

SUS MENSAJES, ¿FAVORECEN O DIFICULTAN LA COMUNICACIÓN EN SU EQUIPO DE TRABAJO?

Dra. Patricia Nigro / pnigro@austral.edu.ar

Muchas veces damos por sentado que la responsabilidad de no entender o malinterpretar uno de nuestros mensajes es del otro. Pero todos empleamos, en diferentes situaciones, mensajes que facilitan la comunicación y mensajes que la dificultan. Empecemos por el principio. David Bohm, en un interesante libro titulado *Sobre el diálogo*, explica con profundidad y rigor qué se entiende por un diálogo auténtico.

¿Qué entendemos por un verdadero diálogo?

El diálogo es un movimiento de ida y vuelta de la información que favorece la emergencia de un contexto común, por lo que el diálogo sirve no solo para hacer comunes ciertas ideas conocidas, sino también para hacer algo en común, es decir, para crear conjuntamente algo nuevo. Esta definición de diálogo tiene que ver directamente con la etimología de la palabra, que proviene del griego ("dia": a través de; "logos": palabra), es decir, palabras que pasan a través de los que se comunican y que crean, en ese pasar, una nueva realidad común.

No se trata de que uno hable con algún miembro del equipo de trabajo y que los demás escuchen y obedezcan. Un buen líder de equipo logra que el intercambio producido por el diálogo cree una nueva perspectiva o visión del problema. Si hemos tenido un diálogo auténtico con nuestro equipo, ya no seremos los mismos. Habremos cambiado nuestra manera de pensar o de ver la realidad. La comunicación solo puede crear algo

nuevo, si las personas son capaces de escucharse sin prejuicios y sin tratar de imponerse nada. Cada participante debe comprometerse con la verdad y la coherencia, sin temor a renunciar a las viejas ideas e intenciones, y estar dispuesto a enfrentarse a algo diferente, cuando la situación lo requiera.

La comunicación solo puede crear algo nuevo si las personas son capaces de escucharse sin prejuicios.

Es cierto que, en muchas ocasiones, ciertas preguntas desencadenan sensaciones de miedo. No resulta, pues, extraño que uno se mantenga alejado de lo que crea que puede perturbarle y que, en consecuencia, en lugar de escuchar lo que dice la otra persona, no hagamos más que defender sus propias ideas. La gente no tolera fácilmente el cuestionamiento de sus creencias y suele defenderlas con una fuerte carga emocional. Habitualmente, experimentamos el menosprecio de nuestras creencias como un acto de violencia que despierta también nuestra violencia. Las creencias que sostenemos influyen tácitamente sobre el significado global de lo que hacemos. Suspender la creencia supone prestarle atención, ponerla "en suspenso", observarla detenidamente para entender su significado. En definitiva, un auténtico diálogo es un juego de ganar-ganar: cuando se descubre un error,

todo el equipo sale ganando. Es una participación común en la que no estamos jugando contra los demás sino **con** ellos.

Mensajes que facilitan la comunicación y mensajes que la dificultan

En las interacciones verbales, podemos distinguir dos tipos de mensajes: los que facilitan el diálogo y los que lo dificultan; seguimos en esto a Joseph Strayhorn, Jr. A continuación, enumeramos algunos ejemplos de mensajes que facilitan el diálogo para poner en práctica en nuestras reuniones de equipo.

- 1. Declaraciones de deseo:** frases del tipo "deseo que hagas esto (algo específico)"; siempre empleando la cortesía verbal.
- 2. Declaraciones de agrado y de desagrado:** "me gustó o no me gustó (un comportamiento específico)".
- 3. Impresiones:** se dice lo que se cree haber percibido para que el otro confirme o niegue esa impresión. Se parafrasea el mensaje para ver si fue bien comprendido. Esto evita el ruido y desacelera las discusiones.
- 4. Preguntas abiertas:** determina un área general de interés pero permite que el contenido de la respuesta lo decida el otro.
- 5. Pregunta directa:** pide información específica.
- 6. Acuerdo parcial con una crítica o un argumento:** puede haber cierta verdad en el argumento. El otro se siente escuchado.
- 7. Petición de una crítica más específica:** pedir más información.
- 8. Presentación de un conjunto de opciones y elección entre los que dialogan:** definir el problema, ofrecer soluciones al-

ternativas, revisar las opciones, seleccionar las que se llevarán a la práctica, ponerlas en práctica, evaluar cómo resultó todo.

9. Negociación: consiste en ceder algo para que el otro también ceda.

10. Charla sobre sucesos externos: una declaración sobre algo del mundo externo que no es personal. Sirve para adquirir familiaridad.

11. Mención de conductas y observaciones específicas: citar conductas y hechos, describiéndolos con precisión y con imágenes sensoriales.

12. Petición del parecer: después de lo que se acaba de decir.

13. Declaraciones de intención: "voy a hacer esto".

14. Aplazamiento de la conversación: hasta el momento más adecuado.

Los siguientes son ejemplos de mensajes que dificultan el diálogo y que deberíamos evitar en nuestras reuniones de equipo de trabajo.

1. Declaraciones demasiado extensas: no dar espacio para responder al otro.

2. Pregunta de reproche: pregunta retórica que no se formula para obtener información sino para transmitir una insatisfacción en forma indirecta.

3. Generalizaciones sobre maneras de ser: descripción general de un comportamiento.

4. Declaraciones del tipo "deberías...": "deberías hacer esto o no deberías haber hecho eso".

5. Defensa propia: responder a un juicio moral o a una crítica tratando de demostrar que se ha hecho "lo correcto", dadas las circunstancias o de acuerdo con las normas establecidas.

6. Sarcasmo: expresar hostilidad mediante un comentario ingenioso o humorístico, generalmente de sentido opuesto a lo que se quiere decir.

7. Orden: indicar que se haga algo en tono autoritario y sin dar posibilidad de elección.

8. Amenaza: se amenaza para expresar un deseo y satisfacerlo.

9. Expresión insatisfactoria a través de terceros: se le habla a quien no hizo la ofensa pero delante del ofensor.

10. Cambios intencionados de conversación: modificar el tema, aunque el otro quiera seguir hablando de este.

11. Disputa sobre diferentes versiones de sucesos pasados: desacuerdo en la descripción de lo sucedido.

12. Resentimiento oculto: sentir resentimiento por una conducta y no decirlo.

13. Actos provocados por la ira: herir a otra persona para vengarse.

14. Consejo prematuro: se ofrece consejo o solución a un problema cuando nadie los ha pedido.

15. Hablar por otra persona: decir lo que alguien que está presente siente o piensa; apropiarse del punto de vista del otro.

Algunas recomendaciones de lecturas:

1) Bohm, David, *Sobre el diálogo*, Barcelona, Kairós, 2001.

2) Strayhorn, Jr., Joseph M., *Cómo dialogar de forma constructiva*, Barcelona, Deusto, 1992.

3) Escandell Vidal, Ma. Victoria, *La comunicación*, Madrid, Gredos, 2005.

Otros temas que merecen la atención para mejorar las relaciones interpersonales en las organizaciones

- Las diferencias en los estilos conversacionales entre hombres y mujeres y entre culturas.
- Cómo desarrollar una comunicación no violenta o defensiva.
- Reglas de la cortesía verbal que mejoran las interacciones verbales.
- Comunicación asertiva.
- Modos de vinculación con los equipos de trabajo mediante la comunicación.

¿Hablar o callar? El gran dilema

Comunicarse bien, con claridad, pertinencia, concisión, precisión, no es tarea fácil. Tal vez, lo más difícil sea tener una habilidad que pertenece a lo que los lingüistas llaman "competencia pragmática". Saber cuándo, en qué lugar y con quiénes hablar y cuándo, en qué lugar o con quiénes callar. Todo dependerá del contexto o la situación comunicativa y de la conciencia que tengamos de si nuestro mensaje será un aporte real a esa nueva realidad creada por el diálogo o de si creará un conflicto en nuestro equipo de trabajo.

Dice la autora española María Victoria Escandell Vidal: "La interpretación no consiste solo en decodificar correctamente el contenido del mensaje, sino también en complementarlo adecuadamente con nuestro conocimiento del mundo: a la hora de interpretar, tomamos decisiones acerca de cuáles son las entidades a las que se refiere el mensaje, resolvemos casos de ambigüedad, enriquecemos algunas formulaciones incompletas, avanzamos hipótesis sobre las intenciones comunicativas del interlocutor y también sobre sus actitudes ante el mensaje transmitido. Y en la producción

operan mecanismos similares: en muchas ocasiones no decimos exacta y literalmente lo que queremos comunicar. Para que todo ello sea posible, ponemos necesariamente en funcionamiento conocimientos y capacidades que no pueden describirse en términos gramaticales. Por tanto, reducir toda la comunicación humana al uso de un código es, de entrada, descriptivamente inadecuado."

Un aspecto fundamental a tener en cuenta de modo tal que nuestro mensaje sea interpretado adecuadamente es el concepto de "distancia social". La distancia social se mueve entre el eje de la jerarquía (posición en la escala social donde se dan relaciones simétricas y asimétricas) y el eje de familiaridad (el conocimiento previo o el grado de empatía de los hablantes). La jerarquía se evalúa por características inherentes o físicas de los interlocutores, como el sexo o la edad, y los roles sociales (papeles que la sociedad atribuye al individuo de acuerdo con su función en ella). La jerarquía señala relaciones simétricas o asimétricas entre los que hablan, que puede variar para un mismo individuo en distintas situaciones. La distancia social condiciona los usos de la lengua (fórmulas de tratamiento, léxico formal, pronunciación y construcción sintáctica).

En definitiva: antes de hablar, hemos de pensar. Como líderes o miembros de un equipo de trabajo, deberemos meditar un tiempo sobre si nuestro aporte al diálogo mejorará la comunicación o constituirá un obstáculo para el entendimiento mutuo. Debemos tener en cuenta la distancia social y que, si seguimos estas sugerencias, ganaremos en muchos sentidos: el trabajo se resolverá eficaz y rápidamente, nuestros compañeros participarán con su mejor voluntad y creatividad, y alcanzaremos los objetivos que nos planteamos como equipo de trabajo. MH