

COMUNICAR SIN PONER A LA DEFENSIVA

Pilar Feijoo Portero

1. LA RETROALIMENTACIÓN (*Feed-back*)

El feed-back es el proceso por el que una persona aumenta el conocimiento de si misma a partir de las respuestas y reacciones que observa en los demás. Feed-back podría traducirse por retroalimentación.

Cuando conducimos de noche nos fijamos en las rayas de la carretera. Ellas nos informan de si vamos correctamente centrados en nuestra porción de calzada. Si las rayas del lado derecho se nos acercan, eso significa que nos estamos ladeando excesivamente, así que giramos el volante para irnos un poco hacia la izquierda. Podríamos decir que las rayas nos dan feed-back y que, gracias a ellas, no invadimos la otra calzada.

Los grupos de trabajo eficaces se caracterizan por la facilidad con la que las personas se confrontan si crear conflicto entre ellas. Sin la opinión de los colegas, difícilmente llegamos a captar nuestros propios errores. La apertura a las críticas es una habilidad útil para el trabajo en equipo, pero también lo es el comunicarlas adecuadamente. A eso dedicaremos el siguiente apartado.

Lo importante al hacer una crítica es no poner a la otra persona a la defensiva

1.1. QUÉ PONE A LA GENTE A LA DEFENSIVA¹

a) Los juicios moralistas:

Los juicios moralistas son los que presuponen una actitud malévola por parte de aquellas personas que no actúan de acuerdo con nuestros valores. Estos juicios se reflejan en comentarios como: "Tu problema es que eres muy egoísta", "Eres un perezoso", etc. Echar culpas a alguien, críticas irónicas y mordaces, insultarlo, rebajarlo, establecer comparaciones y emitir diagnósticos son distintas maneras de formular juicios.

b) Quien habla no se reconoce responsable de sí mismo:

Es decir que proyecta hacia fuera las fuerzas que regulan sus acciones y decisiones, o, peor aun, culpa de forma directa o indirecta a la otra persona de lo que siente o padece. Expresiones del tipo: tú me haces enfadar o por tu culpa he tenido que llegar tarde, resaltan únicamente la parte de responsabilidad del otro, pero no la propia. Osea: que yo me enfado cuando tú haces eso que me

¹ ROSENBERG, M. (2000): *Comunicación no violenta*. Urano. Barcelona

enfada, o que yo he elegido llegar tarde al decidirme a esperarte. Cuando no se asume ni se reconoce la propia parte de responsabilidad en el problema, el otro negará la suya.

c) Quien habla expresa sus deseos en forma de exigencias

Hablar dando órdenes y con exigencia constituye otra de las facetas del lenguaje que bloquean la comprensión. Toda exigencia lleva implícita o explícitamente una amenaza de castigo en caso de desobediencia. En cierta manera, es un reto y una provocación. Sin embargo, es una forma de hablar muy extendida en nuestra cultura, especialmente cuando se ocupan posiciones de autoridad.

1.2. CÓMO HACER CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS

a) Separar Datos de Opiniones y de Sentimientos

EN TODA COMUNICACIÓN SE TRANSMITEN:	DATOS	OPINIONES	SENTIMIENTOS
EJEMPLO:	Hoy luce el sol	Lo mejor es ir a la playa para tomar yo-do	¡Echo de menos el mar!
PROVIENEN DE:	La observación de la realidad	La ideología, los propios intereses, valores asimilados, creencias	Las vivencias, el momento psicológico en que uno se encuentra
SON:	Comprobables	Discutibles	Personales e intransferibles
TIPOS:	Verdaderos / falsos	Bien / Mal argumentadas	Auténticas / rebuscos manipulativos
CÓMO SE EXPRESAN:	Se enuncian: "En la Pág. 25 dice que..."	Se plantean: "Yo creo que..."	Se comparten: "Siento..."
PARA CONSEGUIR ACUERDOS:	Centrarse en ellos	Aprender de las diferencias / Evitar polémicas innecesarias	Empatizar (Recoger la vivencia y acompañar el sentimiento)

b) Expresar lo que se sentimos asumiendo su autoría

La mayor parte de las críticas se hacen porque quien habla experimenta sentimientos en relación con la conducta o las actitudes de la otra persona. Es muy importante explicitar estos sentimientos en lugar de negarlos o esconderlos. Por ejemplo: "Me enfado cuando veo que dejas las carpetas fuera del archivo". La forma correcta de expresar los sentimientos es esta: poner el sentimiento en primera persona y asociarlo al momento en que se produce:

NO	SÍ
Me enfadas porque dejas las carpetas fuera del archivo	Me enfado cundo dejas las carpetas fuera del archivo

c) Anteceder la opiniones con expresiones similares a "Yo creo"

Si expresamos las opiniones como datos o verdades incuestionables, obligamos a los demás a adoptar posturas irracionalmente críticas.

d) Expresar nuestras necesidades con franqueza

La motivación para hacer críticas se origina a menudo porque vemos nuestras expectativas y necesidades en relación con la otra persona. Expresar esas necesidades en lugar de negarlas es tan importante como expresar nuestros sentimientos. Por ejemplo: "Me gustaría que me miraras cuando te hablo, porque **para mí es muy importante** sentir que me escuchas" o "Agradeceré que me entregues hoy la hoja de reservas firmada y sellada, porque **no quiero que me llamen la atención** por entregarla yo tarde en dirección"

A la hora de hacer críticas es importante reconocer explícitamente que muchas de nuestras motivaciones al hacerlas o al pedir cambios son sencillamente motivaciones egoístas.

e) Pedir cambios concretos y en positivo (Indicando lo que sí queremos)

EL PROCESO DE HACER UNA CRÍTICA:

Ordenándolo de la mejor manera posible, y teniendo en cuenta que los elementos deben insertarse en un clima de diálogo, se trata de introducir en el proceso de comunicación los siguientes elementos:

1. La CONDUCTA que queremos cambiar en la otra persona: **CUANDO HACES...**
2. Nuestros SENTIMIENTOS: **SIENTO..., ME PONGO...**
3. Expresar nuestras opiniones: **POR QUE OPINO QUE...**
4. Expresar nuestras necesidades: **Y ADEMÁS QUIERO/DESEO/ME GUSTA...**
5. Pedir cambios concretos: **POR ESO, AGRADECERÉ QUE HAGAS...**

Además, puede ser conveniente:

6. Expresar las ventajas del cambio: **ASÍ GANAMOS/GANAS EN...**
7. Contar con la otra persona: **¿CÓMO LO VES?**
8. Si hace falta, planear el proceso de cambio: **¿CÓMO PODEMOS LLEVAR ESTO A LA PRÁCTICA?**