

Competencias Sociales

Gestión de las relaciones: El impacto del lenguaje

Autoras: Carmen García de Leaniz y Olga Cañizares

Índice

Apuntes	3
6.1. El impacto del lenguaje	3
6.2. Preguntas poderosas	12

6.1. El impacto del lenguaje

Cuando leí el libro *El poder de la palabra* de Robert Dilts (2003), me fascinó el título que le da a uno de los apartados del capítulo 1 (*La magia del lenguaje*) y lo que en él expresa. Cito textualmente su reflexión: «El lenguaje constituye uno de los componentes fundamentales a partir de los cuales construimos nuestros modelos mentales del mundo, y puede ejercer una tremenda influencia sobre el modo en que percibimos la realidad y respondemos ante ella. El lenguaje verbal constituye una característica exclusiva de la especie humana, siendo considerado como uno de los principales factores que nos distinguen de las demás criaturas» (Dilts, 2003, p.23).

«¿Cómo es posible que los seres humanos hayan desarrollado esta capacidad especial para el lenguaje? Esta es una pregunta que puede ser respondida al menos de dos maneras: de una manera estructural y de una manera histórica. [...] Cuando la contestamos de una manera estructural, debemos examinar las condiciones biológicas que nos permiten operar en el lenguaje. Esto nos conduce a examinar la estructura de nuestro sistema nervioso y de nuestros órganos vocales y auditivos» (Dilts, 2003, p.54).

Desde el **punto de vista histórico**:

- ▶ Lingüistas y sus teorías de que el cambio sucedió posiblemente en África Oriental y de una única fuente de la que fueron evolucionando el resto de las lenguas.
- ▶ Aquellos que teorizan sobre cómo el lenguaje proviene de un sistema de gestos, en que se mezclaban sonidos vocales, pero que no consiguen explicar cómo apareció el lenguaje desde los gestos.
- ▶ Otras teorías hablan de la evolución de las vocalizaciones instintivas de nuestros antepasados los simios y luego las teorías inespecíficas que postulan por el

aumento de la capacidad craneal y de la inteligencia, acompañados de un avance cultural.

También encontramos teorías religiosas y de otra índole.

Lo que sí sabemos es que el lenguaje cubrió la necesidad del hombre de relacionarse y comunicarse con los demás. Ya hemos visto que somos seres sociales, nuestra mente y nuestro cuerpo está preparado para relacionarse con otros. El lenguaje es uno de esos recursos que somos capaces de generar para conseguir nuestros objetivos.

«El lenguaje nos sirve como medio tanto para representar o crear modelos de nuestra experiencia, como para comunicarnos acerca de los mismos» (Dilts, 2003).

Y Aristóteles lo definía como: «Las palabras habladas son los símbolos de la experiencia mental, mientras que las palabras escritas lo son de las palabras habladas. Del mismo modo que no todos los hombres tienen la misma escritura, tampoco tienen los mismos sonidos hablados. Sin embargo, las experiencias mentales que ambas expresiones directamente simbolizan son las mismas para todo, del mismo modo que lo son todas las cosas de las cuales nuestras experiencias son imágenes».

De esta afirmación, deducimos que las palabras son capaces de revelar y forjar las expresiones mentales. Esto las convierte en instrumentos muy poderosos para el pensamiento y para los procesos mentales conscientes e inconscientes.

Por todo esto, el lenguaje significa una pieza fundamental de nuestra experiencia mental y un fenómeno por medio del cual comunicamos dicha experiencia.

¿Cómo influyen las palabras en nuestro mapa de la realidad?

Aunque ya hemos distinguido en otros temas que existen diferentes tipos de comunicación, aquí estamos focalizados en el lenguaje verbal y, por tanto, en su componente esencial: las palabras.

¿Has pensado el efecto que producen las cosas que dices? **Nuestras palabras son un marco que encuadra nuestra realidad.** Hablar sin observar qué y cómo decimos las cosas, es una de las razones fundamentales de conflictos, rupturas y desavenencias. También de motivaciones, caricias y logros.

Las palabras generan realidades, hasta el punto de que pueden cambiar las que tenemos. Proporcionan a los demás y, en algunos casos a nosotros mismos, nuestras experiencias subjetivas de la realidad. Muchas veces, usar unas u otras palabras, va a cambiar el sentido de lo que queremos decir.

Veamos el impacto que tienen en la realidad, algunas palabras que conectan, **pero**, **y**, **aunque**:

- ▶ Deseo acabar el curso, **pero** tengo algún problema.
- ▶ Deseo acabar el curso **y** tengo algún problema.
- ▶ Deseo acabar el curso, **aunque** tengo algún problema.

Observa cómo cambia la realidad que percibimos en función de una sola palabra. En el primer caso, el «pero» ha borrado la realidad de que deseo acabar el curso para darle fuerza a tengo algún problema. El «pero» es un borrador universal. Cuando colocamos la palabra «pero» en cualquier frase, estamos borrando lo anteriormente expuesto.

La «y» nos deja dos realidades a la vez: deseo acabar el curso y tengo algún problema. En el caso de «aunque» da fuerza a la primera parte de la frase.

Observa en tus conversaciones y en las de los demás. Cuando usamos el «pero» estamos disminuyendo el lado positivo de la afirmación primera y, por tanto, las respuestas que recibimos.

Ahora vamos a ver otro tipo de marco verbal que puede cambiar la motivación de lo que queremos decir.

«Si haces tus deberes, podrás conseguir jugar con el ordenador». Se trata de una frase de causa y efecto. El foco está puesto en un trabajo a realizar a cambio de un momento de relajación y disfrute. La segunda frase es la parte motivadora, aunque la primera parte de la frase ya no sea tan apetecible. Sin embargo, sigue siendo una propuesta unilateral con sentencia.

Ahora vamos a transformar el poder del mismo hecho, haciendo que el ejecutor se involucre con compromiso en la situación: **«¿Quieres jugar con el ordenador hoy? ¿Crees que podrías hacer tus deberes para luego poder disfrutar con tus juegos?».**

Al hacer una pregunta, movilizamos los recursos de la persona para distinguir si quiere o puede abordar nuestro planteamiento. Se obliga a dar una respuesta que confluya con sus deseos y con sus recursos. Estimulamos el compromiso en su respuesta. Hablaremos más adelante del poder de las preguntas.

El poder de los marcos

Cuando hablamos o cuando interpretamos una frase, un hecho, una situación, nuestra percepción está focalizada de forma diferente en función de nuestros pensamientos, creencias experiencias. Desde el punto de vista del lenguaje, llamamos **marco o encuadre** a donde ponemos el foco de atención en nuestra percepción cognitiva.

A medida que tomes conciencia de cómo establecer marcos, focos de atención, te irás dando cuenta de que existen muchas formas de hacerlo. Vamos a practicar aquí un marco muy útil para desarrollar personas:

Marco objetivo vs marco problema

Luisa trabaja en un supermercado como cajera y está teniendo algunos conflictos con sus compañeras, concretamente la relación con una de ellas la somete a mucha tensión por la forma en que su compañera gestiona los problemas. Ana, que así se llama, suele focalizar su atención en el número de personas que cada una atiende y acusa a Luisa de ser lenta, por lo que considera que ella trabaja más.

La conducta que Ana utiliza con Luisa es **agresiva**, acusándole en público y, en ocasiones, llama al responsable de cajas para quejarse de esta situación. Luisa es responsable y cuidadosa con su trabajo y, no sabe cómo gestionar esta situación. Quiere frenar la conducta de Ana, aunque sabe que no puede simplemente quejarse a su jefe.

¿Cómo debería Luisa plantear su petición? Vamos a analizar primero cuál es el objetivo de Luisa.

Tiene dos formas de mirar la situación, desde el marco problema o desde el marco objetivo. Si Luisa decide focalizar su planteamiento desde el **marco problema**, afirmará cosas como:

- ▶ Tengo problemas con Ana.
- ▶ No me gusta que me acuse en público.
- ▶ Me siento agredida por ella.
- ▶ Está lastimando mi bienestar en el trabajo.
- ▶ Sus acusaciones pueden afectar a mi capacidad de promoción.

Si, por el contrario, pone su foco en el **marco objetivo** (frenar a Ana esta conducta) afirmará cosas como:

- ▶ Quiero hablar con Ana para decirle como me siento.
- ▶ Voy a preguntarle que necesita para sentirse mejor conmigo.
- ▶ Hablaré con mi jefe para pedirle apoyo en esta situación.
- ▶ Si las cosas no cambian, pediré un cambio de caja.

En cualquiera de los dos enfoques, habrá un resultado, sin juicios de bueno o malo, solo observa lo que obtienes.

Mientras que orientados al **marco problema**, las respuestas que obtendremos de nuestras afirmaciones solamente reafirmarán la situación de conflicto, en el marco objetivo nuestro lenguaje estimula la búsqueda de recursos para solventar la situación.

Indaga en tus propias experiencias. ¿Te colocas en marcos problemas? ¿Qué pasa si cambias al marco objetivo?

El **marco objetivo** nos induce a **pensar en nuestras metas**, en lo que queremos conseguir y en los recursos que necesitamos para conseguirlo, nos invita a la solución y, por tanto, despierta nuestro sistema motivacional con el deseo de conseguir un cambio.

Por el contrario, el marco problema reforzará nuestra sensación de malestar, argumentará las razones por las que nos sentimos incómodos, presionados y disgustados con una situación. Pone nuestra atención en lo que no funciona, en los errores, en lo que está mal.

Marco-objetivo	Marco-problema
¿Qué es lo que quieres?	¿Qué es lo que está mal?
¿Cómo puedes conseguirlo?	¿Por qué es eso un problema?
¿Cuáles son los recursos disponibles?	¿Qué lo causó?
¿Quién puede ayudarme?	¿Quién es el responsable de ello?

Tabla 1. Comparación entre marco objetivo y marco problema.

En cada situación de crisis, en cada conflicto u obstáculo encontramos la otra cara de la moneda como una oportunidad, incluso un objetivo apetecible.

Vamos a trabajar una vez más con el marco objetivo y el marco problema utilizando diferentes preguntas. Veamos el resultado, cambiando el «por qué» por el «cómo vas tu a ...».

Afirmación	¿Por qué?	Resultado
Eso es demasiado caro	¿Por qué es tan cara esa propuesta?	Juicio – sin solución (marco problema)
Eso es demasiado caro	¿Cómo vas tú a costearlo?	Ampliación marco-búsqueda de solución (marco objetivo)
Esa idea no funcionará	¿Por qué llegas a esa conclusión?	Afianzará la creencia. Se queda en marco problema
Esa idea no funcionará	¿Cómo vas tú a ponerla en marcha de otra forma?	Buscará solución (marco objetivo)

Tabla 2. Marco problema y marco objetivo.

Como ves, cambia totalmente la percepción de la realidad y, por tanto, de nuestra respuesta a los problemas. Cuando tratamos con personas, es fundamental tener esto en cuenta. Según hagamos las preguntas influiremos en la persona de diferente manera.

Otra comparación de marcos lo encontramos entre el **marco aprendizaje versus marco fracaso**, funciona igual que el marco objetivo y marco problema. Cuando en la vida emprendemos proyectos, hay veces que lo que sucede no tiene nada que ver

con lo que esperábamos. Nuestra expectativa se ve frustrada y es entonces cuando hablamos del fracaso.

La propuesta que te hacemos desde la inteligencia emocional es que transformes la palabra fracaso por la palabra resultado. ¿Qué pasa dentro de ti cuando haces este cambio?

Has participado en un campeonato de mus y tu pareja y tu habéis quedado los terceros. Tienes dos opciones, quedarte en un marco fracaso y lamentarte de la situación o cambiar tu pensamiento a un marco aprendizaje y convertir la palabra fracaso en resultado.

Marco aprendizaje	Marco fracaso
¿Qué has aprendido?	¿Qué te ha hecho sentir?
¿Para qué te servirá?	¿Por qué no lo conseguiste?
¿Qué puedes cambiar?	¿Por qué crees que no puedes?
¿Qué más necesitas?	¿Quién o qué es el culpable?

Tabla 3. Ejemplo marco aprendizaje y marco fracaso.

La utilidad del lenguaje

Tres encuadres esenciales para darle utilidad al lenguaje:

- ▶ ¿Para qué hablas?
- ▶ ¿Desde dónde hablas?
- ▶ ¿Qué quieres conseguir con lo que dices?

Estos planteamientos son parte de la propuesta que llevamos haciéndote desde principio del curso: vivir consciente. Antes de hablar, antes de usar el poder de la palabra, hazlo de una forma consciente buscando dentro de ti respuestas a estas preguntas. Cuando las tengas, cuando te sientas en el para qué, el cómo y el qué

adecuado, tus palabras tendrán el efecto que quieres que tengan y te llevarán a conseguir lo que quieras conseguir.

Hablo para...	Hablo desde...	Quiero conseguir...
▶ Generar amor, humor, buen rollo. ▶ Hablar de mí, dejar clara mi posición. ▶ Dar pena. ▶ Generar unión. ▶ Generar confusión. ▶ Agradecer. ▶ Evitar confrontación. ▶ Etc.	▶ La conciencia. ▶ El amor. ▶ La libertad. ▶ La ternura. ▶ La conexión. ▶ La autoridad. ▶ El temor. ▶ El rencor. ▶ La competitividad. ▶ Etc.	▶ Caer bien y no cuidarme a mí mismo. ▶ Que el otro lidere y dejarme llevar. ▶ Un diálogo comprometido. ▶ Solo buen rollo. ▶ Ganar. ▶ Compartir. ▶ Etc.

Tabla 4. Encuadres para otorgar utilidad al lenguaje.

Algunas consideraciones

- ▶ Toda información que percibimos del mundo pasar a través de los cinco sentidos.
- ▶ Las personas tenemos dos niveles de comunicación: consciente e inconsciente.
- ▶ Una persona no puede no comunicarse.
- ▶ Todo comportamiento se orienta a la adaptación.
- ▶ Evitar interpretaciones.
- ▶ El mapa no es el territorio.
- ▶ No existen fracasos en la comunicación, solo se producen resultados.
- ▶ Las personas tienen todos los recursos necesarios para hacer cualquier cambio que deseen.
- ▶ El valor de tu comunicación se encuentra en los resultados que obtienes.
- ▶ Si lo que has hecho hasta ahora no funciona, haz otra cosa.
- ▶ La flexibilidad es clave para avanzar.
- ▶ Las personas hacen lo que hacen lo mejor que saben hacerlo.

10 reglas para una comunicación eficaz

Nos rendimos ante la importancia del lenguaje, de forma consciente o no. Por eso, queremos darte algunas reglas, propuestas por F Luntz, que harán que tu comunicación sea más eficaz.

- ▶ Usar palabras fáciles.
- ▶ Usar frases cortas.
- ▶ Credibilidad.
- ▶ Coherencia.
- ▶ Novedad.
- ▶ Tono.
- ▶ Visualización.
- ▶ Pasión.
- ▶ Usar preguntas.
- ▶ Crear un contexto útil.

6.2. Preguntas poderosas

Las preguntas tienen una extraña cualidad, no pueden dejarse sin respuesta. Obligan a reflexionar sobre la propia experiencia. Las buenas preguntas hacen reflexionar sobre áreas normalmente no visibles para el que responde, dándole la oportunidad de revisar su experiencia y recursos de forma diferente, y de encontrar respuestas que no creía poseer.

Las presuposiciones implícitas en las preguntas

Las preguntas dirigen la atención de quienes las escuchan hacia determinadas cuestiones y, por consiguiente, las apartan de otras. Esto lo consiguen porque toda pregunta contiene alguna presuposición implícita. Una presuposición es una

suposición que tiene que ser aceptada como cierta antes de pasar a la pregunta, es decir, o aceptas la presuposición para responder a la pregunta o tienes que formular una pregunta sobre la pregunta.

Por ejemplo, «¿qué es lo que quieres?» presupone que el oyente quiere algo. Este puede responder lo que quiere o decir que no lo sabe, pero en ambos casos acepta la presuposición de que quiere algo. Si el oyente rechaza la presuposición, respondería «no quiero nada» o cuestionaría la presuposición preguntando «¿qué te hace pensar que quiero algo?».

Por lo tanto, **el arte de formular preguntas poderosas** consiste en incorporar las presuposiciones más potenciadoras que resulte posible. Por presuposiciones potenciadoras se entiende aquellas que ayudan a resolver problemas, a mirar hacia delante, a conectar con los recursos y fortalezas de las personas, orientarlas hacia la acción, etc.

Algunos ejemplos de **presuposiciones que no potencian**, que limitan, serían los siguientes:

- ▶ **«¿Desde hace cuánto tiempo permites que dure esta situación?»**: presupone que el oyente tiene el control de la situación. Si la situación es mala, añade la acusación de haber fracasado en el intento de resolverla. Implícitamente se trata de un reproche, pues se asume que el oyente sabe que la situación es mala y permite que dure.
- ▶ **«¿Por qué me haces esto?»**: contiene la presuposición de que me estás haciendo algo malo, que lo estás haciendo de manera consciente y con una intención dañina.

Algunos ejemplos **de presuposiciones que potencian** serían los siguientes:

- ▶ «**De todos los recursos que tienes, ¿cuál piensas que podría ayudarte más en esta situación?**»: presupone que tienes muchos recursos, que éstos pueden ayudarte en esta situación y que puedes elegirlos.
- ▶ «**¿Qué te impide hacer ese cambio?**»: presupone que está en tu mano hacer el cambio.
- ▶ «**¿Qué puedes aprender de esto?**»: presupone que puedes aprender de la situación.

Cómo formular preguntas poderosas

Las preguntas pueden ser una herramienta muy poderosa para ayudar a una persona a explorar las cuestiones que le importan, que le ocupan o preocupan, y ayudarle a resolverlas, de manera que se genere aprendizaje y autonomía en la persona, pues es ella misma quien lo habrá resuelto.

Para que una pregunta sea «poderosa» es necesario que compartan las siguientes características básicas:

- ▶ Ser **preguntas abiertas** que comiencen por palabras interrogativas. Una pregunta cerrada es aquella que se responde con un sí o un no. Estas no propician la exploración, ni siquiera que la persona comparta sus pensamientos. Las preguntas abiertas propician la reflexión. Suelen empezar por palabras interrogativas como qué, cuánto, cómo, para qué:
 - ¿Qué es lo que quieres?
 - ¿Cuáles son los pasos que vas a dar para lograrlo?
 - ¿Cómo de importante es para ti?

- ▶ Ser preguntas que **orientan al futuro y conducen a la acción**. Las preguntas poderosas **hacen reflexionar** preferentemente **sobre el presente y el futuro**, y orientan a las soluciones y a la acción. Para solucionar una situación no es imprescindible comprender cómo se originó. Las preguntas que empiezan por «por qué», suelen ser menos poderosas porque pueden llevar a reflexionar sobre las causas (en vez de reflexionar sobre las soluciones). También pueden tener implícita una carga de culpa («¿por qué hiciste eso?») y llevar al oyente a una actitud más defensiva, o a justificarse, en vez de a abrirse y pensar en alternativas y acciones de futuro.
- ▶ Ser preguntas que **están libres de juicios y no dirigen**. Las preguntas poderosas son aquellas que **no insinúan la respuesta**, es decir, que no dirigen hacia una respuesta determinada. Las preguntas dirigidas insinúan desconfianza de las capacidades del oyente para responder, lo cual es rápidamente percibido y hace perder confianza. Las preguntas poderosas, no llevan implícitos juicios sobre el oyente o su comportamiento. Un ejemplo de pregunta dirigida que lleva implícito un juicio sería «¿y a ti te parece que lo que has hecho está bien?» Un ejemplo de pregunta no dirigida y libre de juicios sería «¿cuáles crees que son las consecuencias de lo que has hecho, a quiénes afecta y de qué manera?».
- ▶ Ser **preguntas breves, claras y directas**. Evitar acompañar la pregunta de largas introducciones descriptivas, sermones, rodeos, etc.

Ser preguntas que contienen **presuposiciones poderosas** que ayudan al que la recibe. Algunos ejemplos de preguntas poderosas son:

- ▶ «**¿Qué es lo que tú quieres?**»: centra al oyente en sus objetivos personales y presupone que este los tiene.
- ▶ «**¿Qué otras opciones tienes?**»: presupone que el oyente tiene opciones donde elegir.

- ▶ **«¿Qué te aportara lograr eso?»:** permite al que oye identificar los valores, la finalidad de lo que hace.
- ▶ **«¿Qué es lo importante para ti en esto?»:** centra al que oye en los aspectos centrales de la cuestión que trata. Le ayuda también a identificar sus valores.
- ▶ **«¿Qué es lo que estás dispuesto a cambiar para lograr esto?»:** presupone que el cambio es posible y que depende del oyente.
- ▶ **«¿Qué tratabas de conseguir al hacer eso?»:** para el caso de que el que oye ha hecho algo que no salió como esperaba. Se centra en los resultados esperados e indaga sobre la intención, que podía ser buena, aunque el resultado no lo fuera.
- ▶ **«¿Qué puedes aprender de eso?»:** en vez de anclarse en el error la pregunta invita a observarlo desapasionadamente y aprender de él.
- ▶ **«¿Qué harás de forma diferente la próxima vez?»:** misma lógica que la pregunta anterior.
- ▶ **«¿Qué hay de bueno en la situación presente?»:** centra al oyente en los aspectos positivos de la situación que vive en el presente, pues presupone que estos existen.
- ▶ **«¿Qué puedes hacer para que eso cambie?»:** presupone que el oyente puede cambiar las cosas.
- ▶ **«¿Qué te impide emprender la acción?»:** centra al cliente en la acción futura y presupone que si no la ha emprendido ya es porque hay algo que lo impide. Invita al oyente a identificar de manera específica los impedimentos, o a darse cuenta de que no los hay.

- ▶ «¿Qué recursos tienes (conocimientos, habilidades, amigos, familia), que te pueden ayudar a conseguir tu objetivo?»: centra al oyente en conectar con sus fortalezas y con las personas de su entorno que le pueden apoyar para alcanzar su meta.

Beneficios de hacer preguntas poderosas

En definitiva, si prestamos atención, podemos hacer preguntas poderosas que tendrán importantes beneficios para nosotros y para los que nos rodean. Entre otros:

- ▶ Nos permite **influir y ayudar a personas de nuestro entorno** (alumnos, profesores, familiares, amigos) orientándoles hacia sus objetivos, motivaciones, recursos, soluciones, oportunidades de aprendizaje, etc.
- ▶ **Mejora, facilita nuestras relaciones personales**, ya que, implícitamente, estamos demostrando un interés por nuestro interlocutor.
- ▶ Nos **permite reconducir y controlar conversaciones** utilizándolas, por ejemplo, cuando la conversación se vuelve improductiva (dispersión del interlocutor, quejas excesivas). En estos casos, podemos utilizarlas para centrar la atención del interlocutor hacia aspectos más productivos.
- ▶ Son muy útiles también para **obtener *feedback* constructivo** sobre algo que hemos dicho o hecho. ¿Qué es lo que más te ha gustado? ¿Qué cambiarías?
- ▶ Nos permiten **cambiar el punto de vista de las personas**. ¿Cómo crees que se siente «X»? ¿Qué harías tú si a ti te ocurriera? ¿Qué ventajas tiene esta situación?