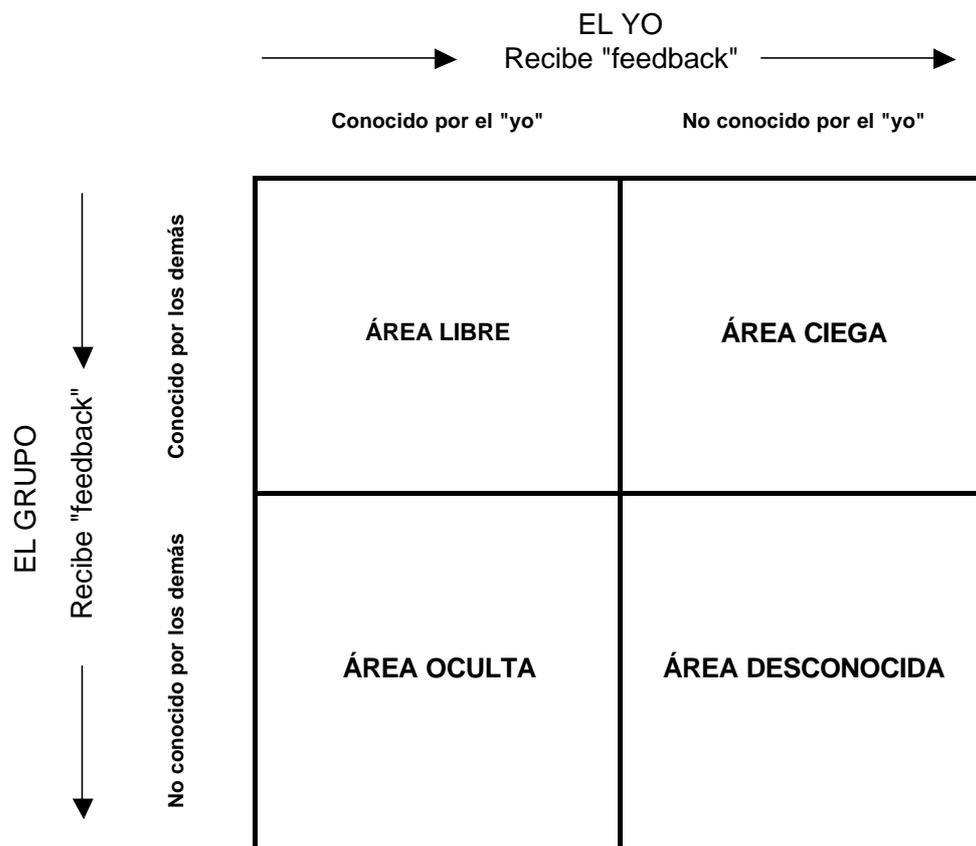


La Ventana de Johari

La «Ventana de Johari» pretende ilustrar el proceso del «dar y recibir feedback». Tal vez el esquema que nos ofrecen Joseph Luft y Harry Ingham, tal como aparece en la figura que reproducimos a continuación, sirva de ayuda para formarnos una idea de muchos de nuestros comportamientos; y tal vez también nos ofrezca alguna solución para hacer frente a nuestras dificultades en las relaciones interpersonales y para que hagamos de nuestra participación social en la comunidad una expansión realizadora, tanto para nosotros como para aquellos que viven con nosotros. El modelo puede ser presentado también como una ventana de comunicación a través de la cual se dan o se reciben informaciones sobre uno mismo y sobre los demás.



Si tomamos las cuatro áreas o cuadrantes en sentido vertical (columnas) o en sentido horizontal (franjas), las dos columnas representan el *yo*, y las dos franjas representan el *grupo*. La primera columna contiene «lo que yo sé respecto de mí»; la segunda, «lo que desconozco respecto de mí»; la franja superior contiene «lo que los demás (el grupo) saben respecto de mí»; la franja inferior contiene «lo que los demás (el grupo) desconocen respecto de mí». Las informaciones contenidas en dichas franjas y columnas no son estáticas, sino que se desplazan de un cuadrante a otro, en la medida en que varían dentro del grupo el grado de confianza recíproca y el intercambio de «feedback». Como resultado de dicho movimiento, el tamaño y el formato de los respectivos cuadrantes experimentarán otras tantas modificaciones en el interior de la ventana.

1. **Área libre:** El primer cuadrante (espacio superior izquierdo) es el único claro y libre. En él se encuentran las experiencias y los datos conocidos por la propia persona y por quienes la rodean. Es un área que se caracteriza por el intercambio libre y abierto de informaciones entre el yo y los demás. En ella, el comportamiento es público y accesible a todos. Por ejemplo: nuestro modo de trabajar en cualquier actividad que desempeñemos, nuestra manera habitual de comportarnos, etc. El «Área libre» aumenta de tamaño en la medida en que crece el nivel de confianza entre los participantes o entre el participante y su grupo; y también en la medida en que se comparten más informaciones, especialmente si se trata de informaciones importantes de carácter personal.

2. **Área ciega:** En la parte superior derecha hay una zona denominada «Área ciega» que contiene informaciones respecto de nuestro «yo» que nosotros ignoramos, pero que son conocidas por los demás. Es lo que nuestros amigos saben de nosotros, más que lo que nos dicen. Al comenzar nuestra participación en un grupo, comunicamos todo tipo de informaciones de las que no somos conscientes, pero que son observadas por las restantes personas del grupo. Por ejemplo: nuestra manera de actuar, nuestro modo de hablar, nuestro estilo de relacionarnos, etc.

3. **Área oculta** (o privada): El espacio inferior izquierdo, es decir, el área oculta para los demás, contiene informaciones que uno mismo sabe respecto de sí, pero que son desconocidas por el grupo. Es en este área donde se encuentra gran parte de lo que conocemos de nosotros mismos y que ocultamos a los demás. Tenemos miedo de que, si el grupo llegara a saber nuestros sentimientos, percepciones y opiniones respecto del propio grupo o de sus integrantes, o respecto de nosotros mismos, tal vez el grupo podría rechazarnos, atacarnos o ejercer respecto de nosotros algún tipo de acción. Consiguientemente, no revelamos tales informaciones. Muchas veces, una de las posibles razones por las que mantenemos el secreto es porque no encontramos elementos de apoyo en el grupo. Suponemos que, si reveláramos nuestros sentimientos, pensamientos y reacciones, los integrantes del grupo podrían juzgarnos de manera negativa. Sin embargo, a menos que revelemos algo sobre nosotros y verifiquemos si es cierta nuestra suposición, no tendremos posibilidad de saber cómo van a reaccionar realmente los integrantes del grupo. Es decir, que si no asumimos ciertos riesgos, jamás sabremos nada acerca de la realidad o la irrealidad de nuestras suposiciones. Por otra parte, también tratamos de mantener el secreto cuando nos motiva el deseo de controlar o manipular a los demás.

4. **El área desconocida:** El cuadrante de la parte inferior derecha representa aquellos factores de nuestra personalidad de los que no somos conscientes y que también son desconocidos para las personas que se relacionan con nosotros. Es el área de nuestras motivaciones inconscientes; área que representa nuestro aspecto «desconocido» o «inexplorado» y que puede incluir cosas como la dinámica interpersonal, acontecimientos de nuestra primera infancia, potencialidades latentes y recursos aún por descubrir.

* * *

Lo que la «Ventana de Johari» trata de explicar es cómo deben procurar tolerarse mutuamente estas diferencias en las distintas áreas de nuestra personalidad, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales, a través del conocimiento de uno mismo y de los demás; e intenta explicarlo de la manera siguiente:

El entrecruce de las líneas muestra cuál es la situación al comenzar el proceso de relación, en orden a ampliar el «área libre», la cual, a medida que se va ampliando gracias a una mayor comunicación, hace que se reduzcan las restantes áreas. Y lo ideal es que la mencionada «área libre» vaya precisamente ampliando su radio de acción, de forma que se reduzca al mínimo el «área desconocida», tanto de los demás como de nosotros mismos.

1

Principios para la obtención de «feedback»

Al iniciar nuestra participación en un grupo, comunicamos todo tipo de informaciones de las que no somos conscientes, pero que son captadas por las otras personas. Tales informaciones pueden reflejar la forma de expresión de nuestra manera de ser, de nuestro modo de hablar o del estilo que adoptamos en nuestra relación con los demás.

Dado que el segundo cuadrante de la «Ventana de Johari» contiene informaciones que los integrantes del grupo conocen respecto de nosotros, pero de las que nosotros no somos conscientes, el único medio de aumentar nuestra concienciación de tales informaciones consistirá en obtener «feedback» del grupo. Consiguientemente, necesitamos desarrollar una actitud de receptividad tal que incite a los miembros del grupo a darnos «feedback». Es preciso, pues, poseer capacidad de recibir «feedback»; y para que éste sea eficaz, es necesario que sea:

1. **Aplicable.** Que vaya dirigido a un comportamiento susceptible de ser modificado mediante el reconocimiento del punto en que se produce el fallo y mediante el esfuerzo personal tendente a corregir la «desviación». Por ejemplo: «No me gusta tu manera de hablar» es un «feedback» inútil que no beneficia en absoluto la comunicación, dado que la información que contiene no es aplicable por el receptor. No contiene referencias para evaluar el comportamiento defectuoso. Cuando señalamos alguna limitación sobre la que la persona no posee control alguno, sólo conseguimos aumentar su frustración. Si, por el contrario, decimos: «Estás hablando (o tienes la costumbre de hablar) demasiado alto, y resulta desagradable», entonces el mensaje sí contiene unos datos concretos que pueden ser examinados por el receptor, con lo cual estará en condiciones de aplicar el «feedback».
2. **Neutro.** El «feedback» ha de ser más descriptivo que valorativo. Este criterio es contrario a dos características muy comunes y que, por lo general, agravan el problema de la relación y del propio «feedback». La primera de ellas es el tono de censura, reprobación o valoración negativa y personalizada que el «feedback» comporta en ocasiones: «Tienes manía de hablar con afectación» («feedback» valorativo personalizado); «Esta parte del documento es un tanto rebuscada; hay que buscar un lenguaje más directo» («feedback» valorativo neutro, es decir, no personalizado). Evitando el uso del lenguaje valorativo se reduce la necesidad de que la otra persona reaccione de manera defensiva. La otra característica contraria a la neutralidad es lo que podríamos llamar «interpretacionitis». En este caso, en lugar de limitarse a registrar el hecho, el comunicador se empeña en anticipar sus «posibles» causas: «Has llegado tarde; seguro que ha sido porque...» («feedback» interpretativo); el «feedback» neutro sería: «Has llegado tarde; ¿has tenido algún problema?». Para que produzca resultados positivos, el «feedback» ha de estar libre de componentes (opiniones, interpretaciones, juicios de valor...) añadidos a la realidad fáctica. Lo primero que hay que considerar son los hechos, porque «contra los hechos no valen argumentos». Los hechos son puntos de referencia definidos, realidades a las que es posible recurrir por estar marcadas por el tiempo, por las circunstancias históricas y por las personas.
3. **Oportuno.** Saber cuándo hay que ofrecer «feedback» es tan importante como saber el modo de hacerlo. Debe ofrecerse en el momento oportuno. Es preciso ser consciente de cuál es el mejor momento y de cuándo va a ser más constructivo; y de si debe ofrecerse en privado o en el grupo. Por lo general, resulta mucho más efectivo cuando se ofrece inmediatamente después de haberse producido el hecho o la conducta en cuestión. Cuando algo no marcha bien, lo mejor es poner las cartas sobre la mesa, «abrir el juego», a fin de poder devolver a la relación su anterior equilibrio funcional y emocional. Nada más pertinente al respecto que las palabras de San Pablo a los Efesios: «Si os enfadáis, no lleguéis a pecar; que cuando se

ponga el sol no os sorprenda enojados». Puede ocurrir, por lo demás, que el comunicador no esté en condiciones psicológicas de mantener un diálogo sereno, por problemas personales o del tipo que sea. Entonces, probablemente sea más prudente esperar a recuperar la serenidad personal interior, al objeto de que el «feedback» sea especialmente beneficioso. El criterio de la oportunidad reside justamente en la capacidad del comunicador para discernir si tanto él como el receptor están en ese momento en condiciones favorables para que el «feedback» produzca un efecto positivo.

4. **Solicitado.** El «feedback», más que impuesto, debe ser solicitado. Será mucho más útil y efectivo si la propia persona interesada ha formulado la pregunta que permita al observador hacer una observación. Dicha pregunta, o comunicación, tanto puede ser verbal como no verbal, dado que con nuestra conducta podemos comunicar a quienes nos rodean si estamos interesados en que se nos ofrezca esta clase de ayuda.
5. **Objetivo.** Esta cualidad se refiere a diversas características. Para que sea beneficioso, el «feedback» debe reunir necesariamente las siguientes condiciones: claridad en el mensaje, focalización en el problema y utilización de ejemplos. Hay que evitar a todo trance los rodeos y las evasivas. Observaciones del tipo de «Tal vez sería bueno que dejaras a Fulano ese informe para que le eche una ojeada... El es un lince para estas cosas...» dejan mucho que desear. Muy diferente es decir algo así: «Este informe que has redactado necesita ser revisado en las partes X, Y y Z; tú mismo podrías hacerlo perfectamente».
6. **Directo.** El «feedback» ha de ser ofrecido personal y directamente. Esto es indispensable, sobre todo cuando la naturaleza del «feedback» es negativa (de reprobación o de desagrado). El «feedback» negativo puede tener el más positivo de los efectos si es adecuadamente transmitido. Pero resulta fatal para la relación entre dos personas la recepción de un «feedback» negativo por medio de un tercero. En este caso, lo que podría haber sido utilizado en beneficio de la estabilidad de unas relaciones, pasa a destruir éstas por no haberse dado una auténtica comunicación.
7. **Específico.** Este criterio se opone a la noción del «feedback» generalizado, en el que el contenido del mensaje es difuso y pierde su fuerza y su significado. Cuando el «feedback» es abstracto, puede acarrear un resultado negativo, porque el receptor no dispone de informaciones suficientes para comprenderlo y utilizarlo. Por ejemplo, cuando un compañero de trabajo dice a otro que le considera una persona escasamente adaptada, el «feedback» se reduce a una simple declaración sin resultados significativos. Sí el mismo compañero hubiera detallado el contenido del mensaje, probablemente las consecuencias serían más positivas. Supongamos que, en lugar de haber tachado de inadaptado a su compañero, le hubiera dicho: «No es ésta la primera vez que te comportas así en nuestras reuniones; tu actitud suele ser no participativa y como de aislamiento. En nuestra última reunión te desentendiste de la decisión, y ello ha perjudicado el posterior quehacer del equipo». A partir de estos datos, el receptor estaría en condiciones de auto-evaluar su actuación y revisar su actitud de distanciamiento.
8. **Comprobado.** Debe comprobarse el «feedback» para garantizar una buena comunicación. Una forma de hacerlo consiste en pedir a la persona que recibe nuestras reacciones que repita con sus propias palabras lo que le hemos comunicado, comprobando de este modo que el mensaje ha sido recibido.

* * *

En suma, el «feedback» es una forma de ofrecer ayuda; y es también un mecanismo correctivo para aquella persona que quiere saber qué grado de afinidad hay entre su conducta y

sus intenciones. En el proceso de recibir «feedback», lo verdaderamente importante es ser un buen oyente.

2

Capacidad de escucha

«La naturaleza nos ha dado dos oídos, dos ojos y una lengua», decía Zenón, filósofo de la antigua Grecia, «para que podamos oír y ver, más que hablar». Y un filósofo chino hace la siguiente observación: «El buen oyente cosecha, mientras que el que habla siembra». Sea como sea, hasta hace muy poco tiempo se prestaba escasa atención a la capacidad de escucha. Un exagerado énfasis en la habilidad expresiva había llevado a la mayoría de las personas a subestimar la importancia de la capacidad de escucha en sus actividades cotidianas de comunicación.

Un renombrado psicólogo dijo que deberíamos mirar a cada persona como si ésta llevara colgado del cuello un cartel en el que se dijera: «Quiero sentirme importante». Evidentemente, todos queremos sentirnos importantes. A nadie le gusta ser tratado como si careciera de importancia. Y todo queremos, además, que dicha importancia sea reconocida. La experiencia misma nos enseña que, si las personas son tratadas como tales, se sienten felices y procuran hacer y producir más. Y quien se sabe escuchado se siente gratificado.

Durante cinco años, el departamento de educación de adultos de las Escuelas Públicas de Minneapolis ofreció una serie de cursos destinados a mejorar la manera de hablar, y un solo curso para mejorar la manera de escuchar, de ser un buen oyente. Los primeros estaban siempre llenos: tal era la demanda; el segundo nunca llegó a darse, por falta de alumnos. Todos deseaban aprender a hablar, pero nadie quería aprender a oír.

Oír es algo mucho más complicado que el mero proceso físico de la audición o de la escucha. La audición se da a través del oído, mientras que el oír implica un proceso intelectual y emocional que integra una serie de datos físicos, emocionales e intelectuales en busca de significados y de comprensión. El verdadero oír se produce cuando el oyente es capaz de discernir y comprender el significado del mensaje del emisor. Sólo así se alcanza el objetivo de la comunicación.

Recientes encuestas indican que, por término medio, la persona emplea un 9 % de su tiempo escribiendo, un 16 % leyendo; un 30 % hablando; y un 45 % escuchando. Se oye cuatro o cinco veces más deprisa de lo que se habla. Las personas pueden hablar entre 90 y 120 palabras por minuto, mientras que en ese mismo tiempo pueden oír entre 450 y 600 palabras. Es decir: existe un tiempo diferencial entre la velocidad del pensamiento para poder pensar, para reflexionar sobre el contenido y para buscar su significado.

Algunos autores ofrecen una serie de principios en orden a perfeccionar las habilidades que son esenciales para saber oír:

1. Procure tener un objetivo al oír.
2. Suspenda todo juicio inicial.
3. Procure centrarse en el interlocutor, resistiéndose a todo tipo de distracciones.
4. Procure repetir lo que el interlocutor está diciendo.
5. Espere antes de responder.
6. Procure reformular con sus propias palabras el contenido de lo que dice su interlocutor y la pasión con que lo dice.
7. Procure percibir el núcleo de lo que oye a través de las palabras.
8. Haga uso del tiempo diferencial para pensar y responder.