

Las competencias básicas para comunicar con efectividad

MARCELO MONSALVES MUÑOZ

ABRIL, 2021

Hemos dicho que la efectividad en el proceso de comunicación depende de forma muy decisiva de nuestras propias competencias para lograr en el(la) otra la respuesta adecuada a nuestra intención comunicativa. En términos genéricos competencia es una capacidad para realizar con éxito una cierta actividad o secuencia de actividades. El concepto de competencia integra la idea de habilidad que se refiere a la capacidad que una persona tiene para resolver con éxito las dificultades que una situación le plantea. El desarrollo de una competencia requiere un proceso de formación y entrenamiento determinado. Por ejemplo, realizar una operación cardíaca con éxito. El desarrollo de una habilidad requiere haber enfrentado y resuelto con éxito múltiples y diferentes dificultades que puede presentar una actividad. En este sentido, la habilidad se vincula con la experiencia y el talento. Por ejemplo, será más habilidoso(a) el(la) médico(a) que resuelva con éxito una operación cardíaca altamente complicada, debido a su experiencia y particular talento.

Sirva la explicación anterior para indicar que en este seminario no buscamos el desarrollo de comunicacionales, no porque no lo deseemos, sino porque las competencias que analizaremos a continuación requieren un extenso periodo de formación y prácticas específicas que superan el formato y el tiempo disponible. Por lo tanto, los(las) participantes solo deberán identificar las referidas competencias y hacer algunos ejercicios que ayudarán a su comprensión. Valga la advertencia porque muchas de las cosas que diremos a continuación no pueden ser comprendidas sino con la práctica y tal vez, muchos de los ejemplos que expondremos al carecer de contexto, calidad vocal real e interacción real resulten un poco artificiosos o irreales.

Las competencias que expondremos son la capacidad de sintonizar, la de preguntar y la observar. Comencemos por la última que creemos constituye la base para las otras dos.

Observar

Hemos dicho que un(a) buen(a) comunicador(a) es una persona que sabe observar, porque observar con detalle y dedicación es aquello que nos permite de un modo más fácil y directo saber si estamos logrando el resultado deseado en la intención comunicativa.

Observar no es solo mirar, también incluye el oír y todos los otros sentidos. Escuchar es el estado o disposición básica para atender lo que sucede en el otro(a) con nuestras acciones comunicativas. Supone abrir todos los canales sensoriales hacia el(la) otro(a), suprimiendo el diálogo interno y la imaginación, poniendo en suspenso nuestras opiniones y la disminuyendo tensión muscular, tanto como sea posible. Algunas prácticas que pueden ayudar a lograr esta disposición son:

- Poner atención al diálogo interno y “bajarle el volumen” lentamente
- Centrarse en los sonidos externos, particularmente la voz de la persona y alrededores
- Identificar donde hay tensión y relajar la parte del cuerpo tensionada
- Ensayar una visión periférica del interlocutor. En vez de mirarle directamente a la cara, poner atención a sus manos, sus pies, imaginar su nuca, imaginar cómo se vería desde diferentes perspectivas hasta lograr una visión amplia y no solo un punto

Algunas cosas que se pueden observar son:

- **Tono y movimiento de músculos faciales.**
 - Tensión de mandíbulas, boca, entrecejo, frente.
 - Movimientos de la boca
 - Expresión facial total
- **Movimientos de los ojos**
 - Dirección en la cual se mueven los ojos de forma sistemática
- **Respiración**
 - Velocidad
 - Altura
 - Profundidad
- **Cambios en la piel**
 - Cambios de coloración. Áreas en que los cambios son más evidentes. Por ejemplo, orejas, pómulos, mejillas, cuello.
 - Sudoración
 - Brillo
- **Postura corporal**
 - Simetría o asimetría corporal izquierda / derecha
 - Coherencia o incoherencia parte superior / inferior (cintura arriba - cintura abajo)
 - Movimientos de pies
 - Angulo de los hombros, inclinación (hacia delante - atrás) y balance (hacia un lado y hacia otro).
- **Inclinaciones y movimientos de la cabeza**
 - Dirección
 - Velocidad
 - Persistencia

- **Movimientos y gestos de las manos y dedos**
 - Altura
 - Amplitud
 - Ritmo
 - Velocidad
 - Simetría
 - Regularidad - irregularidad
- **Cualidades vocales**
 - Tono
 - Ritmo / velocidad
 - Volumen
 - Entonación (ascendente, descendente, etc.)
 - Pausas
 - Ligadura (ligado entre palabras o separación y énfasis entre cada palabra)
- **Expresión verbal**
 - Significado literal de las palabras
 - Coherencia entre significado literal y figurado de las palabras
 - Posición y secuencia de las palabras
 - Palabras y expresiones recurrentes
 - Extensión del discurso
- **Tonalidad corporal**
 - Activado(a) / Lento - cansino

La observación debe servir para realizar hipótesis plausibles sobre el estado interno de nuestro(a) interlocutor(a). En este sentido es crucial no atender a los mitos sobre el significado de los movimientos o expresiones fisiológicas externas de las personas. Cada persona es diferente y lo que en una implica nerviosismo o tensión, en otra puede indicar alegría. Si bien podemos reconocer la relativa universalidad de ciertas reacciones como la risa o el llanto, las expresiones corporales son individuales y culturalmente condicionadas. Si comenzamos a inferir significado a lo que observamos sobre la base de lo que dicen los libros o nuestras propias preconcepciones, en ese mismo momento hemos dejado de observar. Lo importante es ser capaz de hacer asociaciones lúcidas y sistemáticas entre expresiones fisiológicas externas y estados internos en cada persona de forma específica. Esto es lo que podemos llamar calibrar. "Calibrar" consiste en observar en una persona sus señales fisiológicas externas y, asociar dichas señales a un estado interno, de un modo sistemático y certero. La calibración es una habilidad natural que

utilizamos a diario para saber cómo son recibidos nuestros mensajes. Sin embargo, se trata de cuestiones que podemos usar y practicar para poder usarlas a voluntad.

Sintonizar

Llamamos sintonizar al proceso de adaptarse verbal y no verbalmente al(la) interlocutor(a) de tal forma que la otra persona viva una sensación de familiaridad, acogida y seguridad. Muchas veces, la sintonía se logra de forma espontánea o natural. En otras oportunidades, en cambio, se deben realizar acciones específicas para hacer que el(a) otro(a) sienta que hablamos el mismo lenguaje y “vibramos al mismo ritmo”. Eso significa que quien desea comunicar se adapta al(la) otro(a). Se flexibiliza para llegar con su mensaje. Sin embargo, no se trata de una mera técnica se trata de un interés genuino por entrar en el mundo del otro(a) utilizando sus propias categorías para poder comprenderlo(a) realmente. Por eso, la base de la sintonía no es la técnica, sino el respeto e interés verdadero por el(a) otro(a)

De cualquier modo, la experiencia muestra que, haciendo algunas pequeñas cosas, es posible aumentar el nivel de sintonía. Por ejemplo,

- Hablar poco y escuchar más
- Hacer preguntas en vez de afirmar
- Utilizar palabras del mundo del otro o expresiones que el otro usa con frecuencia
- Hablar desde el otro y sus preocupaciones. Hacerse parte de sus preocupaciones
- Utilizar palabras y gestos de aceptación
- Sonreír
- Tener una actitud acogedora y amable
- Recapitular lo dicho por el otro y confirmar con una pregunta
- Aproximar el ritmo, tono y volumen de voz
- Hacer contacto, de vez en cuando, con la mirada (sin incomodar o intimidar)
- Ajustar la postura corporal para no desigualar de manera evidente la postura del(de la) otro(a)
- Inclinar hacia delante en señal de escucha
- Utilizar técnicas comunicacionales del(de la) otro(a). Por ejemplo, si suele dibujar sus ideas, dibujemos las nuestras.
- Generar situaciones que distiendan la conversación

Las Preguntas

Un principio de la interacción social podría decir: “si no sabe qué decir o hacer, entonces pregunte”. Las preguntas usadas de forma adecuada son un poderoso instrumento que apoya la efectividad de la comunicación y la construcción de relaciones interpersonales, al tiempo que ayuda a construir interpretaciones útiles para enfrentar el asunto que nos ha propuesto la otra persona. En este sentido, preguntar no consiste simplemente en hacer preguntas, sino en diseñar estructuras lingüísticas que nos permitan acceder al mundo del(a) otro(a)

A través de las preguntas accedemos al mundo del otro para comprenderlo y también para permitirle observar su mundo desde perspectivas novedosas. Usualmente podemos decir que las preguntas sirven para lograr que:

- **El o la otro(a) revele su mundo.** Cuando preguntamos, por ejemplo, qué hace que esa situación sea problemática para ti, damos la oportunidad a la persona para que revele sus creencias, opiniones a través de las cuales configura su mundo.
- **El o la otro(a) ponga en tensión sus propias creencias.** Si preguntamos qué pasaría si todos pensamos de esa forma obligo a la persona a reflexionar sobre las consecuencias más amplias de su opinión
- **El o la otro(a) revise su experiencia.** Es decir, observar y analizar los hechos, situaciones y vivencias que sirven como fundamento para nuestras opiniones o simples conclusiones. Frente a la simple pregunta de ¿Qué le lleva a decir esto?, la persona deberá buscar una colección de experiencias que fundamenten sus dichos. Sea que encuentre o no suficiente evidencia para sostener sus opiniones, la pregunta abre una conversación que minutos antes puede haber estado clausurada.
- **El o la otro(a) considere lo que dice desde una perspectiva diferente.** Ligado con la idea anterior, todos sabemos que, al mirar los mismos hechos desde otra perspectiva, las conclusiones sobre tales hechos pueden cambiar. Por ejemplo, la pregunta cómo haces para deprimirte permite observar la depresión como un proceso de acciones que realiza el sujeto, y no como una enfermedad que requiere cura.
- **El o la otro(a) vea nuevas cosas.** Podemos suponer que siempre existe una porción de experiencia o un área de pensamiento a las cuales no hemos atendido. Muchos de nosotros debemos reconocer que frente a ciertas preguntas debemos responder algo así como “ah, no había pensado en eso hasta ahora que me lo dices”. Por ejemplo, cuando preguntamos qué pierdes si logras tu objetivo estamos poniendo a la persona en una situación rara, pero útil para mostrar que todo logro puede tener costos no considerados en otros ámbitos de su vida.
- **El o la otro(a) amplíe su información.** Una de las bases del pensamiento y del lenguaje es la generalización. Es decir, a partir de uno o más hechos específicos extraemos conclusiones generales. Eso es totalmente normal y necesario. Sin embargo, a veces conviene revisar la información en la cual sustento mis opiniones para poner en tensión su validez y establecer si puedo seguir o no sosteniendo la misma opinión. Por ejemplo, es muy común que, a partir de una mala actuación específica de una persona, nos formemos una opinión negativa sobre la persona en general. Entonces, podemos preguntar si ha habido alguna vez en que esa persona haya actuado de forma diferente contigo o con otras personas. Con esa pregunta damos la oportunidad de revisar la información sobre la cual basamos nuestros juicios generales

En definitiva, podemos decir que a través de las preguntas podemos obtener información (¿en qué está pensando?), argumentar (¿te imaginas si aplicamos esa idea a todas las

personas?), invitar a la reflexión y la duda (¿en qué basas su opinión?), generar contacto (¿qué te trae por acá?), dirigir la atención (¿no ha pensado en qué...?) y obtener la atención del otro (¿Qué me diría si te digo que tengo la solución a todos tus problemas?)

El supuesto de la pregunta y las preguntas poderosas

Toda pregunta conlleva un supuesto (O'Connor & Lages, 2005). Es decir, una idea que está implícita en la pregunta y que debe ser aceptada para que la pregunta tenga sentido. Por ejemplo, si frente a una dificultad pregunto, ¿desde cuándo tiene ese problema?, asumo que existe un problema, desde hace un tiempo relevante, que lo tiene el otro y no yo y que, por alguna razón, no lo ha podido solucionar. Sin embargo, si frente a la misma dificultad pregunto, ¿qué se le ocurre a usted que podemos hacer diferente para que las cosas vayan aún mejor?, los supuestos y las consecuencias de la pregunta son totalmente distintas. Por eso, las preguntas tienen la facultad de dirigir la atención hacia ciertas áreas y alejarla de otras, con consecuencias prácticas totalmente distintas. Por tanto, el supuesto implícito en la pregunta y no la pregunta propiamente tal es lo que determina la respuesta. Como en el ejemplo anterior, una misma situación conduce a reacciones diferentes dependiendo de la pregunta que nos hagamos. Mientras una pregunta conduce hacia la constatación del problema y la dificultad que tal problema impone para actuar, la otra pregunta conduce a la búsqueda activa de soluciones.

Del mismo modo, todas las preguntas evocan estados emocionales. Por ello, hay preguntas que facilitan la sintonía con la otra persona y preguntas que la dificultan. La usual pregunta de saludo ¿cómo estás?, puede motivar respuestas emocionales totalmente diversas, dependiendo de cómo se realice. De esta forma, una pregunta puede ser entendida como una instrucción dirigida directamente al inconsciente de la otra persona que le lleva a realizar "operaciones mentales" que hasta antes de la pregunta ni siquiera había imaginado. Si preguntamos, ¿ha pensado lo que pasaría si usted pierde su trabajo? Damos una instrucción precisa para que la persona imagine todo tipo de problemas personales y familiares ante una situación imprevista y difícil de controlar. Así provocamos en el otro un estado emocional que nos facilita la recepción de ciertos contenidos, muy diferentes a si preguntamos, ¿y cómo te gustaría trabajar en el futuro? Que nos abre un espacio y posibilidades de conversación totalmente distinto.

Algunas ideas generales para que las preguntas surtan un buen efecto de sintonía son las siguientes:

- Hacer preguntas para comprometer y lograr el interés del otro(a) en la conversación
- Hacer preguntas para facilitar la conversación, no para interrogar
- Hacer preguntas que hagan pensar
- Lo importante: escuche. Apague su voz interna
- Después de hacer una pregunta, quédese en silencio
- Haga la pregunta una sola vez

- Si es necesario, refiérase a puntos anteriores para proporcionar un contexto a la pregunta (recapitular¹) y confirme con una pregunta

En el contexto de procesos de gestión de conflictos o negociación que trataremos en el siguiente módulo, llamamos “preguntas poderosas” (O’Connor & Lages, 2005) a aquellas que tienen mayor capacidad para movilizar a la persona hacia el objetivo deseado. Estas preguntas se caracterizan por:

- **Conducir a la acción y no a la explicación.** En vez de preguntar, ¿por qué eso te molesta? Es mejor preguntar, ¿qué crees que puedes hacer para que eso deje de molestarte?
- **Mueven hacia la meta y no hacia el problema.** Es mejor preguntar ¿qué quiere? En vez de preguntar ¿cuál es tu problema?
- **Preguntan “qué” y “para qué”, en vez de “por qué”.** Las preguntas que comienzan por un “¿por qué?” suelen ser menos poderosas en un contexto de negociación. Tienden a sonsacar detalles o justificaciones de una situación sin ayudar a que el otro(a) se mueva en la dirección deseada, porque las razones suelen encontrarse en un pasado que no se puede cambiar. Es mucho más poderoso buscar soluciones y mirar hacia el futuro, particularmente si estamos tratando con problemas. Por ejemplo, ¿para qué quieres cambiar eso? Es más poderoso que preguntar ¿por qué quieres cambiar eso?
- **Contienen supuestos positivos y útiles.** La pregunta ¿qué capacidades o recursos que ya tienes disponibles en otros ámbitos de tu vida puedes utilizar para lograr este objetivo? Supone que la persona tiene recursos que puede utilizar para lograr sus objetivos. En cambio, la pregunta ¿tú crees que puedes lograrlo? pone una seria duda sobre la capacidad de la persona para superar el estado actual de cosas.

Suavizar las preguntas

Dado el impacto emocional que generan las preguntas a veces es necesario “suavizarlas” para que la conversación no parezca un interrogatorio o una letanía de preguntas al hilo. Existen diversas maneras de lograr que una pregunta luzca menos amenazante o invasiva. Algunas de ellas son:

- **Avisar que se va a preguntar.** “Mira, luego te quiero hacer una pregunta sobre eso...” o bien, “a partir de lo que dices, me aparecen algunas preguntas que me gustaría hacerte luego...”. De este modo, predisponemos al otro a recibir una pregunta.
- **Preguntar si se puede preguntar.** “¿Te puedo preguntar algo?” o también, “me gustaría precisar algunos puntos, de hecho, tengo varias preguntas, ¿te las puedo hacer?”

¹ . Recapitular consiste en repetir todos los elementos que la persona ha expuesto en sus mismas palabras y orden para luego confirmar con una pregunta. Por ejemplo, entonces lo que quieres decir es que no estás segura de lograr ese objetivo sea una buena idea ahora ¿es así?

- **Insertar la pregunta en una expresión más larga.** Primero definimos lo que queremos preguntar y luego distribuimos la pregunta en una expresión más larga. Con cierta práctica podemos destacar con un acento o tono especial las instrucciones o partes de expresión a las cuales queremos que ponga atención.
- **Hacer una afirmación en tono ascendente.** En general, cualquier afirmación en tono descendente puede sonar como una instrucción que el interlocutor asume como una falta de cortesía o bien como una expresión autoritaria que rechaza. Si decimos “nos sentamos” en tono descendente hacia el final, puede sonar como una instrucción poco cortés. Si decimos lo mismo en tono ascendente puede ser escuchada como una amable invitación. Del mismo modo, podemos realizar afirmaciones que son escuchadas como preguntas que alientan la conversación, como, por ejemplo, “a ti te parece...”, si subimos el tono hacia el final y dejamos la expresión sostenida como sin completar.
- **Hacer una reflexión preguntándose a sí mismo(a) o en general.** Por ejemplo, “Me preguntaba cómo podríamos continuar con esta conversación...” O bien “pensaba en qué podíamos hacer de aquí a la próxima semana para ir resolviendo esto...”

Preguntas para diferentes fines

Hay diversos modos de clasificar las preguntas. Utilizamos el modelo clásico basado en el nivel de apertura que tiene la pregunta para indicar una forma posible de uso.

- **Preguntas abiertas.** Sirven para establecer sintonía, especialmente al inicio de una conversación. Suelen empezar con “cómo”, “qué”, “donde”, “cuando”, “cual”, “quién”. Por ejemplo ¿En qué estás pensando? Son abiertas porque no podemos prever el contenido y dirección de la respuesta.
- **Preguntas Directas.** Tienen la finalidad de llegar a la verdad o establecer hechos ciertos. Facilitan que la otra persona diga lo que quiere decir y permiten comprender su situación específica. Por ejemplo, ¿para cuándo necesitas este informe?
- **Preguntas cerradas.** Se trata de preguntas que solo admiten un “sí” o un “no” como respuesta. Sirven para verificar información o establecer una condición a partir de la cual se puede definir la siguiente acción. Por ejemplo ¿estás de acuerdo?

El metamodelo

El Metamodelo es un modelo para estructurar preguntas desarrollado por John Grinder y Richard Bandler (Bandler & Grinder, 1999). Se basa en la gramática generativa de Noam Chomsky y básicamente supone lo siguiente: toda persona al hablar generaliza, distorsiona y omite parte de la realidad, y eso se expresa en el habla en “mal formaciones lingüísticas” que un hablante nativo puede detectar. Por ejemplo, si digo “tengo miedo” he omitido decir a qué, por qué cuándo, cómo y tampoco he explicado qué específicamente significa tener miedo para mí. Tradujeron entonces esta idea en un conjunto de preguntas posibles que se agrupan según la “mal formación lingüística” del

habla al que llamaron metamodelo. La versión que presentamos a continuación es un desarrollo de Alan Frenk² que fue adaptado por Marcelo Monsalves

Patrón de Malformación	Tipo de pregunta	Dirección de la Pregunta
Omisión Simple _ no se comprometen ____	¿Quién específicamente?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿con qué específicamente?	Especificar la(s) palabra(s) omitidas para comprender el relato
Sustantivo no especificado <u>Las personas</u> simplemente no se comprometen con <u>el</u> <u>proceso</u>	¿Quiénes específicamente no se comprometen?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cuál proceso específicamente?	Especificar la(s) palabra(s) ambiguas para comprender el relato.
Verbo no especificado Quiero <u>trabajar</u> mejor	¿Cómo específicamente quieres trabajar mejor?	Definir la acción o proceso
Nominalización Tengo una profunda <u>frustración</u>	¿En qué específicamente te has frustrado? ¿Cómo te frustraste?	Convertir la nominalización en acción o proceso en movimiento. Luego indagar sobre la forma en que ocurre dicho proceso. También especificar los sustantivos no especificados u omitidos
Generalización <u>Siempre</u> ha sido así	¿Siempre? ¿Ha habido alguna vez en que no haya sido así? ¿Siempre, siempre, en todo momento?	Identificar contraejemplos que disuelvan la generalización o recontextualizar la afirmación
Regla de Preferencia <u>Me carga</u> hacer informes	¿Qué es lo que específicamente te carga hacer informes? ¿Qué ganas con que te cargue? ¿Qué pasaría si te llegara a gustar?	Identificar el criterio, el beneficio o la consecuencia de la preferencia o su opuesto. Verificar la validez y ampliar el criterio
Regla de Necesidad <u>Tengo que</u> hacerme cargo de estas personas	¿Qué pasaría si no tuvieras que hacerte cargo?	Identificar la consecuencia de no respetar la regla o límite

² . Frenk, Alan (2002) Manual para Practitioner en PNL. Sociedad Chilena de PNL. Santiago.

Patrón de Malformación	Tipo de pregunta	Dirección de la Pregunta
Regla de (im) posibilidad <u>No logro</u> hacerlo de forma distinta	¿Qué te lo impide? ¿Qué consecuencias negativas te traería el lograrlo?	Identificar el impedimento o la razón del límite. Asimismo, identificar la consecuencia negativa de sobrepasar el límite.
Omisión Comparativa <u>Es mejor</u> quedarse callado	¿Mejor que qué? ¿Es mejor para quién?	Identificar el criterio o referencia de comparación
Juicio o simple opinión <u>No es suficiente</u> hacer solo la pega	¿No es suficiente para quién? ¿De acuerdo con quién?	Identificar el autor, el criterio y el contexto del juicio.
Lectura Mental El <u>no escucha</u>	¿Cómo sabes que no escucha?	Identificar la validez de la fuente y la información que funda la conclusión
Causa - efecto Su actitud <u>me pone</u> nervioso	¿Cómo específicamente su actitud te pone nervioso? ¿Hubo alguna vez en que no te pusieras nervioso con su actitud?	Identificar como la causa expresada genera el efecto. Desvincular la relación a través de contraejemplos y/o especificando el proceso.
Equivalencia Compleja <u>Se van justo a la hora... no están comprometidos</u> con la pega	¿Todos los que se van después de la hora están comprometidos con la pega? ¿Cómo irse a la hora significa no estar comprometido?	Desvincular la equivalencia a través de contraejemplos o cuestionando la generalización especificando el proceso