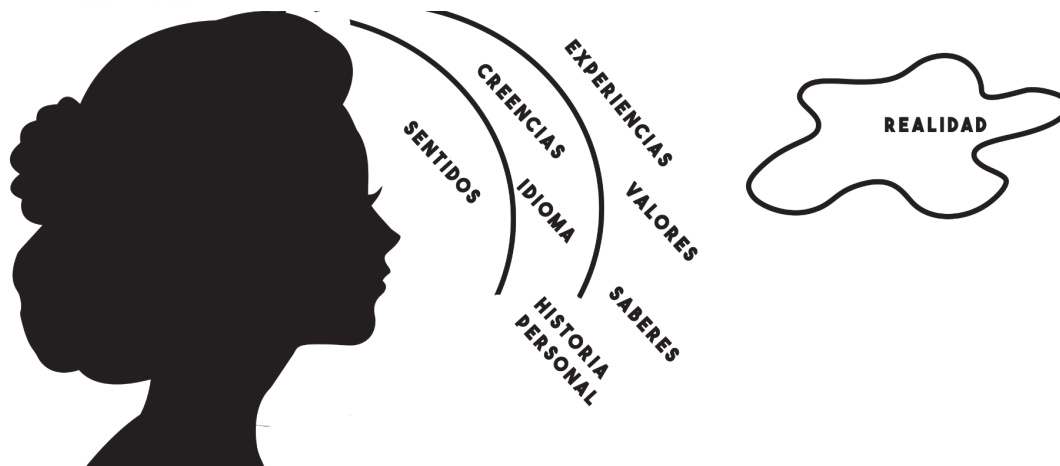


Figura 4: Filtros

De la imagen demostrada arriba podemos observar que el mundo existe tal cual es (la realidad) pero las personas, individualmente, ven esa realidad a través de filtros que pueden estar dados por la historia personal, los valores, las creencias, los saberes o conocimientos, los sentidos, etc.

Dichos filtros se pueden clasificar en:

- **Neurológicos**, tienen que ver con los sentidos.
- **Sociales**, tienen que ver con el idioma y las convenciones socialmente aceptadas.
- **Individuales**, tienen que ver con la historia personal, experiencias, creencias, valores, puntos de vistas, saberes, etc.

Para comprenderlo mejor, observemos la siguiente imagen:

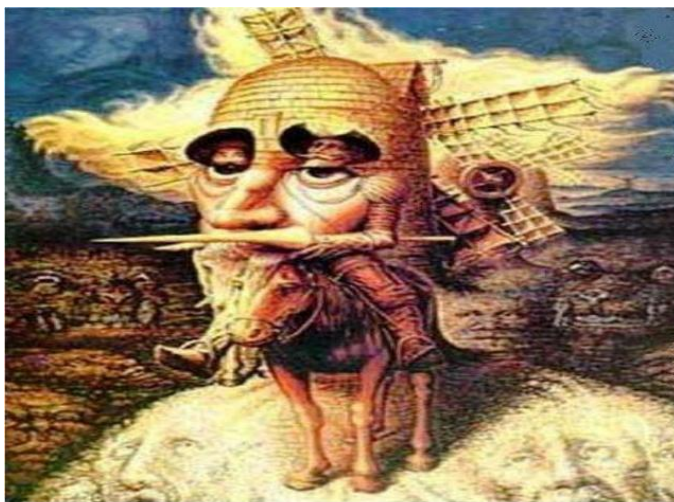


Figura 5: Salvador Dalí, Don Quijote de la Mancha.

Fuente:

<http://bibliotecaplanetamacondo.blogspot.com/2016/04/esaeterna-imagen-con-gorguera.html>

Seguramente, quienes tengan conocimiento sobre la novela de Cervantes “El ingenioso caballero don Quijote de la Mancha” podrán asociar la imagen con la historia narrada en la novela, sus personajes y el contexto en el que se desarrolla la misma pero, quienes no tengan este conocimiento, podrán observar quizás dos caballeros, un molino y “demonios”, otros hasta quizás podrán asociar a Alver Einstein dado que también puede observarse un rostro con los “pelos al viento” con la suma de todas la imágenes, entre muchísimas más.

Podemos entonces concluir, que la realidad existe tal cual es, en este caso la obra de Salvador Dalí pero nosotros, no la vemos tal cual es sino que, todo dependerá de cómo la percibimos. Y esa percepción tiene que ver justamente con nuestros propios filtros.

Y... ¿Qué tiene que ver esto con la comunicación? Justamente, las percepciones también se aplican al proceso de comunicación. El emisor transmite un mensaje pero, el receptor lo percibe con sus propios filtros por lo que, puede decodificar el mensaje no del todo tal cual como era la intención del emisor. ¿No les ha pasado estar hablando con alguien y esta persona, se enojó o nos miró raro? O ¿escribirle un mensaje de whatsapp a alguien y éste lo malinterpretó? Justamente, es por estos filtros que a veces, el mensaje no es decodificado tal cual esperamos. Por ello, debemos prestar atención y entender que no todos vemos la realidad de la misma manera.

Ruidos en la Comunicación

No debemos olvidarnos tampoco de los “ruidos” en el proceso de comunicación. Ruidos que no permiten “la escucha” haciendo que la información que intenta transmitir el emisor no llegue al receptor con claridad.

Podemos enunciar dos ejemplos de ruidos:

- mal uso del canal o medio de comunicación. Ej. si estoy en una conferencia virtual y, el micrófono no funciona bien y/o hay ruido ambiental.
- emociones fuertes. Ej. si el receptor está enojado difícilmente escuchará lo que el emisor intenta comunicar.

Niveles de Comunicación

Otro punto importante a tener en cuenta al momento de comunicarnos son los niveles de comunicación dado que, nos permiten identificar desde qué nivel estamos transmitiendo el mensaje y desde qué nivel nos está transmitiendo la otra persona. Si ambos estamos en el

mismo nivel entonces podemos decir que estamos en la misma “sintonía” obteniendo como resultado una mejor comunicación.

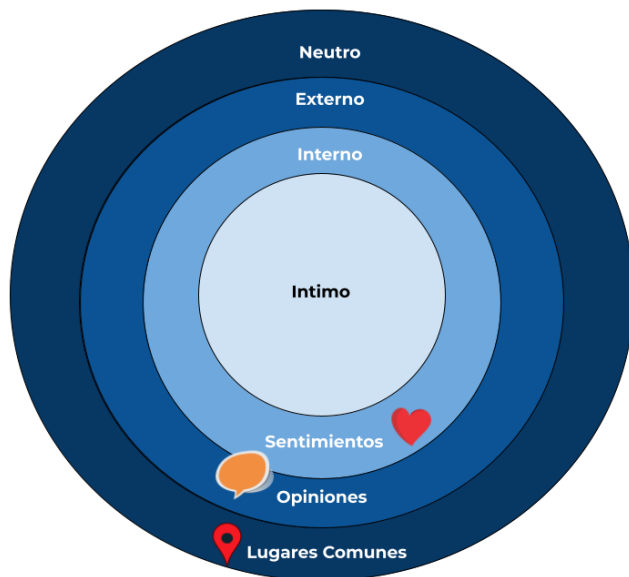


Figura 6: Niveles de comunicación.

Fuente: Diseñada a partir del ejemplo en Credenciales Alternativas TEC.

<https://www.youtube.com/watch?v=3HbjS-kUy9U&list=PLDef5gRMz9YFc6AhyoSSPkhKhdcjVXYkI>

Del gráfico anterior podemos observar los siguientes niveles:

- **Neutro:** En este nivel se intercambian mensajes superficiales; es decir, temas que no nos afectan y no nos comprometen, pero que tampoco nos aportan mayor valor, por ejemplo: las conversaciones que podríamos tener en una parada de autobús o cuando recién estamos conociendo a alguien.
- **Externo:** En este nivel intercambiamos opiniones e ideas que se intercambian proporcionándonos información que puede permitirnos tomar decisiones. Ej. las conversaciones que podríamos tener en una reunión de trabajo donde estemos discutiendo sobre un tema puntual expresando ideas u opiniones.
- **Interno:** En este nivel la información que se comunica es emocional, por lo que requiere de ambos individuos tengan la capacidad de comprender las emociones emitidas y recibidas. Ej. las conversaciones que podríamos tener con nuestro equipo de trabajo.

- **Íntimo:** Este nivel nos permite la expresión y comprensión de sentimientos e ideas más profundas. Ej. las conversaciones que podríamos tener con un amigo íntimo, una hermana, etc.⁴

¿Por qué es importante identificar el nivel de comunicación? Para comprenderlo observemos el maravilloso cortometraje titulado “[¿Qué es eso?](#)”⁵ dirigido por Constantin Pilavios.

En el cortometraje podemos observar la conversación entre un padre y un hijo pero, ciertamente ambos se están comunicando desde distintos niveles de comunicación. El padre transmite desde un nivel más bien interno o quizás íntimo mientras que, el hijo se comunica desde un nivel más bien externo o quizás neutro. Esto lleva a que no se puedan “encontrar” por así decirlo y por ende, el hijo no puede llegar a un entendimiento con su padre. No es hasta que el padre se retira, que el hijo toma conciencia de la situación y a continuación, cuando su padre regresa éste le presta atención y, al estar ambos transmitiendo desde el mismo nivel de comunicación en el que pueden finalmente entenderse.

Esto pasa todo el tiempo, en el hogar, en el ambiente laboral, en los equipos de trabajo, etc. Debemos identificar el nivel de comunicación desde el cual transmitimos y desde el cual nos transmiten las otras personas sus pensamientos, ideas, etc. para así, llegar a un nivel que permita el diálogo activo y respetuoso.

Actividad ¿verdadero o falso?

1. Los niveles de la comunicación nos ayudan a identificar la emoción transmitida por el emisor y, por lo tanto, “sintonizar” con el otro para escuchar adecuadamente. (verdadero)
2. Las habilidades de comunicación efectiva son: comunicación asertiva, escucha empática y feedback. (verdadero)

Comunicación Efectiva - Interpersonal

En base a lo visto anteriormente, podemos decir que en primer instancia un comunicador efectivo debe en primer lugar, identificar los elementos de la comunicación, segundo tomarse el tiempo para prepararse, y por último identificar, desde qué nivel de comunicación estamos transmitiendo nuestro mensaje e identificar desde qué nivel de comunicación nos está transmitiendo la otra persona para así estar en “sintonía”.

⁴ Credenciales Alternativas TEC.

<https://www.youtube.com/watch?v=3HbjS-kUy9U&list=PLDef5gRMz9YFc6AhyoSSPkhKhdcjVXYkl>

⁵ Cortometraje ¿Qué es eso?. <https://youtu.be/j64Ow7sPQnM>

¿Pero con esto alcanza? Sigamos analizando...

¿Qué hace a un comunicador efectivo?

Un comunicador efectivo debe además, desarrollar las siguientes habilidades de comunicación interpersonal:

- **Comunicación Asertiva.** Ser claro, respetuoso y preciso al momento de transmitir el mensaje.
- **Escucha empática.** Permite la comprensión emocional de la otra persona lo que ayuda a generar un ambiente adecuado para el diálogo.
- **Retroalimentación (feedback).** Permite cerrar el ciclo emisor-receptor y de esta manera mantener un diálogo activo para llegar a acuerdos de manera respetuosa.



Figura 7: Ciclo de comunicación efectiva

Comunicación Asertiva

Antes de avanzar en el concepto, es interesante que analicemos primero las formas en que nos comunicamos con los demás. Es decir, los grados de asertividad.

No Asertividad	Evasión . Incapacidad de ser claros y directos al momento de expresar el mensaje o hacerlo sin intensidad y claridad.
Asertividad	Capacidad de ser claro, preciso y respetuoso al momento de transmitir el mensaje.
Agresión	Puede ser encubierta o abierta. Consiste en expresar mensajes con un tono de voz elevado, así como el uso de miradas y gestos amenazantes lo que provoca la posibilidad de 2 conductas en la otra persona: agresión o evasión.

Figura 7: Grados de Asertividad

La palabra asertividad significa “acertar”, dar en el blanco. Significa ser claro, preciso y respetuoso al momento de transmitir el mensaje. Sin embargo, no depende de nosotros sino de la persona quién la recibe, el receptor. Es decir, nosotros podemos pensar que somos claros y precisos pero dependerá de la otra persona si recibe el mensaje de esta forma. Por ello es importante tomarnos el tiempo acerca de la forma y el medio que utilizaremos para transmitir el mensaje.

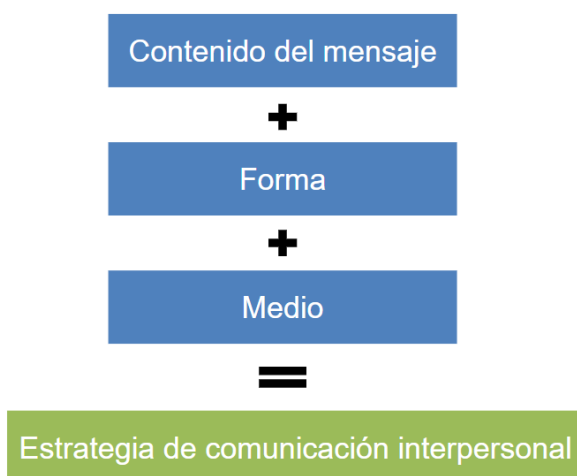


Figura 8: Planeación

La planeación consiste entonces en tomarnos un tiempo para reflexionar en:

- **El contenido del mensaje**, debe ser del tipo “yo”, claro, preciso y respetuoso.
- **La forma en que transmitiremos el mensaje**, para ello deberemos evaluar el marco de referencia del receptor. Es decir, su forma de pensar, sus intereses, sus respuestas previas a nuestra comunicación, etc.
- **El medio de comunicación**, consiste en evaluar el medio de comunicación más adecuado. El mismo dependerá de la estrategia de comunicación, del tipo de

mensaje, del tiempo y los recursos disponibles, del marco de referencia del receptor, etc.

Para comprenderlo, observemos el fragmento de la película “[Amor sin escalas](#)⁶” dirigida por Jason Reitman.

En la escena, podemos ver al personaje Ryan Bingham (George Clooney) junto a Natali Keener (Anna Kendrick) haciendo el trabajo por el cual fueron contratados: despedir al personal. Sin embargo, es interesante observar que si bien ambos son claros, precisos y respetuosos en su mensaje de despido, es Ryan quién realmente da en el blanco puesto que, gracias a esa planeación previa en relación al marco de referencia del receptor logra que el receptor firme los papeles de despido.

Y si vemos la película completa comprenderemos también la importancia de la selección del medio de comunicación dado que de esto se trata la película. Ryan demuestra que el mejor medio de comunicación para un despido es a través de una comunicación oral o verbal.

A continuación nos detendremos en cada uno de estos puntos relacionados a la planeación.

El mensaje

El mensaje asertivo además de ser claro, preciso y respetuoso debe ser del tipo “mensajes yo” a fin de expresarnos desde lo que pensamos, lo mío.

Esta técnica, permite establecer un ambiente de respeto y escucha (porque tenemos que estar abiertos a escuchar) a fin de dar lugar al diálogo activo a miras de resolver un conflicto.

Para comprenderlo mejor, analicemos los siguientes mensajes:

- *"esta tabla en la base de datos está mal hecha"*
- *"la tabla clientes que subiste ayer tiene dos columnas repetidas".*
- *"en la tabla clientes hay dos columnas repetidas con distinto nombre lo que provoca redundancia en los datos. Me gustaría revisar esto con vos"*

Los dos primeros mensajes son del tipo “mensaje tú” lo que puede provocar una reacción de defensa por parte del receptor, además, de no ser del todo claras en el mensaje. Sin embargo, el último ejemplo, no sólo es claro (permite identificar claramente el problema) sino que también libera el estrés y da firmeza.

⁶ Fragmento de la película “Amor sin escalas”. <https://youtu.be/lzyXrkEPgdg>

El guión DEEC

El guión DEEC es una técnica que nos permite crear guiones asertivos permitiéndonos pensar antes de actuar.

La misma consiste en:

D- Describir el hecho

E- Expresar lo que pensamos y sentimos

E- Explicar la conducta deseada

C- Consecuencias del hecho

Ejemplos de mensajes asertivos que siguen el guion DEEC:

Situación: José llega tarde por segunda vez a la Scrum Retrospective Meeting.

D	Buenos días José, el día de hoy llegaste por segunda vez tarde a la Retrospective. (describo el hecho)
E	Esta situación me preocupa porque esta reunión es muy importante para evaluar el trabajo del equipo. (expreso lo que pienso y siento)
E	José, es muy importante tu asistencia puntual, te pido que la próxima Retrospective llegues a tiempo. (explico la conducta deseada)
C	De no hacerlo así, no tendremos en cuenta tus aportes por lo que no podremos tomar decisiones conjuntas. (explico las consecuencias)

La forma

Para identificar la mejor forma de transmitir un mensaje debemos identificar el marco de referencia del receptor. Para ello debemos:

- Investigar, lo que implica un esfuerzo de nuestra parte preguntar, leer material escrito como por ej. certificados de desempeño, cv, etc., hablar con referentes sobre la persona con quién vamos a comunicarnos.
- escuchar, si hacemos una escucha activa y empática podremos conocer muchos aspectos del marco de referencia de nuestro interlocutor.
- prestar atención al lenguaje no verbal, sus gestos, ademanes, reacciones, etc.

El medio

Para identificar el medio de comunicación más adecuado en función del mensaje, el tiempo, la forma y los recursos disponibles observemos el siguiente cuadro:

Medio de Comunicación		Ventajas	Desventajas
Oral o verbal	Teléfono Reunión Entrevista Entre otros Videoconferencias	<ul style="list-style-type: none"> ● Compromiso ● Sinergia ● Calidez ● Feedback inmediato 	<ul style="list-style-type: none"> ● Consume tiempo ● Exige habilidades interpersonales de comunicación ● No siempre se registra lo conversado.
Escrito	Personal (nota, memo, fax, mail, etc.) Grupal (circular) Cartelera Entre otros	<ul style="list-style-type: none"> ● Registro y archivo ● Precisión ● Permite "relectura" ● Puede "estandarizarse" 	<ul style="list-style-type: none"> ● Feedback diferido y escaso ● Distancia -frio ● Requiere habilidades del emisor ● Requiere habilidades de comprensión de textos del receptor. ● Momento de recepción del mensaje no claramente definido.
Audiovisual	Diapositivas (pueden contener audios, imágenes, video, texto...) Gráficos Entre otros	<ul style="list-style-type: none"> ● Canales múltiples ● Acceso a la distancia ● Permite la repetición 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tiene un costo de producción ● Exige habilidades técnicas ● Exige recursos

Escucha empática

Antes de comenzar a definir el concepto, veamos el fragmento de la película [“Patch Adams”](#)⁷ dirigida por Tom Shadyac y a partir de ella, responder la pregunta *¿Qué es la escucha?*.

En la escena, podemos observar a Patch Adams transmitiendo al psicólogo su historia de vida desde un nivel de comunicación íntimo pero, el psicólogo ¿lo está escuchando realmente?. Podríamos decir que no ¿verdad?

Entonces, escuchar no significa sólo oír sino que, además significa ser capaz de interpretar lo que se nos está diciendo.

En resumen, escuchar es el proceso de oír, entender, observar y recordar lo que otras personas nos dicen.

Oír + interpretar = escuchar

La escucha empática estimula la comunicación dado que, cuando percibimos que se nos escucha, se nos presta atención, solemos expresar más cosas y con mayor profundidad y detalle que si se nos escucha superficialmente o por compromiso y tal como se puede ver en el fragmento de Patch Adams, uno de los errores más frecuentes en la comunicación es no prestar atención a lo que se nos dice y al estado emocional de la otra persona. Esto puede en algunos casos dañar la relación interpersonal.

Antes de continuar, proponemos realizar el [test de capacidad de escucha](#)⁸ de Psicología en Positivo a fin de evaluar nuestra propia capacidad de escucha:

- Escucho sin interrumpir... y menos contradecir.
- Escucho prestando atención.
- Escucho más allá de las palabras.
- Escucho incentivando al otro a profundizar.

Existen distintos tipos de escucha, como se observa en la siguiente imagen:

⁷ Fragmento de la película “Patch Adams”, <https://youtu.be/T2rkiZ-ZD08>

⁸ Psicología en positivo. Test de capacidad de escucha.

https://www.antonimartinezpsicologo.com/wp-content/uploads/2017/08/EHS04_test_escucha_activa.pdf

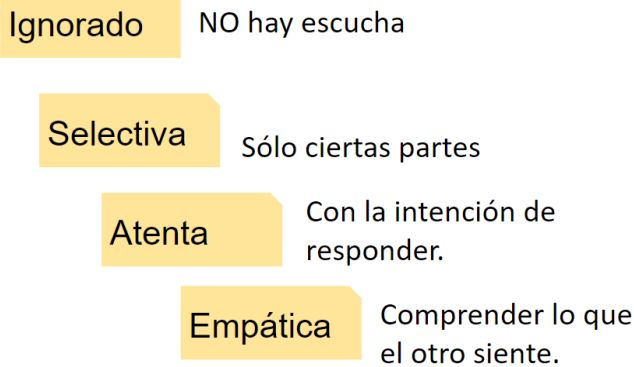


Figura 9: Tipos de escucha

Para comprenderlo, observemos atentamente el fragmento de la película “[Sin límites](#)⁹” dirigida por Neil Burger. Luego, si tuviéramos que responder *¿Qué decía la chica mientras él no la escuchaba?* Probablemente nuestra respuesta sea muy vaga puesto que, como espectadores seguramente hicimos una escucha selectiva tal como hace el personaje principal.

En esta escena, quedan definidos claramente dos tipos de escucha, la escucha ignorada o quizás selectiva, antes de que el personaje (Eddie Morra) tome la pastilla y luego, una escucha más atenta.

Sin dudas, la mejor será la escucha empática puesto que permite comprender a la otra persona tanto en lo emocional como en lo intelectual respetando sus respuestas emocionales y sin emitir juicios de valor o censura a dichas emociones. Esto no significa estar de acuerdo con la otra persona, sino escucharla atentamente lo que da lugar a un ambiente de respeto donde pueda darse lugar el diálogo activo a fin de llegar a acuerdos.

En resumen:

Escucha empática = igualar o empatar

Hay que escuchar los hechos + sentimientos. Las personas expresamos con ambos elementos. La respuesta, también debe contemplar estos elementos.

⁹ Fragmento de la película “Sin límites”. <https://youtu.be/jFRFoEKQPk8>

Errores que impiden la empatía

A continuación, compartimos una imagen que resumen puntos que impiden una escucha empática:

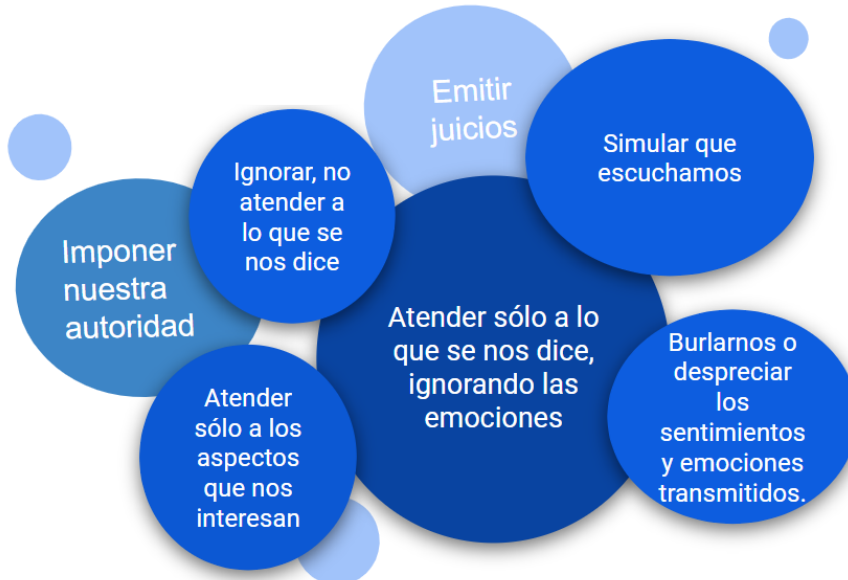


Figura 10: Errores que impiden la empatía

“Cada vez que pensamos que somos superiores al otro sobre la base de sexo, raza, cargo, edad, experiencia (...),

Cada vez que sostenemos tener un acceso privilegiado a la verdad y justicia.

Cada vez que presumimos que nuestra particular manera de ser, es la mejor.

Cada vez que nos olvidamos que somos sólo un particular observador entre infinitas posibilidades...

Cada una de esas veces...

Nuestro escuchar se resiente” Rafael Echeverría

Niveles de Profundidad o Escucha

En base a lo visto anteriormente, podemos definir los niveles de profundidad de la escucha que son: oír, escuchar (interpretar) y empatizar.

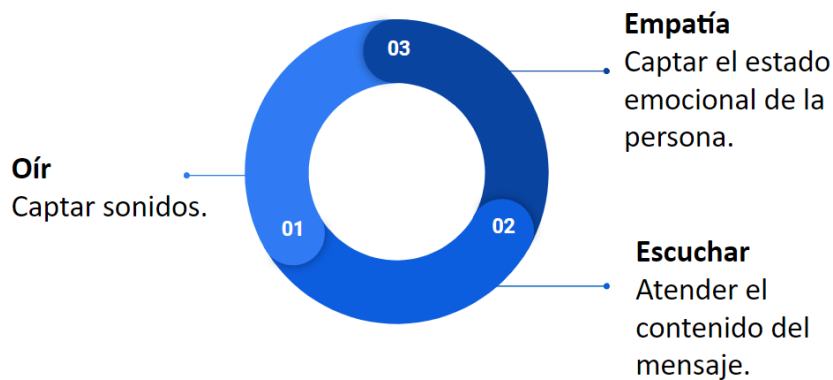


Figura 11: Niveles de Profundidad

Técnica de escucha empática

En base a los niveles de profundidad podemos enunciar la siguiente técnica de escucha empática:

1. Escuchar **qué** se nos está diciendo (escucha).
2. Prestar atención al **cómo** se nos está diciendo (empatía)

3. **Identificar** la emoción

4. **Reflejar** la emoción
(Reflejo empático)

Figura 12: Técnica de escucha empática.

Como podemos ver, el cuarto punto es “Reflejar la emoción” ¿Qué significa el reflejo empático? y ¿por qué es importante?

El reflejo empático consiste en expresar oportunamente pequeñas frases que le hacen saber al emisor que lo estamos escuchando con atención y comprensión cuidando además la comunicación no verbal. Es decir, nuestra postura y gestos faciales. En este punto es importante agregar que al momento de reflejar empáticamente, no estamos juzgando ni calificando la emoción percibida, sólo la afirmamos y la expresamos de manera sencilla. De esta forma, el emisor puede darse cuenta que hemos captado su emoción.

Ejemplo:

“Me doy cuenta de que esta situación te tiene muy enojada...”

“Te veo muy satisfecho con el resultado...”

Para hacer escucha empática sin dudas debemos *“aprender a mirar”* dado que, muchas veces nos vemos atrapados en nuestros propios discursos y se nos hace difícil sustraernos de nuestro propio discurso para ver qué es lo que está ocurriendo a nuestro alrededor.

Actividad ¿Verdadero o Falso?

1. Las escucha empática significa estar de acuerdo con lo que el otro nos dice (falso)
2. La empatía significa que la otra persona nos simpatiza (falso)
3. La escucha empática nos permite sintonizar con el otro, permitiendo un diálogo activo y de respeto. (verdadero)
4. Atender sólo a lo que se nos dice y no al cómo se nos dice es un error (verdadero)

El diálogo, la comunicación asertiva y la escucha empática como herramientas para resolver conflictos

Como sabemos, en el ámbito cotidiano y laboral no siempre podemos ponernos de acuerdo con todo. Es decir que no siempre es posible llegar a un consenso total dado que, las personas tenemos diferentes modos de ser, de pensar y de actuar. Por ello, muchas veces debemos llegar a acuerdos que permitan superar los problemas.

En este punto podemos decir que el diálogo, compuesto por las habilidades de comunicación asertiva y la escucha empática es una herramienta fundamental para resolver conflictos.

Entendemos que el diálogo no siempre elimina todo conflicto pero sí, puede ayudar a que el conflicto se trabaje adecuadamente con el fin de construir y conciliar. Es por ello que necesitamos de ambas habilidades: comunicación asertiva y escucha empática.

Ante un conflicto:

- **¿qué mirar?.** En este punto debemos atender no sólo a lo que se nos dice sino también a cómo se dice a fin de detectar situaciones de peligro.

Son ejemplos:

- cuando la conversación se vuelve una discusión.
- cuando alguien intenta imponer posiciones u opiniones.
- cuando existen actitudes defensivas.
- cuando aparecen acusaciones.
- cuando se vuelve una y más veces sobre el mismo tema.

- cuando aparecen falta de respeto.
- **¿qué hacer?**. En primer lugar, debemos procurar seguridad y reanudar el diálogo aplicando las técnicas de escucha empática y comunicación asertiva.

Actividad. ¿Verdadero o Falso?

1. Debemos hablar en base a los hechos y no en base a generalizaciones e interpretaciones subjetivas (verdadero)
2. Para generar un diálogo activo y respetuoso es necesario aplicar las técnicas de escucha empática y comunicación asertiva. (verdadero)
3. El diálogo activo y respetuoso nos permite acordar en un 100% siempre. (falso)

Retroalimentación

Las habilidades de comunicación asertiva y escucha empática nos permiten desarrollar una tercera habilidad: **la retroalimentación** a fin de impulsar la mejora continua en el ámbito laboral y en el trabajo en equipo.

Retraalimentación = Feedback

Es decir, esta última nos permite dar continuidad al ciclo de la comunicación a fines de impulsar la mejora continua. Sin embargo, es importante mencionar que no todas las técnicas de retroalimentación permiten la mejora.

Para comprenderlo, miremos el siguiente fragmento de la película “[Un sueño posible](#)”¹⁰ dirigida por John Lee Hancock y luego, intentemos responder la pregunta ¿por qué Leigh Anne obtiene resultados y no el entrenador?

La respuesta parece simple, Leigh Anne conoce los intereses, valores, etc. de Michael por lo que, hace uso de ellos para hacer una retroalimentación efectiva.

Características de la retroalimentación

A continuación enumeramos algunos puntos importantes a tener en cuenta para caracterizar a la retroalimentación:

- Aplicable, dirigido a un comportamiento que se pueda modificar (de lo contrario no tendría sentido)
- Objetivo, focalizado en un problema. No caer en un discurso emocional.
- Oportuno, en el mejor momento.

¹⁰ Fragmento de “Un sueño posible”, <https://youtu.be/O1KXSekRm90>

Claves para un buen feedback

Entonces podemos resumir, la clave para un buen feedback son:

- El uso de las palabras correctas (qué)
- Con el modo correcto (cómo)
- En el momento correcto (cuándo)

A continuación, enunciamos 3 pasos guía:

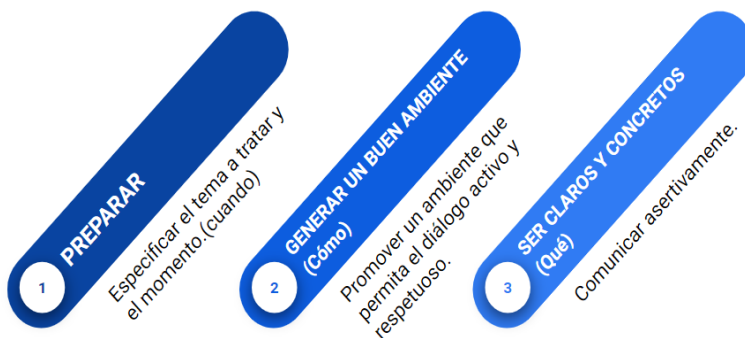


Figura 13: Retroalimentación

Fuente: Diseñado a partir del ejemplo en Credenciales Alternativas TEC.

https://www.youtube.com/watch?v=1MZeuUAAr_4&list=PLDef5gRMz9YFc6AhyoSSPkhKhdclVXYkl&index=7

1. El primer paso es **prepararse**. Para ello, podemos hacernos las siguientes preguntas:
¿Cuál es el objetivo? ¿Cuáles son los datos y/o la información con la que contamos?
¿Quién o quiénes son los sujetos a quién va dirigido? ¿Cuáles son nuestros sentimientos y emociones? ¿y el de los otros? ¿Qué debo cuidar de mi manera de transmitir el mensaje? ¿Cuáles son los hechos? ¿Qué necesito de la otra persona?
¿Cuál es el momento adecuado? Tomarnos el tiempo para analizar estos puntos, nos permitirá anticiparnos y consecuentemente evitar la improvisación.
2. El segundo paso es **generar un buen ambiente**. Es decir, promover la conexión emocional con la otra persona. ¿cómo? Para ello debemos hacer rapport, es decir establecer una relación de igualdad en la que haya entendimiento y un sentimiento de unidad a fin de conectar con la otra persona y así, generar un buen ambiente.

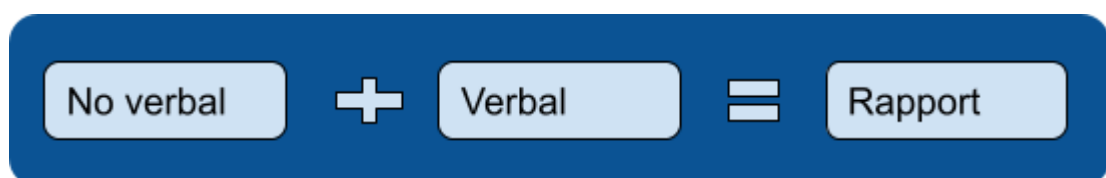


Figura 13: Rapport

A continuación algunas diferencias entre personas que aplican rapport y las que no:

Personas cuya atención está dirigida hacia sí mismas	Personas que establecen Rapport y están "con el otro"
<ul style="list-style-type: none"> ● Se centran en sus pensamientos, hacen evaluaciones y juicios. ● Su mirada carece de enfoque y mueven mucho los ojos. ● Pueden adoptar cualquier postura. ● Su lenguaje gira alrededor del "yo". 	<ul style="list-style-type: none"> ● Su atención está centrada en la persona que habla. ● Miran a la otra persona. ● Su postura se amolda al de otra persona. ● Su lenguaje gira alrededor de "tú" y utilizan pautas de lenguaje y palabras que encajan con el otro.

Y ¿por qué hacer rapport genera un buen ambiente?. Para comprenderlo veamos una maravillosa escena de "[Patch Adams](#)¹¹". En la misma podemos observar que Patch Adams no logra conectar con su compañero de cuarto sino hasta que copia sus acciones.

Rapport se basa en las neuronas espejo, descubiertas no hace mucho. Las mismas son las responsables de que podamos empatizar con el otro dado que reflejan el comportamiento de los otros. Por ello, es natural que cuando dos personas que establecen una conversación y se sienten a gusto en ese diálogo imiten las posturas corporales del otro.

3. El tercer paso es **ser claros, precisos y respetuosos del tema a tratar**, cuidando el lenguaje verbal y no verbal, y ser empáticos al entender y comprender lo que el otro nos quiere decir. Utilizando mensajes YO.

¡Recuerda! El propósito de estas interacciones están relacionadas a la mejora continua, tanto de la persona a quién nos dirigimos como de nosotros mismos.

Errores en la retroalimentación

A continuación, enunciamos algunos errores propios de la retroalimentación que debemos evitar:

¹¹ Fragmento de Patch Adams. https://youtu.be/yfqKZLOf_hU

- Dar una retroalimentación negativa en público (delante de los demás).
- Convertir una retroalimentación en un acto de castigo o venganza.
- Descuidar el tono de voz y el lenguaje corporal.
- Retroalimentar sin asertividad o con tono agresivo.
- No tener en cuenta los hechos.
- No dejar hablar al otro.

Técnicas de Retroalimentación

El modelo GROW

El modelo GROW es un conocido sistema que permite definir un plan de acción para la mejora continua. También se suele utilizar para la resolución de problemas.

GROW es el acrónimo de Goal, Reality, Options y Way forward.



Figura 14: Modelo GROW

Como se observa en la imagen, el método consiste en una serie de pasos:

1. **G- Goal.** Consiste en definir el objetivo. El mismo debe ser alcanzable y medible.
2. **R- Realidad.** Consiste en comunicar asertivamente los hechos.
3. **O- Options.** Consiste en identificar las opciones posibles. Las mismas deben ser medibles y alcanzables.
4. **W- Way forward.** Se basan en el compromiso de las acciones a implementar. Debe hacerse seguimiento.

Feedback 360°

Es un proceso continuo que parte de preguntas, las cuales pueden ser cerradas o abiertas y tiene por objeto no sólo hacer una evaluación a los sujetos sino también a impulsar la mejora continua de un sujeto. Permite además que las personas se sientan más valoradas.

A continuación, el ciclo:

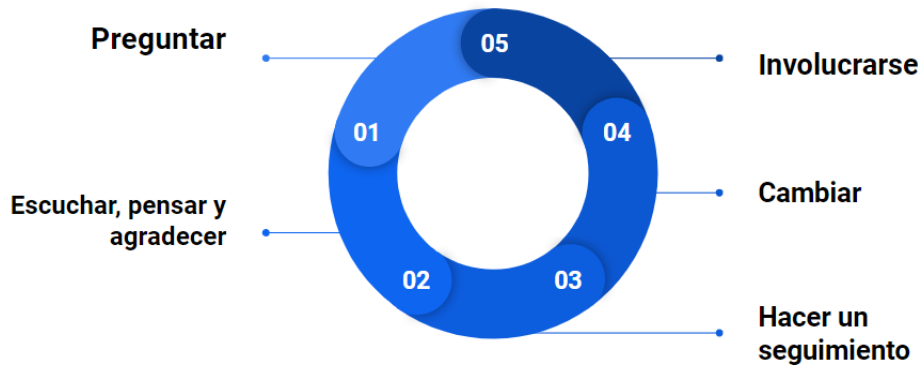


Figura 15: Feedback 360°

Para comprenderlo, a continuación enunciamos algunas frases que pueden surgir de las personas en el ambiente laboral y sus respectivas preguntas que inician el ciclo.

Frases	Preguntas
Esta presentación no funcionará	¿Nunca? ¿Nunca has hecho una presentación con esas características? ¿Cómo quieres exactamente que sea?
Esperan que me las arregle con el material y las demos	¿Quién espera que hagas las dos cosas? ¿Cómo sabes que esperan que te las arregles solo con eso?
Estas reuniones me agobian	¿De qué manera te agobian? ¿Cómo te gustaría sentirte? ¿Qué te impide sentirte cómodo?
¡Sé por qué has hecho eso!	¿Qué hice? ¿Cómo debería haberlo hecho?

En este punto es importante, no hacer preguntas del tipo ¿por qué? dado que las mismas llevan más bien a hacer catarsis y no a la solución en sí.

Actividad

En función del feedback 360% ¿Qué preguntas deberías hacer para poder abordar los siguientes conflictos?

- Nunca me escuchan
- No puedo hacerlo solo

- No puedo decirlo
- Es el peor desarrollador

Referencias

Habilidad Social. Qué es la asertividad y cómo ser más asertivo.

<https://habilidadesocial.com/asertividad-10-claves/>

Full Percepton. Comunicación Efectiva • Cómo Mejorar La Comunicación.

<https://youtu.be/YBWIMFjzy5o>

Credenciales Alternativas TEC. Comunicación efectiva para el lider actual.

<https://www.youtube.com/watch?v=3HbjS-kUy9U&list=PLDef5gRMz9YFc6AhyoSSPkhKhdcjVXYkl>

Scarpatti y Asociados. Cuadernillo Taller de Negociación MOTOROLA ARGENTINA S.A.

Scarpatti y Asociados. Cuadernillo Comunicaciones Efectivas MOTOROLA ARGENTINA S.A.

Nota: Las imágenes que no tienen asociada una fuente son de autoría propia y/ o libres para usar descargadas del banco de imágenes [Pixabay](https://pixabay.com)