COMUNICACIÓN RELACIONAL EN VENTAS

LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN: CAMBIOS DE ENFOQUE PARA EL TERCER MILENIO

NÉSTOR P. BRAIDOT

COMUNICACIÓN RELACIONAL EN VENTAS

LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN: CAMBIOS DE ENFOQUE PARA EL TERCER MILENIO

FUNDACIÓN OSDE

Cursos de Especialización de la FUNDACIÓN OSDE,
con la supervisión académica y certificación de la UADE

COORDINADOR ACADÉMICO
Licenciado OMAR BAGNOLI

© 1997 Fundación OSDE

Este ejemplar es para consulta exclusiva del personal de OSDE y carece de valor comercial

Impreso en la Argentina - Printed in Argentina
Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723
ISBN: 987-96305-2-1

Índice

INTRODUCCIÓN GENERAL

1. Prólogo 13
2. Organización de la asignatura 14
3. Objetivos generales de la asignatura 16
4. Metodología para el estudio de esta asignatura 17
5. Qué esperamos de usted 19

MÓDULO I
PARADIGMAS, ORGANIZACIONES Y LIDERAZGO
EN EL TERCER MILENIO

- Introducción y objetivos del Módulo 1 23
- Mapa Mental del Módulo 1 25

- Unidad 1. LOS NUEVOS PARADIGMAS 27
  1. Introducción y objetivos 27
  2. Mapa mental de la Unidad 1 29
  3. Prolegómenos de un nuevo paradigma organizacional 30
     a. Cambio de enfoque 30
     b. Liderazgo y Comunicación. Nuevas Realidades . 33
     c. Aceleración del cambio 34

d. Multidisciplinariedad 35
e. Globalización 36
4. Una nueva visión de las organizaciones 37
a. Capacidad de inventar soluciones antes que de aplicarlas, solamente 37
b. Debemos concentrarnos en el recurso y no en el error 38
c. La búsqueda personal 39
d. Nuevos enfoques y nuevos paradigmas en la administración 42
5. Anticipos de nuevos paradigmas 43
a. La crisis de la filosofía cartesiana y de la física de Newton 43
b. Surgimiento de las nuevas características en el avance científico 46
6. Nuevos paradigmas de la evolución organizacional 50
7. El conocimiento como fuente de generación de riquezas. Su impacto en la sociedad y en las empresas 58
Autopoiesis y teoría del conocimiento 58

- Términos clave de la Unidad 1 60
- Autoevaluación de la Unidad 1 61
- Elabore su mapa mental de la Unidad 1 62

- Unidad 2: Las nuevas organizaciones 63
1. Introducción y objetivos 63
2. Mapa mental de la Unidad 2 65
3. Las nuevas organizaciones 66
Algunas fuerzas que modelan los nuevos paradigmas de las organizaciones en la puerta del siglo XXI 66
4. Pensamiento sistémico y organización inteligente .. 74
a. El concepto de Organización Inteligente 74
b. Pensamiento sistémico-relacional 74
5. El pensamiento sistémico en la Teoría de los Sistemas 78

a. Un cambio de enfoque 80
b. El individuo y la estructura sistémica 81

- Términos clave de la Unidad 2 83
- Autoevaluación de la Unidad 2 84
- Elabore su mapa mental de la Unidad 2 85

- Unidad 3. EL NUEVO LIDERAZGO 87
  1. Introducción a la Unidad 3 87
  2. Mapa mental de la Unidad 3 89
  3. El management en el proceso de cambio: de gerente tradicional a gerente/empresario líder 90
  4. Reflexiones para un aumento de eficacia y efectividad en la conducción de organizaciones 91
     a. Hagamos un poco de historia 91
     b. Cambios de paradigma 94
  5. El cambio en las organizaciones y el cambio en el liderazgo 99
  6. El liderazgo en las modernas organizaciones sin puestos 103
  7. La educación de líderes visionarios 106
  8. Las nuevas fuentes de poder de un líder 107
  9. Conexiones sociales y comunicación 110
     a. El liderazgo y la realidad interdependiente 112
     b. El paradigma interdependiente 114
     c. Los errores de comunicación y los cambios de paradigmas 121
     d. Estados mentales y comunicación 123
     e. Comportamiento 123
  10. Comunicación y liderazgo 124
  11. Urgencias e importancias. Necesidad de nuevos paradigmas 127
     a. Adicción a lo urgente 127
     b. Lo importante 129
  12. El proorganizador semanal 132
     a. Programador del proorganizador 132

b. El potenciador del proorganizador 133
c. Roles y objetivos 135
d. Prioridades diarias 136
e. Agenda día y hora 137
f. Resultado/Pendientes 138
g. Integración final 138

- Términos clave de la Unidad 3 140
- Elabore su mapa mental de la Unidad 3 141
- Autoevaluación de la Unidad 3 142

ELABORE SU MAPA MENTAL DEL MÓDULO 1 143

MÓDULO 2
LA NUEVA COMUNICACIÓN

- Introducción y objetivos del Módulo 2 147
- Mapa mental del Módulo 2 149

Unidad 1. ESTRUCTURA DE LA NUEVA COMUNICACIÓN 151
1. Introducción a la Unidad 1 151
2. Mapa mental de la Unidad 1 153
3. Nueva comunicación. Enfoque 154
4. Comunicación y técnicas de comunicación 156
5. Comunicación y relación 158
6. Estado comunicante y comunicación 158
a. Primero apertura comunicacional, luego comunicación 159
b. Contenidos y formas comunicacionales 160
7. El estado comunicante y el comportamiento 162
8. Comunicación, relación e influencia 166
9. Comunicación, autocomunicación y mapa de la realidad 167

- Términos clave de la Unidad 1 169

- Elabore su mapa mental de la Unidad 1 170
- Autoevaluación de la Unidad 1 171

Unidad 2. Sistemas de percepción comunicacional 173
1. Introducción a la Unidad 2 173
2. Mapa mental de la Unidad 2 175
3. La percepción comunicacional humana 176
4. Limitaciones de la percepción humana 177
4.1. Reducciones o filtros que el propio ser humano implementa 183
4.2. Aplicaciones para el cambio 189
5. El poder de la comunicación 191
6. Metamodelo del lenguaje 193
a. Cómo opera el metamodelo 194
b. Operadores modales 197
c. Aplicaciones del metamodelo 204
7. Sistemas de representación comunicacional 205
Nuestro sistema de captación-percepción 207
a. Sistemas de representación interna 209
b. Percepción consciente y subconsciente. Los secretos del aprender 210
8. Las etapas del proceso comunicativo 213

- Términos clave de la Unidad 2 214
- Elabore su mapa mental de la Unidad 2 216
- Autoevaluación de la Unidad 2 217

Unidad 3. Comunicación Relacional en Ventas 219
1. Introducción a la Unidad 3 219
2. Mapa mental de la Unidad 3 221
3. Hacia una nueva comunicación 222
a. Comunicar es vender y vender es comunicar 224
b. La comunicación hasta hoy 225
4. La nueva comunicación 226

a. Siempre existe comunicación 228
b. Toda comunicación tiene contenido y relación ... 228
c. La naturaleza de la relación comunicacional es generalmente circular y tiene una secuencia entre los interlocutores 229
d. La comunicación es digital y analógica al mismo tiempo 230
e. La nueva comunicación y el vendedor 230
f. La orquesta comunicante 231
5. Sistemas de percepción en la práctica de ventas 233
a. Detección a través de los ojos 234
b. Detección por los predicados utilizados o selección de palabras 237
6. La comunicación no verbal 239
a. Las distancias zonales 239
b. Lo que nos dicen los gestos 244
7. Congruencia y eficacia 264
Obtención y disponibilidad de congruencia 265
8. Acompasamiento 268

- Términos clave de la Unidad 3 271
- Elabore su mapa mental de la Unidad 3 273
- Autoevaluación de la Unidad 3 274

ELABORE SU MAPA MENTAL DEL MÓDULO 2 275
ELABORE SU MAPA MENTAL DE TODO EL MATERIAL 276

BIBLIOGRAFÍA 277
BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA GENERAL 281

INTRODUCCIÓN GENERAL

1. Prólogo

El material que tiene usted entre sus manos es parte de un conjunto que se integra y complementa fundamentalmente con dos aportes adicionales que forman una misma unidad.

En primer lugar, un video de apoyo realizado específicamente para profundizar y complementar estos contenidos y, en segundo y en forma más trascendente, todo lo que usted y su propia capacidad y percepción aporte a la comprensión y desarrollo de una interpretación original de los mismos.

Desde el comienzo incorporemos una actitud comunicante y perceptiva para lo cual, a partir de estos primeros párrafos, quisiera que potenciáramos nuestra capacidad de percibir. Y esto únicamente se produce con la práctica.

Escuche, ¿cuáles son los sonidos del medio ambiente en este momento?, ¿el ruido de sus dedos sobre las páginas?; *sienta* la rugosidad de las hojas, la aspereza, sus sensaciones respecto del asiento en el que se ha acomodado para la lectura y además *vea* estos renglones: tienen además de letras espacios en blanco, uno mayor entre párrafo y párrafo, ¿ha notado además la forma elegante de las letras?

Estamos aprendiendo a percibir, a captar; en definitiva, a comunicarnos.

Y este es el objetivo central. Lograr en usted los cambios

necesarios para producir una potenciación de las habilidades que dispone y muchas veces no utiliza adecuadamente.

2. Organización de la Asignatura

¿Cómo hemos organizado esta asignatura y particularmente este texto?

En primer lugar el material escrito se presenta en dos módulos, cada uno de los cuales tiene tres partes o unidades.

En el primer módulo, que hemos denominado "Paradigmas, organizaciones y liderazgo en el tercer milenio", analizamos las características de los nuevos paradigmas, las nuevas realidades que sostienen toda nuestra actividad, tanto en las organizaciones a las que pertenecemos como en nuestra propia vida personal.

Nuevos paradigmas que enmarcan el tránsito hacia un nuevo siglo y al mismo tiempo un nuevo milenio.

Este tránsito hacia el nuevo milenio conlleva en sí mismo un "cambio cualitativo en las características del cambio que provoca". Lo importante es que no solamente cambian las formas y maneras de hacer las cosas sino que también cambian nuestras propias maneras de ser.

En la segunda parte o segunda unidad del primer módulo, abordamos las características fundamentales de las nuevas organizaciones en este contexto: la organización inteligente y el pensamiento sistémico aplicado a la realidad organizacional.

En la tercera unidad focalizamos el análisis en los aspectos que todos debemos desarrollar para asumir nuestros liderazgos en nuestras respectivas actividades.

En este sentido, todos somos líderes en nuestras actividades, cualquiera sea el nivel de las mismas, porque todos debemos poner en cada una de las actividades que realizamos algo original de nosotros mismos.

En esta unidad iniciamos además el tránsito conceptual hacia el módulo siguiente, incorporando los conceptos comunicacionales necesarios para el desarrollo de liderazgo.

Hemos denominado al segundo módulo "La Nueva Comuni-

cación" y se compone también de tres unidades secuencialmente unidas en lo conceptual.

En primer lugar, analizamos sus estructuras fijando las pautas básicas relacionadas con esta nueva concepción de la comunicación aplicada al desarrollo de relaciones.

En la segunda unidad nos detenemos específicamente en los sistemas de percepción comunicacional y analizamos también el proceso comunicativo y el metamodelo del lenguaje.

En la tercera focalizamos la atención específicamente en la comunicación relacional aplicada a las relaciones de venta.

A propósito, entendemos por venta no solamente la transacción que se verifica en la comercialización de un producto o servicio.

Venta, en el sentido amplio del término, es lo que a diario hacemos tanto en la discusión de una idea cuanto en la educación de un hijo o en la prestación de un servicio.

A fin de comprender integralmente toda esta estructura de conocimientos agregamos al comienzo de cada módulo y de cada unidad un "mapa mental"[1] abarcativo de los temas tratados en todo el libro.

Le propongo que previa relajación detenga su mirada por un minuto o dos sobre estos mapas mentales, antes de comenzar cada una de las partes que siguen.

Al final de cada módulo y de cada unidad usted dispone de una hoja en blanco para confeccionar su propio mapa mental de la unidad y del módulo correspondiente.

Al final del libro podrá usted elaborar el mapa mental de toda la asignatura, incorporando sus propias percepciones y también las obtenidas del video, que seguramente habrá revisado varias veces mientras leía este material escrito.

[1] Mapa Mental es un concepto desarrollado fundamentalmente por Tony Buzan (véase "El libro de los Mapas Mentales" de este autor) en el que a través de la graficación simple de contenidos y palabras precipitadoras sintetizamos contenidos mucho más amplios con las mismas características con que el cerebro humano piensa.

Al finalizar este conjunto de prácticas (que como dijimos al comienzo se compone de esta lectura que está iniciando, de la revisión del video y fundamentalmente del enriquecimiento que sus percepciones le incorporen) el resultado esperado es su propio cambio y desarrollo.

Finalmente quisiera hacer algunas sugerencias prácticas para encarar el estudio de este material, tratando de desglosar las actividades a realizar para su mejor comprensión.

3. Objetivos generales de la asignatura

En el punto anterior desarrollamos la organización de la asignatura y la enunciación de los contenidos de cada módulo y de cada unidad.

Coherentemente con ello, me interesa ahora detallar someramente cuáles son los objetivos generales que nos proponemos con esta materia.

En la primera parte pretendemos una reubicación personal e institucional en un contexto que ha cambiado sustancialmente.

Comprender que este cambio de entorno no es semejante a los ya vividos en el pasado. Se trata de un cambio que se ha hecho permanente y por tal nos exige, más que cambiar, incorporar capacidad de cambio. Lo cual es sustancialmente diferente.

A partir de ello planteamos objetivos concretos relacionados con la comprensión de los nuevos paradigmas vigentes, la realidad de las organizaciones del tercer milenio y particularmente cómo usted puede desarrollar, independientemente de la actividad y puesto que ocupa, capacidades reales de liderazgo.

En la segunda parte nos proponemos como objetivo la comprensión del nuevo concepto de comunicación, de los sistemas de percepción y registro comunicacional, y cómo podemos poner en práctica una potenciación de nuestra capacidad de percibir y comprender.

Finalmente en la comunicación relacional de la última Uni-

dad no pretendemos más que ejemplificar lo que usted aplicará seguramente a un sinnúmero de actividades y oportunidades.

Buena suerte y adelante.

4. Metodología para el estudio de esta asignatura

El motivo que nos llevó a preparar para usted esta metodología de estudio tiene que ver con un mejor aprovechamiento de sus contenidos. Seguramente al final de la lectura y del video se lo explicará mejor.

Quiero decirle algo. Estoy convencido de que "las acciones enseñan la enseñanza, antes que la enseñanza enseña las acciones".

Se requiere entonces un gran aporte suyo en acciones que le permitan vivenciar la enseñanza. Y esta vivencia será precisamente el mayor aprendizaje.

Veamos entonces algunas sugerencias para contar con mayor eficacia en este proceso:

a. Siéntese cómodamente en un lugar confortable donde, en lo posible, no escuche ruidos extraños y sí música, preferentemente clásica y motivadora para el pensamiento y el estudio, como por ejemplo:

   Bach, *Brandenburg Concerti.*
   Brahms, *Violín Concerto*
   Telemann, *Concerto for Three Violins and Orchestra.*
   Gregorian Chants
   Handel, *Wassermusik*
   Respighi, *The Pines of Rome*

   Siempre que se disponga a estudiar este material repita estas condiciones.

b. Haga tres respiraciones profundas renovando todo el aire de sus pulmones.

c. Tome contacto con el libro: sus tapas, grosor, títulos, índice, hojee todo el material deteniéndose solamente en los títulos del interior, negrillas, destacados, frases y fundamentalmente en los mapas mentales general y particulares de cada unidad.

d. Encienda el televisor y la videocasetera y vea todo el video.

e. Mire el mapa mental de todo el material que tiene usted al comienzo del libro y luego el del primer módulo, y en tercer lugar el de la primera unidad que se dispone a leer.

f. Comience la lectura detenida de la primera parte.

g. Inmediatamente de terminada la lectura haga su propio mapa mental de la unidad. Si no recuerda todos los títulos de los principales contenidos, repase el material rápidamente, deteniéndose solamente en los grandes títulos, apostillas y destacados. Complete su mapa mental personal de la unidad.

h. Tómese un descanso o efectúe un alto y haga las otras cosas que seguramente tiene que hacer.

i. Al retomar el estudio reponga las condiciones de relajación, tranquilidad, respiración, música y .... vea nuevamente el video.

j. Lea la unidad siguiente.

k. Confeccione el mapa mental de la unidad y así sucesivamente repita el procedimiento, intercalando la lectura de unidades con las imágenes de todo el video y la realización de sus propios mapas mentales de las unidades que vaya leyendo.

l. Al final de cada módulo revea los mapas mentales de cada una de las tres unidades del mismo y confeccione el mapa mental de todo el módulo.

m. Al final de los dos módulos confeccione el mapa mental de todo el libro en forma integral y vuelva a ver el video.

n. En posición relajada y con el entorno acostumbrado para estudiar, repase sus mapas mentales comenzando por el mapa general, luego los modulares y a continuación las unidades volviendo luego desde éstos hasta el general.

o. En todo el proceso de estudio de esta asignatura sepa usted que cuenta con el apoyo especial de una tutora para aclarar dudas e incluso hemos previsto fichas específicas de aclaraciones y prácticas. No dude en llamarla. Ella podrá ampliarle conceptos y resolver sus dudas.

p. Si desea contactarse conmigo personalmente, comuníquemelo a través de la tutora. Su pregunta ayuda a la evolución del conocimiento; hágala, que con ella suministra su aporte.

5. Qué esperamos de usted

Con la finalización de este curso esperamos fundamentalmente que haya incorporado una actitud permanente de predisposición al cambio, a la apertura y a la comunicación.

Más que recordar conceptos y definiciones preferimos que incorpore nuevas capacidades de actuar, nuevas formas de interpretar la realidad organizacional y sus propias potencialidades de comunicación.

Y, lo que es más importante aún, que adquiera capacidades de autoevolución. Aunque parezca demasiado insistente, esto se logra con una actitud dinámica de su parte. No es suficiente con la lectura pasiva y con la memorización de este material.

Debemos andar para aprender a andar y esto es una gran verdad. Como seguramente lo observará en el video que en pocos minutos se dispondrá a ver, con esta frase terminamos su filmación.

Y solamente usted puede andar por usted. Manos a la obra.

NÉSTOR BRAIDOT

MÓDULO 1

PARADIGMAS, ORGANIZACIONES Y LIDERAZGO EN EL TERCER MILENIO

Hacia una forma más simple e inteligente de conducir organizaciones.

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL MÓDULO 1

Los contenidos del Módulo 1 tienen que ver con el análisis de los nuevos paradigmas en que se desenvuelven las organizaciones y la vida particular de cada uno de nosotros.

Los contenidos fundamentales apuntan a liberarnos de las limitaciones impuestas por los paradigmas provenientes de las filosofías cartesiano-newtonianas que predominaron durante largas décadas sobre nuestro pensamiento.

A partir de este reanálisis del contexto en que nos desenvolvemos pretendemos ampliar los márgenes de libertad dentro de los cuales tomamos nuestras decisiones institucionales y personales.

En primer lugar, nuestro objetivo apunta a comprender el salto cualitativo que implica el nuevo contexto que el tercer milenio nos suministra para nuestro desarrollo: cuáles son estas nuevas pautas y cómo nos influyen.

A partir de este replanteo bucearemos en las características que deben tener las organizaciones que pretendan encarar con éxito este tercer milenio.

Los enfoques sistémicos y las organizaciones inteligentes son objetivos concretos de este módulo. Y en este tema incorporaremos aspectos que tienen que ver con la *Quinta Disciplina* de Peter Senge, aunque enriqueciéndola con todo el aporte de lo relacional que hemos investigado en estos últimos años.

Un comentario muy especial en este módulo es el que corres-

ponde hacer en relación al desarrollo de capacidades de liderazgo (Unidad 3).

De inicio planteamos un cambio en la concepción de lo que significa ser líder y de los cambios que debemos provocar en nosotros mismos para llegar a serlo.

Nuevamente el planteo tiene que ver con la necesidad de desarrollar capacidades propias y no con el aprendizaje de fórmulas o recetas.

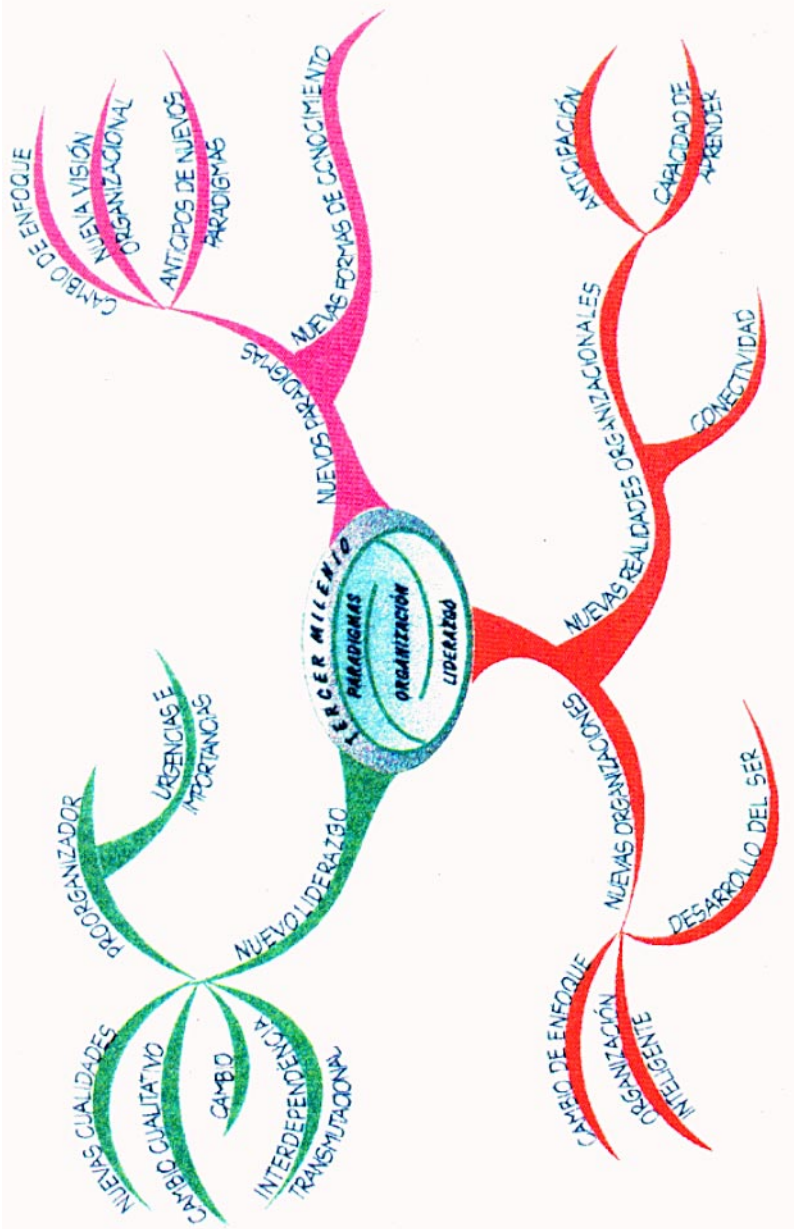
Abordamos el concepto de aprender a aprender como fórmula esencial en esta definición de liderazgo autoevolutivo, que deberá ser tal o de lo contrario no será líder por mucho tiempo.

A partir de esta redefinición incorporamos algunas sugerencias especiales respecto de cómo organizar nuestro tiempo.

No el tiempo *khrónos* (la agenda hora a hora, día a día) sino el tiempo *kairós* (de objetivos y programaciones a llevar a cabo). En este sentido hemos adaptado para usted algo que denominamos Proorganizador.

El Proorganizador no es un capítulo más para estudiar. Es para implementarlo.

- **Mapa mental del Módulo 1**



Unidad 1

LOS NUEVOS PARADIGMAS

1. Introducción y objetivos

En esta primera parte del Primer Módulo analizaremos los nuevos paradigmas, los nuevos principios que rigen la actividad organizacional. Y esto es importante, no sólo porque la organización debe considerarse como un todo, sino también porque los nuevos paradigmas tienen que ver con la comunicación y la aplicación de la misma al desarrollo de una mayor interrelación intra e interorganizacional.

Vale la pena relatar entonces, y en forma sencilla, lo que entendemos por paradigma[2]: un conjunto de reglas que definen los límites y las posibilidades de éxito dentro de los mismos.

En su sentido más restrictivo es un modelo, una muestra, ejemplar o configuración reiterativa singular. Según T. Kuhn[3], un paradigma científico es la conceptualización sobre la manera como una comunidad científica observa el mundo y explica sus fenómenos. Es decir, los paradigmas ofrecen modelos aceptables con los cuales puede afrontarse la solución de problemas.

Cuando se produce un desajuste generalizado entre los fenó-

[2] Paradigma: (del lat Paradigma) Cada uno de los esquemas formales a que se ajustan las palabras nominales y verbales para sus respectivas flexiones. Diccionario de la Real Academia Española, Edición 1992.

[3] Kuhn Thomas S., "The structure of Scientific Revolutions", Chicago, University of Chicago Press, 2nd enlarged edition, 1970.

menos observados y el modelo explicativo, se impone un nuevo sistema de razonamientos, el cual una vez aceptado constituye un nuevo paradigma.

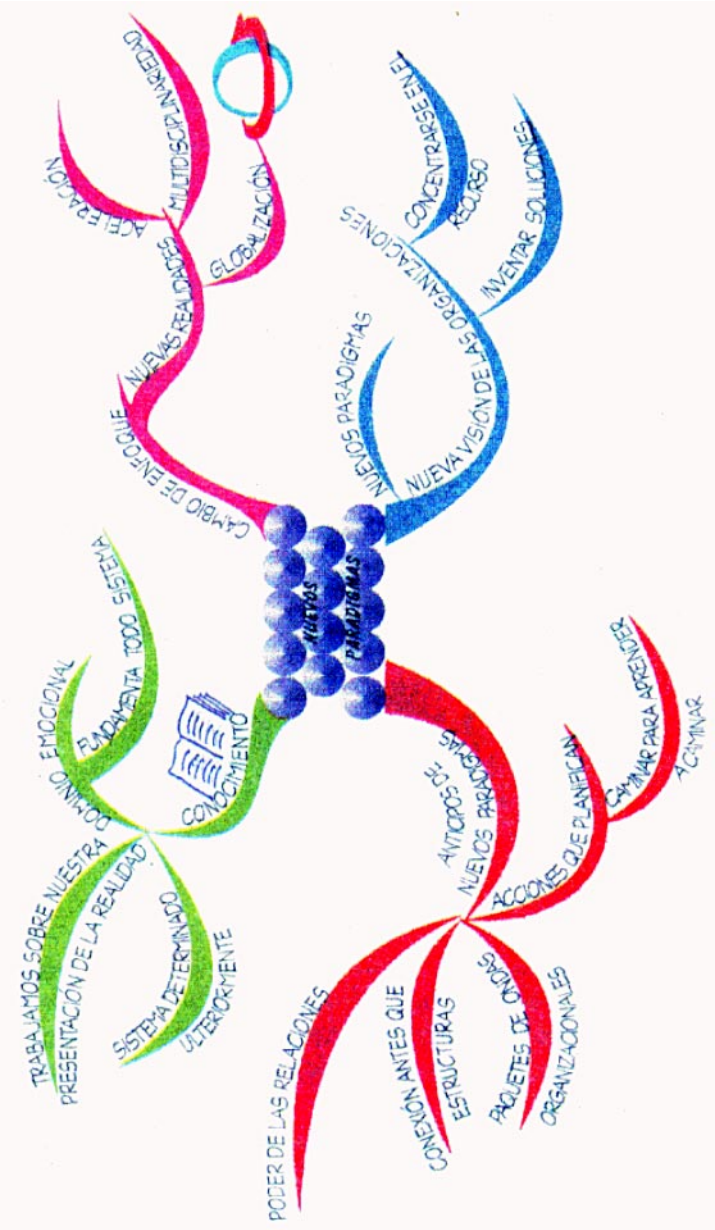
Es decir, cuando sostenemos que algo es imposible esto es así sólo dentro de los límites del paradigma vigente. Desde otro punto de vista, el paradigma actúa como filtro hasta que, ante la constatación de fenómenos que no se ajustan al mismo o ante la posibilidad de "ver más allá del paradigma", nos damos cuenta de su insuficiencia para explicar la realidad.

Aquí aparece el concepto de cambio de paradigmas o cambio paradigmático, que es el fenómeno que se desarrolla en las conceptualizaciones en que se expresa el pensamiento humano cuando ocasionalmente un fenómeno no se ajusta al orden establecido y debe ser reemplazado por otro.

Una vez aceptado, el nuevo paradigma se transforma así en una nueva cosmovisión.

El objetivo de esta unidad es precisamente analizar la problemática emergente del cambio paradigmático y su incidencia en el contexto de las organizaciones y del cambio personal al que estamos compelidos.

2. Mapa Mental de la Unidad 1



3. Prolegómenos de un nuevo paradigma organizacional

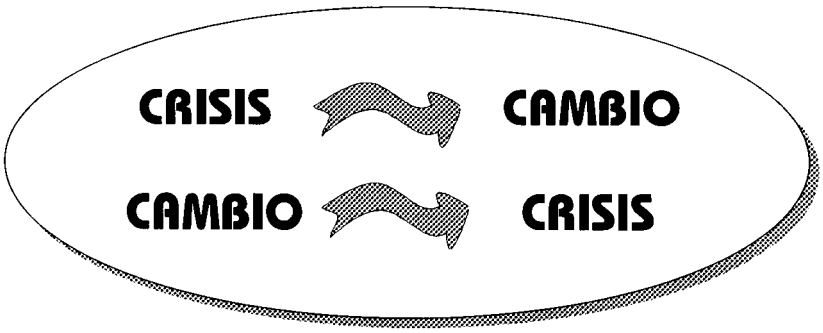
a. Cambio de enfoque

Entre las palabras más comunes, o más frecuentemente repetidas en nuestros días, se encuentran los términos "crisis" y "cambio".

En realidad ambas tienen mucho que ver entre sí. ¿Es la crisis consecuencia del cambio? ¿O el cambio deviene a consecuencia de la crisis?

Ciertamente existe una profunda relación entre ambos conceptos que de alguna manera se implican uno con otro.

Gráfica 1



Ambas interpretaciones son válidas por cuanto la crisis, en primer lugar, se produce por falta de adaptación de nuestras soluciones al problema que se plantea y, en segundo lugar, porque los cambios cada vez mayores y más frecuentes en los que estamos inmersos, también provocan situaciones críticas.

En ambos casos, sin embargo, tenemos una circunstancia común que permite simplificarlos.

Hasta ahora hemos buscado el cambio en el entorno tratando de suavizarlo para que no nos afecte.

Por otra parte las crisis también eran los movimientos que se

producían en nuestro derredor mientras nosotros, en cuanto personas u organizaciones, creíamos superarlas en el sentido de permanecer inalterados a pesar del cambio y la crisis en el contexto.

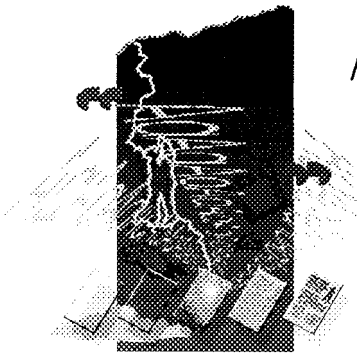
Sin embargo, una de las circunstancias claves de las que nos estamos dando cuenta es que todo este cambio y esta crisis deviene y provoca al mismo tiempo un cambio y una crisis en nosotros mismos.

El cambio y la crisis también están en nosotros y en nuestras organizaciones.

Para encontrar mayores respuestas a estas cuestiones comencemos por analizar las siguientes preguntas:

Gráfica 1

LAS ORGANIZACIONES Y LA CRISIS DEL CAMBIO



¿Crisis de la *empresa* o del empresario?
¿Crisis de la *gerencia* o del gerente?
¿Crisis del *personal* o de la persona?

© Copyright by Néstor P. Braidot, 1996

Si comenzamos a reflexionar sobre estas preguntas, comprenderemos que la crisis es más de la persona (empresario, gerente, empleado) que de la empresa (gerencia o puesto).

Es decir, más que estructuras, planificación y estrategias, es necesario tener en cuenta a la persona, cualquiera sea su posición en la organización.

Quien no toma la decisión adecuada o no tiene las capacidades para resolver la nueva situación, se encuentra ante una crisis que requiere ineludiblemente un cambio.

Los cambios cada vez más acelerados que se observan en el entorno no pueden ser afrontados desde el no cambio, sino incorporando en uno mismo y en nuestra organización, más que un cambio una capacidad de cambiar. Los cual es absolutamente superador.

A fin de analizar en profundidad el concepto de crisis y su relación con el cambio observemos las raíces significantes del concepto crisis.

Gráfica 3
IDEOGRAMA DE LA PALABRA "CRISIS"
EN EL IDIOMA CHINO

Este ideograma chino de la palabra "crisis" que nos muestra la gráfica precedente, tiene una interesante composición: su parte *superior,* significa *peligro-amenaza* (Gráfica 4), y su parte *inferior oportunidad dentro de los cambios* (Gráfica 5).

Gráfica 4: *Peligro-amenaza*

Gráfica 5: *Oportunidad dentro de los cambios.*

Corolario: *Toda crisis lleva, en sí misma, el concepto de oportunidad y cambio.*

Lo que tenemos que variar, en definitiva, son nuestras capacidades, nuestros conocimientos y nuestros enfoques para percibir la realidad y la solución de los problemas, y muchas veces éstos y las crisis son, en realidad, oportunidades abiertas.

b. Liderazgo y Comunicación. Nuevas Realidades.

La Revolución Industrial cambió la manera de hacer las cosas.

La Revolución Digital está cambiando nuestra manera de ser.

Es interesante observar cómo el mismo proceso de aceleración del cambio ha generado la necesidad de un nuevo enfoque gerencial, de un nuevo enfoque del liderazgo e, incluso, de las profesiones.

Gráfica 6

© Copyright by Néstor P. Braidot, 1996

c. Aceleración del cambio

Tenemos una realidad en la que ya no solamente se producen cambios más frecuentes, sino que la aceleración de los mismos se ha incrementado.

Si midiéramos la evolución del conocimiento de la humanidad, tendríamos en nuestros días una duplicación del mismo en no más de 23 años, lo cual ya nos impone un ritmo de actualización nunca visto antes.

Más aún, si observamos el crecimiento "creciente" que tiene este ritmo de aumento, las estimaciones nos revelan que en la segunda década del próximo milenio habrá una duplicación cada sesenta días.

Esto significa claramente que debemos cambiar nuestra metodología a fin de adaptarnos a esta nueva realidad. Pero aumentar la velocidad ya no es suficiente. Se impone un cambio de

método en el que ya no tendrá cabida la repetición de fórmulas aprendidas, de recetas exitosas de ayer.

> *Antes que aprender lo aprendido es necesario aprender a aprender.*

d. Multidisciplinariedad

En este aspecto ya no sólo debemos considerar la realidad variada y multidisciplinaria de nuestro entorno, de nuestros productos y servicios. Es importante que asumamos la exigencia de multidisciplinariedad, a fin de contar con las capacidades requeridas para afrontar los también variados desafíos que se nos plantean.

Junto a la mayor profundidad del conocimiento, deviene la exigencia de una mayor amplitud de mira en cada una de las decisiones.

Hasta la década pasada, teníamos como estrategia comercial la de desarrollar los productos tratando que un mismo básico o genérico pudiera, diferenciación mediante, adaptarse a la mayor cantidad de segmentos de consumidores posibles.

La multidisciplinariedad ha vuelto la mirada sobre la persona, sobre el ser humano. Ya no es suficiente con adaptar y diferenciar el producto porque el mismo ya no se termina en la puerta de la fábrica o al final de la línea de fabricación. En realidad, el producto se termina de "fabricar" en la mente, en la percepción del cliente. ¿Qué quiere decir esto? Veamos un ejemplo para comprenderlo mejor:

Caso del Medicamento Placebo

El medicamento placebo es un producto, agua destilada o aspirina, que los médicos dan a los pacientes que "necesitan un remedio por el remedio mismo".

Lo que se ha observado es que los pacientes luego de

> la ingesta verifican mejoras en la misma dirección que creían tenía el medicamento.
>
> Lo más llamativo es que, haciendo un análisis clínico previo y otro posterior a la ingesta del medicamento inocuo, se comprueba que el paciente verifica cambios físicos y químicos coherentes con su creencia respecto de la supuesta aplicación del medicamento.

Este ejemplo nos demuestra que el producto (en el caso el medicamento) termina de "hacerse" en la mente, en la creencia del cliente (paciente, en este caso).

Seguramente, ya usted estará imaginando que todas las estrategias de marketing cambian ante esta situación. La capacidad para influir en las creencias, en las percepciones de los potenciales clientes, importa tanto como la perfección o la calidad total en la línea de fabricación de un producto.

Es por esto que decimos que tenemos que ser multidisciplinarios. Ya no es suficiente con "saber hacer el producto", ni tan siquiera "saber venderlo". Tenemos que saber "terminarlo" en la mente del cliente, teniendo en cuenta sus creencias y sus percepciones.

Y esto es muy delicado y sensible. Estamos afirmando que debemos compartir con el cliente la "hechura" del producto ya que el cliente nos lo está pidiendo.

e. Globalización

La globalización ya no puede ser vista sólo como un proceso de unión o anexión de espacios mayores para llevar productos y servicios a otros mercados, o recibir nuevas competencias en el propio.

Hay una realidad nueva en la que no sólo nuestros clientes, sino también nuestro personal y nuestros contratantes se han globalizado: es la era de la competencia virtual.

Esto significa que, aunque haya productos que no estén físicamente en los escaparates de los negocios a los que concurri-

mos diariamente, igual están compitiendo; y esto sucede porque la competencia se encuentra en realidad en la mente del consumidor. Es allí, y no frente a una vidriera o una góndola, donde éste elige "virtualmente".

4. Una nueva visión de las Organizaciones

Analizaremos aquí las primeras conmociones de las nuevas formas de pensar las organizaciones empresarias y no empresarias, y sus consecuencias en el liderazgo, la comunicación y la eficacia, particularmente la vinculada con el relacionamiento comercial.

a. Capacidad de inventar soluciones antes que de aplicarlas, solamente

No se pueden proponer soluciones definitivas, no las hay.

En primer lugar, porque lo definitivo no existe, *la realidad es cambio.* Y si la realidad es cambio, no podemos modelizar ni hablar de soluciones estables, generales, recetas, o modelos. Esto mismo es contradictorio con la afirmación anterior.

Nos hemos acostumbrado a analizar los cambios como instancias breves entre dos modelos, dos estructuras o dos situaciones estables, cuando en realidad la óptica que se impone en el tercer milenio es considerar el período entre las dos situaciones como lo más importante y "lo permanente".

Con lo cual no importa tanto la situación anterior ni aquella a la que se "arriba", cuanto el proceso de ir de una a otra.

En segundo lugar, porque las soluciones tampoco son tales, en tanto y en cuanto representan una respuesta a una situación determinada del contexto. Si éste cambia, la supuesta solución ya no es válida.

En consecuencia, debemos concentrar el esfuerzo en el desarrollo de la "capacidad para brindar soluciones" antes que en las soluciones mismas, ya que éstas son válidas sólo para el caso al que fueron aplicadas.

A posteriori, lo que perdura es el aporte que esa experiencia suministra para definir otras soluciones diferentes, no para volver a aplicarla de igual manera, porque nunca más podrá ser exitosa dado el cambio de las condiciones o del entorno.

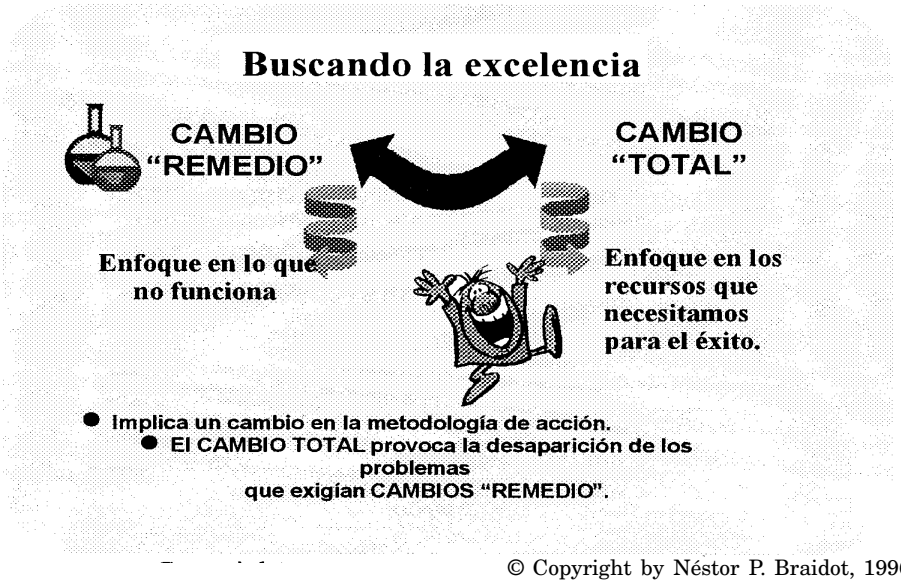
b. Debemos concentrarnos en el recurso y no en el error

En el caso de una solución errada o equivocada, lo que importa no es concentrarse en el error o en la equivocación, sino en el desarrollo de recursos que harán que en el futuro el fallo no vuelva a producirse.

Y esto es coherente con enfocar el esfuerzo en la capacidad de generar soluciones y no en la solución misma.

Se postula entonces un nuevo enfoque, un mirar hacia los recursos para encontrar por uno mismo las soluciones, antes que suministrar recetas para resolver.

Gráfica 7



© Copyright by Néstor P. Braidot, 1996

La excesiva concentración en el cambio "remedio" como fórmula para resolver errores u equivocaciones nos "ata" al error o a la equivocación.

Por el contrario, si ante el error direccionamos nuestra atención al recurso a desarrollar para que el error no ocurra, tendremos una mejor adhesión a lo positivo y más permanente.

Los errores no pueden resolverse
en el mismo nivel que se produjeron.
ALBERT EINSTEIN

La propuesta es, entonces, que en lugar de corregir nuestro error o la equivocación del otro en ese mismo plano, vayamos a un nivel más profundo, el de los recursos y capacidades, para encontrar la posibilidad más firme de desarrollar una habilidad nueva que evite que el error se produzca.

Por otra parte, existe un segundo motivo que avala esta propuesta: importa más la persona como generadora de decisiones y acciones que una sola acción aislada.

El enfoque al recurso protege a la persona direccionándola positivamente y en forma más estable, potenciando su capacidad de tomar decisiones correctas en el futuro y no focalizando sólo la decisión a corregir.

c. La búsqueda personal

En los programas de entrenamiento y capacitación de la actualidad se pretende señalar el camino hacia el umbral, antes que poner andadores para llegar a él.

Los problemas centrales del liderazgo exigen algo más que nuevos modelos dentro de los esquemas de la vieja ciencia: un enfoque distinto dentro de un sistema nuevo. En definitiva, *el desarrollo del nuevo management científico.*

¿Cuál es el motivo por el que las organizaciones no son eficientes, y en muchos casos tampoco eficaces?

Y nosotros, como personas, ¿por qué somos habitualmente ineficaces en el uso de nuestro tiempo y capacidades?

Hasta ahora hemos buscado soluciones a esta pregunta a través del desarrollo de nuevos y diferentes modelos y estrategias, cuando lo adecuado era lograr una mayor simplicidad en la conducción y, dentro de ella, encontrar el camino correcto para aumentar la eficacia y la eficiencia.

En esta búsqueda de un nuevo sustento hemos investigado las diferentes vertientes del nuevo pensamiento, desde Fritjof Capra hasta Antonia Nemeth, pasando por Bateson, Bandler, Grinder y tantos otros que intentaron, y muchos encontraron en el cambio paradigmático, soluciones más adecuadas a las incógnitas del sistema anterior.

El proceso de descubrimiento e invención de nuevas formas organizativas del siglo XXI ya ha comenzado. Y se necesita valentía para rechazar lo que corresponde al viejo orden: casi todo lo que hemos aplaudido hasta ahora.

Las disciplinas básicas de la nueva ciencia derivan de la biología, de la física, de los conceptos fundamentales referidos a sistemas autoorganizativos, a las teorías de la evolución, de los fractales y el caos.

Pareciera que los seres humanos hemos olvidado que somos sólo una parte de un universo vivo en su totalidad. Hemos perdido la esencia de lo ecuménico de la cristiandad, al Shiva del hinduismo, el sentido del totemismo.[4]

Es interesante la cita de Capra[5] en su libro *Punto Crucial:*

> *En el siglo XX los físicos encararon, por primera vez, un serio desafío a sus facultades para entender el universo. Cada vez que ellos interrogaron a la naturaleza durante un experimento, ésta respondía con una paradoja.*
> *En su lucha por apropiarse de la nueva realidad, los científicos encontraron con dolor que sus conceptos básí-*

[4] Consideración de la totalidad de las cosas sustentadas en un sistema coherente de creencias.

[5] Fritjof Capra, *El punto crucial.*

> *cos, sus lenguajes y la totalidad de su forma de razonar resultaban inadecuados para describir los fenómenos. La nueva física necesitaba cambios profundos en los conceptos de espacio, de tiempo, materia, objeto, causa y efecto. Y, debido a que estos conceptos son tan fundamentales para nuestro actual modo de pensar el mundo, estas transformaciones llegaron como una gran conmoción.*

¿No estarán las ciencias de la conducción organizacional en un "punto crucial" similar, recibiendo las conmociones derivadas de que las soluciones que alguna vez fueron oportunas ahora resultan inapropiadas o, por lo menos, insuficientes para explicar la actualidad?

Como dice Capra cada uno de los fundamentos ha comenzado a moverse y tal movimiento ha generado la sensación de que el suelo desaparece o, por lo menos, se mueve debajo de los pies.

Es como si se quitaran diversas "alfombras", sea por fusiones corporativas, reorganizaciones y reestructuraciones, reducciones de escala y globalización, o por desorientación personal y requerimientos de nuevas capacidades.

La confusión se inicia con el reduccionismo filosófico de Descartes, que se consolida con Newton, Kant y Hegel, dando lugar al idealismo y su cadena deductiva.

Descubrimientos recientes demuestran que la cuantificación no es precisamente el enfoque más útil para entender los sistemas más complejos, especialmente el de la comunicación, que es siempre interactiva.

Hoy se cuestiona si podemos explicar adecuadamente el movimiento del mundo utilizando el esquema de la máquina creada en el siglo diecisiete por Isaac Newton. En este modelo uno debe entender las partes; desarmar la máquina, disecar y analizar cada una de ellas; luego rearmarlas y comprender su funcionamiento.

El modelo newtoniano ha servido para una época que ya ha pasado y hoy no actúa como un paradigma suficiente para explicar la realidad actual.

d. Nuevos enfoques y nuevos paradigmas en la administración

En forma similar, en la ciencia de la administración hemos tenido muchos e importantes aportes desde la ingeniería, en el marco de un esquema de análisis, razonamiento y propuestas en el que las empresas se visualizan como partes de un todo.

En un análisis de la empresa o de la organización como una máquina de elementos y engranajes, los procesos productivos y comerciales se dividen y estudian como partes que pueden mejorarse por sí, más allá del todo que constituyen y su interacción.

Entonces, si las organizaciones son máquinas, el control resulta imprescindible; pero si las organizaciones son procesos y conexiones, entonces el control termina siendo suicida.

Casualmente, desde Chandler a Porter, ingenieros de formación, se han recibido aportes a una era muy fructífera de la administración, aunque siempre en un análisis de las partes como si se tratara de máquinas. La nueva era que se ha iniciado comienza a exigir una interpretación que supera este esquema.

Tanto en la vida como en la empresa, la cuestión no es un análisis de las partes o el control, sino una "conectividad dinámica"[6].

Incluso, si analizamos la misma inteligencia humana, ésta no es una capacidad de procesamiento de datos o de recordación de información.

Inteligencia es una mezcla o entramado entre cálculo, especulación y discusión como resultado fundamental de introspecciones personales.

La inteligencia radica en la capacidad de buscar distintos caminos, cada uno como proceso *enactivo*[7].

Por otra parte, no existen creaciones individuales: el conocimiento humano es como un fluir que se nutre de muchas vertien-

[6] Jantsch Erich, *The Self-Organizing Universe.* Oxford Pergamon Press, 1980.

[7] Enacción/Enactivo, Ver Francisco Varela, *La realidad inventada.*

tes y, en definitiva, todo saber es colectivo. Nada está separado de nada.

En esta definición imbricada en los conceptos de la nueva ciencia, encontramos explicaciones superiores de la realidad organizacional.

La conformación de equipos, el trabajo en organizaciones, tiene exigencias cualitativamente diferentes a las premisas antiguas.

Es necesario, entonces, incorporar elementos suficientes que hagan posible la generación de inteligencia como algo superador a la sumatoria de las inteligencias individuales.

5. Anticipos de nuevos paradigmas

a. La crisis de la filosofía cartesiana y de la física de Newton

La principal dificultad que ha entorpecido por largo tiempo a las ciencias de la conducta, y que ha repercutido en el área de las ciencias organizacionales, es el hecho de que parece no haber en el cerebro lugar para la conciencia, la inteligencia o el espíritu.

La ciencia por caso, lo que hizo fundamentalmente fue proponer modelos del universo que permitieran encajar los datos físicos observados, y continuar confirmando o probando las observaciones siguientes.

El éxito de este método científico dio paso a lo que hoy conocemos como ciencia reduccionista, que todavía pretende explicar todo fenómeno del universo en términos de leyes físicas observables por los sentidos.

Ya en 1623 Galileo declaró que la ciencia sólo se ocupaba de estudiar las cualidades relacionadas con las condiciones externas del mundo, susceptibles de ser pesadas o medidas.

Las cualidades denominadas incorrectamente como secundarias, tales como la belleza, el amor, la moral, los valores, la conciencia o el significado, quedaban fuera del campo científico.

Esta marcada distinción produjo, entre otras cosas, una ac-

titud filosófica que reservó para el científico exclusivamente el mundo físico. El objeto de la ciencia sólo consistía en preguntarse el cómo y no el por qué.

La libertad es lo que haces
con todo lo que te han hecho
J. P. SARTRE

Pareciera que estamos anclados a las estructuras fuertes y complejas que construimos y consolidamos, como si fueran la única protección de las fuerzas hostiles de afuera.

Consecuentemente, "cristalizamos" la posibilidad de cambios. Y esta cristalización, finalmente sometida a presiones de realidades no incluidas, fuerza el cambio abrupto o la rotura de lo cristalizado.

Muchas organizaciones en las que hemos trabajado son fortalezas protectoras en relación al mundo exterior; incluso en su lenguaje se trasluce esa realidad. Al hablar de sus actividades mencionamos las "campañas", las "guerras" por el espacio y el mercado, las "escaramuzas" en relación a la competencia, describiendo todo en términos de ataque y defensa.

Aún hoy en día existen organizaciones que reciben a sus empleados y a sus máximos colaboradores con una lista de reglas, guías, relojes, políticas y procedimientos para toda eventualidad.

Nada más demostrativo de la intención de evitar el cambio, de cristalizar, de inflexibilizar, que estos relojes, reglamentos, guías y procedimientos.

Durante las décadas de los sesenta y setenta, con la teoría del Big-Bang ganó ascendencia entre los científicos la posibilidad de que los primeros segundos del universo hayan sido elegidos por el universo mismo, para evolucionar de la forma que lo hizo[8].

La idea del *principio antrópico* se basa en las coincidencias de las argumentaciones anteriores, aunque dicho principio esté sujeto a feroces debates.

[8] O por un Ser Superior.

Sin embargo, ¿cómo hacer la ciencia totalmente objetiva cuando la observación científica es llevada a cabo por hombres y mujeres que, sólo por ser personas, son subjetivos?

Lo que realmente llega a nuestros sentidos es energía en la forma de vibraciones de diferentes frecuencias, mientras que la ciencia reduccionista da por garantizada la existencia de un mundo exterior que es independiente de nosotros mismos.

Incluso llega a admitir un mundo de partes con posibilidad de aislamiento unas de otras.

Y ésta es una de las principales cuestiones. La física ya ha comenzado a reconocer que lo objetivo no puede separarse de lo subjetivo, y la observación de la realidad no puede desprenderse de la subjetividad del observador.

No existe razón alguna para que alguien tenga una computadora en su casa.
KEN OLSEN, 1977
Presidente de Digital Equipment Group

El hombre nunca podrá usar el poder del átomo.
ROBERT MILLIKAN
Premio Nobel de Física, 1920

¿Quién demonios quiere oír hablar a los actores?
HARRY WARNER
Warner Brothers Pictures, 1927

Las mujeres sensatas y responsables no quieren votar.
GROVER CLEVELAND
Presidente de Estados Unidos, 1905

Todo lo que puede ser inventado ya ha sido inventado.
CHARLES DUELL
Director de Patentes de Estados Unidos, 1899

> *Los aviones son juguetes interesantes, pero no tienen ningún valor militar.*
> MARISCAL FERDINAND FOCH
> Oficial francés experto en estrategia, 1911

Consecuentemente, debe incluirse en el concepto de lo observado la variación debida a la subjetividad del observador. O lo que es lo mismo, que lo observado se define por la condición del observador.

A la hora de aplicar esta nueva concepción en las organizaciones, en las "relaciones humanas" que se entablan dentro de ellas, comenzamos a darnos cuenta de que toda interacción, incluso aquella que la vincula con el mercado, con los clientes, finalmente tiene que ver con la propia y personal forma y capacidad subjetiva de percibir, y en defintiva, de comunicar.

Si lo obsevado depende de la cualidad del observador, lo recíproco también es cierto. El observador internaliza lo observado, y en consecuencia cambia en función de lo que observa.

En la comunicación organizacional todo acto de observación, toda realidad circundante, modifica a la organización.

b. Surgimiento de las nuevas características en el avance científico.

La reorientación actual del pensamiento transcurre desde una percepción mecanicista hacia otra organicista y sistémica basada en principios de autogeneración evolutiva.

Esta concepción ha hecho surgir una ciencia y una filosofía nueva, que reemplaza la ciencia básica de cuño Galileico-Cartesiano-Newtoniano, predominante hasta ahora en el campo científico y en su aplicación a concepciones organizacionales y empresariales.

La contribución de Norbert Wiener, padre de la Cibernética, precipita la expansión de lo que se denomina enfoque sistémico

hasta cubrir un espectro que incluye la percepción del Universo como un todo de interacciones *recursivas,* comenzando así la tarea de cuestionar la visión del reduccionismo.

Al decir de Julián Huxley, el hombre no es más que evolución que se hace consciente.

Uno de los ejemplos es el concepto de autopoiesis[9] (o de autocreación), por el cual, según Eric Jantsch[10], "dentro de un estado global estable" un sistema viviente está cambiando constantemente. Es una estructura que nunca descansa en búsqueda de su propia renovación.

El concepto de autopoiesis incluye los de estructura, proceso, renovación, integridad. No describe un organismo sino la vida y el discurrir mismo.

Lo importante es que apunta a un universo organizacional diferente. No al frágil y fragmentado mundo que intentamos dificultosamente mantener unido y estructurado, sino a un universo rico en procesos y cambios que paradójicamente sostienen el crecimiento, el desarrollo y la coherencia tanto individual como organizacional.

Las estructuras disipativas[11] de la química nos demuestran, incluso, que el desorden puede ser la fuente del nuevo orden. Prigogine acuñó este término para definir la contradicción entre dos descriptores.

La disipación describe una pérdida, un proceso por el cual la energía desaparece gradualmente. No obstante la energía disipativa puede jugar un rol importante en la creación de nuevas estructuras.

La disipación no lleva a la destrucción del sistema. Por el contrario, es un proceso por el cual el sistema cambia su forma

[9] Del griego "autocreación" "característica de los seres vivientes de renovarse continuamente y de regular este proceso de tal modo que la integridad de la estructura es mantenida".

[10] Jantsch Eric, *The Self-Organizing Universe,* Simon and Schuster, New York, 1983.

[11] Prigogine Ilya, *Order Out of Chaos,* Bantam Books, New York, 1983.

actual para resurgir de manera más apta y acorde a los requerimientos del contexto modificado.

Éste es un concepto crucialmente importante para el análisis de conducción de organizaciones, incluso en el desarrollo de la inteligencia humana.

La información del entorno entra al sistema como fluctuaciones que escapan a la norma. Cuando aumenta la complejidad del medio, cuando crece la cantidad y calidad de información que de él proviene, se produce una interactuación, una interinfluencia o una modificación recíproca, que es retroalimentada a través de un proceso de autocatálisis[12].

Si la persona o el sistema organizacional aumentan su "capacidad de percibir" o, en otros términos, si el sistema (persona u organización) percibe o capta mejor, se hace más fuerte, más inteligente, e incluso comienza a incorporar capacidades autopoiéticas[13].

Si la información y el cambio del entorno alcanzan un nivel de perturbación alto, el sistema puede llegar a desintegrarse, pero esta desintegración no implica la muerte del mismo, sino que en la mayoría de los casos éste se reconfigura en un nivel de mayor complejidad, es decir, está más capacitado para vivir en el nuevo ambiente.

Las estructuras disipativas demuestran que el desorden puede ser la fuente del orden y que el desarrollo se produce en el desequilibrio y no en su contrario.

Los seres humanos en particular son considerados como objeto y sujeto de la evolución, y agentes integrales de la misma en nuestro planeta y tal vez en todo el sistema solar. Somos evolución y, consecuentemente, debemos ejercer un poder responsable de ella.

[12] Transformación y autotransformación de cuerpos que al final del proceso permanecen aparentemente inalterados.

[13] En el sentido de incorporar capacidades de recreación autónoma.

Cada causa es efecto de su propio efecto.

La cultura occidental ha sido profundamente afectada por la orientación estructural darwiniana, cuyo paradigma se basa en los principios de adaptación y supervivencia, sin dejar lugar a la creatividad como producto del juego y su satisfacción, negando así a la vida su condición suprema de creatividad misma.

Un paradigma dualista como el darwinista es incapaz de percibir la evolución como un fenómeno universal.

El paradigma de la autoorganización, en cambio, hace posible la universalización de la evolución. Ésta descansa en la dinámica de los procesos y no en la estática de las estructuras, es decir que la evolución consiste en el proceso integral de lo disipativo y lo autoorganizativo.

El descubrimiento del fenómeno autoorganizativo en todos los dominios de la materia y de la dinámica sistémica intrínseca a dicho fenómeno han hecho posible la unificación que rige el proceso de la evolución, tanto en el ámbito de lo inanimado como del animado.

En consecuencia, el orden existe dentro del desorden y el desorden dentro del orden. En definitiva, debemos preguntarnos si el desorden es irregularidad o, por el contrario, es el orden un breve momento tomado del desorden.

El pensamiento lineal exige que veamos las cosas como estados separados: uno normal y el otro excepcional.

Sin embargo, si seguimos el razonamiento de Jantsch[14], llegaremos a la conclusión de que un sistema "es un conjunto coherente de procesos de desarrollo interactivo que temporariamente se manifiesta como estructuras globalmente estables, que no tienen que ver con el equilibrio y la solidez de las estructuras tecnológicas".

En consecuencia, si las organizaciones, las empresas, son

[14] Obra citada.

máquinas el control resulta necesario, diríamos imprescindible. Esta fue la concepción con la que se diseñaron y condujeron las organizaciones dentro de los viejos paradigmas.

En cambio, si son estructuras de procesos, buscar el control mediante estructuras permanentes es suicida.

6. Nuevos paradigmas de la evolución organizacional

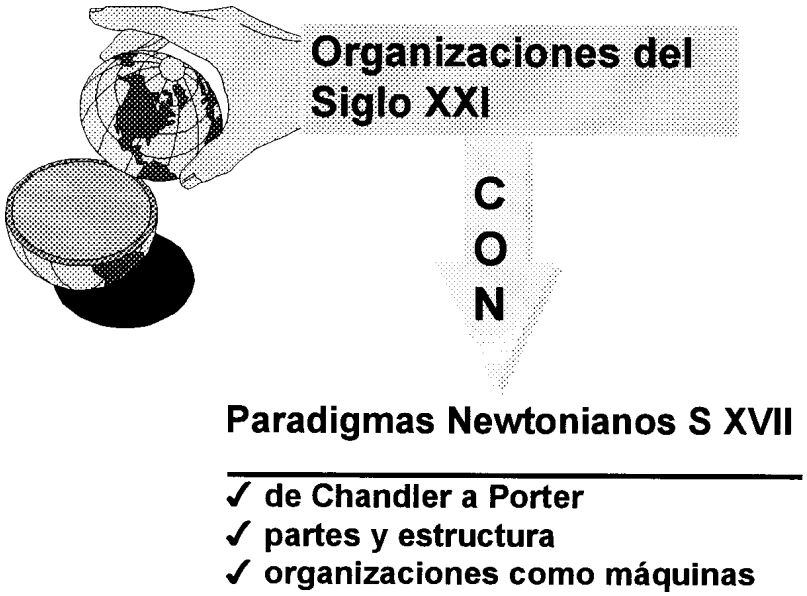
En la vida de las organizaciones, la cuestión no es el control, sino la conectividad dinámica. Consecuentemente, cuando nos referimos a las organizaciones no podemos hablar solamente de partes y estructuras.

Es interesante ver los enfoques y concepciones newtonianas que aplicamos al análisis de las organizaciones: cuando trabajamos en ellas analizamos prioritariamente las partes y la estructura, las responsabilidades organizadas como funciones y los individuos estructurados en roles.

¡Tal como funciona una máquina!

Y aconsejamos y asesoramos en base a una extensa lista de ajustes del concepto organizacional, también basados en el concepto de máquina.

Gráfica 8



© Copyright by Néstor P. Braidot, 1996

En el mundo de los negocios tenemos toda la información consignada en diagramas, participaciones, niveles de clientela, etc. Informaciones que empastan el mundo y sus máquinas.

Hemos considerado el poder como la parte de la torta que nos toca. Levantamos fronteras a su alrededor para representar la solidez, las estructuras que garantizan las cosas, las formas de seguridad.

Contradictoriamente hablamos de organizaciones sin fronteras, sin darnos cuenta de nuestros propios condicionamientos y de las fronteras levantadas para proteger el "no cambio", lo cual implica defender la no evolución.

William Bygrave[15], físico y estudioso de los procesos de ajuste

[15] Bygrave William, *The entrepreneurship paradigm (I), A philosophical look a its research methodologies,* en Entrepreneurship Now and Then, Baylor University, otoño, 1989.

organizacional, comenta cuántos teóricos de la estrategia gerencial eran o son ingenieros, o admiran esta profesión, desde Chandler a Porter, vinculando esta afirmación al hecho de que existe una conexión estrecha entre su entrenamiento científico y sus tentativas de crear un acercamiento "sistemático y racional" a la estrategia gerencial.

Esta reducción a partes y porciones, y la tendencia a analizar en forma fragmentada, no sólo han caracterizado el análisis de organizaciones, sino que también ha sido la metodología de todo conocimiento.

La teoría cuántica rompió con estos fundamentos.

En el management estamos al borde de un mundo nuevo de relaciones. Debemos concentrarnos en crear paquetes de ondas organizacionales de conectividad, desarrollar nuevos recursos y capacidades de autodesarrollo y generar un liderazgo autoevolutivo aplicando al propio sistema personal las capacidades de autodesarrollo y evolución.

Este nuevo mundo es rico y complejo. Bateson[16] habla de "las pautas que lo interconectan", y sugiere que abandonemos el estudio y la enseñanza de hechos y "cosas" del conocimiento, y nos concentremos en sus relaciones como base de lo definible.

Incluso el poder organizacional, el liderazgo, son un hecho cuántico. El ser humano es, en definitiva, como las "partículas elementales": paquetes de potencialidad.

Ningún ser humano existe independientemente de sus relaciones con los otros.

Esto nos lleva a definir que a raíz de cada interactuación con elementos o realidades del contexto devenimos diferentes, distintos.

Nos transformamos, cambiamos, somos esencialmente diferentes por acción de nuestras interactuaciones con el entorno.

[16] Bateson Gregory, *Mind and Nature,* Bantam Books, New York, 1980.

¿De qué protección hablamos entonces, cuando levantamos barreras para que "el entorno no nos afecte o perjudique"? ¿Nos protegemos de nuestra propia posibilidad de evolución?

Por otra parte, en cada relación con el entorno utilizamos diferentes cualidades, habilidades o capacidades de percepción, resultando en consecuencia que cada interactuación con el contexto tiene diferentes efectos, aunque hipotéticamente sea similar el impacto del entorno.

Cada situación de contexto conecta con algunas de nuestras cualidades y desconoce otras, o lo que es lo mismo, en cada conexión son diferentes las cualidades que conectan.

Es decir, que en cada una de nuestras relaciones somos diferentes, de algún modo nuevos y distintos y la interacción con ese entorno desde una distinta percepción del mismo producirá un resultado también diferente u original cada vez.

Esto nos lleva a un interrogante esencial en el mundo de las organizaciones y el management. ¿Qué es más importante en cuanto al comportamiento: el sistema o el individuo?

La respuesta cuántica deriva del hecho de que lo crítico será siempre la relación. Relación que será distinta en función de los actores, del contexto y del momento (o de las capacidades aplicadas en cada momento diferente).

Es evidente que el individuo es un elemento dinámico que con su variación-evolución, cambia la relación. En consecuencia, cambia el resultado. Incluso el sistema varía en función de que el individuo evolucione.

A partir de ello es importante, entonces, trabajar sobre el individuo que es quien con su variación afecta al sistema en forma constante y recursiva.

Se hace aconsejable tener presente las diferencias y al mismo tiempo la posibilidad de potenciar la diferenciación, a partir de ampliar las capacidades de conexión. En otros términos, de *poten-*

ciar las capacidades de percibir y distinguir el entorno por parte de los individuos que componen el grupo o la organización.

Es imposible la uniformidad absoluta y la predicción. Y esto, aunque desconcierte, hace el tema más interesante en tanto y en cuanto cada uno de nosotros será una persona diferente en distintos lugares. Y no sólo nosotros somos esencialmente variables, todo el universo lo es.

La definición comienza a "visualizarse" a partir de la consideración de la conexión, de la conectividad entre las partes (si es que podemos denominarlas de esta manera) del todo y con el observador.

Y esto es así por cuanto la materia es bivalente, tiene dos manifestaciones distintas. Puede ser vista como partícula, puntos localizados en el espacio, o como ondas de energía dispersa en cierto volumen finito.

La identidad total de la materia incluye entonces potencialidades de ambas formas: partículas y ondas. Este es el principio de la complementariedad; en términos filosóficos, es la unidad expresada como diversidad.

Si la materia establece una relación con el observador y cambia según sus expectativas, ¿cómo puede existir objetividad científica?

En este universo relacional no podemos estudiar nada separado de nosotros mismos. Nuestros actos de observación son parte del proceso que hace aparecer las manifestaciones de lo que estamos observando.

En definitiva nosotros, la propia organización, participa en la creación de realidades organizacionales. *"El ambiente que preocupa a la organización es puesto por la organización misma"*[17]. Surge entonces un nuevo encuadre para el análisis organizacional y el liderazgo.

La acción debe preceder a la planificación, porque solo mediante ella creamos el medio ambiente. En planificación estratégica actuamos como respondiendo a una demanda del medio, pero en realidad nosotros creamos el medio.

[17] Wick Karl, *The social psychology of organization,* Random House, New York, 1979.

¿La planificación planifica las acciones o las acciones planifican la planificación?

La estrategias deberían ser respaldadas con mayores inversiones en conocimiento general, desarrollo de habilidades, capacidad para hacer un estudio rápido, potenciar y confiar en las intuiciones[18].

En otras palabras, es decisivo que nos concentremos en crear paquetes de relaciones organizacionales, ondas organizacionales, por cuanto es este desarrollo de conectividad el que posibilitará la potenciación de las capacidades para accionar sobre la realidad con mayores posibilidades de éxito.

Por otra parte el desarrollo de conectividad organizacional es la base de la generación de las organizaciones inteligentes.

Son muchos los campos de la organización en que invertimos tiempo y energías debido a nuestra creencia en una realidad objetiva. Hemos hecho todo lo posible para desarrollar una inteligencia que nos permita describir con precisión el medio ambiente.

Pero esta búsqueda de objetivos estables, permanentes, acotados y definidos es una irrealidad por cuanto no podemos asir, fijar la realidad.

En la organización ésta no es un objeto, sino un complejo interminable y además cambiante.

Necesitamos dejar de describir, prescribir y controlar tareas y en su lugar facilitar procesos y potenciar "recursos para hacer".

Tendremos que volvernos expertos en construir *relaciones* y en *desarrollar personalmente nuestras propias capacidades en esta dirección.*

[18] Weick Karl, Obra citada.

Esto es lo verdaderamente trascendente. Cambia el enfoque para el liderazgo. Ya no tanta especialización en estructuras, sistemas y modelos: se trata de volvernos, a nosotros mismos, expertos en desarrollar relaciones, lo cual equivale a transformarnos en "expertos de nuestra propia evolución".

Ya no tenemos a disposición y estructuradamente los conjuntos capacitacionales para el crecimiento y el desarrollo. Al menos los disponibles no son suficientes para ello. Ni podrían serlo.

Es tan diferente y tan cambiante la realidad, que se requiere una personal proactividad en el proceso.

Podremos contar con la dirección de avance, una guía que nos muestre el sendero. El camino...., deberemos "caminarlo" solos.

Para aprender a caminar debemos empezar a caminar.

Porque solamente andando haremos el camino necesario para andar y porque no existen pautas predefinidas. Cuando intentamos definirlas se vuelven obsoletas.

Necesitamos mayores destrezas para comprender y comunicarnos, para actuar en grupo, porque éstos son los talentos necesarios para construir relaciones.

El mundo cuántico nos ha introducido en estos comienzos del tercer milenio en una concepción de un individuo en principio caracterizado por su capacidad relacional, antes que por su capacidad estructurada.

Un individuo que, además de su interacción con el contexto inmediato (equipo, familia), tiene interacciones más amplias.

Hasta el poder organizacional es un hecho cuántico. *El poder en las organizaciones es la capacidad generada por las relaciones.*

Si buceamos en los libros maestros de las religiones podemos encontrar afirmaciones como éstas: "los grupos se subordinan a la voluntad del líder porque saben que éste busca el consenso de sus opiniones para hacer que ellos le sigan, detrás de una voluntad que no es otra cosa que la síntesis de sus voluntades"[19].

Gráfica 9

© Copyright by Néstor P. Braidot, 1996

La energía real que sustenta el liderazgo es, en consecuencia, una energía que sólo puede tomar forma existencial mediante relaciones.

La atención que prestamos al analizar una organización debe focalizarse no ya en las tareas, funciones y jerarquías, sino en los patrones relacionales y en la capacidad de crear vínculos. Buscamos patrones de movimiento en el tiempo y cuestiones como ritmo, fluir, direcciones y forma.

Quienes han utilizado metáforas musicales para describir el liderazgo están en la huella correcta, en esta misma línea de pensamiento.

Como líderes jugamos roles fundamentales en la selección de la melodía, el establecimiento del tiempo, la tonalidad, e invitan-

[19] Adaptación de expresiones bíblicas.

do a los ejecutantes. La música proviene de algo que no podemos dirigir, de un todo creado por los participantes, un *holismo relacional que trasciende la separación.*

7. El conocimiento como fuente de generación de riquezas. Su impacto en la sociedad y en las empresas

Autopoiesis y teoría del conocimiento

La teoría del conocimiento ha discurrido hasta ahora sobre dos ejes que han sido contradictorios:

- el racionalismo, que sostiene que el conocimiento es un proceso eminentemente deductivo, que se desprende de conceptos primarios y axiomas

- el empirismo, que opera bajo el presupuesto de que es la realidad lo que ha de decidir lo que es verdadero o falso. Sostiene que existe una certeza inmediata del mundo exterior y que la propia realidad es lo confirmante.

Maturana plantea este recorrido clásico en términos de trampas del conocimiento.

La primera trampa cree que el sistema nervioso trabaja con representaciones del mundo, cuando en realidad trabaja desde el interior de la clausura operacional.

La segunda, tiende a atribuir a la clausura operacional una absoluta soledad cognoscitiva (solipsismo). La solución "como todas las soluciones de aparentes contradicciones, consiste en salirse del plano de la oposición y cambiar la naturaleza de la pregunta a un contexto más abarcador".

Maturana propone una distinción entre la operación y la observación de la operación. Desde la operación, el conocimiento está clausurado y sólo responde desde sus determinaciones estructurales internas.

El observador está colocado fuera de la operación y mira desde un plano más abarcador.

La pregunta que nos hace Maturana es: ¿cómo se configura entonces el conocimiento? Toda la teoría sobre el tema depende de esta respuesta.

Propone además un planteo igualmente difícil: el acoplamiento estructural, según el cual el conocimiento, que es una operación emergente autopoiética, opera como un sistema determinado sólo desde el interior, mediante sus propias estructuras.

La realidad sirve sólo de medio amplio y abierto para que el conocimiento aporte, desde sí mismo, acoplamientos estrictos y configurados según su propia idea de orden.

Para Maturana el lenguaje, como fenómeno biológico, consiste en un fluir de interacciones recurrentes que constituyen un sistema de coordinaciones de conductas consensuales.

Como consecuencia de ello el lenguaje, como proceso, no tiene lugar en el cuerpo (sistema nervioso) de los participantes, sino en el espacio de coordinaciones de conductas que se constituye en el fluir de sus encuentros corporales recurrentes.

Como los seres vivos en general, los seres humanos somos multidimensionales en nuestra dinámica estructural y de relaciones, y vivimos en nuestra corporalidad la intersección de muchos dominios de interacciones que gatillan cambios que pertenecen a cursos operacionales diferentes.

En cuanto a lo emocional, la propuesta es que lo que connotamos con la palabra "emoción" son disposiciones corporales que especifican, en cada instante, el dominio de acciones en que se encuentra la persona, y que el emocionar es un fluir de un dominio de acciones a otro.

Todo sistema racional, y todo razonar, se da como un operar en las coherencias del lenguaje, a partir de un conjunto primario de coordinaciones de acciones tomadas como premisas a priori.

¡Pero ocurre que todo aceptar a priori se da desde un dominio emocional particular en el cual queremos lo que aceptamos y aceptamos lo que queremos!

En otras palabras, todo sistema racional tiene fundamento emocional; y es por ello que ningún argumento racional puede convencer a nadie que no esté convencido al aceptar las premisas a priori que lo constituyen.

- **Términos clave de la Unidad 1**

Autopoiesis
Cambio
Cambio remedio
Cambio total
Crisis
Enfoque sistémico
Globalización
Liderazgo
Multidisciplinariedad
Paradigmas
Recursivo

Autoevaluación de la Unidad 1

1. ¿Cómo interpreta usted el concepto de crisis y de cambio?

2. ¿Cómo juega el concepto de globalización y el de competencia virtual?

3. Compare los conceptos de cambio remedio en relación al cambio total.

4. ¿Cuáles son las aplicaciones de la teoría cuántica a las organizaciones?

5. ¿En qué consiste el fenómeno autoorganizativo?

6. ¿Cómo caracterizaría usted a las organizaciones del siglo XXI?

7. Desarrolle su opinión sobre el concepto de objetividad-subjetividad.

- **Elabore su mapa mental de la Unidad 1**

Unidad 2

LAS NUEVAS ORGANIZACIONES

1. Introducción y objetivos

En esta unidad avanzamos sobre las nuevas realidades organizacionales de cara al nuevo milenio. Introduciremos conceptos que superan los que fueron comunes en los finales de este siglo.

Avanzaremos más allá de reestructuraciones, "downzising"[20] y "rezising"[12] para enfrentar las nuevas realidades que nos revelan que finalmente es el propio comprador el que termina de "hacer" el producto desde sus creencias y percepciones.

Al mismo tiempo veremos las exigencias que la globalización y la interdependencia nos plantean en cuanto a redefinición de objetivos y actividades de las organizaciones.

Y también la necesidad de incorporar en las organizaciones, un concepto de aprendizaje superador de la técnica adaptativa y que apunte a una recreación permanente de la misma y de sus integrantes.

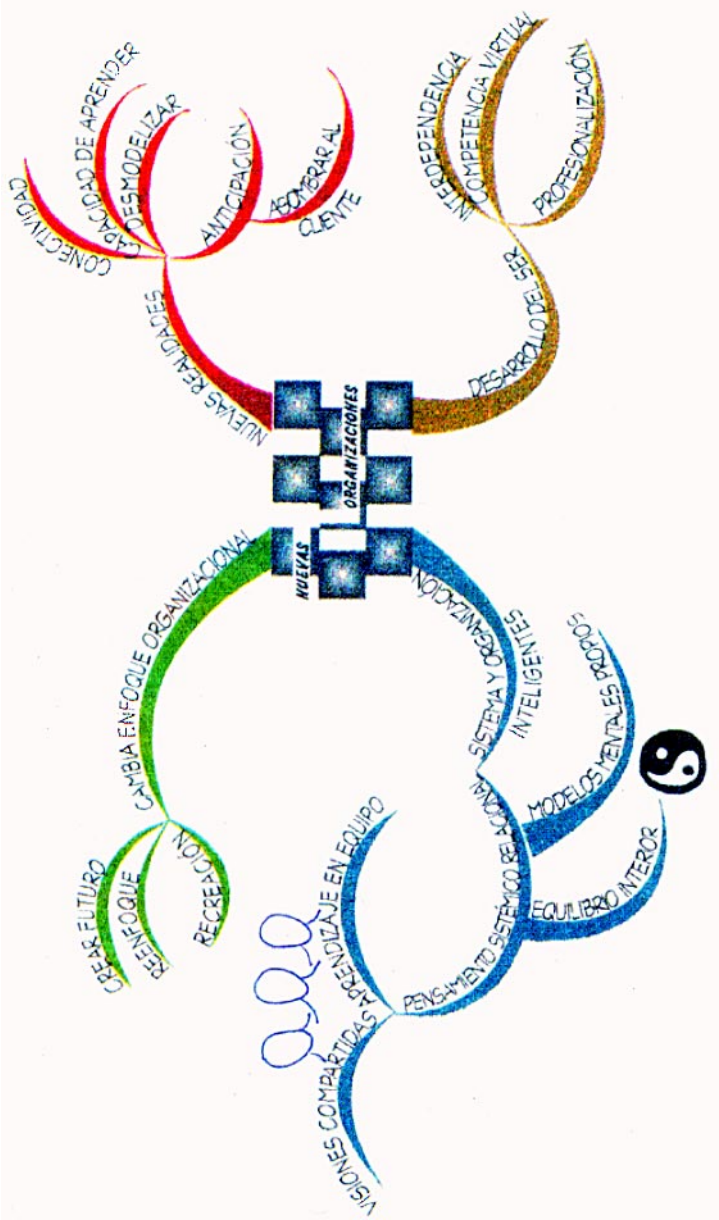
En este punto hacemos la ligazón con la Unidad siguiente, puesto que las nuevas organizaciones exigen nuevos estilos de liderazgo: tanto las nuevas organizaciones exigen nuevos líderes

[20] Anglicismo que apunta a definir un proceso de revisión de estructuras en la organización, con el objeto de reducir sus dimensiones.

[21] Una derivación del downzising que apunta a definir el rediseño de la organización y no sólo a quedarse en la reducción de estructuras.

que superen el viejo estilo formal, cuanto los nuevos líderes requieren para su desarrollo organizaciones redefinidas como tales para potenciar su acción.

2. Mapa mental de la Unidad 2



3. Las nuevas organizaciones

Algunas fuerzas que modelan los nuevos paradigmas de las organizaciones en la puerta del siglo XXI

En un contexto de nuevos paradigmas, e incluso del "paradigma del no paradigma", es importante analizar detalladamente las incidencias de esta concepción en particular sobre las organizacionales.

Hemos señalado en la Unidad 1 que nos estamos alejando del concepto tradicional de máquina, de partes componentes de un todo, para acercarnos a una realidad en la que más que las partes en sí mismas, importa la conexión entre ellas.

- Más que las estructuras que la componen, la conectividad de que disponen.
- Más que la acumulación de conocimientos, la capacidad de aprender.
- Más que modelizar la organización, la capacidad de desmodelizar, lo cual significa anagenéticamente[22] una potencialidad de cambio de modelos.

En las ciencias de la administración, los últimos años han sido de intensa dedicación a temas tales como la reestruccturación organizacional y el rediseño de los organigramas y estructuras.

Hemos afrontado los cambios y crisis sobrevinientes con técnicas tales como las denominadas "downzising", "rezising" y reingenierías de todo tipo.

[22] Anagénesis: es un concepto de evolución dinámica que conduce a nuevos sistemas evolutivos. Para una mayor profundización sobre este tema sugerimos ver: Antonio Nemeth Baumgartner, *Macrometanoia. El cambio de paradigma científico en las ciencias políticas, jurídicas y económicas,* Editorial Sudamericana, 1993.

Gráfica 10

© Copyright by Néstor P. Braidot, 1996

Sin embargo, toda esta terminología en primer lugar revela que el enfoque proviene de desarrollos aplicados a organizaciones insertas en determinadas culturas. Lo cual no necesariamente garantiza éxito en su aplicación a realidades diferentes.

Por otra parte tratan los problemas como si éstos no involucraran a las personas, focalizando el análisis en las estructuras, en los procesos y en los sistemas de la organización.

Como la gráfica anterior lo muestra, estas alternativas rediseñan estructuras sin ocuparse de lo que está dentro de ellas, achican más que mejoran los contenidos.

En definitiva son más, o menos, de lo mismo que no funciona. Y con más de lo mismo no se puede resolver una situación en la que el cambio es más cualitativo que cuantitativo y se refiere a los contenidos más que a las formas.

Incluso conceptos tan repetidos en la actividad organizacional de nuestros días, como el enfoque de calidad total, ya han sido superados, porque el mercado presupone productos y servicios de máxima calidad: la calidad no es ya un factor de diferenciación importante, es un supuesto.

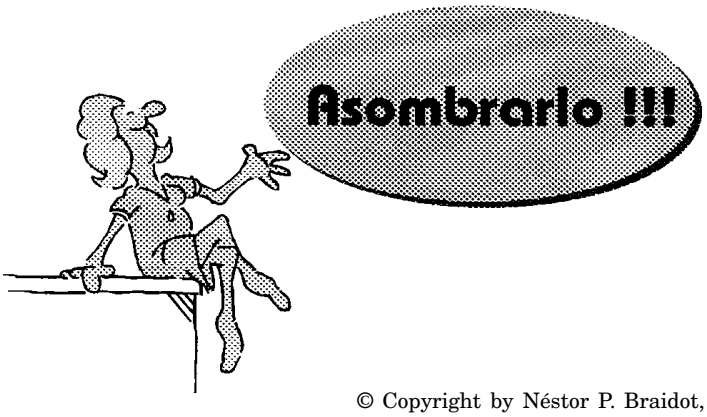
Por otra parte, el cambio es tan rápido y tan veloz, que ya no

hay tiempo suficiente ni siquiera para verificar las necesidades de nuestros clientes, de manera que podamos hacer el producto a su medida y satisfacerlos.

Ahora debemos incorporar la capacidad de anticipación suficiente para contar con ideas, productos y servicios que nos posibliten *Asombrarlo.*

Gráfica 11

No más detección de necesidades del cliente



© Copyright by Néstor P. Braidot, 1996

Las organizaciones modernas, entidades públicas, semipúblicas y empresas, definen y redefinen sus contornos tomando en cuenta ciertas características comunes, que derivan de la acción de las fuerzas que son parte de los nuevos paradigmas.

De la capacidad de entender y adaptarse a ellos depende el éxito de las empresas y su permanencia en el futuro.

No obstante, ocurre que muchos empresarios quieren pruebas, información que les confirme la existencia del nuevo paradigma. Lamentablemente, en muchos casos esta información no existe.

Lo que sí existe es la evidencia suficiente de que el viejo paradigma ya no funciona.

Las *características* que dan forma a los nuevos paradigmas surgen a raíz de la acción de estas fuerzas. Dichas características son, en síntesis, las siguientes:

a. Fuerza laboral compuesta principalmente por trabajadores calificados y preponderantemente profesionalizados.

Según informes recientes de la Unesco, para el 2005 el 75 % de los puestos laborales será para profesionales y el 25 % restante para personas con estudios secundarios completos.

Al mismo tiempo, las capacitaciones preponderantes tienden a incorporar en sus programas, más que aspectos operativos funcionales de sus respectivas actividades, temas tales como ampliación de la capacidad mental, inteligencia, comunicación, etc.

Esto es: conocimiento de uno mismo, habilidades para ser más eficaces y efectivos en la utilización del conocimiento general adquirido y fundamentalmente capacidad de aprender.

b. Los productos y servicios tienden a ser de alcance mundial, por lo que existe en consecuencia una gran interdependencia producto-producto, producto-mercado y mercado-mercado.

Es importante remarcar que las interdependencias inciden de manera fundamental y no se verifican solamente en la presencia de un producto en mercados extrazona o viceversa.

Lo que se internacionaliza y cambia es el propio comprador, para el cual las comunicaciones ponen a disposición la posibilidad de "vivir" realidades lejanas.

Aparece lo que denominamos *competencia virtual,* donde com-

piten, además de los productos presentes físicamente en cada mercado, aquellos que denominamos *productos virtuales.*

Los productos virtuales son aquellos que sin estar presentes físicamente en un mercado, por el solo hecho de ser de conocimiento de los potenciales compradores juegan en la competencia con los físicamente presentes tal como si ellos mismos estuvieran presentes.

c. Los productos o servicios consisten principalmente en paquetes de conocimiento "generadores de estados mentales", más que en satisfactores de una necesidad[23].

Los productos o servicios que se elaboran en la actualidad contienen pequeñas cantidades de materiales y grandes dosis de inteligencia humana.

Esta inteligencia humana no solamente cambia el perfil de los productos en cuanto a su concepción, sino también el concepto mismo, al introducir la noción de producto como *generador de estados mentales.*

En definitiva, lo que estamos incorporando es la idea de comunicación *inteligencia a inteligencia,* como concepto fundamental de la vieja relación producto-mercado.

d. La interdependencia es uno de los factores fundamentales en el cambio de paradigmas que estamos viviendo, y esto tiene un proceso acelerado de evolución.

En los años setenta fueron necesarias las fuerzas conjuntas

[23] Esta afirmación proviene del hecho de que un comportamiento deriva siempre de un estado mental producido por un pensamiento determinado. Recuerde el caso del limón que relatamos en el video que complementa este material. Ahora mismo "sienta el limón en su mano", aprecie el aroma acercándolo a su nariz y… ¿qué se le produjo en su boca?

de todas las naciones de la OPEP para hacer tambalear al mundo. En 1995 un solitario especulador bancario con un módem hizo tambalear todo el sistema monetario internacional.

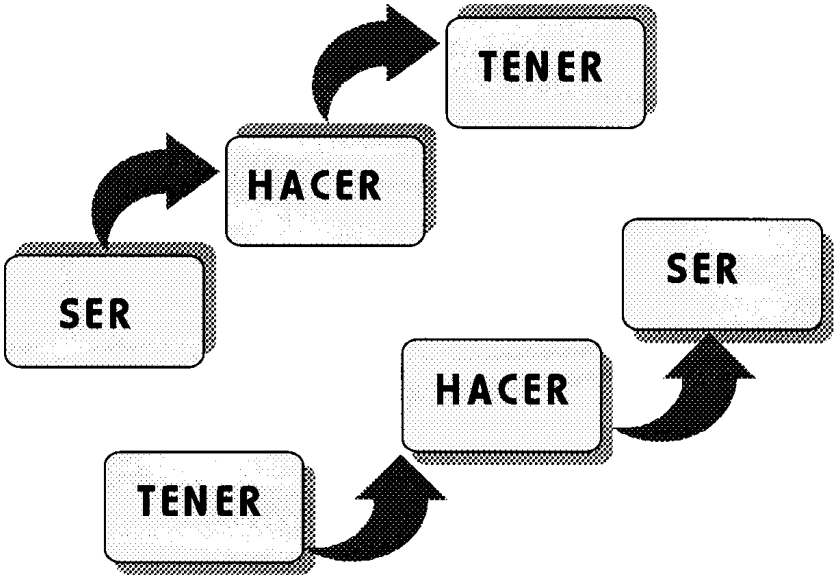
Es por esto que debemos dar vuelta la concepción tradicional sobre la evolución y capacitación de personal.

Hemos sido entrenados y capacitados para tener cada vez más cosas, acumular medios materiales, cursos y entrenamientos específicos: la filosofía del *tener,* porque a través de ella podíamos *hacer* cada vez más cosas.

Finalmente la conclusión que hemos internalizado es que este tener más cosas, y a través de ello hacer también más actividades, nos permite *ser.*

Sin embargo, las mejores posibilidades de llegar a *ser* existen cuando comenzamos por ello. Por desarrollarnos en su amplia acepción: más que profesión específica, ser humano inteligente; hombre o mujer integralmente desarrollado, más que eficiencia en una función específica; más que técnica inteligencia.

Gráfica 12



Este tema será abordado en diferentes partes de este trabajo; lo importante es recordar claramente que en un mundo de cambio veloz, no sólo es importante tener en cuenta lo que cambia, sino también que la velocidad de cambio exige una forma nueva de interactuar a partir de nuestro propio cambio.

Ya no tenemos físicamente tiempo para esperar que el cambio llegue y luego acceder a él, sino que debemos pilotearlo, cabalgarlo. Esto implica cambiar al mismo tiempo que cambia el entorno.

Y esto se logra con un desarrollo personal que permita sintonizar este entorno y proceder operativamente luego, como consecuencia del estado personal incorporado simultáneamente con el cambio de contexto.

Hemos sido formados y capacitados con los sistemas de aprendizaje del viejo paradigma. Repetir las experiencias pasadas de aprendizaje de fórmulas (aunque a mucha gente le resultaron exitosas) sería un error en este momento, ya que la cambiante realidad que vivimos (cada vez más acelerada) nos exige una innovación permanente, incluso en las formas de relacionarnos con ella.

Las estrategias para afrontar la realidad deben ser originales. No hay tiempo para experimentar las fórmulas, para estudiar las experiencias de los otros (que además ya serán obsoletas en el momento de analizarlas).

Consecuentemente, es necesario desarrollar nuestra capacidad de evolución, de "andar solos", de ser fabricantes de fórmulas y no repetidores de las mismas.

Es por ello que el concepto de empresa-equipo, de organización interrelacionada e interdependiente, deviene en empresa abierta y perceptiva, vinculada totalmente con su medio ambiente.

De esta manera incorpora todos los elementos que este contexto verifica y permite evolucionar al mismo compás, al mismo ritmo.

Esto nos lleva a un concepto de organización que involucra a todos aquellos que se vinculan a la entidad, aun sin ser parte específica de ella, como es el caso de los proveedores de insumos,

de servicios, y también a los que, sin proveer aparentemente nada, influyen en un entorno que ya no es entorno, sino parte misma de la organización abierta y perceptiva.

Esta apertura permite claras ventajas en cuanto al desarrollo de inteligencia, tanto de las empresas como de las personas.

Tomamos a este efecto el concepto de organización inteligente:

> *Una organización es inteligente cuando toda ella aprende sin necesidad de que se le enseñe a hacerlo, ya que es intrínsecamente inquisitiva y "aprendiente"*[24]*...como un niño.*

En su momento profundizaremos este tema, pero vale en este punto anticipar que la inteligencia, además del desarrollo propio e individual, tiene que ver con la interacción, pues ésta genera nuevas conexiones neuronales internas y organizacionales que permiten la evolución[25].

[24] El concepto de organización aprendiente es una derivación de la organización inteligente en el sentido de que ha evolucionado a un estadio en el que dispone de la cualidad esencial de la evolución: la de aprender, lo cual implica haber incorporado la capacidad del propio cambio.

[25] La inteligencia no se mide por el coeficiente de recordación de fórmulas o por la capacidad de razonamiento lógico. Tiene que ver más con la capacidad de decidir originalmente ante situaciones totalmente nuevas, lo cual nos lleva al concepto de inteligencia como producto de la potencialidad de conectividad neuronal interna del ser humano.

4. Pensamiento sistémico y organización inteligente[26, 27]

a. El concepto de organización inteligente

Está claro hoy que la organización a la que podemos catalogar verdaderamente como inteligente es aquella que, constituida por personas inteligentes, ha incorporado fundamentalmente una cualidad central: la de aprender.

En un ámbito de estas características los integrantes de la organización aprenden nuevas formas de pensar y fundamentalmente, *aprenden a aprender en forma conjunta,* lo cual asegura mejores resultados que si el aprendizaje se emprende en forma individual.

Según Senge, la organización inteligente tiene ciertas disciplinas o pautas de comportamiento.

En el desarrollo de este punto, haremos una revisión de la propuesta de Senge enriquecida con los aportes de la Programación Neurolinguística e incorporaremos también, los análisis posteriores que tratan sobre el desarrollo de la inteligencia individual y colectiva, a partir del desarrollo comunicacional.

b. Pensamiento sistémico-relacional

El pensamiento sistémico-relacional une al concepto básico de pensamiento sistémico la idea de la conectividad como aspecto fundamental dentro del sistema.

Tiene características de pensamiento holístico donde la interacción dentro del todo es trascendente en cuanto a la causa de éxitos y fracasos.

[26] Senge Peter, *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje,* Grijalbo, Barcelona, España, 1992.

[27] Senge Peter, *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje,* Editorial Granica, Barcelona, España, 1995.

En las organizaciones del tercer milenio todos los actos están ligados por una interrelación, una conectividad que se constituye en el factor fundamental dentro del sistema considerado.

El pensamiento sistémico-relacional pretende no concentrarse en instantáneas aisladas del sistema, sino en las interrelaciones internas e incluso en las conexiones del sistema y de cada parte del mismo con el entorno. Estas conexiones inciden claramente en la alimentación del propio sistema.

b.1. Equilibrio Interior

El equilibrio interior tiene que ver con la coherencia existente en los estados internos de la persona.

El equilibrio interior en cada persona es una piedra angular de la organización inteligente; para lo cual se deben conservar el compromiso, la misión y el entusiasmo por aprender y progresar.

El equilibrio interior permite administrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad más objetivamente, si es que la objetividad resulta posible.

Más que objetividad, la cual únicamente puede interpretarse incorporando al observador como parte de lo observado, lo que el equilibrio interior proporciona es un mayor dominio personal, de manera tal que posibilita una "mejor observación" de la realidad.

No se trata de deshacerse de pequeñas molestias, sino de ponerse al servicio de las mayores aspiraciones. Es concentrarse en lo importante y no vivir atado a lo urgente.

b.2. Desarrollo de modelos mentales propios.

El desarrollo de mapas y modelos mentales tiene que ver fundamentalmente con dos factores: *el ingreso o percepción de la información exterior y las representaciones internas* que

cada uno realiza en función de sus preferencias comunicacionales.
El ingreso de la información depende de las características comunicativas de la información misma y de los los canales de entrada o sistemas de percepción del individuo.
Las representaciones internas dependen de las preferencias comunicacionales de cada uno, y afectan a la manera en que el individuo se "conecta con la información recibida".
En las organizaciones, la adaptación continua y el crecimiento en un ámbito cambiante dependen del "aprendizaje institucional u organizacional".

> *El aprendizaje organizacional es el proceso mediante el cual los equipos de management modifican modelos mentales compartidos acerca de la compañía, sus mercados y sus competidores.*

b.3. Desarrollo de visiones compartidas

La visión se define como la comprensión en tiempo presente de un objetivo futuro. La visión organizacional es la visión compartida por los integrantes respecto del futuro de la entidad.
Esto no implica carencia de líderes. Lo que sí importa es definir correctamente la función del líder.

> *El líder lidera lo que los liderados creen que debe ser liderado.*

b.4. Aprendizaje en equipo

Hay sorprendentes ejemplos en que la inteligencia del equipo supera a la de los integrantes, es decir, a la suma de sus inteligencias, sobre todo en casos donde los equipos actúan en forma coordinada.

Es posible afirmar hoy que, como subproducto del aprendizaje en equipo, existe una potenciación del aprendizaje individual debido a la intercomunicación de sus integrantes, que genera una inteligencia mayor en el equipo y al mismo tiempo aumenta la inteligencia individual de cada uno de ellos.

El aprendizaje en equipo se entiende así como un proceso de desarrollo coincidente con la capacidad del equipo para crear los resultados que sus integrantes realmente desean.

El aprendizaje deriva de dos causalidades fundamentales: la adquisición de equilibrio interior, que posibilita mayor dominio personal, y el desarrollo de una visión compartida, que es el estadio inicial del aprendizaje en equipo.

El aprendizaje en equipo comienza con el *diálogo,* es decir la comunicación que deriva simultáneamente en el estímulo de la inteligencia individual y desarrolla el *pensamiento conjunto.*

Diálogo es intercambio de ideas, no es discusión, ya que esta última implica un enfrentamiento en el que uno gana y el otro pierde. En el diálogo ambos ganan, ambos crecen, ambos aumentan su inteligencia y crean una nueva realidad compartida.

En este sentido la PNL[28] provee un modelo comunicacional con procedimientos específicos para potenciar la capacidad comunicativa de las personas.

Un aspecto crítico del proceso de generación de inteligencia

[28] PNL, siglas que significan Programación Neurolingüística, desarrollada por Grinder y Bandler en los años setenta. Constituye un enfoque de la comunicación humana y un modo de cambio personal.

organizacional a partir del trabajo en equipo es lo que Senge denomina la "capacidad de suspender presupuestos"[29].
En este sentido, el uso de herramientas tales como las metáforas o el cambio sistemático aporta marcos de referencia de distinto tipo[30], mediante las cuales exploramos las creencias, valores y presupuestos ínsitos en el problema.

> *El aprendizaje en equipo es vital porque, en las organizaciones modernas, la unidad fundamental no es el individuo sino el equipo.*

5. El pensamiento sistémico en la Teoría de los Sistemas

Esta disciplina, la Teoría de los Sistemas, es la que integra las demás, fusionándolas coherentemente.

Lo que antes, en la organización inteligente, llamábamos *tecnologías de componentes,* ahora lo pasamos a llamar *disciplinas componentes.*

Una disciplina contiene en sí misma un concepto de evolución, de desarrollo superador de la inflexibilidad derivada de una "tecnología" determinada.

Una disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias, que en algunos son innatas, pero que con la práctica *cualquiera* puede desarrollar en algún grado de habilidad.

Cuanto más aprendemos, más comprendemos nuestra igno-

[29] Esta suspensión de presupuestos tiene relación estrecha con nuestros desarrollos planteados en la Unidad I referidos a los cambios de paradigmas o el paradigma del no paradigma.

[30] Dilts Robert B., Epstein Todd y Dilts Roberto W., *Tools for Dreamers: Strategies for Creativity and the structure of Innovation,* Metapublications, Cupertino, California, USA, 1992.

rancia. Y precisamente el reconocimiento del no-conocimieento es el primer paso hacia el conocimiento[31].

Toda empresa está siempre practicando las disciplinas del aprendizaje. Practicar una disciplina no es *emular un modelo* de una empresa líder, sino *innovar* experimentando y progresando.

A partir de aquí, comenzamos a comprender qué es la escuela que llamamos *Teoría de los Sistemas:* una forma distinta de ver y actuar en la empresa, superando los límites del tiempo y el propio núcleo empresario.

Comenzaremos por comprender sus raíces y principios básicos, para luego incorporar su verdadera esencia, que es de por sí muy abarcativa con respecto a conceptos y aplicaciones, ya que forma parte de un gran movimiento que no se reduce a la Economía, sino que va mucho más allá de ella, aun cuando recién se encuentra en sus comienzos.

Hemos mencionado anteriormente el concepto de pensamiento sistémico-relacional, que precisamente está enriqueciendo la teoría de sistemas en su desafío por entrar en el tercer milenio.

Elementos básicos de teoría de sistemas con enfoque relacional:

- El desarrollo de capacidad de visión y de visiones compartidas que favorecen compromisos más estables.
- Percepciones y modelos mentales nuevos que enfatizan la apertura necesaria para superar las limitaciones de nuestra manera de ver el mundo.
- El aprendizaje en equipo desarrolla la capacidad de los grupos para buscar una perspectiva que supere a las individuales.
- El equilibrio interior permite descubrir el efecto independiente que nuestros actos tienen sobre el contexto en forma responsable.

[31] Y esto no es un juego de palabras. Recordemos de niños cuál era nuestra forma de conocer. Pues, preguntando. Es decir reconociendo el no conocimiento.

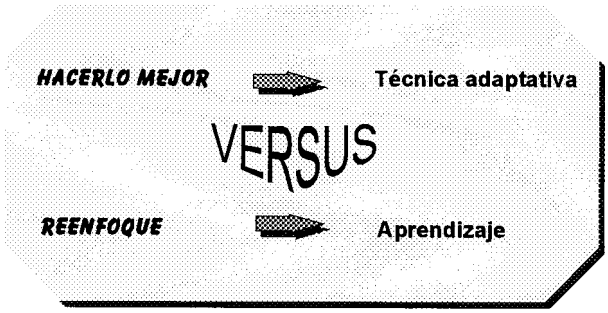
a. Un cambio de enfoque[32]

La experiencia de formar parte de un equipo sobresale como un período singular y plenamente vivido. En una organización inteligente, el aprendizaje es constante, así como los continuos cambios de perspectivas o enfoques.

> Aprendizaje no es *absorción de información,* sino *recrearse a uno mismo,* es decir, desarrollar habilidades para hacer algo que antes no podíamos lograr.

Existen dos alternativas en este proceso: seguir con lo que ha sido el concepto hasta ahora que, tal como lo definimos, consiste en sumar cada vez mayor información con la consecuencia de que en la implementación solamente estamos en condiciones de "mejorar lo que estamos haciendo" (técnica adaptativa), o bien implementar un reenfoque, lo cual lleva ínsito el aprendizaje.

Gráfica 13

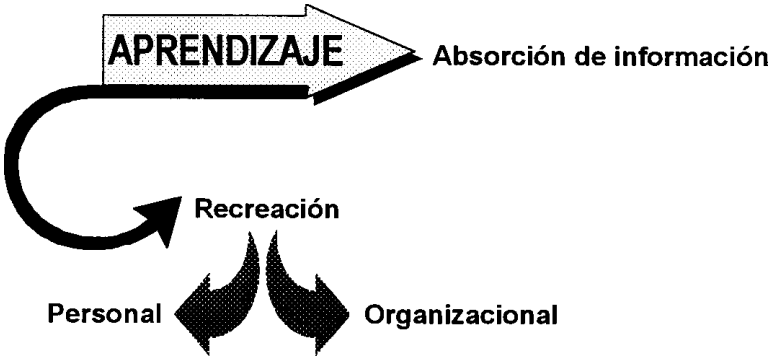


© Copyright by Néstor P. Braidot, 1996

[32] Para quienes quieran relacionar el presente trabajo con la obra de Peter Senge, este autor incorpora una expresión *Metanoia,* cuya definición literal es "más allá de la mente", concepto con el que diferimos por cuanto ¿qué es lo que está más allá de la mente? La mente es capacidad, potencialidad y el pensamiento que genera no tiene tiempos ni dimensión.

El verdadero aprendizaje, que es el que implica o deviene de un reenfoque, posibilita además otra ventaja adicional: el proceso de *recreación tanto personal como institucional/organizacional.*

Gráfica 14



© Copyright by Néstor P. Braidot, 1996

b. El individuo y la estructura sistémica[33]

El término *estructura sistémica* no alude a una estructura exterior al individuo, sino a una sutil estructura de la que él forma parte, como en todo sistema humano.

Muy a menudo, nos sentimos obligados a actuar de determinadas maneras, sin notar el poder que tenemos para alterar las estructuras dentro de las cuales nos movemos.

Desde el punto de vista sistémico, deberíamos buscar más allá de los errores individuales o de la mala suerte para compren-

[33] Para comprender mejor esta parte, es muy recomendable leer en el capítulo tercero del libro *La quinta disciplina* de Peter M. Senge, el *juego de la cerveza,* que podrá ilustrar lo que se explica a continuación y algunas otras ideas que se irán analizando.

Cabe aclarar que se trata de un ensayo muy entretenido y fácilmente comprensible.

der los problemas importantes; mirar más allá de las personalidades y los acontecimientos.

Deberíamos examinar las estructuras que modelan los actos individuales y crean las condiciones que nos brindan mayores posibilidades, teniendo en cuenta que la conducta del sistema se forma desde adentro, desde cada una de sus partes.

Cada uno de nosotros conforma un modelo de comportamiento que deriva de todas nuestras experiencias. Este modelo de comportamiento es evolutivo y consecuentemente tiene capacidades de aprendizaje.

- **Términos clave de la Unidad 2**

  Conectividad.
  Reingeniería.
  Competencia virtual.
  Interdependencia.
  Ser-hacer-tener.
  Organización inteligente.
  Organización aprendiente.
  Pensamiento sistémico.
  Equilibrio interior.
  Visiones compartidas.
  Aprendizaje en equipo.
  Recreación.

- **Autoevaluación de la Unidad 2**

1. Defina el concepto *"asombrar" al cliente*.

2. ¿Cuáles son las características fundamentales de la nueva relación laboral?

3. Desarrolle su concepto respecto de las prioridades del tener, hacer y ser de las personas.

4. ¿Qué es el pensamiento sistémico-relacional?

5. ¿Cuál es la diferencia entre el aprendizaje en equipo y el aprendizaje individual?

6. Redefina el concepto de aprendizaje en términos de recreación personal y organizacional.

7. ¿Cómo afectan las creencias a la forma de pensar individual y organizacional?

- **Elabore su mapa mental de la Unidad 2.**

Unidad 3

EL NUEVO LIDERAZGO

1. Introducción a la Unidad 3

En esta unidad abordamos específicamente lo concerniente a las nuevas condiciones para el liderazgo efectivo dentro del contexto de las nuevas organizaciones, definidas en la unidad anterior.

Entre los objetivos que se plantean contamos con aplicaciones referidas al aumento de eficacia y efectividad, basadas en el reenfoque y cambio de los criterios que se utilizan para el desarrollo del liderazgo y la conducción.

Partimos del concepto de que los líderes no solamente nacen sino que es posible crear y desarrollar líderes. En este sentido, damos algunas pautas de cómo es posible generar las condiciones para este proceso.

Otro de los objetivos es brindar técnicas que permitan desarrollar capacidades de comunicación y de inteligencia a partir de la incorporación de pautas de comportamiento adecuadas para ello.

En este sentido incorporamos en el final de esta unidad un interesante cuestionamiento de la organización del tiempo, replanteando el tradicional esquema de la agenda personal.

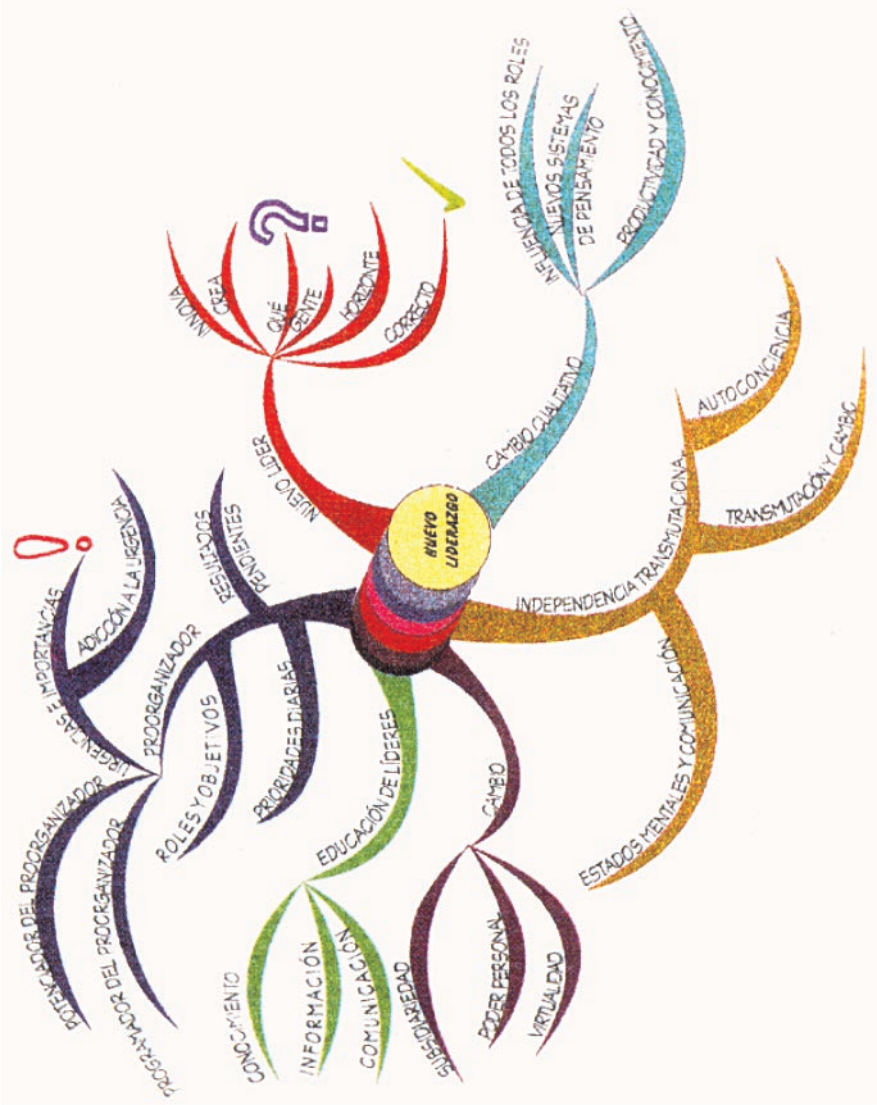
El objetivo fundamental de esta propuesta es el de liberar al líder de la dependencia de su agenda y hacer que precisamente aprenda a liderar, liderando su propia vida a través de la priorización de sus objetivos.

A este efecto proponemos el desarrollo de un denominado *Proorganizador Semanal*, cuya función es integrar las programaciones de objetivos a largo plazo con el desarrollo de una potenciación de recursos de la persona como tal, en forma integral. Paralelamente se especifican objetivos por cada rol.

Finalmente replanteamos la agenda precisamente en función de priorizar los objetivos diarios por sobre los compromisos de cada día. Es decir, los compromisos deberán estar determinados por las prioridades que el propio líder les asigna.

De esta manera se revierte su dependencia respecto de la agenda para pasar a conducirla en función de sus propias prioridades.

2. Mapa mental de la Unidad 3



3. El Management en el proceso de cambio: de gerente tradicional a gerente/empresario líder

Los contornos del liderazgo pueden observarse con claridad cuando se los analiza en el contexto de la conducción de organizaciones.

El conductor domina el problema en lugar de someterse a él, a diferencia del gerente tradicional, que se "pone dentro" del mismo y termina siendo dominado por él.

Es interesante revisar esta serie de diferencias entre un líder y un empresario/gerente tradicional.

Gráfica 15

© Copyright by Néstor P. Braidot, 1996

Huelgan explicaciones de estas comparaciones entre el empresario-conductor tradicional y el líder.

4. Reflexiones para un aumento de eficacia y efectividad en la conducción de organizaciones

a. Hagamos un poco de historia

Durante muchos años, en los cuales predominaron las teorías de Taylor y Fayol, el empresario, el gerente, en definitiva, el conductor de entidades, ha tenido fundamentalmente dos funciones esenciales: *prescribir las tareas a realizar y controlar* su ejecución por parte del personal y de la organización en su conjunto.

Si bien en muchas organizaciones este estilo continúa vigente, desde hace unas décadas muchas son las voces que se han alzado con una propuesta diferente.

Prescribir las tareas implica precisamente impedir la creatividad y el aporte de quienes integran la organización.

El régimen de exclusivo control de la realización de las mismas cierra el sistema. Esto no quiere decir que la organización irá a la deriva sin ningún timón.

Lo que ocurre es que el líder debe incorporar otras cualidades para hacer que los demás hagan por su propia iniciativa y con su enriquecido aporte; y no quede este aporte en una mera prestación de cantidad de horas a disposición.

A fines de los ochenta y comienzos del noventa, Tom Peters desarrolló el concepto de los gerentes como actores de una obra que se interpreta a diario.

Michael Porter preconizó que son diseñadores y Bennis dijo que hablar de gerentes, de empresarios, es hablar de líderes.

Mintzberg aporta su idea de que la fragmentación de la función gerencial y empresarial conspira contra la visión de globalidad, que es su esencia.

Vale la pena analizar y valorizar el aporte de estos pensadores como punto de inflexión en la concepción de la gerencia y el liderazgo, como una especie de bisagra ubicada entre la nueva

forma de administrar las organizaciones y los esquemas que predominaron en las décadas pasadas.

Sin embargo, a final del siglo XX ya no estamos ante un nuevo punto de inflexión, sino ante un *cambio cuántico.*

Y decimos esto porque la "nueva idea" de conducción adiciona a la aptitud natural del empresario, del líder, la influencia de las características de su personalidad, de sus emociones y fundamentalmente de la interdependencia e interacción de los roles que, como individuo que es, desempeña en todos los ámbitos de su vida y que gravitan sobre la efectividad de su función gerencial o de conducción.

El conductor tiene también roles de padre, hermano, amigo esposo, etc, todos los cuales influyen en su actividad, en su estado emotivo-inteligente. Y este estado es decisivo para la efectividad en el desempeño de su tarea.

En definitiva, estamos ante una nueva dimensión de la inteligencia humana, ante la posibilidad inmediata de la aplicación, no sólo de la capacidad consciente del individuo, sino también de su capacidad subconsciente.

El ser humano no puede dividirse en empresario por un lado y padre por el otro; gerente por un lado y marido, profesional y amigo por el otro. Siempre es una misma persona. Por eso es "él mismo" quien en definitiva debe evolucionar para ser mejor en sus diferentes roles.

Existe una alta interrelación de efectividad entre roles. Hemos hecho investigaciones aplicadas en líderes empresarios y los resultados nos demuestran que en la efectividad de sus decisiones laborales influyen en algo más del 50 % (65 % en promedio) las circunstancias extralaborales acaecidas fuera de su horario laboral.

Analicemos nuestra propia realidad, ¿Cuánto de nuestra propia efectividad día a día tiene que ver con factores y circunstancias relacionadas estrictamente con lo laboral y cuánto depende de nuestra emotividad personal, muchas veces influida por factores externos?

Gráfica 16

El 65% de las causas de acierto/desacierto de una decisión, dependen de factores extra-laborales.

El 80% de tiempo "laboral" se asigna a cosas urgentes (de las cuales el 80% no son importantes).

En el mercado, el 80% de lo que la gente conoce y sabe de un empresario/ejecutivo tiene que ver con lo que hace fuera de su horario laboral.

© Copyright by Néstor P. Braidot, 1996

La información sintetizada en la gráfica precedente es trascendente en su contenido. Incluso tiene que ver con lo que ocurre en nuestra propia asignación de tiempos a cosas urgentes o importantes, equilibrio que analizaremos en el final de esta Unidad.

El tercer comentario de la gráfica se vincula con lo que sabe el mercado respecto de la actividad de los líderes organizacionales, o mejor dicho, la dimensión del impacto que en el mercado produce la información relacionada con los líderes organzacionales.

En definitiva lo que demuestra esta detección es que en el entorno, en el mercado, es más fuerte el impacto de actitudes y actividades extralaborales que las ejecutadas en este ámbito.

Habitualmente las organizaciones se ocupan de la preparación y capacitación del personal estrictamente para lo que ocurre dentro del horario laboral.

Sin embargo, hemos descubierto que el 65 % de las causas de éxitos o fracasos no dependen de lo que ocurre dentro de este período del día y sí de lo que ocurre fuera de él.

De allí se deduce la importancia que, para la actividad laboral, tiene lo que acaece fuera de dicho horario, los problemas personales, las situaciones particulares, etc.

Uno de los cambios paradigmáticos importantes es el de

reenfocar el centro de atención hacia la persona, para lograr de ella una posibilidad de autodesarrollo que también servirá para ser aplicado a la empresa.

b. Cambios de paradigma

Nos gustan las innovaciones
hasta que nos afectan;
entonces son malas.

Uno de los principales cambios que estamos viviendo, y que hemos abordado desde el comienzo de este trabajo, es de un espectro tan amplio y profundo, que excede el marco que tradicionalmente definimos desde el punto de vista económico-empresarial, ya que se inserta muy profundamente en la vida de las personas y de las empresas: es el *cambio de paradigmas.*

Esta expresión fue introducida por Thomas Kuhn en su libro *La estructura de las revoluciones científicas.*

Este pensador estableció que en el campo de la ciencia y del conocimiento los paradigmas son *"un conjunto de hipótesis fundamentales sobre la naturaleza del mundo, que comparten todos los que tienen una relación directa con esa ciencia o disciplina".*

Kuhn demostró que los grandes acontecimientos en el campo científico aparecieron primero como rupturas con la tradición, con los modos de pensar imperantes en una época determinada.

Los paradigmas establecen reglas y reglamentos de cómo se deben hacer las cosas, limitando a la gente a pensar en situaciones y parámetros preestablecidos.

En el mundo empresario, y también en el de la investigación, esto se traduce en el encasillamiento y la limitación del pensamiento creativo e innovador.

Cuando escuchamos a una persona decir: "las cosas las hacemos así, porque siempre se han hecho de esta manera", escuchamos a alguien atado a los viejos paradigmas.

Vale como ejemplificación tomar nota de los ejemplos que la historia de la humanidad nos suministra.

Para Tolomeo, el astrónomo egipcio, la tierra era el centro del Universo; Copérnico provocó un cambio de paradigma en medio de fuertes resistencias y persecuciones al situar al sol en el centro.

El modelo newtoniano de la física es un paradigma de movimientos regulares y todavía constituye la base de la ingeniería moderna, aunque hoy sabemos que es parcial e incompleto, a partir de que el mundo científico se revolucionó con el paradigma einsteniano de la relatividad, con mucho mayor valor explicativo y predictivo.

¿Cuánto de todo esto es cierto hoy? Más aún, ¿cuánto de lo que creemos totalmente cierto hoy lo será mañana?

Ante estas demostraciones de cambios paradigmáticos que nuestra historia exhibe, es prácticamente imposible no pensar, hoy por hoy, en un salto cualitativo tan importante como aquéllos.

¿Cuán seguros podemos estar de que los paradigmas en función de los cuales definimos y conducimos organizaciones y nuestra propia evolución personal no están ya perimidos?

La resistencia al cambio puede tener explicaciones racionales y conscientes como miedo a lo desconocido, incertidumbre, inseguridad, o simplemente razones subconscientes que no podemos explicar.

Lo importante, desde el punto de vista de la generación de capacidad creativa e innovadora, es que los paradigmas bloquean la observación del mundo como un todo, como así también desde ángulos y puntos de vista diferentes.

Cuando la realidad no se adapta a nuestras reglas mentales, no la entendemos y hasta negamos un descubrimiento si es que no se condice con nuestra forma tradicional de pensar, cerrando así la puerta a alternativas y a oportunidades nuevas y diferentes.

Un cambio de paradigma se gesta cuando los parámetros tradicionales no alcanzan para explicar determinadas cuestiones.

El cuestionamiento permanente lleva aque surjan nuevos principios, nuevas perspectivas, en definitiva, nuevos paradigmas.

El ritmo de los cambios que vivimos en el presente, hace que la acumulación de cuestiones o temas que salen de los parámetros tradicionales se produzca en forma tan rápida y lleve a una evolución y a un cambio paradigmático permanente.

Todo se cuestiona, todo cambia, todo varía; pero lo que importa es no solamente lo que cambió, sino la profundidad, la cuantía y la velocidad con que cambió.

En este contexto, se impone que nosotros mismos seamos agentes de cambio, porque de lo contrario nos encontraremos retrasados, obsoletos a la vuelta de la primera esquina.

Y para ser *nosotros mismos cambio,* debemos cambiar nuestro propio paradigma esencial.

Estamos entrando en una era completamente diferente a las anteriores. El gran cambio está marcado por la transición entre el paradigma de la sociedad industrial y el paradigma de la sociedad del conocimiento, como sinónimo de *saber.*

Ya no es suficiente con *estar informado* o *conocer,* ahora es necesario *saber.*

La diferencia estriba en que estar informado es adquirir conocimientos "desde afuera", mientras que saber significa incorporar el conocimiento cambiándonos consecuentemente a nosotros mismos.

Saber implica un cambio en uno mismo.

Tenemos que percatarnos de que no estamos, como algunos pensadores suponen, simplemente ante una actualización de la tecnología.

El marco y la estructura de la sociedad industrial están sien-

do desplazados por formas tan diferentes como las que experimentó la humanidad durante la transición de la sociedad medieval a la moderna.

La nueva fuente de riqueza es el saber, el conocimiento humano incorporado en el ser humano. Dicho saber puede sustituir cualquier factor tradicional de producción, tierra, trabajo y capital. El saber implica un cambio en la propia persona, una evolución del ser.

Al nuevo paradigma, Peter Drucker lo llama "la sociedad postcapitalista", Bell "la sociedad postindustrial", Taichi Sakaiya "la sociedad del conocimiento", Toffler "la nueva economía del conocimiento".

Estamos pasando de una sociedad que pensaba que dependía de los recursos del suelo, de la mano de obra y del capital (en una época abundantes), a una sociedad consciente de que, así como los recursos naturales se están agotando, la única riqueza es el saber y el conocimiento humano.

Bruce Nussbaum en *El mundo tras la era del petróleo* nos confirma que "...la vida en el siglo XXI será tan diferente como lo fue en el siglo XIX -sin coches, sin teléfono, sin televisión- comparativamente".

El cambio que estamos visualizando es más importante y profundo de lo que pensamos. Es más cualitativo, *más cuántico.*

El *poder de la mente* sustituirá finalmente al trabajo manual. De hecho, cambiará radicalmente el concepto de trabajo y de trabajadores.

Hace cincuenta años, más de la mitad de las personas eran contratadas para hacer, transportar o revisar trabajos. En la década del '90 esta clase de ocupaciones representa la quinta parte de la fuerza laboral y se estima que luego del 2000 se reducirá a menos de la décima parte.

En consecuencia, aumentar la productividad vía la fragmentación del trabajo mismo, o por esquemas supuestamente avanzados de control de productividad, ya no es la solución.

La revolución de la productividad pasó a la historia.

El uso del conocimiento como nueva fuente de generación de riqueza es lo que está cambiando la estructura de la sociedad y, consecuentemente, de las propias empresas.

Y es el saber y las diferentes formas de evolucionar en el saber, lo que está cambiando a la persona misma.

La nueva era del trabajo y de la actividad humana implica, por un lado, la aplicación del conocimiento como nueva fuente de creación de valor y riqueza, y, por el otro, el cambio de la persona humana por el desarrollo del saber como concepto de cambio de la persona misma.

Si antes el conocimiento sólo se aplicaba al *hacer,* hoy se aplica también al *ser.* Esto significa que el valor de una persona se verifica en ella misma porque, en definitiva, lo que sabrá hacer dependerá de cuánto desarrolla su ser.

Así como los trabajadores se cotizarán por sus conocimientos y los nuevos valores que agreguen (no de tareas rutinario-operativas), las empresas que estructuren el genio creativo de sus colaboradors obtendrán una ventaja competitiva determinante: *la ventaja competitiva del tercer milenio.*

Precisamente la fuente fundamental que dará lugar a la *ventaja competitiva del tercer milenio* será (en realidad ya empieza a serlo), la rapidez con la cual individuos y organizaciones aprendan.

El reto de los líderes está entonces en su capacidad para desarrollar el capital intelectual de sus organizaciones y sistematizar el conocimiento adquirido dentro de la misma empresa.

El conocimiento está provocando una verdadera revolución, tanto en la gestión de las empresas como en el factor liderazgo.

El desarrollo y administración de la inteligencia cambiará la

forma como se conceptualiza la empresa misma. Congruentemente con ello, los sistemas educativos girarán de su concepción original e incluso en su esencia.

La prioridad no estará en la acumulación de información o de técnicas específicas, sino en el desarrollo de la persona como factor principal y generador de evolución, en vez de simple recipiente de información.

El ser humano, cualquiera sea su ubicación y especificidad, es hoy, paradójicamente más importante que ayer como factor.

Ello se debe a que la evolución es menos tecnología-dependiente y más inteligencia-dependiente. Y las diferencias de inteligencia, al menos en estado básico-potencial, son menores que las diferencias entre posesiones de tecnologías.

Incluso es posible avizorar muy concretamente un equilibrio de posibilidades, una mayor justicia humana, en la medida en que las condiciones y capacidades básicas, innatas, no se afecten y, por el contrario, puedan despertarse y desarrollarse.

5. El cambio en las organizaciones y el cambio en el liderazgo

El modelo de organizaciones predominante e incluso el modo en que hablamos de ellas, ha cambiado. Con ello cambia el concepto y el contenido del liderazgo.

> *Los nuevos lenguajes dan cabida a nuevas realidades, porque el lenguaje crea realidades, así como la nueva realidad de las organizaciones ha creado nuevos lenguajes.*

Hoy se habla más de equipos, alianzas, uniones, iniciativas, delegación de facultades. En definitiva, nuestro léxico ha variado. Hoy hablamos de *alternativas* y *opciones,* antes hablábamos de *planes* y *caminos únicos.*

Como consecuencia de ello también están quedando obsoletos términos como *gerencia, administrador, management, derivados fayolianos y derivados de la ingeniería,* para dar lugar a otros: *líder de equipo, coordinador de proyectos, facilitador o moderador.*

Siguiendo fundamentalmente a Handy[34], podemos destacar tres principios fundamentales en el nuevo liderazgo:

a. Subsidiariedad

Las organizaciones diseñadas para asegurar que no se cometan errores inhiben y limitan la creatividad. Organizan un esquema de prescripciones de tareas y controles para su ejecución, poniendo vallas y limitaciones a los desarrollos individuales y grupales.

Por otra parte, *no equivocarse es no hacer.*

El principio de subisidiariedad apunta a establecer que hay que confiar en los individuos y en los grupos; esto posibilitará el desarrollo de su creatividad para la realización de los objetivos.

Consecuentemente, la tarea del líder es asegurarse de que los individuos sean competentes y/o adquieran competencia para ejercer su responsabilidad y realizar su tarea.

La labor fundamental del líder no es controlar y/o accionar ex-ante, excepto en lo que se refiere a facilitar el proceso de desarrollo de capacidades.

Observemos la diferencia entre este concepto y la vieja idea de que las organizaciones debían diseñarse para no cometer equivocaciones y el líder debía actuar para que ello no ocurriera.

No cometer equivocaciones significa inhibir la posibilidad de

[34] Charles Handy ha sido mucho tiempo profesor de la Escuela de Administración de Empresas de Londres. Su obra más reciente se sintetiza en dos trabajos fundamentales: *The age of paradox* y *The age of unreason.*

realizar experimentos y esto precisamente hace abortar la creatividad al pretender evitar el riesgo implícito en toda idea nueva.

b. Poder personal

La autoridad ya no nace de la línea, de un título o de un cargo, como ocurre en las organizaciones tipo máquina del siglo XX.

Surge del merecimiento, con lo cual es necesario que las organizaciones otorguen tiempos y espacios para que los líderes demuestren su valía.

La carrera laboral no es más una escalera ascendente de misiones y responsabilidades, sino una creciente reputación de saber hacer que las cosas sucedan.

c. Virtualidad

Las organizaciones del siglo XXI presentarán diferencias sustanciales con respecto a las que conocemos hasta nuestros días.

En primer término, regirá una pauta del 20/80, lo cual significa que solo el 20 % de la gente estará involucrada en tiempo completo con la organización.

El resto serán proveedores de insumos y servicios, profesionales y trabajadores autónomos, a pesar de lo cual resultarán cruciales a la hora de resolver las actividades de la organización.

Las implicancias de esta nueva realidad laboral no solamente se vinculan con el lugar en que se desempeñan las tareas o el tiempo dedicado a ellas, sino que tiene profundas consecuencias sobre el manejo de las lealtades y fidelidades.

Y esto sí que es un cambio sustancial que demanda fundamentalmente nuevas capacidades para liderar esta realidad cualitativamente tan distinta.

Gráfica 17

© Copyright by Néstor P. Braidot, 1996

Por otra parte, aun en los casos de personas *full dedicated* a la organización, no necesariamente estarán en el mismo sitio y a la misma hora para realizar sus tareas.

Los horarios flexibles y los trabajos en domicilio que conocemos, son ejemplos iniciales de este concepto. Por otra parte, no necesariamente todas las personas deberán ya su lealtad a una sola organización, y esto es muy delicado.

La consecuencia inmediata de esta característica de virtualidad deviene en una cualidad esencial para el manejo remoto de una organización, y es una cualidad que debe fluir en ambas direcciones: la confianza.

La cumbre de la pirámide, si es que realmente continuará existiendo, tiene otra problemática por cuanto el liderazgo debe personalizarse y esto es lo que exige desarrollos especiales en el líder.

6. El liderazgo en las modernas organizaciones sin puestos

> *La fábrica del futuro tendrá dos empleados:*
> *un hombre y un perro.*
> *El hombre para dar de comer al perro*
> *y el perro para impedir que el hombre toque las máquinas.*
>
> Warren Bennis

Es común escuchar expresiones de rebeldía de ciertas generaciones con respecto a ciertos líderes. Por ejemplo, la generación actual está reaccionando ante el estilo "patriarcal" de liderazgo, que llevó al hombre (ser humano masculino) a preeminencias en todo tipo de actividades, sean militares, organizacionales o culturales.

Lo que ocurre es que cada época reacciona en forma mucho más profunda que ante un líder: reacciona ante estilos de liderazgo. O lo que es semejante, cada época adecua un estilo de liderazgo acorde con las características de la misma.

En la actualidad, nos estamos adecuando ante circunstancias como la feminización de los lugares de trabajo y los movimientos pacifistas y étnicos.

> *Ser lo que somos y transformarnos en aquello*
> *en lo que somos capaces de transformarnos,*
> *es la única finalidad de la vida.*
> R. Stevenson

Dentro de este contexto de cambios paradigmáticos, los *empresarios, políticos y ejecutivos de mayor posibilidad de éxito comienzan a perfilarse como líderes más que como administradores, conductores o profesionales,* exhibiendo como capacidad fundamen-

tal aquellas cualidades que precisamente constituyen las características centrales del liderazgo:

- *visión*
- *cualidades mentales dinámicamente crecientes*
- *autodesarrollo.*

La visión siempre se ocupa del futuro. De hecho, es el punto a partir del cual comienza el futuro, ya que se trata de aquello que el líder y los que comparten su visión se esforzarán por crear.

Es necesario inventar el futuro
para redefinir el presente.

En consecuencia, el futuro ya opera en el presente modelándose a través de los visionarios, de los líderes que de tal manera conforman y delimitan el porvenir.

El líder es un visionario, tiene capacidad de pensar en aquello que todavía no existe.

Para contar con visión es necesario aumentar los márgenes de libertad de nuestro pensamiento. Y hemos visto que esto implica necesariamente ampliar los límites fijados por los paradigmas vigentes. Hay que permitirse pensar en lo imposible.

Si quieres un año de prosperidad, cultiva arroz.
Si quieres diez años de prosperidad, cultiva árboles.
Si quieres cien años de prosperidad, cultiva personas.
PROVERBIO CHINO

Siguiendo las enseñanzas del proverbio chino, nuevamente aparece la preocupación por la persona y el desarrollo de sus capacidades como manera de lograr el verdadero desarrollo.

En el líder aparecen cualidades mentales que en un análisis tradicional se caracterizarían como extraordinarias, aunque a la luz de los últimos descubrimientos, son cualidades propias de cada uno de los seres humanos, sólo que en algunos casos están adormecidas.

Estas cualidades a su vez crecen y se desarrollan en un continuo *in crescendo* permanente. Es decir, el líder posee como tercera e importante cualidad la de que su fuero interno tiene el motor: la capacidad de mayor desarrollo cualitativo.

El primer paso hacia la transformación en un líder es el desarrollo de la capacidad de visión, generalmente acompañada de altos contenidos de intuición y subjetividad.

El material existente en cuanto a las formas a través de las cuales podemos desarrollar la visión, es muy escaso. Se han publicado excelentes libros sobre cómo ejecutarla, cómo concretarla, pero aportan muy poco sobre cómo formarla, cómo crearla.

Una de las causas se debe a que muchos líderes tienen dificultades para explicar cómo llegaron a ser visionarios. Algunos incluso afirman que lo hicieron en forma misteriosa, como una especie de revelación.

Otros lo atribuyen a la suerte o a las circunstancias.

Es importante tomar en cuenta una multiplicidad de causas, entre las cuales no podemos dejar de tener en cuenta la importancia de la acumulación de conocimientos acerca de una cuestión específica, o el hecho de contar con un contexto organizativo interactuante y facilitador del proceso de autodesarrollo personal, o la trascendencia de una meditación profunda, particularmente de forma subconsciente sobre el futuro.

Sí resulta claramente trascendente, tal como manifestamos al comienzo, el desarrollo de la subjetividad y de la intuición.

Estos aspectos corren paralelos y se sinergizan entre sí. Al mismo tiempo, cada uno de ellos contiene en sí mismo un espectro conceptual muy amplio.

Desarrollo de la subjetividad implica la formación y desarrollo del individuo en sí mismo, y en ello van incluidos además los aspectos éticos como factores, no sólo morales, sino incidentes en el propio desarrollo de la persona en sí misma.

Lo que pretendemos resaltar es que la formación del ser humano es previa y más importante incluso que la formación específicamente profesional.

El equilibrio interior, la coherencia personal da mayor solidez al individuo que una formación profesional específica que por tal no puede dejar de ser parcial.

Observemos lo que ocurre en nuestros días cuando se contrata personal y sobre todo en áreas de responsabilidad en una organización: se priorizan los antecedentes personales y luego su formación profesional.

Desarrollar intuición tiene que ver con desarrollar capacidades mentales superiores, con un mayor aprovechamiento de la capacidad cerebral humana.

La intuición es la capacidad de tomar decisiones originales en situaciones no verificadas con anterioridad.

¿Es la intuición una capacidad humana desarrollable? La respuesta es un rotundo sí. Y el meollo de este tema pasa precisamente por la focalización en capacidades humanas hasta ahora no solamente infradesarrolladas sino muchas veces deprimidas.

7. La educación de líderes visionarios

Si la única herramienta que tiene es un martillo, pensará que cada problema que surge es un clavo.
Mark Twain

La gran cuestión de si un líder nace o se hace es una discusión ya perimida. La única diferencia entre un líder y alguien que no lo es, tiene que ver con una persona que utiliza toda su capacidad y otra que no lo hace.

El líder que nace y el que se crea tienen como diferencia solamente el hecho de que uno de ellos nació favorecido o la vida lo empujó a la utilización de su capacidad, y el otro no ha tenido esta gracia.

Es por ello que no existen diferencias genéticas en quien "nace con condiciones". Todos tenemos la posibilidad de desarrollar cualidades de liderazgo. De hecho todos somos de alguna manera líderes en cada ámbito de la vida en que nos toca actuar.

Solamente es necesario tener en claro lo que es ser líder para comprender que, excepto en los casos de reales deficiencias genéticas, de nacimiento o por carencias alimenticias de la temprana edad que limitan el desarrollo, todos nacemos con similares condiciones.

8. Las nuevas fuentes de poder de un líder

Las fuentes de poder evolucionan con la evolución de las empresas y las estructuras organizacionales, acompañando este cambio.

Sigue a la multitud
y nunca te verás seguido por ella.

Es por ello que las que hasta ayer fueron fuentes de poder en una organización, hoy ya no lo son. Es más, en ciertos casos son factores que explican más la pérdida de poder, la generación de elementos de corrupción o la formación de elementos de destrucción de la propia institución.

Cuando una persona se considera jerárquicamente superior a otra solamente porque detenta una posición de poder, atrofia sus propias y verdaderas habilidades innatas de ser líder.

Lo que hagas hoy determina
lo que serás mañana.

En estos casos, suele desarrollarse una competencia entre el jefe y sus subalternos en la cual solamente cabe un resultado: ganar o perder. Se rigidiza así la organización y se generan inútiles y desgastantes tareas de convencimiento.

En estructuras de avanzada, democráticas y dinámicas, las fuentes de poder del líder se encuentran en los siguientes factores:

- conocimiento.
- uso eficaz y eficiente de la información.
- conexiones sociales y comunicación.

El conocimiento
es poder

Ya han pasado los tiempos en que el poder se tenía por detentar un cargo. Ya ni siquiera un título otorga poder, excepto que el mismo sea garantía de conocimientos que se demuestren a cada momento.

Tampoco es necesario que el líder sea el especialista en todos y cada uno de los temas, o el más erudito en los mismos. Su capacidad estará determinada por la habilidad en utilizar las fuentes de conocimientos disponibles.

La palabra convence,
el ejemplo arrastra.

Existen dos razones para ello. La primera es que el conocimiento se ha democratizado y está disponible fundamentalmente a partir del desarrollo de los medios electrónicos.

La segunda es que la misma complejidad en que se desenvuelven las organizaciones hace que un líder especializado pierda la visión global del entorno y del problema.

Un líder que aprovecha el conocimiento como fuente de poder desarrolla las siguientes habilidades:

- sabe qué conocimientos necesita y dónde encontrarlos
- estandariza y democratiza rápidamente los conocimientos dentro de su organización
- tiene capacidad para relacionar los nuevos conocimientos con los anteriores, arribando a un conocimiento superior. En definitiva, desarrolla un conocimiento mayor que el de la fuente que se lo suministró.

Un líder debe armar y desarrollar sus propias fuentes de información. El líder sin información pierde poder. Las oportunidades aparecen y desaparecen rápidamente. No obstante, para ser líderes debemos tener la capacidad de transformar la información, enriqueciéndola.

El líder transforma la información en conocimiento y el conocimiento en saber.

La diferencia entre información y conocimiento consiste en que la información es obtención de datos, mientras que el conocimiento aporta valor agregado. El saber por su parte implica la asunción personal del conocimiento. Incorporarlo en uno mismo. Hacerlo carne propia.

La sabiduría de los líderes consiste en saber escuchar y entender la información, contar con intuición para captar, ubicarse y comprender la realidad y las oportunidades que ésta brinda.

Saber escuchar es una cualidad que tiene que ver con la capacidad de obtención de la información, de entender la información para sumarle el primer valor agregado que significa unir esa información a la inteligencia propia del líder.

Comprender la realidad desde esa información conlleva, en última instancia, la incorporación en el líder mismo de este nuevo conocimiento, como un "saber" personal

9. Conexiones sociales y comunicación

Gran parte del poder de un líder se asienta en su capacidad de comunicación y consecuentemente en las conexiones sociales que establezca.

Un líder no es un llanero solitario, ni siquiera cuando debe tomar decisiones por importantes que éstas sean. Esto no equivale a diluir responsabilidades entre sus seguidores, sino a desarrollar capacidades de interacción y participación.

Desarrollar habilidades de comunicación no significa tener facilidad de palabra, sino una alta potenciación de todas las vías comunicacionales con que cuenta el ser humano.

Si investigamos a los líderes visionarios e intentamos modelar los factores que en su formación específica han sido decisivos para la función que desempeñan, nos veremos frustrados.

Ni John F Kennedy, ni Bill Gates, Ni Martin Luther King, ni Ghandi, ni siquiera Walt Disney, han recibido educación direccionada para el liderazgo. No fueron educados en su adolescencia y juventud en un programa específico de cómo ser líderes.

Podemos sí detectar en ellos una activa *curiosidad permanente* por lo nuevo y distinto, cierta inteligencia básica, y funda-

mentalmente la capacidad de aprender de la experiencia, propia y ajena.

Esto significa nuevamente capacidad de buscar y captar en el entorno la información, lo que no es otra cosa que capacidad de comunicación.

El aprendizaje de la experiencia propia y ajena es un proceso que podemos visualizarlo como de aprendizaje permanente, de incorporación al saber personal de todo lo que ocurre en el entorno.

Son personas con capacidad para soñar y entusiasmar a los demás con sus visiones y luego materializarlas.

Evidentemente esta metodología altamente aleatoria de conseguir líderes en las organizaciones del próximo siglo, dará como resultado enormes brechas en la conducción.

La pregunta es: ¿existe una forma mejor de crear líderes eficaces?, ¿qué podemos hacer para producir un mayor número de líderes?

Lo que observamos, al analizar a los líderes que han sido cruciales en nuestro siglo, es que muchas de sus cualidades tienen que ver con la manera en que han internalizado ciertas pautas en sus tempranas juventudes.

Éstas se relacionan con la influencia que han recibido en sus experiencias personales y en su educación, más que en una formación específica en una supuesta "profesión de liderazgo".

En nuestro programa para "crear" líderes incluimos aquellas cosas que a nuestros propios hijos daríamos, en el afán de que se transformen en líderes del siglo XXI. Observemos con detalle las consecuencias de cada una de estas pautas, fundamentalmente a la luz de las reflexiones que efectuamos desde el comienzo de esta Unidad:

1. Garantizar que desarrollen en forma precoz un sentido de autoestima. Las personas con escaso respeto y aprecio por sí mismas carecen de confianza para luchar por sus ideas y ganar el respeto de los demás.
2. Estimular la curiosidad y el intento de cosas diversas, y asumir responsabilidades.

3. Favorecer la imaginación y la creatividad, dado que pueden ser la fuente de visiones y sueños.
4. Desarrollar aptitudes de comunicación. Los líderes, además de ser visionarios, son capaces de comunicar sus sueños y visiones.
5. Finalmente, *Aprender a aprender es el grito de cuna de un líder.*

Pasemos ahora a reflexionar especialmente sobre algunos puntos.

a. El liderazgo y la realidad interdependiente

Decía Gandhi: *"La interdependencia es y debe ser el ideal del hombre, así como lo es la autosuficiencia. El hombre es un ser social"*.

Aunque no siempre nos damos cuenta de ello, casi sin excepción todo lo que identificamos como importante tiene que ver con los demás.

Tanto es así que las mayores alegrías y las más grandes tristezas tienen que ver con nuestras relaciones con ellos, con todo nuestro entorno y esto vuelve a demostrar el hecho de que vivimos en una realidad en que nuestra efectividad depende de la interinfluencia de todos nuestros roles y funciones.

Los roles que desempeñamos son diversos e interdependientes: somos padres, esposos, jefes, compañeros, ciudadanos, asociados, etc.

Incluso cuando pensamos en aspectos como "salud" o "seguridad económica", los imaginamos en función de disfrutar con otros o compartir estos beneficios.

Esto significa que todas y cada una de nuestras actividades tienen fundamentos y consecuencias que se relacionan con los demás, con nuestro entorno.

Consecuentemente, el propio desarrollo en buena medida depende de este entorno, de esta realidad circundante e interdependiente.

A partir de allí deducimos que las características y la interpretación que hacemos de nuestro entorno son importantes para nuestra actividad, para aquellas cosas que aparentemente son solo privativas de nuestra persona.

Por otra parte, también afirmamos que nuestros roles se interinfluencian recíprocamente y se relacionan uno con el otro.

Esto puede verse también desde dos ángulos. Por un lado, en el hecho de que nuestra influencia en el entorno se verifica a partir de todos los roles que desempeñamos; no podemos, como empresarios, independizar las consecuencias de nuestras acciones de aquellas que tienen que ver con nuestro rol de padres o vecinos.

Por el otro lado, el desempeño de cada uno de los roles gravita sobre el desarrollo personal.

La experiencia no es lo que le sucede a Ud.
sino lo que Ud. hace con lo que le sucede
ALDOUS HUXLEY

Esto significa que existe una simetría hacia adentro, en cuanto a que las experiencias, vivencias y desarrollos en los roles de padres, amigos o vecinos, influyen también en la conformación de nuestras capacidades y, por lo tanto, son factores centrales en el proceso de generación de liderazgo.

Observemos nuestras necesidades y capacidades básicas desde esta óptica:

- *Vivir* es tener salud física y seguridad económica. Ganamos y gastamos en relación a los demás. Vamos al médico y al hospital. Compramos remedios y gestionamos un seguro de salud.
- *Amar* es un acto interdependiente por cuanto el "amor no es tal hasta que no se da" e involucra relaciones con los demás.
- *Aprender* es crecer, desarrollarnos, evolucionar, y general-

> mente lo hacemos en relación con los demás, con lo que otros investigaron o escribieron. Aprender es también una actitud de vida, es una manera de comunicarnos con nosotros mismos.

Sin embargo, a pesar de toda esta realidad interdependiente *tendemos a considerar el éxito en términos de logro independiente*.

b. El paradigma interdependiente

A efectos de clarificar el análisis, es interesante comparar y diferenciar las concepciones que devienen de los viejos paradigmas con las nuevas asunciones derivadas de estos nuevos enfoques, particularmente en lo que tiene que ver con aspectos centrales de nuestra vinculación con nosotros mismos y con el entorno que nos rodea.

Particularmente es interesante considerar las dimensiones de nuestra realidad personal, de nuestra vinculación con el entorno inmediato, de nuestro entorno laboral y de nuestra vinculación con el entorno mayor: la comunidad en que vivimos, nuestra ciudad y nuestro país, y finalmente el mundo cada vez más globalizado.

En todos estos campos la evaluación que hacemos habitualmente tiene en cuenta aspectos estáticos. Por ejemplo, cuánto tenemos para evaluar nuestra dimensión personal, cuánto poder posicional detentamos para la dimensión interpersonal, cuántas facultades, grados o jefaturas contamos para la dimensión laboral y así sucesivamente, como si se tratara de círculos concéntricos dentro de los cuales desarrollamos nuestras actividades y ejercemos nuestra influencia.

Sin embargo, cambiando el paradigma y asumiendo la realidad de nuestra interdependencia, estas mismas dimensiones no sólo cambian de sentido sino también y sustancialmente de contenido.

b.1. Cambios en la dimensión personal

En el centro tenemos nuestra dimensión personal, pero ahora adquiere un significado que depende más de lo que somos que de lo que tenemos.

Cada uno de nosotros es un individuo con capacidades y dones singulares, necesidades y habilidades para satisfacerlas. No podemos parcializar nuestra realidad por la significación de lo que tenemos respecto de lo que somos como individuos, como integralidad, globalmente.

Resalta entonces la trascendencia de una formación del ser desde una dimensión global, integral, considerando aspectos que habitualmente no están comprendidos en las formaciones profesionales habituales.

b.2. Cambios en la dimensión interpersonal

Como individuos establecemos relaciones con otras personas y estas relaciones no se limitan o parcializan solamente en objetivos concretos o específicos.

Es una relación integral, global, que abarca todos y cada uno de los aspectos de la realidad, sea de negocios, social o personal.

Es asignar prioridad precisamente a la relación misma antes que al objetivo de esta relación.

En términos de ventas, por ejemplo, es priorizar la relación, y la venta (objetivo específico) vendrá como consecuencia.

Esto significa dar vuelta el sentido de prioridades que habitualmente asignamos a nuestras comunicaciones y relaciones con el entorno, aunque al mismo tiempo este cambio de sentido aumenta la eficacia para la consecución del objetivo mismo[35].

[35] En el Módulo 2 desarrollaremos específicamente el tema Comunicaciones y en particular en la Unidad 3, la Comunicación Relacional que profundiza específicamente en este aspecto.

b.3. Cambios en la dimensión laboral/gerencial

En nuestras relaciones de trabajo, mientras llevamos a cabo nuestras tareas también contamos con campos que exceden el marco de lo específicamente laboral.

Hemos analizado precedentemente la importancia que tiene para una persona todo lo que concierne al conjunto de roles que desempeña, independientemente de cuál de ellos consideremos específicamente en cada oportunidad.

En lo que respecta a la relación con un interlocutor determinado, valen las mismas consideraciones. En este caso es necesario comprender que toda su interpretación de la realidad, incluso de nuestra comunicación con él, depende de *su experiencia* previa y no de la nuestra.

Consecuentemente en la dimensión laboral y particularmente gerencial se hace necesario ampliar el espectro de consideraciones al estudiar este entorno específico.

b.4. Interdependencia y transmutación

En la administración tradicional del tiempo la interdependencia implica el concepto de *transacción.* Transacción en el sentido de intercambio propio de las relaciones humanas superficiales, con bajo nivel de interacción. En este tipo de intercambio las partes no se transforman, no varían ni cambian. En verdad, nada sinérgico sucede. Solamente un intercambio de meros datos.

Desde la nueva óptica, la verdadera interdependencia implica una auténtica sinergia que realmente mueve de la transacción a la transmutación.

Transmutación en el sentido de capacidad de cambio, de transformar a las personas a partir de esta interrelación. De hecho esto se produce habitualmente en toda interacción humana. Toda incorporación del entorno en conjunción con nuestra capacidad comunicante, cambia nuestras percepciones sobre esa realidad al incorporar una experiencia nueva.

En la transmutación se produce una dinámica en el proceso

de comunicación de mayor profundidad, biunívoca y recíproca entre las dos partes al mismo tiempo, en la que ninguna de ellas controla a la otra.

Ambos cambian como producto de la interacción interdependiente y este cambio lleva implícita la existencia de mayores grados de libertad que de control, y lo más importante aún, es que este tipo de interdependencia transmutacional conforma, da origen a una realidad nueva.

Esta transmutación sinérgica es emocionante, incitante (todo cambio personal lo es en definitiva) aunque también infunde en algunos un cierto grado de temor.

Es el paso desde un campo o estado de seguridad a otro de "relativa inseguridad", por cuanto al entrar en esta comunicación sinérgica, en realidad no se sabe hacia dónde se llegará o cómo terminará.

No obstante, en el esquema anterior, el del control, la seguridad también es ilusoria. Funciona en un nivel bajo de contribución e intercambio en el que las fidelidades y las sinergias están limitadas a los equilibrios transaccionales y, por eso mismo y en mayor medida, son inestables.

La interdependencia transmutacional es básicamente sinérgica y creativa. Es por ello que en este proceso, al abandonar el refugio de lo preestablecido y reglamentado, nos involucramos en un ejercicio profundo de asunción de mayores márgenes de libertad, que replantean nuestra propia realidad en relación a principios de un nivel más elevado.

Para ampliar y fundamentar esta concepción analizaremos los factores que en este proceso de interdependencia transmutacional posibilitan sinergia, mediante el aumento de valor del conjunto y de cada uno en sí mismo.

Esto significa visualizar cómo una organización puede valer más que la suma de cada uno de sus integrantes, cómo la inteligencia de cada uno sumada a la de los otros da como resultado una inteligencia organizacional/grupal o de conjunto superior.

También (y fundamentalmente) cómo la inteligencia personal de cada uno tiene mayor potencialidad y proyección en la medida en que transmuta permanentemente con su entorno.

Factores incidentes en la interdependencia transmutacional

- **Autoconciencia**

La autoconciencia es una cualidad propia del ser humano, que lo diferencia de animales y plantas. Es la capacidad de observarse a sí mismo. Es observar al observador.

La capacidad de autoconciencia habilita al ser humano a superar las respuestas condicionadas, instintivas, propias del ser animal.

Por otra parte, en las circunstancias actuales es importante considerar la necesidad de profundizar la capacidad de autoconciencia, precisamente por el hecho de que el desarrollo de técnicas de manipulación han sometido en muchos casos a los seres humanos a reacciones condicionadas.

La autoconciencia implica, entonces, una asunción consciente del proceso de transmutación con el entorno. Lo cual es muy diferente a la manipulación implícita en el reflejo condicionado derivado de la carencia de autoconciencia.

- **El poder de la palabra, el tono de voz y el lenguaje corporal**[36]

> *De nada vale nuestro conocimiento si no lo utilizamos, y utilizar el conocimiento es saber comunicarlo.*

En un líder, sea ejecutivo o político, la erudición enciclopédica y la acumulación de experiencias no tienen ningún valor, si su "capacidad comunicacional" limita la posibilidad de transmitirlas.

[36] Nuevamente destacamos que en el Módulo 2 se desarrolla in extenso este tema.

En definitiva la erudición aislada del entorno carece de valor pues el valor implica la interrelación.

> *El conocimiento es poder, en el buen sentido del término, en tanto y en cuanto podamos ponerlo en los demás, podamos comunicarlo.*

Por otra parte, cuando hablamos de comunicación no solamente nos referimos a un mensaje que se emite para que otro lo reciba. Estamos refiriéndonos a un concepto moderno de comunicación en que la misma también afecta y cambia a quien la emite.

Recordemos que "así como comunicamos a terceros, también nos comunicamos a nosotros mismos, de manera integral, como si fuéramos una especie de orquesta".

Un conocimiento o una experiencia que no pueden ser autocomunicados o lo son incorrectamente, no pueden ser incorporados[37] en uno mismo para utilizarse como herramientas, como antecedente en la toma de decisiones diarias.

Los conocimientos son procesados por la inteligencia, y el ser humano tiene siete tipos diferentes de inteligencia: verbal, matemática, espacial, musical, corporal, intrapersonal e interpersonal[38].

Evidentemente, cada uno de nosotros se manifiesta un predominio de una de estas siete alternativas. Es interesante tener en cuenta las ventajas de contar con un buen desarrollo de todas o, por lo menos, de la mayoría de estas "inteligencias".

También es bueno tomar nota de que en situaciones límite, de estrés, las personas tienden a reaccionar de la forma que les es dominante.

La habilidad para comunicarse está sustentada en lo que se denomina inteligencia interpersonal.

[37] O lo que es peor puede incorporarse equivocadamente, con lo cual producirá efectos también erróneos.

[38] Para una mayor ampliación sobre este tema ver: Gardner Howard, *Frames of mind, The theory of multiple intelligences,* New York, Basic Books, 1983.

La comunicación es una de las necesidades básicas y fundamentales del ser humano. Desde tiempos prehistóricos los hombres necesitaron comunicarse, entenderse y cooperar unos con otros.

Un padre puede sentir gran amor por sus hijos, pero si no consigue expresarlo, muchas veces puede ser considerado por ellos un mal padre.

Respecto del conocimiento también podemos afirmar que el conocimiento es poder, pero lo es en potencia hasta tanto pueda ser comunicado. En ese momento se convierte en realidad, al ser transformado en acción mediante la comunicación.

Otro aspecto importante es que la comunicación no sólo se establece con palabras. En realidad la comunicación verbal, exclusivamente con palabras, representa apenas un porcentaje del potencial comunicativo de una persona.

Esto no significa que las palabras no sean importantes. Tal como la sal o la pimienta en la comida, su proporción en cantidad física es mínima en relación a la comida, pero el efecto es importante.

De todas formas es necesario remarcar que para comunicarse sin ruidos es necesario conformar una estructura que dé mayor poder a la comunicación.

De acuerdo con numerosas investigaciones efectuadas[39], el tono de la voz, la modulación, la cadencia, representan el 38 % del efecto comunicacional total. Por su parte, el lenguaje del cuerpo tiene que ver con el 55 % de este poder.

Y decimos esto porque la comunicación es un arte y una ciencia. Los últimos descubrimientos en neurolingüística[40] ponen hoy en nuestras manos técnicas que hacen de la mayoría de las personas un buen comunicador.

Estas técnicas no solamente mejoran la comunicación, mejoran también el poder para influir en los demás[41].

[39] Fundamentalmente en la Universidad de California, EE.UU.

[40] Programación Neurolingüística, ver cita.

[41] Recordemos que influir en los demás no es esencialmente malo. La herramienta no tiene responsabilidad respecto del uso que de la misma se haga.

c. Los errores de comunicación y los cambios de paradigmas

Uno de los mejores ejemplos de la buena comunicación, de la comunicación eficaz, es la observación de una pareja bailando.

Es muy difícil dilucidar si quien marca el ritmo, los pasos, es la dama, el hombre o, por el contrario, es la música la que los conduce de un extremo al otro del salón. Quizás todos estos factores actúan en forma simultánea y sinérgica.

En la comunicación ocurre lo mismo: palabras, tonos de voz, gestos y posturas gestuales de los comunicandos, todo forma parte de ella.

Es impresionante la cantidad de energía que se pierde a diario por carencias comunicacionales. Informes mal escritos, explicaciones mal dadas, mensajes mal transmitidos, conversaciones mal encauzadas.

Una rápida estimación nos arroja un sorprendente porcentaje: el 99 % de los problemas del ser humano deriva de dificultades o carencias en la comunicación.

Un gato no llora porque no se le festeja su cumpleaños, porque esto no forma parte del universo "lingüístico" del gato.

En cambio los seres humanos crean o se crean (comunicación intrapersonal), en todo momento, estados mentales de ansiedad, frustración, celos, resentimientos.

Y aquí también es importante la cantidad de problemas del ser humano que derivan de *las dificultades de comunicación consigo mismo, o las distorsiones, generalizaciones y eliminaciones que implementa en esa comunicación intrapersonal.*

Para protegerse de ello las personas tienden a evitar lo desconocido, lo extraño e incluso lo nuevo. Se refugian en valores conocidos, reaccionan ante lo nuevo, tanto en aspectos laborales como en la vida privada, política, religiosa, etc.

Es por ello que cada uno de nosotros crea, o trata de crear, lo que se denomina una *zona de comodidad.*

Ésta es la situación en que nos encontramos bien, cómodos, en momentos de tomar una decisión y/o convencer a que nos si-

gan; cuando intentamos vender un producto o un servicio, cuando intentamos mejorar nuestra relación con alguien.

Es difícil hacer algo nuevo, aprender algo diferente, lograr que una persona haga algo distinto, que tome un rumbo diferente, que compre otra marca, que cambie de relación, etc. Todo ello implica salir de la zona de comodidad. Lo que no es familiar, no es cómodo.

Por otra parte, el verdadero aprendizaje siempre ocurre fuera de la zona de comodidad. Como éste es un mundo en constante cambio, preservar actitudes y comportamientos no siempre es la mejor alternativa.

Y esta es una de las realidades que debe afrontar un líder. La capacidad para entrar en zonas no conocidas , en manejarse fuera de su área de comodidad.

Sin embargo, las dificultades con lo nuevo subsisten hasta que lo aprendemos; es allí cuando el conocimiento anterior se vuelve obsoleto.

Inconveniente **Incómodo**

Zona de Comodidad

Desconocido

Las formas tradicionales del saber, del aprender, de la administración, se han vuelto obsoletas. El ejecutivo de hoy, el político, el conductor de empresas y el vendedor, no pueden estar al corriente de todo lo que ocurre, porque aun empleando todo su tiempo no les sería suficiente. Y por otro lado existen resistencias a entrar en campos o áreas no conocidas.

Una solución pasa por abrir el canal de la intuición, el hemisferio derecho del cerebro, y de esta manera expandir la conciencia

hacia nuevas dimensiones de la inteligencia, más sutiles y más poderosas.

Esta expansión de los poderes de la mente humana constituye una conquista notable del presente de la humanidad.

d. Estados mentales y comunicación

Cuando nos comunicamos con alguien, estamos generando en el interlocutor un cambio en sus pensamientos, por acuerdo o desacuerdo, motivando o no motivando.

Lo cierto es que en todos los casos estamos alterando el estado mental del interlocutor.

Tanto en una venta como en una comunicación, las personas buscan detrás de cada producto, de cada servicio, de cada comunicación, un estado mental. En realidad, lo que proporciona un producto o un servicio es un estado mental determinado.

A su vez, los estados mentales son los que sustentan los comportamientos. Observemos: la mayor parte de los avisos publicitarios ponen mayor énfasis en el estado mental que el producto puede proporcionar, que en las características del producto en sí.

En el liderazgo es importante, entonces, la capacidad de producir en los interlocutores los estados mentales deseados por los mismos. Estos estados mentales producirán como consecuencia los comportamientos direccionados a lograrlos.

Para convencer a alguien cuando queremos venderle un producto, una idea o una decisión, es necesario que investiguemos cuál es el estado mental que esa persona desea tener.

e. Comportamiento

Los pensamientos son las representaciones internas que cada persona tiene de cada experiencia, objeto o relación que ha mantenido con alguien. El estado mental de una persona es consecuencia de su o sus pensamientos.

Para cambiar un estado mental es necesario, en primer lugar, cambiar el pensamiento.

El estado mental es decisivo en el proceso de comunicación, tanto para quien compra como para quien vende. El estado mental provoca los comportamientos coherentes con dicho estado mental.

Influir en los demás, en el buen sentido del término, es una ciencia y un arte que depende fundamentalmente de cuanto generamos; pensamientos que inciden en estados mentales, que a su vez provocan nuevos comportamientos.

10. Comunicación y Liderazgo

El desarrollo de capacidades de liderazgo está íntimamente vinculado a la potenciación de la capacidad comunicacional.

Desde este enfoque, podemos definir los siguientes pasos de una comunicación eficaz, teniendo en cuenta que la comunicación no solamente influye en el entorno sino que al mismo tiempo autoinfluye en nosotros mismos:

a. Autogeneración de estados mentales favorables.
b. Generar un espacio/estado propicio y de comodidad en el interlocutor.
c. Generar un estado mental favorable y predisponente en el interlocutor.
d. Hacer experimentar la idea y/o poseer el producto, servicio o relación que motiva la interacción.
e. Ayudar en la decisión y facilitar el intercambio.
f. Crear expectativa para el interlocutor.

Tener un estado mental favorable no solamente es predisponente para la comunicación y la interacción con los interlocutores, sino que es también favorecer la conexión con toda nuestra potencialidad como personas.

Al comienzo puede ser difícil, pero con el tiempo y la práctica

es posible sintonizar este estado ideal en todos los momentos de la vida. ¿Qué nos impide aquí y ahora ser lo que deseamos ser?

El estado mental predisponente o favorable, en otros términos, tiene que ver con experimentar el "yo superior".

Las técnicas para sintonizar con "estados de excelencia" y cambiar nuestras vidas son sencillas: consisten en traer al pensamiento estados mentales adecuados a ello.

Para traer al pensamiento estos precipitadores favorables de estados mentales, simplemente tenemos que hacer presentes, a nivel de pensamientos, las experiencias del pasado que hayan marcado positivamente nuestras vidas, y anclar en ese recuerdo para "sentir" dicha plenitud.

Quien fija sus pensamientos en el fracaso acaba creando más fracaso. Pensar en forma positiva es un paso en la dirección del éxito y la excelencia.

En forma más práctica, la metodología concreta es la siguiente:

1. *Pensamiento:* traiga al presente éxitos del pasado. El éxito llama al éxito. Pero traer del pasado un pensamiento de éxito, implica provocar un estado mental congruente con este éxito recordado.
   El subconsciente no distingue entre experiencias reales y recordadas, consecuentemente reaccionará de la misma manera tanto si vivimos realmente una experiencia exitosa como si la recordamos.
   Es interesante remarcar que al incorporar un estado mental positivo y de éxito, adoptamos comportamientos acordes con ello, lo que a su vez retroalimenta pensamientos y estados mentales en tal sentido.
   Esto repercute favorablemente en la efectiva consecución de éxito, por cuanto influye positivamente en nuestra actividad y proactividad, y lo que es tanto o más importante, influye en el entorno en forma congruente hacia el éxito.

2. *Fisiología:* póngase de pie en forma relajada, estire el

cuello y relaje los hombros. De esta manera su energía fluirá más libremente. El comportamiento influye en los pensamientos y consecuentemente en los estados mentales que, como sabemos, condicionan comportamientos.

3. Imagine un círculo en frente suyo y dibújelo del color que prefiera.

4. Elija una palabra que represente el tema, por ejemplo: éxito, amor prosperidad. Pronuncie esa palabra.

5. Elija una zona de su cuerpo sobre la cual presionará con su dedo índice para anclar cinestésicamente, por ejemplo, en el brazo o en la muñeca de su otro brazo.

6. Mientras pronuncia la palabra y presiona con el dedo índice de su mano (cualquiera sea) la zona que eligió en 5, dé un paso hacia adelante y entre en el círculo que dibujó frente a usted.
   Hágalo en este momento. No es posible explicar teóricamente estas técnicas. Solamente con la prueba es posible comprenderlas. ¿Cómo se siente?
   El estado mental puede alterarse con facilidad. Sólo basta con cambiar el pensamiento.
   Realice este simple ejercicio antes de cada una de sus citas importantes. Le ayudará a mantener un estado mental apropiado para su comunicación con usted mismo y con las demás personas.
   Cuando comience la conexión con el interlocutor, invítelo mentalmente y visualíselo dentro del círculo que dibujó. Presione disimuladamente la zona elegida para el anclaje cinestésico.
   Y recuerde:

Si *piensa* que *puede*
como
si *piensa* que *no puede*
en ambos casos
tiene razón

11. Urgencias e importancias. Necesidad de nuevos paradigmas

Cierto es que si seguimos haciendo lo que hacemos, seguiremos obteniendo lo que obtenemos.

No existe fracaso o equivocación, sino que éste es el mejor resultado que podemos obtener con la metodología y actitudes que a ello aplicamos. Si queremos cambiar el fracaso o la equivocación, debemos variar el procedimiento que aplicamos para obtenerlo.

Lo que importa es incorporar paradigmas y enfoques que no se diferencien por el grado o cantidad sino por la cualidad, esto es, por la ruptura de formas de pensar y obrar más eficaces.

Más que evolución necesitamos una revolución, entendiendo por revolución el concepto de salto cualitativo, de reenfoque y el paso de una mera pretensión a controlar el tiempo por un liderazgo de vida.

a. Adicción a lo urgente

Es común encontrar ejecutivos que sienten placer en ocuparse y preocuparse por las cosas urgentes. Están tan acostumbrados al flujo de adrenalina que se desencadena en las crisis, que ellos mismos provocan el estado de tensión de estar "tapados" de cosas por hacer y decidir rápidamente. Dependen de ello para sentirse con entusiasmo y energía, para sentirse vivos en definitiva.

De esta manera se sienten útiles, exitosos y ...valorados. Como John Wayne ante los malos, cabalgando hacia ellos pistola en

mano y aniquilando a los bandidos para luego soplar el cañón y alejarse hacia el crepúsculo con una grata sensación de heroísmo.

Es común que cuando debemos resolver cosas, aunque las admitamos como importantes, si no son urgentes las releguemos porque necesitamos estar ocupados, con exceso de trabajo, y esto es un "símbolo" de nivel social.

Si estamos ocupados somos importantes, si estamos ocupados y sobreocupados, creemos tener mayor seguridad, valor, popularidad, gratificación…, y una excelente excusa para no hacer lo que es verdaderamente primordial.

Veamos qué pasa en nuestro rol socioemocional:

> *"Me encantaría estar contigo, pasar buenos momentos juntos pero, tengo que entregar este trabajo. Tengo una fecha tope. Es importante."*

Veamos qué pasa con nuestro propio cuidado, nuestra renovación física:

> *"No tengo tiempo para hacer ejercicios ni para tomar un curso de inglés. Ambos son importantes, pero no tengo tiempo. Tengo muchos temas urgentes ahora."*

La adicción a la urgencia equivale a una conducta de autodestrucción, similar a la de un adicto a las drogas.

Llenamos en forma temporaria el vacío de nuestras necesidades insatisfechas y al mismo tiempo las herramientas que utilizamos para hacerlo, cierran el círculo adictivo en el que se autodesarrolla y mantiene nuestra concentración en la priorización diaria de lo urgente.

La adicción a la urgencia:

1. Crea sensaciones predecibles y confiables.

2. Absorbe la atención y es el principal punto de concentración.

3. Erradica el dolor y otras sensaciones negativas.

4. Proporciona un sentido artificial de autoestima, poder, control, seguridad, realización, etc.

5. Empeora el funcionamiento y provoca la pérdida de relaciones.

Estos cinco puntos que acabamos de leer no se refieren sólo a la adicción a la urgencia de los ejecutivos y empresarios, sino a la adicción a sustancias químicas, el juego y la comida.

¡Qué similitudes con la adicción a lo urgente en el ámbito empresario de nuestros días!

Es importante advertir que el problema no se encuentra en la urgencia en sí misma, sino que cuando ésta es el único factor dominante de nuestra vida, la importancia pierde valor y desaparece.

Estamos tan absorbidos y satisfechos con nuestras urgentes y cuantiosas tareas, que no nos detenemos a pensar si lo que estamos haciendo es verdaderamente necesario. Aumentamos la distancia entre la eficacia y la eficiencia, entre la brújula y el reloj.

La mecánica tradicional de la administración tiene que ver con la priorización de lo urgente, la diaria planificación de la lista de "tareas a cumplir", que no hace más que impedir la realización de lo importante, al mismo tiempo que fomenta la adicción.

b. Lo importante

Las cosas importantes tienen una diferencia sustancial y totalmente significativa con respecto a lo tratado en el punto anterior. Al no ser "urgentes", somos nosotros los que actuamos sobre ellas. Nosotros las dominamos.

Tal como decíamos al comienzo, los paradigmas que han sustentado el enfoque tradicional de la administración del tiempo se han apoyado en el énfasis de los factores que veremos a con-

tinuación y que es importante tener en cuenta a fin de resaltar aquellos que, desde nuestro comportamiento, forman parte de viejos paradigmas ya fenecidos o en proceso de fenecer.

En una encuesta que hemos realizado entre ejecutivos y gerentes de empresas, nos encontramos con sorpresas respecto de la ocupación de sus tiempos.

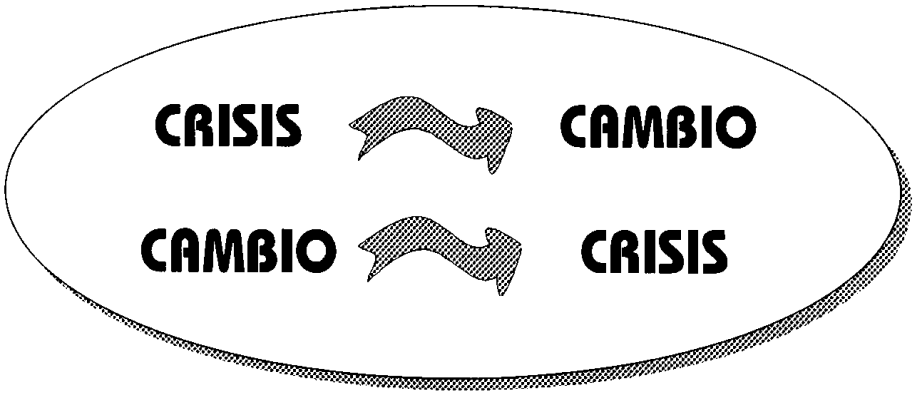
A partir del análisis efectuado por Covey podemos empezar a cruzar información y obtener resultados interesantes.

El cuadrante diseñado por este autor permite armar una matriz de análisis ocupacional que resulta muy significativa

La técnica, desarrollada por Covey, consiste en categorizar todas nuestras actividades de un período determinado en "Urgentes", "No urgentes", "Importantes" y "No importantes".

Luego ubicamos todas estas actividades en un cuadrante conformado por estas variables en sus extremos, tal como lo reflejamos en la gráfica siguiente:

Gráfica 18
CUADRANTE DE COVEY[42]



[42] Véase Covey Stephen, *Primero lo primero,* Editorial Paidós.

Complementariamente al análisis de Covey hemos hecho una estadística en Argentina tomando como referencia diferentes tipos de líderes, empresarios, gerentes, personalidades, etc.

Los resultados de las encuestas arrojan, en promedio, niveles del 80% de ocupación del tiempo en cosas urgentes. Y esto parece natural y lógico. Las personas "importantes" están presionadas por las urgencias.

Lo que no parece tan aceptable es que, cruzando información suministrada por estos mismos líderes encuestados, lleguemos a la conclusión que, *de este 80 % de urgencias atendidas, el 80% se refiere a temas no importantes.*

> *El resultado es alarmante: el 64%*[43] *del tiempo coincide en dos calificaciones: urgente y al mismo tiempo no importante.*

Aconsejamos hacer la práctica de colocar en cada cuadrante lo que sinceramente consideramos que es importante y lo que es urgente y sus respectivos correlatos, no importante y no urgente.

El solo esfuerzo de clasificar nuestros tiempos en estas categorías será una forma de comenzar a repensar el diseño de nuestras agendas.

Tengamos en cuenta a esta altura que empezar a direccionar la dedicación de nuestro tiempo a las cosas importantes reduce la cantidad y presión de las urgentes.

Es precisamente la escasa atención a lo importante lo que provoca la aparición de urgencias, que luego no tenemos más remedio que atender.

A efectos de replantear nuestra organización de tareas y dedicación de tiempos hemos adaptado lo que Covey denomina organizador semanal en términos de un Proorganizador semanal, que nos permite organizar la agenda de modo que controlemos

[43] Se trata del 80% del 80%, matemáticamente el 64% del total del tiempo ocupado.

nuestro tiempo y nos dediquemos a las tareas que es conveniente que nos dediquemos.

12. El proorganizador semanal[44]

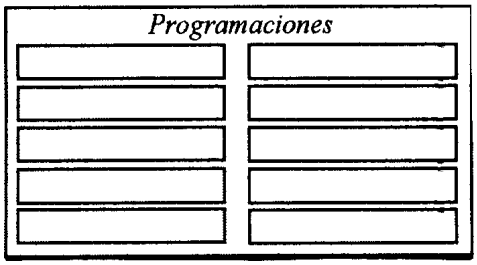
El proorganizador semanal es simplemente un rediseño de la tradicional agenda que incorpora elementos disparadores que alertan y priorizan los temas que, más allá de las urgencias, son importantes a la hora de definir la ocupación de nuestro tiempo.

Esto no significa de ningún modo olvidar o quitar importancia a la actividad laboral. Sencillamente, es un replanteo en la ocupación de nuestro tiempo, que permitirá alcanzar mayores niveles de eficacia.

También se incorpora un sistema de programación mental para proactivarnos en dirección a los objetivos que definimos y al mismo tiempo influir, consciente y subconscientemente, el entorno en la misma dirección.

a. Programador del proorganizador

Confeccione una lista de aquellos objetivos que usted desea alcanzar. Incorpórelos en una lista como la que graficamos a continuación:



[44] En el armado del "Proorganizador Semanal" se han tomado como base los excelentes trabajos realizados por Stephen Covey. Véase Covey Stephen, *Primero lo Primero, Liderazgo Centrado en principios* y *Los siete hábitos de la gente eficaz,* de Editorial Paidós.

Trate de ser lo más concreto posible en la definición de sus programaciones, e incorpore objetivos que dependan fundamentalmente de usted mismo.

La definición debe hacerse en positivo. Por ejemplo, no deben introducirse frases como: "no quiero....", "no debo...". Redactemos los objetivos en términos afirmativos y positivos.

Las definiciones deben ser sencillas y concretas, de fácil entendimiento y comprensión.

Es importante que las lea antes de dormirse y al levantarse por la mañana. Durante el día es conveniente repasarlas cada hora aproximadamente, en los momentos de distensión que necesariamente debemos hacer en el mismo período de tiempo.

Evalúe luego de una semana, el grado de cumplimiento de alguno de los objetivos detallados o, por lo menos, mida la diferencia, la evolución de sus emociones y sentimientos respecto de este objetivo.

Cuando un objetivo se cumpla, corra los siguientes hacia arriba e incorpore otro más al final.

b. El potenciador del proorganizador

Para ser exitosos debemos equilibrar nuestra capacidad de hacer y sentir. La adicción a lo urgente, lamentablemente, se ha constituido en la característica común de nuestros líderes.

Más importante que preocuparnos por los temas parcialmente, es ocuparnos de ellos en forma conjunta. En el cuadro siguiente sintetizamos las cinco necesidades o recursos básicos a los que tenemos que prestar atención y potenciar:

POTENCIACIÓN DE RECURSOS
Físicos:
Intelectuales:
Sociales:
Emocionales:
Mentales:

Cada uno de estos cinco recursos tiene una importancia central: los *físicos* tienen que ver no solamente con el cuidado del estado atlético, sino también con la alimentación, vestimenta, etc.; los *intelectuales* con el nivel de actualización de nuestros conocimientos; los *sociales* con las relaciones que establecemos con los demás, tanto en la esfera más cercana como en un ámbito más amplio; y los *emocionales* con el desarrollo de la capacidad esencial de percibir y emitir comunicacionalmente.

Toda la relación con el entorno depende de nuestro "enganche" emocional; por lo tanto este recurso adquiere crucial importancia.

Por último, la *potenciación mental* apunta a aspectos diferentes a los intelectuales, tiene que ver más con el desarrollo del "conocimiento del conocer"o el "aprender a aprender", tratando de incorporar precisamente la capacidad de autodesarrollo evolutivo.

Sería un error encarar esta potenciación de recursos en forma de compartimientos estancos y correr de uno a otro, tratando de cumplir los objetivos que nos trazamos para cada uno de ellos.

En realidad, hay que considerarlos como un todo sinérgico, pensando cuánto de potenciación podemos lograr en todas y en cada una de nuestras actividades. No necesariamente hay que dividir y estancar el tiempo dedicado a la potenciación de cada uno de los recursos.

Recuerdo el ejemplo de un maestro:

Sentado a la vera de un río miraba fijamente
el curso de las aguas.
Ante la pregunta: "Maestro, ¿qué estás haciendo?",
respondió: "Estoy buscando la enseñanza que
este río tiene para mí."

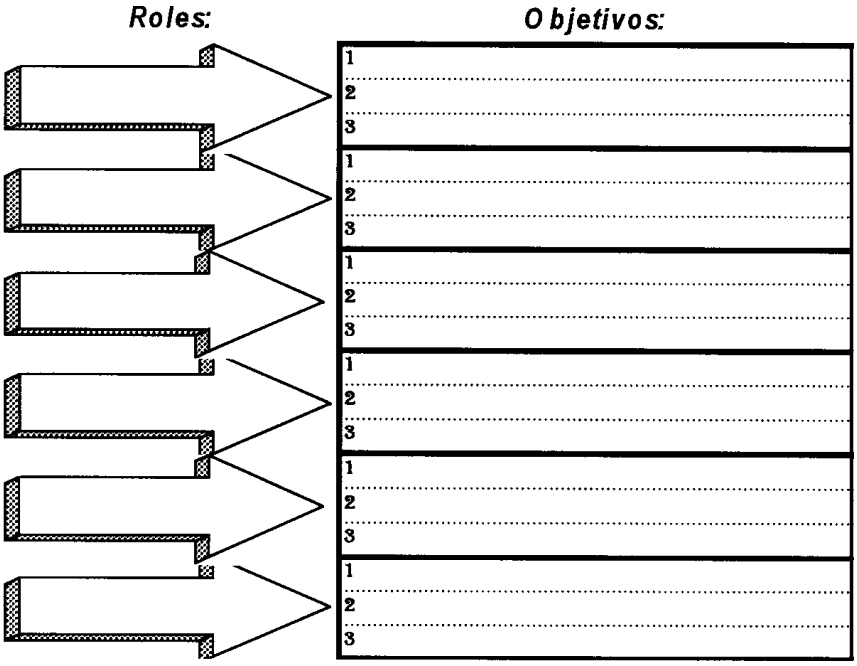
Para probar la interrelación y sinergia entre cada uno de los recursos, podemos tomar cada uno de ellos y precisar en cuánto nos favorece o perjudica con respecto a los demás. Esto es fundamental para orientarnos hacia dicho recurso antes que a la corrección del error que mencionamos más arriba.

c. Roles y objetivos

En nuestra actividad diaria desempeñamos diferentes roles, asumimos diferentes responsabilidades. ¿Cuánto nos afecta el cumplimiento/ incumplimiento de uno de ellos sobre los demás?

Hemos analizado anteriormente la importancia que tiene el equilibrio y la coherencia interior, y cuánto inciden circunstancias derivadas de un rol sobre los demás.

Es por ello que incorporamos en nuestro proorganizador semanal una parte destinada a precisar cada rol y sus objetivos específicos, a fin de tenerlos en cuenta permanentemente.



La idea de este cuadro del proorganizador es anotar semanalmente nuestros roles fundamentales (si bien no necesariamente serán los mismos durante todas las semanas, aunque seguramente algunos se repetirán siempre).

Para cada rol incorporamos un objetivo que nos permitirá desempeñarlo de mejor manera.

Por ejemplo, si uno de ellos es el "rol de padre", incorporaremos como objetivo alguna acción que nos permita cumplir explícitamente tal objetivo. Como gerentes, promotores o profesionales también anotaremos uno o varios objetivos en tal dirección.

Todos ellos tendrán luego correlación con las prioridades diarias que cotidianamente iremos detallando.

d. Prioridades diarias

Para cada día de la semana nos fijaremos de una a tres prioridades, de manera tal que cada día esté "guiado" por estas prioridades.

DESCRIPCION DE PRIORIDADES DIARIAS						
Domingo	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sábado

Éste es un cambio fundamental por cuanto implica invertir fundamentalmente el orden de importancia en la organización de nuestro tiempo.

Hasta ahora la agenda nos organizaba nuestro tiempo. Incluso muchas veces elaborada por terceros (nuestra secretaria, nuestro ayudante, etc.); quienquiera que sea pero lo importante era que esta agenda se convertía en nuestro dictador, disponía de nuestro tiempo.

El cambio propuesto comienza por incorporar nosotros, por nuestra propia voluntad, las prioridades que queremos definir para cada uno de los días.

e. Agenda día y hora

Llegamos a lo que conocemos como la tradicional agenda, donde registramos nuestros compromisos de cada día a cada hora.

COMPROMISOS						
Domingo	**Lunes**	**Martes**	**Miércoles**	**Jueves**	**Viernes**	**Sábado**
8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10	10
11	11	11	11	11	11	11
12	12	12	12	12	12	12
13	13	13	13	13	13	13
14	14	14	14	14	14	14
15	15	15	15	15	15	15
16	16	16	16	16	16	16
17	17	17	17	17	17	17
18	18	18	18	18	18	18
19	19	19	19	19	19	19
20	20	20	20	20	20	20
21	21	21	21	21	21	21
22	22	22	22	22	22	22

Claro está que ahora estas anotaciones estarán influidas y guiadas en primer lugar y en forma inmediata por las prioridades de cada día que fijamos precedentemente.

Estas a su vez fueron guiadas por los objetivos definidos para cada rol e incluso, en un plano superior, por nuestras programaciones de mediano y largo plazo.

En síntesis, en primer lugar, tenemos una programación de objetivos generales.

En segundo término, una decisión de potenciar nuestros recursos como manera prioritaria de mantener nuestra capacidad.

Contamos además con una definición de objetivos para cada uno de los roles que desempeñamos, y que simultáneamente queremos llevar adelante sinérgicamente uno con el otro.

Finalmente, en cada uno de los días asignamos las prioridades que hemos definido atender.

En pocas palabras, lo que estamos haciendo con nuestra agenda de compromisos hora/día es quitarle la dictatorial autoridad cortoplacista que tenía antes sobre nosotros.

La idea es que las Programaciones y Objetivos gobiernen la agenda y no que la agenda nos gobierne a nosotros.

f. Resultados/Pendientes

En este cuadro colocamos los resultados exitosos obtenidos en el cumplimieento de las prioridades diarias.....o las que queden pendientes.

RESULTADOS/PENDIENTES						

El objetivo de esta parte o etapa es poder anclarnos en el cumplimiento exitoso de la prioridad fijada o en caso contrario trasladarla a un día posterior para su realización.

g. Integración final

A continuación presentamos la hoja completa del Proorganizador Semanal, que nos permitirá captar, en una sola mirada, un panorama completo con una comprensión integral e incluso interrelacionada, de la asignación de prioridades y tiempos.

PROORGANIZADOR SEMANAL

Programaciones:

Potenciación de recursos

Físicos:

Intelectuales:

Sociales:

Emocionales:

Mentales:

Roles:

Objetivos:

1
2
3

1
2
3

1
2
3

1
2
3

1
2
3

1
2
3

DESCRIPCION DE PRIORIDADES DIARIAS

DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO

COMPROMISOS

8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10	10
11	11	11	11	11	11	11
12	12	12	12	12	12	12
13	13	13	13	13	13	13
14	14	14	14	14	14	14
15	15	15	15	15	15	15
16	16	16	16	16	16	16
17	17	17	17	17	17	17
18	18	18	18	18	18	18
19	19	19	19	19	19	19
20	20	20	20	20	20	20
21	21	21	21	21	21	21
22	22	22	22	22	22	22

RESULTADOS/PENDIENTES

Términos clave de la Unidad 3

Liderazgo
Eficacia
Conductor
Paradigma
Cuántico
Subsidiariedad
Poder personal
Virtualidad
Visión
Conocimiento
Interdependencia
Comunicación
Transmutación
Fisiología
Consciente
Inconsciente
Proorganizador
Potenciador
Programador

- **Elabore su mapa mental de la Unidad 3**

Autoevaluación de la Unidad 3

1. Describa cinco características del líder en comparación con el empresario-gerente tradicional.

2. Dentro del concepto liderazgo, ¿qué orden de importancia podría usted establecer en cuanto a los roles que desempeña? Detállelo.

3. ¿Cuál es la ventaja competitiva fundamental en las organizaciones del Tercer Milenio?

4. ¿En qué consiste el concepto de subsidiariedad?

5. ¿Qué implica contar con cualidades de autodesarrollo?.

6. ¿Puede usted definir el concepto de interdependencia y transmutación?

7. Analice y describa las etapas de la comunicación eficaz aplicada a su situación concreta.

8. ¿En qué consiste la adicción a la urgencia?.

9. ¿Cuál es la principal y más inmediata consecuencia de una mayor ocupación en lo importante?.

10. Diferencie conceptualmente y aplique luego a su realidad los conceptos de preocupación y ocupación.

11. Haga tres comentarios sobre los resultados obtenidos (positivos o neutros) de la utilización del programador del proorganizador.

12. Experimente por dos semanas el concepto de agenda con prioridades diarias y refleje sus experiencias.

13. Elabore su mapa mental del Módulo 1.

MÓDULO 2

LA NUEVA COMUNICACIÓN

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL MÓDULO 2

En el desarrollo del módulo anterior, analizamos en forma secuencial y ordenada los cambios paradigmáticos, y su incidencia en las organizaciones, para culminar con las características del nuevo liderazgo y las técnicas para su potenciación.

En el mismo, hemos incorporado repetidas referencias a la importancia de la comunicación en este proceso, fundamentalmente a partir de su incidencia en el desarrollo de nuevas capacidades, tanto en uno mismo como en la relación con el entorno.

En este segundo módulo nuestro objetivo es considerar precisamente la realidad comunicacional, comenzando con los nuevos enfoques y los nuevos conceptos en materia de comunicaciones.

A partir de esta redefinición de lo que se entiende por comunicación en las puertas del tercer milenio, avanzamos sobre los sistemas de percepción comunicacional, tomando en cuenta los análisis más recientes en la materia desde la Escuela de Palo Alto hasta los desarrollos derivados de la Programación Neurolingüística y la expansión de la capacidad mental.

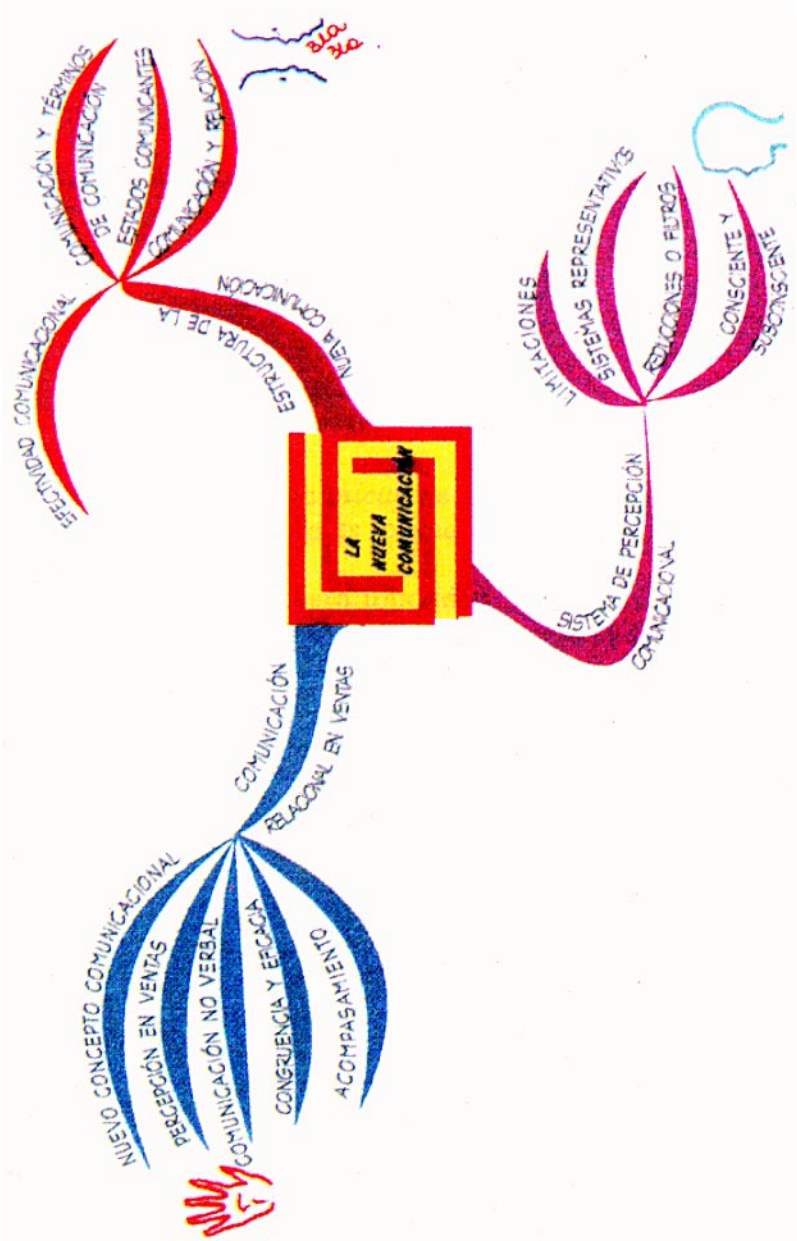
En la tercera unidad de este módulo realizamos una aplicación concreta de la Comunicación Relacional aplicada a ventas, poniendo en funcionamiento diversas maneras de implementar estas nuevas concepciones.

Naturalmente esto no agota la temática; muy por el contrario la pretensión es abrir nuevas puertas, ejemplificar en algunos casos y demostrar con ellos los caminos que podemos desarrollar solos.

Éste es el desafío: incorporar capacidades de evolución propias, autoevolutivas.

En otros términos, a partir de aprender lo aprendido, aprender lo por aprender.

- **Mapa mental del Módulo 2**



Unidad 1

ESTRUCTURA DE LA NUEVA COMUNICACIÓN

1. Introducción a la Unidad 1

Comunicar no es lo que mejor hacemos,
pero es lo que hacemos más a menudo.

El objetivo de esta primera unidad del módulo 2 es analizar las comunicaciones desde una nueva óptica, pensando fundamentalmente en encontrar, a partir de un nuevo enfoque, elementos suficientes para potenciar la capacidad comunicativa.

No se trata del análisis de las tradicionales estrategias comunicacionales, sino que comprende una batería de técnicas fundamentadas en aplicaciones derivadas de la Programación Neurolingüística y la expansión de la capacidad de la mente humana.

Es importante definir el concepto de comunicación y la interacción transmutativa que produce.

Diferenciar entre comunicación y técnicas para comunicar.

Distinguir entre comunicación y relación para definir la relación comunicante o la comunicación relacional, que en sí misma es mucho más amplia y profunda, como concepto que involucra no solamente un lazo que se entabla entre interlocutores, sino también una comprensión recíproca que es factor de cambio en ellos mismos.

Uno de los aspectos centrales de esta unidad es el concepto

 150

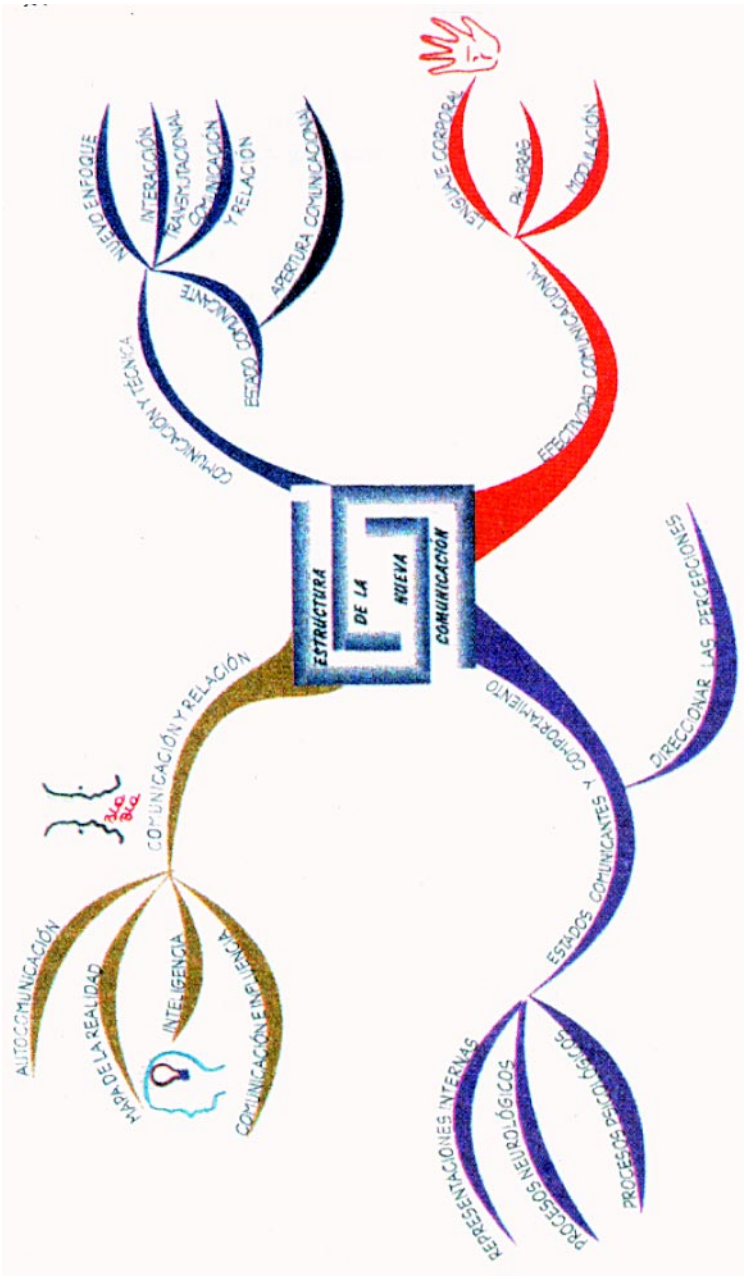
de estado comunicante, como previo a todo intento de comunicación.

El estado comunicante es un estado predisponente tanto en uno mismo como en los interlocutores, que posibilita la apertura comunicacional y el intercambio entre los participantes.

Por otra parte la comprensión del concepto de sistemas de representación comunicacional, así como el de nuestras fisiologías y sus influencias autocomunicativas, nos permitirá dominar nuestras experiencias con respecto al mundo que nos rodea.

Al mismo tiempo, la capacidad de potenciar nuestra comunicación nos permitirá dirigir cualitativa y cuantitativamente la percepción que el mundo, nuestro entorno y nuestros interlocutores tienen respecto de nosotros.

2. Mapa mental de la Unidad 1



3. Nueva comunicación. Enfoque

El hombre no es criatura de las circunstancias;
las circunstancias son las criaturas de los hombres
Benjamín Disraeli.

¿Qué entendemos por comunicación? ¿Cómo funciona realmente la comunicación? ¿Cómo podemos aplicar sus nuevos enfoques a nuestras relaciones de negocios?

¿A la gestión de un gerente, de un empresario?

¿A la efectividad de un profesional?

¿A una campaña comunicacional, institucional o empresaria?

¿…Y ...a todas nuestras relaciones personales?

Para comenzar un camino nada mejor que preguntarnos. Preguntarnos para encontrar la dirección, para abrir nuevas alternativas, para compartir desafíos.

En primer lugar es importante remarcar que la comunicación es un proceso que se desarrolla entre todos los interlocutores, no es unilateral, porque no sólo comunica quien emite, habla o expone.

¿Cómo trabaja la mente humana en la comunicación? Incluso es interesante observar otras consecuencias del desarrollo comunicacional. Fundamentalmente en lo que se refiere a la comunicación organizacional, a su incidencia en el aprendizaje y en el desarrollo de inteligencia.

Hemos recorrido un largo camino en el estudio de este fenómeno humano, que no involucra solamente la transmisión de contenidos, sino también un espectro de interinfluencias que se producen durante el proceso de comunicación.

Es importante resaltar que el ser humano tiene, en primer lugar, una serie de limitaciones en la capacidad de captar el mundo circundante.

Limitaciones que restringen la posiblidad de captar por sus oídos todos los sonidos o al menos la amplitud y profundidad de los mismos; limitaciones para ver todo lo observable en el mundo

que lo rodea, y limitaciones en las sensaciones táctiles, olfativas y gustativas.

También verifica un proceso subconsciente de selección de la información que lo circunda, de distorsión de la misma, y en última instancia de generalización; lo cual, en definitiva, significa reducir la riqueza de todo el contenido comunicacional en cada acontecimiento que se produce.

No obstante, lo más importante que tenemos que afirmar es que cada uno de nosotros cuenta con un sistema de representación interna que orienta el registro de las comunicaciones que percibe, y que tiene fuerte dependencia de las preferencias comunicacionales naturales, pero también de la sucesiva carga de contenidos de expericencias particulares que se incorporan en forma personal.

La comunicación es mucho más eficaz
cuando el cuerpo y la mente
están en sintonía

En otras palabras, cada término puede significar cosas diferentes para cada uno de nosotros, no solamente en función de nuestra preferencia comunicacional, sino también en relación a la carga de experiencias que ligamos al mismo.

La comunicación en esencia es un resultado que se logra de la interactuación entre "emisor" y "receptor". Valgan estos términos por cuanto, en este nuevo concepto de comunicación, no existen receptores ni emisores. En definitiva, quien emite, mientras emite, es receptor de una autoinfluencia comunicacional y quien recibe, cuando recibe, es afectado o influido por la comunicación.

Existe lo que se denomina el bucle comunicacional, mediante el cual en todo momento de una interacción, independientemente de su rol, los intervinientes se ven influidos por la comunicación.

El que en el viejo lenguaje denominábamos emisor, tiene un efecto sobre sí mismo cuando está emitiendo, y el que el antiguamente denominábamos receptor, también tiene un efecto sobre sí mismo cuando recibe.

En ambos casos, tanto el emisor cuando emite como el receptor cuando recibe, son influidos no solamente por "lo que se emite" y "lo que se recibe" respectivamente, sino también por sus propios sistemas de representación interna.

Estos sistemas de representación comunicacional interna, también denominados sistemas de registro comunicacional, constituyen sus diferenciales y distintas formas de captar la comunicación.

Al mismo tiempo condicionan y direccionan las recepciones comunicacionales individuales.

Es interesante anticipar, tal como analizaremos más adelante, que estos sistemas de registro o de representación interna pueden potenciarse para hacer más amplia y eficaz nuestra captación comunicacional.

4. Comunicación y técnicas de comunicación

Durante los últimos años hemos trabajado en numerosas teorías sobre la comunicación, la mayoría de ellas desarrolladas sobre la base de las tecnologías disponibles en cada momento.

Así es como hemos aplicado en empresas y, particularmente en las relaciones comerciales, un concepto de comunicación que involucra la idea de mensaje enviado y la retroalimentación.

¡Y esto también lo aplicamos a la comunicación interpersonal!

Esto implica que el estado de la tecnología condicionó el concepto de comunicación, incluso en el plano interpersonal.

Lo que repercutió generando frenos a la evolución de la propia admisión de conceptos superadores y mejores prácticas de la comunicación, no sólo en su interpretación teórica, sino fundamentalmente en el desarrollo de capacidades habilitantes en tal sentido.

Un aspecto que hemos olvidado totalmente, tiene que ver con la intervención de las características de la persona que inciden claramente en la potencia de la comunicación, incluso en la habilitación de la comunicación misma.

Veremos que el estado del individuo, generado por sus propias representaciones internas e incluso por su fisiología de ese momento, facilita o entorpece la posibilidad de una comunicación adecuada.

La comunicación es algo más que una simple técnica (aunque habitualmente se la confunde con ella), y también es algo más que un simple intercambio de información entre partes.

Es un proceso que se verifica realmente cuando, a través del intercambio, se produce "algo más" entre ambos y en ambos interlocutores.

Es un proceso de interacción transmutativo, tal como mencionamos en el módulo anterior. Es decir que implica un cambio de los intervinientes en la comunicación.

Por otra parte, vivimos en una era en que las comunicaciones han revolucionado nuestro sistema de vida.

No obstante, ¿nos comunicamos más? Lo que llamamos comunicaciones, ¿son comunicaciones verdaderamente? Cuando hablamos de un mundo sobrecomunicado, ¿lo es realmente?

Teléfono, fax, E-Mail, internet, son excelentes y en muchos casos indispensables medios para resolver problemas de distancia, de tiempo, de número de interlocutores e incluso de información, pero no dejan de ser "técnicas que transmiten la comunicación".

No son comunicación en sí mismas.

Las técnicas de comunicación abren un canal en el espacio, en la distancia, no en el entendimiento.

La diferencia entre comunicación y técnicas de comunicación se hace evidente: la predisposición, el afecto o el no afecto, no se transmiten por la sola existencia del teléfono, sino por lo que con él o a través de él fluye.

En la medida que estos elementos, estas técnicas, no me emocionen, no me cambien comportamientos en términos generales, no son comunicación. Son solamente medios que la transmiten. La comunicación hay que desarrollarla para transmitirla a través de estos medios.

Claro está que estos medios técnicos nos potencian la capaci-

dad de amplificar y de multiplicar la llegada comunicativa. No obstante, está claro que por sí mismos no la efectivizan.

5. Comunicación y relación

También es importante comprender que cuando incorporamos lo humano no necesariamente estamos comunicando. Aparece en este punto la necesidad de diferenciar entre comunicación y relación.

La relación implica vinculación: un interlocutor influye sobre el otro y recíprocamente.

En cambio, comunicación implica comprensión. Es "comprender y ser comprendido". Más aún se verifica en cada uno de los interlocutores un proceso de cambio personal como consecuencia de la comunicación, de manera tal que ninguno de los intervinientes vuelve a ser el mismo a posteriori.

Lo que ocurre es que toda nueva experiencia, y la comunicación con alguien lo es, implica un cambio evolutivo. Cada interlocutor incorpora una nueva experiencia derivada de la comunicación.

Al mismo tiempo esta evolución es de mayor importancia aún por cuanto el cambio también afecta al propio sistema de representación interno de los interlocutores, provocando en consecuencia una capacidad evolucionada para captar mejor en sus próximas comunicaciones.

La comunicación, en consecuencia, es una forma específica de relación en la que uno comprende y evoluciona a instancias de ella, e incorpora capacidades mejores para continuar evolucionando.

6. Estado comunicante y comunicación

Para poder comunicar cosas, e incluso para recibir un mensaje, hay que estar en estado comunicante. El estado comunicante

tiene que ver con el equilibrio y coherencia internos de cada uno y con una actitud de apertura comunicacional hacia el entorno.

Una persona con un estado interno no equilibrado probablemente atienda preferentemente a su "rollo"[1] interior antes que a la comunicación que se pretenda entablar. Incluso toda comunicación que pueda establecerse en ese estado estará perceptualmente condicionada por las limitaciones y distorsiones derivadas de su estado interior.

Adquirir un estado comunicante, entonces, significa contar con estados propios adecuados para tal fin y con una apertura hacia la recepción comunicacional.

Por otra parte, también es necesario verificar el estado comunicante del o los interlocutores. De nada vale intentar una comunicación con quien no está predispuesto o abierto a recibirla. Simplemente acumularemos intentos de comunicación ante una puerta cerrada.

Primero es necesario abrir la puerta para lograr que la comunicación entre. Y abrir la puerta no es hablar más alto o hacer que se note nuestro intento. Es necesario lograr en el o los interlocutores los estados adecuados para comunicarse.

a. Primero apertura comunicacional, luego comunicación

Habitualmente enviamos información a nuestros interlocutores sin saber si están preparados o predispuestos para recepcionarla. Incluso tampoco sabemos si nosotros mismos estamos en condiciones de recibir lo que el otro experimenta durante el proceso, a fin de hacer más eficiente la comunicación.

Es lo mismo que enviar información a un fax o a un teléfono desenchufado.

[1] Palabra que se utiliza habitualmente para referir a la persona encerrada en sus preocupaciones personales. Generalmente esta situación provoca distorsiones en su capacidad de percibir correctamente pues observa su entorno a través de su problema interno.

Es interesante observar nuestras propias actitudes, por ejemplo, ante una información que calificamos de importante. Asumimos la importancia de nuestra información… y nos cerramos, nos concentramos solamente en un hecho: ¡que la información se transmita!

Sin embargo, lo primero no es esto. Antes que transmitir la información es necesario lograr que el teléfono de destino esté conectado. Es decir, que tengamos el estado comunicante del interlocutor adecuadamente establecido para recibir la transmisión.

En definitiva, el estado comunicante precede a los mensajes. Si tratamos de comunicar sin ser comunicantes, seguramente nos daremos contra una puerta cerrada, como cuando intentamos trasponerla sin antes franquearla.

El estado comunicante comienza por uno mismo, para luego avanzar hacia él o los interlocutores. Por ello es necesario trabajar primero sobre nuestro propio ser comunicante.

Esto tiene que ver con el hecho de que si no contamos con nuestro propio estado comunicante, es poco probable que lo encontremos en nuestros interlocutores. Existe un efecto espejo que refleja nuestra situación sobre los demás.

Por otra parte una comunicación se realiza entre todos los interlocutores involucrados. Consecuentemente, es necesario contar con todos los estados comunicantes.

b. Contenidos y formas comunicacionales

Desde esta nueva concepción tenemos que admitir que la comunicación se conforma por algo más que el contenido literal que comunicamos. La forma, el cómo comunicamos, no sólo complementa la comunicación, sino que es parte esencial de la misma.

Lo verdaderamente importante es que este cómo, la forma en que comunicamos, que es representativa de más del 90 % de lo que denominamos “impacto comunicacional”, depende de nuestro “estado comunicante”.

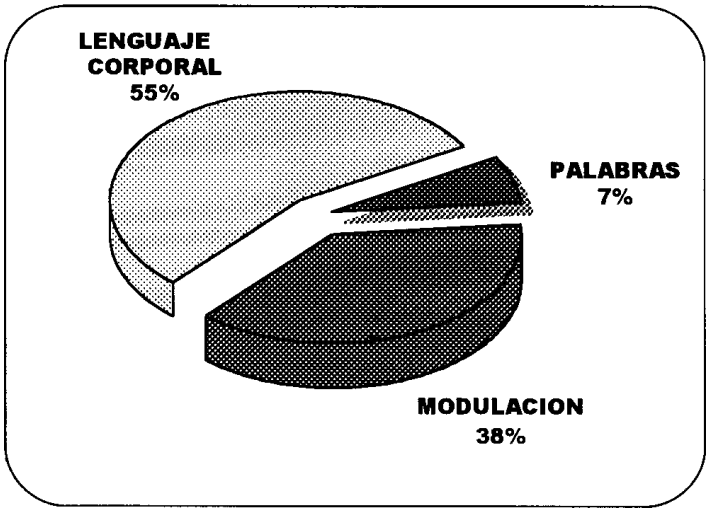
La vida es como un eco,
si no le gusta lo que recibe,
preste atención a lo que emite

El contenido comunicacional se conforma entonces por lo que hasta aquí conocíamos por contenido y, además agregamos ahora, por su forma.

Esto es así porque lo que importa medir es el impacto comunicacional y no solamente el contenido intrínseco. La comunicación es tal en tanto y en cuanto produce un efecto, y este efecto es mayor o menor según cómo se realice la comunicación.

Gráfica 1

EFECTIVIDAD COMUNICACIONAL



En definitiva, el cómo y la forma hacen al propio contenido de la comunicación.

El cómo nos lleva a relacionar el hecho de que el impacto será mayor en tanto se vincule con el estado comunicante del receptor.

Esto tiene que ver, por un lado, con predisposiciones a recibir

la comunicación y, por el otro, con las preferencias y sistemas de registro del interlocutor, que es importante detectar antes de enviar el mensaje, ya que de nada servirán nuestros esfuerzos por llegar a a él si su puerta está cerrada.

Este concepto se fundamenta en el hecho de que *en comunicación importa más cómo se percibe que cómo se emite.*

7. El estado comunicante y el comportamiento

Quien mejor aprovecha un diálogo
no es quien habla, sino quien escucha.

Seguramente habremos tenido muchas oportunidades en las que estuvimos predispuestos comunicacionalmente (con toda nuestra potencia al mismo tiempo) y otras en que, por el contrario, nada nos salía bien en nuestras conexiones con el entorno.

Sin embargo, en ambas ocasiones somos la misma persona.

¿Qué es lo que diferencia una situación y otra? ¿Cómo hacemos para estar en el estado más favorable siempre?

La respuesta tiene que ver con nuestro estado neurofisiológico. Hay estados que potencian y estados que limitan.

Comprender en cuál estamos es la clave para empezar el cambio y mejorar nuestra capacidad comunicativa.

¿Qué es un estado?

Un estado se define como la suma de los miles de procesos neurológicos que se producen en nuestro interior o, lo que es lo mismo, la suma total de experiencias existentes en un momento dado.

Estas experiencias no son otra cosa que comunicación entre el entorno, o nuestra interacción con el entorno, dirigida con un sentido y potencia determinadas hacia nuestro cerebro. Manejar nuestros estados depende de esta comunicación con nuestro propio cerebro.

La experiencia con el entorno, la interacción, es relativamente controlable, pues nuestro cerebro es uno y similar para todos. La diferencia está en cómo cada uno interpreta lo que lo rodea y se lo comunica a sí mismo.

Por otra parte, todo comportamiento es consecuencia de un estado. No produciremos las mismas comunicaciones desde la plenitud que desde la impotencia.

La cuestión entonces es: ¿cómo se crea el estado en cada caso?

Encontramos dos grandes orígenes: uno, nuestras representaciones internas, es decir, cómo percibimos y "archivamos" las experiencias que vivimos; y, el otro, nuestra fisiología y lo que hacemos con ella.

¿Cómo y por qué nos representamos las cosas de una manera determinada?

¿Cómo y qué nos decimos a nosotros mismos ante cada situación? Cuáles son las condiciones de nuestra fisiología?

En primer lugar, la respuesta tiene que ver con nuestras experiencias archivadas. Si hemos experimentado muchos fracasos laborales recientemente y los hemos registrado como reveladores de nuestra incapacidad, seguramente afrontaremos una próxima entrevista con una limitación de recursos muy clara, que a su vez facilitará la repetición del mismo resultado.

Analicemos, por ejemplo, los pensamientos de un señor cuya pareja no llega a casa en el horario previsto. Puede enfocar, por ejemplo, la situación desde dos perspectivas:

a. ¿Quién estará en este momento con ella?
   ¿Con quién me estará engañando?
   No me ama, no le importa apresurar otros compromisos para no hacerme esperar.

b. La segunda perspectiva puede tener otras espectativas
   ¿Qué le habrá pasado?
   El tránsito seguramente está pesado.
   ¿Y si tuvo algún accidente?
   Seguramente no tiene un teléfono a mano para avisarme.

Del mismo modo que la representación es diferente, el comportamiento de quien espera el regreso de su pareja estará determinado por el eje de su pensamiento previo.

Lo importante es que nuestro sistema nervioso, nuestro cerebro, es el mismo. Lo que cambia es la representación interna realizada y su consecuencia sobre nuestros comportamientos.

Aquí es interesante acotar que toda esta representación interna, en oportunidades puede surgir naturalmente según nuestros antecedentes, nuestras experiencias; nuestra forma de ser en definitiva.

No obstante, estas representaciones internas pueden ser gobernadas por nosotros mismos. Consecuentemente los estados predisponentes en un sentido u otro ante una situación como la planteada en el ejemplo, dependen de nuestra propia voluntad.

En cuanto al segundo aspecto, nuestra fisiología es de suma importancia como factor determinante de nuestra manera de representarnos el mundo.

Las posturas, la tensión muscular, el cansancio, el funcionamiento bioquímico alterado y los niveles bajos de azúcar en la sangre, entre otros, predisponen negativamente ante situaciones que, en un estado fisiológico normal, veríamos de otra manera.

Tanto las representaciones internas como la fisiología son interdependientes; esto quiere decir que una influye sobre la otra y viceversa, conformando de este modo un bucle cibernético.

Por suerte, ambas son variables que podemos controlar o por lo menos influir, para mejorar nuestros estados y consecuentemente nuestros comportamientos.

Además de ello, cuando interactuamos con el entorno, cuando nos comunicamos se constituyen y perfeccionan nuevas representaciones internas que influirán en la percepción futura.

El secreto consiste en direccionar conscientemente las percecpiones en un bucle espiralizado hacia la excelencia y no hacia la limitación[2].

[2] Lo que pretendemos afirmar es que en la medida en que adecuemos nuestra percepción desde nuestra representación interna y nuestra fisiología, podremos iniciar un proceso autoevolutivo hacia la excelencia en lugar de hacerlo hacia la autolimitación.

En consecuencia, no sólo no es imposible sino que nuestro comportamiento es fácilmente direccionable, en la medida en que actuemos sobre estas dos variables.

Al mismo tiempo, tenemos la opción de potenciar nuestra capacidad de recepción comunicacional, lo cual implica una ejercitación para sentir más de lo que sentimos, oír más de lo que oímos y ver más de lo que vemos. Observemos cómo funciona.

Lo invito a detenerse un momento aquí y ahora. ¿Ha notado los ruidos circundantes que por su abstracción en la lectura no percibía? ¿Música quizás, el gorjeo de un pájaro?, ¿el ruido de alguien desarrollando alguna actividad en un lugar cercano?

En cuanto a la vista: ¿observó que, además de las letras, existe un espacio determinado entre párrafo y párrafo, y que la mayoría de ellos no tiene más de seis renglones? ¿Que cada tanto colocamos una frase, una gráfica o un título? ¿Ha notado que los mapas mentales están en colores?

Por otra parte, ¿no siente usted el peso del libro, la textura del papel con que está hecha cada hoja?, ¿incluso su asiento, lo mullido o duro del mismo?, ¿no siente sus medias y su vestimenta?

Compare sus percepciones actuales con las que tenía hace minutos nada más, antes de estos últimos párrafos.

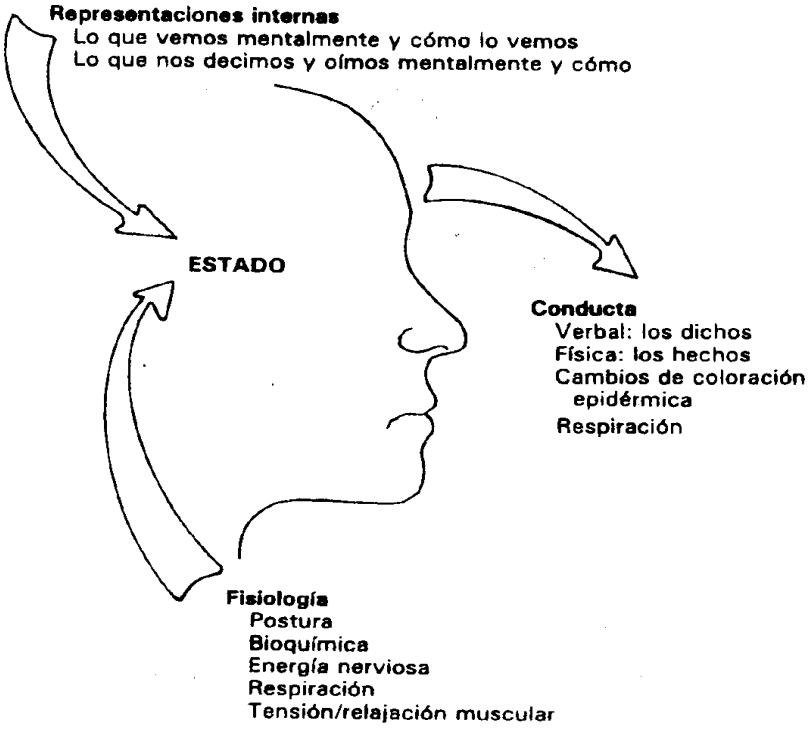
Esta intencionalidad comunicativa que le revelamos, no es inocua para cada uno de ustedes. Anteriormente no lo notábamos pero aun así existía una influencia subconsciente derivada de ello.

Cuántas cosas que no veíamos, que no oíamos, que no sentíamos, pasaban sin embargo frente a nuestros sentidos. Si hacemos esto consciente, ¿cómo nos sentimos en ese momento?

De todos modos, es importante subrayar que todas estas cosas que no vimos, que no oímos, que no sentimos, en realidad fueron vistas, oídas y sentidas ...subconscientemente. Estos nos lleva a una importante conclusión:

En otras palabras, si tenemos conciencia de lo que oímos, vemos y sentimos, tanto como si no la tenemos, esta información/comunicación existe e incide en todos nosotros. En este último caso, sin rumbo y coherencia alguna.

Gráfica 2
COMO CREAMOS NUESTROS ESTADOS Y COMPORTAMIENTOS



8. Comunicación, relación e influencia

La fuerza de los grandes comunicadores no está en lo que comunican sino en cómo comunican.
John Grinder

A la hora de analizar la relación entre influencia y comunicación es importante tener presente el siguiente supuesto fundamental:

No se puede no comunicar, y consecuentemente no se puede no influir.

Incluso la no comunicación es de por sí comunicación.

La comunicación es siempre influencia en un sentido u otro.

La lectura de este mismo texto influirá sobre usted, le provocará rechazo, indiferencia o aceptación. Estas mismas actitudes, en alguna medida, significan una comunicación que influye en mí mismo como autor.

Como ve, la influencia, beneficiosa o no, es inevitable. No se trata de una manipulación[3]. Así como una cuchilla sirve para herir o para comer, la negatividad o positividad de la acción no está en la comunicación, sino en quién la realiza.

En definitiva, no es la influencia lo que hay que cuestionar, sino los abusos que de ella se hacen, porque comunicación no involucra un deseo de poder sobre los demás, sino en "ponerse a su servicio".

9. Comunicación, autocomunicación y mapa de la realidad

Comunicación involucra evolución personal, desarrollo de inteligencia, e incluso potenciación del liderazgo.

Uno de los pilares básicos que sustentan este nuevo enfoque es la representación del mundo, del entorno. Y con esto queremos decir que lo que observamos y captamos no es realmente el mundo o el entorno, sino nuestra propia representación de ambos.

La realidad es nuestra realidad, y ésta siempre será diferente a la de los demás. Porque la realidad "en realidad" es nuestra subjetiva experiencia de la misma, ya que depende de los sistemas de representación de cada uno.

[3] Dícese de la acción destinada a engañar

A partir de esta premisa, debemos admitir que, además de nuestro "mapa del territorio", existen otros mapas del mismo territorio, tan reales y verdaderos como los nuestros.

Todo ser humano tiene dos formas básicas de comunicación:

a. La comunicación interna, consigo mismo, integrada por todo aquello que cada persona se "representa", se dice y siente interiormente.
b. La comunicación externa, dirigida al mundo exterior, mediante palabras, entonaciones, expresiones, posturas, etc.

Es por ello que decimos que la comunicación es poder. Quienes la dominan eficazmente están en condiciones de modificar su experiencia respecto del mundo y la experiencia que los demás tienen de ellos, determinando su éxito o fracaso.

En términos de aclarar el párrafo anterior. Si tenemos capacidad de comunicación interna, autocomunicación en definitiva, podemos modificar la experiencia que hemos vivido y vivimos respecto del mundo, de nuestro entorno.

Hemos dicho que todo lo que observamos más que objetiva observación es una subjetiva captación de esa realidad, en la medida en que depende de nuestra percepción. El mundo es real pero nosotros operamos sobre nuestra personal observación de esta realidad.

Por otra parte al tener capacidad de comunicación externa estamos afirmando que podemos variar la experiencia del mundo respecto de nosotros, por cuanto podemos modificar nuestra comunicación con el mundo a partir de la modificación de nuestro propio potencial comunicativo.

Reforzando lo que decíamos anteriormente, lo que uno percibe no es el resultado de lo que le ocurre en su vida, sino lo que uno interpreta respecto de lo que le ocurre.

Por eso el cambio y la excelencia implican ampliar la visión del mundo con el fin de mejorar y potenciar los grados de libertad para maniobrar nuestra propia vida.

Cuando una persona comienza a ver las cosas de forma diferente, se comporta de forma distinta y obtiene otros resultados. De allí la importancia de potenciar la capacidad de "ver, escuchar y sentir".

El secreto está en detectar la "estructura de la eficacia comunicacional" y una vez comprendida reproducirla a voluntad.

- **Términos clave de la Unidad 1**

Comunicación
Relación comunicante
Estado comunicante
Contenidos comunicacionales
Formas comunicacionales
Efectividad comunicacional
Representaciones internas
Comunicación e Influencia
Mapa de la realidad
Bucle comunicacional
Conducta
Autocomunicación

- **Elabore su mapa mental de la Unidad 1**

Autoevaluación de la Unidad 1

1. Desarrolle las diferencias entre comunicación y técnicas de comunicación.

2. Analice las diferencias y sinergias entre los conceptos de comunicación y relación.

3. ¿Qué es un estado comunicante?

4. Analice el concepto de efectividad comunicacional y las proporciones en que la misma se verifica según las diferentes alternativas.

5. ¿A qué hace referencia el concepto de bucle espiralizado hacia la excelencia?

6. Analice la relación entre comunicación e influencia.

7. ¿Qué es un mapa de la realidad?

Unidad 2

SISTEMAS DE PERCEPCIÓN COMUNICACIONAL

1. Introducción a la Unidad 2

En esta unidad analizaremos en profundidad los sistemas de percepción humana incorporando las capacidades particulares con que contamos para percibir el mundo.

Cada uno de nosotros opera sobre una percepción del mundo, sobre un mapa de la realidad. Y este mapa depende de la capacidad y potencialidad de su percepción.

Analizaremos en primer lugar las limitaciones que tenemos para esa percepción. Limitaciones de tipo neurológico, sociogenético y personales derivadas de nuestras experiencias pasadas y nuestros sistemas de pertenencia.

Además de las limitaciones perceptivas el ser humano usualmente utiliza en su comprensión comunicacional, filtros que cambian su captación.

En términos generales los filtros pueden agruparse en generalizaciones, selecciones y distorsiones que contribuyen en conjunto a darnos una visión del entorno más adecuada a lo que queremos captar que a lo que éste es en realidad.

Todos estos filtros se aclaran aplicando el Metamodelo del lenguaje, el que a través del planteo de una serie de preguntas genera una ampliación y profundización de la información recibida.

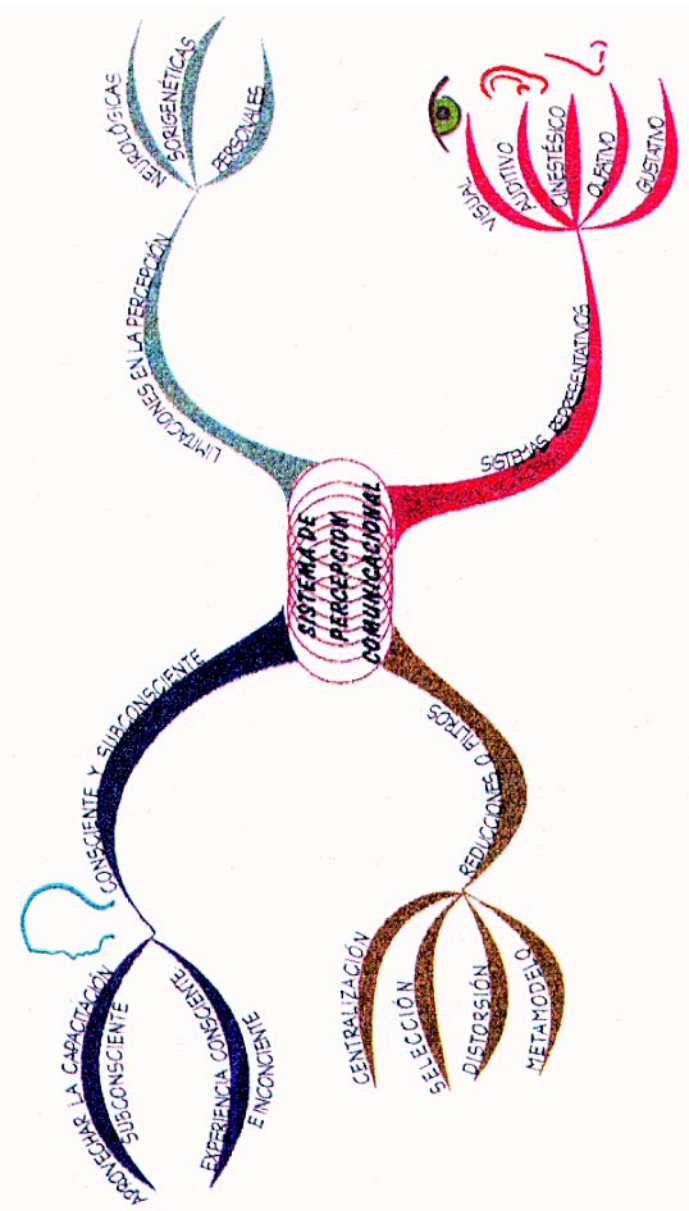
Por otra parte, es interesante tener en cuenta los diferentes

 172

tipos de percepción consciente y subconsciente que utilizamos en todas nuestras interacciones.

Leamos detenidamente el contenido de esta unidad, junto a una nueva revisión del video complementario, pues ésta es la base fundamental para interpretar la comunicación relacional, objeto de la Unidad 3 del presente módulo.

2. Mapa mental de la Unidad 2



3. La percepción comunicacional humana

Si tuviéramos que definir un punto de partida de la comunicación elegiríamos nuestros sentidos. Las puertas de la percepción son nuestros ojos, oídos, boca, olfato, piel, etc.; son nuestros contactos con el mundo.

En realidad son algo más que contactos, ventanas de lo que ocurre afuera.

Si observamos los ojos, por ejemplo, captan habitualmente algo más que la máquina fotográfica más sofisticada: la esencia de la imagen que estamos viendo.

Y esto sucede porque el ojo es más inteligente que una cámara. Los receptores, los bastones y conos de la retina no responden a la luz en sí, sino a sus cambios y diferencias[4].

Para poder captar información el ojo tiembla rápidamente, manteniendo la estimulación de las varillas de la zona de blanco y negro. Si en este momento su ojo y la hoja de este libro permanecieran completamente quietos, mis palabras desaparecerían tan pronto como cada bastón se hubiese disparado en respuesta al estímulo inicial en blanco y negro.

La imagen se proyecta invertida en la retina, codificada en forma de impulsos eléctricos por los bastones y conos, y reorganizada por el corte visual del cerebro. Luego se recrea en el cerebro colocándola en su posición normal para proyectarla hacia "afuera", aunque haya sido creada en el interior del cerebro.

Por lo tanto, vemos lo que vemos luego de una serie de filtros perceptivos activos que contribuyen a crear la imagen. Por eso el mundo que percibimos no es el mundo real, es un mapa hecho por nuestra neurología.

Al mismo tiempo, aquello a que prestemos atención de nuestro mapa será nuevamente filtrado por nuestras creencias, intereses y preocupaciones.

[4] O'Connor y Seymour, *Introducción a la Programación Neurolingüística,* Ed. Urano, 1992.

La habilidad de observar y realizar distinciones más sutiles con todos nuestros sentidos enriquece nuestra vida, y amplía la habilidad esencial en muchas áreas de trabajo.

Un catador de vinos requiere de un paladar muy sensible, un músico un oído delicado, un escultor debe sentir los materiales para arrancar de ellos figuras y formas. En todos los casos, el resultado siempre es una combinación que incluye el aporte de la persona que está poniendo su sensibilidad en el objeto que observa.

Aprender a realizar esto no es aprender a ver más que los demás, sino saber qué buscar, aprendiendo a percibir la diferencia, que es lo que hace que las cosas sean diferentes.

El desarrollo de una amplia sensibilidad es una meta explícita que potencia la capacidad comunicativa y al mismo tiempo la perceptiva, lo cual repercute notablemente en la comprensión del entorno y en la propia evolución.

Vale la pena detenerse un momento a meditar y digerir este concepto. En primer lugar nuestros sentidos captan una realidad y al mismo tiempo en interacción con nuestros sistemas internos percibimos, apreciamos y evaluamos las diferencias existentes.

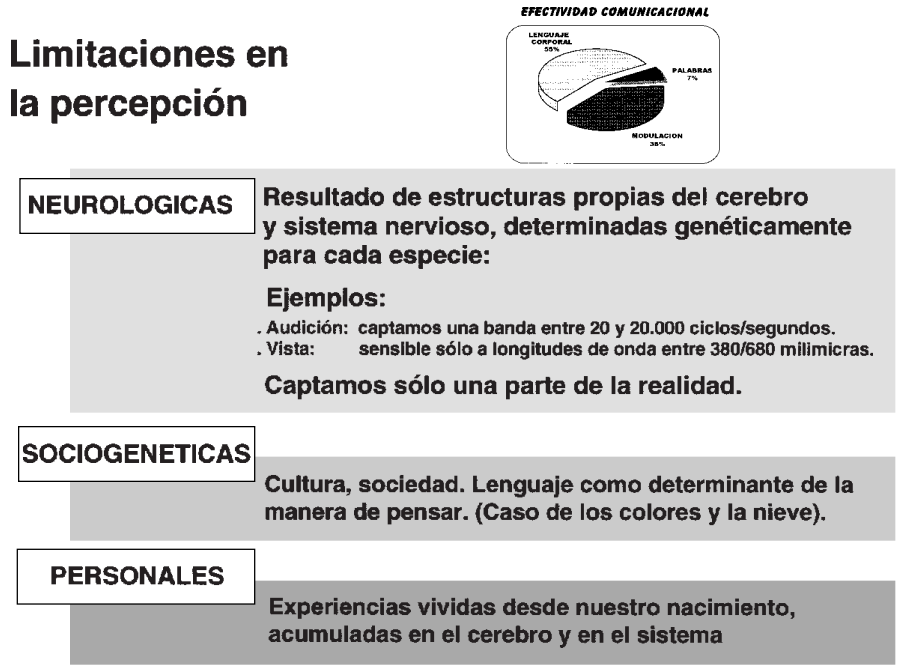
Esto significa desarrollar capacidades para "buscar", para orientarse en la búsqueda. ¡Cómo sse asemeja el desarrollo de esta cualidad a lo que definimos como intuición!

4. Limitaciones de la percepción humana

El ser humano tiene una serie de limitaciones que tamizan restringiendo, y en algunos casos distorsionando, la información del entorno. Esto da como resultado un direccionamiento, adecuado o no, a la percepción que tiene del mismo.

Podemos agrupar estas limitaciones en tres grandes categorías: Limitaciones Neurológicas, Personales y Sociogenéticas[5].

Gráfica 3



a. Limitaciones Neurológicas

El entorno es percibido a través de los sentidos, como resultado de las estructuras de nuestro cerebro y sistema nervioso.

Las capacidades perceptivas de cada uno de los sentidos están básicamente determinadas en forma genética, y son particulares de cada especie.

En el caso de los humanos, la visión, por ejemplo, es sensible únicamente a longitudes de ondas situadas entre 380 y 680

[5] J. Grindler y R. Bandler, *The Structure of Magic.*

milimicras, los oídos perciben una banda sonora comprendida entre los 20 y 20.000 ciclos/segundo y no pueden captarse sonidos fuera de esta banda, infra o ultrasonidos.

Otras especies, como el perro, cuentan con una audición que supera en cuatro veces a la humana, mientras que el águila, en lo que se refiere a visión, nos supera más que holgadamente.

Esto demuestra que nuestro sistema nervioso capta sólo una parte de la realidad física del entorno.

La organización de la información percibida se define de forma muy particular a consecuencia de esta percepción "limitada o distorsionada de la realidad objetiva". Los rieles de una vía férrea se imprimen en el cerebro como uniéndose en el horizonte, aunque racionalmente sabemos que esto no ocurre.

La conclusión final es que el entorno es nuestra propia creación; por eso es diferente al del mundo canino, al de los peces o al de los insectos. Y también al de otros seres humanos.

Pero también dentro de nuestra especie humana tenemos limitaciones o filtros neurológicos limitantes y/o distorsionantes, derivados de las particularidades y limitaciones individuales.

Esto no implica contradecir nuestra primera afirmación respecto de la posibilidad de desarrollar capacidades de buscar y encontrar lo que buscamos a partir de la capacidad de captar las diferencias.

b. Limitaciones Personales

Nuestras experiencias se diferencian de las de otros, por las circunstancias particulares de cada uno; por ejemplo, el lugar y el medio donde se ha nacido, fundamentalmente aquel en el que se desarrollaron los primeros años de vida (hasta los 14 años las experiencias se graban de forma mucho más profunda e indeleble).

Hasta esa edad el niño vive una proporción superior de su tiempo en lo que se denomina estado alfa, más concentrado en sí mismo. Todas las circunstancias del entorno se graban en forma prácticamente directa en su subconsciente, por lo tanto son más estables y profundas, a la vez que menos evidentes.

Un ejemplo claro es el idioma. ¿Qué lengua aprenderemos mejor que que la materna, la nativa? Esto se debe a que hemos estado expuestos a ella en los períodos en que la misma podía grabarse en el subconsciente.

Esta es la explicación de por qué nos cuesta aprender una segunda y tercera lengua, aunque la cuarta será más fácil, la quinta más aún y se acostumbra a decir que la sexta y séptima se aprendereán solas. ¿Qué ocurre? ¿ No será una contradicción?

No, sucede que luego de la cuarta, y más aún de la quinta lengua, incorporamos una manera de aprender que es precisamente a lo que apuntamos, en última instancia, con esta metodología de comunicación relacional: *incorporar una metodología de "aprender" y no de repetición de lo aprendido.*

Profundizando este concepto. Lo que se incorpora luego del aprendizaje de dos o tres lenguas no es la lengua aprendida en sí misma, lo que también ocurre. Incorporamos la capacidad de aprender lenguas, y esto es lo importante.

Volviendo a la experiencia del niño, desde la concepción hasta los seis años la captación y grabado de las experiencias con el entorno es más fuerte aún.

A esa edad tiene registrada una cantidad importante de información, y posee experiencias suficientes como para contar con un panorama completo de cómo es la vida y la suya en particular.

Todas las vivencias que se producen desde nuestro nacimiento son acumuladas en nuestro cerebro y en nuestro tejido nervioso, y constituyen puntos de referencia para el futuro, constituyendo una característica personal de cada individuo.

c. Limitaciones sociogenéticas

Dentro de este grupo incluimos todas las influencias que derivan de nuestra pertenencia a una comunidad cultural determinada, a un grupo social específico.

El idioma, la lengua, es una de las centrales por cuanto, debido a su naturaleza, estructura y ordena nuestra percepción.

En otras palabras, nuestra interpretación del mundo está condicionada por nuestra estructura lingüística[6]. El lenguaje es un limitador/potenciador poderoso de las experiencias individuales: canaliza los pensamientos hacia determinadas direcciones, facilitando unas y dificultando otras formas de pensar.

Existen ejemplos interesantes, como el los esquimales de Groenlandia, que poseen en su lengua no menos de treinta términos para denominar diferentes variedades de nieve, reflejando en su denominación las diferentes percepciones cualitativas de los diveros estados de la nieve, mientras que nosotros, que tenemos pocas palabras para describirlas, somos incapaces de reconocer y diferenciar dichas variedades.

Imaginemos lo diferente que sería nuestra relación con el mundo si pudiéramos hacer esta cantidad de distinciones.

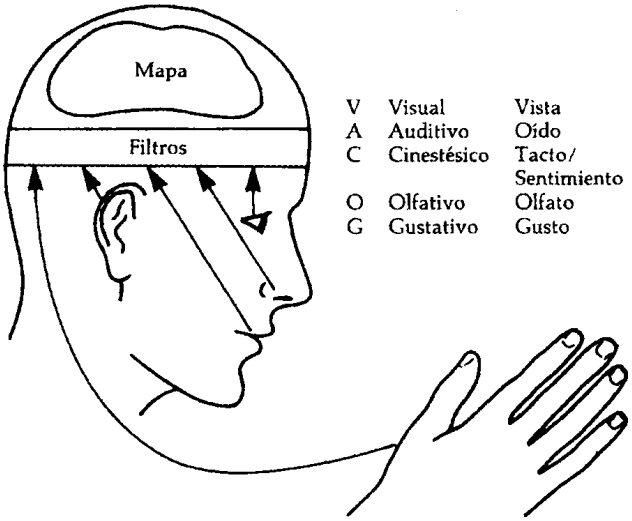
El pueblo Hanuoo de Nueva Guinea tiene a su disposición 92 nombres diferentes para distintas variedades de arroz.

Por su parte, los indios del Norte de California, que hablan el amidu, sólo tienen tres palabras para describir todo el espectro de colores: laca (rojo), tit (verde azulado) y tulak (amarillo-naranja-marrón).

Como los que hablamos en español tenemos muchas más posibilidades lingüísticas de elección, nuestra percepción respecto de los colores es mayor.

[6] A. Korzybski, *Selections from science and sanity*, Nueva York, International Non-Aristotelian Library.

Gráfica 4
SISTEMAS REPRESENTATIVOS



En síntesis, el ser humano capta su entorno y construye su modelo del mundo y es en base a este modelo que toma sus decisiones y adopta actitudes.

En este proceso de captación del entorno utiliza sus sentidos, los cuales cuentan con limitaciones, de manera tal que sólo percibe una parte de la realidad, lo cual equivale a afirmar que cada sujeto es "constructor" de su realidad.

> *La realidad que vemos, oímos, sentimos, es la realidad que percibimos.*

Y ésta no necesariamente es coincidente con la verdadera realidad. En consecuencia, es importante trabajar sobre la capacidad de percepción, porque ello es lo que nos limitará o potenciará. De esta capacidad de percepción depende la porción o la calidad del mundo que percibimos.

Si tuviéramos que definir cuál es el factor más importante, el elemento central definitorio de la efectividad comunicacional, diríamos que es la manera como nos comunicamos con nosotros mismos.

Ello es así porque de nuestra autocomunicación dependerá la comunicación hacia terceros y los terceros captarán con seguridad no solamente los contenidos formales que emitimos, sino también los significados profundos que subconscientemente comunicamos.

Si trasladamos estos conceptos al plano de las organizaciones, deberemos considerar a la comunicación desde el punto de vista del receptor, teniendo en cuenta lo que pasa "hacia adentro". La comunicación entre los integrantes, la coherencia y la congruencia de los mensajes con la calidad de los productos, el trato al cliente, e incluso "lo que dicen" los envases y los empaques, TODO comunica.

Las cualidades que definen la efectividad comunicacional dependen de nuestra aptitud para dirigir nuestro sistema nervioso, cómo nos comunicamos con él y a través de él.

La diferencia entre quienes fracasan y quienes triunfan no está en lo que tienen, sino en lo que han elegido ser y emprender a partir de sus experiencias en la vida, cualesquiera sean.

4.1. Reducciones o filtros que el propio ser humano implementa

En realidad, las reducciones o filtros no pueden clasificarse como negativas. La generalización, la selección y la distorsión tienen su fundamento, particularmente la dos primeras, en una necesidad humana de simplificar la interpretación de lo que ocurre en el entorno.

No obstante, esto tiene un costo que hay que asumir, al menos ser conscientes para interpretar las consecuencias con un poco más de profundidad y perspectiva.

Por ejemplo, desde la generalización podemos dirigirnos a un interlocutor dejando abiertas las posibilidades de que sea él mis-

mo quien especifique, profundizando o perfilando más adecuadamente su interpretación de lo que, en términos genéricos, quisimos decir, sin decirlo específicamente.

Por otra parte, y en la medida que queramos especificar detalladamente el proceso de generalización a través de las preguntas del metamodelo[7], llegamos a la profundidad que queremos en cuanto a la particularidad de la experiencia que dio origen a la generalización en cuestión.

Lo que pretendemos decir es que una generalización, y permanentemente en nuestra comunicación las incorporamos, puede investigarse a poco que, metamodelo mediante, profundicemos con preguntas en la experiencia generalizada[8].

a. Generalización

La generalización es el proceso por el cual una persona asimila una experiencia puntual a la categoría completa que la comprende, a pesar de que dicha experiencia puntual sólo es un ejemplo de la misma.

Generalizar permite utilizar experiencias pasadas para afrontar situaciones presentes semejantes. Es, en definitiva, una capacidad que habilita el aprendizaje.

El niño que logra abrir la puerta una vez girando una manija aplica este conocimiento ante todas las puertas que encuentre, hasta que experiencias diferentes le indiquen, por ejemplo, que determinadas puertas vaivén solo basta empujarlas para abrir.

Es importante remarcar que estas experiencias se graban directamente en el subconsciente y de allí surgen para ser utilizadas con posterioridad (particularmente si se "imprimen" siendo niños de hasta 14 años como ya fue dicho).

[7] Metamodelo de la comunicación desarrollado por Bandler y Grinder a partir de la investigación de conocidos terapeutas. Para una ampliación ver "The Structure of Magic" Vol 1 y 2, Palo Alto, California.

[8] Ver más adelante el metamodelo en funcionamiento (punto 6 de esta unidad 2).

En muchos casos la generalización puede ser vital para conservar la vida, como por ejemplo, el caso del niño pequeño, que a temprana edad "aprende" que no es conveniente colocar los dedos en un enchufe.

Las generalizaciones son permanentes a lo largo de toda la vida y existen circunstancias, percepciones o experiencias negativas que derivan en "generalización de comportamientos" no convenientes en el presente.

Es importante entonces que aprovechemos este proceso de generalización para organizar nuestras percepciones en función de su incidencia posterior sobre nuestros sistemas de representación.

Los mecanismos de la percepción, ayudados por los sistemas de representación, hacen que prestemos atención, que captemos solamente determinadas experiencias o circunstancias de nuestro entorno, excluyendo otras.

Ésta es una capacidad que también tiene su aspecto positivo y su riesgo de mal uso al mismo tiempo.

Por el lado positivo, nos permite concentrarnos en determinados aspectos más que en otros. Es lo que nos habilita a seleccionar la información que nos es útil, evitando quedar sumergidos en un conjunto de datos y estímulos que pueden ser desde incoherentes hasta inconvenientes.

Al mismo tiempo, esta capacidad puede constituir una limitación por cuanto dejaremos de lado aspectos de nuestra experiencia que pueden ser útiles.

Tomemos por ejemplo el caso de una madre, que percibe el llanto de su bebé en forma nítida, aunque esté en medio de otros sonidos y ruidos.

Cuando aplicamos nuestra atención a determinado tema, podemos percibirlo mejor.

Sin embargo, ésta es la causa por la cual en muchas oportunidades existen "presunciones que se autocumplen", ya que la misma persona participa en la creación, o mejor, en la selección, de las experiencias que influirán en su sistema de representación interna.

b. Selección

La selección es una capacidad importante en un mundo que, más que sobrecomunicado, está sobreinformado, y paradójicamente, al mismo tiempo infracomunicado.

En lo que respecta a la comunicación interior, no solamente estamos ante una infraautocomunicación, sino que tenemos distorsiones y comunicaciones negativas hacia nosotros mismos.

Por otra parte, el proceso de selección hace que en la revisión subconsciente que hacemos al finalizar una jornada de actividad, retengamos solamente aquello que confirma nuestra visión de las cosas, grabándolas con mayor fuerza y olvidando lo que se contrapone a ellas.

En una palabra recibimos información comunicacional acorde a lo que voluntariamente queremos recibir. O, lo que es peor, lo que subconscientemente nos hemos condicionado a recibir. Esto es algo así como la profecía de autocumplimiento.

Captamos solamente aquello que confirma nuestra predeterminación de recibir como información.

Es por ello que el sistema de selección debe ser cuidadosamente analizado para verificar si esta selección no nos está impidiendo captar información valiosa que aunque contradiga nuestra predeterminación influirá, y de manera diferente, sobre nuestra presunción.

c. Distorsión

El ser humano percibe la información del entorno a través de filtros. Estos filtros derivan de su experiencia previa, y al actuar cambian o "distorsionan" la información existente.

El mundo es real, pero nosotros operamos y trabajamos sobre "nuestra percepción" de esta realidad, que a su vez está condicionada por nuestra experiencia.

La distorsión aplicada voluntariamente puede constituirse

en un proceso que permite introducir cambios en nuestras experiencias de vida[9].

Esta es la típica expresión de la actividad creativa. La producción artística, los inventos y descubrimientos científicos, tienen que ver con ella y con la extrapolación de nuestra percepción.

Por ejemplo, con la imaginación podemos pintar un paisaje, pensar en lo que hicimos ayer o en un momento de éxito pasado para traerlo al presente.

Al mismo tiempo, la distorsión puede hacer que se interpreten negativamente ciertas experiencias. Esto significa, por ejemplo, que ciertas experiencias pueden ser vistas así en función de nuestros filtros, de nuestros "anteojos", aunque no necesariamente merezcan este calificativo.

Esto deviene del hecho que estamos preparados para percibir de una determinada manera.

También es cierto que podemos influir en nuestros filtros de distorsión a fin de captar en un sentido más conveniente.

Gráfica 5

Herramientas
Facultades para construir

Generalización	**Una experiencia representa la categoría entera y se automatiza.**
Selección	**Prestamos atención solamente a una parte de nuestra experiencia.**
Distorsión	**Proceso que permite introducir cambios en nuestra experiencia.** **1) Bloquear o deformar la información que contradice nuestro modelo.** **. imposibilita el cambio.** **. refuerza la visión errónea** **. atrae similares reacciones.** **2) Cambiar n/experiencia-modelo incorporado, modificando nuestra percepción sobre el mismo.**

[9] J. Grindler y R. Banler, *The structure of magic*, Science and Behaviour Books, Inc. 1975, Vol I, Palo Alto (California).

d. Síntesis interpretada

Es interesante remarcar una serie de conclusiones que se derivan del análisis de estas tres capacidades fundamentales del ser humano:

a. Paradójicamente, aquellas que nos permiten sobrevivir y evolucionar, es decir, la creación de modelos y representaciones, son las mismas que podemos emplear en nuestro propio perjuicio, a través de nuestra visión del mundo.
b. Las capacidades de generalización, selección y distorsión actúan como mecanismos psicohomeostáticos[10], conformando nuestro mundo como algo coherente y previsible, y esto no necesariamente es bueno.
c. La selección y la distorsión pueden bloquear o deformar la información que contradice nuestras creencias y, consecuentemente no "vivimos" experiencias nuevas y distintas, perpetuando de este modo los comportamientos negativos asociados con las viejas. Esta actitud, al mismo tiempo, atrae respuestas del entorno que no hacen más que probar y confirmar estas generalizaciones.

Este ciclo se hace repetitivo y se autolimenta y autoconfirma sin posibilidades de contrastación ni evolución, y ha sido descripto de diversas maneras por distintos autores: "rizo de retroacción positivo"[11], "escenario de vida"[12] o "profecía que se autorrealiza"[13].

[10] Psicohomeostático: viene de homeostático, perteneciente o relativo a la homeóstasis. Homeóstasis: conjunto de fenómenos de autorregulación, conducentes al mantenimiento de una relativa constancia en las composiciones y las propiedades del medio interno de un organismo. Diccionario de la Real Academia Esapañola, Edición 1992.

[11] K H. Pribam, *Reinforcemente Revisited: A structural view in Symposiun and Motivation*, Universidad de Nebraska, 1963.

[12] E. Berne, *¿Qué dice usted después de decir hola?*, Grijalbo, 1993.

[13] P. Watzlawick, J. Beavin et D. Jackson, *Teoría de la comunicación humana*, Herder, 1993.

El conocimiento de estos filtros de generalización, selección y distorsión habilita para incorporar correcciones tanto en nuestra comunicación como en la captación comunicacional a fin de tomar una comprensión más real del entorno.

4.2. Aplicaciones para el cambio

Es interesante analizar estos conceptos en forma aplicada. *Claramente se deduce que no existen límites en el mundo. Éstos están en el modelo que cada uno tiene de él.*

Hay personas que no tienen problemas o han encontrado una solución, como por ejemplo las que han respondido creativamente a los desafíos y a la tensión de la vida. Su situación tiene un "wide angle", una visión y límites amplios como para acceder a opciones satisfactorias.

El desafío es cambiar nuestro modelo del mundo, porque éste es el que que verdaderamente utilizamos en nuestra mente: una visión del mundo, no el mundo.

> *Comprender la diferencia entre cambiar el mundo y cambiar la idea que tenemos de él es el secreto en la búsqueda de la excelencia.*

Desde el momento que una persona modifica favorablemente su percepción de ella misma y de su entorno (comunicación consigo misma) lo que creía fuera de su alcance se convierte en posible y probable.

Y ésta es la verdadera reingeniería personal e institucional que, con profundas implicancias, debemos implementar.

Cada uno de nosotros efectúa la mejor elección posible. Las generalizaciones hacen que la persona seleccione el mejor camino entre lo que le parece posible.

Los seres humanos no toman malas decisiones ni realizan

elecciones equivocadas. Simplemente no tienen, o mejor dicho no perciben, gran variedad de opciones para elegir.

Cuentan con mapas mentales pobres, escasos o insuficientes. El tema central es mejorar los mapas, o mejor dicho, mejorar la capacidad de "construir" mapas, de captar la información que los conforma.

Las posibilidades de elección dependen de la flexibilidad o de la falta de flexibilidad, entendiendo por tal la capacidad de una persona de hacer frente a las situaciones desde puntos de vista distintos.

Encontramos aquí uno de los principios lógicos de la cibernética, la ley de la variedad requerida[14] *según la cual en todo sistema, el elemento más flexible es el que toma el control.*

Como dijimos reiteradamente, nuestro modelo del mundo no es el mundo. Tenemos tres series de limitaciones o tamices neurológicos, sociogenéticos y personales que hacen que la realidad se asemeje básicamente a las experiencias que vivimos, y esto varía de un individuo a otro.

Por otra parte estas experiencias se "viven" a través de tres facultades o filtros básicos que son la generalización, la selección y la distorsión.

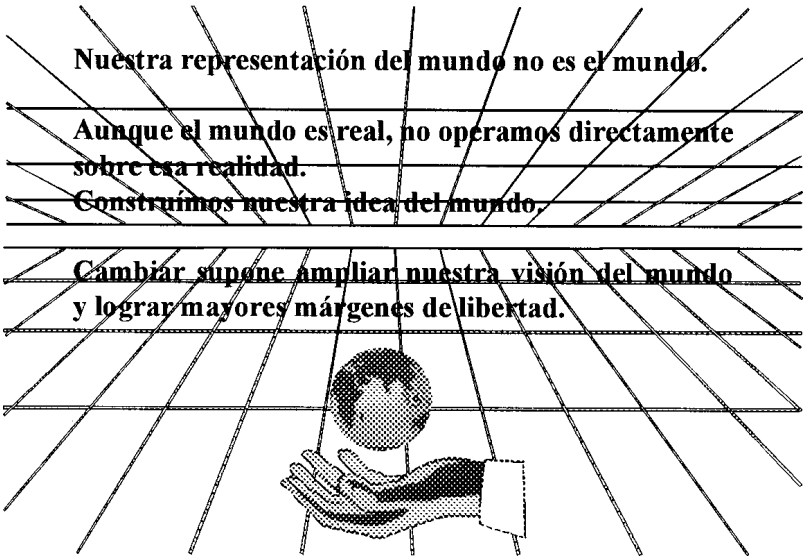
La intervención del profesional, del gerente, del especialista, no es para cambiar el mundo, sino para ampliar la visión del mundo que tenemos, para enriquecer la experiencia del empresario, del cliente o del interlocutor, a fin de brindarle mayor cantidad de opciones o mejor dicho aún, para ampliar los márgenes de libertad de la variedad de opciones que él mismo está en condiciones de comprender y captar.

Para el especialista en comunicaciones, es importante com-

[14] W. R. Ashby, Introducción a la Cybernétique, París, Dunod, 1965.

prender que los comportamientos que se observan son siempre coherentes con el modelo que los genera, y que en cada situación las personas hacen la mejor elección "entre las que es consciente que tienen".

Gráfica 6



5. El poder de la comunicación

El análisis del poder de la comunicación tiene que ver con la relación entre lo que comunicamos y lo que queremos comunicar, entre lo que nos comunican y nuestra comprensión respecto de lo que intentan comunicarnos.

El lenguaje, en sentido amplio[15] tiene significaciones que superan las que conscientemente tenemos presente cuando lo utilizamos.

Cuando se dice "hablar no cuesta nada", manifestamos un

[15] En comunicación, el lenguaje debe interpretarse como un instrumento de la misma y no como un conjunto de palabras de significados establecidos por acuerdo.

alto desconocimiento. Las palabras, el lenguaje en general, tienen el poder de evocar imágenes, sonidos, sentimientos. Pueden comenzar o romper relaciones, arreglar o desarreglar vinculaciones interpersonales e interorganizacionales.

Lo que explica este hecho es que la comunicación no depende sólo de quien la emite (concepto éste perimido totalmente), o de la significación que para el emisor tiene cada expresión.

Es un resultado producido por la interacción entre dos o más interlocutores, en la que juegan factores (insumos de la comunicación) aportados por quien emite lenguaje, y quien interpreta. En este último caso incluso se asignan significantes a lo captado, que no necesariamente tienen por qué coincidir con los significantes definidos por el emisor.

Es por ello que la pregunta: ¿Qué significa una palabra, un gesto, una comunicación?, sólo tiene una respuesta inicial: ¿Para quién?

El lenguaje es como un ancla de una compleja serie de experiencias, una herramienta de comunicación, y significa lo que la gente acuerda (consciente y/o subconscientemente) qué significa. Es una forma compartida de comunicar experiencias sensoriales.

En sí mismo el lenguaje está vacío de significado, son las personas quienes se lo otorgan. Esto no depende de la atención, de la claridad expositiva o de la mayor o menor capacidad de discernimiento.

¿Cómo entendemos a alguien? Pues, asignando significado a su lenguaje, y los significados dependen de nuestra experiencia acumulada, de nuestras representaciones internas.

Sin embargo, la expresión de nuestros interlocutores no depende de nuestra interpretación, sino de la de ellos mismos. No hay garantías de que ambos significados sean iguales.

Este razonamiento nos lleva al meollo central de nuestra concepción.

Existe un vehículo comunicacional, pero lo que garantiza realmente el entendimiento correcto depende del significado asociado por cada uno de los interlocutores al lenguaje (léase vehículo) que los vincula.

Las palabras son, además de tales, anclas de experiencias

sensoriales, pero la experiencia no es la realidad y la palabra no es la experiencia.

Discutir el significado asociado a una palabra es como discutir bizantinamente sobre el sabor de una comida.

Por su parte la gente que aprende una lengua casi siempre sufre un cambio radical en la forma que tiene de pensar sobre el mundo.

6. Metamodelo del lenguaje

Hemos visto más arriba que en general tendemos a generalizar, suprimir y/o distorsionar para expresar lo que queremos expresar. Esto es lo que se denomina un proceso de estructuración superficial.

A fin de comprender acabadamente lo que un interlocutor quiere comunicar, incluso para entender lo que nosotros mismos queremos expresar en determinadas circunstancias, es necesario pasar de esta estructura superficial a la estructura profunda del lenguaje.

Vale la pena aclarar que la estructura superficial se construye en base a la estructura profunda a través del proceso de generalización, supresión y/o distorsión.

Lo que intentamos aquí es dar algunas reglas para regresar, desde esta estructura superficial, a la estructura profunda.

El metamodelo del lenguaje fue uno de los primeros desarrollos de Bandler y Grinder, y nació de la observación de famosos terapeutas, tales como Fritz Perls y Virginia Sati, que, a pesar de utilizar técnicas terapéuticas diferentes, tendían a utilizar similares técnicas de comunicación, con particular éxito.

A través del Metamodelo podemos volver a conectar el lenguaje utilizado comúnmente por la gente, con la vivencia experiencial de quien lo expresa, previniendo errores.

Como decía George Orwell: “Si los pensamientos corrompen el lenguaje, el lenguaje también puede corromper los pensamientos”.

El comunicante por lo general tiene una idea completa y

total de lo que quiere comunicar, aunque la velocidad del lenguaje no puede equipararse ni en variedad ni en sensibilidad a los pensamientos.

Lo que ni queremos comunicar nace de una estructura muy profunda de la cual ni siquiera somos totalmente conscientes. Lo que comunicamos aunque pueda ser aparentemente superficial tiene raíces en experiencias ancladas profundamente.

El lenguaje incluso existe en un nivel neurológico también profundo y es la explicación de por qué en numerosas oportunidades no sabemos por qué decimos lo que decimos o por qué nos dicen lo que nos dicen.

Cuando expresamos algo, lo hacemos tratando de ser lo más claro posible, y en este caso utilizamos una estructura superficial. Si no acotáramos, limitáramos la comunicación a la estructura superficial toda comunicación, anclada en la estructura profunda sería terriblemente farragosa y pedante.

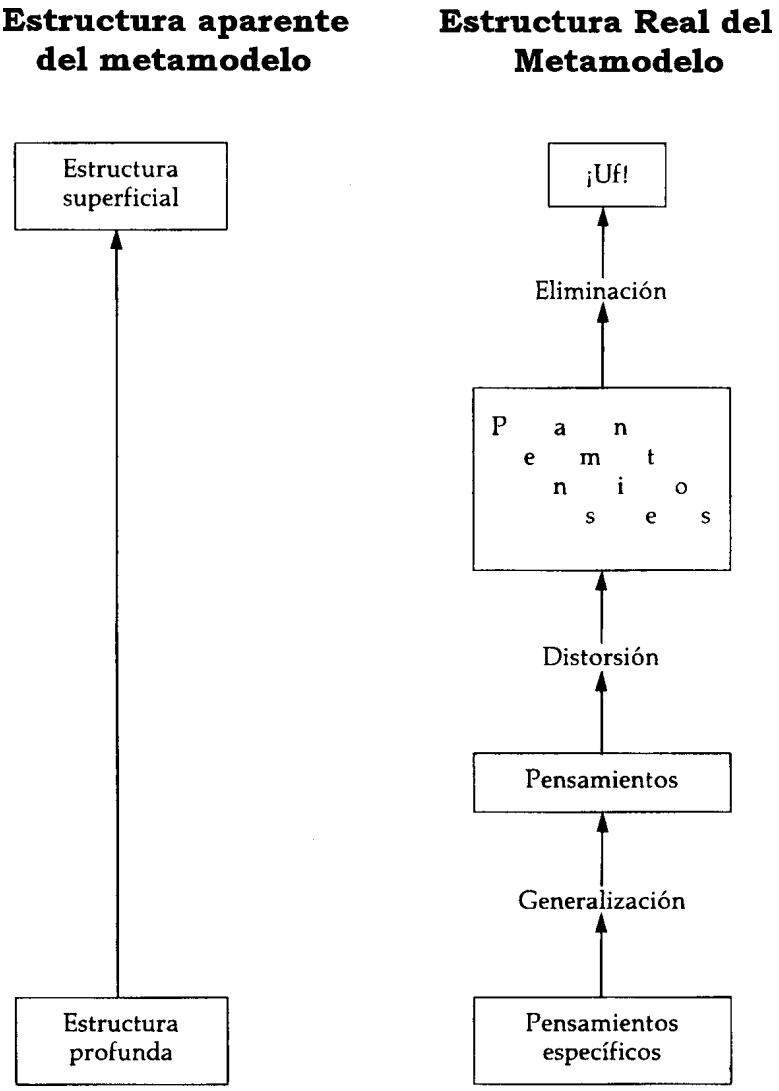
Para pasar de la estructura profunda a la superficial:

- Seleccionamos sólo un parte de la información existente en la estructura profunda.
- Brindamos una versión simplificada, lo cual distorsionará en alguna medida el significado.
- Generalizamos, evitando mencionar todas las excepciones por cuanto estas entorpecerían la velocidad de la comunicación.

a. Cómo opera el Metamodelo

El metamodelo es precisamente un conjunto de preguntas que intentan aclarar las generalizaciones, las supresiones y las distorsiones. La gráfica 7 nos muestra cómo opera:

Gráfica 7
SÍNTESIS DEL METAMODELO DEL LENGUAJE[16]



[16] Elaborado en base a Seymour y O'Connor, *Introducción a la Neurolingüística,* Editorial Urano, 1992.

En el metamodelo detectamos a través de las preguntas, en los tres planos básicos: en primer lugar, cuáles son los pensamientos o experiencias específicas y concretas que dieron lugar a la generalización expresada.

En segundo lugar, reorganizamos el pensamiento clarificando las distorsiones efectuadas por la interpretación personal efectuada a partir de experiencias particulares.

Por último, completamos la información con la información suprimida o eliminada en el proceso de selección efectuado.

Las preguntas tienen el objetivo de recuperar información, perdida o voluntariamente no expresada por el interlocutor.

También apunta a remodelar la estructura del lenguaje y extraer mayor información, con el objeto de dar sentido a la comunicación ligando lo expresado con las experiencias del interlocutor.

El metamodelo es una excelente herramienta para reunir información y aclarar los significados y límites en el pensamiento de nuestros interlocutores.

En su aplicación, se hace necesario tener sumo cuidado en mantener la "sintonía" con el interlocutor a fin de no abusar con las preguntas.

Presentamos a continuación un listado agrupado de los Patrones del Metamodelo y sus preguntas correspondientes a fin de guiar una posible aplicación del mismo:

Estructura del Metamodelo	**Pregunta / Impugnación**
Generalizaciones	
• Operador modal de posibilidad.	• ¿Qué le impide?
• Operador modal de necesidad.	• ¿Qué pasaría si usted hiciera / no hiciera?
• Cuantificador universal.	• ¿Siempre? ¿Nunca? ¿Todos?

Eliminaciones / Supresiones	
• Sustantivos inespecificados.	• ¿Qué o quién específicamente?
• Verbos inespecificados.	• ¿Cómo sucede esto específicamente?
• Comparación.	• ¿Comparado con qué?
• Juicio.	• ¿Quién dice?
• Nominalización.	• ¿Cómo se hace esto?
Distorsiones	
• Equivalencia compleja.	• ¿Cómo es que eso significa eso?
• Presuposición.	• ¿Qué le hace creer qué?
• Causa y efecto.	• ¿Cómo aquello hace exactamente que ocurra esto?
• Leer la mente.	• ¿Cómo sabe usted?

A continuación explicamos los patrones del metamodelo en detalle.

b. Operadores Modales

Son creencias que nos ponen límites en base a reglas o normas no explicitadas. "No se puede", "No se debe", son las creencias más escuchadas, aunque las menos especificadas o fundamentadas. Podemos clasificar los operadores modales en dos grandes agrupaciones:

- *Operadores modales de posibilidad*

Son los que más restricciones nos imponen por cuanto definen límites en el mapa de las personas.

No avanzaremos aquí sobre limitaciones que están en las leyes de la naturaleza, al menos en términos de lo conocido a la fecha, como por ejemplo "la lluvia cae de arriba hacia abajo".

Existen límites puestos por las creencias, por ejemplo, "No puedo evitarlo, soy así", "No puedo decirle que no".

Podemos observar que existen capacidades o limitaciones evidentes a la posibilidad de hacer algo. Lo que ocurre es que expresar el "no puedo" es en muchos casos lo que genera un estado de incompetencia absoluta para intentar siquiera algo diferente.

Lo que importa es desafiar esta situación, por ejemplo cambiando el "no puedo" por el "no quiero".

También preguntando: "¿Qué pasaría si…?" "¿Qué se lo impide?" "¿Cómo se lo está impidiendo a usted mismo?"

Los operadores modales de posibilidad se aclaran preguntando: "¿Qué pasaría si...?" y "¿Qué le impide...?"

Con ellos buscamos detectar detrás del "no puedo", la autolimitación o el desconocimiento de cómo hacer aquello que decimos no poder.

Puesta al descubierto una u otra de estas situaciones cambia totalmente el panorama. "Es tal cosa específicamente la que me lo impide …", "Existe la posibilidad de hacerlo… y no quiero", etc.

- *Operadores modales de necesidad*

Los operadores modales de necesidad giran alrededor de los "debería", "no debería", "debo", "no debo".

El desafío pasa por preguntarnos: "¿Qué pasaría si …hiciera o no hiciera tal cosa?"

La utilización de los "debería", "no debería", introducen un sentimiento de fracaso innecesario, pues en el plano de las capa-

cidades, utilizar el debería se constituye en una especie de censura o reproche.

Sintéticamente:

Los operadores modales de necesidad, "no debo/no tengo", se aclaran preguntando:

"¿Qué habría pasado si yo hubiera o no hubiera...?"

- *Cuantificadores Universales*

Como hemos visto, la generalización es tomar un caso como representativo de la totalidad o de un conjunto de situaciones. La generalización es necesaria, ya que nos tomaría mucho tiempo repetir todas las cosas todas las veces.

Este ordenamiento en categorías generales es importante aunque la adquisición del conocimiento se produce, en primer lugar, comparando y evaluando diferencias, de forma que se pueda cambiar oportunamente.

Por eso, las generalizaciones entorpecen las comunicaciones y se expresan con palabras del tipo "todo", "nada", "siempre", "nunca", "ninguno".

Los cuantificadores universales son limitativos, pues crean filtros perceptivos o profecías de necesario cumplimiento: no olvidemos que tenemos alta influencia para ver y escuchar lo que queremos ver y escuchar.

Los cuantificadores universales se desafían planteando un contraejemplo:
"¿Ha habido alguna oportunidad en que…?"

- *Eliminaciones / Supresiones*

Sustantivos inespecificados.

Muchas personas son afectas a hablar sin que como resultante enriquezcan a su interlocutor con mayor conocimiento o información.

El sujeto de una oración puede ser eliminado transformando la frase impersonal.

Veamos los siguientes ejemplos:

FRASE 1: *El perro se portó mal.*

Podemos llegar hasta la segunda desde la primera, o desde la segunda a la primera, con el proceso directo o inverso del metamodelo.

¿Qué perro se portó mal?
¿Qué es específicamente portarse mal?
¿Qué hizo concretamente?
¿Cómo lo hizo?

FRASE 2: *Azul, una perrita cachorro de cuatro meses, aprovechando una silla subió a la mesa, mordió el mantel y al tirar de él hizo que el centro de mesa cayera haciéndose añicos.*

Ambas frases significan lo mismo, pero la segunda contiene mucha más información que la primera. Ambas están bien construidas, pero una buena construcción no es garantía de calidad comunicativa.

Los sustantivos inespecificados se aclaran preguntando:

- ¿Qué o quiénes específicamente?

Verbos Inespecificados

Los verbos inespecificados se aclaran preguntando:

- ¿Cómo específicamente?

Comparaciones

Las comparaciones, generalmente incompletas, se utilizan con mucha frecuencia en las publicidades de productos y servicios.

El mejor, el peor, es más…, es menos…, mejor, etc. ¿Mejor que qué?, más que quién? ¿En todos los casos la expresión es incompleta. Sólo se puede establecer una comparación si planteamos una referencia comparativa.

Las comparaciones se aclaran preguntando, "¿comparado con qué?"

Juicios

Los juicios son afirmaciones semejantes a las comparaciones, pero implican una afirmación genérica: "es evidente que...", "es un egoísta..".

Completamos la información con las preguntas: "¿Para quién es evidente...?" "¿Quién enuncia este juicio?", y "¿con qué fundamento lo está haciendo?"

Nominalizaciones

Las nominalizaciones son transformaciones de verbos en sustantivos. No hay nada malo en ellas excepto que disimulan las diferencias entre los distintos mapas de la gente.

Un verbo implica un proceso en desarrollo, mientras que un sustantivo es estático. Al transformar un verbo en sustantivo, hacemos que se pierda este sentido de proceso en desarrollo.

Las nominalizaciones alteran las posibilidades de solución de problemas o errores, ya que muchas veces imposibilitan afrontar sus verdaderas causas.

Ej. La *enseñanza* y la *disciplina,* aplicadas con *respeto* y *firmeza,* son *esenciales* en el *proceso de educación*[17].

Esta es una oración perfectamente construida, incluso con

[17] Seymour y O'Connor, *Introducción a la Programación Neurolinguística,* Editorial Urano, 1992.

contenidos muy aceptables; sin embargo, si la analizamos en detalle observaremos lo siguiente:

- Enseñanza: ¿Quién enseña a quién? ¿Qué es lo que se enseña? ¿Cómo se enseña?
- Disciplina: ¿Qué es disciplina? ¿Por qué tal cosa es disciplina? ¿Quién lo dispuso así?
- Respeto: ¿Quién respeta a quién? ¿Cómo lo respeta? ¿Qué es lo que evidencia respeto?
- Firmeza: ¿Qué es firmeza? ¿Cómo se evidencia la firmeza?

Y así sucesivamente, podemos profundizar en el análisis y descubrir lo que se oculta y lo que se transforma.

Una nominalización se aclara transformando en verbo los sustantivos nominalizados, e investigando la información perdida:
¿Qué, quién y cómo lo hace?

- *Distorsiones*

Equivalencia compleja

Una equivalencia compleja se verifica cuando dos afirmaciones se relacionan de forma tal que una supone la otra:

"No me dio la mano…, está disgustada conmigo".

"Este alumno no mira cuando le explico… este alumno no atiende".

En ambos casos pueden las dos afirmaciones ser ciertas, pero también es muy probable que no lo sean; no necesariamente todos dan la mano al encontrarse con alguien; no necesariamente un alumno atiende sólo cuando mira al expositor.

Las equivalencias complejas se desafían preguntando: ¿Cómo es que esto significa lo otro?

- *Presuposición*

Nuestras experiencias y vivencias nos brindan un conjunto de creencias. Y son éstas las que pueden darnos luego mayor libertad, tener opciones o, por el contrario, limitarnos.

Oraciones con las palabras "desde", "cuando", "si", o verbos como "ignorar", "saber", "darse cuenta", normalmente preceden a una suposición del tipo:

"Dése cuenta de por qué estamos seguros que..."

Las presuposiciones se desafían preguntando ¿Qué le hace creer que...?

- *Causa y Efecto*

Los modelos de causa y efecto convierten a la persona en dependiente de los demás.

"Haces que no me sienta cómodo."

"¿Cómo?", sería la pregunta obligada. Una persona no tiene control sobre los estados emocionales de otra, excepto que ésta haga algo por ello.

En muchas ocasiones el uso de la palabra "pero" evidencia la existencia de causa y efecto al justificar el hacer o no hacer.

"Te iría a visitar, pero tengo muchas cosas que hacer".

Causa y efecto se desafían preguntando:
Cómo específicamente...?
Qué debería ocurrir para que esto no cause lo otro?

- *Lectura de la mente.*

La lectura de la mente se produce cuando alguien presupone saber, sin evidencia concreta, lo que otra persona siente o piensa.

Sus causas pueden derivar de:

a. una intuición, que deviene de claves comunicacionales de las cuales nos dimos cuenta inconscientemente
b traslado de lo que nosotros pensaríamos en esa situación.

"Sabía que le gustaría".
"Ana esta enojada".

Comunica más la descripción de las evidencias gestuales, emocionales y caracterizaciones de la actitud de Ana que presuponen su enojo.

La lectura de mente se desafía preguntando:
¿Cómo sabes exactamente que...?

c. Aplicaciones del metamodelo

El metamodelo es una herramienta potente en el mundo de los negocios, y específicamente en el campo de las actividades que requieren un fuerte desarrollo comunicacional. Su sustento básico es que la gente construye diferentes modelos del mundo.

Sus aplicaciones son las siguientes:

- *Reunir información*

Significa algo más que acumulación de datos en un sentido tradicional. La información debe ser de alta calidad y reflejar lo más exactamente posible lo que los interlocutores quieren decir.

En el mundo de los negocios es fundamental contar con información que sea veraz, en términos de lo que el mercado (o los clientes) creen que es, y potenciarla en función de la percepción de la misma.

- *Aclarar los significados*

El metamodelo aporta una serie de técnicas para precisar los significados de expresiones del interlocutor. Expresiones que de lo contrario pueden ser interpretadas con "mapas" de diferentes contenidos.

- *Identificar limitaciones y encontrar opciones*

El ser humano habitualmente se pone sus propios límites, muchas veces ficticios. Hemos dicho que el verdadero camino a la excelencia es precisamente aumentar los márgenes de libertad en nuestras decisiones.

Precisamente uno de los objetivos del metamodelo es, a través de las preguntas y búsqueda de excepciones, identificar y abrir áreas de la vida, y cambiar creencias limitativas.

7. Sistemas de representación comunicacional

Todo proceso comunicativo comienza con pensamientos. Los pensamientos se transmiten a nuestros interlocutores a través de los medios o técnicas de comunicación, sean éstos palabras, tono, lenguaje corporal, emociones, etc.

Por su parte, los pensamientos han sido definidos dentro de

sesudas concepciones científicas. Veamos lo que ocurre en la práctica.

Cuando pensamos en lo que vemos, oímos o sentimos, recreamos estas vistas, sonidos y sentimientos internamente. En una palabra, pensar implica un proceso de reexperimentación consciente y/o subconsciente de información en la forma sensorial en que registramos la percepción efectuada anteriormente.

En consecuencia el pensamiento es un proceso de reexperimentación consciente y/o subconsciente de acontecimientos ocurridos o imaginados.

El recuerdo de algo, pensar en algo, se verifica a través de imágenes de ese algo, sonidos que se relacionan con ese acontecimiento, objeto o individuo, sentimientos asociados u otros recuerdos sensoriales

El pensar es una actividad tan común, tan obvia que nunca nos detenemos a "pensar en el pensar". Y aquí está el secreto esencial de la buena comunicación.

Tendemos a pensar
en lo que estamos pensando,
y no en cómo lo estamos pensando

Acostumbramos también a dar por supuesto que los demás, nuestros interlocutores, piensan de la misma manera que nosotros, y no es así. Ésta es una de las razones fundamentales de las dificultades de entendimiento que existe entre los seres humanos.

La mayor parte de nuestros pensamientos son una mezcla de impresiones sensoriales recordadas y/o construidas.

Los caminos neurológicos que utilizamos cuando experimentamos en forma directa, son los mismos que se accionan al representar una experiencia en nuestro interior.

Son las mismas neuronas que generan cargas químicas que pueden medirse con lectores electromiográficos. El pensamiento tiene efectos físicos directos y constituye un sistema con la mente y el cuerpo.

En consecuencia, la experimentación "real" produce neurológicamente las mismas consecuencias que el "pensar en esa misma experimentación".

Por ejemplo, si en este momento usted piensa que está mordiendo un limón, éste es imaginario pero su salivación seguramente será real[18].

Nuestros sentidos son utilizados para percibir el mundo y luego para "re-presentarnos" esta misma experiencia a nosotros mismos.

Los sistemas comunicacionales representativos son, entonces, las maneras como recogemos, almacenamos y codificamos la información en nuestra mente en los diferentes sistemas de registro.

Nuestro sistema de captación-percepción

Los seres humanos percibimos el mundo a través cinco canales complementarios entre sí.

Todos tenemos una forma similar de relacionarnos con lo que nos rodea. Vemos, oímos, tocamos y también utilizamos el olfato y el gusto, que nos permiten conectarnos de alguna manera con el mundo.

A través de estos canales recibimos y "tamizamos" toda la información, y si bien la vista, el oído y el tacto son los más utilizados, el olfato, el gusto y las emociones pueden sintetizarse también conceptualmente dentro de las comunicaciones cinestésicas.

Aunque a veces no somos plenamente conscientes de las percepciones simultáneas que estamos interiorizando, ellas cumplen con su papel de estimularnos, aunque más no sea en los planos subconscientes. Para cada vía comunicacional el ser humano cuenta con receptores y transmisores específicos.

El ojo, por ejemplo, tiene receptores cromáticos y no cromáticos. Ciertas terminaciones nerviosas son receptoras especializadas en

[18] Revise su propia experimentación al mirar el video en los momentos en que precisamente hacíamos referencia a este ejemplo.

la detección de calor, frío, dolor, y un complicado aparato auditivo provee la información de sonidos.

Al sistema visual lo vamos a abreviar como "V"; cuando lo usamos para una representación externa lo distinguimos con el subíndice (e), y cuando lo utilizamos para una representación interna lo designamos con un subíndice (i).

De la misma manera, el sistema auditivo "A" puede dividirse en escuchar sonidos externos (Ae) o internos (Ai).

En los sentidos del olfato (O), tanto como el gusto (G) y el tacto (T) ocurre lo mismo. Diferenciamos las percepciones externas (e) de las sensaciones y percepciones recordadas (i).

Los sistemas visual, auditivo y cinestésico son los sistemas representativos primarios empleados en la cultura occidental. Los sentidos del gusto (G) y el olfato (O) no son tan importantes para el ser humano y suelen en consecuencia agruparse en el sentido cinestésico.

La realidad circundante es percibida por nuestros sentidos en forma integral y a través de todas las vías perceptuales: vista, oído, tacto, gusto, olfato, independientemente de que sea, por ejemplo, la voz el medio utilizado en forma preponderante (y en el plano consciente).

De la misma forma, nuestros mensajes son captados por nuestros interlocutores a través de esta misma y diversa gama de medios de percepción.

El impacto que se logre será el resultado integrado y sinergizado de cada uno de los efectos, donde el conjunto no es igual a la sumatoria de partes, porque la congruencia de una y otra vía suma efecto o resta, según coincida o no en un mismo sentido.

Cuando estamos realizando la venta de un producto, negociando un acuerdo o relacionándonos con alguien, el interlocutor escucha (oído) nuestra exposición, así como visualiza (vista) el objeto que le mostramos o nuestra propia gesticulación y nuestra presencia en general; adicionalmente recibirá influencias, impactos subconscientes relacionados con nuestro énfasis, con nuestro

convencimiento, con nuestras sensaciones vinculadas a lo que estamos exponiendo.

Todo ello lo impacta en forma simultánea, y no necesariamente lo que "decimos" tendrá mayor efecto que el resto de la comunicación que, aunque sea subconsciente, también impacta en forma directa.

La comunicación también se "siente" de acuerdo con la concurrencia de una serie de factores: la manera en que tomamos contacto, cómo estrechamos la mano, el café con que convidamos e incluso las sensaciones que el propio nombre nuestro o slogan de la empresa, despierta en el interlocutor.

a. Sistemas de representación interna

De la misma forma que percibimos el mundo a través del sistema de percepción integrado por los sentidos, en nuestro interior nos lo representamos a través de un sistema que también tiene que ver con los sentidos.

Las vacaciones pasadas pueden ser recordadas a través de las imágenes del paisaje que recorrimos, tanto como por el rumor de las olas, el ruido de los árboles o el gorjeo de los pajaros. También sintiendo el calor del sol o las diferentes sensaciones derivadas de una sueño bajo los árboles.

Está claro que el registro de la información percibida por un canal determinado puede ser registrada en la memoria por el mismo u otro canal. Y esto dependerá del sistema de preferencia de cada persona.

La preferencia se verifica tanto en los sistemas de captación-percepción como en los de representación interna o en las preferencias subconscientes de emisión comunicacional.

La existencia de una preferencia determinada, habitualmente subconsciente, no invalida que en segundas y terceras instancias o niveles, existan percepciones o captaciones por los otros canales.

Por otra parte, la percepción de una información por un determinado canal no necesariamente implica que se registre inter-

namente en el mismo sistema, en este caso de representación y registro.

Tal el caso, a manera de ejemplo, del relato de un cuento o historia en el que, a pesar de estar oyéndolo, lo visualizamos en gráficas y dibujos.

El recuerdo de la canción de moda en las últimas vacaciones nos trae al presente registros de memoria en sensaciones de sol en la piel, viento en la cara, etc.

b. Percepción consciente y subconsciente Los secretos del aprender.

El mundo nos estimula con información en una cantidad mucho mayor a la que nuestro cerebro consciente es capaz de captar.

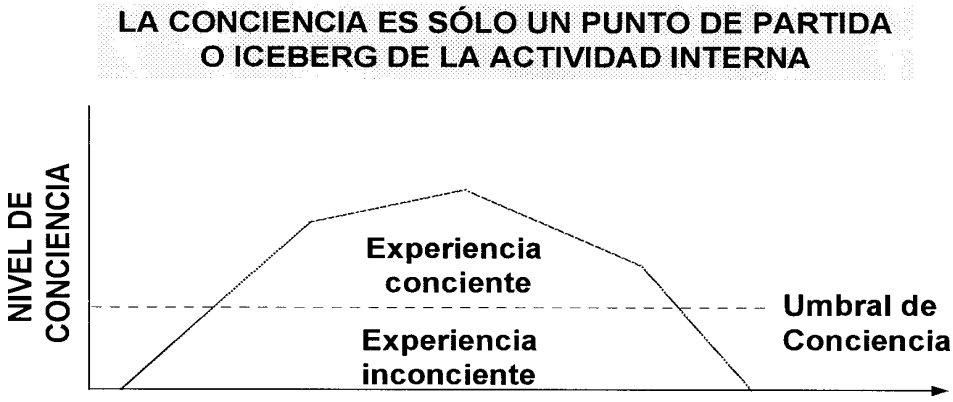
Nuestra parte consciente es limitada, y puede atender un máximo de siete más menos dos variables, o pedazos de información simultáneamente[19].

De acuerdo con las investigaciones de Miller, nuestro cerebro consciente tiene la posibilidad de atender al mismo tiempo siete más o menos dos temas. Esta información puede ser de diferente extensión y referirse a cualquier cosa, desde atender a un hijo, manejar el coche o mirar el semáforo.

Una manera de aprender es precisamente dominar conscientemente comportamientos que, incorporados y combinados en cadenas relacionadas con otros comportamientos, se transforman en habituales e inconscientes.

[19] G. Miller, *The magic number seven, plus o minus two.*

Gráfica 8
UMBRAL DE PERCEPCIÓN



© Copyright by Néstor P. Braidot, 1996.

Por el contrario, nuestro subconsciente, atiende básicamente a todos los procesos vitales de nuestro cuerpo, todo lo que hemos aprendido y todo lo que atendemos del presente, aunque parezca que no lo hagamos.

La noción de consciente y subconsciente es fundamental en el modelo comunicativo que planteamos.

Una información se percibe conscientemente cuando nos damos cuenta en el momento de que la misma está presente.

Una información se percibe subconscientemente cuando no nos enteramos en el momento de que la misma está presente.

Por ejemplo, en este momento tengo consciente la frase que estoy escribiendo, y el sonido del teclado de la computadora.

Sin embargo, sólo con un esfuerzo y desatendiendo el trabajo de teclear, noto el ruido del aire moviéndose entre las hojas del jardín, y los suaves movimientos de Azul[20] por el patio.

Recordemos ahora nuestro primer día manejando un auto. Todas las acciones necesarias que hicimos conscientemente para

[20]Licencia del autor: se refiere a la perra de su hija, así denominada.

tener éxito en el objetivo. ¿Cuántas de ellas (acelerar, frenar, movimientos de volante, etc.) son hoy conscientes?.

Vivimos en una cultura que cree que la mayor parte de todo lo que hacemos lo hacemos de forma consciente y, sin embargo, la mayor parte de lo que hacemos, y lo que hacemos mejor, lo hacemos de manera subconsciente[21].

Percibir es un proceso activo. Usted está leyendo las palabras que he escrito mientras observa los objetos de su entorno, oye el ruido del papel al pasar de página en página, siente la temperatura del lugar en el que está y su propio peso sobre la silla.

Con toda seguridad, antes de leer el párrafo anterior no tenía conciencia de todas estas circunstancias que ocurrían a su alrededor. Ahora comienza a percibirlas.

Agudizar los sentidos, registrar todos los mensajes, recibirlos y responder en consecuencia, es un paso importante en el desarrollo de las cualidades comunicacionales.

El ser humano percibe las comunicaciones en dos planos simultáneamente:

- *Percepción consciente:* se caracteriza por ser única; es decir, utiliza un solo canal por vez, aunque simultáneamente se reciban mensajes en el plano subconsciente por los otros canales alternativos. Cuando escuchamos, oímos. Cuando miramos, vemos. Y cuando experimentamos, sentimos; excepto que conscientemente apliquemos más de un canal en forma simultánea.
- *Percepción subconsciente:* se caracteriza por permitir que varias informaciones sensoriales sean percibidas por diferentes sentidos simultáneamente, junto a la información que llega al plano consciente.

[21] O'Connor y Seymour, *Introducción a la Neurolingüística,* Editorial Urano, 1992.

8. Las etapas del proceso comunicativo

El proceso comunicativo evoluciona a través de cuatro etapas claramente diferenciadas.

En primer lugar, nos encontramos ante una incompetencia inconsciente en la que no solamente no sabemos, sino que no sabemos que no sabemos comunicar. Es el caso del bebé o de nuestro desconocimiento respecto de un idioma y de la existencia del mismo.

Así comenzamos a aprender, comenzamos a comunicarnos y también a afrontar nuestras dificultades para hacerlo. Adoptamos un proceso consciente de estudio, y ante dichas dificultades somos conscientemente incompetentes. Y, ésta es la segunda etapa del proceso.

El hecho es que la experimentación del desconocer implica una toma de conciencia de la oportunidad para desarrollar un proceso de conocer.

Muchas personas no piensan.
Utilizan su cerebro como un medio para
tener pensamientos.

Cuando aprendemos, cuando incorporamos el conocimiento, arribamos a la etapa consciente. Aquí comienza a regir el límite del 7 más menos dos. Esto significa que no podemos ir más allá de un límite máximo de nueve cosas en nuestro consciente.

Iniciamos el proceso de armonización de los patrones de comportamiento aprendidos en unidades de conducta. La parte consciente fija el objetivo y la subconsciente hace que las cosas se lleven a cabo, liberando porciones de consciente para que se destinen a otra cosa.

En ésta, la cuarta etapa, se requiere práctica, puesto que estamos convirtiendo habilidades en hábitos subconscientes.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que los hábitos no necesariamente son los más efectivos, sobre todo si consideramos

un espacio temporal prolongado. Lo que es efectivo hoy puede no serlo el año próximo.

> *Es por ello que debemos incorporar también la capacidad de desaprender para volver a reaprender correctamente.*

Nosotros tenemos, correctamente incorporadas o no, capacidades comunicativas y de aprendizaje. Para perfeccionar lo aprendido no sólo hay que aprender lo nuevo, es necesario desaprender lo aprendido y a partir de allí reaprender.

Si establecemos una correlatividad como ésta:

1. Incompetencia inconsciente
2. Incompetencia consciente.
3. Competencia consciente.
4. Competencia inconsciente,

desaprender implica ir de 4 a 2, y reaprender es ir de 2 a 4 con más opciones.

- **Términos clave de la Unidad 2**

Percepción comunicacional
Sistemas de percepción comunicacional
Limitaciones a la percepción
Limitaciones neurológicas
Limitaciones personales
Limitacions sociogenéticas.
Visual
Auditivo
Cinestésico o Kinestésico

Filtros en la comunicación
Generalización
Distorsión
Selección
Anclaje comunicacional
Metamodelo del lenguaje
Operadores modales
Sistema de captación comunicacional
Percepción consciente
Percepción subconsciente
Incompetencia inconsciente
Incompetencia consciente
Competencia consciente
Competencia consciente.

- **Elabore un mapa mental de la Unidad 2**

Autoevaluación de la Unidad 2

1. Defina el concepto de limitaciones en la percepción humana.
2. ¿Cuáles son las limitaciones neurológicas?
3. ¿Cómo influyen las limitaciones sociogenéticas? Ejemplifique.
4. ¿Qué diferencia hay entre limitaciones y filtros en la percepción?
5. ¿Qué entiende usted por generalizaciones?
6. ¿Puede relatar 5 ejemplos de distorsiones que habitualmente hace?
7. ¿Cuál es el objetivo del Metamodelo del lenguaje?
8. Confeccione una tabla con las pautas o patrones del metamodelo y las preguntas de desafío correspondientes.
9. Desarrolle ejemplos concretos para tres casos de los mencionados en el punto anterior.
10. Analice su propio sistema de representación comunicacional, priorice y desarrolle comentarios al respecto.
11. Analice los conceptos de percepción consciente y percepción subconsciente.
12. ¿Cuántos temas puede atender simultáneamente nuestro consciente?

Unidad 3

COMUNICACIÓN RELACIONAL EN VENTAS

1. Introducción a la Unidad 3

En esta unidad trataremos específicamente la comunicación relacional aplicada a las ventas. Es importante aclarar entonces que todos vendemos en todo momento.

Vender no es solamente la actividad de transferencia de un producto o servicio. Permanentemente, en un sentido amplio, vendemos una idea, un concepto y también, cierto es, un producto o un servicio.

Desde este punto de vista, haremos un repaso inicial de conceptos fundamentales de comunicación aplicada, para luego encarar específicamente los aspectos vinculados al tema.

Analizaremos los sistemas de percepción comunicacional en la práctica de ventas, estudiando específicamente las aplicaciones que se pueden realizar en la potenciación de la comprensión de clientes e interlocutores.

Introduciremos el concepto de las distancias zonales en la comunicación y su incidencia en el manejo de los territorios más adecuados para el desarrollo de una relación más eficaz.

Existen innumerables maneras a través de las cuales las personas comunican sus mensajes y estructuras profundas, aunque en muchos casos ellos mismos no son conscientes de tal circunstancia.

En definitiva, se trata del análisis de gestos que generalmen-

 218

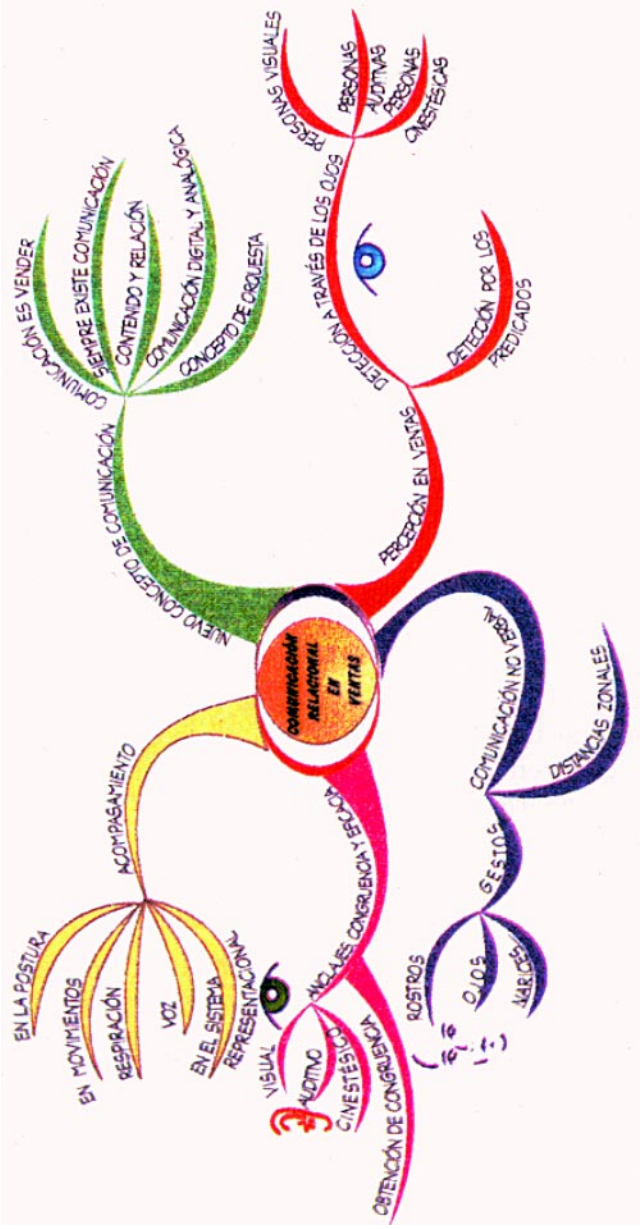
te evidencian realidades subconscientes que en muchos casos las personas o no saben o no quieren comunicar.

Estudiaremos la congruencia y su incidencia en la eficacia de la comunicación. En este sentido y con el objeto de potenciar el logro de congruencia incorporamos el concepto de anclaje comunicacional.

El anclaje comunicacional tiene una característica importante, por cuanto nos permite seleccionar la comunicación a realizar con nosotros mismos a partir de "traer" de otras situaciones los estados interiores que nos interesan.

Finalmente analizaremos el acompasamiento como una técnica proactiva para mejorar la relación comunicativa, a partir del logro de estados comunicantes propios en línea con los de nuestros interlocutores.

2. Mapa mental de la Unidad 3



3. Hacia una nueva comunicación

Pretendemos desarrollar aquí un concepto independiente y autónomo, que contemple lo que la comunicación significa en sí misma como amalgama y conexión, más allá de los medios técnicos que se utilicen para canalizarla.

Como hemos puntualizado reiteradas veces, comunicación es comprender al interlocutor, lo que equivale a decir: sentirse empáticamente en su posición y lugar.

Esta empatía o *rapport* nos lleva a compartir con él sensaciones y actitudes, además de palabras.

Mimetizarse o "ponerse en el lugar de..." permitirá avanzar en el desarrollo de una habilidad importante: la capacidad de prever los comportamientos del interlocutor en el mundo de los negocios.

De esto se desprende la importancia que tiene el desarrollo de las cualidades comunicativas.

Esto no excluye la importancia del posicionamiento del producto y de la empresa en el mercado, es decir, la percepción que de él tengan los clientes, en particular en el nivel simbólico, porque estamos hablando prácticamente de lo mismo: *el posicionamiento también se genera mediante la comunicación.*

La propuesta de este trabajo apunta a considerar muy especialmente que vender un producto, un servicio o una idea es, en definitiva "venderle a alguien". Más aún, es "venderle a alguien por parte o a través de alguien".

En consecuencia, el foco de atención, la preparación central, tiene que ver con ambos interlocutores: vendedor y cliente, cliente y vendedor.

El producto, en realidad, es la materialización de la unión de tres aportes: el de la empresa que lo concibe y produce, el del cliente que lo percibe, lo interpreta y finalmente lo compra, y el del vendedor, que une ambas partes.

La comunicación es el fluido que facilita la interrelación de las tres partes: el vendedor, el cliente y el producto.

Históricamente, el énfasis que muchos vendedores tradicionales pusieron en el producto les hizo olvidar la importancia de "comprender al cliente" para desentrañar su percepción respecto de aquél.

Esto posiblemente se debió a la creencia de que algunos vendedores y/o negociadores nacen con un talento natural, trucos, secretos infalibles y algo mágico para concretar las ventas sin tener en cuenta lo que el cliente piensa.

Sin dejar de reconocer las aptitudes naturales que muchas personas poseen para desempeñarse en la actividad de ventas, subrayamos que es imprescindible realizar un esfuerzo de capacitación y entrenamiento en nuevas técnicas para obtener mejores resultados finales; en todo caso, una ampliación de la eficacia al tratar con diferentes tipos de clientes.

La venta implica un gusto y un disfrute por la comunicación y por el contacto con la gente.

En actos tan sencillos como mostrar un electrodoméstico y luego concretar su venta, y en otros tan importantes como negociar un conflicto o hacer una campaña política, o cuando simplemente vendemos un servicio profesional, adaptamos nuestra manera de ver y hacer un producto o un servicio a las percepciones de otra persona.

Le "estamos vendiendo" algo a alguien considerando sus necesidades y percepciones, además de las realidades del producto o servicio de que disponemos.

En la mayoría de los casos el cliente vive un proceso de seducción, elemento esencial que forma parte de la venta, por

cuanto entre dos productos equivalentes optará por aquél que lo remita a una imagen más positiva de sí mismo.

Esta "elección" es única y personal (dado que cada individuo también es único y personal), y si esto es así, los procesos de seducción también deberán ser originales, al menos adaptados a cada "cliente" en particular.

a. Comunicar es vender y vender es comunicar

Comunicar es vender:

porque al comunicar siempre estamos vendiendo algo. Una idea, un servicio, un gesto, una palabra, una relación, una forma de proceder y actuar. Durante todas nuestras interacciones estamos "vendiendo" algo.

Porque la comunicación es, en definitiva, una construcción de ambos interlocutores y en esa interlocución en realidad *se termina de hacer el producto o servicio*.

Vender es comunicar:

porque en toda venta, aun en la rudimentaria puesta a disposición de un producto, existe una comunicación. "La venta pretendiendo no comunicar también es comunicación". Y muchas veces vender un producto implica hacer una mala comunicación.

Por ejemplo cuando forzamos a un cliente a comprar engañosamente un producto o servicio que no es lo que realmente necesita.

La comunicación comprende una globalidad de formas y vías a través de las cuales la gente recibe lo que expresamos en forma voluntaria o involuntaria.

Palabras cuyo contenido se ha pactado convencionalmente, vocalizaciones que comprenden tonos, modulaciones, velocidad de la voz, son acompañadas por expresiones gestuales que dicen mucho por sí mismas.

También exteriorizamos y transmitimos, muchas veces sin quererlo, sentimientos, sensaciones, dolores, alegrías, "vibraciones".

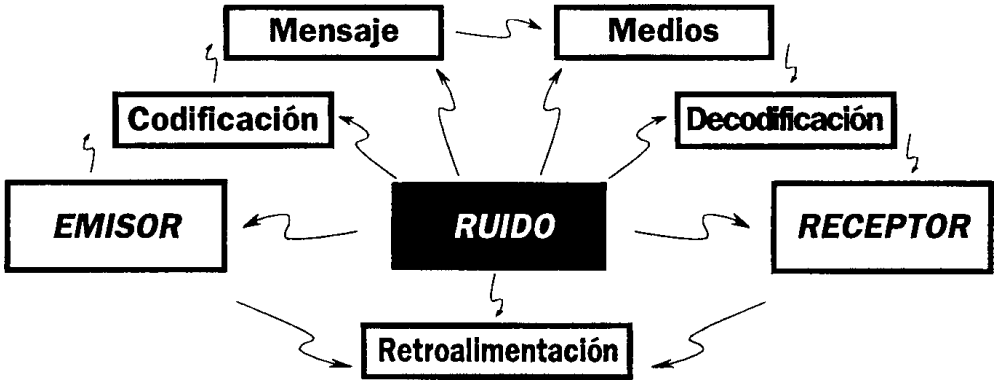
Este "todo" de expresiones verbales, gestuales y cinestésicas, tiene también una exteriorización en la congruencia que evidencian entre sí.

Este "todo"es más que la suma de las partes.

b. La comunicación hasta hoy

Desde 1948, y a partir de las investigaciones de Shannon, se ha aplicado un concepto de comunicación que en alguna medida sigue vigente, a pesar de las críticas que ha recibido por su insuficiencia explicativa:

Gráfica 9
ESQUEMA TRADICIONAL
DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN



Esta interpretación derivó de experiencias de los ingenieros en telefonía y telecomunicaciones[22], y de ella partieron numerosas

[22] Fundamentalmente a partir de los desarrollos de los Ingenieros de la Compañía Bell en Estados Unidos.

aplicaciones, entre otras: el estudio de la percepción, en términos de codificación/descodificación, de la transmisión de rumores, de la publicidad, de la moda.

Su ventaja es que permite la medición clara de los contenidos emitidos, pero no brinda información respecto de los efectos interpersonales e intrapersonales de la comunicación.

Casi medio siglo después de su formulación, y teniendo en cuenta las necesidades actuales, en nuestro campo en particular las derivadas de las negociaciones de ventas, le encontramos muchas insuficiencias que es necesario resolver, a la luz de nuevas concepciones:

a. Su sustento básico deriva de las necesidades de transmisión máquina a máquina o, como mucho, de hombre a máquina, en un proceso en el que el mensaje se codifica, se envía, se recibe y se decodifica. Es la comunicación "telégrafo".
b. Es lineal, de emisor a receptor, cuando en realidad las comunicaciones se emiten y reciben de grupos a grupos, con interactuaciones múltiples entre sí.
c. Confunde comunicación con información, aunque considere la respuesta o *feed back*.
d. No contempla aspectos como la persuasión, los procesos inconscientes y la comunicación no verbal.
e. Reduce la concepción del hombre a un espíritu encerrado en un cuerpo, que solamente transmite pensamientos a través de las palabras, en un sentido de verbalización consciente y voluntaria[23].

4. La nueva comunicación

Hemos tomado los fundamentos centrales de la Escuela de la Nueva Comunicación surgida a partir de las invertigaciones de

[23] Se basa en la concepción filosófica del hombre derivada de Platón y Descartes.

Bateson[24], y los hemos enriquecido con el aporte de las técnicas de Programación Neurolinguística y expansión de la capacidad mental, para el desarrollo de nuestro *MÉTODO DE COMUNICACIÓN RELACIONAL, aplicable a la venta de productos, servicios e ideas.*

Nuestro trabajo surgió precisamente de la investigación de estas teorías, cuyos postulados llevamos a la práctica con vendedores y negociadores, dentro del marco filosófico de Marketing Total[25].

Interesa entonces, dadas las características y objetivos de este material, reemplazar los tradicionales conceptos de comunicación por un modelo que podríamos denominar de *"orquesta comunicante"* porque:

La comunicación es un todo integrado, interactuante y circular. Tiene una verificación multilineal y multinivel, y en ella intervienen cientos de variables simultáneamente.

Si pretendemos aislar un elemento del todo que constituye la comunicación, cambiaremos su sentido.

a. Siempre existe comunicación

[24] Gregory Bateson nació en 1904, se casó con Margared Mead (quien influyó en su pensamiento en forma importante), y su gran mérito fue atraer a un importante grupo de investigadores de diferentes áreas, con los cuales se creó, en los años 60, la Escuela de Palo Alto (California), cuya influencia en este campo se ha intensificado en nuestros días. Bateson, en el final de su vida, se dedicó a investigar el espíritu de los sistemas de comunicación, lo cual para él significaba buscar el principio mismo de la vida.

[25] Para mayor información sobre el tema véase, *Marketing Total,* Néstor P. Braidot, Editorial Macchi, 5a Edición, 1996.

La vida misma es comunicación. Nos comunicamos siempre y sin cesar, aunque esa no sea nuestra intención, es más:

Cuando no se quiere comunicar, hay que comunicar que no se quiere comunicar ...
y al comunicar que no se quiere comunicar estamos comunicando...
... aunque "no queramos comunicar".

b. Toda comunicación tiene contenido y relación

El contenido es la información transmitida, el mensaje.
La relación es el orden, es información sobre la información.

Ejemplo: cuando trabajamos con una calculadora le introducimos una información: (el número 3 y el número 4); y también introducimos la relación: la operación a efectuar (+).

En la comunicación entre seres humanos, en nuestro caso entre Vendedor-Cliente existe:

- Un contenido:
  "Nuestro servicio es de la mejor calidad";

- Una relación:
  "Es totalmente cierto, créame, no le miento".
  (Expresado no verbalmente)

La relación involucra congruencia. Es decir, confianza en la marca, en el producto, en la empresa y en el vendedor. Se expresa con un lenguaje gestual y cinestésico que subraye el contenido de las palabras.

Cuando no hay congruencia el mensaje puede no ser cabalmente recibido o resultar mal interpretado.

En toda situación de ventas existe contenido y relación. Es más, la comunicación que se efectúa por canales no verbales es más efectiva que la que llega al receptor a través del contenido de las palabras.

c. La naturaleza de la relación comunicacional es generalmente circular y tiene una secuencia entre los interlocutores

El hombre vive en una serie ininterrumpida de interacciones comunicacionales. La definición del punto de partida de una de ellas serviría para determinar cuál fue el estímulo y cuál la respuesta. Sin embargo, en la vida real, aun en las situaciones de venta, es muy difícil determinarlo.

Ejemplo 1 Podemos pensar que la comunicación es iniciada por el cliente que entra al comercio a comprar. Pero... ¿y la comunicación publicitaria o la vidriera que lo atrajo?

Ejemplo 2 Podemos pensar que la comunicación es iniciada por el vendedor que toma contacto con el cliente. Pero... ¿no inició el contacto el cliente al entrar?.

Ejemplo 3 Podemos pensar que la comunicación es iniciada por el vendedor que toca el timbre en la casa. Pero... ¿y la publicidad previa que apoya su visita al cliente?... ; y la propia casa, ¿no es comunicación que influye en la decisión del vendedor de tocar el timbre?

d. La comunicación es digital y analógica al mismo tiempo

Los códigos de comunicación digital no tienen vínculo entre significado y significante. Tal el caso de la numeración binaria (1-0), de valor "todo o nada". El sistema digital es preciso, exacto, lógico.

Ejemplo: distintos vocablos: *water, wasser, eau, aqua,* etc., se utilizan para nombrar al agua.

En el campo analógico, en cambio, hay una correspondencia entre el objeto y su símbolo, aunque existe una inevitable ambigüedad.

Ejemplo: las lágrimas pueden expresar varios sentimientos: emoción, alegría, pena.

La comunicación digital no es suficiente en sí misma y la analógica no cuenta con la designación precisa de las cosas.

Por eso los humanos utilizamos una combinación de ambos sistemas, pasando continuamente de uno a otro, traduciendo e indicando los contenidos y la relación, los significados y la analogía de los mismos.

e. La nueva comunicación y el vendedor

La nueva concepción de la comunicación[26] implica tres aspectos fundamentales que la diferencian de anteriores enfoques:

[26] Se refiere a las concepciones derivadas de lo que se dio en denominar "La Nueva Escuela de Comunicación", surgida a partir de las investigaciones de Bateson en Palo Alto.

Gráfica 10
NUEVA CONCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN

f. La orquesta comunicante

Este concepto apunta a destacar que la comunicación no existe en forma aislada y parcial. En el nivel organizacional, todas las personas (independientemente de su función), elementos e infraestructuras de la empresa, y el mismo producto o servicio, comunican interrelacionadamente.

> *Tanto comunica la publicidad como el envase del producto, o la manera en que el vendedor o la telefonista de la empresa se relacionan con los clientes.*

También debemos tener presente que no sólo comunicamos cuando decidimos hacerlo explícitamente. También se comunica con los gestos æmuchos de ellos inconscientesæ, con la manera de vestirse, presentarse o estrechar la mano al saludar.

El concepto de *orquesta comunicante* comprende, además, la necesidad de organizar su ejecución y por supuesto, la forma de relación con los clientes.

- *La comunicación es interpersonal*

Más allá del medio que utilicemos para comunicar en ventas, en última instancia sabemos que la comunicación vincula personas.

Es interesante destacar entonces, el efecto de cambio que ésta produce en el interlocutor.

La comunicación en definitiva debe verse y evaluarse en función de los resultados que produce en los interlocutores, independientemente de sus contenidos. No existe calificación objetiva, porque siempre hallaremos resultados subjetivos.

- *La comunicación es intrapersonal*

Toda comunicación tiene repercusión no solamente en el receptor, sino también en el emisor. Quien emite un mensaje no sólo comunica al otro, se comunica también a sí mismo.

Comunicamos con las palabras que verbalizamos pero también con gestos, con nuestra propia apariencia. Eso hace que los mensajes que emitimos nos afecten a nosotros simultáneamente.

Ejemplo. Cuando nos encontramos en una reunión social en amena charla con otras personas, la forma en que estamos vestidos nos afecta, y lo que decimos no solamente es recibido por el interlocutor sino que influye en nuestro propio estado interior.

Y aquí se inicia un círculo de interinfluencias, porque las autoinfluencias de nuestra propia comunicación provocan a su vez influencias en la emisión hacia terceros… y así sucesivamente.

La comunicación influye en nuestros estados interiores alterándolos, afectándolos, cambiándolos y, consecuentemente, variando nuestras propias capacidades exteriores.

5. Sistemas de percepción en la práctica de ventas

Como vimos detalladamente en los capítulos precedentes, a través del sistema visual percibimos formas, gestos, dibujos, gráficas. A través del auditivo sonidos, música, cadencia; y mediante el cinestésico, las sensaciones y emociones, el olfato y el gusto.

La dilucidación del sistema de representación sensorial empleado por el cliente y a emplear por el vendedor es determinante en la comunicación: como vimos, según cuál se utilice así será el "mapa" o interpretación que nuestro cliente haga de la propuesta.

De ello puede resultar una potenciación de nuestras posibilidades o una pérdida inútil de tiempo.

Si queremos entablar una relación favorable en la situación de ventas debemos detectar, en primer lugar, cuál es el sistema de representación utilizado por el cliente y recurrir al mismo para establecer la comunicación.

La selección de información que éste efectúe, en función del sistema de preferencias que le es propio, lo llevará ineludiblemente a:

- Construir imágenes de la realidad, del producto o del vendedor acordes con el sistema de representación empleado.
- Entrecruzar a su vez este "mapa" con sus creencias, valores y criterios personales.
- Tomar decisiones en base a esta selección, que no necesariamente va a coincidir con el mensaje emitido por el vendedor.

Ahora bien, ¿cómo hacemos para darnos cuenta de cuál es el sistema de representación que utiliza nuestro cliente?

Tenemos a nuestra disposición tres estrategias para utilizar, de las cuales es conveniente no seleccionar solamente una y descartar las otras. Por el contrario, es importante que podamos cruzar la información que obtengamos de cada una haciéndolas interactuar, para asegurar la exactitud de nuestra deducción.

En primer término, aconsejamos leer las claves no verbales

que nos revelan si el interlocutor es preferentemente visual, auditivo o cinestésico.

a. Detección a través de los ojos

La observación de los movimientos de los ojos informa claramente sobre el canal sensorial en el que se mueve el pensamiento del cliente.

Si detectamos, por ejemplo, una mayor proporción de representaciones comunicacionales auditivas, deduciremos que piensa auditivamente, lo cual implica tener en cuenta su mayor sensibilidad a las argumentaciones de este tipo, utilizando explicaciones sobre el producto, entonaciones de la voz, etc.

Si, por el contrario, el cliente exhibe muestras de tener mayor capacidad de representación visual, tendremos que mostrarle el producto, o tratar de lograr que lo vea con su imaginación.

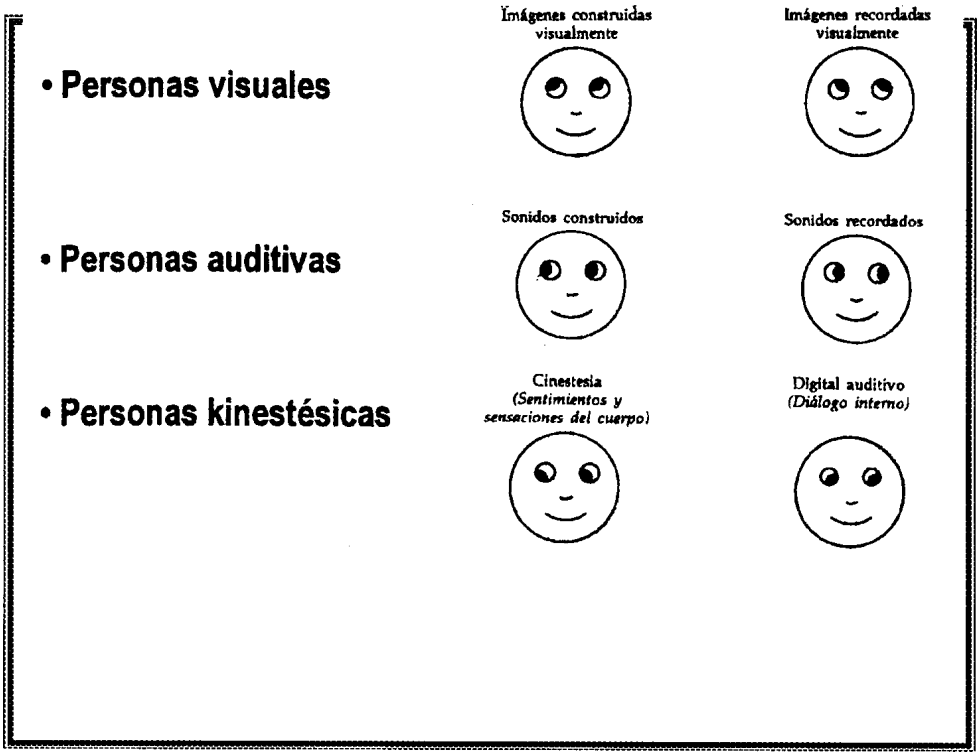
Si da señales de ser preferentemente cinestésico, evidentemente no servirán de mucho los discursos ni las hermosas imágenes. Deberemos aportar pruebas concretas y tangibles.

A partir de este esquema, podremos observar a las personas y clasificarlas en preferentemente visuales, auditivas y cinestésicas.

En la gráfica siguiente, *Sistemas de representación sensorial,* sintetizaremos estos conceptos: *este esquema es válido para el 95% de los diestros; en los zurdos la interpretación se invierte.*

Gráfica 11

DETECCIÓN A TRAVÉS DE LOS OJOS



a.1.Personas visuales

Pueden darse tres situaciones diferentes en las personas preferentemente visuales:

Cuando el cliente dirige la mirada hacia arriba evidencia que está pensando en imágenes, dibujos, fotos, planos.

- *Mirada hacia arriba y a la izquierda:* está evocando imágenes.
- *Mirada hacia arriba y a la derecha:* está creando, construyendo imágenes nuevas.
- *Mirada recta hacia adelante,* sin fijación en un lugar preciso(mirada vaga): refleja pensamientos o reflexiones generales en imágenes.

a.2.Personas auditivas

Cuando el cliente dirige la mirada en la misma línea de su estatura, significa que está razonando a través de sonidos: palabras, música, ruidos en general.

- *Mirada lateral y a la izquierda:* significa que está recordando sonidos (puede ser música, conversaciones o simplemente ruidos).
- *Mirada lateral derecha:* en estos casos está creando sonidos, esto es, está imaginando ruidos, música, conversaciones.
- *Mirada hacia abajo y a la izquierda:* esta expresión revela una actitud de diálogo interior, la persona está reflexionando como si tuviera una conversación consigo misma.

a.3. Personas cinestésicas

Las claves visuales de una persona cinestésica se verifican cuando mira *hacia abajo y hacia la derecha.* Se trata de alguien que está tomando contacto con sus sensaciones táctiles, olfativas, gustativas y también interiores, como las emociones.

Más allá de esta descripción de las técnicas de observación a través de los ojos, es importante tener en cuenta la secuencia que formen estas claves visuales, puesto que la misma nos permitirá descubrir, junto a las otras técnicas de observación que se enun-

cian más adelante, lo que denominamos estrategias de pensamiento de nuestro interlocutor.

Cuando una persona se expresa, además de emitir palabras efectúa con los ojos una seguidilla de movimientos que desarrollan el programa de comunicación establecido.

Esta secuencia muestra las estrategias que es conveniente seguir cuando despleguemos nuestra argumentación.

Las claves de acceso visuales reflejan entonces el sistema de representación sensorial utilizado (visual, auditivo o cinestésico), y la secuencia de las mismas exhibe las modalidades sensoriales a través de las cuales se canaliza el pensamiento.

b. Detección por los predicados utilizados o selección de palabras

Las palabras que utiliza el cliente también revelan su sistema de representación sensorial, y dejan entrever cuál es el dominante.

Imaginemos que nos dice:

- No *veo* las ventajas de este departamento.
- Me gusta *escuchar* el *canto* de los pájaros en el jardín.
- El aspecto *rústico* de las paredes me agrada.

En cada una de estas tres expresiones de un supuesto cliente de una inmobiliaria, aparecen sistemas representacionales claramente evidenciados en la elección de las palabras: *veo, escuchar, canto, rústico.*

El primero evidentemente es visual (utiliza palabras visuales), el segundo auditivo (términos que reflejan sonido) y el tercero cinestésico (relaciona sensaciones táctiles).

Estas evidencias, junto a las que seguramente surgen del movimiento ocular, nos darán las pautas adecuadas para elegir la manera en que continuaremos la comunicación con cada cliente.

Luego estaremos en condiciones de clasificarlos según los

términos que utilicen, agrupándolos en clientes preferentemente visuales, clientes preferentemente auditivos y clientes preferentemente cinestésicos.

En el cuadro siguiente listamos ejemplos de palabras clasificadas según el sistema de representación sensorial.

Visuales:	enfocar, imagen, mirar, interior, exterior, imaginación, escena, brillo, perspectiva, reflejar, examinar, ojo, prever, espejismo, paisaje, ilustrar, revelar, ver, mostrar, observación
Auditivas:	decir, acentuar, ritmo, tono, sonido, timbre, audible, claro, proclamar, mudo, agudo, armonioso, disonante, vocal, notar, proclamar, gritar, escuchar.
Cinestésicas:	tocar, contacto, liso, pesadez, sufrir, rascar, sostener, arañar, concreto, toque, tensión, tangible, sensible, agarrar, estrés, áspero, frío, cálido, templado, sólido, palpar.

En el cuadro siguiente listamos ejemplos de frases clasificadas según el sistema de representación sensorial.

Visuales:	Tras la sombra de la duda. Dar una visión oscura. El futuro aparece brillante. El ojo de la mente.
Auditivas:	Sintonizamos la misma frecuencia. Me suena a chino básico. No puedo hacer oídos sordos. Palabra por palabra. Expresado nítidamente.

Cinestésicas: Estaremos en contacto.
Lo siento en el alma.
Arañar la superficie.
Poner el dedo en la llaga.
Estar hecho polvo.
Pisar fuerte.
Quitarse un peso de encima.
Romper el hielo.
Suave como un guante.

6. La comunicación no verbal

a. Las distancias zonales

La observación práctica nos demuestra que en todo primer contacto existe una especie de apreciación a priori, un etiquetamiento que todos realizamos de nuestros interlocutores y que recíprocamente cada uno de ellos efectúa respecto de nosotros.

La imagen que nos formamos de nuestros clientes cuando los conocemos se corresponde con la imagen que ellos se forman de nosotros como vendedores. La importancia del primer contacto, fundamentalmente cuando es visual, es decisiva, y exige desarrollar una presentación adecuada.

El primer aspecto a tener en cuenta en el contacto inicial es el respeto por el territorio personal.

Probablemente muchos de nosotros hemos tenido la experiencia consciente o inconsciente de retroceder o avanzar durante un diálogo con otra persona. Esta situación se debe a la necesidad de encontrar una distancia adecuada para desarrollar la conversación.

Los estudios de las distancias en la comunicación interperso-

nal humana se realizaron a partir de los trabajos del antropólogo Edward T. Hall, expuestos en su libro *La dimensión oculta*[27], y fueron precedidos por investigaciones de otros científicos sobre animales salvajes y en cautiverio.

La distancia zonal entre los seres humanos está especialmente determinada por la cultura a la que éstos pertenecen y por otros elementos específicos como el estatus, los roles, la edad, el sexo, etcétera.

Existen diferencias muy evidentes entre culturas respecto de las distancias aceptables para una conversación. Tener en cuenta este aspecto es de suma importancia para un vendedor, ya que estar "demasiado cerca" o "demasiado lejos", puede implicar aspectos sutiles, bastante difíciles de captar, que molesten al interlocutor.

Se sabe que existen características que diferencian claramente la forma de interactuar de los árabes, los latinoamericanos y los europeos del sur, respecto de otros grupos humanos como los sajones y americanos del norte.

Los primeros usan más el comportamiento táctil, necesitan palpar, tocar, besar, independientemente del grado de intimidad dado por el conocimiento previo. Se enfrentan más directamente a las situaciones y son capaces de mirar a los ojos con firmeza, cosa que no ocurre en otras culturas.

Los grupos denominados de "no contacto" o más distantes, son los asiáticos, los hindúes, los paquistaníes, los europeos del norte y los americanos del norte.

En casos de interactuación personal, como situaciones de venta o negociación, es importante tener en cuenta, además, la edad y el sexo del interlocutor al considerar la distancia adecuada para establecer el diálogo.

Algunos estudios realizados demuestran, en primer lugar, que las distancias medias aceptadas para interactuar suelen ser más amplias entre hombres que entre mujeres.

[27] Hall Edward T., *The Hidden Dimension,* Nueva York, Doubleday y Co., 1966.

Las interactuaciones son más cercanas entre personas de la misma edad, aunque existen excepciones motivadas por diversas razones, como en el caso de los muy ancianos y los muy jóvenes.

En cuanto a la cultura de la cual formamos parte, existe una notable diferencia entre las distancias que aceptan los pobladores de zonas rurales con respecto a los que vivieron toda su vida en grandes ciudades.

Los habitantes de regiones rurales por lo general tienen una zona de seguridad personal de un metro o más, mientras que los de las ciudades apenas llegan a los 45 centímetros.

Se observa con frecuencia que el habitante rural extiende su mano para saludar a veces hasta sin estrechar la de su interlocutor, o bien hace un saludo manual desde su lugar, mientras que el de las ciudades se acerca a aproximadamente 45 centímetros.

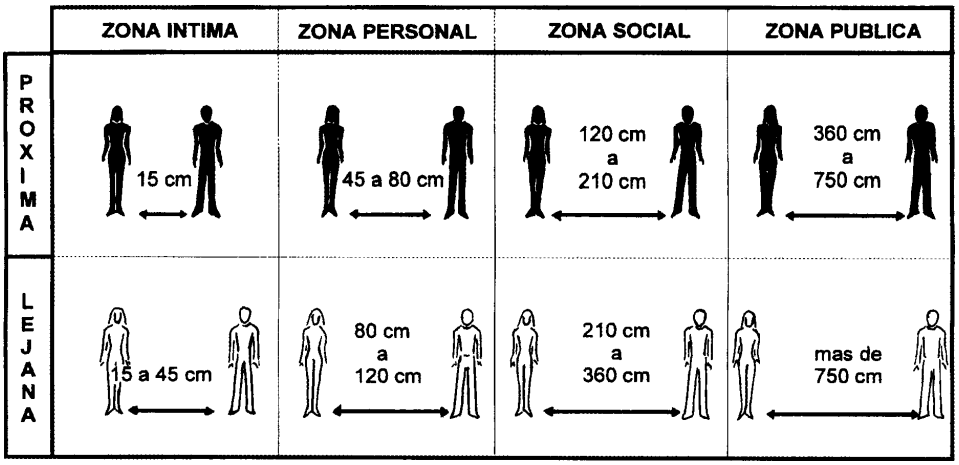
Es necesario, entonces, tener especial cuidado al saludar con las manos a la gente que se ha formado en el campo y está habituada a vivir en espacios amplios, sin las aglomeraciones típicas de las ciudades, ya que hasta el propio apretón puede considerarse como una invasión territorial que predisponga mal al potencial cliente.

También es importante subrayar que el habitante de regiones rurales tiende a proteger una zona íntima más amplia y cuando da la mano suele inclinarse hacia adelante, a fin de mantener la distancia que para ellos es aconsejable. Tratar de acercarse en el primer encuentro dentro de los límites del metro (su zona íntima), puede interpretarse como una invasión.

Hagamos la prueba con una persona a la que acabamos de conocer. Si nos acercamos durante la conversación a menos de 30 centímetros, veremos cómo retrocede tratando de buscar su distancia ideal.

De esto se desprende que en una relación de ventas, *la distancia tiene una importancia fundamental para el desarrollo de una comunicación adecuada.*

Gráfica 12
DISTANCIAS ZONALES



En primer lugar, debemos tener en cuenta el "campo" en el que se realiza la venta:

- Si es el vendedor quien visita al cliente (territorio del cliente).
- Si es el cliente quien visita al vendedor (territorio del vendedor).

De acuerdo con las experimentaciones de Hall, esta circunstancia tiene mucha importancia desde el punto de vista de los territorios de seguridad o inseguridad.

En el primer caso, el vendedor subjetivamente se encuentra en un terreno de inseguridad, pero si es el cliente quien visita su negocio, esta sensación se revierte.

Es importante, tanto para el primer caso como para el segundo, desarrollar técnicas que permitan "dar seguridad" al vendedor en la primera situación y al comprador en la segunda.

Normalmente es más fácil concretar la venta en territorio del vendedor, porque el cliente no dispersa su atención en otros asuntos durante la entrevista.

Por ello se aconseja al vendedor domiciliario que retroceda un paso cuando se abre la puerta, con el doble objeto de brindar una demostración de respeto, y al mismo tiempo hacer salir al cliente de su territorio de seguridad para entrar a un terreno neutral.

Cuando la situación es inversa y es el potencial cliente quien traspone el umbral, esto revela en forma simbólica una actitud de interés por parte del cliente.

Es importante remarcar aquí que los comportamientos exteriores (movimientos de trasponer el umbral), reflejan estados interiores del individuo: "Traspongo el umbral, entonces *tengo un estado interior predispuesto* para la compra o, por lo menos, para escuchar la argumentación."

Los comportamientos exteriores también pueden producir estados interiores o, por lo menos, influir en ellos.

Es importante, entonces, que tanto el vendedor como la organización a la que pertenece tengan en claro los ámbitos territoriales en los que se desenvuelve la venta, a fin de facilitar la consecución de los objetivos.

Tomemos por caso la significación que ha tenido la transformación de los almacenes, antiguamente equipados con un mostrador que separaba al cliente del vendedor dividiendo territorios, en los modernos autoservicios, en los que el cliente *se introduce en el territorio del vendedor* y genera en sí mismo un *estado interior que lo predispone para la compra.*

Encontramos un sinnúmero de ejemplos en este sentido:

- el desarrollo de oficinas de ventas inmobiliarias en las que no se aprecia la división que traspasa la situación de "exterior" con la interior
- la definición de las vidrieras de exposición en las que el exterior (terreno del cliente), y el interior (terreno del vendedor), no tienen demarcación; o más aún, se preparan de tal manera que, después de una simple mirada a sus atractivos y aspectos destacados, el posible cliente se encuentra repentinamente en el interior (terreno del vendedor).

Estos puntos de contacto iniciales con el cliente tienen precisamente este objeto y si bien en muchos casos se producen en forma intuitiva, es conveniente definir explícitamente, a fin de lograr su correcta instrumentación.

Es muy importante respetar el espacio, ya que cuando una persona se siente invadida (incluso en los casos de aglomeraciones), adopta una posición hostil y de intranquilidad.

Irrumpir en un espacio personal puede ser una práctica errónea de un directivo que pretenda, por ejemplo, presionar a un empleado valiéndose de su autoridad, lo que muestra también cuán absurdo sería para un vendedor utilizar este método al tratar con un cliente.

Naturalmente, hay que tener en cuenta que tampoco se debe estar en una zona más alejada de lo que corresponde, ya que esto puede hacer que la otra persona se sienta molesta, no preste atención o crea que no le damos importancia.

Para finalizar, debemos recordar que las distancias zonales y los modos de comportarse de cada persona varían según los factores culturales de la comunidad y el grupo social donde se educó.

b. Lo que nos dicen los gestos

"El mundo es una enorme montaña de gestos animados. Todas las personas del planeta usan sus manos, cabezas y cuerpos para comunicarse de una forma expresiva", señala Roger Axtell[28].

*"El novelista que escribe que un personaj*e aplastó con rabia el cigarrillo o se rascó la nariz pensativamente, *está valiéndose de un folclore compartido del gesto",* dice Flora Davis[29].

La gente recibe en gran proporción, a través del subconsciente, imágenes de sus interlocutores derivadas de sus gestos.

Cuando calificamos a alguien como perceptivo o intuitivo, en general nos estamos refiriendo a su capacidad para leer las claves no verbales de otra persona.

[28] Axtell Roger E., *Gestos*, Editorial Iberia, Barcelona 1993.

[29] Flora Davis, *La comunicación no verbal*, Alianza Editorial, 1989.

Cuando decimos que tenemos el "pálpito" de que alguien nos ha mentido, queremos decir en realidad que, tal vez en nuestro plano subconsciente, hemos registrado que el lenguaje de su cuerpo no coincide con lo que nos ha dicho con sus palabras.

Sabemos que el lenguaje de las palabras es escaso, y que es precisamente el lenguaje no verbal el que verdaderamente construye las relaciones humanas, ya que las palabras representan menos del 10% del mensaje.

Si bien las posibilidades de recibir información de otra persona sin verla son múltiples —a través de teléfono, de la radio, de la red Internet—, la comunicación queda seriamente limitada por la carencia de elementos no verbales.

Al analizar el comportamiento de las diferentes colectividades que integran las ciudades cosmopolitas, se observa que los gestos revelan el origen étnico de un individuo, ya que cada cultura posee sus movimientos corporales distintivos.

Albert Scheflen dice que a veces el estilo del movimiento se confunde con los rasgos físicos. Cuando decimos que alguien parece francés o inglés, lo que queremos decir es que se mueve con la elegancia de un francés, o con la manera discreta de un inglés.

Cada cultura posee su propio estilo de movimientos corporales característicos, con un sentido preestablecido, y transmiten el mismo mensaje: un claro ejemplo es el gesto con el que representamos el sueño, inclinando la cabeza y apoyando la mejilla sobre una mano.

Ekman, uno de los estudiosos de este tema, piensa que existen gestos universales pero que también hay otros, como los que representan el suicidio, que están firmemente determinados por la cultura.

En la Argentina, el suicidio se gesticula llevándose la mano en forma de pistola a la sien, mientras que en Japón se realiza la pantomima de abrirse el vientre mediante el *hara-kiri.*

Cuando una persona gesticula, se da cuenta sólo periféricamente de que lo hace. Sin embargo, puede estar expresando muchísimas emociones.

En cada encuentro el hombre adopta diferentes posturas: para hablar, para escuchar, para dar órdenes, para interrogar, para dar

explicaciones, etcétera. Se ha descubierto incluso que los movimientos corporales coinciden con los ritmos del discurso.

Muchos de nosotros creemos que hablamos más con la palabra que con los gestos. Sin embargo, éstos son una expresión directa de nuestro origen étnico, estilo personal, carácter y emociones.

Recordemos que cuando hablamos del lenguaje de los gestos estamos hablando de comunicación, es decir, del ingrediente sustancial de todo proceso de negociación y venta.

Lo que interesa, como parte de la formación de un vendedor o un negociador, es tener presente que el lenguaje no verbal pertenece al conjunto comunicacional integrado de cada individuo.

Hall resume en diez, los diferentes sistemas primarios de actividad humana destinada a comunicarse, destacando que el lenguaje verbal es solamente uno de ellos.

Por su parte, Ruesch y Kees analizan no menos de siete sistemas diferentes: apariencia personal y ropa, gestos o movimientos deliberados, acción casual, huellas de acción, sonidos vocales, palabras dichas, palabras escritas. De ellos, solamente dos utilizan las palabras.

Consideremos aspectos específicos, como por ejemplo el papel de las comunicaciones no verbales en una entrevista de trabajo, en los comerciales de televisión o, si hablamos de vínculos, en el que establece un paciente con su médico, o una madre con su hijo.

Y por supuesto, en las relaciones comerciales, específicamente en aquellas que se vinculan más directamente con la situación de negociación y ventas.

Una cuidadosa observación, sobre todo en una mesa de negociaciones, permitirá detectar la "congruencia"

comunicacional, ya que existen gestos involuntarios o inconscientes, difíciles de controlar por los individuos, que pueden ser indicios a tener en cuenta para saber "algo más" acerca del interlocutor ante el cual nos hallamos.

Dentro del tema "Lo que nos dicen los gestos", pasamos a destacar algunas observaciones sobre gestos puntuales.

- *El rostro*

El hombre es capaz de controlar su rostro y utilizarlo para transmitir mensajes. En él también se refleja su carácter, ya que las expresiones habituales suelen dejar huellas.

La mayoría de las personas saben fingir una expresión alegre, triste o enojada, pero lo que no saben es cómo hacerla surgir súbitamente, cuánto tiempo mantenerla o hacerla desaparecer.

Paul Ekman, quien ha experimentado durante casi cincuenta años sobre el rostro, concluyó que las expresiones faciales son indicadores claros de ciertas emociones básicas y que existen expresiones universales.

Tras estudios comparativos entre diferentes culturas llegó a la conclusión, que puede parecer obvia pero no lo es tanto, de que los hombres de todo el mundo ríen cuando están alegres o quieren parecerlo, y fruncen el ceño cuando están enojados o pretenden estarlo.

Esto confirma lo que dijimos en un principio: si bien muchas de las expresiones no verbales están determinadas por la cultura de la cual forma parte el individuo, hay otros gestos que son universales.

Para uno de esos estudios comparativos tomó fotografías de rostros que mostraban expresiones básicas: alegría, sorpresa, temor, furia, tristeza, asco, y las mostró a personas oriundas de diferentes culturas.

La mayoría coincidió, casi todas las veces, en su apreciación

de las fotos, incluso los miembros de una tribu de cultura neolítica de Nueva Guinea que estuvo aislada del resto del mundo hasta hace escasos años.

- *Los ojos*

El comportamiento ocular es una de las formas más sutiles del lenguaje corporal.

Aun cuando el contacto visual sea breve, es mucho lo que transmite. Los estudios han demostrado que el movimiento de los ojos también regula la conversación.

Durante el intercambio de palabras, el movimiento ocular proporciona "señales" que indican al otro interlocutor cuándo será su turno para hablar. Este descubrimiento fue realizado por Adam Kendon, un médico inglés.

Las señales visuales cambian de significado según el contexto. Un individuo puede expresar muchas cosas mediante el movimiento de sus ojos. Si mira mucho hacia otra parte mientras escucha, indica que no coincide con lo que el otro le dice.

Si mientras habla vuelve los ojos hacia otro lado, denota que está inseguro de lo que expresa. Si mira a la otra persona mientras la escucha, indica que está de acuerdo o que simplemente le presta atención. Si mientras habla mira fijamente al interlocutor, demuestra que está muy seguro de lo que dice.

De todos modos, para juzgar el comportamiento ocular no se puede aplicar un código único, ya que también está determinado por la personalidad del individuo y la situación o grupo social en el que se encuentra.

Sin embargo, los estudios realizados denotan que cuando a una persona le agrada otra, es probable que la mire más frecuentemente que lo habitual y que sus miradas sean también más prolongadas.

A la mayoría de los seres humanos les resulta más fácil decir "me gustas" con el cuerpo, especialmente con los ojos, que con palabras.

Así como los movimientos oculares pueden transmitir actitu-

des y sentimientos, también expresan la personalidad; algunas personas miran más fijamente que otras.

Asimismo, la persona que se encuentra turbada o disgustada trata de evitar la mirada de las otras; inclusive, aquellos individuos que no están siendo sinceros en su argumentación, desvían la mirada notoriamente.

Otro determinante de importancia del comportamiento ocular es la pertenencia sexual: al parecer, las mujeres miran más que los hombres y mantienen la mirada por más tiempo.

Los hombres, por su parte, intensifican el tiempo de la mirada cuando escuchan, mientras que las mujeres lo hacen cuando son ellas las que hablan.

Entre los hombres, igual que entre los animales, la manera de mirar refleja frecuentemente la jerarquía social. En general, el animal dominante disfruta de un mayor espacio visual. Se observó que cuando un mono líder capta la mirada de un subordinado, éste baja la vista o mira hacia otro lado; a tal punto, que cada vez que dos monos cruzan la mirada y uno de ellos la desvía, los investigadores confirman qué jerarquía de dominio le corresponde a cada uno.

- Las manos

Los gestos de las manos, aunque muchas veces son ignorados, comunican y contribuyen a esclarecer los mensajes emitidos mediante las palabras. También revelan emociones.

Observemos la siguiente clasificación:

Gestos ilustrativos

Son aquellos que complementan y acompañan el lenguaje verbal. Dependen de la cultura de pertenencia y, por lo tanto, se aprenden socialmente. Entre ellos podemos distinguir:

Ilustrativos apuntadores: señalan un objeto o persona con el dedo estirado y apuntando.

Ilustrativos espaciales: señalan el tamaño con las manos: "así de grande".

Ilustrativos cinetográficos: por ejemplo, los que aprueban un postre frotando la zona del estómago.

Ilustrativos ideográficos: aprueban o desaprueban ideas o hechos, mediante gestos prototípicos como los de levantar el pulgar en signo de aprobación.

Gestos reguladores

Son aquellos que regulan una conversación a través de diversas señales. Por ejemplo:

> Si alguien quiere hacer uso de la palabra, las señales con las que exteriorizará ese deseo pueden ser toser, moverse, abrir la boca.
> Y, refiriéndonos específicamente a las manos, levantar una de ellas, o agitar ambas, son gestos característicos de esta situación.

Gestos adaptadores

Son gestos personales ritualizados. Es el caso de quienes se muerden las uñas, se acarician el rostro, manipulan objetos mientras hablan, etc.

Gestos señaladores

Son gestos involuntarios que expresan sorpresa, satisfacción, contrariedad, entre un sinfín de emociones. Al ser incontrolables, transmiten con mayor sinceridad los sentimientos de la persona que las propias palabras (por ejemplo, el vendedor que afirma que

su producto no tiene fallas y es de la mejor calidad, mientras se cubre la boca).

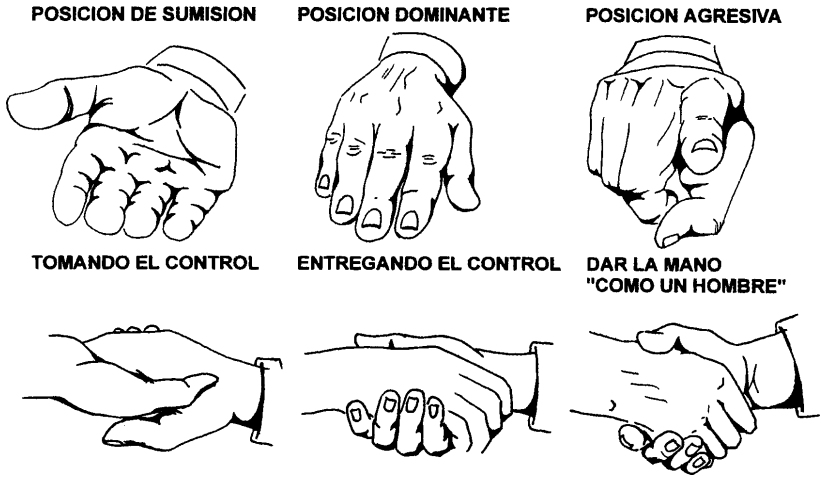
Gestos emblema

Son gestos simbólicos codificados y generalizados en ciertas culturas: entre otros, llevarse el dedo a la sien para indicar locura, expresar victoria con dos dedos abiertos, referirse al dinero frotando los dedos índice, medio y pulgar.

La postura de las palmas abiertas hacia arriba comunica franqueza y honestidad. Es posible que este no sea el único signo que debamos tener en cuenta para estar seguros en una situación determinada, pero sí es una señal importante.

Abrir las palmas de las manos y colocarlas hacia arriba al hablar con un interlocutor, facilita la predisposición de este último a deponer cualquier resistencia a la comunicación. Saber esto es muy útil para los vendedores, siempre que se tenga en cuenta que este gesto deberá ser congruente con el resto de los mensajes, verbales y no verbales, que simultáneamente se estén enviando.

La palma hacia abajo transmite autoridad: el mensaje se recibe como una orden; en cambio, la palma hacia arriba implica un gesto de humildad que nunca será percibido como amenaza.



La palma cerrada con el dedo apuntando se percibe como uno de los gestos más agresivos, sobre todo, si al mismo tiempo se golpea la mesa al ritmo de las palabras.

En cuanto a los apretones de manos, existen situaciones puntuales que merecen destacarse, ya que revelan mucho acerca de nuestros interlocutores, según afirman los autores consultados.

Por ejemplo, cuando alguien da la mano apuntando la palma hacia abajo indica voluntad de control, de dominio sobre el otro. Es muy común en las personas autoritarias, que buscan al interlocutor en una situación de inferioridad.

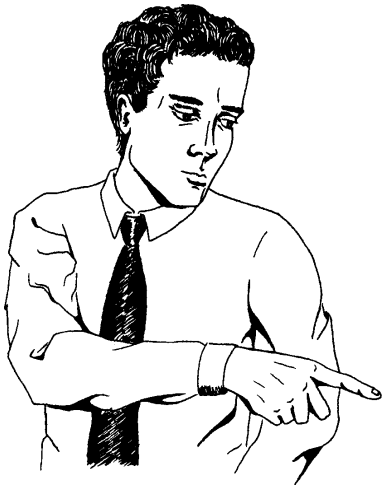
Posiciones de las manos

Los gestos de las manos, sobre todo los saludos, comunican y contribuyen a esclarecer los mensajes emitidos mediante las palabras. Veamos los siguientes:

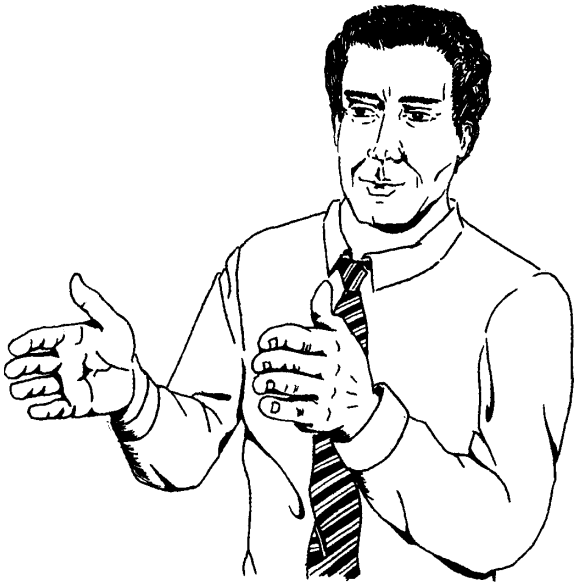
- **Gestos ilustrativos**

Son aquellos que complementan y acompañan el lenguaje verbal. Dependen de la cultura de pertenencia, y por lo tanto, se aprenden socialmente. Entre ellos podemos distinguir:

Ilustrativos apuntadores: señalan un objeto o persona con el dedo estirado y apuntando.



Ilustrativos espaciales: señalan el tamaño con las manos: "así de grande".



Ilustrativos cinetográficos: por ejemplo, el gesto con que se aprueba un postre frotando la zona del estómago.

Ilustrativos ideográficos: aprueban o desaprueban ideas o hechos, mediante gestos prototípicos como los de levantar el pulgar en signo de aprobación.

Gestos señaladores

Son gestos involuntarios que expresan sorpresa, satisfacción, contrariedad, entre un sinfín de emociones. Al ser incontrolables, transmiten con mayor sinceridad los sentimientos de la persona que las propias palabras (por ejemplo, el vendedor que afirma que su producto no tiene fallas y es de la mejor calidad, mientras se cubre la boca).

La postura

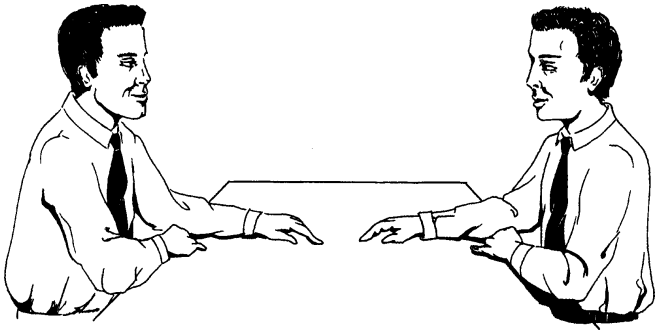
Es la "clave" no verbal más fácil de descubrir. Los cambios de postura acompañan el lenguaje de las palabras.

Albert Scheflen descubrió que las personas suelen imitar las actitudes corporales de los demás y denominó a este hecho posturas congruentes.

Observó que dos personas que comparten un mismo punto de vista, como por ejemplo dos amigos que están conversando sobre un tema en común, suelen sentarse de la misma manera, como si se tratara de una imagen reflejada en un espejo.

La postura "dice" mucho. Es fácil detectar, en una negociación por ejemplo, quién está a favor de quién antes de que cada uno hable, mediante la observación de las posturas. Por ejemplo, cuando una persona está por cambiar de opinión, probablemente emitirá una señal reacomodando la posición de su cuerpo.

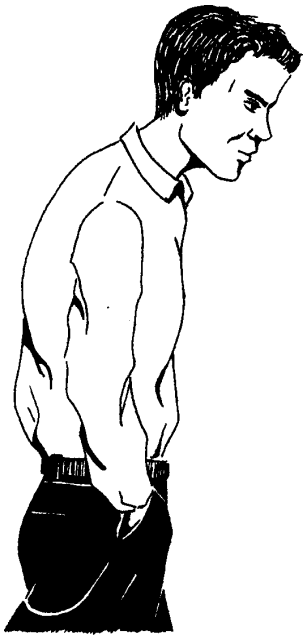
La congruencia puede relacionarse también con el estatus. Las personas que comparten una determinada posición social suelen compartir una postura similar, excepto cuando es muy significativo el cambio de roles, por ejemplo, profesor y alumno, jefe y secretario.



Cada uno tiene una forma personal de moverse, de controlar su cuerpo cuando está sentada, de pie o caminando. Asimismo, las que pertenecen a un mismo círculo se pueden reconocer a la distancia por su forma de caminar o de pararse.

También la postura habla de la historia individual. Los problemas personales suelen "incrustarse" en la postura corporal.

Los psicólogos han observado que el cuerpo cambia cuando las personas atraviesan un largo período depresivo. Dejan de caminar en forma erguida y sus hombros se encorvan bajo el peso de sus problemas.



Cuando la depresión desaparece, la postura se mantiene debido al cambio que sufren los tejidos y la musculatura. Esto, a su vez, puede hacer que la persona continúe sintiéndose deprimida.

En cambio, sostiene la medicina psicosomática, si el cuerpo logra redisciplinarse y recuperar su postura normal, esto contribuirá a mejorar también las condiciones psíquicas.

La postura también revela la actitud, los sentimientos de una persona en relación a las que lo rodean.

Durante un famoso juicio realizado en Estados Unidos (el de "Los Siete de Chicago"), el abogado defensor formuló una protesta formal sobre la postura del juez, que durante el alegato del fiscal se inclinaba hacia adelante, sumamente atento, pero durante la defensa se echaba hacia atrás, como si estuviera en desacuerdo o desentendiéndose de la exposición.

Del mismo modo, cada cultura considera que ciertas posturas son correctas o incorrectas: lo que en una sociedad es signo de buena educación, puede resultar de mal gusto en otra.

Los ritmos corporales

Los especialistas en cinesis descubrieron que, en forma sutil, el cuerpo se mueve al compás de su discurso. También descubrieron que el que escucha se mueve al compás del relato del que habla, aunque no sea notorio; ese fue el comienzo del estudio de la "sincronía interaccional".

Se trata de una especie de ritmo compartido que, según los especialistas en esta ciencia, es el cimiento sobre el que está edificada la comunicación humana. Sirve para indicar a la persona que habla que realmente la están escuchando.

De todos modos, estos científicos aclaran que sus hallazgos todavía deben ser considerados tentativos, ya que hasta el presente no hay pruebas en términos experimentales o estadísticos que los avalen.

Aparentemente, las personas sincronizan entre sí no porque

prevean el esquema del discurso sino por una reacción inmediata, semejante a un reflejo.

Una pregunta que escuchamos con frecuencia es: ¿Se puede fingir el lenguaje del cuerpo? La respuesta es no, porque la falta de congruencia con las palabras se detecta fácilmente.

Por ejemplo, como veremos más abajo, las palmas a la vista se asocian con la honestidad, pero cuando el simulador abre las palmas hacia afuera y sonríe mientras dice una mentira, seguramente habrá otros gestos que un observador experimentado podrá captar, descubriendo esta falta de sinceridad.

En muchos casos se simula deliberadamente el lenguaje del cuerpo para ganar ventajas, como por ejemplo, en los concursos de belleza o desfiles de modelos, en los que cada participante estudia cómo debe moverse para causar la impresión que desea.

Sin embargo, como el lenguaje corporal puede fingirse sólo durante un corto lapso, llegará el momento en que el cuerpo comience a emitir señales independientes de la acción consciente.

El llamado "carisma" de los políticos no es otra cosa que una gran capacidad para fingir el lenguaje corporal, con el fin de hacer creer a los electores lo que están diciendo.

Lo difícil de mentir es que el subconsciente actúa en forma automática e independiente de nuestra mentira verbal, así que el lenguaje del cuerpo nos delata. Por eso se descubre tan fácilmente a la gente que no está acostumbrada a mentir, porque su cuerpo envía hacia el exterior señales contradictorias.

En cuanto a la postura, caminar con la cabeza levantada, el mentón hacia adelante y las manos, palma con palma (no las muñecas ni el brazo), tomadas detrás de la espalda, denota un gesto de superioridad y seguridad. El individuo en cuestión se siente muy relajado, seguro y hasta autoritario adoptando esa posición.

En este sentido, cabe destacar que es usual observar a los vendedores realizando antesala con el brazo tomado por detrás, en una clara demostración de nerviosismo, lo cual es propicio para la lectura no verbal de un cliente astuto.

Por su parte, los gestos de manos en la cara son muy reveladores, en particular de actitudes contradictorias con respecto a lo que se manifiesta verbalmente. Por ejemplo, taparse la boca es un gesto típico relacionado con la incongruencia. La mano cubre la boca y el pulgar se aprieta contra la mejilla, aunque a veces la boca se tapa con un dedo o con el puño. En otras, se disimula mediante una tos.

En general, este gesto demuestra que lo que se dice es mentira. Pero también puede significar demostración de desacuerdo, cuando quien lo realiza es alguien que está escuchando la promoción de un producto en un discurso o en una conferencia.

Gestos de evaluación.

La próxima vez que usted tenga la oportunidad de presentar una idea ante un grupo de personas, obsérvelas cuidadosamente mientras expone y notará algo fascinante. La mayoría de los miembros del grupo, si no todos, se llevará una mano a la cara y comenzará a hacer gestos de evaluación.

Cuando usted termine la exposición y pida opiniones sobre lo que ha dicho, cesarán los gestos de evaluación. Una mano irá a la barbilla y comenzará a repasarla. El gesto de acariciarse la barbilla es señal de estar tomando una determinación.

Cuando se pide a los oyentes que tomen una decisión y se observa que los gestos de evaluación han cambiado por los correspondientes a tomar decisiones, los movimientos siguientes indicarán si éstas son positivas o negativas.

El vendedor sería un irresponsable si hablara en el momento en que un cliente comienza a acariciarse el mentón, cuando se le ha pedido que decida sobre la compra. La mejor estrategia es la observación atenta de sus gestos, porque ellos le indicarán cuál es la decisión que ha tomado.

Por ejemplo, si se echa hacia atrás en el asiento y cruza los brazos y las piernas después de haberse acariciado el mentón, está diciendo: No.

Sería conveniente, entonces, volver sobre los puntos principales de la argumentación, antes de que el cliente confirme oralmente la negativa y se pierda la venta.

Gestos de aburrimiento

Todos conocemos la sensación de vacío que se siente cuando el interlocutor habla poco y se queda sentado, mirando. Por suerte, si hace algunos gestos llevando la mano a la mejilla o al mentón, podremos tener un indicio de cómo va el asunto.

Cuando el que escucha comienza a apoyar la cabeza en la mano, está dando señales de aburrimiento que se tornan evidentes si trata de sostenerla pesadamente. El grado de aburrimiento está en relación directa con la fuerza con que el brazo y la mano están sosteniendo la cabeza.

Desacuerdo.

Cuando se inicia una negociación y el cliente se cruza de brazos, es razonable suponer que hemos dicho algo con lo que no está de acuerdo, por lo que sería en vano continuar en la misma línea de argumentación, aunque la otra persona exprese verbalmente que coincide con nosotros.

El objetivo debe ser, entonces, averiguar la causa del cruce de brazos, y provocar un movimiento de la persona hacia una posición más receptiva, al mismo tiempo que variamos la argumentación.

La actitud hace que se produzcan los gestos y si los mismos persisten es porque dicha actitud no se modifica. Un método sim-

ple y efectivo para cambiar un gesto del otro es alcanzarle un libro, una lapicera, algo que lo obligue a liberar los brazos para tomar el objeto.

En las situaciones de venta no es conveniente efectuar la presentación del producto hasta que no se detecte por qué el cliente cruzó los brazos o, en todo caso, hasta que no desbloqueemos la comunicación con alguna argucia que le haga descruzarlos.

7. Congruencia y eficacia

Todo mensaje emitido es una expresión de estados internos, que se manifiestan a través de un conjunto de signos, tanto visuales como auditivos y cinestésicos.

Si hay coherencia entre estos signos se transmite una imagen de autenticidad y sinceridad. Todos los mensajes son coherentes entre sí. Los gestos de la persona apoyan su discurso, y la expresión de la cara y las manos refuerzan su contenido: *hay congruencia*.

A la inversa, si el contenido del discurso se contradice con el tono de voz y/o con los gestos que lo acompañan, se produce un malestar en la comunicación: *hay incongruencia.*

Casos contradictorios

- El político que estudia y memoriza la impostación de gestos para acompañar discursos.
- La sonrisa comercial de una afabilidad obligada.

Se trata de acciones que, a pesar del esfuerzo de impostación, generan mensajes incongruentes, que finalmente producen un efecto negativo.

Es por ello que el trabajo de hacer congruente las expresiones debe dirigirse más bien a la causa (el estado interno), que al efecto (expresiones verbales, visuales o cinestésicas).

Las incongruencias pueden ser simultáneas, cuando se pro-

ducen mensajes contradictorios a un mismo tiempo, o secuenciales, cuando la contradicción se verifica en mensajes emitidos en distintos momentos de la conversación.

No menos importante que cuidar la coherencia de todas nuestras manifestaciones, es aprender a detectar las incongruencias en nuestro interlocutor.

Obtención y disponibilidad de congruencia

Situación de recurso y anclaje

Existen comportamientos que surgen automáticamente en determinados contextos, como sensaciones de estrés, temor, nerviosismo. Si bien originalmente dichos comportamientos pudieron tener justificación, no necesariamente son apropiados para otros contextos.

Esto revela la existencia de condicionamientos que podemos aprovechar para provocar estados interiores convenientes a partir de informaciones visuales, auditivas y/o cinestésicas que nos ayudarán a remitirnos a situaciones positivas y a manejar adecuadamente determinadas situaciones.

Esta metodología de puesta en recurso, que ya abordamos anteriormente, se denomina *anclaje*.

Se trata de un fenómeno de asociación entre una información y un estado interior, que se desencadena a partir de aquélla.

En realidad, tenemos permanentemente anclajes de todo tipo, aunque en muchos casos los registremos en forma inconsciente.

Por ejemplo, cuando observamos una fotografía del verano pasado en la playa, revivimos situaciones seguramente placenteras, que constituyen un anclaje que modifica en buena medida nuestro estado interior presente.

Seguramente ya estaremos anticipándonos a la siguiente reflexión en el sentido de que, modificando anclajes, podremos modificar los comportamientos de respuesta (ante el cambio de estado interior), sin perder la congruencia requerida para la efectividad de la comunicación.

El objetivo pasa entonces por aprovechar la metodología del anclaje en dos sentidos:

- autoprovocarnos estados propicios
- provocar en el interlocutor anclajes determinados.

En situaciones de venta o de negociación, es importante manejar con solvencia la práctica de la calibración y anclaje, por cuanto es posible su empleo como herramienta fundamental en la conducción de la comunicación.

Tal es el caso de la utilización de preguntas que ineludiblemente generen respuestas positivas o hablar de cosas agradables, para generar una buena predisposición en el interlocutor.

EJEMPLO 1

Como ya hemos visto, de la observación del cliente y su entorno pueden surgir datos sobre su familia, su profesión, la pertenencia a algún club, etcétera.

Esta información permitirá iniciar una entrevista de venta con un tema a partir del cual el cliente "ablandará" la estructura defensiva natural que se levanta ante situaciones desconocidas.

EJEMPLO 2

Comenzamos la entrevista averiguando sobre quién nos relacionó.

Esto quiere decir quién, del entorno del cliente, le informó a él sobre el producto, o nos informó a nosotros sobre su interés en el mismo.

De esta manera incorporamos, desde el comienzo, un nivel de trato del cliente hacia nosotros similar al que éste le dispensa a la persona que nos ha presentado.

Cualquier gesto o cambio en el tono de la voz refleja un anclaje.

Recordarlos con exactitud es importante, para hacer resurgir nuevamente estados interiores similares.

Existen básicamente tres tipos de anclajes:

- *Anclaje visual*

Se verifica cuando la precipitación de determinados estados interiores surge a partir de la visualización de situaciones, gráficas o fotografías.

La publicidad televisiva es uno de los medios que utiliza intensamente este tipo de anclaje, a partir de la exhibición de imágenes agradables que se busca asociar a los productos.

En el caso de los vendedores, es importante la consideración de determinados anclajes que influyen tanto en el potencial cliente co

mo en ellos mismos; por ejemplo, "verse y ser visto" con muy buena presencia y ropas adecuadas.

Hay un ejemplo interesante para considerar, que es la venta telefónica. En estos casos es aconsejable, aunque no se tenga físicamente enfrente al cliente, contar con un ámbito desde el cual se observen elementos de anclaje visual positivo que evoquen situaciones agradables.

El cliente, por su parte, captará en su subconsciente ciertos decibeles comunicacionales que relacionará con la apariencia del vendedor, aunque no lo vea. Esto se explica por el hecho de que un vendedor transmite en forma integral, globalmente, aunque utilice solo un canal.

- *Anclaje auditivo*

El anclaje auditivo se vincula con las asociaciones que se realizan a partir de sonidos y vocalizaciones. Es interesante observar cómo ciertas preguntas provocan sensaciones positivas en el cliente y le generan un estado interior bien predispuesto.

Ejemplo: vendedores a domicilio de productos para oficina nos relatan que es usual que en las empresas que visitan, los llamen y reconozcan por el nombre del producto que venden.

Esta asociación puede ser aprovechada inteligentemente en futuras presentaciones, usando ellos mismos el nombre del producto vinculado fuertemente a su presencia. De esta manera se induce un estado positivo en el cliente, que se deriva del aspecto humorístico del procedimiento.

- *Anclaje cinestésico*

El anclaje cinestésico más usado en situaciones de venta y negociación es el apretón de manos, forma social obligada en la introducción, y poco usada para mejorar la relación de ventas.

La calidad de la sensación táctil que provoca conduce a estados interiores de aceptación o rechazo del vendedor, e incluso a través de él se lo asocia con el producto.

El anclaje cinestésico se logra también a partir del registro de sensaciones táctiles y hasta olfativas, que se vinculan con la visión de situaciones determinadas.

Por ejemplo, si usted le pregunta a un cliente cómo hace para ponerse en forma para afrontar con coraje y optimismo un nuevo día, y él le contesta que con un "rico y aromático café", evidentemente tenemos aquí un anclaje kinestésico muy claro.

En definitiva, lo que estamos haciendo es adaptar nuestro ser o provocar en otros situaciones voluntariamente seleccionadas, utilizando las experiencias mentalizadas para experiencias reales.

8. Acompasamiento

Las sensaciones relacionadas con los territorios de seguridad y de inseguridad se reiteran, de una forma simbólica y a nivel

subconsciente, en la mayor o menor familiaridad gestual que se produce entre los interlocutores.

Así es como se logra una comprensión recíproca superior cuando se produce una familiarización con los términos, conceptos o gestos, a partir del acompasamiento.

Algunas formas de aumentar la familiarización y comunicación a través de las conductas gestuales son las siguientes:

- *Acompasamiento de la postura*

Una vez que logramos una adaptación cómoda a la distancia adecuada para cada interlocutor, es aconsejable tomar una postura que acompase con el mismo en relación directa o cruzada.

- *Acompasamiento implica repetición discreta de la postura.*

También son válidos acompasamientos más distantes, como repetir el cruce de piernas con el cruce de brazos o movimientos determinados de una mano con similares gestos realizados con el pie.

En el estudio de los gestos, es importante tener en cuenta la significación individual de cada uno de ellos.

- *Acompasamiento de los movimientos*

Se trata de reflejar la gestualidad del interlocutor acompañando sus expresiones con similares gestos, tratando de que este reflejo no sea interpretado como burla. Esto implica acompasar discretamente, y cuando ello sea posible, con gestos indirectos.

- *Acompasamiento de la respiración*

Este acompasamiento está indicado para casos especiales, debido a los riesgos de mala interpretación, ya que la respiración, como acto reflejo, es una función inconsciente que pasa inadvertida por la contraparte. Respirar al mismo ritmo implica hablar también al mismo ritmo, sentir al mismo ritmo, en definitiva, vivir al mismo ritmo.

- *Acompasamiento de la voz*

Acompasar la voz implica reflejar el ritmo, volumen y tono de la del interlocutor. Es también uno de los reflejos más difíciles de notar, por cuanto el otro no tiene exacta conciencia del sonido que emite; por lo tanto, un acompasamiento de parte nuestra en este sentido, es prácticamente imposible que sea descubierto.

El acompasamiento de la voz es absolutamente fácil luego de reflejar el ritmo de la respiración, por cuanto aquélla depende de ésta.

- *Acompasamiento del sistema representacional*

El sistema representacional se refiere a las experiencias subjetivas, en términos sensoriales, que se reflejan en la utilización selectiva de palabras que las describen o de mensajes no verbales.

Los sistemas representacionales o agrupamientos terminológicos se vinculan directamente con los accesos visuales; es decir, los mensajes no verbales se repiten en los verbales, los cuales pueden ser considerados para definir las respuestas.

Esto significa que, cuando un cliente o interlocutor emplea palabras visuales: *observo que..., mire tal situación..., en relación a los colores..., si lo observamos desde otro punto de vista...,* u otras

expresiones similares, naturalmente debemos responder dentro del mismo canal de comunicación: *vea usted..., si lo viésemos desde este ángulo...,* etcétera.

La misma consideración es válida cuando nos *encontramos ante un interlocutor auditivo o cinestésico*

Este tipo de acompasamiento puede parecer complicado, pero no lo es tanto: el desarrollo de nuestras capacidades de observación y, fundamentalmente, la práctica cotidiana harán que lo realicemos casi "sin darnos cuenta" al enfrentarnos a un diálogo de ventas o negociación.

Ésta ha sido una apretada síntesis de las herramientas que consideramos más importantes para apoyar la práctica del *MÉTODO DE COMUNICACION RELACIONAL.*

Soy consciente de que podríamos profundizar mucho más estos conceptos, incluso agregar otras técnicas tan importantes como las consideradas.

Sin embargo, el espacio es un límite y además "hagamos camino andando".

No quiero quitarles la "satisfacción derivada del proceso de encontrar los satisfactores".

Términos clave de la Unidad 3

Comunicación relacional
Bucle de la comunicación
Orquesta comunicante
Interpersonal
Intrapersonal
Detección
Sistemas de representación comunicacional
Personas visuales
Personas auditivas
Personas cinestésicas.
Comunicación no verbal

Distancias zonales
Posturas pesonales
Congruencia
Anclaje comunicacional
Acompasamiento

Elabore su mapa mental de la Unidad 3

Autoevaluación de la Unidad 3

1. Describa su concepto respecto de la relación entre comunicación y venta.

2. ¿Qué quiere decir "orquesta" comunicante?

3. Describa tres frases diferenciando el concepto de contenido y relación.

4. ¿Qué significa comunicación intrapersonal?

5. ¿Cómo diferencia usted a una persona visual de una cinestésica?

6. Confeccione un listado de diez palabras visuales, diez auditivas y diez cinestésicas diferentes a las planteadas en el material escrito.

7. Confeccione un listado de diez frases auditivas, diez visuales y diez cinestésicas.

8. Una vez analizado el capítulo que trata el tema de las distancias zonales, practique con diferentes personas de su entorno (familiar, laboral y social) y cambiando distancias de conversación evalúe las variaciones comunicacionales que ha podido detectar.

9. De la misma manera practique con cinco gestos diferentes, por lo menos, y relate la experiencia.

10. Confeccione un listado de diez anclajes comunicacionales propios y descríbalos.

11. Realice tres prácticas de acompasamiento (de diferente tipo) ante diferentes personas y relate la experiencia.

Elabore su mapa mental del Módulo 2

Elabore su mapa mental de todo el material

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, Michael, *El vendedor de élite*, Marcombo, Barcelona, 1994.

ÁLVAREZ, Ramiro J., *Encontrarse a todo trance*, Gaia, Madrid, 1994.

ANDREAS, Connirae & Steve, *Corazón de la mente*, Cuatro Vientos, Santiago de Chile, 1991.

ANDREAS, Connirae & Tamara, *La transformación esencial*, Gaia Madrid,1995.

ANDREAS, Steve & Connirae, *Cambia tu mente para cambiar tu vida y conserva el cambio*, Gaia Madrid, 1994.

BAGLEY, Dan S. y REESE, Edward J., *Mas allá de las ventas*, Granica, Buenos Aires,1992.

BAINES, John, *El desarrollo del mundo interno*, Auyantepuy, Madrid,1986.

BANDLER, Richard, *Use su cabeza para variar*, Cuatro Vientos, Santiago de Chile,1994.

BANDLER, Richard y GRINDER, John, *La estructura de la magia*, Volumen I, Lenguaje y terapia, Cuatro Vientos, Santiago de Chile,1980.

BAUMGARTNER, Antonia Nemeth, *Macrometanoia*, Sudamericana, Providencia,1994.

BODEN, Margaret A., *Inteligencia artificial y hombre natural*, Tecnos, Madrid,1984.

BROOKS, William T., *Niche selling*, Irwin, 1992.

CAMERON-BANDLER, Leslie, *Soluciones*, Lidiun Buenos Aires,1994.

CATHCART, Jim, *Relationship Selling*, Perigee, New York,1990.

CAYROL, Alain y SAINT PAUL, Josiane de, *Mente sin límites*, Robin Book, Barcelona,1994.

CHAPMAN, Elwood N., *Entrenamiento básico en ventas*.

CHERNOV, Carlos, *Anatomía humana*, Planeta, Buenos Aires,1993.

COHEN, Herb, *Todo es negociable*, Planeta, Buenos Aires,1990.

COLAIACOVO, Juan Luis, *Técnicas de negociaciones*, Macchi, Buenos Aires,1994.

CORRALES, José, *La gestión creativa*, Paraninfo, Madrid,1991.

CORRONS, Luis, *Cómo vender a medida particularizando la oferta*, Deusto, Bilbao.

CRIQUI, Pierre Louis y MATARASSO, Eric, *Cómo llegar a ser un maestro de la negociación*, Granica, Buenos Aires,1991.
CUDICIO, Catherine, *Cómo vender mejor con la PNL*, Granica, Buenos Aires,1991.
CUDICIO, Catherine, *Cómo comprender la PNL*, Granica, Buenos Aires,1991.
CUDICIO, Catherine, *PNL y comunicación*, Granica, Buenos Aires,1992.
DE BONO, Edward, *Conflictos*, Sudamericaria-Planeta, Buenos Aires,1985.
DE MENTHON, Sophie, *Saber vender*, Granica, Buenos Aires,1992.
DEPRÉ, Tara, *El arte de la negociación*, Atlántida, Buenos Aires,1989.
ELÍAS, Joan, *Organización atenta*, Gestión 2000, Barcelona,1994.
FISHER, Roger y URY, William, *Sí ¡De acuerdo!*, Norma,1985.
FOURNIS, Yves, *La red de ventas*, Eada Gestion, Barcelona,1993.
GAWAIN, Shakti, *Visualización creativa*, Aletheia, Buenos Aires,1986.
GAZZANIGA, Michael S., *El cerebro social*, Alianza, Madrid,1993.
GERULA, Ricardo Luis, *Momentos de lucidez*, Cristal, Buenos Aires,1991.
GERULA, Ricardo Luis, *Nuestros sentimientos*, Cristal Buenos Aires,1992.
GERULA, Ricardo Luis, *Pensamientos, actitudes y salud*, Cristal, Buenos Aires,1992.
GRINDER, John y BANDLER, Richard, *De sapos a príncipes*, Cuatro Vientos, Santiago de Chile,1991.
GRINDER, John y BANDLER, Richard, *Trance Fórmate*, Gaia, Madrid,1993.
HANAN, Mack, *La venta consultiva*, Norma, Bogotá,1985.
HISRICH, Robert D. y JACKSON, Ralph W., *Selling and Sales Management*, Barron's,1992.
HOPKINS, Tom, *Dominando el arte de vender*, Lasser Press D.F.,1983.
HUTTIG, Jack, *Psicoanalice sus ventas*, Edamex D.F.,1986.
JOHNSON, Kerry L., *Selling with NLP*, Nicholas Brealey Pub, London,1994.
JUBAK, Jim, *La máquina pensante*, Grupo Zeta, Barcelona,1993.
KARRASS, Gary, *¡Trato hecho!,* Atlántida, Buenos Aires,1989.
KIRBY, Tess, *El gerente que sí puede*, Norma, Bogotá,1990.

LAWSON, Jack, *Endorfinas*, Obelisco, Barcelona,1993.
LE POOLE, Samfrits, *Nunca aceptes un "no" por respuesta*, Deusto, Bilbao.
LIDSTONE, John, *La formación y puesta al día de vendedores*, Deusto, Bilbao.
LONGIN, Pierre, *Agir en leader avec la Programmation Neuro Linguistique*, Dunod, París,1993.
LOWEN, Aexander, *Bioenergética*, Diana D.F.,1993.
MADDUX, Robert B., *Cómo negociar con éxit*o, Gruopo Iberoamérica D.F.,1992.
MANDINO, Og, *Una mejor manera de vivir*, Diana D.F.,1990.
MANDINO, Og, *El vendedor más grande del mundo*. Segunda Parte, Vergara, Buenos Aires,1990.
MARINA, José Antonio, *Teoría de la inteligencia creadora*, Anagrama, Barcelona,1994.
MARTÍNEZ-FREIRE, Pascual F., *La nueva filosofia de la mente*, Gedisa, Barcelona,1995.
MASLOW, Abraham, *La personalidad creadora*, Kairós/Troquel,1991.
MIR PIQUEIRAS, Juan B., *La venta domiciliaria*, Diaz de Santos, Madrid,1994.
NIERENBERG, Gerard I., *Principios fundamentales de la negociación*, Sudamericana, Buenos Aires,1984.
NIERENBERG, Gerard I., *El negociador completo*, Espasa-Calpe, Pamplona,1991.
NIERENBERG, Gerard I., *El arte de negociar*, Estudio Cariola Sanz, Buenos Aires,1993.
O'CONNOR, Joseph y SEYMOUR, John, *Introducción a la Programación Neurolinguística*, Urano, Barcelona,1992.
O'CONNOR, Joseph y SEYMOUR, John, *Training with NLP*, Thorsons,1994.
PATTY, C. Robert, *Manejo de vendedores*, Diana D.F.,1987.
PEEL, Malcolm, *Improving your communication skills*, Kogan Page, London,1995.
PERAZZO, Roberto, *De cerebros, mentes y máquinas*, F.C.E., Buenos Aires,1994.

PERROTIN, Roger y CHANTAL, Victor, *Mieux acheter avec la PNL*, D'Organisation,1994.

POLLAN, StepbenM. y LEVINE, Mark, *The total negociator*, Avon, NewYork,1994.

POPPER, Karl y R. Eccles, John C., *El yo y su cerebro*, Labor, Barcelona,1993.

PORTNOFF, Andre-Yves y GAUDIN, Thierry, *La revolución de la inteligencia*, I.N.T.I. Buenos Aires,1988.

PRIGOGINE, Ilya y STENGERS, Isabelle, *Entre el tiempo y la eternidad*, Alianza Universidad Buenos Aires,1992.

QUOIST, Michel, *Triunfo*, Lumen, Buenos Aires,1989.

REDFIELD, James y ADRIENNE, Carol, *La novena revelación: guía vivencial*, Atlántida, Buenos Aires,1995.

RETIVOFF, Tatiana y TORO-LIRA, Ernesto, *Cambiar adentro... cambiar afuera*, Mandala, Madrid,1994.

RIBEIRO, Lair, *El éxito no llega por casualidad*, Urano, Barcelona,1993.

RIBEIRO, Lair, *La comunicación eficaz*, Urano, Barcelona,1994.

RIBEIRO, Lair, *La prosperidad*, Urano, Barcelona,1994.

ROBBINS, Anthony, *Poder sin límites*, Grijalbo D.F.,1988.

ROBBINS, Anthony, *Controle su destino*, Grijalbo, Barcelona,1992.

ROTHMAN, Tony, *Instant physics*, Byron Preiss, New York,1995.

SARAYDARIAN, Torkom, *La gloria oculta del hombre interior*, Kier, Buenos Aires,1989.

SATPREM, *El crepúsculo de los hombres*, Edaf, Madrid,1991.

SCHIFFMAN, Stephan, *Closing Techniques*, Bob Adams,1994.

SCIENTIFIC AMERICAN, *Mind and brain*, W.H. Freeman, New York,1993.

SILVA, José y BERND, Ed jr., *El poder de la venta. El método Silva*, Vergara, Buenos Aires,1992.

SMITH, C.U.M., *El cerebro*, Alianza, Madrid,1987.

STRAUS, Roger A., *Potenciación de la mente creativa*, Mirach, Madrid,1991.

TOCQUET, Robert, *Biodinámica del cerebro*, Tikal, Gerona,1994.

WILDER, Claudyne, *Cómo vender sus ideas productos y servicios*, Parainfo, Madrid,1991.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA GENERAL

ASHBY (1965), *Introducción a la Cybernétique.* Dunod, París.

Roger E. AXTELL (1993), *Gestos.* Editorial Iberia, Barcelona.

Gregory BATESON (1980), *Mind and Nature.* Bantam Books, New York.

BERNE (1993), *¿Qué dice usted después de decir hola?* Grijalbo.

William BYGRAVE (1989), "The entreprenuership Paradigm (I), A philosophical look a its research Methodologies", en *Entrepreneurship Now and then.* Baylor University, otoño.

Stephen COVEY, *Primero lo Primero.* Editorial Paidós.

Robert B. DILTS, Todd EPSTEIN y Roberto W. DILTS (1992), *Tools for Dreamers: Strategies for Creativity and the structure of Innovation.* Metapublications, Cupertino, California, USA.

Flora DAVIS (1989), *La comunicación no verbal.* Alianza Editorial.

GRINDLER y R. BANLER, *The Structure of Magic.* Vol I, Palo Alto (California).

Edward T. HALL (1966), *The Hidden Dimensión.* Doubleday y Co., Nueva York.

Eric JANTSCH (1983), *The Self-Organizing Universe.* Simon and Schuster, New York.

Erich JANTSCH (1980), The Self-Organizing Universe. Oxford Pergamon Press, 1980.

K H. PRIBAM (1963), *Reinforcemente Revisited: A structural view in Symposiun and Motivation.* Universidad de Nebraska.

KORZYBSKI, *Selections from Science and Sanity.* International Non-Aristotelian Library, Nueva York.

Thomas S. KUHN (1970), *The structure of Scientific Revolutions.* Chicago, University of Chicago Press, 2nd enlarged edition.

Néstor BRAIDOT (1996), *Marketing Total.* Editorial Macchi, 5a Edición.

O'CONNOR y SEYMOUR (1992), *Introducción a la Programación Neurolinguística.* Ed. Urano.

Ilya PRIGOGINE (1983), *Order 0ut of Chaos.* Bantam Books, New York,.

Peter SENGE (1995), *La Quinta Disciplina en la práctica, Estrate-*

gias y Herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Editorial Granica, Barcelona, España.

Peter SENGE (1992), *La quinta disciplina, El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.* Brijalbo, Barcelona, España.

J. WATZLAWICK, BEAVIN et D. JACKSON (1993), *Teoría de la comunicación humana.* Herder.

Karl WEICK (1979), *The social Psychology of organization.* Random House, New York.