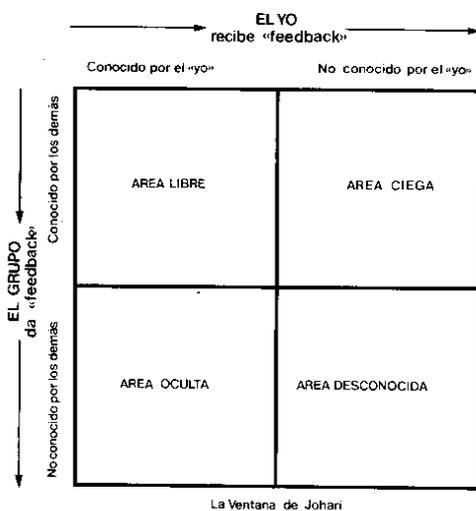


MODELO COMUNICACIONAL: LA VENTANA DE JOHARI

1. La Ventana de Johari

La “Ventana de Johari” pretende ilustrar el proceso del “dar y recibir feedback”. El esquema que nos ofrecen Joseph Luft y Harry Ingham ayuda a formarnos una idea de muchos de nuestros comportamientos; y nos ofrece alguna solución para hacer frente a nuestras dificultades en las relaciones interpersonales. 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 (franja), 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

1.1 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.

1.2 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.

1.3 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, juzgarnos de manera negativa 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. 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.

1.4 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.

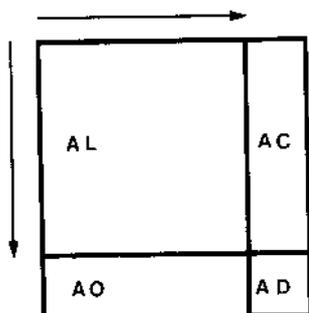
2. Diversas modalidades de la Ventana de Johari

Es fácilmente observable que, si reducimos nuestra «área ciega» y nuestra «área oculta» a base de dar y recibir «feedback», estaremos aumentando al mismo tiempo el tamaño de nuestra «área libre».

En el proceso de dar y recibir «feedback», hay personas que tienden a poner mayor énfasis en uno de los dos aspectos (dar o recibir), originando con ello un desequilibrio entre ambos. Tal situación puede acarrear determinadas consecuencias, según sean la influencia del individuo en el grupo y las reacciones de los integrantes de éste

respecto de aquél. De este modo, el tamaño y el formato del «área libre» están en función no sólo del alcance del «feedback» compartido, sino también de la proporción existente entre el dar y el recibir «feedback». Para hacernos una idea de cómo interpretar las «ventanas», podemos describir cuatro diferentes tipos que caracterizan las proporciones extremas desde el punto de vista del dar y recibir «feedback».

2.1 La «Ventana Ideal»



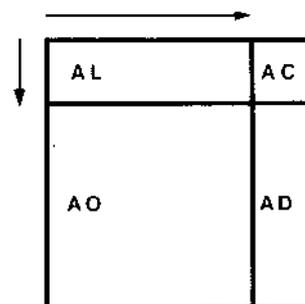
Este esquema representa la «Ventana Ideal» en una situación grupal o en cualquier otro tipo de relación que sea significativa para la persona. El tamaño del «Área libre» aumenta a medida que crece el nivel de confianza en el grupo, y a medida también que los criterios desarrollados en el sentido de dar y recibir «feedback» facilitan este tipo de intercambio. Un «Área libre» amplia indica que una gran parte del comportamiento de una persona está liberada y abierta a los restantes miembros del grupo. Consecuentemente, será menor la tendencia de los demás

a interpretar (o malinterpretar) o proyectar significados personales en el comportamiento de dicha persona.

2.2 El «Entrevistador»

La amplitud del «Área oculta» de esta segunda «ventana» es propia de una persona cuyo estilo característico de participación consiste en preguntar constantemente al grupo, pero sin dar a éste informaciones o «feedback».

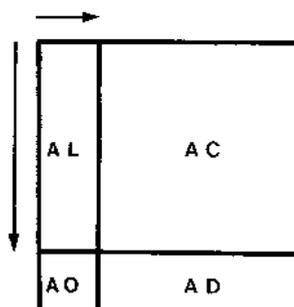
De este modo, el tamaño del «Área oculta» es inversamente proporcional a la cantidad de informaciones o «feedback» proporcionada por el individuo. Frente a la exigencia del grupo de que cada integrante del mismo dé muestras de un nivel razonable de participación, el «entrevistador» «participa» solicitando informaciones. Gran parte de sus intervenciones son del tipo de: «¿Qué es lo que tú piensas de este asunto?»; «¿cómo habrías actuado tú en mi lugar?»; «¿qué opinas de lo que acabo de decir?»; «¿qué opinión te merece el grupo?»... Es decir, quiere conocer la postura de los demás antes de comprometerse él.



2.3 El Matraca

En esta tercera ventana, el «Área ciega» es muy amplia. Este individuo mantiene fundamentalmente su nivel de interacción dando «feedback», pero solicitando muy poco. Su estilo de participación consiste en decirle al grupo su propia opinión acerca del mismo, cómo se siente ante lo que ocurre en el grupo y cuál es su postura respecto de las cuestiones y problemas de éste.

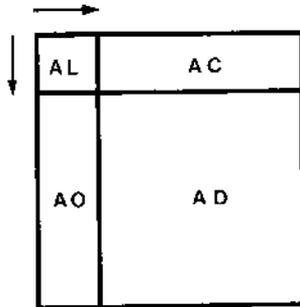
En determinadas ocasiones podrá agredir a los miembros del grupo o criticar a éste en su conjunto, convencido de que con ello está siendo abierto y dándose a conocer a los demás. Pero, por una razón o por otra, o bien parece ser insensible al «feedback» que le es dirigido, o bien no «da oídos» a lo que los demás le dicen. Podrá ser un mal oyente, o podrá también reaccionar al «feedback» de tal modo que los integrantes del grupo se mostrarán reacios a seguir proporcionándole dicho



«feedback». Si, por ejemplo, se enfada, protesta y amenaza con marcharse, resulta que no sabe cómo le están viendo los demás y cuál es el impacto que produce en ellos.

2.4 El «Tortuga»

Esta última ventana, en la que el «Área desconocida» es muy amplia, representa a aquella persona que no sabe gran cosa acerca de sí misma y a la que, además, el



grupo conoce muy poco. Podrá ser el participante «mudo» o el «observador» del grupo, que ni da ni recibe «feedback». Como puede observarse en esta cuarta ventana, ambas flechas -la de dar y la de recibir «feedback»- son muy cortas. Es la persona misteriosa del grupo, porque a los miembros de éste les resulta difícil saber cuál es su posición en el grupo y cuál la del grupo en relación a él. Parece tener un caparazón en torno a sí que lo aísla del resto de los componentes del grupo. Si se le pregunta por su falta de participación, podrá responder con un «yo aprendo más oyendo».

3. Principios que rigen los cambios

- Un cambio en cualquier cuadrante afectará a los demás cuadrantes
- Se malgasta energía cuando se esconde, se niega o se oculta una conducta que se halla implicada en una acción recíproca.
- La amenaza tiende a reducir el conocimiento, y la confianza mutua tiende a incrementarlo.
- Forzar a un individuo a hacerse consciente de ciertas cosas no es deseable y, por lo general, no es efectivo.
- Un aprendizaje interpersonal ocasionará la ampliación del «área libre» y la reducción de las restantes áreas.
- La ampliación de dicha área facilitará el trabajo con los demás. Lo cual significa que otros muchos recursos y habilidades de los miembros van a poder ser utilizados para el bien del grupo.
- Cuanto menor sea el «área libre», tanto más pobre será la comunicación.
- Se da una especial curiosidad por el «área desconocida»; pero dicha curiosidad se ve coartada por las costumbres, la formación social, diversos temores, etc.

4. 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 conciencia 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:

4.1 Aplicable y específico:

Dirigido a un comportamiento susceptible de ser modificado mediante el reconocimiento del punto en que se produce el fallo y mediante el esfuerzo personal tendiente 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.

Cuando el «feedback» es abstracto, puede acarrear un resultado negativo, porque el receptor no dispone de informaciones suficientes para comprenderlo y utilizarlo. Si no se especifica se reduce a una simple declaración sin resultados significativos.

4.2 Neutro y objetivo:

El «feedback» ha de ser más descriptivo que valorativo. Evitando el uso del lenguaje valorativo se reduce la necesidad de que la otra persona reaccione de manera defensiva.

Para que produzca resultados positivos, el «feedback» ha de estar libre de componentes (opiniones, interpretaciones, juicios de valor...) añadidos a la realidad fáctica.

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

4.3 Oportuno:

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.

4.4 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.

4.5 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.

4.6 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.

