

Programa Experto Universitario en Liderazgo Directivo

INFOVA / Universidad Nebrija, Madrid

MÓDULO 7

DIFERENCIAS, CONFLICTOS y NEGOCIACIÓN

1. Presuposición Positiva (Gonzalo)



Versión disponible en inglés

Elegimos presuponer la mejor intención del otro incluso cuando uno hace algo que a mí me perjudica.

Pagamos precios muy altos por presuponer la peor intención del otro.

Presuposición positiva debe ser "elemento cultural".

2. Negociación por intereses (Gonzalo)



Versión disponible en inglés

Cómo negociar sin ceder. Negociación por intereses vs negociación por posiciones.

1. Negociaciones de golpea y corre: tu objetivo es sacar el mayor partido y no volver.
2. Negociaciones recurrentes: te sientas con ellos cada cierto tiempo.

El interés es aquello que persigo y la posición es la forma en la que concreto mi demanda. Un interés sería una necesidad que quieres cubrir. El problema que quieres resolver. Y una posición sería la manera en la que quieres o imaginas resolverlo.

Negocia sin ceder en tus intereses pero sé flexible en tus posiciones

Vídeo "Modelo de Negociación Harvard"

El modelo de negociación Harvard nos muestra los componentes de una negociación. Según Rbert Fisher y William Ury hasta los años 70 existían 2 modelos de negociación:

- 1) Negociación Blanda, donde el negociador hace concesiones fácilmente para llegar a un acuerdo evitando el conflicto personal.
- 2) Negociación Dura, donde el negociador considera la situación como una lucha de voluntades y adopta una posición extrema para "ganar".

Pero ellos plantean una tercera vía, que fue la Negociación basada 4 en principios:

1. Separe a las personas del problema.
2. Céntrese en los intereses, no en las posiciones.
3. Invente opciones en beneficio mutuo.
4. Insista en utilizar criterios objetivos.

En base a estos 4 principios se desarrollaron los **7 elementos que regulan, como referencia mundial, una negociación:**

1. **Alternativas:** cosas que una parte u otra pueden realizar sin necesidad de que la otra esté de acuerdo.
2. **Intereses:** aquello que alguien quiere.
3. **Opciones:** gama de posibilidades en que las partes pueden llegar a un acuerdo. Tenemos el mejor acuerdo cuando no lo podemos mejorar sin perjudicar a alguna de las partes.
4. **Legitimidad:** el acuerdo será justo para las partes en comparación con alguna referencia extrema.
5. **Compromiso:** planteamientos verbales o escritos que alguna de las partes hará o no hará.
6. **Comunicación:** la negociación eficiente requiere de una efectiva comunicación bilateral.
7. **Relación:** una negociación habrá producido un mejor resultado en la medida en que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar colaborativamente. Un elemento crucial es la capacidad para resolver bien las diferencias.

3. BATNA y ZOPA (Gonzalo)

- Best
- Alternative
- To
- Negotiated
- Agreement

- Zone
- Of
- Possible
- Agreement

Estos 2 conceptos marcan los límites de 1 negociación. Siempre que vayas a una negociación, pregúntate cuál es tu mejor alternativa si no llego a 1 acuerdo. Sé creativo. Antes de llegar a 1 acuerdo hay "conversaciones exploratorias". Conoce tus mínimos aceptables.

1. Planifica la negociación.
2. Conoce tu mejor alternativa.
3. Conoce tus límites.

4. Los 4 acuerdos Toltecas (María G)

1. **Sé impecable con tus palabras:** las que les dices a los demás y las que te dices a ti mismo.
2. **No te tomes nada personalmente:** lo que dice otro, no eres tú. Sólo tú puedes definir quién eres.

3. **No hagas suposiciones:** mira las ocasiones con curiosidad y apertura, no con tu película prefabricada.
4. **Da lo mejor de ti en cada ocasión:** sé excelente, no exigente.

La estrategia de reconducir la atención es más sencilla para errores que te parecen leves. Pero a veces, la afectación emocional es demasiado alta para que esta técnica sirva. Puede ser útil parar lo que estás haciendo y aplicar otras estrategias.

5. Estrategias ante el conflicto (Catalina)

El rol del líder es buscar soluciones, no tener la razón.

La estrategia para la resolución de conflictos dependerá de la DETERMINACIÓN que se tenga para defender los intereses. Y por otro lado de la COOPERACIÓN, es decir, tu interés en la relación con la otra parte para encontrar conjuntamente una solución.



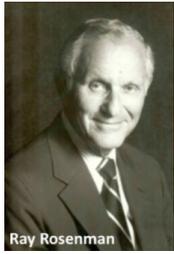
- **Competir** para ganar/perder puede funcionar a corto plazo pero empeora el conflicto creando resentimiento y posibles acciones encubiertas. "Gano-Pierde".
- La estrategia **Complaciente** tiene como objetivo llegar a un acuerdo. Sólo se utiliza cuando la relación es más importante que los temas del conflicto. "Pierdo-Gana".
- La estrategia de la **evasión** pretende que los problemas se solucionen sin intervención. Es temporal "Pierdo-Pierde".
- La estrategia ideal es la **colaborativa**. Requiere que ambas partes tengan voluntad de llegar a acuerdos. Requiere asertividad, disponibilidad, confianza, transparencia y tiempo. "Gano-Gana". Se adopta cuando tanto la relación como los intereses son valiosos para ambas partes.

Cuando se nos piden resultados hoy y ahora, dificulta que podamos establecer un "win-win". Por eso existe una estrategia intermedia. Nos permite llegar a acuerdos temporales mientras avanzamos hacia el acuerdo colaborativo. Es la estrategia **Comprometida**. Permite seguir avanzando.

El éxito estará en buscar soluciones, no en tener la razón

6. Personalidad y conflicto (Alejandro B)

Tipos de personalidad frente al conflicto. Los psicólogos Rosenman y Friedman sentaron las bases para una de las teorías más estudiadas en psicología con referencia a los conflictos.



Ray Rosenman



Meyer Friedaman

Al conflicto lo podemos mirar desde tres ángulos.

1. Como una oportunidad de confrontamiento.
2. Como algo negativo que causa dolor y separación y hay que evitar.
3. Como algo inherente al ser humano, que viene propiciado por nuestras diferencias.

Rosenman y Friedman establecieron de tres tipos de personalidad:

1. Los llamados Tipos A, suelen ser personas muy rígidas, Inflexibles. son personas extremadamente competitivas, con una tendencia excesivamente orientada a resultados, fácilmente irritables, impacientes e impulsivos, muy vulnerables al estrés y agresivos en su comunicación. Se dice que son de personalidad Cardio vulnerable, pueden ser más propensos a tener problemas cardiacos. Tienen la creencia de que hacen las cosas mejor que los demás. Tienen inadecuada gestión de la rabia. Afrontan los conflictos desde la afrontación. Generan vínculos muy débiles y poco respetados.
2. Los denominados Tipos C, son personas inhibidas emocionalmente, con una pobre gestión de sus emociones en cuanto a su expresión. Personas que niegan sus emociones, que evitan el conflicto y que cuidan su imagen de forma patológica, necesitando la aprobación externa. Dando mayor prioridad al vínculo. Por la forma en que se relacionan con el mundo emocional son propensos a tumores cancerígenos. Necesitan relaciones personales libres de conflicto, son inhibidos y retraídos.
3. Los Tipo B son los que llamamos Asertivos, personas que no renuncian a defender sus derechos, gestionando la emoción y cuidando las emociones del otro. Personas que son firmes y amables a la vez. En general nadie nace asertivo, o tendemos a defender nuestros derechos con vehemencia o los evitamos. Defienden derechos de forma respetuosa.

A y C no son deseables.

Existen 3 grupos o miradas de afrontamiento:

- ✓ Confrontación: conflicto, choque con otros. La mirada es ganar o perder.
- ✓ Evitación: No es aceptado moralmente, las personas no deberían tener conflictos.
- ✓ Aceptación: Lo natural en el ser humano es estar en conflicto.

La personalidad no es una foto fija sino en movimiento, modelable y susceptible de conciencia previa al cambio.

7. Reciclaje emocional ante el conflicto (Irene)

Podemos estar en desacuerdo sin estar en desagrado.

5 pasos para reciclar los residuos:

1. Hazte consciente de que te sientes incómodo.
2. Identifica qué es lo que sientes (enfado, tristeza, miedo, culpa, resentimiento, frustración impotencia...). Cuál es la necesidad que no estás cubriendo.
3. Ponte en su lugar, ¿se siente igual que tú?.
4. Expresa lo que te quede pendiente. Escribe, haz ejercicio.
5. Revisa lo que has aprendido.

Es mejor tener resultados que tener razón.

Para sentarse a hablar tras un conflicto. Utiliza más el "para qué" que el "por qué".

Para limpiar residuos emocionales tras un conflicto:

Genera contexto. Trata de recordar algún momento de muchas risas o de éxito con la otra parte.

1. Expresar: Aceptar y expresar cómo nos sentimos y comprometernos a cuidar la relación.
2. Crear una narrativa común: Cómo se originó todo, qué necesidades se han visto dañadas, escucha y crea una historia común, pregunta lo que necesita el otro, pide lo que necesites.
3. Agilidad relacional: haz algo diferente a lo que haces habitualmente, si tiendes a evitar invítale a un café.

8. Mediación y conversaciones restaurativas (María G)

- ✓ Si el conflicto se va de las manos lo mejor es contar con un 3º que haga de mediador.
- ✓ Un mediador facilita la comunicación entre las partes y les ayuda a construir su propia solución.
- ✓ El mediador no propone la solución, su labor es apoyar a las partes para que encuentren la encuentren por sí mismas para que sea una solución sostenible.
- ✓ Las conversaciones restaurativas son esenciales en un conflicto. Sirven para que las partes expresen cómo se sienten y qué necesitan.
- ✓ Las emociones en un conflicto están muy arraigadas, por eso hace falta un tercero neutro.
- ✓ Se busca que las partes se expresen y se escuchen y desde ahí diseñen su solución.

9. Cómo tener conversaciones restaurativas (María G)

- ¿Para qué tener una conversación restaurativa?

Para que sea posible construir una solución sobre la base de una relación en la cual hemos curado las heridas emocionales.

Sería algo así como desinfectar la herida antes de coserla; porque ya te imaginas lo que sucedería con mucha probabilidad si cosemos sin limpiar.

- ¿Cómo tener conversaciones restaurativas?

Hay dos opciones:

1. que las partes, estando entrenadas en el arte de la gestión emocional y con herramientas afinadas de comunicación, lo hagan por sí mismas.
2. que cuenten con el apoyo de un tercero.

10. Empatía, mucho más que ponerse en el lugar del otro (Alejandro)

En psicología se habla de:

1. Empatía cognitiva: racional, intelectual, el famoso "no si yo te entiendo, pero..." está desprovisto de emoción.
2. Empatía afectiva: de la que hablan Goleman y otros expertos.

Definición de empatía:

Capacidad de llegar a sentir lo que otro siente, desde el lugar en que ese otro ve la vida.
Acariciar la emoción de otro desde su circunstancia.

Sin emoción no hay empatía.

- El sentir es básico y el sentir es SER. Sin consciencia de lo que somos es complicado acceder al mundo de otro. Sabemos hacer, pero no sabemos ser.
- Empatizar significa conocer la mirada del otro. El lugar diverso con el que construye su propia realidad.
- La dualidad entre entender y justificar es difícil de identificar y separar.

Empatía va de SER y no de PARECER

11. Management intercultural y elogio a la diversidad (Natalia P)

Hay 3 tipos de diversidad:

1. Humana (personalidad, edad, raza, género...).
2. Cultural (clase social, idioma...).
3. Empresarial (nivel jerárquico, área funcional, experiencia profesional...).

Ventajas y retos de los equipos diversos:

1. Valor añadido para la empresa (sellos y reconocimiento como empresas comprometidas con la diversidad...).
2. Los equipos diversos son más eficaces, más creativos, promueven la innovación y fomentan la actitud proactiva.
3. Permite el encuentro entre la sabiduría de los veteranos y la ilusión de los recién llegados
4. Permite sacar el talento de cada persona.
5. Favorecen la sostenibilidad de tu empresa y de tu futuro como líder.

Gestionar la diversidad con éxito es lo que marca la diferencia

12. El NO positivo. Qué SÍ hay detrás de un NO (María G.)

Si eres de los que le cuesta decir NO, sería útil descubrir si detrás de esa dificultad para decir que no se esconden algunas de estas causas:

- Para mí es importante agradecer a los demás, y pongo sus necesidades por encima de las mías.
- Sé que mi estilo es confrontativo y cuando digo NO lo hago de forma tan brusca que daño las relaciones.
- Evito deliberadamente dar una respuesta clara porque no me atrevo a decir que no, aunque tampoco digo que sí.

Dedica un tiempo a pensar qué coste tendrá para ti seguir actuando como hasta ahora.
Centra tu estrategia en el win-win.

Una de las principales herramientas en una negociación es precisamente el arte de poner límites cuidando a la vez la relación.

3 pasos para dar un NO positivo:

1. Destapa tu "sí" profundo: qué cosa es para ti importante, y vas a priorizar.

2. Verbaliza un NO claro y respetuoso, cuida tu voz y lenguaje corporal.
3. Facilita una alternativa.

Piensa a qué y a quién le dices no cuando dices sí a todo lo que se te cruza en el camino

13. La escalera de inferencias (Catalina)

5 peldaños principales que hacemos ante una situación:

1. Hago observaciones de los hechos.
2. Selecciono los datos de lo que observo.
3. Interpreto esos datos.
4. Saco conclusiones.
5. Tomo acciones y decisiones.

Todos los seres humanos hacemos inferencias pero no todas son productivas.

Lo que debemos hacer:

1. Tomar consciencia.
2. Aprender a diferenciar entre hechos y juicios.
3. Mejorar nuestras habilidades comunicativas.
4. Reflexionar sobre la interpretación que hacemos y el efecto que tiene en el otro
5. Replantear la selección de datos que habían quedado excluidos.
6. Argumentar nuestros razonamientos y pensamientos y estar abiertos a escuchar los de los demás.
7. Indagar en el razonamiento y pensamientos de los demás.

Un conflicto surge cuando una de las partes siente que sus intereses, creencias o valores están siendo atacados.

Separa los hechos de los juicios y trata de evitar las inferencias.

14. La columna izquierda (María G)

En las organizaciones de vez en cuando toca tener una de esas conversaciones difíciles. Para muchas personas este tipo de conversaciones acaban resultando no solo incómodas, sino insatisfactorias e ineficaces. Sucede con frecuencia que no dicen lo que querrían decir, bien porque no encuentran el modo claro y asertivo de hacerlo, o bien porque no perciben un clima de confianza como para decirlo.

Cuando alguien se expresa de un modo poco claro, o poco alineado con lo que vive por dentro, probablemente tenga una buena razón para hacerlo.

Es muy posible que esté tratando de cuidar de algo que sea importante para él o ella. Quizá cree que ocultando parcial o totalmente su opinión, o cómo se siente, tenga más posibilidades de ser percibido como profesional. A lo mejor cree que no decir algo va a evitar un conflicto, o va a evitar exponerle de un modo que no quiere asumir.

La ausencia de un clima de confianza como para expresarnos de forma abierta en lo que pensamos y sentimos, tiene consecuencias en muchos planos, que como líder o como miembro de ese equipo te afectan.

Puedes seguir sin mirarlo, pero eso no va hacer que desaparezca.

Esta es una de esas cosas que están en tu zona de influencia, independientemente de qué posición ocupes. Aprender a manejar estas conversaciones y generar con ello una corriente de comunicación más auténtica, no solo tiene efectos en el desempeño del equipo con el cual interactúas, sino que resulta inspirador para los demás y promueve, a base de constancia, que poco a poco se vayan acercando a esta forma de expresión.

PRÁCTICA

La columna izquierda es una herramienta de coaching creada por Chris Argyris y Donald Schön, y desarrollada por el experto en liderazgo y organizaciones Fred Kofman, para examinar las conversaciones difíciles y descubrir los pensamientos y sentimientos ocultos que las acompañan, para encontrar tu manera de tener esa conversación desde un lugar más auténtico.

¿Y para qué querrías hacer eso? Para mejorar dos cosas:

La calidad de la interacción, el efecto de esa conversación en la relación

La eficacia, es decir, el resultado operativo de la conversación

Al analizar de esta forma tus interacciones menos satisfactorias, podrás entender qué causó esa discordancia entre lo que te pasaba por dentro y lo que expresaste y, si eliges hacerlo, podrás llegar a ser auténtico en situaciones difíciles y al mismo tiempo, mejorará la calidad de tus relaciones y la eficacia de tu comunicación.

¿Cómo se hace este ejercicio?

Lo primero que necesitas es un poco de tiempo para dedicarle tu atención a este asunto. Necesitarás también papel y boli.

El primer paso es que pienses en un ejemplo que hayas vivido, de una conversación de este tipo. Si es relativamente reciente te será más fácil recordar los detalles.

Después redacta en uno o dos párrafos el contexto en el que esa conversación se produjo. Qué estaba pasando, quiénes participaron, cómo te sentías antes de la conversación, cuál era tu objetivo...

A continuación, dibuja una línea vertical que divida el folio en dos columnas.

En la columna derecha, escribe el diálogo desarrollado de la forma más literal posible. Hazlo de forma que si tu interlocutor leyera lo que has escrito pudiera estar 100% de acuerdo con que eso fue lo que se dijo. Es decir, en la columna derecha describe los hechos como un observador neutral.

Después escribe en la columna izquierda lo que pensabas y sentías en ese momento, pero no expresaste. Escribe lo que pasaba en tu interior cuando hablabas y también mientras escuchabas al otro. Como ves, es en este lugar donde tienes carta blanca para escribir todo lo que te pasaba por la cabeza. TODO, TODO. SIN FILTRO.

A continuación, escribe en uno o dos párrafos el resultado de la conversación y tus pensamientos al respecto, incluyendo:

¿qué crees que salió mal?

¿por qué crees que salió mal?

¿qué efecto tuvo la conversación sobre los problemas que se trataron?

¿qué efecto tuvo la conversación sobre la relación?

¿qué efecto tuvo sobre ti la conversación, cómo te sentiste?

15. Escucha activa (María G)

¿Escuchas para comprender o escuchas para contestar? ¿escuchas para tener éxito o escuchas para tener razón?.

Stephen Covey habla de generar el hábito de escuchar buscando entender primero, para ser entendido después. Él afirma que haciendo el ejercicio de escuchar primero, no sólo puedes obtener información relevante para construir tu respuesta y sustentarla en argumentos sólidos relacionados con lo que te han dicho sino que además, por pura reciprocidad, si el otro se percibe escuchado, se abrirá más a escucharte después.

Escuchamos y somos escuchados, habitualmente, con bastantes interferencias. Es decir, cuando nos comunicamos utilizamos como parte del contexto de la comunicación, los filtros que le ponemos a la vida, nuestras creencias, nuestra historia con esa persona o si no la conocemos en profundidad, utilizamos como referencia lo que pensamos de "ese tipo de personas".

Por tanto, hay muchos elementos que condicionan nuestra escucha y capacidad de comprender en profundidad lo que el otro intenta expresar.

¿Ha oído esta frase alguna vez?

"Entre lo que pienso, lo que quiero decir, lo que creo decir, lo que digo, lo que quieres oír, lo que oyes, lo que crees entender y lo que entiendes, existen 9 posibilidades de no entendernos".

Parece muy complejo, y a la vez lo cierto es que nos manejamos bastante bien. En la mayor parte de nuestras interacciones parece que nuestra forma habitual de escuchar funciona.

Te proponemos un conjunto de técnicas que pueden ayudarte a escuchar de un modo más afinado, en aquellas conversaciones que por sus características particulares, requieren una especial atención.

Por ejemplo, cuando estás acordando el reparto de tareas y responsabilidades en un proyecto nuevo, o cuando estás ofreciendo un feedback para explicarle a alguien que eso que ha hecho, quieres que lo haga de otro modo; o cuando reclamas algo que esperabas que hubiera sucedido de un modo y ha sucedido de otro.

Esta forma de escucha no es para usar todo el tiempo y en cada interacción. Eso le quitaría fluidez, ligereza y naturalidad a la comunicación.

Sin embargo, cuando empieces a practicarla y constates sus efectos, convendrás conmigo en que cuando la situación lo pide, escuchar de este modo es una cualidad que te ayudará a ser mucho más efectivo y que mejorará tus relaciones.

La escucha sin interferencias o ESCUCHA ACTIVA es esa que practicas cuando le das un descanso a tu EGO. Es decir, cuando dejas de centrarte en ti por unos minutos y pones el foco de tu atención plenamente en tu interlocutor.

El objetivo de la escucha activa es comprender en profundidad lo que pretende comunicar tu interlocutor SIN que lo tuyo transforme su mensaje en ninguna medida.

El ejercicio de escuchar de este modo podría interpretarse como un mero acto de generosidad y más allá de eso lo que implica, es un incremento de tu efectividad, evitando interpretaciones equivocadas y suposiciones basadas en elucubraciones.

¿Cómo hacerlo?

· En primer lugar ELIGE conscientemente cuándo quieres escuchar así. Escuchar de forma activa requiere proactividad.

- Crea las condiciones que, dentro de lo posible, te ayuden a escuchar de este modo. Por ejemplo, pon tu móvil en silencio y boca abajo, o sitúate de espaldas a tu pantalla del ordenador. Busca un espacio donde tener la conversación a solas o sin interrupciones. Si vas a hacer esto por primera vez, avisa a tu interlocutor y procura que sea alguien de tu confianza, con el que puedas practicar tranquilo.
- Una vez empiece la conversación, escucha en silencio. Ojo, este es un silencio especial, porque requiere que NO solo haya silencio porque NO hablas, sino que haya silencio interior porque NO PIENSAS TU RESPUESTA. Apaga tu radio mental, esa que habitualmente está encendida y llena de murmullo interior tu cabeza, con los pensamientos que vienen y van. Si nunca has intentado esto quizá te pueda parecer complicado, pero como cualquier habilidad es cuestión de práctica. Puede ser de mucha utilidad para desarrollar este tipo silencio interior que hagas ejercicios de mindfulness o meditación. Mira a tu interlocutor y muéstrale en silencio que atención está aquí.
- SUBE AL BALCÓN ¿qué quiere decir esto?, William Ury, experto en mediación y negociación e ideólogo junto a Roger Fisher y Bruce Patton, del método Harvard de negociación, conocido comúnmente como la negociación win-win, acuñó esta idea para explicar con esta metáfora la actitud que has de adoptar si quieres aprender a manejar tus propias reacciones ante lo que estás escuchando. Cuando escuchas a alguien, habitualmente lo que escuchas suscita en ti reacciones diversas. A veces estás de acuerdo, otras en desacuerdo, otras te incomoda, te confunde o te enfada... sea lo que sea, para que tu escucha sea ACTIVA y por tanto todo lo eficaz que puede llegar a ser, debes aprender a DISTANCIARTE de tus propias reacciones, como si estuvieras OBSERVANDO la situación desde un balcón. Estando así de distanciado y no tan pegado a lo que escuchas y lo que a ti te pasa con eso, podrás escuchar al otro sin que lo que diga te arrastre y haga saltar ningún resorte. La idea es que puedas escuchar como si fueras un OBSERVADOR neutral. Por eso decía hace un par de minutos, que este era un ejercicio en el que el EGO se tomaba un descanso. Durante el rato que escuches de forma activa, tu interlocutor es el protagonista, y tu objetivo será descubrir qué quiere transmitir, más allá incluso de sus propias palabras.
- OBSERVA su lenguaje corporal, su tono de voz, su mirada y eso te ayudará a identificar si hay coherencia en el mensaje, entre lo que dicen sus palabras, y lo que el resto de su comunicación expresa.
- Haz pequeños resúmenes de vez en cuando, para asegurarte de que estás entendiendo lo que el otro quiere que entiendas, y también para dejarle ver que sigues atento.
- Puedes hacer un ECO de vez en cuando, si percibes que tu interlocutor ha dicho algo relevante sobre lo que podría tomar conciencia o profundizar. Esta técnica consiste en repetir esa palabra que has escuchado y te parece relevante, en un tono neutro. Es como ofrecerle al otro un reflejo de lo que ha dicho, poniéndole un espejo delante, en sentido figurado. Es muy importante que tu ECO sea neutro, y no en tono interrogativo o afirmativo. Lo que quieres es que la palabra le vuelva al otro como si la viera en un espejo. Si le pones tono lo va a recibir como un juicio por tu parte.
- Si en algún momento no comprendes algo pregúntale para que pueda aclarar o reformular lo que ha dicho.
- Escucha desde la apertura y la confianza de que lo que dice el otro, pueda llegar a transformar tu posición. Muéstrale con tu actitud ese tipo de respeto.

Resumiendo:

1. Elige proactivamente cuando quieres ofrecer esta escucha.
2. Crea las condiciones.

3. Escucha en silencio, apagando la radio mental.
4. Sube al balcón.
5. Haz pequeños resúmenes, ecos y preguntas cuando sea oportuno.
6. Muestra con tu actitud, tu mirada y tus gestos, apertura hacia lo que esté expresando tu interlocutor.

Te vas a dar cuenta de que es una forma peculiar de escucha, el ritmo de la conversación es algo diferente, hay espacios de silencio y quizá te cueste no ofrecer respuestas inmediatas según vaya el otro expresándose. Te propongo que practiques en situaciones en las que te sientas cómodo y con personas de tu confianza. Empieza por escuchar a otro sin decir nada, tratando de captar todo lo que está transmitiendo. Como sucede cuando aprendes cualquier cosa, al principio te notarás poco seguro, y solo a base de práctica, adquirirás competencia y confianza.