

# MODULO 2

## COMPETENCIAS CONVERSACIONALES DE UN COACH

**Este artículo está tomado de**

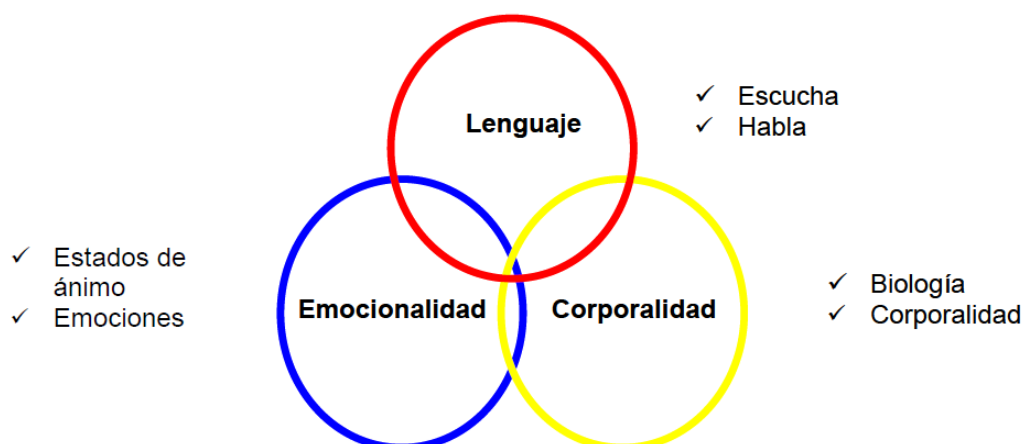
*Maestría en  
Dirección de Empresas  
Universidad del CEMA*

### Componentes de las conversaciones

El profesor Rafael Echeverría en su libro “La Empresa Emergente” plantea una división de las conversaciones en tres sub-dominios.

1. El lenguaje
2. La emocionalidad
3. La corporalidad

A su vez plantea que en cada uno de estos sub-dominios conversacionales se pueden reconocer competencias específicas que inciden en la eficiencia y la efectividad de la conversación.



## SUBDOMINIO 1 EL LENGUAJE

### Las dos facetas del lenguaje

El lenguaje presenta dos facetas que son el hablar y el escuchar, si bien por más importante que pueda ser esta distinción para la mejora individual de cada una de las mismas, es solo una distinción de dos dimensiones diferentes del lenguaje, ya que en la comunicación humana no existe el hablar sin escuchar y viceversa.

### La Escucha



Generalmente se piensa que es más importante el hablar que escuchar, considerando que hablar es la parte activa del lenguaje, mientras que la escucha es pasiva. Casi instintivamente pensamos que si hablamos lo suficientemente claro y fuerte, seremos

bien escuchados y que la escucha es casi una consecuencia de nuestra habla. Y entonces en ese esquema donde nosotros ejercemos el habla, solemos observar en los demás la falta de capacidad de escucha, transfiriendo a los demás el hecho de no escucharnos. Con lo cual nos asignamos en la escucha una participación muy escasa, la que suele limitarse a que *“no nos sabemos hacer escuchar”*.

Los problemas de escucha casi siempre son recíprocos. Quién no se siente escuchado, normalmente tampoco sabe escuchar a los demás. El problema no es necesariamente del otro. El problema está en la relación. Para avanzar en su resolución, sin embargo, es indispensable comenzar trabajando con la propia escucha de quién no se siente escuchado. Ese es el punto de partida y de no iniciar el proceso de aprendizaje desde allí es muy posible que no podamos llegar muy lejos. Todo lo demás, de producirse, *“vendrá por añadidura”*. El cambio del otro será el resultado de nuestro propio cambio.

**La escucha efectiva valida y aumenta la capacidad de acción del habla. Es el escuchar, no el hablar lo que le da sentido a lo que decimos. Por lo tanto, el escuchar es lo que dirige todo el proceso de comunicación.**

Tom Peters enfatiza que una de las principales razones del bajo rendimiento del management norteamericano está en el hecho de que los gerentes y líderes no escuchan a sus empleados, ni a sus clientes, ni lo que está sucediendo en el mercado. Peters recomienda *“obsesionarse”* con escuchar.

Saber escuchar en forma efectiva exige también un entrenamiento permanente, escuchar es la primera competencia y el pilar fundamental a desarrollar como competencia conversacional

### **El modelo de transmisión de información no es aplicable a la escucha.**

Existe aún una noción equivocada de la comunicación entre personas, basada en la noción de transmisión de información, que viene heredada de la ingeniería de la comunicación, en la cual el esquema básico es que existe un transmisor y un receptor. Este modelo que es muy útil en cuestiones técnicas de transmisión, es muy deficiente cuando se lo intenta aplicar para comprender la comunicación humana.

Básicamente esto sucede por dos razones. La primera porque en ese modelo no se tiene en cuenta uno de los principales aspectos que interviene en la comunicación humana que es la cuestión de que lo que percibimos está filtrado por nuestros sentidos y segundo por la interpretación que le damos a lo percibido.

El biólogo Humberto Maturana dice “El fenómeno de comunicación no depende de lo que se entrega, sino de lo que pasa con el que recibe. Y esto es un asunto muy distinto que el hecho de transmitir información, en la cual lo que se recibe el receptor es prácticamente igual a lo que entrega el transmisor.

Normalmente basado en este modelo de comunicación, no nos preocupamos de verificar si el sentido que nosotros damos a lo que escuchamos corresponde a aquel que le da la persona que habla. Y cuando lo que se ha dicho no es escuchado en la forma esperada por el que habla, se produce una “brecha crítica”, generando historias y juicios entre las personas, los que a su vez generan problemas de comunicación más profundos.

### **Escuchar no es oír**



Oír es la capacidad biológica que poseen algunas especies vivas de ser estimuladas por perturbaciones ambientales en forma tal que generen el dominio sensorial llamado sonido, por lo cual es un

fenómeno biológico por el cual podemos distinguir sonidos en nuestras interacciones con un medio el que puede estar constituido por otros seres vivos e inclusive personas.

Escuchar es un fenómeno totalmente diferente. Aunque su raíz es biológica y descansa en el fenómeno de oír, escuchar es diferente de oír. Escuchar pertenece al dominio del lenguaje y se constituye en nuestras interacciones con otros.

Lo que diferencia el escuchar del oír es el hecho de que cuando escuchamos, generamos un mundo interpretativo. El acto de escuchar siempre implica comprensión y, por lo tanto, interpretación. Cuando atribuimos una interpretación a un sonido, pasamos del fenómeno del oír al fenómeno de escuchar. Aquí reside el aspecto activo del escuchar. Cuando observamos que escuchar implica interpretar, nos damos cuenta que el escuchar no es la dimensión pasiva de la comunicación que se suponía que era. El fenómeno interpretativo es de tal importancia en el fenómeno de escuchar, que es posible escuchar aun cuando no haya sonidos y, en consecuencia, aun cuando no haya

nada que oír, pudiendo escuchar los silencios. El profesor Echeverría en Ontología del Lenguaje, dice “también escuchamos los gestos, las posturas del cuerpo y los movimientos en la medida que seamos capaces de atribuirles un sentido”  
Y esto queda bien reflejado en una conversación entre sordomudos o inclusive en el cine mudo en los cuales no hay palabra.

Por lo cual podemos decir que:

**Escuchar = Percibir** (no solo oír) + **Interpretar** (de acuerdo al foco y del “Para que”)

Siempre escuchamos “para” algo, dado lo que nos interesa y la focalización que hacemos, escuchamos para nuestros intereses (Inquietud) o para los intereses de otras personas.

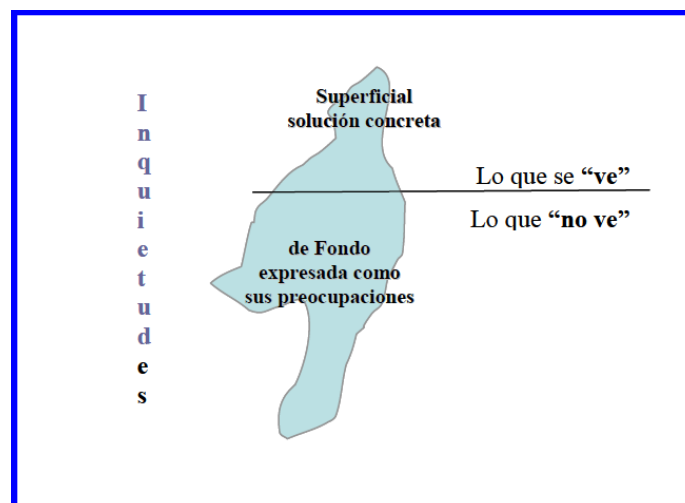
La **inquietud** es aquello que nos hace actuar, no siempre es expresada en el hablar.

Podemos aprender a Indagar y Escuchar las inquietudes de las personas con las cuales coordinamos acciones.

La inquietud tiene dos formas de manifestarse:

a) Una necesidad de solución concreta o posición tomada (“necesito cambiar mi automóvil”), en la cual queda expresada directamente.

b) Como una preocupación, es decir lo que subyace y genera la posible solución (“con este automóvil no puedo hacer un viaje largo”) y que necesitamos explorar la preocupación para llegar a un interés.



El Escuchar Efectivamente reduce la “brecha crítica” de la que hablamos antes,

permitiendo reconocer puntos de vistas ajenos y acercarse a la comprensión de necesidades recíprocas.

### **Escuchas No efectivas:**

La Escucha Intermitente es la de oír las palabras pero no escuchar realmente la frase completa y no interpreta los significados más profundos de lo que se dice, **se interrumpe continuamente al que habla**, contestando superficialmente o reaccionando a palabras que escucha sin prestar total atención al contenido profundo o sentimiento de lo expresado. En general comienza su frase con ***¡NO; NO..... !!***

La Escucha Ausente: Se lleva a cabo una escucha sin reacciones. A menudo finge atención mientras piensa en otras cosas. Presta muy poca atención son personas para las cuales una discusión es sólo un pretexto para hablar. Son los típicos que oyen con mirada ausente.

Escucha Previa Automática o Prejuiciosa: es la que se escucha desde mis pre-juicios u opiniones previos a la conversación. Le da poca oportunidad al que habla porque ya se tiene un prejuicio anterior, por lo tanto lo que interpreto de lo que está diciendo, está sesgado por el preconceito que tenía y que automáticamente deja sin oportunidad interpretar algo distinto.

### **Escuchas Efectivas:**

Escucha Empática, Foco en la inquietud del otro: El que escucha se abstiene de juzgar a la persona que está hablando, intentando ver las cosas también bajo el punto de vista del interlocutor.

Algunas características de este nivel incluyen la actitud consciente, atenta y presente, no dejándose distraer, poniendo atención en toda la comunicación de quien habla, incluso el lenguaje del cuerpo, siendo empáticos con los sentimientos, pensamientos y sintiendo que sólo se está atento a la escucha.

La Escucha empática requiere de dos tipos de aperturas:

1. Ir de "Visita al mundo del otro", dado que al hablar emitimos opiniones y estas opiniones son la ventana de cómo pensamos, al escucharlos podemos interpretar a nuestro interlocutor, como **piensa**, que cosas le **interesa**, me dice de cómo él ve el mundo.

También al visitar el mundo del otro podemos escuchar a nuestro interlocutor algo que a lo mejor no dice explícitamente como ser: Algo que necesita, que ofrece, algún reclamo o expectativa, algún compromiso, escuchar o leer entre líneas.

---

2. La otra es Abrirse a la Posibilidad de ser Transformado por la Interpretación del otro. No tomando como verdaderas solamente nuestra interpretación o la del otro, si la posibilidad de observar cual de las dos interpretaciones más me conviene o es mas adecuada a mis objetivos y del otro.

Escucha Dirigida, Foco en tu objetivo, tu Inquietud. Es la escucha que está dirigida a ti ¿para qué? Que fue establecida por vos antes de tener esta conversación, es el tipo de escucha que está esperando la oportunidad de insertar su objetivo dentro de la conversación. Ejemplo, cuando mi objetivo es vender mi auto, escucho todo para la oportunidad de venderlo, seguramente empezaré a escuchar negocios que antes de pensar en venderlo no escuchaba.

### Los cuatro pilares de una escucha efectiva

Como mencionara, la escucha efectiva, es el primer componente de las competencias conversacionales que es importante desarrollar y para esto proponemos entrenamiento y práctica permanente.

#### Primer pilar Silencio:



Cuando dejamos hablar sin interrumpirlas, escuchando en silencio, la mayoría de las personas dan naturalmente un cúmulo de informaciones. Utilizando únicamente, en la relación, fórmulas con “Hum., hum....”, “Entiendo”, “Ya veo”, “Esto no lo sigo”, que demuestran claramente que sigue las palabras de su interlocutor.

Cuando estamos en silencio, en escucha total, solo tenemos dos razones para tomar la palabra.

Hacer saber que se comprende bien.

Pedir una aclaración cuando no se comprende algo.

En este caso, de modo no verbal, indicamos que vamos a tomar la palabra, desincronizandonos ligeramente (en general con una señal corporal suave).

#### Segundo pilar: Las preguntas activadoras o abiertas.

Esto permite activar la conversación, estimulando la expresión de quien habla, con una sensación de libertad total.

Preguntas abiertas como por ejemplo

¿Qué significa para ti.....?

¿Cómo piensas hacerlo?

No es conveniente efectuar preguntas cerradas, por que se convierten rápidamente en un interrogatorio, y descarta las preguntas que sugieren u orientan las respuestas.

#### Tercer pilar: La reformulación

Reformular consiste en repetir de manera más concisa o explícita lo que quien habla

acaba de decir.

La reformulación necesita que no se agreguen comentarios, ni tampoco que se supriman partes y en general es conveniente comenzarla con expresiones como:

“Entonces.....”

“Dicho de otro modo.....”

“Por lo que entendí....”

El objetivo de la reformulación es por un lado disminuir la “brecha” interpretativa, dando lugar a aportar modificaciones por el que habló o la conformidad y por otro que se sienta más confiado al ser comprendido, permitiendo profundizar su discurso y preparar el terreno para el cuarto pilar.

#### **Cuarto pilar. Las preguntas de precisión.**

Es necesario que las preguntas sean también abiertas, para no transformar la conversación en un interrogatorio,, ya que en general los interrogatorios provocan bloqueos o desincronizaciones en la “danza de las conversaciones”.

Preguntas como

¿Dime mas por favor acerca de.....?

Permiten insertar nuestro objetivo en la conversación.

### **El Habla**

Podemos usar el lenguaje con que hablamos de dos maneras básicas, en forma “Descriptiva” explico lo que pasa u observo y en forma “Generativa” hacer que las cosas pasen.

En la primera, la caracterizamos como que estamos en la tribuna o en la cabina de transmisión relatando los acontecimientos de las observaciones y hechos que vemos,

dando nuestra opinión o abriendo juicios de los mismos.

En la segunda, la caracterizamos como que nos bajamos de la tribuna y nos metimos en la cancha como “Jugador” haciendo que las cosas pasen, creando resultados a través de pedidos, ofertas, promesas, declaraciones y en este rol generamos

transformaciones.

- **Describir el mundo:**

Hechos u Observaciones

- **Predisponer el mundo:**

Opiniones o Juicios



Roles  
descriptivos

- **Generan el mundo:**

Declaraciones, Pedidos / Ofertas, Promesas y Reclamos.



Roles  
generativos

En realidad en el habla a través de la indagación y del exponer/alegar se pone en juego el auténtico y respetuoso interés por conocer profundamente las formulaciones, ideas, propuestas del interlocutor, y de igual manera, presentar los propios puntos de vista con eficacia.

1. Indagar, consideramos indagar como hablar para la inquietud del otro pero con nuestro foco de interés, acá esta superpuesto con el cuarto pilar de la escucha efectiva con las preguntas de precisión.

Preguntar para que el otro revele sus inquietudes y de a conocer su forma de observar la situación y los cursos de acción que considera más adecuados.

Esto nos sirve entre otras cosas para saber que necesidades tiene, que información nos puede dar que nos sea útil.

Esta indagación puede ser en el sentido horizontal: Que es cuando se hace indagación en hechos particulares en superficie.

Indagación vertical: que es cuando se “cala” en profundidad, primero en experiencias personales.

Indagación transversal: Experiencias en relación con otros.

Indagación ortogonal: Cuando indagamos algún “cabo suelto”

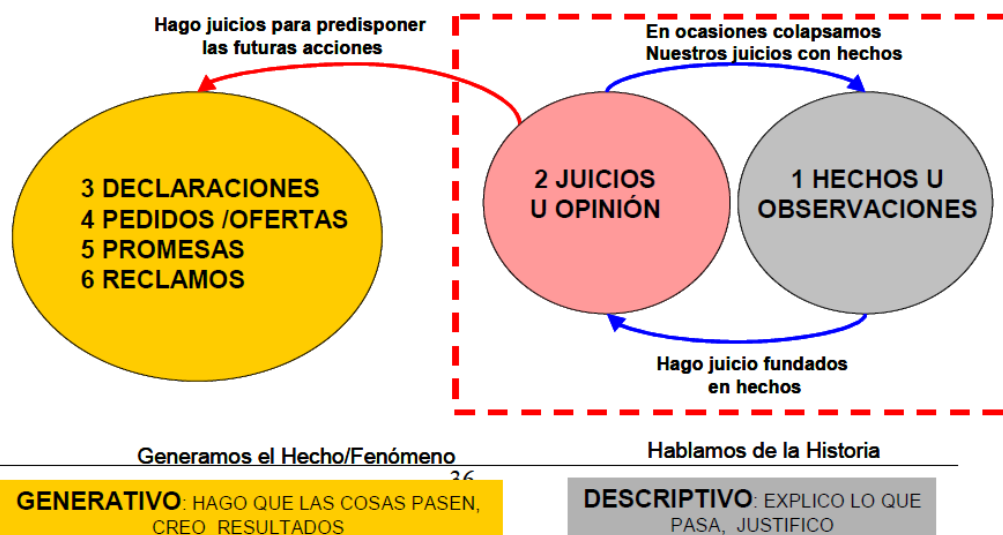
2. Exponer/Alegar, consideramos exponer como hablar para la inquietud de uno.

Hablar desde nuestras inquietudes, dando a conocer la forma como observamos la situación y los cursos de acción que consideramos más adecuados. Al exponer hago saber que es lo que quiero que suceda.

En la danza de las conversaciones que estamos pretendiendo liderar, en un comienzo conviene hablar mas para la indagación, con preguntas de precisión, generando contexto y conociendo las inquietudes de la persona con la que estás hablando, para después enfocarte en un hablar exponiendo hacia nuestros objetivos.

### Los seis actos lingüísticos del habla

Basado en los dos roles del lenguaje, podemos diferenciar seis actos lingüísticos posible que hay en el habla y en la escucha.





**1. Hechos u observaciones:** Se relaciona con el mundo de los hechos que observamos y describimos. Por ejemplo cuando decimos “La temperatura ambiente es de 30°C”, primero existe una temperatura ambiente y luego a través del lenguaje y de una escala predefinida se afirma aquello que se observa. Cada vez que observamos y hablamos del mundo creado estamos haciendo una afirmación, y tal afirmación es aceptada como tal, cuando previamente se ha consensuado en un marco compartido por otra persona u observadores lo que se da en llamar un contexto declarativo común. Por ejemplo siguiendo con el ejemplo de la temperatura, se ha predeterminado el concepto de temperatura ambiente, la escala de medición y como medirla.

Las afirmaciones pueden ser verdaderas o falsas, y lo que determina su veracidad es la prueba o evidencia que sostiene lo que se dice o afirma.

En las afirmaciones hay un rasgo empírico que debe ser tenido en cuenta.

Decir que ha nevado en tal ciudad es una afirmación, y su veracidad dependerá de la evidencia que se presente, en este caso, puede ser un testigo o un medio gráfico que refleje el hecho.

Las afirmaciones dan cuenta del mundo fáctico, del mundo de los hechos, siendo un acto lingüístico muy importante para coordinar acciones en el mundo creado.

**2. Juicios u opiniones:** Los juicios se constituyen en un proceso mental por medio del cual decimos que algo es de un modo o de otro, no describe nada de afuera, es una interpretación de un hecho, habla de la persona u observador y le pertenece. A diferencia de las afirmaciones, los juicios no son ni verdaderos ni falsos, pueden ser fundados o infundados. Dada la intención y la información que contengan pueden ser negativos (“Sos un mentiroso”) o positivos (“sos responsable”).

Además como se refieren a como interpretamos los hechos o como califico lo que observo desde mi perspectiva, generan una predisposición tanto en mí como en el resto en quien me escucha.

Como todo acto del habla, exige que al emitir una opinión o juicio lo hagamos en forma responsable y efectivamente para que crezcan en autoridad, en este caso, su fundamentación, define ese grado de efectividad.

Al observar su estructura podemos decir que en muchas situaciones son dichos en el presente, con datos del pasado, y afectan el futuro. Por lo cual los juicios que tengamos de determinados hechos del pasado nos van a afectar en acciones del futuro.

**3. Declaraciones:** Se relacionan con el mundo futuro que buscamos crear. Cuando hacemos declaraciones no hablamos acerca del mundo que existe y

observamos sino que generamos un nuevo mundo para nosotros. Hacer declaraciones le corresponde a una persona u observador que no sólo tiene un mundo para observar sino también para crear.

Por ejemplo cuando decimos vamos a estudiar química e inventar un medicamento para curar tal enfermedad, estamos creando una realidad que hasta ahora no existía.

A diferencia de la afirmación, la declaración está hecha ahora con efecto en el futuro. Es la declaración como acto lingüístico la que lo crea, la que genera, por ejemplo declaro estudiar química e inventar un remedio que actualmente no existe. Las afirmaciones pueden ser verdaderas o falsas, por su parte, las declaraciones válidas o inválidas, dependiendo de la autoridad o poder de quien las emite.

Toda persona, entonces, tiene el poder potencial de efectuar determinadas declaraciones en el ámbito de la propia vida personal y en cuanto ejerza tal poder asienta su integridad como persona.

**4. Pedidos / ofertas** Se relacionan con el mundo de acciones que generan los resultados

Cuando tratamos el tema de pedidos y ofertas, nos referimos a los actos del habla que se hacen cargo de que las cosas pasen, esto es la acción y los resultados, mas precisamente la coordinación de acciones y los resultados de las mismas. Los resultados de nuestras interacciones lingüísticas serán mejores cuanto más eficientes seamos en saber pedir y en saber ofrecer.

**5. Promesas:** Cuando hacemos una promesa tenemos, por un lado el evento de plantearla, y, por otro el proceso de cumplirla.

Cuando prometo hacer algo a otro, me comprometo y el valor del compromiso es finalmente la capacidad de crear una nueva realidad, con el alto impacto que tiene en nosotros y en los demás involucrados.

Los seres humanos evitamos hacer promesas, especialmente por que nos coloca como responsable del cumplimiento de lo prometido, con lo cual conlleva un nivel de riesgo que debemos incluir y estar preparados para asumir.

De la competencia de hacer y cumplir promesas dependen las relaciones, los resultados, el bienestar y la clase de persona que soy y que cuando no cumpla mis promesas pueden ser afectadas mis relaciones, los resultados, el presente y, en especial, el futuro.

Es esencial para activar el poder inherente en los seres humanos, que el evento de exponer y el proceso de cumplir la promesa deben ser realizados con responsabilidad y, finalmente, que la posibilidad de no poder cumplir ciertas promesas existe y ante esta instancia siempre contamos con la oportunidad de abrir una nueva conversación para una nueva coordinación de acciones.

**6. Reclamos**



Los seres humanos vivimos haciendo pedidos u ofertas, sin embargo, son muchas las oportunidades en las cuales no recibimos conforme a lo que pedimos o esperamos que suceda con la oferta, para lo cual debemos iniciar una conversación de reclamo.

Debe ser una conversación asertiva, honorable y a la vez rigurosas en los pasos a considerar, dirigida a la persona que corresponde y circunscripta al tema que generó el quiebre (falta de cumplimiento). Se basa en lo pasado pero con vistas a un futuro. Muchas veces la evitamos para no quedar como quejosos, o para no avergonzar al otro, o por evitar enfrentamientos o por estar muy escépticos con respecto a la posibilidad de un cambio, pero lo único que logramos si no iniciamos la conversación de reclamo es reforzar la incomodidad y poner en evidencia la incompetencia en nuestro accionar.

#### **Pasos para un reclamo efectivo**

1. Generar contexto para una conversación. El objetivo es generar acciones efectivas, no avergonzar ni descalificar.
2. Afirmary corroborar el compromiso previo.
3. Aseverar y verificar el quiebre o falta de cumplimiento del compromiso
4. Indagar en los motivos o razones del quiebre o los de falta de cumplimiento.
5. Reportar daños en tres aspectos:
  - a. En lo personal: “Me siento... ” (Hablar de uno, no hacer juicios del otro)
  - b. En lo interpersonal: “Esto afecta
  - c. En la tarea: “tuvimos que tratar uno de los puntos del temario sin conocer tu opinión resolviendo postergar la decisión a tomar hasta mañana”.
6. Acordar nuevo compromiso.

## SUB-DOMINIO 2 CORPORALIDAD



Los expertos en comunicación estiman que el 60% de la comunicación está representada por este sub-dominio.

El mensaje que transmiten la postura, las expresiones, los movimientos corporales, la respiración, el tono y ritmo de la voz, es mucho más significativo que el que transmiten las palabras en sí mismas.

Cuando existe incongruencia entre lo que creemos o pensamos y lo que decimos, nuestro lenguaje corporal nos pone en evidencia inmediatamente. Por el contrario, una

palabra desafortunada puede ser atenuado su efecto por la “red de seguridad” de la comunicación no verbal, si nuestro interlocutor percibe confianza y sinceridad en nuestro lenguaje corporal.

La PNL descubrió que los comunicadores y líderes sobresalientes tienen la habilidad de relacionarse con los demás generando un clima de confianza y entendimiento. Esta habilidad, que implica compenetrarse con la otra persona, sintonizarse, conectarse con sus creencias y sentimientos, se la ha definido como rapport.

*El secreto del rapport está en escuchar con todo el cuerpo.*

Hay un concepto que Deepak Chopra presenta en su libro Iluminación y que me ha parecido muy interesante, que es referido a la respiración como indicador o manifestación más pura del sub dominio de la corporalidad. “La respiración es valiosa por que envía su mensaje en el ahora. Uno puede contener los pensamientos y las emociones durante días, semanas, o años enteros antes de enfrentarlos. Pero lo máximo

que podemos contener la respiración son unos pocos segundos”

Así si lo que hablamos es lo que sentimos nuestro cuerpo estará en sintonía o sincronización con lo que decimos y en lo que se refiere a la fase de la escucha si logramos escuchar con todo el cuerpo, practicando la observación en especial de la respiración como indicador menos manejable, de la postura, de los gestos, del tono de voz, lograremos concentrarnos en la otra persona como un todo y no en nuestros propios

procesos mentales y de esta forma tendremos acceso a sus pensamientos y sentimientos.

Si el *rapport* no se establece de manera natural, podemos liderar la situación de búsqueda de un mayor nivel de conversación utilizando una técnica simple de la PNL denominada *técnica del espejo*, que se trata de que en forma gradual adopte una postura, gestos, tono de voz y respiración, similar a la del interlocutor

Se puede pensar que esta técnica es simple mímica, que no es algo natural. No es así. Preste atención a las personas que conversan compenetradas: naturalmente



NEURO ÉXITO  
UNIVERSIDAD ONLINE

sincronizan su postura, sus gestos, su voz.

Más aún, el hecho de que la sincronización acompaña a un estado de confianza y entendimiento, nos permite comprobar la calidad de la relación.

Mientras esté en una conversación, cambie su postura o mueva sus extremidades. Esté atento a su interlocutor. Si su interlocutor lo sigue, estará comprobando la conexión. Si no hay respuesta... desconfíe de lo que él o ella está diciendo... no hay entendimiento y confianza genuinos.

Esta técnica simple, se trata sólo de un primer paso, los mejores comunicadores y líderes sincronizan no sólo el lenguaje corporal, sino también los valores, el estilo, el estado y los sentimientos de la otra persona.

## SUB-DOMINIO 3 LA EMOCIONALIDAD



Humberto Maturana sostiene que las emociones son predisposiciones para la acción. La emoción siempre está presente aunque no siempre la escuchamos o reconocemos.

Hemos comprobado lo expresado por Maturana, que de acuerdo a la emocionalidad que predomine en un individuo, en un equipo de trabajo o en la empresa en su conjunto, las acciones que

se emprenden son muy diferentes. Por tanto la emocionalidad es un componente determinante en la productividad de todos ellos.

Pero, tal como reconocemos que la emocionalidad afecta en la acción, descubrimos que los tres dominios son interdependientes, por lo cual las transformaciones dadas en un dominio se traducirán en transformaciones en los demás.

Por lo cual transformaciones en nuestra emocionalidad pueden perfectamente modificar

nuestras conversaciones y posturas físicas. Sin embargo “(...) a menudo cambios en uno

de los tres dominios no logra conservarse, debido a la presión de coherencia que proviene de los otros dos. Ello obliga a intervenir simultáneamente en los tres para asegurar que las transformaciones producidas en uno de ellos se encuentren con cambios que les sean coherentes en los otros.

De esto podemos inferir que fundamentalmente los dos caminos por el que podemos modificar la emocionalidad será a través del lenguaje y la corporalidad

En el seminario de liderando el contexto, Cecilia Capón, presentó las seis emociones primarias que definió Susana Bloch:

1. Alegría
2. Rabia
3. Tristeza
4. Miedo
5. Amor erótico
6. Ternura

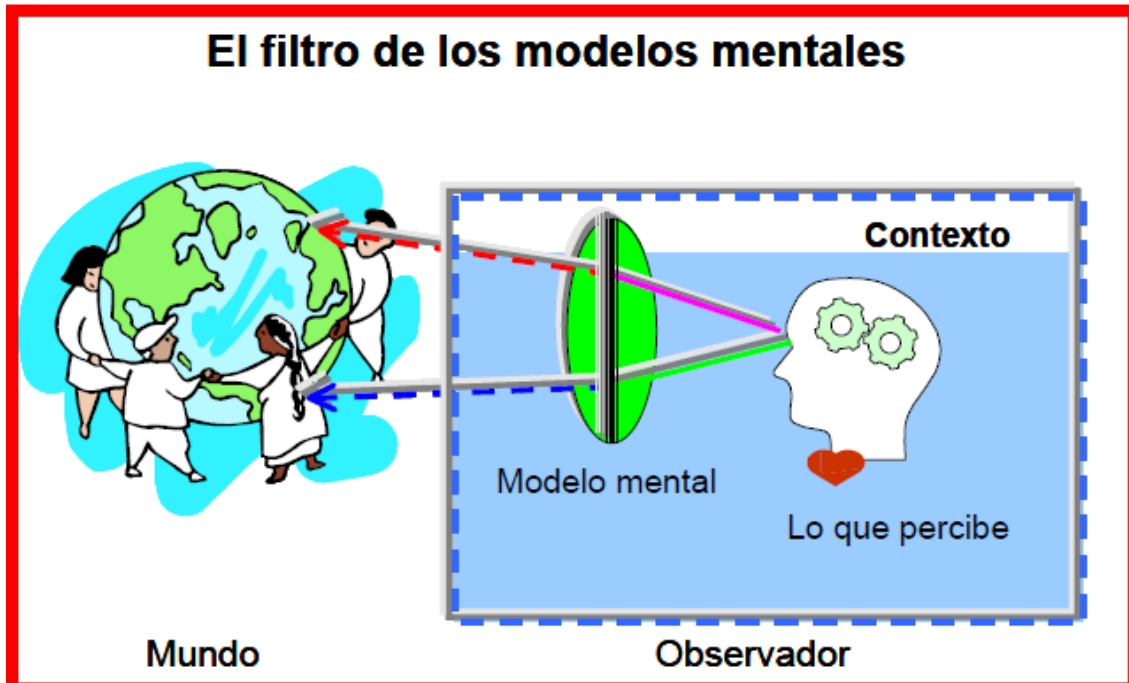
En este programa de auto-entrenamiento, la propuesta está limitada reconocer las propias como las del interlocutor, ponerle nombre a esas emociones de forma de tal de

con este primer paso comenzar una etapa de aceptación y posterior liderado de las mismas.

A su vez como complemento también es importante practicar la autoobservación de nuestro cuerpo en relación con las emociones.

## ANEXO 1

## Modelos mentales



Peter Senge define los modelos mentales como supuestos profundamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestra manera de observar el mundo y, por lo tanto, también sobre nuestra manera de elaborar los juicios y actuar en él. Los modelos mentales forman parte de nuestra existencia y debemos tomar en consideración de que todos tenemos nuestros propios modelos mentales que serán diferentes y que ninguno es más válido que el otro (en especial el error frecuente de considerar que el nuestro es el único existente válido).

Los modelos mentales operan permanentemente en cualquier ámbito de nuestra vida condicionando nuestras percepciones. Sobre estas percepciones habrá interpretaciones y estas a su vez definirán acciones.

#### La historia de los tres albañiles

*Había tres albañiles trabajando en una construcción. Una persona que pasaba se acercó a uno de ellos y le preguntó. "¿Qué está haciendo, buen hombre?". "Estoy colocando ladrillos-contestó. Es un duro trabajo con el que gano el pan de cada día". Se acercó al segundo y reiteró la misma pregunta, a lo que el albañil respondió: "Estamos colocando ladrillos, construyendo juntos el lado norte de la estructura". Finalmente se aproximó al tercero, quien ante la pregunta, y con orgullo, dijo: "Coloco ladrillos ayudando a levantar la catedral más hermosa para mi pueblo"*