

INDICE

	Pág.
1. Introducción.....	2
2. Definición de escucha.....	3
3. El Rectángulo del comportamiento.....	5
4. La línea cambiante de la aceptación de los comportamientos de los otros.....	7
5. ¿Quién tiene planteado el problema?.....	9
6.- Cuando el problema del otro lo convertimos en “yo tengo un problema”.....	11
7.- Anexos: Los doce obstáculos que entorpecen la Escucha.....	13

1.- INTRODUCCIÓN

Escuchar reviste una gran dificultad, porque hay que estar poco influenciado por las emociones propias que puedan interferir en el proceso. Lógicamente no podemos no tener emociones, ni escuchar sin captar el mensaje desde la propia escala de valores, ni podemos entender sin la influencia de la propia historia vivida. Ahora bien, se trata de saber cuándo estoy, como Coach, en la mejor disposición de escucha y cuando tengo que estar atento, porque mis emociones pueden condicionar la escucha.

Thomas Gordon desarrolló, en la década de los 70 del siglo pasado, un esquema que puede ayudar para diferenciar cuándo escuchamos desde nuestras emociones y cuando nuestras emociones condicionan la escucha: El rectángulo del comportamiento. La idea fundamental es que cuando el comportamiento verbal o gestual del otro me afecta, me perturba, me condiciona, me impele a tomar partido... tengo que saber que mis emociones están condicionando el proceso.

Partimos de una definición de escucha, para poder diagnosticar el comportamiento del otro a través del rectángulo.

2.- DEFINICIÓN DE ESCUCHA.

“Es la capacidad del receptor para captar en su totalidad el mensaje del emisor, el mensaje del que habla”.

Para poder captar en su totalidad el mensaje del otro, el Coach que escucha tiene que estar libre de prejuicios, no aplicar las leyes de la percepción que distorsionan el mensaje del otro, como son la selección de datos, la acentuación, la constancia..., ni dejarse llevar de lo que le pide “el cuerpo”.

El que escucha tiene que tener una **actitud neutral** ante todo lo que le están diciendo y una **actitud de objetividad** para centrarse y comprender todos los matices del que habla, sin poner subjetivamente aspectos suyos. Es cierto que solamente podemos escuchar desde nuestra subjetividad, desde nuestra forma de ser y desde nuestros valores. Pero el intento de neutralidad y objetividad es imprescindible para poder escuchar, porque un fenómeno es escuchar desde nuestras emociones y otro que nuestras emociones condicionen la escucha.

Ahora bien, solamente podemos escuchar con eficiencia cuando el mensaje del otro es plenamente aceptable para mí, de forma que no me perturbe permanentemente lo que el otro dice, ni me afecte emocionalmente, ni me impulse a pretender influir en la vida del otro, ni me provoque el deseo de querer cambiar su comportamiento. Si se produjera cualquiera de estas situaciones u otras parecidas, se puede perder calidad en la escucha. Y si esto sucede, el que escucha tiene planteado un problema: Rechazar lo que dice el otro, esforzarse por modificar los comportamientos del que habla, convencerle de su error, pretender influir en él o intentar tranquilizarlo manifestándole que está de acuerdo con él.



“La Escucha del Coach”, por Ernesto Herrero, consultor

Gordón ha desarrollado un esquema –el Rectángulo del comportamiento- que puede ayudar a distinguir los comportamientos del que habla o actúa, según las diferentes repercusiones que provoquen en el que escucha.

3.- EL RECTÁNGULO DEL COMPORTAMIENTO

En primer lugar es necesario distinguir entre comportamiento y etiquetas, entre describir comportamientos y poner etiquetas.

El comportamiento del otro es la acción, la conducta que podemos ver u oír. Es algo observable: “Él está hablando y riéndose”; “Ella se marchó antes de terminar el trabajo”. En cambio la etiqueta es lo que nos atrevemos a adivinar en torno a los pensamientos, intenciones y sentimientos de la otra persona: “Fulanito es un impertinente”; “menganita es una impresentable”; en estas situaciones interviene ya nuestra opinión, con la subjetividad correspondiente.

Igualmente es fundamental la distinción entre el comportamiento del otro que me resulta aceptable y el comportamiento que me resulta inaceptable. Vamos a agrupar los comportamientos de los demás en aceptables e inaceptables:

Comportamiento aceptable
Comportamiento inaceptable

¿Cuándo el comportamiento del otro es aceptable para mí? Cuando no me cuestiona mi forma de entender el problema, cuando comprendo el problema que me plantea, cuando no me conmueve afectivamente, cuando no me afecta, cuando no tengo que defender ninguna postura, cuando me parece congruente lo que está pasando, cuando no personalizo lo que sucede, cuando no evalúo al otro.

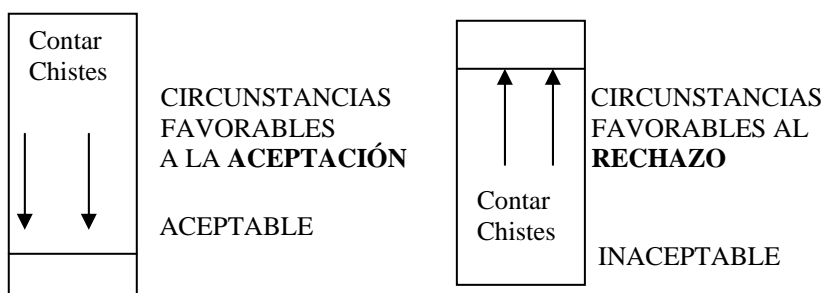


En cambio el comportamiento del otro es inaceptable para mí cuando me implico personalmente en el tema, cuando tengo la solución ideal y la defiendo, cuando quiero reconducir la situación hacía unos parámetros más coherentes para mí, cuando me siento molesto por lo que se está diciendo o sucediendo, cuando no me cae bien lo que se dice o se hace.

4.- LA LÍNEA CAMBIANTE DE LA ACEPTACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS DE LOS OTROS.

Es claro que los comportamientos del otro son, a veces, aceptables para mí y, otras, inaceptables. Hay tres factores (**yo, el entorno, el otro**) que inciden en que un determinado comportamiento sea aceptable o inaceptable para mí, pudiendo pasar de una categoría a otra con cierta facilidad; es decir, la línea que separa ambas categorías es cambiante. Nada más tenemos que pensar en las circunstancias reales de la vida que influyen en el grado de aceptación que tenemos hacia cualquier comportamiento determinado de otra persona.

Imaginemos que estamos en el trabajo y se acerca un compañero que empieza a contar chistes. Apliquemos a este comportamiento los tres factores –**yo, el entorno y el otro**– que van a incidir en que ese comportamiento sea aceptable o no para nosotros. Hay circunstancias relacionadas con el **yo, el entorno y el otro**, que favorecerán que sintamos aceptación hacia el hecho de que el otro cuente chistes. Es probable que, a propósito de los ejemplos, encontremos más circunstancias personales que también aumentarían la aceptación hacia el mencionado comportamiento. Igualmente podemos encontrar ocasiones en la que experimentaríamos rechazo (no aceptación) del comportamiento de contar chistes.



FACTOR: YO (Situación anímica)

1. Me siento relajado y de buen humor
2. Me siento deprimido y me animan los chistes.
3. Estoy tenso y me relajan

FACTOR: YO

1. Estoy enfascado en terminar un importante informe.
2. Estoy triste y me molestan los chistes.
3. Estoy sensible y me molestan los chistes “gruesos”.

FACTOR: ENTORNO = Espacio-tiempo

1. Estoy comiendo con un grupo de amigos.
2. Hay tensión en el ambiente y relaja.
3. Es momento de chistes

FACTOR: ENTORNO

1. Estoy en una reunión con un cliente
2. Estoy en un funeral
3. Hay mujeres y el chiste es verde

FACTOR: LA OTRA PERSONA

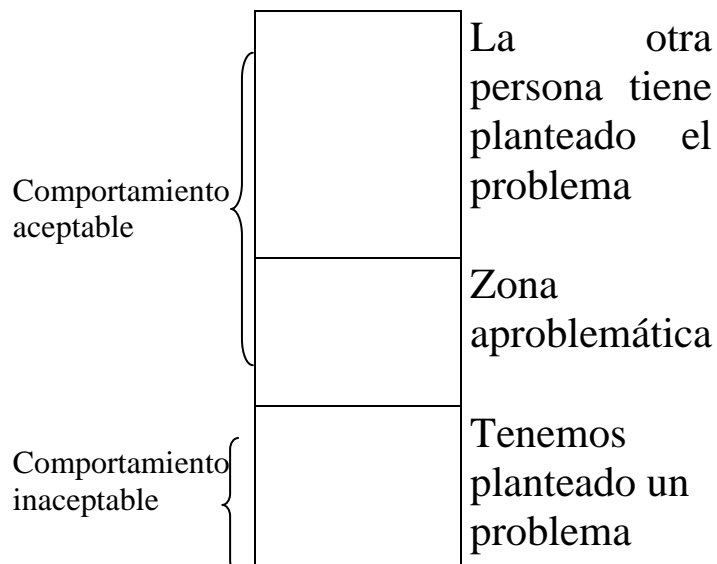
1. Me agrada la otra persona y me gusta su humor
2. Tiene gracia contando chistes.
3. Le tengo aprecio

FACTOR: LA OTRA PERSONA

1. Acabo de saber que la otra persona me ha echado la culpa de uno de sus errores.
2. No tiene ninguna gracia contando chistes.
3. Me cae mal.

5.- ¿QUIÉN TIENE PLANTEADO EL PROBLEMA?

Una vez diagnosticado el comportamiento verbal o no verbal de la otra persona a través del rectángulo del comportamiento, identificamos a “la persona que tiene planteado el problema”, porque aquí reside la clave de si podemos escuchar al otro desde nuestras emociones o influido por nuestras emociones, porque decidimos la manera en que vamos a responder al otro.



Las siguientes preguntas nos ayudarán a responder al interrogante “¿Quién tiene planteado el problema?”

- * ¿Siento aceptación, rechazo o indiferencia hacia el comportamiento de la otra persona?
- * ¿Experimento un sentimiento de preocupación o inquietud por la otra persona? ¿O por mí mismo? ¿O por ninguno de los dos?

- * ¿Parece que la otra persona tiene problemas? ¿O su comportamiento me crea problemas a mí? ¿O ni lo uno ni lo otro?
- * ¿Da la impresión de que su comportamiento dificulta la satisfacción de importantes necesidades de esa persona? ¿O la satisfacción de importantes necesidades mías? ¿O ni lo uno, ni lo otro?
- * ¿Me siento suficientemente objetivo e independiente para desear ayudar a la otra persona a encontrar su propia solución al problema?

6.-CUANDO EL PROBLEMA DEL OTRO LO CONVERTIMOS EN “YO TENGO UN PROBLEMA”.

Cuando una persona entra en contacto con nosotros, busca, a veces, comprensión, aceptación o, simplemente, que le quitemos hierro a sus preocupaciones. Otras veces, no busca “esos consuelos”, sino que necesita que le escuchemos, para aclararse él. Pero a pesar de las buenas intenciones, nuestros intentos de ayudar se convierten en desayuda, porque invertimos la situación y somos nosotros quienes tenemos un problema. Nuestro comportamiento se convierte en barrera.



BARRERAS	FÓRMULAS
<p>DOY SOLUCIONES: “Tú no puedes solucionarlo; haz lo que te digo”. “El experto soy yo”. El interlocutor se siente débil, inútil.</p>	<p>1. Dar órdenes 2. Amenazar 3. Moralizar 4. Aconsejar 5. Persuaciones</p>
<p>FORMULO JUICIOS; EVALUO: “Tú estás equivocado”. “Eres tonto por meterte en ese lío”. El interlocutor se siente mal comprendido y herido.</p>	<p>6. Culpabilizar 7. Ridiculizar 8. Analizar- Interpretar</p>
<p>DESVIRTUO SU PROBLEMA “No tiene importancia”. “Tú eres estupendo...” El interlocutor no se siente tomado en serio.</p>	<p>9. Adular–Alabar 10.Reafirmar- Tranquilizar</p>
<p>PREGUNTO COMO INVESTIGADOR: “Me das los hechos y yo te indicaré los errores”. El interlocutor se siente investigado.</p>	<p>11.Interrogar</p>
<p>EVITO O ESQUIVO EL PROBLEMA: “Olvídate de eso”; “No te preocupes”. El otro percibe que su problema no es valorado, que trato de taparlo.</p>	<p>12. Esquivar- tomarlo a broma.</p>

7.- CONCLUSIÓN: LOS OBSTÁCULOS QUE ENTORPECEN LA ESCUCHA

En todas las situaciones del coaching es la otra persona quien tiene planteado el problema y el coach ha decidido ayudarle; en algún momento concreto puede ser útil “darle un buen consejo” o “darle una buena solución”. Sin embargo, cuando nuestro comportamiento como coach responde al comportamiento del otro siguiendo cualquiera de la doce fórmulas anteriormente descritas, , hacemos, por lo general, más daño que bien: “obstaculizan” la corriente de comunicación procedente de la persona que tiene problemas.

En el apartado anterior ya hemos visto que los cinco primeros respuestas vienen a decir “Utiliza mi solución: tú eres incapaz de llegar por ti mismo a una solución”. Las respuestas de la 6 a 11 significan: “Conozco muy bien en qué tienes razón (en muy pocas cosas) y en qué te equivocas (en muchas cosas)” o quieren decir: “Respóndeme a unas pocas preguntas y yo te responderé a mi vez”. El obstáculo nº 12 dice: “Si encaro directamente este asunto contigo te dañaré (o me dañarás), por eso no tengo más remedio que esquivarlo o ignorarlo”.

Cuando las personas que tienen planteados problemas oyen mensajes de este género, especialmente cuando están claramente inquietas, cuando experimentan sentimientos fuertes o están verdaderamente resentidas, son en general incapaces de seguir hablando de la naturaleza de su problema o sobre cómo resolverlo. En vez de esto se desvían para salvar de alguna manera el obstáculo, bien sea discutiendo, sometiéndose –al menos en apariencia- a las soluciones de la otra persona, o callándose sin más. En el coaching estas doce respuestas deben evitarse.

Es importante señalar que esos doce tipos de respuestas sólo se convierten en obstáculos, cuando se producen en una situación de coaching o de necesidad del otro de ser escuchado. Cuando la relación se sitúa en la zona aproblemática, alguien que me pide consejo porque soy experto en determinada materia, entonces el hacer preguntas, dar instrucciones, dar consejos, son a la vez adecuados y productivos. No obstante, las expresiones que “rebajan” o minusvaloran a la otra persona, son casi siempre obstáculos para una eficaz relación de trabajo.