

## LA COMUNICACIÓN EFECTIVA (I) por Antonio Valls

Si algo es esencial en la empresa moderna, es que las personas que la forman se comuniquen entre ellas con efectividad. Las malas comunicaciones ascendentes o descendentes, verticales (jefe-subordinado o viceversa), horizontales (entre colegas) y/o que atraviesan un organigrama de modo transversal (jefe-subordinado o viceversa, pertenecientes a distintas áreas funcionales), son susceptibles de generar ineficacias y conflictos de todo tipo. Por ello las empresas líderes intentan crear canales de comunicación fluida. Pero ¿lo logran? ¿Es verdaderamente posible evitar malentendidos y comunicarse con otra persona con efectividad?

Todos sabemos por experiencia propia que en el tema de la comunicación interpersonal, tanto en nuestras vidas privadas como en las empresas y organizaciones de todo tipo queda mucho camino por recorrer. Y es probable que ello sea debido a que culturalmente no se valora la **escucha efectiva**. Si bien el ser humano aprende escuchando desde el nacer, se le enseña primero a hablar y después a escribir; pero nunca se le adiestra de manera metódica en la escucha. Esto limita nuestra capacidad para comprender lo que otras personas nos "dicen", y entonces nos cuesta más interactuar con los demás, negociar con eficacia, preservar nuestras relaciones interpersonales, llegar a acuerdos, o hasta querer y apreciar a las personas con las que tratamos a lo largo de nuestra vida personal y profesional.

Adicionalmente es frecuente que en el mundo de la empresa se valore más a quien habla que a quien escuche. Tenemos la falsa noción de que quien habla más sabe más; hay la tendencia a ceder responsabilidades al que asume el protagonismo. Pero hablar impide escuchar; y sin escucha efectiva es difícil empatizar y ser socialmente competente. Si primero no empatizo, si no soy capaz de ponerme en la piel de los demás y de ver las cosas desde su personal punto de vista, por más que hable corro el riesgo de que mi mensaje no llegue a mi interlocutor. Y así, vemos a directivos y jefes que al poco de haber sido ascendidos ya no tienen seguidores. Son jefes porque lo pone su tarjeta; pero en su fuero interno sus colaboradores no están con él. De esta suerte de equipo de trabajo, pocas cosas sobresalientes saldrán.

Un error común es creer que para empatizar basta con escuchar las palabras que nos dice nuestro interlocutor (tal vez ello justifique en parte el éxito del teléfono móvil). Pero las palabras no son las ideas: dan sólo indicios del ideario de la otra persona. Las ideas, las creencias, los valores, los sentimientos y las emociones, las necesidades y los deseos de los demás, tienen mayor amplitud y profundidad y abarcan mayor número de matices de los que dejan entrever las palabras. Las palabras nos permiten construir mapas para aproximarnos a la realidad esencial de otra persona; pero el mapa no es el territorio. Un mapa es sólo una guía simplificada de una pequeña parte de todo lo que se halla en el territorio.

Además, al emitir palabras caemos en tres errores típicos que dificultan a nuestro interlocutor la comprensión de nuestro mensaje: omitimos, generalizamos y distorsionamos. No damos toda la información clave, construimos leyes a partir de nuestras apreciaciones subjetivas, y damos mensajes sesgados.

A menudo no explicamos con exactitud el modo en que ocurren, han ocurrido o ocurrirán las cosas. O bien hacemos comparaciones omitiendo la referencia. O no explicitamos con concreción porqué pensamos que algo es posible o necesario. Establecemos relaciones causa-efecto no demostrables. Hacemos afirmaciones que más parecen adivinaciones... y que luego resultan erróneas.

Sin embargo tenemos la suerte de que las personas no solamente transmiten palabras al hablar: también entonan la voz, se mueven y gesticulan, y nos miran (o no). Y esto lo suelen hacer de manera inconsciente. Durante un rato podemos escoger nuestras palabras, darles una cierta entonación y movernos y mirar aquí o allá de manera deliberada. Pero si hay incongruencias entre uno y otro tipo de lenguaje empleado -el hablado y el corporal-, más tarde o más temprano las pondremos de manifiesto sin darnos cuenta.

La escucha efectiva consiste pues en:

1. Identificar las omisiones, distorsiones y generalizaciones del discurso de la otra persona, y resolverlas mediante las oportunas preguntas.
2. Observar e interpretar el tono de voz, la mirada y los gestos de la otra persona.
3. Verificar la congruencia de palabras, mirada y gestos.

Si el lenguaje verbal y el lenguaje no verbal no coinciden, el mensaje no resulta creíble. Si nos ponemos ante un espejo, y con mirada colérica y gestos bruscos y amenazantes pero con voz reposada y tranquila decimos: "estoy muy enfadado".... ¿podríamos convencer a alguien de que nuestra ira es real hablándole así?

Así pues, percibimos el mundo y la realidad de los demás no solamente mediante el oído, sino con los cinco sentidos: vista, oído, olfato, gusto y tacto. En un próximo artículo veremos como utilizar esos cinco canales receptores para la escucha efectiva de otra persona.

## LA COMUNICACIÓN EFECTIVA (y II) por Antonio Valls

En un anterior artículo vimos la necesidad de tomar en cuenta los cinco sentidos para la comunicación efectiva con otra persona: la vista, el oído, el olfato, el gusto y el tacto. Ahora vamos a intentar establecer unas sencillas pautas para hacerlo.

Por razones de la individualidad de cada uno, hay quien utiliza unos sentidos más que otros como canales receptores. Lo primero que conviene hacer para comunicarse con efectividad con otra persona, es pues descubrir que canal receptor usa con preferencia. Hay personas:

- **Visuales**
- **Auditivas y/o**
- **Kinestésicas** (que utilizan el olfato, el tacto, etc... para interactuar con otros)

Quienes captan su entorno mediante imágenes suelen dirigir la mirada hacia arriba, los auditivos miran horizontalmente y los kinestésicos hacia abajo. Otro dato que proporciona pocos errores es la proximidad física que se toma nuestro interlocutor entre su persona y la nuestra. Los individuos kinestésicos se te ponen muy cerca, como para intentar percibirte de forma más epidérmica. Los auditivos se sitúan un poco más lejos, y en una postura que muestra con claridad que les interesa asegurar que no quieren perderse ningún sonido ni matiz de tu voz. Y por último los visuales se van aun más lejos, como para querer abarcarnos totalmente con su mirada.

Es también curioso comprobar como la fraseología de cada cual delata si recibe mejor por uno u otro canal receptor. Los visuales utilizan primordialmente las palabras "ver", "mirar", "contemplar" ("veamos lo que tienes que decirme", "miremos este informe", "contempla a este presentador"); los auditivos en cambio dicen: "soy todo oídos", "léeme este informe", o "escucha a este presentador"; y los kinestésicos comentan: "estoy listo para saborear tus palabras", "me huelo lo que dice este informe", o "toca el cielo con este presentador".

Desde luego que hay personas que utilizan más de un canal de comunicación. Así encontraremos VA's o AV's (Visuales-Auditivos o Auditivos-Visuales), KV's, AK's, etc. según usen con preferencia un canal u otro.

El objeto de este análisis o calibración es investigar y conocer las claves de acceso a otra persona. Pero hay que ir con cuidado al respecto: la calibración no juzga; el objeto es enriquecer nuestro mapa de otra persona.

Llegados aquí es posible que algún lector escéptico se cuestione la utilidad de este trabajo de calibrar a otra persona. Todavía hay quien duda de la extraordinaria compenetración cuerpo-mente (fisiología-cerebro) que recientes investigaciones descubren que se da en el ser humano. Pruebe usted a ponerse ante un espejo pensando concentradamente en algo muy agradable que le haya acontecido recientemente. Verá como su cuerpo se estira adoptando un aire noble y gallardo, su cara resplandece y su mirada brilla. Inmediatamente a continuación, sitúe su pensamiento en algo muy desagradable y persista en ello. Su cuerpo se dobla y afloja, su cabeza se inclina hacia abajo, los hombros caen, miles de arrugas aparecen alrededor de los ojos, la mirada derrotada vaga perdida hacia algún punto indefinido.

Si conocemos las claves de acceso de otra persona podemos adecuar a ellas nuestro mensaje para obtener una mejor receptividad. La verdadera empatía y competencia social se alcanza sincronizando nuestras palabras, mirada y gestos con los de nuestro interlocutor. Nos se trata de mimetizar sino de hacer un esfuerzo consciente por aproximarse todo lo posible a la cosmología de nuestro compañero de conversación. Armonicemos gestos y paralenguaje; sincronicemos la velocidad de dicción y el ritmo respiratorio. La sincronización produce empatía y bienestar a las personas.

Observemos sino como entre dos personas que se entienden muy bien, se cruzan palabras, miradas y gestos muy parecidos. Hasta la entonación con la que se dicen estas palabras es similar. En personas muy allegadas incluso los ritmos respiratorios parecen sincronizados. Y es que el objeto último de conocer las claves de acceso de otra persona es la sincronía. Cuando se alcanza la sincronía se está ya muy cerca de la escucha efectiva, esta modalidad de escucha que es la única que posibilita la comunicación efectiva.

Las ideas sintetizadas en los dos artículos anteriores son resultado de los estudios realizados en programación neurolingüística (PNL). Los investigadores (Bandler y Grinder) que los iniciaron, sostienen que aunque no se conocen las razones exactas por las que ello ocurre, todos nosotros somos programados de manera singular durante nuestra infancia, recibir información según un patrón individual de percepción de la realidad. Y la investigación empírica demuestra que las vías expuestas son generalmente válidas para el acceso a estos patrones, si se hace buen uso de ellas.

Para lograr persuadir a los demás la solución no es hablar más que la otra persona. Tendremos más éxito si conversamos de manera medida y pensada, haciendo un ejercicio de **calibrar**, **sincronizar** y **empatizar**. Esto es, de escucha efectiva. No se trata de manipular, sino de intentar descubrir el ser de otra persona... con mayor afecto.