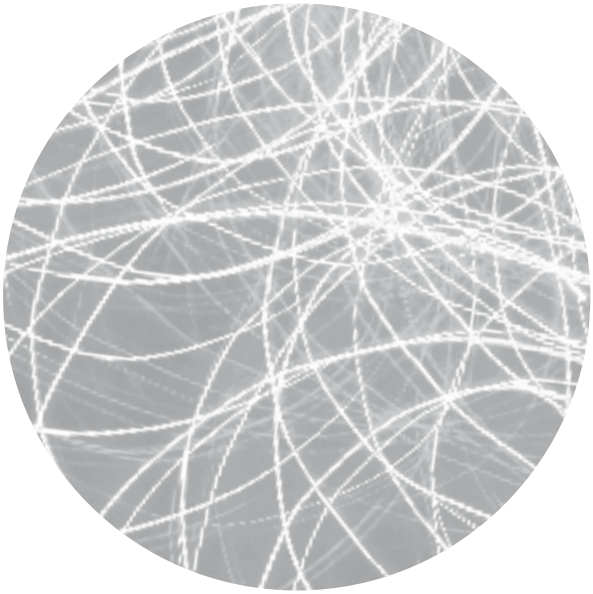
Serie Monografías EASP Nº 47

Gimnasia Social

LA PRÁCTICA

JUNTA DE ANDALUCIA
Escuela Andaluza de Salud Pública
CONSEJERÍA DE SALUD

José Luis Bimbela Pedrola



Gimnasia Social

LA PRÁCTICA

José Luis Bimbela Pedrola

CRÉDITOS

EDITA Escuela Andaluza de Salud Pública
DISEÑO Y MAQUETACIÓN Catálogo
IMPRIME Publidisa
DEPÓSITO LEGAL XXX
ISBN 978-84-87385-84-1

ÍNDICE

A MODO DE PRESENTACIÓN 9

INTRODUCCIÓN 15

LOS EJERCICIOS DE LA TABLA DE GIMNASIA SOCIAL 21

- Ejercicio 0: Calentamiento 23
- Ejercicio 1: Preguntar 35
- Ejercicio 2: Escuchar 45
- Ejercicio 3: Empatizar 53
- Ejercicio 4: Resumir 63
- Ejercicio 5: Reforzar 69
- Ejercicio 6: Retroalimentar 77

APLICACIONES PRÁCTICAS 83

- El Decálogo de petición de cambios 85
- Ideas clave del Decálogo 87
- Los 10 pasos del Decálogo 89
- La intervención posterior al Decálogo 113
- Ejemplos 119

EPÍLOGO 145

BIBLIOGRAFÍA 161

APÉNDICE

Esquema básico de la Tabla de gimnasia social aplicada, en forma de Decálogo de petición de cambio 165

El demócrata es modesto. Confiesa una parte de ignorancia, reconoce en parte el carácter aventurero de su esfuerzo y que todo no le es dado. Y a partir de esa confesión, reconoce que tiene necesidad de consultar a los otros, de completar lo que sabe con lo que saben ellos.

ALBERT CAMUS

Un corresponsal español en Rabat me llamó un día asustado y me dijo: Han hecho una pintada en mi casa. Fui a verle. Ponía, en árabe: «Aisa, te quiero». Ésa era la amenaza.

JUAN GOYTISOLO

Nada hay más falso que la sinceridad espontánea.

LUIS GARCÍA MONTERO

Las formas no son una cortapisa, sino un bendito mapa de ruta.

SAM SHEPARD

A MODO DE PRESENTACIÓN

Conocí a José Luís Bimbela hace ya más de diez años con ocasión de un curso que se impartió a coordinadores de trasplantes en la Escuela Andaluza de Salud Pública de Granada sobre *Medios de comunicación y trasplantes.* Desde ese momento me impactó su forma de comunicar y transmitir sus conocimientos. Por mi ya dilatada experiencia en la Coordinación Autonómica de Trasplantes de Andalucía y en los cursos de verano de la Universidad Internacional de Andalucía, he tenido la oportunidad de conocer a muchísimos ponentes y puedo confirmar que no he visto nunca a ningún profesor que haya sido más elogiado y aclamado que José Luis Bimbela; con comentarios de los alumnos que resultan entrañables.

Personalmente puedo decir que, cada vez que asisto a una de sus charlas, aunque ya las haya presenciado con anterioridad, aprendo algo nuevo y es capaz de mantener mi atención de forma permanente. En definitiva, es un mago de la comunicación y de la docencia.

Una de las tareas principales de los coordinadores de trasplantes es la entrevista con las familias de los donantes. Son situaciones dramáticas,

puesto que todos los donantes fallecen de forma imprevista gozando previamente de un estado de salud normal. Por lo tanto, no es un hecho esperable. En esos momentos, y no en otros, es cuando hay que hacerle la entrevista a la familia. Es fundamental tener un impecable autocontrol emocional, teniendo necesidad de gestionar adecuadamente nuestras propias emociones, lo cual no es nada fácil. Pues bien, Bimbela, en su labor docente con los coordinadores de trasplantes y aunque él no lo sepa, ha ayudado con toda seguridad, a incrementar las tasas de donantes y, por lo tanto, de trasplantes de órganos y tejidos.

En este libro se aborda uno de los aspectos más útiles para nuestro desarrollo no sólo personal, sino también profesional, independientemente de cuál sea nuestra actividad laboral. En una sociedad hedonista, donde es cada vez más evidente la intolerancia al sufrimiento y donde se espera que se nos solucionen todos los problemas, donde hay tanta competitividad, agresividad, prisas y tensiones, resulta saludable y deseable que practiquemos la gimnasia social que, sin duda, repercutirá en una mejoría de nuestro bienestar y del de todos los que nos rodean.

La lectura de este libro proporciona las claves para ello.

MANUEL ALONSO GIL
Coordinador Autonómico de Trasplantes de Andalucía

Largo Caballero no quería perder la guerra pero temía ganarla. Una guapísima ejecutiva muy entrada en carnes sentía un voluptuoso placer comiendo en exceso mientras sentía miedo por su resentida salud y por perder la atención preferente de sus admiradores. Ambos querían y desquerían a la vez. Y es que querer una cosa y su contraria nos sucede con frecuencia a todos no sólo en la adolescencia, sino en toda edad posterior, o, mejor dicho, en infinitas combinaciones de situaciones sociales, porque no estamos adiestrados en identificar los patrones claves para resolver dónde tenemos más probabilidad de supervivencia (identificada como felicidad) en el presente y en el futuro.

Nuestro interior se vuelve problemático porque hay otros hombres enfrente. San Agustín, Rousseau y Ortega nos muestran en sus obras la enorme inquietud que tal problema representó en sus vidas. Pero fue Maquiavelo el que en unos pocos párrafos de "*El Príncipe*" retrató el distante comportamiento de un hombre cuando es individuo y cuando es pieza indeterminada de una masa social. Si bien Gustave Le Bon publicó en 1896 sus in-

teligentes deducciones sobre la psicología de las multitudes, no fue hasta 1950 cuando por primera vez Solomon Asch aplicó el método experimental a los cambios de comportamiento de un individuo en un grupo, llegando a su mayor calidad y enigmático resultado los dos mejores experimentos sobre individuos en determinados contextos sociales: el de Stanley Migram en 1961 y el de John Darley y Bibb Latané en 1964.

Hubo una rica comunicación entre humanos con los gestos y la música miles de años antes de la lenta invención del lenguaje. Durante más de cien siglos, compartiendo las mismas redes neuronales, la expresión corporal, los tonemas musicales y un protolenguaje sirvieron a los hombres para entenderse en toda su diversidad de emociones, sentimientos y pensamientos, pero tan eficaz fue este último que progresivamente fue arrumbando a la música y al cuerpo del repertorio comunicativo con otros y consigo mismo. El engaño era difícil con cuerpo y música, y fácil con la palabra, pero todas las ventajas se vieron mermadas por los inconvenientes de que también se nos colaron inadvertidamente mayores dosis de autoengaño.

Este libro, acertadamente titulado "Gimnasia social", es el fruto de un esfuerzo intelectual y práctico de José Luis Bimbela, que da una vuelta de tuerca a la intención para que suba al peldaño de la acción.

Conocí hace varios años al autor siendo su alumno en un curso que marcó toda mi futura acción de comunicación con mis congéneres de trabajo sanitario. Rápidamente comprobé que Bimbela utilizaba de una manera natural una perfecta combinación de cinco de las ocho inteligencias de Howard Gardner: la lingüística, la lógico-matemática, la musical, la cinestésico-corporal y la interpersonal. No puede haber mejor ejemplaridad de que hace en vivo lo que dice.

Sin embargo tantos cursos a profesionales, mayoritariamente sanitarios, y varios libros dedicados a mejorar su formación laboral y sus vidas dejaba sin beneficio a la población general. Y, habiendo ya hecho sencillo lo complejo, era hora de que su elaborada técnica y su obra pudieran ser divulgadas a todos los lectores, porque de la comprensión y la práctica de sus verbos clave, verdadera tabla de gimnasia social para relacionarse mejor con otros, sobreviene un mejor conocimiento interior y un compromiso con uno mismo, lo que equivale a crecer en inteligencia intrapersonal.

GALO SÁNCHEZ
Farmacéutico. Oficina de Evaluación de Medicamentos de Extremadura

INTRODUCCIÓN

Con la Tabla de gimnasia emocional del libro *Gimnasia emocional. Pasamos a la acción* aprendimos a gestionar nuestras emociones y logramos que después de llevar a cabo dicha tabla sintiéramos emociones como confianza, alegría y calma; en lugar de culpa, miedo y rabia. Llega ahora el momento de comunicarnos con los demás, de interactuar. La gran ventaja es que ahora, cuando nos relacionemos con los demás, no contagiaremos angustia, sino tranquilidad, ni transmitiremos impotencia sino fuerza. Y además evitaremos que los demás nos contagien sus emociones tóxicas.

Este no es un libro de magia, sino de gimnasia. No es suficiente, por tanto, con que lo leamos (aunque lo hagamos de forma apasionada y lúcida). Es absolutamente imprescindible que durante su lectura y, desde luego, después de la misma, vayamos poniendo en práctica una y otra vez, entrenándolos, los 6 ejercicios (y el calentamiento) propuestos. Esta es la única manera seria y honesta que conocemos para ir cambiando progresivamente los propios comportamientos haciéndolos cada vez más y más fluidos; y para comunicarnos de otra manera con el mundo que nos rodea.

Esta comunicación con los demás la vamos a articular a través de una serie de verbos clave que constituyen una verdadera Tabla de gimnasia social que nos permitirá relacionarnos saludablemente con nuestro entorno profesional, con nuestro entorno personal y también con nuestro entorno más íntimo.

La Tabla de gimnasia social está constituida por 6 verbos que se presentan de forma detallada y con múltiples ejemplos de aplicación en los siguientes capítulos.

Como en todo ejercicio gimnástico tenemos el Ejercicio 0: Calentamiento, en el que se enfatiza la importancia de los aspectos no verbales de la comunicación, así como la importancia de identificar clara y honestamente el objetivo de la acción comunicativa para, entre otras cosas, situarnos en el cuadrante inteligente que propone Carlo Cipolla.

En el Ejercicio 1: Preguntar, se trata de identificar las ventajas que se obtienen ejerciendo el verbo preguntar, en lugar de, por ejemplo, otros verbos muy habituales en nuestra cultura como culpar o suponer. Además, se ofrecen sugerencias, verbales y no verbales, para que se pueda aplicar este verbo de la forma más eficaz posible.

En el Ejercicio 2: Escuchar, se propone una reflexión sobre la importancia que este verbo tiene en el proceso comunicativo, aprovechando el hecho de que la naturaleza ha dotado al ser humano de

dos orejas y de sólo una boca. Por otro lado, se ofrecen pistas útiles para su realización práctica más óptima.

En el siguiente apartado, Ejercicio 3: Empatizar, se invita y estimula a descubrir las peculiaridades de un verbo apasionante y difícil. Un verbo fundamental para acercarse emocionalmente a la otra persona, evitando tanto los riesgos de la sobreimplicación como los de la suplantación.

Una vez se ha preguntado, escuchado y empatizado, llega el momento de reivindicar con contundencia la relevancia de un verbo sin tanto *glamour* ni fama como los tres anteriores y sin embargo fundamental para que la comunicación fluya adecuadamente y se puedan ir poniendo los cimientos de un buen entendimiento. Todo ello, y alguna cosa más que se desvelará en el capítulo correspondiente, es lo que se presenta en el Ejercicio 4: Resumir.

A continuación, en el Ejercicio 5: Reforzar se dan sugerencias para analizar las enormes ventajas que tiene el hecho de reforzar al otro y de reforzarse a sí mismo. Además, se dan también, como en el resto de ejercicios, pistas muy concretas verbales y no verbales para una aplicación honesta y eficaz del verbo.

A lo largo de todo el proceso de la comunicación juega un papel muy importante un sexto verbo que solemos nombrar frecuente-

mente con el término anglosajón *feedback* y que se presenta a fondo en el Ejercicio 6: Retroalimentar.

A fin de ayudar a entrenar lo antes y mejor posible los 6 ejercicios presentados, en el apartado Aplicaciones prácticas, se presentan cinco aplicaciones de una Tabla de gimnasia social que articula los 6 verbos citados; así como la propuesta de resolución de tres situaciones concretas.

En el Epílogo, se ofrecen algunos comentarios y sugerencias destinados a provocar la reflexión y a aumentar de este modo el grado de motivación para llevar a cabo la Tabla de gimnasia social, una vez leída la presente obra.

Finalmente, se presenta una extensa y accesible Bibliografía sobre el conjunto de ejercicios presentados en los capítulos anteriores, y un Apéndice en el que encontrará el esquema básico utilizable para llevar a cabo la Tabla de gimnasia social.

La presente publicación debe mucho agradecimiento a:

María, por los pronombres.
Marcel, por los nombres.
Giulia, por los adjetivos.
Josep, por los verbos.
Y muy especialmente a José Luis, por los adverbios,
los puntos y las comas.

LOS EJERCICIOS DE LA TABLA DE GIMNASIA SOCIAL

- Ejercicio 0: Calentamiento
- Ejercicio 1: Preguntar
- Ejercicio 2: Escuchar
- Ejercicio 3: Empatizar
- Ejercicio 4: Resumir
- Ejercicio 5: Reforzar
- Ejercicio 6: Retroalimentar

EJERCICIO 0:
CALENTAMIENTO

Armonizar el lenguaje verbal (la letra) y el lenguaje no verbal (la música)

Le animo a realizar un ejercicio práctico. Observe la frase siguiente: «Sí amor, sí que te quiero» y le pido que se la diga en voz alta dos veces a su interlocutor (una pareja, un hijo) intentando que la primera lectura comunique a la otra persona que realmente NO la quiere; y que la segunda lectura comunique, por el contrario, que sí la quiere. Es fundamental que en ambas lecturas las palabras sean exactamente las mismas.

¿Cómo conseguirlo? Pues como probablemente habrá hecho: modificando el tono de voz, la forma de mirar, la posición del cuerpo, el contacto físico, etc. Todo esto que los expertos llaman la comunicación no-verbal y que en el presente capítulo vamos a llamar la música de la comunicación, para diferenciarlo de la letra de la comunicación; esto es, de las palabras textuales pronunciadas, lo que suele denominarse la comunicación verbal. Porque

efectivamente, en la comunicación como en las canciones además de letras (lo que se dice) están las músicas (cómo se dice y el contexto en que se dice).

Es muy importante en la comunicación que la letra y la música digan lo mismo para que el mensaje llegue claro y nítido al otro. En caso contrario, cuando lo verbal dice una cosa y lo no verbal otra distinta, la comunicación chirría y lo que le llega más al otro es lo no verbal, la música. Así de relevante es la música. Usted mismo habrá podido comprobar en el ejercicio anterior (el del «Sí amor, sí que te quiero») que sólo modificando los aspectos «musicales» el mismo mensaje verbal puede comunicar una cosa o la contraria.

Además, más del 90% de la comunicación tiene que ver con aspectos no verbales: mirada, expresión facial, movimientos de la cabeza, postura corporal, gestos con las manos, proximidad física, volumen y tono de la voz, velocidad y duración del mensaje, escenografía, apariencia personal, claridad y fluidez del mensaje, etc.

Con frecuencia, contenidos verbales muy adecuados (las «letras» de la comunicación) no consiguen comunicar lo que pretendían (o incluso llegan a comunicar lo contrario de lo que querían) porque el lenguaje no verbal (las «músicas» de la comunicación) que los acompaña los matiza, los modifica, o, incluso, los contra-

dice. Le animo a que juegue con esta idea y se invente sus propios ejercicios de comunicación.

Es importante que usted identifique su estilo musical a la hora de comunicarse. Hay estilos más suaves y estilos más rudos. Hay formas de comunicarse más sofisticadas y otras más sencillas. ¿Cuál es la suya? Una vez identificado su estilo no verbal (su música) le propongo que intente ser coherente con él a la hora de comunicarse. No hay estilo que impida una comunicación fluida y eficaz. A modo de ejemplo, podemos recordar dos formas extremas de comunicarse: por un lado, la del fallecido humorista Eugenio (q.e.p.d.) que se comunicaba con el público, vestido de negro riguroso, sentado en un taburete y sin mover ni el bigote; y por otro lado, la del también humorista y *showman* Ángel Garó, que utiliza todo tipo de movimientos corporales y gesticulaciones para comunicarse. Y ambos, cada uno con su estilo, cada uno con su música, consiguen sus objetivos.

Un ejercicio que puede ayudar a identificar su propio estilo de comunicación y a obtener pistas para ser consciente de algunas músicas específicas es el que consiste en hablarse directamente y en voz alta, durante un buen rato, ante un espejo; observando, a la vez, los propios gestos, miradas, expresiones faciales, etc. Le sugiero que este ejercicio lo haga en la más estricta intimidad, sin observadores externos, para que pueda así sentirse lo más libre y cómodo posible.

Para acabar de enfatizar la importancia de los aspectos no verbales de la comunicación, de eso que hemos llamado en este libro la música de la comunicación, y para que se sienta, por tanto, motivado a mimar al máximo estos aspectos, recordemos lo que dicen algunos osteópatas al respecto:

EL CUERPO NO MIENTE

Concretar el **objetivo**

Para que pueda desarrollar eficazmente los ejercicios de la Tabla de gimnasia social que se presentan a lo largo de la presente obra, le resultará de gran utilidad preguntarse, antes de empezar a comunicarse:

¿QUÉ QUIERO CONSEGUIR (REALMENTE, HONESTAMENTE) CON ESTA COMUNICACIÓN?

Por ejemplo:

¿Qué me gustaría sacar de esta reunión que tengo a las 8 con mi pareja?:

- ¿llegar a un acuerdo?
- ¿desahogarme?
- ¿demostrar que tengo la razón?
- ¿demostrar quién manda en casa?

¿Qué me gustaría conseguir en la reunión que tengo mañana con mi hijo?:

- ¿que estudie más?
- ¿que haga lo mismo que yo hice de joven?
- ¿demostrarle que no me va a torear?
- ¿echarle una bronca?

La respuesta a esta pregunta clave le va a permitir adecuar contenidos y formas, letras y músicas; y lograr, por tanto, una comunicación honesta y eficaz. Es evidente que según la respuesta que dé a esta pregunta, la letra (lo verbal) y la música (lo no verbal) de los verbos que constituyen la Tabla de gimnasia social irán en una dirección o en otra, tendrán un sentido u otro. Sonarán de una manera o de otra.

Lógicamente los objetivos pueden ser diversos, según el momento, el interlocutor, las circunstancias, las expectativas y los deseos, miedos, dudas o temores. Algunos posibles objetivos pueden ser: conocer —las razones de la conducta de un hijo, por ejemplo—, informar —sobre un acontecimiento o una norma, a un compañero—, facilitar sugerencias —a un subordinado, a un amigo, o a una pareja—, motivar y estimular para un cambio de actitud o conducta —a un hermano, una hija, o un jefe—.

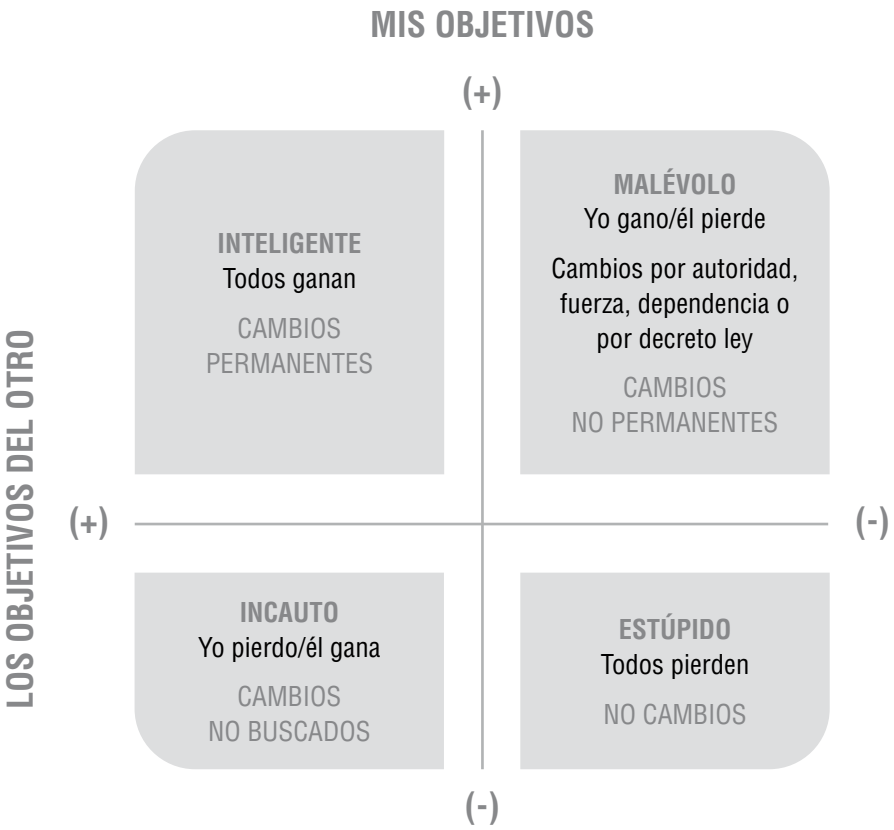
Es verdad que, a veces, al escuchar algunas letras y algunas músicas parece que se abre la posibilidad de otro tipo de objetivos: machacar, culpabilizar, amenazar, castigar, desahogarse. Con frecuencia estos son objetivos que realmente la persona que se comunica no se había propuesto y que, sin embargo, aparecen por el desbordamiento emocional que algunas situaciones o interlocutores provocan. En este sentido, además de revisar las pistas presentadas en el libro *Gimnasia Emocional. Pasamos a la acción*,

le puede servir como «vacuna antiobjetivo inadecuado» para la comunicación recordar y aplicar la pregunta que encabezaba este epígrafe:

¿CUÁL ES, HONESTAMENTE, MI OBJETIVO?

Moverse en la estrategia **ganar/ganar**

En comunicación es importante que los objetivos de todas las personas implicadas sean, al menos en parte, compatibles. Carlo Cipolla, habla de las cuatro estrategias que aparecen cuando intentamos conjugar los objetivos propios con los del otro.



Según se observa en la figura que acompaña este texto, una de las estrategias permite ganar a ambos. La ventaja de escoger alternativas donde las dos partes ganan (por ejemplo: «Yo consigo que mi hijo estudie dos horas y él consigue ver el partido de fútbol que retransmiten a las 9 de la noche»), es que es más probable que dichas alternativas y los cambios asociados se mantengan en el tiempo. Por eso, esta estrategia se denomina inteligente. Además, representa una gran oportunidad para que pueda aplicar una forma de resolver conflictos donde ambas partes cooperan y se apoyan mutuamente para lograr la solución que mejor satisfaga los objetivos de todos. Dado que se trata de un área, el punto donde coinciden el logro de mis objetivos y el logro de los objetivos de la otra persona no siempre es el mismo; es decir, habrá veces donde el otro ganará más que yo, y otras veces donde seré yo el que obtenga más objetivos. Por otra parte, no se trata de que uno asuma los objetivos del otro; simplemente se trata de que se consiga hacer compatibles ambos objetivos, de acuerdo con una idea fundamental: cada persona tiene derecho a sus objetivos. Una vez más, propongo frente a la trampa de la disyuntiva (mis objetivos o los suyos) el poder de la copulativa (mis objetivos y los suyos).

Contrariamente a lo que ocurre con la estrategia inteligente comentada, en la estrategia malévola (donde yo gano y la otra parte pierde) los cambios (cambios por decreto ley, por imposición o fuerza) son sólo a corto plazo y no se mantienen en el tiempo

(hecha la ley, hecha la trampa). Si la otra persona no percibe que gana nada, más tarde o más temprano, antes o después, dejará de hacer lo impuesto y no pactado. Es frecuente que se utilice esta estrategia cuando existe entre dos personas una relación de jerarquía, de poder, de autoridad, o de dependencia. Además de no conseguir el mantenimiento de los objetivos, la estrategia malévola genera enemistad, antagonismo y poca colaboración.

En tercer lugar aparece la estrategia incauta (donde yo pierdo y la otra persona gana) y en la que es obvio que no le interesa moverse, dado que en ella no consigue sus propios objetivos. Además, esta estrategia genera en la persona que pierde sentimientos de impotencia, frustración, malestar con uno mismo, y baja autoestima.

Finalmente, el esquema de Carlo Cipolla presenta, en el cuarto cuadrante, la estrategia llamada estúpida que es aquella que no permite ganar a ninguna de las partes implicadas («yo no he conseguido lo que quería, pero él tampoco ¡que se fastidie!»). Nadie gana, nadie consigue sus objetivos, todos pierden.

Lo que le propongo es que, en el proceso comunicativo que implica la Tabla de gimnasia social, intente moverse en el cuadrante inteligente, para que así los acuerdos, pactos y acciones a llevar a cabo, se mantengan en el tiempo y no sean flor de un día. Para ello, lógicamente, tiene que conocer tanto sus propios objetivos (y ya

se ha hablado en el epígrafe anterior al respecto: ¿cuál es honestamente mi objetivo?) como los objetivos de la otra persona. En este sentido, cabe anticipar que a continuación, en el resto de ejercicios de esta Tabla de gimnasia social que le presento encontrará una serie de verbos que le van a permitir obtener información fiable en relación con los objetivos que realmente tiene el otro.

IDEAS CLAVE

EJERCICIO 0: FASE DE CALENTAMIENTO

- La letra y la música de la comunicación, mejor bien armonizados y coherentes.
- Concretar el objetivo que se pretende conseguir con la comunicación, ayuda a comunicarse más eficazmente.
- La estrategia ganar/ganar (que hace compatible los objetivos propios con los del otro), es la mejor para mantener una buena comunicación y para conseguir cambios satisfactorios y duraderos.

EJERCICIO 1:

PREGUNTAR

¿Por qué el verbo Preguntar es el que abre la Tabla de gimnasia social? ¿Qué razones hacen de este verbo la base sobre la que creamos el maravilloso (y complicado) edificio de la comunicación? ¿A qué se debe que este verbo ayude tanto a evitar errores, malos entendidos y conflictos? Veámoslo.

¿Qué ganamos al **preguntar**?

1. Obtenemos INFORMACIÓN clave sobre el otro: conocimientos, demandas, necesidades, objetivos (para poder moverse en la estrategia inteligente GANAR/GANAR de Carlo Cipolla); estado emocional y relacional, dudas, miedos, temores y preocupaciones; habilidades, destrezas y recursos con los que cree contar, actitudes, valores y creencias, conductas y prácticas (y las razones de las mismas), sus expectativas, etc.

2. Facilitamos, promovemos y potenciamos que la otra persona PIENSE Y REFLEXIONE (sobre su estado emocional y relacional; sobre lo que sabe y lo que no sabe, sobre lo que siente y lo que piensa, sobre lo que hace y por qué lo hace, sobre sus dudas y sus miedos, sobre sus objetivos, etc.). Imagine el poder que ejerce al preguntar: dirige el pensamiento del otro.

3. Trasmitimos al interlocutor (hijo, pareja, padre, jefe, amigo, compañero) INTERÉS por sus opiniones, sus temores, sus sentimientos, sus logros, sus objetivos, etc.; y en consecuencia, se aumenta enormemente la CONFIANZA entre nosotros y la otra persona.

4. Facilitamos la participación y el PROTAGONISMO del interlocutor, lo cual ayuda a mejorar considerablemente su nivel de MOTIVACIÓN y su grado de COMPROMISO con el proceso comunicativo, con los cambios y acuerdos, con las nuevas estrategias y las decisiones tomadas.

5. Evitamos ERRORES. Especialmente aquellos errores derivados del uso de algunos de los verbos que en nuestro entorno cultural y nuestro momento histórico más a menudo sustituyen a la pregunta: suponer, etiquetar, generalizar, acusar, culpar, agredir.

6. Facilitamos que la otra persona nos pregunte también cuando tenga alguna duda; evitando así que la relación se base en supuestos o sobrentendidos.

La verdad es que cuando se ha reflexionado respecto a estas grandes ventajas, y se tienen claros los enormes beneficios que obtiene al preguntarle al otro, es difícil que no se haga siempre, aunque se tenga un mal día, poco tiempo para atender a la otra persona, o la otra persona en cuestión no sea de los interlocutores más agradecidos.

¿Qué **hacer** para preguntar **bien**?

En cuanto a Letras:

1. Preguntar, sin dar nada por supuesto, dejándose sorprender por lo que pueda decir la otra persona:
   - «¿Podrías decirme qué entiendes por llegar a casa a una hora razonable?»
   - «¿Cuándo dices que bebes un poco los fines de semana a qué cantidad, más o menos, te refieres?»

2. Pedir su opinión:
   - «¿Qué te parece la hora de llegar a casa de la que estamos hablando?»
   - «¿Cómo ves eso de aprovechar los fines de semana para...?»

3. Expresar, declarar los propios deseos:
   - «La verdad es que me gustaría que me dijeras cuándo podrás...»

4. Usar preguntas abiertas:
   - «¿Qué...?»
   - «¿Por qué...?»

- «¿Cómo...?»
- «¿Cuándo...?»
- «¿Cuánto...?»
- «¿Para qué...?»
- «¿Dónde...?»
- «¿Cuál...?»

5. Utilizar un lenguaje adaptado a cada interlocutor, evitando el uso de palabras difíciles, raras o complicadas.

6. Cuando se trate de temas delicados (sexualidad, consumo de drogas, etc.) cabe usar comentarios previos que amortigüen el impacto:
   - «Últimamente han aparecido varias noticias en la prensa sobre el aumento del consumo de pastillas en las discotecas de la ciudad. Tú, ¿cómo lo ves este tema?»

7. Seguir una secuencia determinada, que vaya de lo más general a lo más específico y concreto.

En cuanto a Músicas:

1. Escoger un lugar adecuado: tranquilo, acogedor.

2. Escoger un momento emocional adecuado: estar en un estado emocional aceptable, tanto nosotros como el otro.

3. Disponer de un cierto tiempo. No transmitir prisas.

4. Mirar a los ojos.

5. Utilizar una posición corporal de interés.

6. Estar próximo sin resultar invasivo.

7. Usar expresiones faciales de acercamiento y calidez.

8. Hablar con un tono claro, sereno, y seguro.

¿Qué **evitar** para preguntar **bien**?

En cuanto a Letras:

1. Preguntar por preguntar: Preguntar sólo cuando sea realmente necesario y se haya hecho uno mismo la pregunta previa fundamental: ¿qué me gustaría conseguir con esta pregunta?

2. Preguntar cuando no se está dispuesto a escuchar realmente y a asumir las posibles respuestas.

3. Hacer varias preguntas seguidas sin esperar las correspondientes respuestas:
   - «¿Y qué me dices de esto, y de aquello, y de lo de más allá?»

4. Hacer sólo preguntas cerradas:
   - «¿Has hecho ya lo que le comenté?»

5. Hacer preguntas que condicionen la respuesta, buscando la confirmación de nuestras opiniones previas:
   - «¿Verdad que ahora te sientes mucho mejor?»

6. Utilizar el sarcasmo y la ironía:
   - «¿Tan complicado es esto de entender para una mente tan brillante como la tuya»?

7. Juzgar, acusar:
   - «¿A que te has olvidado otra vez de bajar la basura?»

8. Dar órdenes:
   - «Quiero que me digas las razones por las que...»

La mayoría de estos errores, muy comprensibles teniendo en cuenta los hábitos de comunicación más instalados en nuestra sociedad, se producen debido al hecho de no haber realizado la reflexión previa comentada en el Ejercicio 0: Calentamiento: «¿Qué quiero conseguir (realmente) con esta comunicación?». Ya se ha dicho que esta sencilla pregunta permite adecuar tanto letras como músicas, y armonizar ambas para que la comunicación suene adecuadamente.

En la aparición de estos errores también influyen, a veces, ciertos automatismos aprendidos a lo largo de los años cuando las condiciones en las que se establece la comunicación son mejorables: poco tiempo para hablar con los otros, ruidos en el procesos de comunicación (móviles sonando, televisión encendida, interrup-

ciones varias, obstáculos físicos entre los interlocutores), pocas habilidades de comunicación por nuestra parte.

Al observar las consecuencias de este tipo de errores (pocas respuestas y además poco fiables, poca información útil, desmotivación y apatía del otro, quejas y reclamaciones por parte de los otros, etc.) resulta más fácil reflexionar sobre los objetivos que se buscan realmente al preguntar y las formas más adecuadas de hacerlo (tanto en letras como en músicas).

En cuanto a Músicas:

1. Preguntar demasiado rápido o demasiado lento.

2. Utilizar una expresión corporal demasiado rígida o demasiado exagerada (sobreactuación).

3. Fruncir el ceño.

4. Señalar con el dedo.

5. Ignorar los mensajes no verbales del otro:
   - Si cuando le estoy preguntando algo a mi hijo, éste empieza a mirar hacia la puerta o al reloj ¿qué me estará diciendo?

- Si a media pregunta mi pareja empieza a llorar ¿qué me está comunicando?

6. Utilizar un tono irónico o acusador.

IDEAS CLAVE

EJERCICIO 1: PREGUNTAR

- PREGUNTAR es más útil que suponer o que culpar.
- Las preguntas ABIERTAS dan más juego que las cerradas.
- NO HAY PREGUNTAS INOCENTES.

Antes de preguntar, preguntarse si se está dispuesto a asumir la respuesta, sea la que sea.

EJERCICIO 2:

ESCUCHAR

Frecuentemente al hablar de escuchar en el proceso comunicativo, hablamos de escuchar activamente. En comunicación, como le ocurría a la mujer del César (que además de ser honrada tenía que parecerlo) no es suficiente con escuchar, hay que demostrarlo. Si estamos escuchando (a nuestro hijo, a nuestra pareja, a nuestra madre) pero no lo parece porque estamos mirando un periódico mientras la otra persona nos habla, o porque ponemos cara de póquer cuando escuchamos las razones de una preocupación que afecta al otro, la comunicación va a quedar seriamente mermada. La otra persona no se sentirá escuchada; por el contrario, probablemente se sentirá menospreciada y herida.

¿Qué ganamos al **escuchar** activamente?

1. Obtenemos un aumento de la INFORMACIÓN que le da la otra persona. Al sentirse escuchado, el otro, se abre y comunica más.

2. Trasmitimos al otro (hijo, pareja, amigo, etc.) INTERÉS y por tanto se sigue generando una relación de CONFIANZA (que se inició ya con el verbo Preguntar del Ejercicio 1).

3. Al darle protagonismo al interlocutor, la AUTOESTIMA y la MOTIVACIÓN de la otra persona, aumentan considerablemente.

4. Disminuye la ALTERACIÓN EMOCIONAL del otro, al poder expresarse libremente y sentirse escuchado.

5. Descubrimos posibles ERRORES de la otra persona, en cuanto a información, falsas expectativas, etc.

6. Estimulamos a la otra persona a que, recíprocamente, nos ESCUCHE TAMBIÉN, ya que al escuchar nos hemos ganado el derecho a ser también escuchados.

¿Qué **hacer** para escuchar **bien**?

En cuanto a Letras:

1. Trasmitir discreción y confidencialidad:
   - «Es importante que sepas que lo que hablemos hoy aquí se queda entre nosotros».

2. Pedir alguna aclaración a lo dicho por el otro:
   - «¿Te importaría concretar...?»

3. Solicitar la repetición de algún comentario:
   - «¿Podrías repetirme la parte...?»

4. Parafrasear (hacer pequeños resúmenes de lo dicho por el otro con nuestras propias palabras):
   - «O sea, ¿que lo que te ha molestado es que...?»

5. Decir textualmente frases que estimulen a seguir hablando a la otra persona:
   - «Sigue, sigue, te escucho.»

- «Ajá, sí...»
- «Mmm, mmm...»

En cuanto a Músicas:

1. Mirar (no agresivamente) a los ojos del otro.

2. Asentir con la cabeza (de forma natural, no automatizada).

3. Incorporarse en la silla acercándose a la otra persona.

4. Mantener una postura cómoda y relajada.

5. Dar tiempo.

6. Adoptar una expresión facial de atención.

¿Qué **evitar** para escuchar **bien**?

En cuanto a Letras:

1. Interrumpir.

2. Enjuiciar lo que el otro dice, mediante frases o monosílabos:
   - «¡Cómo puedes pensar eso!»
   - «¡No!»

3. Dar consejos no pedidos:
   - «Mira, lo que tienes que hacer es...»
   - «No me cuentes más. Yo te diré lo que de verdad más te conviene.»

4. Tener preparado de antemano lo que se va a decir (diga el otro lo que diga).

En cuanto a Músicas:

1. Comunicarse en un lugar inadecuado: un pasillo, una sala con entradas y salidas de gente, un despacho donde el teléfono (sea móvil o no) pueda sonar.

2. Utilizar un momento inadecuado, sea por nuestra propia alteración emocional o de la otra persona, o sea por no disponer de un cierto tiempo para poder comunicarse.

3. No mirar al interlocutor.

4. Invadir el espacio personal del otro (acercándose demasiado).

5. Poner excesiva distancia interpersonal (alejándose demasiado).

6. Enjuiciar lo que el otro dice, mediante gestos faciales o corporales.

7. Distraerse.

8. Hacer simultáneamente otras cosas (mirar el reloj, atender al teléfono, leer unos papeles, etc.).

IDEAS CLAVE

EJERCICIO 2: ESCUCHAR

- La naturaleza ha dotado a los seres humanos de DOS OREJAS y sólo UNA BOCA. A veces, la naturaleza es sabia.
- En comunicación, además de escuchar, hay que DEMOSTRARLO.
- La persona que SIEMBRA escucha, es más probable que también recoja escucha.

EJERCICIO 3:

EMPATIZAR

Las traducciones más frecuentes y aceptadas de este verbo son: ponerse en el lugar de la otra persona, entender sus sentimientos, sus razones, sus miedos, sus temores. Y esto es, a veces, relativamente sencillo. Cualquier persona puede comprender, que decir «no» a un intenso deseo expresado por un hijo puede provocar en éste emociones como rabia, tristeza o impotencia. En otras ocasiones, sin embargo, ponerse en el lugar del otro no resulta tan fácil. Algunas personas, por ejemplo, comentan sus problemas para empatizar con las dificultades que tienen algunos compañeros a la hora de poner en marcha nuevas formas de hacer algo o de afrontar cambios, o los problemas de un hijo a la hora de planificar bien las horas de estudio. Aun en estos casos valdrá la pena intentar lograr una buena empatía si atendemos a las ganancias que a continuación se presentarán.

A la hora de empatizar también es muy importante recordar que:

1. Para poder comprender las razones que explican las emociones y conductas del otro es imprescindible conocerlas, y para ello

ya se han presentado en el Ejercicio 1 diversas sugerencias para preguntar de tal forma que se obtenga la información deseada. Si preguntamos con unas letras y unas músicas adecuadas, es difícil no encontrar elementos concretos sobre los que poder luego empatizar de forma creíble y eficaz. Una vez obtenida la información, la pregunta interna (para uno mismo) que entonces recomendamos que se haga es:

De lo que me ha dicho el otro (opiniones, razones, dudas, temores), ¿qué es lo que realmente puedo comprender?

Con lo que de verdad, sinceramente, comprendamos es con lo que podremos empatizar de forma honesta, sin que la empatía suene falsa o teatral.

2. Empatizar no significa tener que estar de acuerdo necesariamente con la conducta u opinión del otro; ni que uno tenga que sentir, ante determinadas situaciones, las mismas emociones que siente la otra persona. La cuestión es afortunadamente más sencilla: ¿podemos comprender que nuestra madre sienta ese miedo ante la situación?, ¿o que nuestra pareja esté preocupada por esto o por lo otro?, ¿o que nuestro hijo tema no estar a la altura de nuestras expectativas?

Ésa es la cuestión, independientemente de si uno mismo ante esa misma situación sentiría, o sintió, lo mismo u otra emoción.

3. Como en el caso del verbo anteriormente analizado en el Ejercicio 2: Escuchar, también la empatía para que sea eficaz es importante que sea activa; es decir, hay que demostrarle a la otra persona (a través de las letras y de las músicas más adecuadas) que uno se pone en su lugar y que entiende sus emociones y sentimientos (miedos, dudas, razones, preocupaciones; y también alegrías, ilusiones, esperanzas, seguridades).

¿Qué ganamos al **empatizar**?

1. Obtenemos mayor CALIDAD en la INFORMACIÓN que le brinda la otra persona. Es decir, la información es más fiable, más creíble, más verdad.

2. Podemos ENTENDER mejor la información recibida al contextualizarla adecuadamente.

3. La otra persona se abre y aumenta enormemente la CONFIANZA que se establece entre ambas partes.

4. Se produce un gran ACERCAMIENTO EMOCIONAL que facilita entendimientos, acuerdos y la resolución de conflictos.

5. Al sentirse entendido, el otro aumenta su COMPROMISO con la relación y con los posibles acuerdos que se tomen.

6. Estimulamos a que la otra persona TAMBIÉN EMPATICE con nosotros.

¿Qué **hacer** para empatizar **bien**?

En cuanto a Letras:

1. Realizar una empatía *concreta* a partir de las preocupaciones, temores, miedos, y opiniones expresadas por el otro:
   - «Comprendo que estés preocupado por la posibilidad de que te nieguen la beca que solicitaste.»
   - «Entiendo que te fastidie tener que cambiar la hora de tu cita con tan poco tiempo de antelación.»
   - «Comprendo que, a veces, te resulta difícil controlar los nervios cuando tienes que hablar en público en las reuniones de vecinos.»

2. Argumentar las razones por las que se entiende al otro:
   - «Entiendo que hacer este proyecto te cueste porque es la primera vez que vas a hacer algo parecido, y además, la verdad, sencillo no es.»

3. Manifestar algún acuerdo parcial con los argumentos de la otra persona:
   - «Es verdad que, en ocasiones, decir que no a un amigo puede resultar incómodo.»

En cuanto a Músicas:

1. Mirada y gestos acogedores.

2. Expresión facial de comprensión acorde con el tono de la conversación (alegre, serio, preocupado, triste).

3. Tono de voz adecuado al tema de conversación.

4. Proximidad que respete la «distancia mínima de seguridad» para no resultar invasivo.

5. Mantener una postura cómoda y relajada.

6. Valorar la posibilidad de contacto físico según la intensidad de la emoción y el tipo de relación con el otro.

7. Entonar la frase «empática» de forma que le quede claro al interlocutor que esa frase va a acabar en un punto y que después no van a haber «sorpresas» (peros, matices) que minusvaloren y cuestionen la empatía realizada.

¿Qué **evitar** para empatizar **bien**?

En cuanto a Letras:

1. Una empatía de tipo *global* que no concrete lo que se entiende:
   - «Juan, te comprendo.»

   Este tipo de empatía sirve de poco, pues suele sonar vacía, como una «frase hecha», con lo que no resulta creíble para la otra persona. Además, a veces, puede llegar a provocar respuestas airadas y de enfado por parte del otro: «¡cómo me vas a comprender! ¡El que se ha quedado sin trabajo soy yo!»

2. Una empatía de *sobreimplicación:*
   - «A mí también me dolió cuando...».
   - «Yo también me preocupé cuando...».

   Los riesgos de este tipo de empatía son diversos:

   a. Sonar falso (no siempre será cierto que nos haya ocurrido lo mismo y/o hayamos sentido la misma emoción que la otra persona).

b. Reforzar alguna conducta que se quiere modificar («si mi padre también lo hace, no será tan malo»).
c. Quitarle protagonismo a la otra persona y, por tanto, disminuir su compromiso. Es importante ponerse en el lugar del otro, sin quitar al otro de su sitio.
d. Perder la distancia «terapéutica» necesaria para la eficacia de la relación (a ver si al final le vamos a contar nuestra vida y milagros al otro y vamos a acabar como colegas, en el sentido más informal del término).

3. Usar el adverbio «PERFECTAMENTE»:
   - «Comprendo *perfectamente* que...»

   El uso de este adverbio suele provocar que la empatía suene demasiado de libro y, por tanto, poco realista y creíble.

4. Utilizar ciertos verbos poco empáticos:
   - Acusar: «No te lamentes ahora, haberlo pensado antes.»
   - Amenazar: «Con esa actitud no vas a mejorar nada.»
   - Exigir: «Haz lo que te digo y no te quejes más.»

5. Utilizar frases del tipo «deberías...» o «tienes que...»:
   - «Lo que deberías hacer es beber menos y así te evitarías problemas.»
   - «Lo que ahora tienes que hacer es estudiar en serio.»

6. Utilizar el sarcasmo, la ironía:
   - «¿Dónde está ahora ese valiente que se comía el mundo?»

7. Poner etiquetas:
   - «No me seas hipocondríaco, hombre.»

8. Juzgar:
   - «Esto que haces es incomprensible a tu edad.»
   - «Esta actitud tuya es una irresponsabilidad.»

9. Menospreciar los argumentos, miedos, y temores del otro:
   - «¡Qué tontería, eso no tiene la más mínima importancia!»
   - «Lo que de verdad debe preocuparle es...»

10. Poner un PERO después de la frase empática:
    - «Si yo te entiendo, pero es tu obligación...»

11. Utilizar la frase hecha: «Sé como te sientes».

12. Utilizar frases-órdenes del tipo:
    - «Cálmate.»
    - «Relájate.»
    - «No sufras.»
    - «No llores.»
    - «No te quejes.»

En cuanto a Músicas:

1. No mirar al interlocutor.

2. Juzgar a la otra persona, a través de los gestos o las expresiones faciales.

3. Entonar la frase «empática» de forma que se dé a entender al interlocutor que después va a venir algo más importante (un pero, por ejemplo).

4. Realizar la empatía a toda prisa o en voz baja sin mimar cada palabra.

IDEAS CLAVE

EJERCICIO 3: EMPATIZAR

- La empatía CONCRETA y ARGUMENTADA, mejor que la global o la sobreimplicada.
- Es fundamental que la empatía sea ACTIVA; esto es, que el otro se entere de que nos ponemos en su lugar y entendemos sus razones, miedos, dudas.
- La empatía HONESTA es más eficaz y útil que la teatral.

EJERCICIO 4:

RESUMIR

Este es un verbo que nos gustaría reivindicar, pues es un verbo que no tiene tan fama ni tanto *glamour* como los tres anteriores, y que, sin embargo, es fundamental para que la comunicación fluya y se vaya construyendo sobre una base sólida y que favorezca el entendimiento mutuo. A lo largo de la comunicación con nuestro interlocutor es importante ir dando puntos de anclaje (pequeños resúmenes, ideas fundamentales) que permitan seguir el hilo conductor y asimilar los mensajes en él contenidos, y, además, identificar los distintos puntos clave, lo más relevante. Esto, que es importante hacerlo a lo largo de todo el proceso comunicativo a través de lo que podríamos denominar síntesis parciales o intermedias, resulta fundamental precisamente al acabar la conversación, en el momento del cierre; ese es el momento de la síntesis que podríamos llamar final.

En la presente obra, le sugerimos que intente llevar a cabo resúmenes interactivos; esto es, con la participación activa de la otra persona (a través de preguntas); con el fin de obtener además de beneficios globales que se acaba de comentar en el párrafo anterior, los beneficios concretos que se detallan a continuación. Esta interactividad está especialmente indicada en el momento de llevar a cabo las síntesis o resúmenes finales.

¿Qué ganamos al **resumir** interactivamente?

1. INFORMACIÓN sobre lo que la otra persona ha entendido realmente y sobre los aspectos que al otro le han parecido más relevantes.

2. Transmite INTERÉS hacia la otra persona con lo que genera una relación de CONFIANZA.

3. Al dar protagonismo al otro, es más fácil que la otra persona se COMPROMETA con las ideas y acuerdos que formen parte de la síntesis.

4. Facilita que la otra persona PIENSE y ELABORE las ideas fundamentales que se hayan tratado en la comunicación establecida, con lo que se aumenta también su nivel de COMPROMISO.

5. Evitar malos entendidos o sobreentendidos y lograr que ambas partes manejen y puedan gestionar la MISMA INFORMACIÓN.

¿Qué **hacer** para resumir **bien**?

En cuanto a Letras:

1. Indicarle a la otra persona que se inicia la fase de resumen:
   - «Resumiendo...»

2. Usar preguntas abiertas:
   - «Resumiendo, de lo que hemos hablado, ¿qué destacarías?»

3. Expresar deseos:
   - «Juan, me gustaría saber ¿qué aspectos son para ti los más importantes en...?»

4. Señalar las ganancias de la síntesis:
   - «Para que no se nos escape nada importante vamos a ir recopilando...»

En cuanto a Músicas:

1. Respetar silencios.

2. Dar tiempo.

3. Mantener el contacto visual.

4. Mantenerse físicamente próximo.

5. Utilizar un tono seguro y tranquilo.

6. Enfatizar con el volumen y el ritmo que se entra en una fase diferente, la síntesis.

7. Usar algunos signos específicos: por ejemplo, numerar con los dedos las ideas clave que el otro va indicando.

¿Qué **evitar** para resumir **bien**?

En cuanto a Letras:

1. Usar preguntas cerradas:
   - «¿Estás de acuerdo con que lo más importante de lo que hemos hablado es...?»

2. Expresar órdenes:
   - «Quiero saber ¿qué aspectos son para ti los más importantes en...?»

3. Suponer:
   - «Estarás de acuerdo conmigo en que lo más importante es...»

4. Entrar en batallas dialécticas por asuntos menores o secundarios:
   - «No, no, y no. Te equivocas. Yo lo que dije realmente fue que...»

En cuanto a Músicas:

1. Realizar gestos de impaciencia.

2. Expresar (con la cabeza, con la mirada, con la cara, o con los hombros) juicios de valor ante lo que dice la otra persona.

3. Utilizar tonos, miradas o gestos de «interrogatorio policial» o de «examen».

4. Interrumpir al otro cuando está haciendo la síntesis.

IDEAS CLAVE

EJERCICIO 4: RESUMIR

- Es importante PRESENTAR (anunciar) el momento del resumen, tanto verbal como no verbalmente.
- Las síntesis INTERMEDIAS hacen más fluida y clara la comunicación.
- La síntesis final, mejor que la haga el OTRO (Síntesis interactiva).

EJERCICIO 5:

REFORZAR

No es frecuente en nuestra cultura judeocristiana reconocerle al otro sus logros, sus esfuerzos o sus éxitos (lo que llamamos refuerzo). Tampoco reconocérselo uno mismo (lo que podríamos denominar autorrefuerzo). Nos cuesta enormemente hacer explícito las cualidades, actitudes o conductas que nos gustan de las otras personas, o de nosotros mismos.

Se trata, eso sí, de reforzar aquello que realmente creamos que lo merece, por lo que le sugiero que antes de llevar a cabo este verbo nos hagamos una pregunta interna (para uno mismo) para que la comunicación sea (y fluya) después honesta y no teatral ni robotizada:

¿Creo, honestamente, que eso que ha hecho María es reforzable? (por lo que ha conseguido, por lo que se ha esforzado, o por lo que le ha costado.)

Sólo en caso de respuesta afirmativa a esta pregunta, es recomendable hacer el refuerzo. En este sentido, y dadas las ventajas que tiene este verbo (según veremos en el siguiente epígrafe) es importante llevar a cabo una cierta «búsqueda activa» de elementos reforzables, pues así como los problemas se suelen echar al cuello y no es difícil identificarlos; no suele pasar lo mismo con los aspectos positivos que suelen ser más difíciles de identificar, dada la poca práctica que tenemos al respecto.

¿Qué ganamos al **reforzar**?

1. Aumentar la AUTOESTIMA de la otra persona, con lo que se consigue mejorar su MOTIVACIÓN y disminuir su necesidad de autodefensa.

2. Que el otro REPITA lo que ha hecho bien (una conducta, una tarea, un encargo, una actitud).

3. Que el otro se siente más motivado y animado para mejorar lo que aún es MEJORABLE.

4. Estimular a la otra persona para que también REFUERCE más.

5. Crear y mantener un BUEN CLIMA en la relación interpersonal.

¿Qué **hacer** para reforzar **bien**?

En cuanto a Letras:

1. Utilizar el nombre del interlocutor: «Juan...».

2. Reconocer y reforzar en primer lugar lo que está bien, y en segundo lugar, indagar posibles mejoras (el orden de los factores sí altera en este caso el producto final):
   - «Lía, me ha gustado mucho cómo le has planteado a tu hermana el tema de los turnos para usar el baño. Además ¿cómo crees que podríamos acabar de concretar con ella...? »

3. Usar un refuerzo concreto:
   - «María, ¡qué bien te ha quedado este trabajo!»

4. Aún mejor en primera persona:
   - «Alberto, me alegro de que hayas logrado...»

5. Dar la información enfatizando los aspectos positivos:
   - «Las últimas notas demuestran que estás consiguiendo...»

6. Que el refuerzo sea proporcional al esfuerzo o al logro:
   - «Está muy bien...» «Es estupendo...»

7. Utilizar palabras que denoten inmediatez:
   - «Pedro, este trabajo está excelente.»

8. Ir variando las palabras, los verbos, y los adjetivos que se usen para reforzar.

9. Reforzar de forma habitual, sin esperar a situaciones especiales.

10. Ir entrenando el autorrefuerzo:
    - «¡Qué bien! Por fin he conseguido que mi hija...»

11. Preguntar, escuchar, empatizar y sintetizar con las letras sugeridas en los capítulos anteriores.

En cuanto a Músicas:

1. Tono afable y entusiasta.

2. Mantener el contacto visual.

3. Mantenerse físicamente próximo.

4. Utilizar ocasionalmente el contacto físico.

5. Lo más inmediato posible a la acción que se quiere reforzar.

6. Proporcional al esfuerzo y logro (con gestos adecuados al nivel de esfuerzo realizado o de logro conseguido).

7. Preguntar, escuchar, empatizar y sintetizar con las músicas sugeridas en los capítulos anteriores.

¿Qué **evitar** para reforzar **bien**?

En cuanto a Letras:

1. Abusar del refuerzo global, inespecífico:
   - «Fernando ¡eres estupendo!»

2. Reforzar sólo cuando luego se vaya a pedir algo:
   - «La verdad es que estuviste muy bien ayer. Felicidades. Mira, me gustaría pedirte un favor...»

3. Refuerzo desproporcionado al esfuerzo o al logro:
   - «¡Nunca había visto nada parecido. Estuviste excelso!»

4. Poner un PERO, después de la frase de refuerzo:
   - «Me gustó lo que me dijiste, pero el momento no era el más oportuno.»

5. Reforzar de forma no inmediata:
   - «Pedro, aquello que hiciste el mes pasado fue excelente.»

6. Reforzar siempre con las mismas palabras, los mismos verbos, los mismos adjetivos.

En cuanto a Músicas:

1. Usar un tono triste y desanimado, o seco y cortante.
2. Posponer el refuerzo en el tiempo.
3. Mantenerse físicamente lejano.
4. Utilizar gestos desproporcionados al esfuerzo realizado o al logro conseguido.
5. Usar un ritmo rutinario y monocorde.
6. Titubear, vacilar.
7. No mirar a los ojos cuando se verbaliza el refuerzo.

IDEAS CLAVE

EJERCICIO 5: REFORZAR

- El refuerzo HONESTO es más eficaz que el teatral.
- El refuerzo cuanto más INMEDIATO, mejor.
- El refuerzo CONCRETO y en PRIMERA PERSONA mejor que el global y en tercera persona.

EJERCICIO 6:

RETROALIMENTAR

Este es el verbo que cierra la Tabla de gimnasia social. Un verbo que, de hecho, está presente a lo largo de todo el proceso comunicativo y en la aplicación de todos los verbos anteriores. Es el instrumento que nos permite saber cómo está funcionando la comunicación y los posibles retoques a hacer para mejorarla. Es decir, es el verbo que permite EVALUAR el proceso comunicativo.

Imagine que después de estar hablando un buen rato, pongamos una hora, con su hija sobre las razones del bajón en las notas y sobre las posibles medidas correctoras a tomar, le pregunta a la hija:

«Entonces Lola, ¿en qué hemos quedado?»

y Lola responde:

«Pues que este verano me quedo sin vacaciones.»

Cuando al padre le ha llegado la respuesta de la hija, puede evaluar el proceso comunicativo establecido, y, por tanto hacer los retoques

necesarios para que la otra persona (Lola, en este caso) entienda realmente lo que le ha querido transmitir su padre (que posiblemente sea algo distinto a lo que acaba de decirle Lola).

¿Qué ganamos al **retroalimentar**?

1. Saber qué ha CAPTADO la otra persona del mensaje recibido.

2. Identificar los posibles RETOQUES (verbales y no verbales) a realizar en el mensaje emitido.

3. Obtener elementos para REFORZAR al otro y reforzarse a sí mismo.

4. Facilitar los CAMBIOS y los APRENDIZAJES.

5. Tener la GARANTÍA de hacer bien las cosas.

6. Conseguir que los ESFUERZOS sean más productivos.

¿Qué **hacer** para retroalimentar **bien**?

En cuanto a Letras:

Tras aplicar, con las letras recomendadas, cada uno de los 5 verbos presentados anteriormente, sugiero que:

OBSERVE, ESCUCHE Y ANALICE

las distintas respuestas verbales (las letras) de la otra personas para realizar las modificaciones pertinentes hasta lograr que el mensaje que ha emitido sea captado de forma clara y nítida por el interlocutor.

A la hora de hacer los retoques necesarios:

- En primer lugar: reforzar los aspectos positivos (logros, esfuerzos).
- En segundo lugar: proponer, sugerir, preguntar por, las posibles acciones a realizar para mejorar los aspectos menos positivos detectados.

Utilizando la conjunción copulativa (y), en lugar de la adversativa (pero) para unir el refuerzo con la propuesta de mejoras.

En cuanto a Músicas:

Tras aplicar, con las músicas recomendadas, cada uno de los 5 verbos presentados anteriormente, sugiero que:

OBSERVE, ESCUCHE Y ANALICE

las distintas respuestas no verbales (las músicas) del otro para poder llevar a cabo los cambios necesarios para que el mensaje emitido sea captado correctamente.

A la hora de hacer los retoques necesarios:

- Ante todo: hacerlo de la forma más inmediata posible.
- Después: utilizar músicas (lo no verbal) de reconocimiento y premio para consolidar los aspectos más positivos (logros, esfuerzos).
- Finalmente, utilizar músicas de estímulo y apoyo en el momento de buscar y formular las propuestas de mejora.

¿Qué **evitar** para retroalimentar **bien**?

En cuanto a Letras:

- Cometer los errores verbales comentados a lo largo de la presentación de los 5 verbos anteriores. Es importante que cuando el otro entienda algo distinto de lo que le hemos dicho, se evite el riesgo de pensar que el problema lo tiene la otra persona por no haberlo entendido correctamente y que es, por tanto, el otro, el que debe plantearse alguna modificación o cambio (escuchar más, estar más atento, etc.).

- A la hora de hacer los retoques necesarios, centrarse sólo en los errores.

En cuanto a Músicas:

- Cometer los errores no verbales comentados a lo largo de la presentación de los 5 verbos anteriores.

- Incoherencias entre las distintas letras y músicas utilizadas.

IDEAS CLAVE

EJERCICIO 6: RETROALIMENTAR

- Este verbo permite EVALUAR el proceso comunicativo establecido.
- Lo verdadero, en la comunicación, es lo que entiende el RECEPTOR del mensaje.
- El responsable de la comunicación es el EMISOR del mensaje.

APLICACIONES PRÁCTICAS

- El Decálogo de petición de cambios
- Ideas clave del Decálogo
- Los 10 pasos del Decálogo
- La intervención posterior al Decálogo
- Ejemplos

EL DECÁLOGO DE PETICIÓN DE CAMBIOS

Además del gran número de ventajas y utilidades que tiene la aplicación de cada uno de los 6 verbos presentados en las páginas anteriores (para recordarlo sólo hace falta repasar los apartados correspondientes a la pregunta «¿qué ganamos?» que aparecen en cada uno de los correspondientes capítulos). Se abre otra interesante posibilidad.

Una aplicación organizada de la Tabla de gimnasia social:

El Decálogo de petición de cambios.

Con la información obtenida a través de los 6 verbos citados y con el tipo de relación (empática, confiada, abierta y de mutua colaboración) que se ha sembrado poniendo en práctica dichos verbos, puede diseñarse un instrumento que permite comunicarse con la otra persona para conseguir cambios duraderos en las actitudes, conductas, hábitos y comportamientos.

A fin de facilitar la máxima comprensión del citado instrumento (al que llamaremos Decálogo de petición de cambios) el contenido de este capítulo contemplará los siguientes apartados:

- Ideas clave del Decálogo
- Los 10 pasos del Decálogo
- La intervención posterior al Decálogo
- Ejemplos

IDEAS CLAVE DEL DECÁLOGO

El Decálogo de petición de cambios es un instrumento de comunicación que, a través de una secuenciación estructurada de los verbos presentados en el presente libro, permite:

- Negociar con la otra persona.
- Llegar a acuerdos.
- Prevenir y gestionar conflictos.
- Tomar decisiones consensuadas.
- Conjugar los objetivos de ambas partes.
- Conseguir cambios duraderos.

La aplicación de este Decálogo tiene algunos requisitos previos que garantizan su éxito:

- Que antes de aplicarlo gestionemos nuestras propias emociones (preguntándonos «¿cuál es honestamente mi objetivo?», y recordándose que el objetivo del Decálogo es negociar y no imponer u ordenar); y también que gestionemos las emociones del otro (a través de los verbos escuchar y empatizar vistos en los capítulos correspondientes).

- Que investiguemos, mediante los verbos preguntar y escuchar, los factores que influyen en la conducta del otro (sea la que hace mal y queremos que cambie, o sea la que no hace y nos gustaría que hiciera). Será muy importante, en este punto, que averigüemos las dudas, miedos, y temores de la otra persona; así como sus objetivos, deseos y expectativas.

Con las emociones gestionadas (es más fácil conseguir una buena aplicación del Decálogo y una buena comunicación con emociones como la serenidad y la ilusión, que con emociones como la rabia o la impotencia) y obtenida la información clave respecto a los factores que influyen en la conducta que queremos cambiar, llega el momento de aplicar el Decálogo.

A continuación se presentarán los objetivos que se buscan en cada uno de los 10 pasos del Decálogo y un ejemplo que permita observar una aplicación concreta.

LOS 10 PASOS DEL DECÁLOGO

1. Buscar el mejor MOMENTO posible (cuándo, dónde, cuánto)
2. Ir de 1 en 1 (pedir sólo 1 cambio cada vez)
3. Preparar... ¡y ESCRIBIR los puntos 4 al 10!

“

4. Empezar con algo POSITIVO (reforzándolo)
5. Describir CONCRETAMENTE la CONDUCTA CLAVE («Cuando...»)
6. Citar las CONSECUENCIAS de la conducta clave ¿cuál es el PROBLEMA (para el otro)?
7. Ponerse en el LUGAR DEL OTRO, desactivando argumentos («Entiendo que...»)
8. Asumir (si la hay) PROPIA RESPONSABILIDAD (la de quien PIDE el Cambio) en el PROBLEMA («Tal vez yo...»)
9. Pedir CAMBIO («¿Qué podemos hacer para que...?»)
10. Ofrecer ALTERNATIVAS de cambio («¿Qué te parece si...?, ¿o si...?, ¿o...?»)

”

1. Buscar el mejor **momento** posible

Se trata de identificar el momento en el que las condiciones pueden ser más favorables para establecer una buena comunicación. En este punto cabe valorar distintas variables:

- Cuándo: ¿a primera hora de la mañana o a última de la tarde?, ¿el fin de semana o el lunes?, ¿después de comer o antes de cenar?

- Dónde: ¿en su dormitorio o en el salón? ¿en la cocina o dando un paseo por el parque?

- Cuánto: Necesitamos al menos unos 10 minutos para poder aplicar adecuadamente el Decálogo.

Ejemplo Carlota:

Con Carlota (35 años, madres de 2 niños menores de 5 años) que es la familiar con la que quiero aplicar hoy el Decálogo, creo que el mejor momento será:

A media tarde del domingo, dando un paseo (las dos solas) por el parque que hay junto a su casa.

2. Ir de 1 en 1 (Pedir sólo 1 cambio cada vez)

Los seres humanos somos capaces de asumir a la vez (de golpe) pocos cambios. Cuando alguien, aunque sea con su mejor intención, nos pide que cambiemos varias cosas a la vez (y esto, y eso, y aquello) nos solemos sentir abrumados, agobiados y lo más frecuente es que tiremos la toalla («pues sabes qué te digo, que paso») y que entonces el cambio que se produzca sea ninguno.

Por eso, en el Decálogo:

- Se pide sólo un cambio en cada una de las aplicaciones; y si se quieren conseguir más cambios habrá que realizar tantas aplicaciones como cambios se quieran promover.

- Si se quiere conseguir un cambio muy complejo (un macrocambio) habrá que dividirlo en cambios más pequeños (microcambios) y aplicar un Decálogo para cada uno de estos pequeños cambios.

- En el caso de que se quieran conseguir varios cambios, la sugerencia práctica es clara: empiece por el más sencillo, por el más fácil de conseguir. Esto facilitará la motivación tanto de la otra persona como de nosotros mismos.

Ejemplo Carlota:

De los diversos cambios que me gustaría promover en Carlota, hoy escojo el siguiente cambio concreto:

Cuando yo le cuente algún problema que me afecta, me gustaría que me escuchase, en lugar de ponerse a hablar de lo que a ella le preocupa.

3. Preparar... y ¡**escribir**!

Para evitar el riesgo de improvisar alegremente y, por tanto, de que se produzcan errores y aparezcan letras inadecuadas (tipo «pero») o músicas desmotivantes (por ejemplo, manos en la cabeza), sugiero que se prepare y escriba lo que textualmente le va a decir a la otra persona, no para luego repetirlo como un autómata (lo que sonaría falso y teatral) sino para tener el seguro de vida que le permita improvisar sin riegos y atender a lo que el otro vaya diciendo (con sus letras y sus músicas) sin perder el hilo del Decálogo. Dicen algunos que la mejor improvisación es la que está cuidadosamente preparada y escrita. Pues eso.

Es todo lo que diremos en los puntos 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10.

Ejemplo Carlota:

En este punto se trata solamente de recordar que lo más recomendable para hacer una buena aplicación del Decálogo es escribir textualmente, a partir del punto 4 del Decálogo, lo que queremos decirle a la otra persona; cuidando cada palabra, cada verbo, cada coma. Y mimando también cada una de las músicas (aspectos no verbales) que lo acompañen.

4. Empezar con algo **positivo** (reforzándolo)

Dado que hacer una crítica es casi siempre algo doloroso e incómodo (tanto para el que la hace como para el que la recibe) en el Decálogo se intenta empezar con buen pie, de buen rollo, para evitar que la otra persona se ponga ya de entrada a la defensiva o huya al sentirse atacada.

Como se ha visto al hablar del verbo Reforzar (Ejercicio 5 de la Tabla de gimnasia social), éste puede realizarse tanto con letras («me gustó mucho tu intervención de ayer en clase») como con músicas (una sonrisa).

NOTA IMPORTANTE

A veces, cuesta unir el punto 4 (que es algo positivo: un refuerzo) con el punto 5 (el inicio de la crítica que es algo más negativo). Si no se prepara adecuadamente ese nexo de unión lo que suele ocurrir es que de forma automática aparece la palabra «pero»; lo cual en este caso sería especialmente contraproducente pues, como se verá a fondo en el Epílogo de esta obra, esa palabra puesta detrás de algo positivo (refuerzo, empatía) lo matiza e inactiva, eliminando sus efectos beneficiosos para la comunicación.

Por tanto, sugiero que busque alternativas al «pero» del tipo:

- «Y precisamente por ello, me gustaría comentarte que...»
- «Y también tengo ganas de decir que...»

Ejemplo Carlota:

«Me encantan estos paseos que, de cuando en cuando, nos damos por el parque. Estar contigo me ayuda a desconectar del ajetreo familiar y me siento de maravilla. Y precisamente por ello me gustaría comentarte que...»

5. Describir **concretamente** la **conducta clave** («Cuando...»)

En este paso le decimos a la otra persona qué es lo que está haciendo mal o qué es lo que sería bueno que hiciese y que no hace. Y lo hacemos de forma escueta y sintética. Veamos algunas sugerencias prácticas para la correcta ejecución de este punto tan importante:

- La conducta se describe objetivamente («cuando comes 3 ó 4 pasteles para merendar») evitando las interpretaciones subjetivas que llevarían a debates improductivos («cuantos comes tantos pasteles para merendar»). En esa frase, la palabra «tantos» implica un juicio de valor por nuestra parte y, por tanto, está fuera de lugar en este punto.

- Iniciar la frase con la palabra «cuando» tiene varias ventajas:

  - Quedamos liberados de la frecuencia de la conducta. Es igual que se haga una o cien veces, y además se evita el riego de decirle a la otra persona esa frase tan frecuente, tan inexacta y tan dificultadora de la comunicación como es «siempre llegas tarde». Frase endeble donde las haya y fácilmente desmontable para el otro: «pues el otro día llegue a la hora». El «cuando» evita cometer el error de usar palabras inadecuadas e ineficaces como «siempre», «todo», «nunca», «nada», «jamás».

- Podemos empezar la crítica de forma suave y no agresiva. Lo que no ocurriría si en lugar de usar el «cuando» se usase el «si» condicional: «Si llegas tarde...» (la amenaza, y por tanto la posibilidad de que el otro huya o ataque, ya está servida).

El punto 5 acaba en una coma, pues la frase continúa con el punto 6 (punto en el que se citarán las consecuencias derivadas de la conducta descrita en el punto 5).

Ejemplo Carlota:

«... cuando te explico algún problema que me afecta, y en lugar de escucharme me cuentas algo que a ti te preocupa,...»

6. Citar las **consecuencias** de la conducta clave ¿cuál es el **problema (para el otro)**?

En este paso, que es el que va justo después de la coma con la que se ha acabado el punto anterior, se le dice textualmente al otro cuáles son las consecuencias negativas que para esa persona tiene la conducta descrita en el paso 5; esto es, cuáles son los PROBLEMAS (para el otro) que se derivan de lo que hace.

Es fundamental para el éxito de este Decálogo diferenciar claramente entre:

a. CONDUCTA (que se describe en el punto 5)
«Cuando comes 3 ó 4 pasteles para merendar.»

b. PROBLEMA (que se describe en el punto 6)
«El colesterol te sube, aumentas de peso, y, además, no te puedes poner ese vestido que tanto te gusta.»

Ejemplo Carlota:
«Me siento incómoda, dejo de escucharte y no puedo darte luego las sugerencias que me pides para resolver lo que te preocupa.»

NOTA IMPORTANTE

1. Lo que las personas hacen son CONDUCTAS (no problemas); los PROBLEMAS son las consecuencias de dichas conductas. Por tanto, ruego encarecidamente que empiece a eliminar de su vocabulario frases tan erróneas e inadecuadas para una buena comunicación como: «El problema de Juan es que HACE tal cosa» (Por ejemplo: «no ponerse el casco cuando va en moto»). Ponerse o no el casco, comer grasas o no, llegar tarde o temprano, estudiar o no... son CONDUCTAS, Los posibles PROBLEMAS que se derivan son, obviamente, consecuencias de dichas conductas: fracturas, conmociones cerebrales, aumento de peso, suspensos, etc.

2. Hay que evitar la tentación de poner en este punto 6 las consecuencias que afectan a la persona que pide el cambio, o sea, a nosotros; en lugar de poner las consecuencias que afectan a la otra persona. Una buena aplicación del Ejercicio 1: Preguntar, garantizará tener la información suficiente para encontrar consecuencias de las conductas que realmente afecten a la otra persona; es decir, problemas que el otra sienta como tales, y que, por tanto, puedan figurar como puntos 6 en el Decálogo.

7. Ponerse en el **lugar del otro, desactivando argumentos**

El objetivo de este paso es doble. Por una parte empatizar con el otro, ponerse en su lugar (ver Ejercicio 3 de la Tabla de gimnasia social: Empatizar) y lograr por tanto los niveles de confianza y fluidez comentados; y, por otra parte, y con la misma frase, dejar sin argumentos a la otra persona. Como ya sabemos, porque hemos hecho el Ejercicio 1: Preguntar, las razones por las que la otra persona hace lo que hacemos, nos adelantamos a su justificación y la utilizamos para ponernos en su lugar:

- «entiendo que, a veces, es difícil pasar por la pastelería de la esquina y no comprar esos pastelillos, con lo ricos que están».

- «comprendo que volver antes a casa este fin de semana, sea un poco *rollo*, sobre todo por tener que aguantar la presión de tus amigos para que te quedes y porque irte cuando te lo estás pasando bien cuesta».

- «entiendo que, a veces, cuesta dejar preparada la tarea del día siguiente, con lo cansado que llega uno por la noche a casa».

El paso 7 es más fructífero y creíble si al decir la frase empática que corresponda la argumentamos; es decir, añadimos las razones por las que entendemos que la otra persona haga lo que hace:

- «... con lo ricos que están».
- «... por tener que aguantar la presión de tus amigos para que te quedes y porque irte cuando te los estás pasando bien cuesta».
- «... con lo cansado que llega uno por la noche a casa».

Ejemplo Carlota:

«Entiendo que ahora, con los niños pequeños, hay muchos motivos de preocupación y además, sé que te gusta saber mi opinión sobre como afrontarlo y por eso quieres contármelo».

8. Asumir (si la hay) **propia responsabilidad** (la de quien **pide** el Cambio) en el **problema** («tal vez yo...»)

Este es un paso (el 8) que no siempre existe. Se trata de compartir con la otra persona cierta responsabilidad (no culpa) en el problema que se ha descrito en el punto 6.

Por tanto, para saber si hay o no hay punto 8 revisaremos el punto 6 del Decálogo (el Problema) y nos preguntaremos:

¿Tengo yo alguna responsabilidad en esto?

Si la respuesta es «no», podemos pasar tranquilamente al punto 9.

Si la respuesta es «sí», le recomiendo que formule el punto 8 con mucha suavidad, sin culpabilizarse, mejor decirle a la otra persona: «tal vez yo podría habértelo comentado antes» que decirle «es que *debería* habértelo dicho antes» (ese «debería» sobra, pues conlleva una responsabilidad excesiva para nosotros).

Ejemplo «Carlota»:

«Y es verdad que, tal vez, yo podría haberte comentado este tema antes. En todo caso...»

9. Pedir **cambio**

Este paso es el más importante del Decálogo, es la verdadera revolución que, en nuestro contexto cultural, representa este esquema de petición de cambios.

El punto 9 tiene 3 características principales:

a. Es siempre una PREGUNTA, dado que lo que intenta fundamentalmente es implicar y comprometer a la otra persona en la resolución de un problema.

b. Se formula utilizando la primera persona del plural (el «nosotros»), pues nos sitúa como facilitadores y corresponsables del cambio, dándole a la otra persona el papel protagonista principal.

c. La pregunta se cierra con el PROBLEMA (punto 6 del Decálogo).

Veamos algunos ejemplos:

- «¿Qué podemos hacer para que el colesterol y el peso no aumenten y además puedas ponerte ese vestido que tanto te gusta?»

- «¿Qué podemos hacer para que no acabemos los dos enfadados?»

Un error frecuente es poner al final de la pregunta el punto 5 (la conducta) en lugar del punto 6 (el problema). Para evitarlo puede ser útil que recordemos que el Decálogo aquí presentado es para negociar y llegar a acuerdos, no para imponer ni manipular.

Ejemplo Carlota:

«¿Qué podemos hacer para me sienta cómoda y con ganas de escucharte y así pueda darte luego las sugerencias que me pides?»

Una vez hecha la pregunta en el punto 9, caben varias posibilidades:

1. Que la otra persona dé una respuesta (una alternativa) que nos satisfaga.
   En este caso aquí finaliza el Decálogo, pues se ha llegado a un acuerdo que satisface a ambas partes y que, por tanto, permite moverse en la estrategia inteligente (yo gano/él gana) que se comentó en el Ejercicio 0: Calentamiento.

2. Que la otra persona dé una respuesta (una alternativa) que NO nos satisfaga.
   En este caso, habrá que seguir con el Decálogo y aplicar el punto 10, pues en caso contrario estaríamos en una estrategia

ingenua (yo pierdo/él gana) que se comentó en el Ejercicio 0: Calentamiento.

3. Que la otra persona no responda, no ofrezca alternativas.
En este tercer caso también habrá que seguir con el punto 10 del Decálogo, pues no se ha concretado ninguna alternativa que resuelva la situación.

10. Ofrecer **alternativas** de cambio

Como se ha anunciado en el paso anterior, el punto 10 sólo se utiliza cuando la pregunta realizada en el 9 no ha provocado alternativas inteligentes (yo gano/él gana). Podría decirse que el punto 10 es el as en la manga que nos guardamos para poder llegar finalmente a acuerdos tras la aplicación del Decálogo.

Sugiero que tenga preparadas 3 alternativas, para ofrecérselas a la otra persona:

- «¿Qué te parece si en lugar de bollería tradicional consumes pasteles para diabéticos?»
- «¿O si disminuyes el número de pasteles que te comes?»
- «¿O si dejas de comer pasteles de forma radical?»

Tres sería el número mínimo de alternativas para lograr una implicación sólida de la otra persona. Si sólo se le ofrece una alternativa, puede desestimarla inmediatamente al encontrarle alguna pega (algo muy fácil teniendo en cuenta que no hay alternativas ideales o perfectas). Si sólo se le ofrecen dos alternativas, puede ocurrir que la otra persona se sienta incómoda e incluso algo agre-

dida, pues a nadie le suele gustar que le pongan entre la espada y la pared y resulta un tanto violento.

NOTA IMPORTANTE

Mejor ofrecer las alternativas todas a la vez (todas sobre la mesa), con lo que se facilita que escoja alguna, que de una en una; pues de esta última forma aumenta el riesgo de que vaya encontrando pegas a todas y cada una de las alternativas y al final no escoja ninguna.

Ejemplo Carlota:

«¿Qué te parece si durante los próximos paseos intentas conscientemente dedicar un tiempo determinado (por ejemplo 2 minutos) a escuchar lo que te cuente.»

«O si dedicamos el próximo paseo a tus cosas y el siguiente a las mías.»

«O si dividimos el paseo en dos partes; a la ida me cuentas tus problemas, y a la vuelta te cuento yo los míos?»

Veamos ahora como quedaría definitivamente estructurado el Decálogo en el ejemplo Carlota presentado:

1. Buscar el mejor MOMENTO posible (cuándo, dónde, cuánto)

A media tarde del domingo, dando un paseo (las dos solas) por el parque que hay junto a su casa.

2. Ir de 1 en 1 (pedir sólo 1 cambio cada vez)

Cuando yo le cuente algún problema que me afecta, me gustaría que me escuchase, en lugar de ponerse a hablar de lo que a ella le preocupa.

3. Preparar… ¡y ESCRIBIR los puntos 4 al 10!

“

4. Empezar con algo POSITIVO (reforzándolo)

«Me encantan estos paseos que, de cuando en cuando, nos damos por el parque. Estar contigo me ayuda a desconectar del ajetreo familiar y me siento de maravilla. Y precisamente por ello me gustaría comentarte que...

5. Describir CONCRETAMENTE la CONDUCTA CLAVE

»... cuando te explico algún problema que me afecta, y en lugar de escucharme me cuentas algo que a ti te preocupa,

6. Citar las CONSECUENCIAS de la conducta clave ¿cuál es el PROBLEMA (para el otro)?

»me siento incómoda, dejo de escucharte y no puedo darte luego las sugerencias que me pides para resolver lo que te preocupa.»

7. Ponerse en el LUGAR DEL OTRO, desactivando argumentos

«Entiendo que ahora, con los niños pequeños, hay muchos motivos de preocupación y además, sé que te gusta saber mi opinión sobre como afrontarlo y por eso quieres contármelo.»

8. Asumir (si la hay) PROPIA RESPONSABILIDAD (la de quien PIDE el Cambio) en el PROBLEMA

«Y es verdad que, tal vez, yo podría haberte comentado este tema antes. En todo caso...»

9. Pedir CAMBIO

«¿Qué podemos hacer para me sienta cómoda y con ganas de escucharte y así pueda darte luego las sugerencias que me pides?»

10. Ofrecer ALTERNATIVAS de cambio

«¿Qué que parece si durante los próximos paseos intentas conscientemente dedicar un tiempo determinado (por ejemplo 2 minutos) a escuchar lo que te cuente,
»o si dedicamos el próximo paseo a tus cosas y el siguiente a las mías,
»o si dividimos el paseo en dos partes; a la ida me cuentas tus problemas, y a la vuelta te cuento yo los míos?»

LA INTERVENCIÓN POSTERIOR AL DECÁLOGO

Una vez pactada la alternativa que va a ponerse en práctica llega el momento de concretar plazos, indicadores de cumplimiento, etc. Recordamos que la alternativa que ha sido finalmente seleccionada es aquella que, sea a través de las respuestas a la pregunta realizada en el punto 9 del Decálogo o mediante la elección por parte del otro de alguna de las alternativas ofrecidas en el punto 10, permite a ambas partes ganar (conseguir, al menos en parte, sus objetivos).

Como lo que se busca es que el cambio logrado a través del Decálogo se mantenga en el tiempo (y no sea flor de un día), voy a ofrecerle 4 sugerencias prácticas para que pueda conseguir dicho mantenimiento.

Si sale bien

¿Qué hacer si la aplicación del Decálogo sale bien y la otra persona lleva a cabo el cambio pactada?

1. Reforzar a la otra persona

Es fundamental reconocerle al otro el logro y el esfuerzo. Recomiendo que en este momento tan importante para consolidar la nueva conducta, refuerce a la otra persona utilizando la primera persona del singular (lo que se llama un «mensaje yo»): «Me satisface mucho que hayas logrado...». Este tipo de mensajes, en primera persona, resultan más impactantes y eficaces que los que utilizan la tercera persona: «Está muy bien que hayas logrado...».

2. Reforzarse uno mismo

El autorrefuerzo es el único refuerzo que no depende de nadie externo a nosotros. Le sugiero que lo aplique con asiduidad y especialmente en momentos como este: haber logrado un cambio de comportamiento en otra persona (hijo, pareja, familiar, amigo, etc.) usando la Tabla de gimnasia social a través del Decálogo. Decirse uno mismo frases de reconocimiento («¡Qué bien, por fin he conseguido que mi hija...!») es sencillo, barato y realmente gratificante.

3. Avisarle a la otra persona de las consecuencias positivas que pueden derivarse del mantenimiento del cambio realizado

Es importante que sean consecuencias positivas lo más inmediatas posibles: «Creo que si sigues así, en unas semanas podrás

comprobar que…». Evitando, eso sí, el riesgo de «prometer» algo que luego puede no ocurrir: mejor decir «*es probable* que en unos días puedas…» ; que decir «*seguro* que en unos días ya podrás…».

4. De forma esporádica volver a reforzar la nueva conducta

No cada vez que se haga (pues acabaría resultando pesado, excesivo, poco creíble y al final hasta contraproducente) pero sí de vez en cuando.

Hay que estar preparados también para el caso de que, pese a haber llegado a un acuerdo tras la aplicación del Decálogo, al hacer el seguimiento correspondiente, compruebe que la otra persona no ha hecho aún el cambio convenido.

Si sale mal

¿Qué hacer si la aplicación del Decálogo sale mal y la otra persona no lleva a cabo el cambio pactado?

1. Un poco de autocontrol emocional

Dado que es lógico que, al comprobar que la otra persona no ha hecho lo pactado, aparezcan sentimientos de rabia y enfado, propongo que antes del Ejercicio 1: Preguntar (para averiguar las razones por las que el otro no ha cumplido), se haga un poco de Ejercicio 0: Calentamiento para gestionar las emociones y no preguntar desde el enfado (es difícil preguntar bien con este tipo de emociones) y sí desde la tranquilidad y el sosiego (con estas emociones y con la letra y la música que las acompañan es más fácil que la otra persona responda con la verdad y la comunicación siga funcionando bien entre ambas partes).

La forma más rápida y probablemente más eficaz de conseguir esta gestión emocional es preguntándonos antes de iniciar las averiguaciones: «¿Sinceramente, qué quiero conseguir con la pregunta que voy a hacer?». Si la respuesta que nos damos es: «desahogarme», cabrá utilizar formas menos arriesgadas que

agredir al otro; por ejemplo: respirar hondo, hacer unos cuantos estiramientos, lanzar al aire algunos exabruptos, y, especialmente, recordarse a sí mismo que el objetivo principal de la pregunta es conocer realmente las causas que han ocasionado que la otra persona no haya hecho el cambio, para así poder abordarlas con probabilidades de éxito.

2. Preguntarle a la otra persona (padre, hija, amigo, pareja, etc.) las razones de ese no cumplimiento

Le animo a revisar en el Ejercicio 1: Preguntar, las letras y las músicas más adecuadas par obtener la información que se busca.

3. Realizar una nueva petición de cambio (un nuevo Decálogo) que incorpore la información obtenida en el punto anterior

Es posible que, al preguntar, aparezcan nuevas razones (que pueden servir como nuevos puntos 7 del Decálogo), o que problemas que antes parecían irrelevantes hayan aumentado su importancia (con lo que el lector podría utilizarlos como nuevos puntos 6 del Decálogo), o que surjan nuevas posibles alternativas interesantes para ambas partes (que se conviertan en sugerencias para proponerle al otro en el punto 10 del Decálogo).

4. Avisar a la otra persona de las posibles consecuencias negativas que pueden derivarse de seguir manteniendo la conducta a cambiar o de no llevar a cabo la conducta que se quiere estimular

Es importante en este punto, cuidar al máximo las letras (lo que se dice) y las músicas (cómo se dice) para no sonar amenazante. Es mejor decir: «Pepa, me gustaría decirte que en el caso de que sigas comiendo 3 ó 4 pasteles para merendar, en unas semanas puedes encontrarte con que los niveles de azúcar han aumentado, y tu peso también», que decirle: «Mira, que como me sigas comiendo pasteles para merendar...» o «Si sigues comiendo...». Y, desde luego, evitando también los juicios de valor: «... devorando pasteles...», «... comiendo sin control...», «... poniéndote hasta arriba de pasteles...».

NOTA IMPORTANTE

Observe como en este seguimiento, le animo que haga tantas cosas (4) cuando la aplicación del Decálogo ha sido un éxito, como cuando no lo ha sido. El mensaje es claro: Hay que aprovechar la ocasión cuando las cosas salen bien para reforzarlas, mantenerlas y consolidarlas; evitando el riego, tan frecuente, de morir de éxito, y pensar que una vez conseguido el cambio ya está todo hecho y el cambio se mantendrá indefinidamente sin más.

EJEMPLOS

A fin de facilitar el entrenamiento necesario para poner en práctica con éxito la Tabla de gimnasia social presentada en esta obra, en las siguientes páginas vamos a ofrecer:

a. Un ESQUEMA BÁSICO de la Tabla de gimnasia social, en forma de Decálogo de petición de cambio.

b. Cinco TABLAS DE GIMNASIA SOCIAL CUMPLIMENTADAS, con 5 ejemplos concretos de Decálogos de petición de cambio.

c. Tres TABLAS DE GIMNASIA SOCIAL PARA CUMPLIMENTAR, con 3 ejemplos propuestos para que lector pueda resolverlos mediante la realización de Decálogos de petición de cambio específicos.

Esquema básico de la Tabla de gimnasia social aplicada, en forma de Decálogo de petición de cambio

1. Buscar el mejor MOMENTO posible (cuándo, dónde, cuánto)
2. Ir de 1 en 1 (pedir sólo 1 cambio cada vez)
3. Preparar... ¡y ESCRIBIR los puntos 4 al 10!

“

4. Empezar con algo POSITIVO (reforzándolo)
5. Describir CONCRETAMENTE la CONDUCTA CLAVE («Cuando...»)
6. Citar las CONSECUENCIAS de la conducta clave ¿cuál es el PROBLEMA (para el otro)?
7. Ponerse en el LUGAR DEL OTRO, desactivando argumentos («Entiendo que...»)
8. Asumir (si la hay) PROPIA RESPONSABILIDAD (la de quien PIDE el Cambio) en el PROBLEMA («Tal vez yo...»)
9. Pedir CAMBIO («¿Qué podemos hacer para que...?»)
10. Ofrecer ALTERNATIVAS de cambio («¿Qué te parece si...?, ¿o si...?, ¿o...?»)

”

Cinco **tablas de gimnasia social cumplimentadas**, con 5 ejemplos concretos de Decálogos de petición de cambio

1. Decálogo con HIJO: Antonio, 22 años, recién llegado a una Universidad Pública

(1) Momento: Mediodía de un domingo. Acabamos de ver juntos por televisión, el final de una carrera de motos. Estamos los dos solos en el salón, sentados en el sofá.

(2) Cambio: Cada vez dedica más tiempo a chatear por Internet con sus amigos y amigas; y cada vez dedica menos tiempo a estudiar.

(3) Le diré lo que previamente había preparado y escrito:

“

(4) «Antonio, me he dado cuenta de que has trabajado duro en la facultad este trimestre y que, además de la mejora en las notas, la calidad de tus trabajos lo demuestran. Felicidades, de verdad. También me gustará decirte algo más, y es que

(5) »cuando chateas con tus amigos y amigas en lugar de estudiar,

(6) »se te hace más difícil seguir el ritmo de las clases y entregar a tiempo las tareas que te piden.»

(7) «Entiendo que el primer año en la universidad es complicado, por la novedad que representa y también por la intensidad del esfuerzo que requiere. Además, sé que cuando te pones a chatear, sueles perder la noción del tiempo.»

(8) «Tal vez podría haberte comentado ese riesgo de «descoloque» antes de que empezaras. En todo caso,

(9) »¿qué crees que podemos hacer para que puedas seguir el ritmo de las clases y entregar a tiempo las tareas que te piden?»

El punto 10 es el as en la manga que tenemos y que sólo utilizaremos cuando las respuestas a la pregunta del punto 9 no han sido satisfactorias en relación con la resolución del problema planteado en el punto 6.

(10) «¿Qué te parece si pactamos unos horarios concretos para chatear,
»o si chateas después de haber hecho las tareas de la facultad,
»o si chateas sólo el fin de semana?»

2. Decálogo con COMPAÑERO DE TRABAJO: Manuel, 48 años, llevamos 10 trabajando juntos en la misma empresa

(1) Momento: A media mañana de un viernes, lo invito a un tomar un café en la cafetería de la empresa.

(2) Cambio: Cuando me habla usa un tono de voz elevado que me transmite sensación de enfado y me resulta agresivo.

(3) Le diré lo que previamente había preparado y escrito:

“

(4) «Manuel, te agradezco que tengas un momento para hablar conmigo. Te aprecio de veras y precisamente por ello, me gustaría comentarte que

(5) »cuando me hablas con ese tono de voz,

(6) »me da la sensación de que estás enfadado conmigo, yo me siento agredido y sinceramente no les dedico a tus aportaciones la atención y el interés que me gustaría y que se merecen.»

(7) «Entiendo que te apasiona tu trabajo y que a otras personas sí les pueda resultar estimulante un tono así; y

(8) »tal vez yo estoy un poco más sensible a estos temas por algunas lecturas que he hecho últimamente al respecto. Por eso, me gustaría preguntarte...

(9) »¿qué crees que podemos hacer para que tus aportaciones obtengan la atención que se merecen y tengamos entre nosotros una relación aún más fluida y agradable?»

El punto 10 es el as en la manga que tenemos y que sólo utilizaremos cuando las respuestas a la pregunta del punto 9 no han sido satisfactorias en relación con la resolución del problema planteado en el punto 6.

(10) «¿Qué te parece si durante unos días intentas utilizar conmigo un tono de voz más suave,
»o si grabamos tu voz cuando te diriges a mí y luego lo analizamos juntos,
»o si yo te hablo durante unos días en ese tono y me cuentas luego cómo te has sentido?»

3. Decálogo con PAREJA: Pepe, mi pareja desde hace 2 años

(1) Momento: Después de cenar, estamos los dos leyendo sendos libros y suena de fondo en el CD una música suave que hemos escogido entre los dos.

(2) Cambio: Su aportación a las tareas domésticas es menor que la que le correspondería si el reparto fuera realmente equitativo.

(3) Le diré lo que previamente había preparado y escrito:

“(4) «Amor, desde hace unos días tengo ganas de comentarte algo.»

(5) «Me he dado cuenta de que evitas hacer algunas tareas domésticas y cuando eso pasa,

(6) »yo me siento mal, enfadada, discutimos y solemos acabar discutiendo y malgastando el rato que estamos juntos.»

(7) «Comprendo que puede haber algunas tareas domésticas que te gusten menos. La verdad es que algunas son bastantes pesaditas. Además,

(8) »quizás yo estoy especialmente sensibilizada sobre este tema por todo lo que he visto, por mi trabajo profesional, en muchos hogares.»

(9) «Amor, ¿qué crees que podemos hacer para no enfadarnos ni discutir por estos temas y poder así disfrutar más del poquito tiempo que compartimos?»

El punto 10 es el as en la manga que tenemos y que sólo pondremos sobre la mesa cuando las respuestas a la pregunta del punto 9 no han sido satisfactorias en relación con la resolución del problema planteado en el punto 6.

(10) «¿Qué te parece si hacemos un listado detallado con las tareas que tenemos en casa y nos las repartimos de forma equitativa, teniendo en cuestan también los gustos de cada uno,
»o si contratamos a una persona para que nos ayude y pagamos la factura entre los dos,
»o si contratamos a una persona para que haga tu parte y la pagas tú de tu bolsillo?»

4. Decálogo con MADRE: Juana, mi madre. Acaba de cumplir 77 años, y tiene algunos problemas de movilidad y dolores osteoarticulares varios

(1) Momento: Tarde de un día laborable. La he pasado a visitar y está sola en casa leyendo una novela.

(2) Cambio: Cada vez sale menos de casa y se queda sentada en el sofá leyendo o mirando la televisión.

(3) Le diré lo que previamente había preparado y escrito:

“

(4) «Mamá, la verdad es que es una alegría verte devorar esa novela con tanto interés. Se nota que te encanta. Ahora, que tenemos un momento de tranquilidad y de intimidad, me gustaría decirte que

(5) »cuando no sales a pasear tanto como hacías antes y te quedas en casa viendo la televisión o leyendo,

(6) »no refuerzas la musculatura como te aconsejó el médico y tus dolores se agraven. Además ves menos a tus amigas.»

(7) «Entiendo que, a veces, da pereza arreglarse para salir y además, es verdad que hay novelas como ésta que

estás leyendo ahora o algunas series de televisión que acaban por enganchar.»

(8) «Tal vez yo no te he recordado los consejos del médico tanto como me hubiera gustado; pues ya sabes lo liado que he estado últimamente.»

(9) «Mamá ¿qué crees que podemos hacer para que mejore tu musculatura, te duelan menos los huesos y puedas disfrutar más de la compañía de tus amigas?»

El punto 10 es el as en la manga que tenemos y que sólo utilizaremos cuando las respuestas a la pregunta del punto 9 no han sido satisfactorias en relación con la resolución del problema planteado en el punto 6.

(10) «¿Qué te parece si te apuntas a alguna de las sesiones de yoga o taichi que hacen en el barrio,
»o si te compras algún apartado que te permita hacer un ejercicio suave como andar mientras ves la televisión,
»o si contratas a un fisioterapeuta para que venga a casa y te ayude a mejorar tu musculatura?»

5. Decálogo con JEFE: Pedro, 48 años, mi jefe directo. Llevamos 5 años trabajando juntos

(1) Momento: En su despacho, después de una reunión animada y exitosa en la que hemos revisado los objetivos logrados en el último año.

(2) Cambio: No refuerza de forma explícita mis esfuerzos y logros.

(3) Le diré lo que previamente había preparado y escrito:

“

(4) «Pedro, la verdad es que me encantan las reuniones contigo. Son ágiles, concretas y además, empiezan y acaban a su hora. Un lujo. Y para que no muramos de éxito, también tengo ganas de comentarte desde hace algún tiempo que

(5) »cuando no refuerzas, de forma clara y explícita, mis esfuerzos y logros,

(6) »me siento desmotivado y algo triste; como si me faltara algo.»

(7) «Entiendo que no tienes por costumbre hacerlo y que si no dices nada malo puede suponerse que la cosa va bien y que estás satisfecho con mi trabajo. Además, reconozco que

(8) »a lo mejor, aprovechando la confianza que te tengo, me estoy metiendo en camisa de once varas con este comentario. En todo caso, sí que me gustaría preguntarte sinceramente

(9) »¿qué piensas que podemos hacer para que la satisfacción de ambos sea más patente y sigamos trabajando cada vez con más motivación?»

El punto 10 es el as en la manga que tenemos y que sólo utilizaremos cuando las respuestas a la pregunta del punto 9 no han sido satisfactorias en relación con la resolución del problema planteado en el punto 6.

(10) «¿Qué te parece si durante unos días intentas reforzarme cuando veas algo positivo en mi conducta y yo te voy diciendo cómo me siento,
»o si intentas reforzar en casa a tus hijos y a tu pareja y analizas luego qué efectos ha tenido,
»o si yo te refuerzo durante unos días y me cuentas luego cómo te has sentido?»

Tres **tablas de gimnasia social para cumplimentar**, con 3 ejemplos propuestos para que lector pueda resolverlos mediante la realización de Decálogos de petición de cambio específicos

1. Decálogo con HIJA: Luna

Perfil:
14 años. Hija primogénita con una hermana dos años menor.

+ Trata con respeto a su hermana.
+ Sabe escuchar.
+ Sabe flexibilizar sus peticiones.
+ La gusta compartir sus ideas con el resto de la familia.

Conducta KO (lo que hace mal/mejorable):
No suele reforzar a su hermana cuando ésta lleva a cabo con éxito alguna de las tareas encomendadas (por ella misma o por los padres). Tampoco tiene por costumbre autorreforzarse por sus propios logros.

Usted es el padre/madre de Luna, y ha pensado que después de:

a. Haber VUELTO A PENSAR para que sus propias emociones no le traicionen (Recordar la pregunta clave presentada en el Ejercicio 0: Calentamiento ¿Cuál es honestamente mi objetivo?; y revisar el libro Gimnasia Emocional. Pasamos a la acción).

b. Haber identificado los factores que influyen en la conducta KO de Luna (a través del verbo PREGUNTAR y del verbo ESCUCHAR: Ejercicios 1 y 2 de la Tabla de gimnasia social).

c. Haber creado una buena relación (mediante los verbos clave de comunicación: Ejercicios 1, 2, 3, 4, 5 y 6 de la Tabla de gimnasia social).

Ha llegado el momento de pedirle un cambio con el Decálogo aquí presentado. ¡Adelante!

(1)

(2)

(3) Escribir los puntos 4 al 10

“

(4)

(5)

(6)

(7)

(8)

(9)

Recuerde que *el punto 10 es el as en la manga que tenemos y que sólo utilizaremos cuando las respuestas a la pregunta del punto 9 no han sido satisfactorias en relación con la resolución del problema planteado en el punto 6.*

(10)

2. Decálogo con PAREJA: Ángela

Perfil:

35 años, es mi pareja desde hace 5 años y tenemos una hija, María, de 3 años,

+ En el hogar es una persona muy organizada y cuidadosa.
+ Sabe escuchar.
+ Se entusiasma con su trabajo y con sus tareas.
+ Le gusta disfrutar de los momentos de intimidad familiar.

Conducta KO:

Cambia los objetos de adorno de la casa sin consultarme previamente. O pone algunos nuevos sin decirme nada al respecto.

Usted, lector, es la pareja de Ángela y ha pensado que después de:

a. Haber VUELTO A PENSAR para que sus propias emociones no le traicionen (Recordar la pregunta clave presentada en el Ejercicio 0: Calentamiento ¿Cuál es honestamente mi objetivo?; y revisar el libro Gimnasia Emocional. Pasamos a la acción).

b. Haber identificado los factores que influyen en la conducta KO de Luna (a través del verbo PREGUNTAR y del verbo ESCUCHAR: Ejercicios 1 y 2 de la Tabla de gimnasia social).

c. Haber creado una buena relación (mediante los verbos clave de comunicación: Ejercicios 1, 2, 3, 4, 5 y 6 de la Tabla de gimnasia social).

Ha llegado el momento de pedirle un cambio con el Decálogo aquí presentado. ¡Adelante!

(1)

(2)

(3) Escribir los puntos 4 al 10

“

(4)

(5)

(6)

(7)

(8)

(9)

Recuerde que *el punto 10 es el as en la manga que tenemos y que sólo utilizaremos cuando las respuestas a la pregunta del punto 9 no han sido satisfactorias en relación con la resolución del problema planteado en el punto 6.*

(10)

3. Decálogo con PADRE: Francisco

Perfil:

75 años, convive con su mujer Elena (dos años más joven que él). Viven solos y tienen 3 hijos (y 2 nietos) que los visitan con asiduidad.

+ Trata con mucho cariño a los nietos.
+ Ha sabido organizarse muy bien la jubilación y el tiempo de ocio.
+ Comparte aficiones con amigos.
+ La gusta salir a pasear y a bailar con su mujer.

Conducta KO:

Toma decisiones importantes en el ámbito económico-familiar sin consultar a su mujer.; y ella se queja habitualmente de este hecho.

Usted, lector, es el hijo/hija de Francisco, y ha pensado que después de:

a. Haber VUELTO A PENSAR para que sus propias emociones no le traicionen (Recordar la pregunta clave presentada en el Ejercicio 0: Calentamiento ¿Cuál es honestamente mi objetivo?; y revisar el libro Gimnasia Emocional. Pasamos a la acción).

b. Haber identificado los factores que influyen en la conducta KO de Luna (a través del verbo PREGUNTAR y del verbo ESCUCHAR: Ejercicios 1 y 2 de la Tabla de gimnasia social).

c. Haber creado una buena relación (mediante los verbos clave de comunicación: Ejercicios 1, 2, 3, 4, 5 y 6 de la Tabla de gimnasia social).

Ha llegado el momento de pedirle un cambio con el Decálogo aquí presentado. ¡Adelante!

(1)

(2)

(3) Escribir los puntos 4 al 10

“

(4)

(5)

(6)

(7)

(8)

(9)

Recuerde que *el punto 10 es el as en la manga que tenemos y que sólo utilizaremos cuando las respuestas a la pregunta del punto 9 no han sido satisfactorias en relación con la resolución del problema planteado en el punto 6.*

(10)

EPÍLOGO

Dos Posdatas con P

Sí, pero

Con frecuencia la palabra «pero» surge de forma automática, en las relaciones interpersonales de nuestro entorno cultural. Y por ello, es importante recordarle al lector que el famoso «pero» es una conjunción adversativa; es decir, que no se trata de una palabra que sólo describa o que pueda servir como nexo de unión inocente entre conceptos o frases. Por el contrario, la palabra «pero» compara, interpreta, juzga, y valora.

Si un padre está hablándole a su hija adolescente y le dice, en un momento determinado: «... porque las relaciones sexuales placenteras pero sin penetración...» ¿qué tipo de mensaje le está transmitiendo respecto a ese tipo de prácticas?: ¿que son igual de placenteras las relaciones sexuales con penetración y las relaciones sexuales sin penetración, o que, por el contrario son más placenteras las relaciones sexuales con penetración?

Además, la palabra «pero» tiene tal potencia en nuestro lenguaje y en nuestra cultura que suele «eliminar» las palabras que le preceden. Por esta razón le sugiero que evite su uso especialmente en dos momentos clave de la comunicación:

a. Después de empatizar:

Si después de la frase empática correspondiente se utiliza el «pero» («entiendo que esto requiere un esfuerzo importante, pero es tu obligación hacerlo cuanto antes») los grandes beneficios que se buscaban con la empatía (Ejercicio 3: Empatizar) se perderán y a la otra persona le impactará especialmente el «golpe negativo» que representa la partícula adversativa y lo que le sigue.

b. Después de reforzar:

Si tras decirle a un compañero de trabajo una frase reforzante del tipo «me gustó la intervención que hiciste en la reunión», se añade a continuación: «pero, la verdad, me resultó un poco larga y pesada», se perderán los objetivos que se buscaban reforzando (Ejercicio 5: Reforzar) y lo que quedará será una sensación negativa que desmotivará al compañero.

Una posible vacuna preventiva frente al uso involuntario de la palabra «pero» consiste en que el lector se pregunte:

«¿Qué busco yo cuando me comunico con esa persona?»
«¿Cuál es, honestamente, mi objetivo?»
y...
«¿Qué voy a obtener si utilizo el «pero»?»
«¿Es eso precisamente lo que busco?»

Perdón, lo siento

Parece que todos nos equivocamos. El que esto escribe, desde luego que sí. Y desde hace algunos años reivindicamos el derecho a la imperfección, haciéndolo compatible; eso sí, con los intentos de ir mejorando cada día como padres, madres, profesionales, hijos, hermanos, amigos, etc. Por otro lado, cuánto nos cuesta reconocer estos errores, qué difícil nos resulta sentarnos con nuestro hijo y decirle: «Lo siento, el otro día me equivoqué y me gustaría disculparme».

¡Cuántos miedos nos impiden pedir perdón! Miedo a perder poder, autoridad, jerarquía. Miedo a que el otro se ensañe con nosotros. Miedo a parecer y sentirse débil. Y sin embargo cuánta credibilidad y confianza ganamos al asumir nuestros errores y pedir perdón. Y qué útil resulta hacerlo para deshacer entuertos, limar asperezas, recuperar relaciones y aclarar malos entendidos.

Le animo, pues, querida lectora, querido lector, a entrenar frente a un espejo (y en la más estricta intimidad) la siguiente frase:

«Perdón, lo siento»
«Perdón, lo siento»
«Perdón, lo siento»

Gracias (por la frase y por no poner un «pero» detrás).

Comunicación honesta

Cuando alguien que no es actor profesional hace teatro al comunicarse con los demás queda agotado. Dado que no conoce las técnicas teatrales (se requieren años de estudio y entrenamiento para dominarlas) lo hace a base de riñones, de sobreesfuerzo. Además, la otra persona nota enseguida, especialmente por los aspectos no verbales (musicales) de la comunicación, que está haciendo teatro (que está haciendo como si…, pero que en el fondo es que no). La comunicación teatral por tanto no funciona, pues no sólo no logra los objetivos que pretendía, sino que a veces incluso consigue los contrarios y que la otra persona se enfade o se sienta ofendida. Quizás se puede engañar al otro (un familiar, un amigo, etc.) unos minutos, pero desde luego enseguida se les ve el plumero a los presuntos actores.

Muchas veces el uso de la comunicación teatral no es por mala fe, ni por deseos de engañar o fastidiar a la otra persona. Simplemente ocurre que el ritmo frenético que llevan algunas personas les hace poner, de forma totalmente inconsciente, el piloto automático de la comunicación; y, entonces, esa comunicación (que, en el fondo, es probablemente verdadera y honesta) le suena al interlocutor falsa, teatral y, por tanto, no produce los efectos buscados.

Por eso, para evitar ese piloto automático que hace que la comunicación suene poco creíble, es por lo que le recomiendo que

antes de comunicarse, sea con quien sea, se haga a sí mismo la gran pregunta-vacuna:

¿Cuál es, honestamente, mi objetivo cuando ahora me comunique con...?

Además de esta pregunta clave que es útil en cualquier momento del proceso de la comunicación, sugiero que también utilice un par de micro-vacunas para evitar que 2 verbos tan importantes como EMPATIZAR y REFORZAR puedan sonar teatrales y, por tanto, falsos:

Antes de empatizar, pregúntese por favor:

¿Creo, de verdad, que María pueda sentir ese miedo ante...?

Y antes de reforzar, pregúntese por favor:

¿Pienso, honestamente, que eso que ha hecho Juan es reforzable?

Si la respuesta a estas preguntas es SÍ, ¡adelante! empatice y refuerce con toda tranquilidad. Está comunicándose honestamente y obtendrá los enormes beneficios que cada uno de estos verbos le proporciona (Ejercicios 3 y 5 de la Tabla de gimnasia social). Por el contrario, si la respuesta es «no», propongo que no empatice ni refuerce. Es mejor no hacerlo, que hacerlo teatralmente. Pues en este último caso, además de no conseguir los objetivos que se buscan, se pierde credibilidad y confianza.

Reciprocidad

Dice el refranero popular que «quien siembra vientos recoge tempestades». De lo que no habla, sin embargo, es de la otra cara de la moneda: «quien siembra tranquilidades recoge calmas». Ya quedó de manifiesto en nuestra obra anterior (*Gimnasia Emocional. Pasamos a la acción*) que las emociones, igual que la gripe, también se contagian; tanto unas (ansiedad, rabia, impotencia) como otras (alegría, entusiasmo, tranquilidad). Lo mismo ocurre con los comportamientos: tanto se contagian conductas como agredir, culpar, menospreciar como conductas como preguntar, escuchar, empatizar, resumir, reforzar, retroalimentar.

De ahí, que le recomiende encarecidamente que siembre estos 6 verbos que se han ido presentado en los distintos ejercicios del presente libro. Tanto por los efectos beneficiosos que tienen en su entorno, como por las ventajas que para nosotros mismos van a tener en el futuro: «¡Cómo puedo esperar que mi hijo entienda un error que yo he cometido, si yo antes no he entendido sus miedos, sus temores, sus fallos, y sus errores!».

Es poco probable y yo diría que incluso poco honesto, pedir a los demás que nos pregunten cuando tengan alguna duda, o que nos escuchen cuando les contamos, o que nos entiendan cuando nos quejamos, o que nos refuercen cuando hacemos bien las cosas, si

antes nosotros no hemos aplicado cada uno de esos verbos. Alguien tiene que poner en marcha la reciprocidad «positiva». Hagámoslo nosotros, por nuestro propio beneficio, y por el de los demás (cuadrante inteligente, que diría Cipolla).

Entrenamiento

Las primeras veces que llevamos a cabo una actividad nueva o ponemos en práctica una habilidad no ejercida anteriormente, nos sentimos raros, poco naturales; incluso, las personas que nos rodean nos lo dicen a veces. Esto es absolutamente normal, y todos sabemos que la forma inteligente de naturalizarlo no es dejar de hacerlo («como sueno raro reforzando a mi hija voy a dejar de hacerlo, será que esto del refuerzo no va conmigo»), sino entrenarlo a fondo e irlo incorporando al estilo propio y personal de cada uno. Lo hacemos a la hora de aprender a conducir un automóvil, y sería estupendo que ya lo hiciéramos también a la hora de comunicarnos con los demás.

Goleman lo explica muy bien y de forma muy gráfica al hablar del recableado mental; esto es, del proceso mediante el cual, y a través del entrenamiento, se consigue que las nuevas conexiones neuronales creadas al poner en marcha una nueva forma de hacer (preguntar con esas letras y esas músicas, reforzar de ese modo y en ese momento, etc.), se mantengan, se consoliden y los cambios comportamentales subsiguientes permanezcan y acaben automatizándose. Picasso lo decía a su manera cuando le preguntaban si creía en las musas. Recordemos la respuesta del genial pintor: «Por supuesto que creo en las musas; ahora bien, prefiero que cuando vengan me encuentren trabajando».

Para desarrollar los músculos vamos al gimnasio o en casa hacemos la tabla de gimnasia correspondiente. Un día y otro día y otro día. Al cabo de unas semanas ya empezamos a ver los resultados, y los que nos rodean también. Del mismo modo, para desarrollar la musculatura social hace falta entrenar y entrenar y entrenar. Pasado un tiempo, todos lo notarán, todos lo disfrutarán. Empezando por uno mismo, claro.

Tecnología punta (y todo un arte)

Comunicarse es un arte. Y aplicar adecuadamente todos y cada uno de los 6 verbos presentados en la Tabla de gimnasia social es también un verdadero arte. Podemos convertirnos, si no lo somos ya, en verdaderos artistas, cuando, por ejemplo, a la hora de afrontar una situación conflictiva con nuestra pareja, escojemos el mejor momento para hacerlo, preguntamos sobre razones y motivos, empatizamos con las dudas y temores de la otra persona, reforzamos sus logros y esfuerzos, y proponemos alternativas y soluciones. Cada proceso comunicativo, cada verbo ejercitado, cada letra y cada música, constituye una oportunidad de realizar pequeñas (y, a veces, grandes) obras artísticas.

Además, cada vez más nos comunicamos con personas provenientes de otras culturas con otros valores y otras creencias; incluso con formas distintas de comunicarse (tanto a nivel verbal –letras– como a nivel no verbal –músicas–). En este sentido, será especialmente útil el uso adecuado del verbo Retroalimentar (Ejercicio 6 de la Tabla) para ir verificando la buena marcha del proceso comunicativo y poder incorporar los cambios que sean necesarios para mejorarlo ¿Cuál es la reacción del interlocutor cuando me acerco y lo toco? ¿y cuando lo miro a los ojos?

Se habla mucho en estos tiempos de tal o cual tecnología punta, haciendo referencia a las últimas innovaciones en aparatos que

realizan pruebas médicas y análisis casi de ciencia ficción, o a las máquinas más sofisticadas para llevar a cabo ésta o aquella tarea (sea en el ámbito doméstico o en el ámbito bélico, por poner dos ejemplos extremos). Sinceramente, a estas alturas de la vida y de mi vida, puedo afirmar que no conozco nada más complejo, difícil y apasionante que comunicarse con los otros: madre, padre, pareja, hijos, amigos, familiares, maestros, discípulos, compañeros, jefes, subordinados, otros ciudadanos. Esa comunicación es también, y sin lugar a dudas, una verdadera tecnología punta; y, por ello, para que pueda dar los magníficos frutos deseados será fundamental:

1. Leerse a fondo el manual de instrucciones (lo tiene entre las manos).

2. Empezar a entrenar, a medida que lee el manual, los distintos ejercicios que se le plantean.

3. Una vez leído el libro, ir incorporando, poco a poco, la Tabla de gimnasia social en su propio día a día (personal y profesional), evaluando cada actuación para reforzar lo que salga bien y buscar alternativas de mejora en los aspectos menos exitosos.

Si sigue este estimulante proceso podrá pedirle a cada uno de los 6 verbos presentados que le dé los maravillosos beneficios que real-

mente puede ofrecerle. En caso contrario; es decir si, por ejemplo, en lugar de decir «me gustaría que...» dice «quiero que...»; o en lugar de usar la copulativa (y) usa la disyuntiva (o) o la adversativa (pero) no podrá, honestamente hablando, pedirle a esta Tabla de gimnasia social que le dé dichos beneficios. De igual forma que no se los podríamos pedir a la sofisticada máquina que hace tal prueba diagnóstica en un hospital si en lugar de tocar el botoncito verde se toca el rojo o el amarillo. Lo dicho, tecnología punta.

Y para acabar

Y acabar bien…

Oriol Vall que se ocupa de los recién nacidos en un hospital de Barcelona, dice que el primer gesto humano es el abrazo. Después de salir al mundo, al principio de sus días, los bebés manotean, como buscando a alguien.
Otros médicos, que se ocupan de los ya vividos, dicen que los viejos, al fin de sus días, mueren queriendo alzar los brazos. Y así es la cosa, por muchas vueltas que le demos al asunto, y por muchas palabras que le pongamos. A eso, así de simple, se reduce todo:
Entre dos aleteos, sin más explicación, transcurre el viaje.

EDUARDO GALEANO
El viaje

BIBLIOGRAFÍA

- Bayés R. El reloj emocional. La gestión del tiempo interior. Alienta: Barcelona, 2007.
- Bimbela JL. Gimnasia Emocional. Pasamos a la acción. Escuela Andaluza de Salud Pública: Granada, 2008.
- Bimbela JL. Cuidando al profesional de la salud. Habilidades emocionales y de comunicación. 8ª ed. Escuela Andaluza de Salud Pública: Granada, 2007.
- Bimbela JL, Navarro B. Cuidando al formador. Habilidades emocionales y de comunicación. 2ª ed. Escuela Andaluza de Salud Pública: Granada, 2007.
- Bimbela JL. Si, pero. Gaceta Sanitaria, 2004; 18(3):252.
- Bimbela JL. ¡Y encima, tengo que reforzarlo! Gaceta Sanitaria, 2005; 19(1):89.
- Bimbela JL. Esto no es teatro. Gaceta Sanitaria, 2005; 19(6):495.
- Bimbela JL. Calidad, calidad y calidad. Gaceta Sanitaria, 2006; 20(5):418.
- Borrell F. Comunciar bien para dirigir mejor. Gestión 2000: Barcelona, 2001.

- Cardús S. Bien educados. Una defensa útil de las convenciones, el civismo y la autoridad. Paidós: Barcelona, 2006.
- Cipolla C.M. Allegro ma non troppo. Grijalbo Mondadori: Barcelona, 1991.
- Costa M, López E. Manual para la ayuda psicológica. Dar poder para vivir. Pirámide: Madrid, 2006.
- Costa M, López E. Los secretos de la dirección. Manual práctico para dirigir organizaciones y equipos. Pirámide: Madrid, 2000.
- Cruz J. Contra la sinceridad. Martínez Roca: Barcelona, 2000.
- Ekman P. ¿Qué dice ese gesto? Integral RBA Libros: Barcelona, 2004.
- Espinosa A. El mundo amarillo. Grijalbo: Barcelona, 2008.
- Galeano E. El libro de los abrazos. Siglo XXI de España Editores: Madrid, 2003.
- Goleman D. Inteligencia social. Kairós: Barcelona, 2006.
- Goleman D, Boyatzis R, Mckee A. El líder resonante crea más. Barcelona: Plaza y Janés, 2003.
- Greenberg D. Por fin, libres. Educación democrática en Sundbury Valley School. M. Fuentes y J. Herrero editores: Jávea, 2003.
- Grijelmo A. La seducción de las palabras. Grupo Santillana de editores: Madrid 2000.

- Jovell AJ. Liderazgo afectivo. Alienta Editorial: Barcelona, 2007.
- Jovell AJ. La confianza. En su ausencia no somos nadie. Plataforma Editorial: Barcelona, 2007.
- Marina JA. Aprender a convivir. Ariel: Barcelona, 2006.
- Millán JA. Perdón, imposible. Guía para una puntuación rica y consciente. RBA libros: Barcelona, 2005.
- Millán JA, Urberuega E. ¡Me como esa coma! RBA libros: Barcelona, 2007.
- Morgado I. Emociones e inteligencia social. Ariel: Barcelona, 2007.
- Sennet R. El respeto. Sobre la dignidad del hombre en un mundo de desigualdad. Anagrama: Barcelona, 2003.
- Soler J, Conangla M.M. Sin ánimo de ofender. RBA libros: Barcelona, 2007.
- Trias F. Relatos absurdos. Urano: Barcelona, 2006.

APÉNDICE

Esquema básico de la Tabla de gimnasia social aplicada, en forma de Decálogo de petición de cambio

1. Buscar el mejor MOMENTO posible (cuándo, dónde, cuánto)
2. Ir de 1 en 1 (pedir sólo 1 cambio cada vez)
3. Preparar... ¡y ESCRIBIR los puntos 4 al 10!

“

4. Empezar con algo POSITIVO (reforzándolo)
5. Describir CONCRETAMENTE la CONDUCTA CLAVE («Cuando...»)
6. Citar las CONSECUENCIAS de la conducta clave ¿cuál es el PROBLEMA (para el otro)?
7. Ponerse en el LUGAR DEL OTRO, desactivando argumentos («Entiendo que...»)
8. Asumir (si la hay) PROPIA RESPONSABILIDAD (la de quien PIDE el Cambio) en el PROBLEMA («Tal vez yo...»)
9. Pedir CAMBIO («¿Qué podemos hacer para que...?»)
10. Ofrecer ALTERNATIVAS de cambio («¿Qué te parece si...?, ¿o si...?, ¿o...?»)

”

El papel libre de cloro elemental (ECF) utilizado para la impresión de este libro cuenta
con la garantía de que proviene de un bosque gestionado de manera sostenible.

La Escuela Andaluza de Salud Pública se compromete así con la conservación
del medioambiente y la gestión sostenible de los bosques del planeta.

Se compromete, en definitiva, con las generaciones futuras,
con sus derechos, con su patrimonio y con su salud.

Gimnasia Social

LA PRÁCTICA

MONOGRAFÍAS EASP

En este siglo de avances tecnológicos espectaculares e inimaginables, ha llegado el momento de usar la tecnología más innovadora, avanzada y eficaz para la convivencia, la supervivencia y la felicidad: la comunicación interpersonal.

En los últimos años se lee mucho sobre la comunicación humana y sobre sus enormes posibilidades para el desarrollo personal y social. Algunos de los libros dedicados a estos temas han sido incluso verdaderos *bestsellers.* Sin embargo, si observamos lo que ocurre a nuestro alrededor en los hogares, en las escuelas e institutos, en los parlamentos, en los debates televisivos, en la calle, podemos percibir que cada vez nos comunicamos peor, con más sobrentendidos y más malos entendidos; utilizando mucho el «yo» y mucho menos el «tú» o el «nosotros», usando con mucha frecuencia verbos como exigir u ordenar, y con muy poca verbos como pedir, sugerir o proponer.

Una vez más, como ya ocurrió en su momento con la inteligencia emocional, nos quedamos en la teoría y nos falta mucha práctica. Estamos en los dichos y no hemos pasado aún a los hechos. Es el momento.

Este no es un libro de magia, sino de gimnasia. No es suficiente, por tanto, con que lo leamos (aunque lo hagamos de forma apasionada y lúcida). Es absolutamente imprescindible que durante su lectura y, desde luego, después de la misma, vayamos poniendo en práctica una y otra vez, entrenándolos, los 6 ejercicios propuestos (incluido el calentamiento). Esta es la única manera seria y honesta que conocemos para ir cambiando progresivamente los propios comportamientos haciéndolos cada vez más y más fluidos; para comunicarnos de otra manera con el mundo que nos rodea.

Se aprende haciendo: coja por favor papel y lápiz. Le invitamos a que haga con nosotros este fascinante viaje.

CÓDIGO DE BARRAS