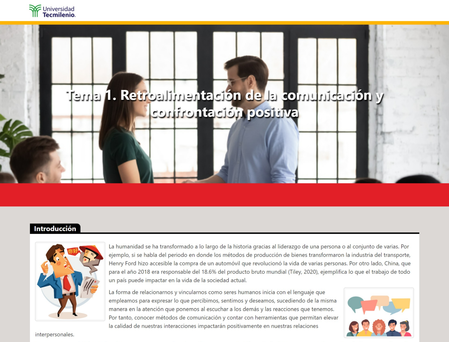
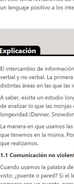
Universidad Tecmilenio



Tema 1. Retroalimentación de la comunicación y confrontación positiva

Introducción



La humanidad se ha transformado a lo largo de la historia gracias al liderazgo de una persona o al conjunto de varias. Por ejemplo, si se habla del periodo en donde los métodos de producción de bienes transformaron la industria del transporte, Henry Ford hizo accesible la compra de un automóvil que revolucionó la vida de varias personas. Por otro lado, China, que para el año 2018 era responsable del 18.6% del producto bruto mundial (Tiley, 2020), ejemplifica lo que el trabajo de todo un país puede impactar en la vida de la sociedad actual.

La forma de relacionarnos y vincularnos como seres humanos inicia con el lenguaje que empleamos para expresar lo que percibimos, sentimos y deseamos, sucediendo de la misma manera en la atención que ponemos al escuchar a los demás y las reacciones que tenemos. Por tanto, conocer métodos de comunicación y contar con herramientas que permitan elevar la calidad de nuestras interacciones impactarán positivamente en nuestras relaciones interpersonales.

Por su parte, en el ámbito laboral, tener una propuesta de valor a clientes y usuarios diferenciada de la competencia ha propiciado ideas innovadoras de bienes y servicios. Asimismo, gracias a las investigaciones que se han realizado sobre el impacto que tiene una **comunicación positiva organizacional** (Muñiz y Álvarez, 2013) y una **comunicación de apoyo** entre los miembros de una organización (Cameron, 2013), se ha impulsado una adopción de técnicas, en donde los resultados se podrán resumir en la siguiente frase de Henry Ford: "Unirse es el comienzo; estar juntos es el progreso; trabajar juntos es el éxito" (Proverbia, s.f.).

En este tema revisaremos las características de una comunicación no violenta y de apoyo, así como las herramientas para brindar retroalimentación con un lenguaje positivo a los integrantes de un equipo para impulsar el poder de la colaboración.

Explicación

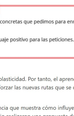
El intercambio de información que ocurre entre dos seres vivos es el origen de la comunicación. Típicamente se conocen dos tipos de comunicación: verbal y no verbal. La primera está asociada al uso de la palabra, mientras que la segunda al mensaje que se transmite con el cuerpo. Por ende, son distintas áreas en las que las investigaciones demuestran el impacto que tiene el uso del lenguaje para expresar algún pensamiento o emoción.

A saber, existe un estudio longitudinal que se realizó en la congregación religiosa School Sisters of Notre Dame (con 180 integrantes), en donde después de analizar lo que las monjas escribían en sus diarios, se demostró que las emociones positivas expresadas en estos se asociaban con datos de longevidad (Danner, Snowdon y Friesen, 2001).

La manera en que usamos las palabras todos los días puede determinar la dirección de nuestros pensamientos, la actitud ante la vida y los resultados que tenemos en la misma. Por ello, tener conciencia del lenguaje y la comunicación positiva es un instrumento para comprender la toma de decisiones que realizamos.

1.1 Comunicación no violenta (CNV)

Cuando usamos la palabra de forma oral o escrita podemos hacer una analogía sobre cómo queremos que esto sea visto: ¿puente o pared? Si el lenguaje usado busca unir un punto con otro, facilitando el acceso al otro lado se compara con un puente, pero, si cerrar o limitar el espacio es el objetivo, es visto como pared.



Entonces, con cada interacción que tenemos, se van construyendo estos componentes. Por consiguiente, incrementar la cantidad de puentes conduce a una mejor conexión con los integrantes de la familia o compañeros de trabajo.

Dar desde el corazón es una forma de comunicarse, y es como mejor se describe el proceso de comunicación no violenta (CNV) (Rosenberg, 2013). Desde su creación ha sido aplicada en distintos rubros, por ejemplo, políticos, educativos, empresariales, etc. Estos son algunos ejemplos de las habilidades que promueve la CNV:

- Empatía.
- Escucha atenta.
- Respeto.
- Autoconocimiento.
- Autocompasión.

El proceso de CNV consta de cuatro componentes:

1. Observación

- Actos concretos que observamos que tienen una afectación en nuestro bienestar.
- Evitar combinar la observación y la evaluación, ya que eso se convierte en crítica.

2. Sentimiento

- Cómo nos sentimos con respecto a lo que observamos.
- Diferenciar entre un sentimiento y un pensamiento.
- La vulnerabilidad como solución al conflicto.

3. Necesidades

- Los deseos, los valores y las necesidades que dan origen a nuestros sentimientos.
- Lo que hacen los otros puede ser el estímulo de nuestros sentimientos, pero no la causa.

4. Petición

- Las acciones concretas que pedimos para enriquecer nuestra vida.
- Usar un lenguaje positivo para las peticiones.

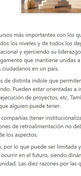
1.2 Lenguaje positivo

Nuestro cerebro tiene la capacidad de generar nuevas conexiones neuronales, gracias a la plasticidad. Por tanto, el aprendizaje es el conductor para lograrlo, así como la intensidad del estímulo y la práctica repetida, puesto que ayudan a reforzar las nuevas rutas que se crean (Castellanos, Yoldi e Hidalgo, 2016).

Las palabras son un gran medio para la construcción de estos puentes, ya que existe evidencia que muestra cómo influyen en nuestro estado físico, emocional y hasta en la longevidad (Pressman y Cohen, 2012). Los autores del estudio previo realizaron una propuesta de clasificación de ciertas palabras, las cuales están divididas en categorías y grupos que se ilustran en la siguiente matriz:

Categoría	Grupos: Alta activación	Grupos: Baja activación
Carga positiva	• Alegre • Feliz • Enérgico • Animado • Activo • Entusiasta • Ilusionado • Anhelo • Orgullo • Sonreír • Reír	• Satisfecho • Relajado • Apacible • Tranquilo • Sereno
Carga negativa	• Miedo • Alertado • Asustado • Asco • Desprecio • Envidia • Vergüenza • Molesto • Enfadado • Preocupado	• Afligido • Triste • Perdido • Solo

En todo momento estamos tomando decisiones sencillas o complejas. Por ende, se recomienda que se tenga un repertorio de palabras positivas que conformen nuestro vocabulario, ya que es el conductor de nuestras conexiones con los demás.



1.3 Comunicación grupal

Conforme se avanza en la trayectoria laboral, el rol que asumimos como líder de grupo, ya sea de reporte directo o indirecto, es fundamental para el éxito de la organización. En la mayoría de los casos, aquellos líderes que tienen un buen manejo de conflicto y que buscan fortalecer las relaciones en lugar de deteriorarlas dentro de un equipo son valorados para tomar posiciones con mayores responsabilidades.

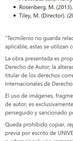
En un centro de trabajo existen momentos en donde hay malas noticias, se tienen desacuerdos, se viven momentos de tensión y se requieren correcciones. La comunicación que ejerce un líder en dichas situaciones es más complicada, ya que debe evitar la actitud defensiva y de desconfianza que se propicia entre los integrantes. Para ello, la **comunicación de apoyo** permite abordar las cuestiones negativas de forma directa y sin rodeos, reforzando las relaciones positivas (Cameron, 2013).

Los lineamientos que sugiere Cameron (2013) sobre cómo debe ser la comunicación de apoyo son los siguientes:

1. **Debe ser congruente, no incongruente:** la comunicación verbal y no verbal están alineados a través de la congruencia de expresar las ideas, las palabras y los sentimientos con autenticidad y sinceridad.
2. **Debe ser descriptiva, no evaluativa:** el mensaje que se emite debe ser objetivo, alejado de las etiquetas, las evaluaciones o los juicios que tendemos a realizar de las personas. Por ejemplo, "eres un incompetente", "es tu culpa", etc. La comunicación descriptiva contiene tres pasos:
   a. Describir el evento, comportamiento o circunstancia de una forma objetiva.
   b. Describir los resultados o sentimientos, no los atributos de la otra persona.
   c. Sugerir alternativas de solución que puedan resolver la situación problemática.
3. **Debe ser orientada a problemas, no a personas:** la diferencia que existe entre: "este es el problema que debemos revisar" a "tú eres el problema", es la mejor forma de ejemplificar a lo que se refiere este atributo. En el primer caso, se enfoca a comportamientos, eventos o estándares que se esperan o se tienen, mientras que en el otro se emite un mensaje, es decir, que el individuo es inadecuado. Por esa razón, es relevante que la comunicación se vincule a estándares aceptados o expectativas, más que a opiniones.
4. **Debe validar, no invalidar a los individuos:** propiciar sentimientos negativos sobre la identidad, la autoestima o la relación con los demás niega la presencia o importancia del otro individuo, teniendo una comunicación invalidante. El mensaje que se transmite en este tipo de comunicación es de rigidez, indiferencia y superioridad. No obstante, cuando el lenguaje empleado valida al individuo, lo hace sentir reconocido, comprendido, aceptado y valorado, por lo que se emplea una comunicación que valida, la cual tiene los siguientes atributos:
   - Es respetuoso.
   - Flexible.
   - Bidireccional.
   - Basado en acuerdos.

Ser líder de un grupo y ejercer una comunicación de apoyo forma parte de las habilidades que se pueden aprender, al cual construye puentes en las relaciones interpersonales. Es importante ser conscientes que la constancia en la práctica es lo que brinda los resultados.

1.4 Retroalimentación positiva



Uno de los recursos más importantes con los que una organización cuenta es su capital humano, ya que las personas de todos los niveles y de todos los departamentos son los que impulsan los resultados, generando la cultura organizacional y ejerciendo su liderazgo a diario. Por consiguiente, la calidad que tienen en su comunicación es parte del pegamento que mantiene unidas a las compañías. Esto mismo ocurre en las sociedades y en el impacto que ejercen los ciudadanos en un país.

Existen métricas de distinta índole que permiten evaluar el desempeño de un individuo, equipo, organización, nación o el mundo. Pueden estar orientadas a información cuantitativa de negocio, de operación, económicas o financieras, de ejecución de proyectos, etc. También están aquellas que de forma cualitativa valoran los aspectos relacionados a las habilidades, aptitudes y talentos que alguien puede tener.

Dentro de los procesos de recursos humanos de las compañías (tener institucionalizado o de una forma informal), la relevancia de establecer objetivos, revisar los avances de las métricas y contar con sesiones de retroalimentación no debe ser limitativo a solo un área de la organización, ya que es tarea de todo líder propiciar los espacios para ver cada uno de los aspectos.

A saber, la retroalimentación se enfoca en el pasado, por lo que puede ser limitada y estática, mientras que la técnica conocida como *feedforward*aporta una infinita variedad de oportunidades que pueden ocurrir en el futuro, siendo dinámica y expansiva (Goldsmith, s.f.). El objetivo es enfocarse hacia adelante, viendo fortalezas más que áreas de oportunidad. Las diez razones por las que vale la pena evaluar el comienzo de tener sesiones de feedforward son las siguientes:

1. El futuro se puede cambiar, el pasado no.
2. Es más productivo ayudar a las personas a tener razón, en vez de demostrar que estaban equivocados.
3. Es adecuado para las personas con éxito.
4. Cualquier persona que conozca la tarea puede proveer la información.
5. La gente no se lo toma tan personal como en el caso de la retroalimentación.
6. La retroalimentación puede reforzar los estereotipos personales y las influencias negativas autocumplidas.
7. A la mayoría de nosotros no nos gusta recibir comentarios negativos, por lo que se evitan.
8. Puede cubrir el mismo material que una retroalimentación.
9. Es más rápido y eficaz.
10. Puede ser una herramienta útil para aplicar con directivos, compañeros y miembros de un equipo.

Tener una cultura de retroalimentación con los empleados, los clientes y todas las partes interesadas que impactan en los resultados de un equipo es fundamental, ya que de aquí se desprenden los planes de acción y las historias de éxito, fortaleciendo las relaciones interpersonales. Es el lugar donde radica el poder de una verdadera y auténtica colaboración.

Cierre

El ser humano se diferencia por la capacidad que tiene de comunicar ideas, pensamientos o sentimientos. La expresión es una de las primeras necesidades que el humano tiene, por lo que el uso del lenguaje corporal es el recurso más empleado para vincularse al inicio, ya sea a través de una sonrisa o por la expresión de los ojos. Por otro lado, el lenguaje verbal, ya sea oral o escrito, es el medio por el cual se generan las conexiones entre dos o más personas, y con el que se puede inspirar a un grupo pequeño o a toda una nación.

Una persona que aprende y adopta una comunicación no violenta dentro de su liderazgo es alguien que deseva conectarse con los demás a través del corazón, teniendo empatía y respeto, así como mostrando una escucha atenta y siendo autocompasivo.

Se ha mostrado con investigaciones que aterrizar una idea o expresar una emoción utilizando un lenguaje positivo tiene un impacto hasta en la longevidad de una persona. Por eso es fundamental adoptar el uso de palabras de carga positiva con alta activación.

Ya sea como contribuidor individual o líder de un equipo, acoger una comunicación de soporte benefica a los resultados de la organización, incrementando el compromiso y generando relaciones positivas. Enfocarse hacia el futuro y a las fortalezas de las personas son parte de los componentes que hacen diferente al feedforward de la típica retroalimentación. Poner en práctica las herramientas presentadas facilita la construcción de puentes y la destrucción de paredes dentro del proceso de comunicación.

Checkpoints

Asegurate de:

- Conocer el proceso de comunicación no violenta (CNV).
- Identificar e incluir palabras con carga positiva y de alta activación en tu lenguaje.
- Comprender los lineamientos de una comunicación de apoyo.
- Practicar el feedforward en tu siguiente revisión de resultados.

Referencias bibliográficas

- Cameron, K. (2013). *Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques that Create Extraordinary Results*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Castellanos, L., Yoldi, D., e Hidalgo, J. (2016). *La Ciencia del Lenguaje Positiva. Cómo nos cambian las palabras que elegimos*. Barcelona, España: Paidós.
- Danner, D., Snowdon, D., y Friesen, W. (2001). Positive Emotions in Early Life and Longevity: Findings from the Nun Study. *Journal of Personality and Social Psychology, 80*(5).
- Goldsmith, M. (s.f.). *Marshall Goldsmith*. Recuperado de https://marshallgoldsmith.com/
- Muñiz, J., y Álvarez, A. (2013). Comunicación Positiva: La Comunicación Organizacional al Servicio de la Felicidad. *Revista de Comunicación Vivat Academia*.
- Pressman, S., y Cohen, S. (2012). Positive Emotion Word Use and Longevity in Famous Deceased. *Health Psychology*.
- Proverbia. (s.f.). *Henry Ford*. Recuperado de https://proverbia.net/buscar/2?t=henry%20ford
- Rosenberg, M. (2013). *Comunicación no violenta: Un lenguaje de vida*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Tiley, M. (Director). (2020). *History 101: The Rise of China* [Película]. ITN-Productions.

"Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, comercializar, imprimir, fotografiar, grabar, divulgar o en cualquier medio explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.