

Dominante:

- Habla alto y mucho.
- Lleva la iniciativa e impide el comportamiento espontáneo.
- Interrumpe.
- No escucha (esto no sólo se debe a la actitud dominante).
- Juzga al sujeto y no a su conducta.
- Postura poco atenta con la cabeza hacia atrás.

Atento (formas de escuchar):

- Dejar de hacer cualquier otra cosa que se esté haciendo.
- Si es inevitable hacer otra cosa, hacer participar al interlocutor en ella, pidiéndole por favor algún tipo de colaboración.
- No dar muestras de prisa. La sensación debe ser que hay tiempo y que el turno de palabras puede durar lo que haga falta.
- Mantener el contacto visual con naturalidad.
- Hacer ostensivas nuestras reacciones a lo que oímos, mediante gestos no muy marcados.
- Usar moderadamente elementos fáticos.
- Resumir de vez en cuando lo que oímos, tratando de reforzar el efecto que el interlocutor parezca buscar (de sorpresa, indignación, perplejidad, dolor, ...), pero sin mimetizarlo: nuestras reacciones deben ser menos marcadas que las suyas, sólo lo justo para que él perciba que nos sorprende, disgusta, ... lo que dice.
- Solicitar más información sobre elementos de trasfondo, para facilitar que se autorrevele el receptor.
- No juzgar ni prescribir.

Falta de atención (maneras de no escuchar):

- Mantiene la línea de su discurso sin acusar lo que se le haya dicho.
- No tiene por qué haber reiteración (como en el disco rayado), pero no se menciona nada de lo que haya dicho el interlocutor, ni siquiera para discrepar.
- Marca su turno con enlaces muy rápidos, elusivos e insinceros, transmite cierta impaciencia por el turno de los demás; rápidamente vuelve a su discurso anterior.
- Abunda en intervenciones insinceras destinadas a no alargar el tema controlado por su interlocutor (por ej., si se le pregunta si leyó un libro, conoce a un autor o estuvo en cierto sitio, puede contestar que sí o con un “sé quién dices, pero lo leí hace tiempo” para evitar que se le den los detalles, puesto que no está interesado en el tema).
- Mantiene alguna otra actividad mientras habla.
- Da muestras de prisa o de querer terminar la conversación para otra cosa: mirar el reloj, hacer resúmenes precipitados, conclusiones rápidas y sumarias, ...

- No mantiene la mirada. Mira a los ojos preferentemente para decir algo que pueda acortar la conversación.
- Comentarios tópicos y falta de compromiso.

¿Por qué y cuándo escuchar?

- Queremos que la otra persona se sienta a gusto y protagonista con nosotros. Queremos agradar y tener un trato diferenciado con alguien.
 - ❖ Debemos buscar un “canal” privado y personal. Para ello debemos solicitar información personal cuando no es esperable: 1. sobre elementos de trasfondo, los datos que se señalan y no son el motivo de conversación; 2. en frío, cuando ya no se está hablando del tema; 3. en un aparte cuando los demás están hablando de otra cosa y la persona no es protagonista en la conversación.
- Queremos generar confianza y ganar crédito con un superior.
 - ❖ Debemos mantener la mirada sin molestar. No debemos mimetizar sus reacciones ni ser insensibles a ellas. Conviene intervenir con moderación, preguntar algún detalle del que le guste hablar al interlocutor, interesarse, siempre con moderación, por su situación o impresiones. Se debe intervenir con serenidad, cediendo el protagonismo de la conversación al otro y no ser servil ni previsible. Si el superior menciona o se extiende sobre alguna controversia que tenga con alguien, se debe intervenir interesándose por la cuestión, haciendo preguntas que al interlocutor le guste contestar y no tomar partido en su controversia.
- Queremos mantener un contacto franco con alguien sobre el que tenemos autoridad.
 - ❖ La iniciativa la tenemos nosotros por nuestra autoridad y debemos cederla. No se deben dar instrucciones ni órdenes. La actitud de escucha es básicamente pasiva: con ella no se dan órdenes ni se dan consejos o se solucionan problemas. Una conversación donde tenemos esta actitud no debe estar orientada a convencer ni cambiar nada directamente. Como tenemos una iniciativa inicial, conviene algún tipo de actitud de debilidad para hacer más fácil la iniciativa del interlocutor.

Escuchar en grupo.

- Con posición dominante.
 - ❖ Pedir alguna aclaración que el interlocutor pueda hacer.
 - ❖ Repetir o recoger algo de lo que dijo cuando ya no se esté hablando del tema.
 - ❖ Si puede ser, que lo que se recoja sea algo específico, no la intervención en su conjunto.

Señales de debilidad

- Personalizar los razonamientos: las razones explican nuestro comportamiento, no nuestras medidas. Hay presentar el carácter de obligación legal, de imperativo ético o conflicto personal que suponen nuestras actuaciones.
- Mostrarnos dubitativos, algo inseguros, y hacer sentir al interlocutor que apreciaríamos su comentario.
- Mostrarnos vulnerables, afectados por las cosas. Al hablar de los asuntos, se menciona la emoción que nos causan.

¿Cuándo dar señales de debilidad?

- Cuando nuestro estatus haga difícil la empatía de los demás.
- Cuando podamos haber dado señales de prepotencia o arrogancia.
- Cuando proyectemos una fuerte sensación de seguridad que nos haga parecer insensibles.
- Cuando queramos disculparnos de algún comportamiento continuado en el tiempo.

Banco de niebla.

- Aceptamos la crítica, expresando comprensión hacia el crítico o aceptando la verdad que pueda haber en sus palabras, sin coletillas ni contraataques.
- Esto curiosamente nos reafirma.
- Se desarma el componente de provocación que puedan tener y que exigiría una defensa o ataque nuestro.
- Se reduce la crítica a lo que se dijo y se cierra cualquier otra implicación. Los comportamientos provocativos no son instantáneos. El arranque es sólo el inicio y se espera el transcurso del diálogo para descargar más ataques. La aceptación inicial desarma esa posibilidad.
- No es una postura cínica. El cinismo exterioriza menosprecio de las normas por las que se nos critica y tiene ya algo de provocación (o dirección de ajuste hacia el interlocutor).
- Conviene dar la razón añadiendo algo más. Si introducimos el tema y lo hacemos desembocar en la aceptación de la crítica, somos más eficaces porque conseguimos la iniciativa y reducimos la espontaneidad de la conducta del interlocutor.

Disco rayado.

- Consiste en reiterar unas palabras o una idea, simple y concisa, de manera monótona y sin acusar en ninguna medida la intervención que otro haya podido hacer. El tono debe ser tranquilo y firme, sin alteraciones de ningún tipo.
- Técnica defensiva.
 - ❖ Sirve para desalentar manipulaciones y mantener nuestro espacio.
 - ❖ Sirve para desalentar amenazas y mantener nuestro espacio.
- Técnica ofensiva.
 - ❖ Cuando tenemos estatus alto, sirve para reafirmar la autoridad y ponerla a salvo de debates.
 - ❖ Puede reforzar una actitud intimidadora.
 - ❖ Es la forma más habitual de “sordera” estratégica.

Formas de lograr verosimilitud.

- Divagar. Cuantos más datos innecesarios, más verosímil resulta lo que estemos diciendo, porque menos intencional y planificado parece lo que decimos.
- Decir cosas contrastables. Todo lo que pueda verificarse tiende a ser tenido por verdadero y normalmente nadie lo verifica.

- El caso más habitual del recurso anterior es el de introducir expresiones muy precisas: números con decimales, horas precisas, lugares muy concretos, ...
- Remisiones genéricas de autoridad.

Formas de ganar la iniciativa.

- Pasar al interlocutor la carga de la prueba.
- No responder a lo que dice y centrarse en su estado de ánimo, sus maneras o su persona. Calificar su intervención y no lo que dice.
- Crear demora con los silencios.
- Reclamar respuestas sobre una intervención cuyo propósito no se entiende bien. Se puede usar más fácilmente cuando tenemos estatus alto.
- Subir la fuerza perlocutiva.
- Atribuir al interlocutor intenciones no expresadas.
- Introducir un elemento emocional adecuado.

Defender la iniciativa.

- Negar la carga de la prueba.
- Verbalizar negaciones previsibles, sin añadir matices ni peros.
- Recurrir al banco de niebla o disco rayado.
- Verbalizar y distender la fuerza perlocutiva.
- Reiterar intervenciones para ponerlas a salvo de la atribución de intenciones.