

COMUNICACIÓN ESTRATEGICA

ESTRATEGICA

Mi reino por una pizza. . . .

Durante el año pasado tuve la oportunidad de dictar, en el ámbito de la Universidad de Belgrano, una serie de seminarios sobre "Comunicación" dirigido a profesores de diferentes carreras y asignaturas. La experiencia interdisciplinaria fue sencillamente fascinante, tanto por el alto nivel intelectual y académico de los inscriptos como por la calidad humana de los mismos, lo que permitió lograr, desde el vamos, un clima de camaradería excepcional.

Dentro de este ámbito de comodidad y placer, que nos permitió a todos conocer y conocernos un poco más, aprender a aprehender fue algo muy simple.

Varios profesores me sugirieron que pensara en la posibilidad de escribir durante la temporada de receso "algo" sobre comunicación estratégica. Si bien esto es una clara muestra del alto nivel de masoquismo de nuestros académicos- los que ya tuvieron que sufrir algunos textos míos- la idea me sedujo, pero no tenía idea ni cuando ni como ni por donde empezar; hasta que una noche entre las noches sucedió algo que se transformo en el disparador.

La iluminación, lo que los budistas llaman el Nirvana, puede darse de cien maneras diferentes, **aunque** no son excluyentes entre si. A veces a través de una meditación profunda, otras por una irrupción sin antecedentes previos aparentemente (como sostiene el budismo zen) otras por repetición de mantras y otras, frente a unas simples ganas de comer pizza.

Esa noche estaba realmente en paz conmigo mismo y con el universo, casi en estado alfa, así que había decidido quedarme en casa y pedir una pizza delivery. En principio fue sencillo, casi infantil. Tome uno de esos imanes publicitarios, de los que no pueden faltar adosados a la heladera de alguien que vive en un mundo globalizado, y marque el número telefónico.

Lo mío era simple, solo quería una pizza a la napolitana, así de sencillo. Después de que el número telefónico marcado sonara varias veces, apareció una voz femenina, sumamente seductora, que susurro:

-Usted se ha comunicado con "El Sultán de la Pizza", en un instante lo atenderemos.

Pasaron unos segundos y volvió el mensaje "usted se ha comunicado con "El Sultán de la Pizza", en un instante lo atenderemos". Luego de escuchar una media docena de veces el mensaje del "Sultán. . .", un humano, sexo femenino (o al menos eso parecía) se oyó en línea:

-Buenas noches, "El Sultán de la Pizza", en que puedo ayudarlo.

Casi asombrado respondí:

-Buenas noches, quiero encargar una pizza a la napo. . .

-¿Cual es su numero de teléfono?

Como seguía sorprendido no se me ocurrió otra cosa que decírselo, a lo cual respondió:

-Un momento por favor.

Y entonces, apareció una musiquita que duro unos segundos -a decir verdad unos cuantos segundos- hasta que fue interrumpida por otra voz humana, esta vez masculina (al menos eso parecía):

-“El Sultán de la Pizza”, ¿en que puedo servirlo?

-Mire, yo estaba hablando con una señorita, porque quiero encargar una pizza a la napo. . .

-Un momento por favor.

Y volvió a aparecer la musiquita hasta que al rato, rato largo, regresó la voz de aquella señorita:

-Ah, usted no es cliente porque no lo encuentro en la computadora, así que debe ser la primera vez que llama.

-Si, efectivamente, es la primera vez.

-Bien, cual es su nombre.

Solo atine a decirle:

-Leonardo.

-¿Y su dirección?

Y simplemente, le di mi dirección.

-Permitame un segundo que lo cargo en la base de datos.

Entretanto, volvía la musiquita. A esta altura de los acontecimientos ya no tenía demasiado claro si estaba tratando de conseguir una pizza o si estaba por acceder a un viaje en el trasbordador espacial. Esta vez la musiquita fue interrumpida por una voz masculina, entre bajo y barítono:

-“El Sultán de la Pizza”, en que puedo ayudarlo.

-Mire, hace un ratito que trato de encargar una pizza a una señorita que me atendió, a quien le di mis datos los cuales estaba cargando en su base de datos. Realmente lo que yo quisiera es encargar una pizza a la napo. . .

-¿Quién lo atendió, Silvia o Marta?

-¡Y yo que se, no se presentó!

-A ver, espere un segundo.

Y así volvió la musiquita, un largo rato, pero la paciencia siempre da sus frutos, y una voz femenina apareció en línea:

-Buenas noches, usted se ha comunicado con “El Sultán de la Pizza”, en que puedo servirle.

-Mire, eh, hum, eh, mi nombre es Leonardo y hace un largo rato que trato de hablar con usted, ya le di mis datos, ya los cargo en su base de datos, y quisiera, si no es mucha molestia, encargar una pizza a la napo. . .

-Ah no, usted debe haber hablado con Marta, yo soy Silvia, espere que le paso.

Y dale con la musiquita, hasta que. . .

-¿Leonardo?

-Siiiiiiii!, jese soy yo!

-Bien ya estamos, soy Marta, ¿que quiere encargar?

-Solo una pizza a la napo. . .

-¿A la piedra o media masa?

-Mire, una pizza. . . media masa.

-¿Grande, mediana o chica?

-Y. . . mediana.

-También tenemos pizzetas.

-¡Ah, que bien!

-Y tenemos la promoción fin de semana que viene con una grande de fugazzeta, con seis empanadas y gaseosa grande o cerveza, ¿que le parece?

-Mire, me parece bien, pero yo solo quiero una pizza, mediana, media masa y a la napo. . .

-Ah, mire Leonardo, se me paso ofrecerle que a partir de ayer tenemos la nueva pizza canchera, con morrones y anchoas, que puede acompañarla con . . .

-Marta, yo le agradezco, pero realmente lo que quiero es simplemente una pizza a la napo. . .

-Recuerde Leonardo que esta en promoción la docena de empanadas salteñas que vienen con. . . .

Y así fue como decidí salir a caminar por las callecitas de Buenos Aires, que, viste tienen ese que se yo. Cene milanesa con papas fritas, de la pizza a la napolitana mejor ni hablar. Que suerte vivir en el siglo XXI, la era de las comunicaciones, hoy podemos hablar con todo el mundo: al espacio o con un submarino nuclear sumergido a tres mil metros de profundidad. Me maravilla todo lo que podemos lograr con la actual tecnología, trasplantes, clonación, viajes ínter espaciales... ¡que bárbaro! casi todo.

Eso sí, por su salud mental, nunca se le ocurra una de esas noches de fin de semana cuando se encuentre en paz, casi en estado alfa, en equilibrio con el universo, acercarse a la heladera, tomar alguno de esos imanes publicitarios y marcar el número que figure en él. Simplemente para cuidar su salud mental. Mucho menos, intente tratar de encargarse una pizza a la napo. LITANA.

. . . "¿Nos hemos sentado alguna vez muy quietamente con los ojos cerrados, observando el movimiento de nuestro propio pensar?

¿Hemos observado como trabaja nuestra mente? O mas bien ¿se ha observado nuestra mente a si misma mientras opera, solo para ver lo que son nuestros pensamientos, nuestros sentimientos, para ver como miramos los árboles, las flores, los pájaros, como miramos a la gente, como respondemos a una sugestión o como reaccionamos a una idea nueva?.

¿Hemos hecho esto alguna vez? ¿Lo han hecho ustedes? Si no lo han hecho, se están perdiendo muchísimo. Saber como trabaja la mente de uno, es un propósito básico de la educación".

Jiddu Krishnamurti.
"El Propósito de la Educación".

De mapas y territorios

Hace décadas, Martín Heidegger, sostenía que el lenguaje es "la morada del ser", y que nuestras historias estructuradas en el lenguaje son como los edificios que cobijan al hombre.

Aunque no se reconozca apriorísticamente, la comunicación es una de las más básicas y vitales necesidades humanas después de la supervivencia física. Aún para alimentarse, nuestros antepasados, debieron entenderse y cooperar unos con otros puliendo de esta forma, poco a poco, la comunicación interpersonal.

El homo sapiens es por definición un animal gregario y lingüístico; vive dentro de las redes del lenguaje y no hay manera que pueda salir de ellas. Por consiguiente, la mayoría de los conflictos humanos son de origen comunicacional, y por ello, es que uno de los pilares en que estructuramos este libro es la premisa de que **no se puede no comunicar**.

Comunicación es un término que cubre casi cualquier tipo de interrelación con otros, más allá del tenor y situación del mensaje.

Cuando nos referimos al lenguaje estamos diciendo comunicación, más allá del lenguaje hablado, más allá de la palabra escrita. Nos referimos a estos, pero incluimos también lo gestual, la percepción y a los filtros que hacen a esta última tanto de orden físico-psicológico como históricos-sociales.

Parafraseando a una de las principales alumnas de Lacan, Françoise Dolto, "todo es lenguaje". Desde que el niño nace es introducido en el mundo del lenguaje. Este le otorga una definición, una consistencia, cierta identidad y una imagen de sí mismo. El hombre se constituye, entonces, mediante el lenguaje donde: palabras, silencios, posturas y gestos serán, pues, solo significantes.

Para nuestra relación con los demás usamos, sin darnos cuenta, todos los sentidos. No ver a alguien, no entenderse con aquel, no gustarme mi compañero, sentirme tocado por una actitud, llenarse los ojos de lágrimas, tener el estómago revuelto, sentir a alguien en la piel, constituyen algunos simples ejemplos de la importancia del esquema corporal de los significantes usados para entrar o no en relación.

El hombre es un animal social e histórico, pero no nace social e histórico, se hace social e histórico, y aunque esto pueda parecer un juego de palabras, lo importante es que el hombre se hace, y este hacerse se produce **en y a través** del lenguaje.

Las formas como actuamos y conferimos sentido a la vida se sustentan tanto en la historia como en las prácticas vigentes de la comunidad a la que pertenecemos. Nos constituimos dentro y a partir de discursos históricos, por lo cual, si queremos conocer al individuo, debemos conocer **esos meta relatos** a partir de los cuales se realiza.

De hecho, el entorno tiene en el hombre un papel mucho más importante que en otras especies. El contacto con los demás, debido a sus experiencias, codifica sus neuronas y sus sinapsis comenzando así a diseñar su propio mapa de ruta.

El enfoque sistémico es el reconocimiento de que el comportamiento humano es modelado por la estructura del sistema al que pertenece el individuo y también, por la posición que ocupa dentro del sistema. Por consiguiente, cuando la estructura del sistema cambia, puede esperarse también que cambie el comportamiento cultural. De esta forma, lo que se hizo alguna vez puede no volver a hacerse, y lo que parecía imposible en el pasado puede volverse posible. De hecho, la historia de la humanidad esta colmada de estos casos: recordemos que el hombre es el **único animal originariamente original**. Todo esto dentro de las tramas del lenguaje.

Como podrá comprender el lector, sostenemos que la comunicación humana es mucho más que la mera trasmisión de información. La enorme cantidad de filtros que poseemos, tanto individuales como colectivos, tanto heredados como adquiridos, nos podría llevar a la conclusión de que la comunicación es realmente casi un imposible. . . casi. Pues, no obstante desde hace milenios lo venimos haciendo algunas veces bien y otras no tan bien.

Un bebe llega al mundo con un potencial extraordinario; su sistema nervioso, ya dispuesto en una inmensa red de comunicaciones, se adaptara y modelará al contacto con su entorno cultural. Ha heredado un potencial genético que se transformará en un potencial de energía para actuar. De esta forma armará aquel mapa personal al que nos referíamos, el cual será sensiblemente diferente a sus congéneres y, estas diferencias, serán el origen de las dificultades comunicacionales con los demás.

Desde ya, cuando los mapas coinciden se establece una buena relación, pero cuando divergen los obstáculos pueden ser grandes.

Vamos aprehendiendo en muchos casos automatismos para responder a determinadas demandas y quedamos, entonces, prisioneros en una coraza de esos automatismos ignorando nuestras capacidades.

La elección de estrategias ante las demandas es el origen de la identificación del individuo y, las modalidades de pensamiento son también modalidades de aprendizaje.

Este libro, cuyo fin es abordar la conflictiva de la Comunicación Estratégica, tratara de exponer algunas ideas para mejorar su calidad de vida desde la comunicación interpersonal, recuperar recursos, fijar objetivos en forma mas clara y aumentar sus potencialidades, todo desde el punto de vista del Coaching y la Programación Neurolinguística.

Es que estamos convencidos que llegó el momento de salir de las jaulas académicas en que, en mayor o menor grado, nos hemos formado a través de décadas. Si sostenemos que la comunicación es una danza es hora de comenzar a bailar, pero sumando. En el último de los casos es un tema bíblico: quien comparte el pan, divide, quien comparte conocimiento, multiplica. Bien, lo invitamos a multiplicar juntos.

Aprender como funciona nuestro cerebro, como procesa las informaciones y como las trasmite al mundo es, sin lugar a dudas, una conquista de un valor inestimable para nuestra vida. La comprensión de los mecanismos que activan la comunicación nos permitirá

identificar comportamientos y actitudes que serán de gran ayuda para conseguir excelencia en todos los ámbitos en que actuemos.

La utilización de técnicas descubiertas y utilizadas por la Programación Neurolingüística abren puertas a la comunicación estratégica, a la conquista de nuevas posibilidades para acrecentar nuestra capacidad de aprendizaje, potenciar nuestra creatividad y, fundamentalmente, para recuperar recursos.

¿QUÉ ES LA REALIDAD?

Se ha debatido mucho y desde hace siglos que, en la naturaleza, no hay un triángulo exacto, ningún círculo perfecto, ninguna elipse rigurosa. Así, por ejemplo, están cumplidas solo las leyes de Kepler en las trayectorias planetarias, ya que resultan algunas desviaciones susceptibles de medición aproximada.

De hecho se pensó que estas pudieran ser un límite a la validez de lo matemático dentro del movimiento espacial real. Surge, en un principio, la idea de la relación platónica, según la cual, la elipse pura es la forma ideal a la que tiende el movimiento de los cuerpos en el espacio pero sin poder alcanzarla.

Vaya problema, pareciera que lo real es entonces el reino de la imperfección y lo ideal el de la perfección.

Este ejemplo de las leyes de Kepler es aplicable a un sinnúmero de situaciones, desde los más altos y complicados casos académicos hasta los simples y cotidianos de nuestras vidas.

Desde hace más de dos milenios, en el pensamiento metafísico, se abrió la oposición con respecto a la existencia aparte de la esencia. Para Platón hay un existir *para sí* de las formas esenciales; según Aristóteles no ocurre en ninguna parte más que en lo *real*. Pero ambos conocían el proceso para percatarse de ellas y que hay que partir del caso real, el primero en la reminiscencia de la idea de lo percibido y el segundo en la posibilidad de descubrir lo universal en lo singular.

Pero, ¿que es realmente la realidad? ¿Es eso que está allí, frente a mis ojos?

Durante la primera Guerra Mundial un oficial de caballería polaco fue víctima, con todo el pelotón a su cargo, de un gran contratiempo. Contaba el grupo con un mapa del terreno del campo de batalla y, en el momento más álgido del combate, cuando debieron ir a la carga contra el enemigo, se encontraron a pleno galope bloqueados por un río que no figuraba en el mapa. . . el resultado: simplemente lamentable. Pero el oficial logró sobrevivir y con el pasar de los años se convirtió en el fundador de la Semántica General. Korzybski, nombre del personaje en cuestión, jamás olvidaría aquel día de su vida y, su escuela de pensamiento, se basa en uno de sus principales preceptos al igual que la PNL: ***“el mapa no es el territorio.”***

Lo que estamos diciendo es que nuestra percepción de la realidad -del territorio- no es precisamente la realidad, sino una representación

-o mapa- de ella. ¡Vaya problema!

Para aprehender la realidad solo disponemos de nuestros sentidos, los cuales, en mayor o menor grado, están genéticamente determinados, con lo cual, nuestras percepciones están limitadas, sumamente limitadas.

Por otro lado, nuestros sentidos pueden engañarnos ya que son susceptibles de error, con lo cual podemos llegar a afirmar que nuestra representación del mundo no es la realidad sino **nuestra representación de la realidad**.

Si continuamos desarrollando esta postura podríamos llegar a deducir que nuestros problemas y limitaciones no están en la realidad sino en la representación de ella. Dentro de los denominados filósofos estoicos, Epicteto, quien viviera en la segunda mitad del siglo I, tuvo un papel importante, entre otras cosas, por sus largas conversaciones con el emperador Adriano, a quien trataba de mostrarle que había diferentes maneras de ver el mundo. Dentro de los pensamientos de este filósofo, destaco ahora el que considero que derrama luz sobre el tema que estamos tratando: . . . "No es lo que ha sucedido lo que molesta a un hombre, dado que lo mismo puede no molestar a otro. Es su representación sobre lo sucedido", postulado que, dos mil años después, sigue manteniendo su vigencia. Pero volvemos a la pregunta: ¿que es entonces lo real? De hecho no sabemos como son las cosas realmente, solo sabemos como las vemos, oímos, sentimos, es decir como las interpretamos, vivimos, pues, en mundos interpretativos. La verdad es entonces la pretensión de que las cosas sean como decimos. Nuevamente: ¡vaya problema!

Volvamos por un momento a aquel mapa del joven oficial Korzybsky: el mapa estaba incompleto ya que, en su representación, faltaba el río, tal vez otros detalles más. Del mismo modo que con los mapas geográficos, algunos modelos representan la realidad en forma mas clara. Haciendo una analogía con la cartografía es evidente que cuanto mas preciso, detallado, sea el mapa del mundo de una persona, se podrá elegir más rutas para llegar a destino, tendrá más opciones, existirá la posibilidad de escoger -cosa que no es poco- lo cual resultará imposible si nuestro mapa es demasiado sucinto. Cuanto más numerosas sean las posibilidades que ofrezca nuestro modelo de la realidad, mas oportunidades tendremos de alcanzar nuestros objetivos.

Un mapa de la realidad satisfactorio, es un modelo del mundo que ofrece un abanico de opciones.

“ . . . La fusión de horizontes que ocurre en el entendimiento es el real logro del lenguaje. . . la naturaleza del lenguaje es uno de los interrogantes mas misteriosos sobre los que el hombre puede reflexionar. El lenguaje esta tan extrañamente cerca de nuestro pensamiento y cuando opera es un objeto tan minúsculo, que parece escondernos su propio ser. . . ”

Hans Gadamer.

DEL ENTORNO.

Si algo diferencia al hombre del animal es que el primero se caracteriza por lo que Luckmann llama la “apertura al mundo”. Los animales son poseedores de un sistema de instintos altamente desarrollados y eso, por un lado, los hace sumamente efectivos y, por otro, esclavos de un ambiente específico para sobrevivir.

Cada especie esta preparada para desarrollarse en un hábitat determinado y, fuera de él, su supervivencia es difícil o imposible. Sus órganos y sistemas están especializados, es decir, son específicos para responder a estímulos de su entorno. La mayoría de los animales muestran algo axial, como una atadura regional a medios muy concretos, y una acomodación a los mismos.

Pero el homo sapiens es un ser expuesto a un mundo más amplio y abierto a todo tipo de estímulos. Su organismo no responde a un hábitat específico y si bien, en un primer momento, el mundo le puede resultar sumamente hostil, logra sobrevivir en cualquier medio y comunicarse **con y en él**. De hecho, el hombre es el único animal que puede modificar significativamente su entorno, de transformarlo para él, de cambiar la naturaleza en algo útil para sus fines, lo que Hall llama la dimensión cultural. “No hay humanidad natural”, la cultura es la segunda naturaleza humana creada por y para él y la única en la que puede vivir.

El hecho es: que el hombre es un ser no especializado y tiene que transformar el mundo vivir en él; con lo cual, este animal que llega a la vida aparentemente tan desvalido, tiene una doble tarea: por un lado debe descubrir su entorno, el cual se le presenta como un gigante desconocido, y apropiárselo, y por otro lado debe hacerse a si mismo y armar una serie de sistemas sobre los que tenga dominio. Y ambas

tareas debe hacerlas a la vez, para ello, tiene una capacidad propia de la especie: la de aprender a aprehender.

Ya hemos hablado de las limitaciones para comprender el mundo que nos rodea, a los otros, a la realidad en general, también como cada uno va armando su propio mapa y fundamentalmente que “no se puede no comunicar”.

Como decía mi abuela “ya tenemos harina, huevos, agua, manteca . . . pues es hora de hacer la torta”. A veces me parece que todos tenemos los elementos para realizar la torta y, sin embargo, la mayoría se queda solo con los ingredientes. Pues bien ¡vamos a cocinar!

Comunicarse es tener y compartir ideas, sentimientos, acciones con los demás, es generar acción común. Y en nuestra comunicación con el universo, nuestro estado emocional, nuestras creencias, nuestros filtros, nuestros estilos de elección, entre tantas variables serán decisivos.

El lenguaje es un arma poderosísima que crea realidades y en estas **realidades creadas** transcurre nuestra vida. Recordemos que la realidad que uno experimenta es “su” realidad, el mapa no es el territorio. Esto nos lleva a hacer una distinción entre afirmación y evaluación. La afirmación sobre un hecho determinado puede ser verdadero o falso, por ejemplo mientras escribo estas líneas esta lloviendo, si aceptamos esta evidencia consideramos esta afirmación como verdadera. Evaluar, en cambio, implica un nivel de subjetividad que no encontramos en la afirmación. El evaluar significa fundamentalmente explicar y la explicación sustituye al hecho, es lenguaje y por consiguiente esta cargado de todas aquellas variables que exponíamos algunos renglones atrás.

Nuestros pensamientos generan emociones que a su vez generan en nosotros un comportamiento. Con lo cual emociones e interpretaciones coexisten, viven tan próximas que esta relación biunívoca se transforma en decisiva en nuestra manera de vivir. Como plantea Ribeiro: uno nunca sabe si tiene opiniones o si las opiniones lo tienen a uno.

Vivir en mundos interpretativos implica alto nivel de subjetividad, entonces me planteo que es la realidad sino otra cosa de lo que quiero que esta sea. Así puedo comenzar a entender que mi entorno - con todo lo que el término implica- es percibido de manera diferente por distintas personas, y esto es condición necesaria- pero no suficiente- para lograr una comunicación eficaz con los otros.

Otra condición fundamental es reconocer al otro como un verdadero otro y esto, que parece casi pueril, se da muy poco en las relaciones interpersonales. Debemos aprehender a **escuchar** al entorno.

Al igual que el dios Jano, la comunicación- desde un punto de vista muy elemental- consta de dos caras: el hablar y el escuchar. Con más de dos mil años como antesala, fuimos llegando en occidente al siglo XXI creyendo que el hablar era la parte importante de la comunicación, algo axial como la parte activa- el yang- mientras que el escuchar pasaba a ser la mitad pasiva - el ying-.

De allí que los buenos oradores se posicionaran, mas allá de la esfera en que se desarrollen, en la cúspide de la pirámide. Basta con solo pensar en políticos, empresarios y aún en líderes religiosos.

Pero, desde hace algunos años la escucha se ha convertido en una inquietud importante en las relaciones interpersonales. Peter Drucker, uno de los gurúes mundiales en planificación de empresas, postula que: ". . . algunos ejecutivos piensan que son extraordinarios porque hablan bien y no se dan cuenta que ser extraordinario implica escuchar bien".

Está comprobado que el bajo rendimiento del management se debe a que el manager **no escucha** ni a sus empleados, ni a sus clientes, ni al mercado y recomienda, obsesionarse, con escuchar. De hecho, el hablar efectivo resulta solo cuando es seguido por un escuchar efectivo.

El escuchar da sentido al hablar con lo cual, la escucha, es lo que dirige todo proceso de comunicación. No obstante, las librerías y bibliotecas están abarrotadas de publicaciones sobre el arte de hablar, oratoria, impacto sobre los demás y no existe, casi material sobre el escuchar tal vez, porque suponemos que escuchar, alcanza con solo exponernos a lo que se dice- algo axial como acostarse en la playa a tomar sol-.

Lo que sucede es que el concepto de comunicación ha estado durante demasiado tiempo directamente ligado a la transmisión de información. Esta posición ingenieril de la comunicación que resulta en función a las maquinas -relación transmisión-receptor- no es tan exacta entre los humanos ya que la problemática del escuchar en los hombres es mucho mas compleja, porque los humanos vivimos en mundos interpretativos.

Cuando una maquina envía un mensaje, ésta, no se interesa por lo que significa el mensaje enviado, por ejemplo: si yo sintonizo el televisor y obtengo una buena imagen y un audio claro la comunicación es exitosa, no importa el sentido.

A diferencia, en la comunicación humana, el sentido se torna primordial y es lo constitutivo de la relación.

Por otro lado, solemos pensar que siempre el receptor es capaz de reproducir la información que se le esta transmitiendo. **Nada más errado.** Los hombres carecemos de los mecanismos biológicos necesarios para "escuchar" igual que las maquinas. Como seres vivos somos sistemas cerrados y nuestra propia estructura nos determina más allá del agente externo.

Los seres humanos no contamos con mecanismos que nos permitan reproducir lo que exactamente esta ocurriendo en nuestro entorno: "allá afuera". No vemos los colores, ni escuchamos los sonidos, ni olores mas allá del rango que nos permite nuestro sistema sensorial, el cual es por demás bastante limitado. Las perturbaciones ambientales solo "gatillan" nuestras respuestas dentro del espacio de posibilidades que nuestra estructura psico-biológica permite, es por ello que "la cosa no depende de lo que se entrega sino de lo que pasa con lo que se recibe".

Damos por sentado que lo que escuchamos es lo que se ha dicho, y viceversa, sin preocuparnos por verificar si el sentido que damos a lo escuchado corresponde al que le da quien habla.

Hemos dicho que el mayor porcentaje de conflictos entre las personas es de origen comunicacional y se debe a que no nos damos cuenta que escuchar difiere de hablar. No obstante, volvemos a reiterar: no hay salida de las redes del lenguaje.

Desde ya que, cuando decimos escuchar al entorno no es lo mismo que oír, ya que este es un fenómeno físico-biológico y está asociado a la capacidad de distinguir sonidos en nuestras interacciones con el medio. Escuchar, si bien descansa en el fenómeno de oír, pertenece al dominio del lenguaje.

La diferencia es que cuando escuchamos generamos un mundo interpretativo, y éste, es de tal importancia que es posible escuchar aún cuando no haya sonidos, como ser: escuchar los silencios. Reiteramos, que el lenguaje no solo es un instrumento que descubre la realidad sino también, que el lenguaje, genera acción y, por consiguiente, crea realidades.

Cuando escuchamos a nuestro entorno no somos receptores pasivos de lo que aquel está diciendo, por el contrario, somos activos productores de juicios, de interpretaciones. Cuando escuchamos no permanecemos como observadores neutrales e indiferentes. Como planteaba Heidegger ***"no podemos separar el ser que somos, del mundo dentro del cual somos"***, nos encontramos dentro de una dimensión ontológica de la existencia humana.

Lo maravilloso de esto es que si el lenguaje es, en síntesis, actuar tiene el potencial de modificar el futuro. Y este pequeño detalle es que puede hacer que nuestras vidas se transformen en algo mejor ya que modificar el futuro, implica, modificar mis acciones en ese futuro, mis juicios, mis intervenciones, en último caso, lograr que con los mismos ingredientes la torta de la abuela me salga mejor simplemente porque produjo algunos cambios en la receta original. A veces, modificando un poco, en más o en menos, la cantidad de azúcar o sal, solo con eso, uno logra una torta con un gusto muy diferente. Pues de eso se trata.

Pero este capítulo se trata del entorno, de eso que está "allá afuera", que llama nuestra atención y lo percibimos. Vamos por parte.

La atención es un acto de selección de diferentes objetos de la realidad circundante que inicia el proceso de percepción. Esta puede ser impuesta o voluntaria. La primera resulta de recibir un alto nivel de estímulo o por una acentuada predisposición fisiológica. La voluntaria, en cambio, ocurre cuando de alguna forma existe un interés "intelectual".

Para que el ser humano perciba deben darse ciertas condiciones biológicas ya que solo podemos hacer lo que nuestra biología humana nos permite, no podemos traspasar el límite de nuestras capacidades. Sin la estructura particular de nuestro sistema nervioso y sin los desarrollados sentidos con los que estamos equipados los hombres, careceríamos de la capacidad de ver, oír, hablar etcétera.

Pero si bien la fisiología y la biología son sistemas de regulación y modelado de la conducta humana, los sistemas culturales, a su vez, tienen un peso enorme ya que el hombre es el único animal que ha podido modificar su propio proceso evolutivo.

La dimensión cultural permitió al hombre crear un entorno en el cual desarrollarse y, aunque suene dantesco, este entorno determina, en parte, que tipo de organismo quiere ser. De esta forma el humano se "domesticó a sí mismo" modificando los sistemas de recepción frente a estímulos sensoriales.

Los hombres estamos cautivos de los patrones perceptivos de la cultura en la que estamos insertos y, de allí, que culturas diferentes impliquen mundos sensoriales distintos.

El hombre, a través de milenios, fue ganando y perdiendo cualidades. Nuestros antepasados recolectores y cazadores poseían sentidos más desarrollados que nosotros pues de ello dependía su supervivencia.

Aún dentro de diferentes geografías y culturas algunos patrones perceptivos sobresalen sobre otros. Esto lleva a lo que algunos investigadores denominan "filtración selectiva de los datos sensoriales" donde ciertas cosas se admiten y otras son rechazadas, es decir que existen filtros sensoriales modelados culturalmente.

Al ser el hombre un animal lingüístico, la percepción del mundo que lo rodea viene, en gran parte, programada por el lenguaje ya que el hombre registra y estructura la realidad exterior de acuerdo con su programa lingüístico establecido, el cual amplía la experiencia en el tiempo y en el espacio.

Desde la infancia temprana, el niño percibe su entorno como una masa de formas, colores, texturas, sonidos, temperaturas, olores y cien variables más y, poco a poco, va transformando ese caos en un cierto orden mediante la exploración y el sistema de prueba y error.

Las sensaciones nos introducen en el conocimiento del mundo exterior de ese entorno proporcionando los elementos que se elaboran en fases posteriores de la actividad psíquica. Sensación es lo que ocurre toda vez que un órgano receptor es estimulado, mientras que la percepción es el proceso mediante el cual diversas sensaciones se interpretan y organizan en patrones significativos.

Pero, mas allá de cómo sea el entorno, usamos los sentidos para explorarlo y delimitarlo. Ese entorno es una catarata de sensaciones de lo que solo puedo percibir una pequeña parte que, a su vez, es filtrada por nuestra experiencia, es decir: cultura, lenguaje, creencias, valores, intereses, suposiciones. De allí el concepto de **mapa**, ya que cada uno de nosotros vivimos en parte de acuerdo a lo que **percibimos** de nuestro modelo del mundo.

Sostenemos que la percepción es el proceso de organizar los estímulos sensoriales en patrones significativos e interpretarlos. Esto implica percatarse de los objetos, cualidades, relaciones, mediante los órganos de los sentidos. Algunos tipos de percepción parecen ser el resultado de determinado grado de maduración, es decir, implican un cierto grado de aprendizaje.

Percibir sugiere la existencia de un componente emocional, lo cual traspasa la organización y la interpretación fría de los estímulos sensoriales. Siempre estamos en un estado emocional y, según sea éste, el mundo nos parecerá diferente. De esta manera nuestro estado filtra

lo que escuchamos y, por consiguiente, el significado que daremos a ciertas acciones será diferente si el estado emocional es distinto.

Por ello, si nos interesa escuchar efectivamente debemos acostumbrarnos a observar, en primer lugar, nuestro estado emocional, y luego el de la o las personas con quien conversemos. Por otro lado la conversación misma está permanentemente generando cambios de estado en quienes participan en ella.

Desde ya que nuestra historia personal se reactualiza en la capacidad de escuchar. Nuestra historia abre o cierra nuestra escucha y es uno de los principales filtros cuando nos comunicamos.

La percepción implica el reconocimiento del entorno, recibiendo impresiones que se registran e interpretan acorde al **mapa** del sujeto. Este mapa es por definición altamente selectivo simplificando el mundo para darle sentido, brindándonos por un lado información, a la vez que por otro, deja de lado una parte significativa del entorno.

El mapa, como hemos dicho en reiteradas ocasiones, no es la realidad misma y el mundo, al modo shakespeariano, siempre es más rico que las ideas que tengamos de él.

En síntesis, nuestro conocimiento del mundo es el resultado del modelo que armamos a partir de nuestros receptores sensoriales y de la naturaleza de estos y, en parte, modificable por la cultura en la que interactuemos.

“ . . . los seres humanos, son animales que hacen promesas. . . ”

Nietzsche.

-----.

REPENSAR

Por décadas, triunfar en esta sociedad fue sinónimo de alto posicionamiento, de ganancia significativa de dinero, de obtención de objetos, de aplausos y demás cosas de las cuales podríamos hacer largas listas, lo cual no sería otra cosa que solo describir lo que vemos a nuestro alrededor.

Años vista y con altos costos pagados por generaciones, se empiezan a vislumbrar algunos cambios significativos. Triunfar comienza, atenuadamente, a asociarse con tener mejor calidad de vida, menos stress, más tiempo libre, y comunicarnos mejor con nuestro entorno, con todo lo que ello conlleva.

Ahora bien ¿cuántos estamos preparados para alcanzar esta nueva manera de triunfo? Lo primero que viene a la mente es: ¿cómo mejorar mi calidad de vida cuando las contingencias parecen colaborar para

todo lo contrario? Según mi humilde punto de vista, es probable que las circunstancias en las cuales nos encontramos, en los próximos años, no colaboren absolutamente en nada para mejorar el tema en cuestión, con lo cual, la posibilidad del acceso a ese triunfo va a depender en gran parte de cómo uno se posiciona frente a la vida y al mundo.

Como plantea Castaneda en el Don Juan: "las cosas no cambian, lo que cambia es como uno las mira" y estoy convencido, realmente, que es de esa manera.

Para ello es importante conocer la naturaleza del cambio, por este motivo es que en el capítulo anterior hemos puntualizado el tema del escuchar. El cambio es la dimensión que separa el estado presente del estado deseado, siendo este último el que queremos y el cambio no es más que el medio para lograrlo.

Pocas palabras producen tantas cosquillas como el término "cambio". Algunas personas se estresan menos ante "terremoto", "nos hundimos", o "nos atacan los marcianos", que frente al simple "cambio".

La resistencia al cambio es tan antigua como antiguo es el hombre pero, no es tan caprichosa ni misteriosa como puede aparentar a simple vista y, en parte, es perfectamente entendible. En principio, el cambio, siempre conlleva el surgimiento de amenazas a criterios y normas preestablecidas y tradicionales. Estas normas están estructuradas en tramas de relaciones establecidas por el statu quo, y es por eso que, para poder producir cambios, en general, y en el tema específico de la comunicación, en particular, es necesario poder tener una visión generalizadora es decir, ver totalidades, algo así como poder ver patrones de cambio en vez de fotografías estáticas.

Lo anteriormente mencionado implica un desplazamiento mental, un cambio de enfoque, ver, entender que el todo es más que las partes.

Captar el significado de la metanoia- el tránsito de una perspectiva a otra- es comprender el alcance profundo de este aprendizaje que implica el cambio. Y esta forma, en vez de reaccionar ante el presente o ante sombras del pasado, se proyecta y crea futuro.

Ya hemos hablado de cómo el lenguaje modela la percepción. Lo que se ve, se escucha, se siente, depende en última instancia de cómo uno este preparado para percibirlo. Si se quiere ver interrelaciones en vez de simples resultados de causa-efecto, se necesita un lenguaje de interrelaciones y este lenguaje es el necesario para enfrentar problemas complejos, para transformarlos en simples y lograr el cambio.

Los profesionales más destacados son capaces de detectar la diferencia que marca la diferencia, y esta radica en una visión de totalidad.

Hoy en día, frente a todos los cambios que se suceden hora tras hora, es necesario aceptar el reto de aprender a desaprender viejos modelos, paradigmas y reglas. Hay que descubrir nuevas maneras de ser y hacer. Para ello es condición básica levantar las barreras mentales y creencias disfuncionales que retan energías y detectar nuevos estilos de comunicación a través de las modalidades perceptuales.

En síntesis: percibir el mundo en forma distinta para actuar en él. La comunicación puede generar muros pero también puentes, la comunicación estratégica solo construye puentes.

Esto nos lleva a plantearnos que en vez de poner el énfasis sobre el problema **-cosa muy común-** debiéramos ponerlo sobre el resultado que buscamos.

La era de la sobre información ha llegado trayendo con ella profundos cambios en la forma en como desempeñar nuestra vida en todos los campos. Desde ya, que el cambio como tal siempre existió pero ahora tiene algunos ingredientes sutilmente diferentes. Como ejemplos bastaría con mencionar que ahora el cambio es rápido y discontinuo, aumenta inexorablemente, las opciones crecen constantemente y, como corolario, a forma de frutilla del postre, el tiempo siempre apremia.

Llegamos a un momento de la humanidad en que la velocidad del cambio los seres humanos jamás habían experimentado. Este cambio rápido en exceso, alimentado por cantidades de información cada día mayores, seguirá siendo la característica primordial de esta era. Si esto lo psicotiza un poquito, para tranquilizarlo, le comento que algunos serios estudios aseguran que la cantidad total de información con la que hoy contamos no llega ni al cinco por ciento de la que estará disponible para el año 2010, es decir mañana.

Pero lo interesante es que no es el conocimiento el que produce el cambio sino su aplicación. Y si todo cambia, pues que mejor que acompañar ese cambio para acercarnos a aquel triunfo que hablábamos en líneas anteriores.

En efecto, es posible aprender otra lengua o adaptarse a una cultura diferente a aquella donde nacimos y nos criamos. Esto será- en parte ya es- común para las nuevas generaciones, las cuales pertenecen a un mundo globalizado; pues bien debemos adaptarnos a una cultura nueva, la del cambio constante y acelerado.

Nuestra posibilidad de comunicación se funda en esta capacidad de adaptación y de flexibilidad tanto a nivel de pensamiento como del comportamiento. Para lograr **Comunicación Estratégica**, debemos entender que el otro es un mundo en sí mismo y que debemos descubrirlo al igual que si se tratara de un continente desconocido. Ya hemos visto que cada humano tiene su propio mapa, producto de coacciones sensoriales y culturales y por su historia personal, lo cual lo hace tan único como sus impresiones dactilares.

Pero reconocer estas diferencias es solo una etapa, desde ya que fundamental, porque al admitir este punto de partida nos lleva a preguntarnos sobre los procesos que provocan esas diferencias. Las diferencias están en la base de la construcción de nuestros mapas; la observación del empleo del lenguaje en todas sus manifestaciones puede aportarnos mucha información sobre el mapa de la realidad según lo traduzca nuestro interlocutor.

Los generadores de la Programación Neurolingüística, Grinder y Bandler, se apoyan en los trabajos de Noam Chomsky para definir algunos, que son universales de la experiencia, utilizados para filtrar la

información que recibimos como ser la generalización, la distorsión y la supresión.

La generalización es un proceso por el cual una parte del modelo que una persona tiene en su mapa es separado de la experiencia original. La generalización puede llevar a afirmaciones tales como: "todas las inglesas son rubias".

La supresión es el proceso por el cual prestamos atención selectiva a ciertos aspectos de nuestra representación del universo excluyendo, de esta manera, a otros.

La distorsión es el proceso por el cual podemos producir cambios en nuestra experiencia sensorial, llegando a hacer falsas interpretaciones de la realidad.

Estos tres poderosos filtros de la realidad presentan ventajas y, desde ya, inconvenientes en el sentido de que determinan los límites de nuestro mapa de la realidad, contrarrestando nuestra flexibilidad.

A esta altura considero que podríamos hacer una síntesis: la efectividad de nuestra acción es también función de nuestra capacidad de observar, evaluar y diseñar aquellos espacios emocionales que hacen posible lo que previamente no lo era o, que cierran posibilidades que antes se encontraban abiertas. La comunicación estratégica está en función de las condiciones emocionales- las nuestras y las de los demás- propias de la situación dentro de la cual nos desempeñamos. No existe acción humana que escape a este condicionamiento emocional.

Hemos visto tres universales para filtrar información pero el ser humano es un "gran filtro", con lo cual, vamos a recorrer algunos otros tamices donde seguramente, a medida que el lector avance con la lectura, comenzara a reconocer estos filtros en sí mismo y en personas conocidas.

La Programación Neurolingüística pone algunos de estos filtros en lo que llama estilos de elección. Veamos, los seres humanos somos el resultado de una suma de programas internos. Los estilos de elección generan comportamientos y capacidades pero están basados en creencias y valores que a su vez se fundan en la historia personal de cada uno.

Recorramos los llamados estilos de elección primarios:

Cosas: ¡no se de se queja si tiene de todo! No escucho alguna vez esto, pues bien, este individuo presta atención a los objetos, realiza algo así como un lazo afectivo con las cosas, a veces trata a las personas e ideas como objetos.

Lugar: presta atención al entorno físico, tiene en cuenta paisaje, clima, ambientación, decoración, texturas, colores.

Gente: la atención esta centrada en las personas, los sentimientos y las relaciones. Elige estar con gente.

Actividad: necesita acción, movimiento, se comunica fundamentalmente a través del trabajo.

Información: siempre falta algo por hacer, necesita saber, aprender, recolectar datos, estudiar para pasar a la acción.

Es necesario aclarar que aquí no se trata de hacer un juicio de valores o que un estilo no es mejor que otro, simplemente son filtros que los humanos usamos continuamente. Vamos con un sencillo ejemplo: ". . . llega el marido con dos pasajes sorprendiendo a la esposa.

- Marta, nos vamos una semana al Caribe.

- Carlos, al Caribe, que bárbaro, hace años que tenía tantas ganas,

- Viste tu maridito, la vamos a pasar bárbaro los dos, podemos bucear, nadar, tomar sol, comer de todo, alquilar un jet sky, como si nos fuéramos los dos de luna de miel.

- ¿Cómo, y los chicos, y mamá? ¿No les vas a decir a Javier y Olga?

¿Qué paso? Carlos, como pueden ver, es actividad pura, su estilo de elección primario más notable, Marta, gente, filtra por la gente. Desde ya que el paradisíaco viaje tropical puede transformarse en una odisea similar a la de Ulises, con cíclopes, hechiceras y todo incluido.

Continuemos recorriendo otros estilos de elección.

General: quienes responden a este tipo de estilos, se caracterizan por visiones generales, siendo para ellos relevante los grandes lineamientos, lo más importante, la idea general.

Específico: quienes operan con este estilo de elección, segmentan la realidad en partes pequeñas, con visiones parciales, dando importancia a los detalles, avanzando paso a paso.

Marco interno: estas personas emplean sus propios juicios para tomar decisiones más allá del entorno

Marco externo: quienes tienen este estilo, necesitan la aprobación de otros, piden consejos continuamente y sus decisiones son el resultado del juicio del entorno.

Orientado a objetivos: son personas que piensan en términos de metas a alcanzar, motivados por el logro y la realización.

Alejándose de problemas: en este estilo de elección, los individuos están atentos a lo que debe evitarse, son prudentes y precavidas. Siempre encuentran los obstáculos que pueden aparecer.

Otros estilos de elección, están en relación con la dimensión del tiempo, de allí que hay personas orientadas al pasado, otras proyectándose continuamente al futuro y otras que se encuentran en el presente.

Estos son solo algunos filtros que todos los humanos tenemos en mayor o menor grado, a través de ellos vamos armando nuestros mapas, y por ellos tomamos decisiones, armamos juicios, establecemos nuestras escalas de valores y generalmente por ellos sufrimos.

Conocer entonces como filtramos nosotros y nuestros interlocutores es fundamental para esta danza que es la comunicación. La diferencia entre un neófito y un maestro en cualquier campo, es que el maestro puede detenerse a decirle que es lo que acaba de hacer y como lo hizo. Esto implica percatarse de cómo realiza un acto y ese saber como es lo que nos permite transmitir esa habilidad a los demás.

La capacidad de identificar filtros, habilidades, competencias es decisivo para llegar a la comunicación estratégica.

DE LAS EMOCIONES.

Cuantas veces, sin siquiera saber porque, uno se levanta de la cama en uno de esos días de perro, que no quiere que le susurren ni los buenos días. No obstante, uno parte a desarrollar su día como si todo estuviera fantástico. ¿Como se imagina que le ira con la comunicación? El café le resultara amargo, después de endulzarlo le resultara demasiado dulce, la voz de su secretaria le parecerá desagradable, los papeles que se encuentran sobre el escritorio parecen un caos, y si tiene un poco de suerte lo llamara su suegra para hacerle recordar que el sábado tienen una reunión familiar con sus adorables cuñados, con lo cual deberá suspender los planes de diversión que tenia. Ah, me olvidaba, en diez minutos tiene la reunión de gerentes que, ¡oh casualidad!, se había pasado para hoy. En esta reunión deberá convencer al resto de la línea de la empresa que realmente es necesario aumentar la partida presupuestaria para su gerencia.

¿Quien no tuvo alguna vez un día parecido?

Recordemos que como hemos insistido, los seres humanos somos filtros, y el estado de animo, es uno, y muy importante.

Los estados de animo, fundados en emociones, suelen ser lo primero que se transmite en un proceso comunicacional, ya que lenguaje, postura corporal y emocionalidad se alimentan entre si, influenciándose mutuamente, y estos dominios humanos son irreductibles.

Volvamos al caso de cómo comenzamos este capitulo, con un día de perros y la reunión en diez minutos. Todo mal, pero cinco minutos antes de la fatídica reunión, suena el teléfono, una noticia inesperada, espectacular, fascinante, y el señor en cuestión entra en la reunión con una sonrisa que se devora la sala, y hasta consigue lo que quería. ¿Que paso? Un acontecimiento inesperado gatillo emociones que de repente brotaron al mejor estilo ave fénix, y así de simple se mejoro el presente y se proyecto al futuro.

Como decía el viejo Pascal: "el corazón tiene razones que la razón no entiende". Y parece pues que es así no más. Los estados de ánimo viven en el trasfondo desde el cual actuamos, y se asocian a un horizonte de posibilidades y a un espacio de acciones factibles. Mas allá de donde estemos, de lo que hagamos y cuando, los hombres siempre estamos dentro de algún estado de animo, que la mayoría de las veces ni elegimos y mucho menos controlamos, pero sin embargo estamos en el y por consiguiente nos comportamos dentro de la matriz que tal estado.

En la medida que la emocionalidad condiciona el actuar, condiciona la manera como somos y nos comunicamos mientras estemos en el, con lo cual no esta demasiado claro si tenemos estados de animo o si estos estados nos tienen a nosotros. Y como si fuera poco pareciera que los estados de ánimo se adelantan a nosotros.

Si bien esto parece poco menos que fatalista, el coaching trabaja precisamente en poder cambiar estos estados y abrirse de esta manera a posibilidades de acción que parecían imposibles. Observar y conocer estas emocionalidades nos permitirá intervenir en el diseño de los estados de ánimo, acto fundamental para la comunicación estratégica.

Los estados de ánimo son predisposiciones para la acción y desde muy pequeños comenzamos a "leer" los estados de ánimo de los seres que nos rodean. Cuando éramos niños aprendimos a chequear el estado emocional de nuestros seres mas allegados, y de esta forma nos dábamos cuenta que por ejemplo, que hoy no era el mejor día de papa para pedirle tal cosa o que incluso el perro no estaba de humor para jugar. De esta manera reconocíamos que lo mejor era dejar pasar un tiempo, - que cambiara ese estado- pues de lo contrario ya sabíamos las posibles acciones posteriores a la demanda.

Bien, la pregunta es entonces, ¿por que si de niño sabia como y en que momento realizaría una comunicación estratégica, hoy de adulto lo olvido?

Los estados de emocionalidad, no solo condicionan las acciones sino que también condicionan la manera en que efectuaremos esas acciones, con lo cual pareciera fundamental y condición sine ecuanon, que el testeo del estado de animo de la o las personas con las que queremos comunicarnos lo calibremos a priori, ya que esto no se trata de un manejo de la situación sino mas bien de "cuidar" al otro y a la relación comunicacional.

Estos estados condicionan lo que ya hemos hablado en un capitulo anterior, la escucha, debido a que son filtros poderosísimos. La emocionalidad define y determina un espacio comunicacional y proyecta esa comunicación hacia el futuro. Si la vida es según el color del cristal con que se mira, pues nuestros estados emocionales son lentes imposibles de sacarnos, pero si posibles de modificar.

ACCESOS OCULARES.

Decía mi abuela, aquella misma que hacía tortas, que los ojos son las ventanas del alma. Pero la PNL, descubrió algo más allá que la sabiduría de la abuela. Mediante la simple observación a los ojos de nuestro interlocutor, podemos detectar el sistema de representación de este. ¿Parece magia? Veamos.

Ya hemos visto casi hasta el hartazgo que estamos en contacto con el mundo a través de nuestros sentidos, y nuestra representación de ese mundo desde ya que depende de ellos. Si utilizamos todos los sentidos que tenemos disponibles, los seres humanos tenemos un modo dominante, un sentido que prima sobre los otros. La PNL, define tres sistemas principales de representación sensorial; el sistema visual, el auditivo y el kinestésico, incluyendo este último las sensaciones táctiles, gustativas, olfativas y las emociones.

Los pensadores visuales, se caracterizan por pensar en imágenes, las cuales les representan ideas. Generalmente piensan en varias cosas a la vez, simultáneamente, y tienen la capacidad de trabajar bien con ideas abstractas. Cuentan con la habilidad de percibir la comunicación no verbal.

Los pensadores auditivos, piensan en forma lineal, una cosa por vez, en forma secuencial. El proceso es más lento que el visual, pero más completo y profundo. Interpretan bien los escritos y a su vez escriben con expresividad.

Los pensadores kinestésicos, se mueven por intuiciones, sensaciones y sentimientos. Conocen e interpretan más a través de lo que sienten que de lo que piensan. Una cualidad es que poseen un alto nivel de concentración, aun en un entorno que genere distracciones para otros. Expresan sus sentimientos y siempre buscan el contacto con el otro.

Estos tipos de sistemas representacionales, se acompañan tanto con predicados, es decir frases que los caracterizan, como así también con la fisiología o postura corporal.

Los visuales utilizarán palabras como: se me aclaró, a primera vista, perspectiva, horizonte, escena, etc. Los auditivos utilizan frases como: me hizo clic, me suena, a tono, escuchar, oral, etc. Los kinestésicos utilizan términos como: sentir, tomar a pecho, me huele mal, me conmueve, agarrar, etc.

Desde lo postural y fisiológico, los visuales, se mueven rápido, se señalan los ojos, las manos siempre están en movimiento, su tono y ritmo de voz, es alto y rápido, y su respiración también. Los auditivos se mueven más despacio, con los hombros bien balanceados, su tono y ritmo de voz es medio y semi pausado. Su respiración es diafragmática y regular. Los kinestésicos, están siempre relajados, con los pies bien apoyados, gesticulan hacia sí mismos. La voz es pausada y baja. Su respiración profunda y lenta.

Con esta breve presentación de los sistemas representacionales principales, vamos ahora a ver que podemos aprender viendo aquellas ventanas del alma.

La PNL, descubrió que los humanos cuando pensamos, no importa que, movemos los ojos en diferentes direcciones, y a esto llamamos accesos oculares. Estos movimientos son inconscientes, sumamente veloces en algunos casos, y si aprendemos a detectarlos nos permite conocer el proceso de pensamiento del otro. Es necesario aclarar que esta dinámica ocular se cumple casi en el noventa por ciento de los humanos.

Cuando visualizamos un recuerdo o algo con referencia al pasado, instintivamente miramos hacia arriba y a la izquierda. Cuando imaginamos una situación que desconocemos, que la vamos construyendo, es decir nos proyectamos a futuro, nuestra visión se dirige hacia arriba pero esta vez a la derecha.

Cuando recordamos sonidos, nuestros ojos se mueven en forma horizontal, sobre lo que llamamos línea de horizonte, y se dirigen hacia la izquierda. Cuando construimos sonidos, continuamos a nivel horizontal pero miramos hacia la derecha.

Al buscar sensaciones o emociones, nuestra mirada se dirige abajo y hacia la derecha, y cuando mantenemos un dialogo con nosotros mismos, con lo solemos llamar nuestro rollo personal, miramos hacia abajo y a la izquierda.

Lo anteriormente postulado es muy sencillo de comprobar. Pregúntele a alguien por ejemplo de que color son las paredes de su dormitorio y notara como su mirada se transporta hacia arriba y a la izquierda. Ahora pregúntele como se vería vestido de tal o cual forma, y su mirada se ira hacia arriba y a la derecha.

Por otro lado si le preguntara a alguien cual es su melodía favorita, notara que sus ojos se mantendrán sobre la horizontal y se dirigirán a la izquierda, mientras que frente a la pregunta como sonaría su voz en una cueva, sobre la misma horizontalidad sus ojos se desplazaran a la derecha.

Como notara el lector, al recordar nos vamos hacia la izquierda, mientras que para construir tanto imágenes como sonidos nuestros ojos se dirigen a la derecha.

Si preguntamos a alguien que sensación le produce tocar barro, o que sienta sus pies apoyados sobre la arena, es decir que recuerde una sensación conocida, su mirada ira hacia abajo, producto de la kinestesia.

Estos puntos que estamos desarrollando, son fácilmente aplicables, comprobables, para conocer que sucede en nuestro interlocutor. Pero, ¿y nosotros? Conocemos en parte la complejidad del mundo exterior y algo del impacto que nosotros, observadores, producimos en ese mundo exterior. Las consecuencias de nuestra forma de pensar son reflejadas por ese mundo, que es una maquina interactiva perfecta. Lo que pensamos de el, es en parte lo que obtenemos, si queremos producir cambios, debemos cambiar primero nosotros, y para ello es necesario conocernos.

Entonces le sugiero un mini test, para detectar su sistema representacional preferido.

- 1- Frente a una consigna de trabajo ¿que prefiere para entenderlo?
 - a) verlo escrito o dibujado.
 - b) Escuchar la explicación.
 - c) Tener la seguridad de saber hacerlo.
- 2- Cuando conoce a una persona.
 - a) le alcanza verla para creer saber como es.
 - b) necesita hablar un cierto tiempo.
 - c) Con solo estrecharle la mano le es suficiente.
- 3-¿Como compruebe que se encuentra físicamente bien?
 - a) al verse frente a un espejo
 - b) al escuchar comentarios positivos.
 - c) Al sentir su cuerpo con mayor bienestar.
- 4- ¿Como prefiere comunicarse con otros?
 - a) por correo electrónico o carta.
 - b) por teléfono.
 - c) desayunando juntos.
- 5- Al tener que tomar una decisión ¿qué suele hacer?
 - a) imagina una gama de posibilidades.
 - b) pone atención en los pensamientos que tiene.
 - c) Le vienen sensaciones de cómo se va a sentir.
- 6- ¿Como elige un lugar para comer?
 - a) en función a la calidad de la comida.
 - b) La imagen del lugar.
 - c) Por el clima, privacidad, o música.
- 7- Frente a un recuerdo placentero ¿qué viene primero a su mente?
 - a) voces o sonidos, alguna música.
 - b) el lugar, las cosas, la gente.
 - c) Las sensaciones que en aquel momento vivió.

Bien, vamos a llevar sus preferencias a una simple tabla.

Pregunta	Visual	Auditivo
Kinestésico		
1	a	b
2	a	b
3	a	b
4	a	b
5	a	b
6	b	c
7	b	c

¿Cómo anduvo? Si bien este cuestionario es sumamente elemental, puede ser un buen principio para comenzar a conocerse.

DE ENJUICIAR AL JUICIO.

Hace tiempo ya que Heráclito había advertido que “la mayoría de los hombres no piensan las cosas según como las encuentran, ni reconocen lo que resulta de su propia experiencia, sino que se atienen a sus propias opiniones”. Los estoicos fueron un poco más allá, y Epicteto planteaba que “las opiniones de los hombres definen no solo el mundo en el que habitan, sino que determinan su propia vida”. De acuerdo con los juicios que los humanos emiten sobre los acontecimientos, generan un tipo de forma de vivir y determinaran que encontraran en la vida.

Epicteto fue quien sostenía que “no es lo que ha sucedido a un hombre lo que le molesta, dado que ello puede no molestar a otro, es su juicio sobre lo sucedido”.

El manual de este filosofo comienza con el siguiente párrafo: “de todas las cosas existentes, algunas están en nuestro poder y otras no. En nuestro poder están el pensamiento, el impulso, la voluntad, en una palabra todo lo que podemos hacer. Lo que no esta en nuestro poder incluye el cuerpo, la propiedad, la reputación, el cargo, en una palabra, todo aquello que no corresponde a nuestro hacer. Las cosas en nuestro poder son por naturaleza libres, sin impedimentos, las cosas que no están en nuestro poder son débiles, serviles,

dependientes de otros. Ejercítate pues, en aquello que esta en tu poder."

Pasaron dos mil años, ¿que opina el lector de su vigencia?

Los juicios son aseveraciones que generan nuevas realidades, son algo así como veredictos que residen en la interpretación que uno hace de un acontecimiento, de allí que el juicio siempre vive en la persona que lo formula y por consiguiente nos habla de esa persona.

Los seres humanos somos generadores incesantes de juicios. Continuamente emitimos juicios sobre todo en forma casi automática de allí que Nietzsche defina al hombre como el animal que emite juicios. Todo el tiempo, pareciera que parte del karma humano es esta condición de enjuiciar sin detenernos, frente a un lugar, un paisaje, cuando nos presentan a alguien, al concluir un libro, al solo mirar el día, siempre estamos abriendo juicios. Y estos se transforman en elementos para diseñar el futuro, permitiéndonos anticipar las consecuencias de nuestro accionar o el de otras personas.

Como plantea Echeverría, la clave del juicio es el futuro ya que si estuviésemos preocupados por el futuro, no habría necesidad de juicios. Pero estos se sustentan en el pasado partiendo de la premisa que el ayer es un maestro por definición, y esa relación con el pasado hace que la mayoría de las veces los juicios sean altamente conservadores, de allí la resistencia al cambio que hemos hablado en capítulos anteriores.

Pero como el pasado puede ser sensiblemente diferente al futuro, debemos ser lo suficientemente abiertos como para tratar nuestros juicios como significantes para ser sometidos a revisiones constantes.

Por otro lado es hasta cómico ver como generalmente juzgamos: somos Don Quijote para juzgar las acciones de los otros, pero nos transformamos en Sancho para juzgarnos a nosotros mismos. Le dejo esta última frase para que usted la juzgue.

De hecho nuestra posición frente a como entender y juzgar nuestros juicios, será determinante para producir cambios. Ahora me pregunto: ¿cuantas veces emitimos juicios apriorísticos, sin siquiera dar al otro la posibilidad de presentarse? Y entonces, ¿que puede suceder con la comunicación si mi punto de partida no reconoce al otro como un verdadero otro, sino como yo lo prefabrico?

Desde ya que desembarazarse de emitir juicios a diestra y siniestra no es tarea sencilla, pues parece ser parte de la condición humana, pero la comunicación estratégica necesita abordar al otro lo mas liviano de prejuicios, para que el otro sea realmente el y no mi modelo de el.

Por otra parte, la escucha llena de prejuicios, estaría tan tamizada, que seria de una deformación tal, que quizás no tenga nada que ver con la realidad del mensaje emitido.

Nuestros juicios tienen siempre un alto, altísimo índice de subjetividad. Los mismos se fundan en gran parte sobre nuestras creencias y valores, que son a su vez la mayoría heredados y que en general ni se nos ocurrió replantearlos o al menos dudar de su veracidad.

Los que compartimos la visión planteada por la ontología del lenguaje, sostenemos que toda acción revela el tipo de ser que la ejecuta, es decir "actuamos de acuerdo a como somos", y por consiguiente los juicios siempre hablan de quien lo emite. Como planteaba Nietzsche, "toda idea es siempre dicha por alguien que, al emitirla, revela quien es.

Ahora, ¿cómo fundamos nuestros juicios? Ya hemos mencionado que el futuro es la clave de los juicios ya que en el será donde desarrollaremos nuestras posibilidades, en el se cerraran o abrirán puertas según nuestras decisiones. Emitimos juicios por y para algo y si bien nos apoyamos en el pasado, el para algo se encuentra en el futuro.

Siempre que emitimos juicios, estamos cotejándolos con estándares de comportamiento, de allí que en una primera etapa de un proceso de comunicación rechazamos o aceptamos algo o a alguien, solamente por comparación con parámetros o paradigmas prefijados.

De lo anterior deducimos que los juicios son históricos, ya que los estándares cambian, se van modificando con el tiempo y la mayoría son sociales, heredados y no generados por nosotros, sino por la comunidad.

Para poder lograr en una relación una comunicación estratégica, será pues fundamental poder ir mas allá del juicio, es decir poder analizar a quien lo emite, su historia, contexto, contingencias en general, de lo contrario solo nos enfrentaremos con el significante, nos comunicaremos con la punta del iceberg, y es con lo que esta sumergido, con lo profundo con lo que nos debemos comunicar.

COMUNICACIÓN NO VERBAL

Decía mi padre,- que por esas cosas de la vida era mayor que yo- que noches alegres, mañanas tristes. Y a juzgar por el estado de Juan esa mañana, papa tenía razón. Mi amigo era el resultado de una mezcla de desembarco en Dunkerque, con una estadía en Treblinka, con un breve paso por Bosnia en los momentos mas álgidos del conflicto; casi una metáfora de la destrucción humana.

Solo me atreví a llevarle una taza de café y a realizar la estúpida y absurda pregunta de rutina: ¿cómo estas Juan? La repuesta fue más absurda aun: -Bien, bien, un poco cansado-.

Hasta usted que esta leyendo estas líneas y no conoce a mi amigo Juan, no cree que el andaba bien, sin embargo sus palabras sostenían que se encontraba en perfecto estado, solo algo cansado.

Las personas se dan a conocer constantemente no solo por su habla, sino por gestos, mímicas, posturas corporales, direccionalidad de su mirada y mil cosas más.

Una persona puede dejar de hablar, pero no puede dejar de comunicar con el cuerpo, lo que sucede es que nos pasamos casi siempre haciendo cosas de las cuales no somos demasiado conscientes, movemos las manos, nos rascamos la cabeza, tenemos un tic, o lo que fuera. **Nosotros no tenemos un cuerpo, somos cuerpo**, y cuanto mas conozcamos y dominemos este cuerpo, mejor realizaremos nuestros roles, y podremos comprender y comunicarnos mejor con los otros, y entender que Juan no estaba de maravillas aquella mañana.

No nos damos cuenta pero la mayoría de las veces "hablamos" de nosotros y nos comunicamos con otros y lo hacemos sin palabras.

Todas las acciones motoras, sensomotoras y psicomotoras, se denominan en conjunto lenguaje corporal. Este es un paralenguaje que generalmente acompaña a la expresión verbal.

Sin lugar a dudas, la riqueza de posibilidades técnicas de comunicación, es el resultado en parte de la pobreza del movimiento humano y por consiguiente de la falta de contactos interpersonales directos. Conscientes de este fenómeno, nuevas ciencias se están comenzando a ocupar de una "consciencia del cuerpo". Pues, las señales corporales son gestos de significado constante; las emitidas en forma inconsciente dicen siempre la verdad mientras que las efectuadas en forma consciente pueden mentir de igual forma que lo hace el lenguaje verbal.

Desde el nacimiento, los hombres desarrollamos una serie de actos programados genéticamente, incluso antes del nacimiento surgen movimientos que el feto ejecuta en su fase prenatal. Pero el lenguaje corporal también lo vamos adquiriendo condicionado cultural y socialmente y por los factores del entorno.

Este lenguaje corporal se aprende mediante la educación en forma consciente y voluntaria. El hombre "habla" durante toda su vida en forma ininterrumpida, y todo movimiento o acción es único de información instantánea sobre su yo actual y es real aquello de que "cada cual se mueve como es y es como se mueve".

Pero hemos dicho que el lenguaje corporal esta en parte condicionado por las contingencias y son estas las que ponen limites a la expresión por encontrarse ligadas a determinados círculos culturales. Es sumamente interesante ver en programas de intercambio cultural o en un simple viaje, cuando el lenguaje oral presenta lagunas, como el cuerpo trata de buscar hacerse entender, y lo magnifico es que siempre lo logra, transformándose en una espectacular caja de resonancia sensorial y emocional.

Todos aprendemos desde pequeños a controlar las manifestaciones de nuestros sentimientos y adaptarlas a normas sociales.

Continuamente se nos producen experiencias simultáneas en diferentes planos de percepción. A diferencia a la comprensión verbal que se constituye por la escucha y el habla, el lenguaje corporal se percibe y emite continuamente de forma simultánea y esto se debe a que todos los sentidos se encuentran siempre presentes y activos. Esta avalancha de estímulos es filtrada por el mecanismo de selección

de información el cual funciona tanto a nivel consciente como inconsciente.

Gracias a su anatomía, a sus miembros y articulaciones individualizados, el hombre tiene la capacidad de gesticular y de esta manera puede transmitir mensajes, y el uso de estas señales es fundamental en nuestra comunicación y fija referentes en nuestra conducta.

La interacción de las experiencias individuales y los procesos de aprendizaje dentro del entorno social, permiten conocer las propias facultades y límites de los movimientos. Esta existencia basada en la interacción recíproca, influye y modifica la expresión de manera continua. El hombre se experimenta como personalidad a través de los demás y el entorno social es el espejo que le permite reconocer sus facultades, límites y libertad de movimiento. Conoce de esta manera este ser gregario dentro de que andárviles puede y debe moverse y esta existencia basada en la interacción influye y modifica la expresión.

Las experiencias corporales, se trasladan a todas las demás circunstancias mediante las capacidades mentales. La percepción del lenguaje corporal, no es solo un estímulo sensorial que provoca reacciones, sino también –y fundamentalmente- un acto social.

De hecho la gama de movimientos,- entendido esto en general- evalúa al sujeto dentro de la comunidad, desde la simple apariencia externa –el hábito hace al monje- hasta por sus gesticulaciones podemos interpretar la representación social.

Cuantas veces, por el hecho de juzgar a los demás partiendo de nosotros mismos como referencia, al no compartir el lenguaje corporal con alguien, abortamos la posibilidad de una relación aun antes de que entrara en juego la comunicación verbal.

En toda situación, cada individuo desempeña un papel que está estrechamente ligado a su posición dentro de la pirámide social en la que se desempeña. Ese rol puede ser auténtico o una mera fachada y, en el vivir cotidiano, uno va cambiando de papel continuamente y cada cambio del mismo plantea una nueva autorrepresentación, algo similar al actor que sobre el escenario se mete dentro de su papel.

La educación y las formas de convencionalismos proporcionan la técnica para construir fachadas, máscaras y mil formas distintas de disfraces y armaduras. Además de desempeñar nuestro rol de actores, somos a la vez nuestros propios autores y creadores y creadores de vestuarios y en el escenario de la vida tratamos de lograr la dirección de la obra para conseguir influencia sobre los demás.

Pero esta influencia sobre comportamientos, al pertenecer a una sociedad que opera con el sistema de premios y castigos, nos lleva continuamente a producir correcciones, algo así como golpes de timón para cumplir ciertas normas con el fin de adecuarse a modos de comportamientos presupuestos. Toda expresión está por tanto, sujeta a determinadas leyes.

Las formas de expresión utilizadas en forma consciente, convierten al actor en director y este último se caracteriza ante todo por ser buen observador y un comunicador estratégico.

Toda persona dispone de un repertorio de signos no verbales que utiliza de manera dirigida para conseguir determinados objetivos. La comunicación no verbal es la comprensión entre seres vivos a través de toda clase de medios no lingüísticos. Aun generalmente la información hablada presencial, contiene una buena dosis de material no verbal.

La comunicación no verbal puede ser un sistema de comprensión autónomo independiente del lenguaje verbal, pero desde ya que es mucho menos preciso que este último ya que las informaciones no verbales pueden tener varios significados. Con el cuerpo es bastante dudoso que pueda expresar por ejemplo: "el cielo está estrellado y la luna brilla", solo podría expresar un sentimiento sobre el particular pero nuestros significantes podrían ser entendidos de maneras diferentes. De allí, la falta de precisión a que nos referíamos anteriormente. Para transformar nuestra comunicación en estratégica, debemos entender que en todo diálogo no verbal, hay señales corporales que son emitidas tanto de manera consciente como inconsciente. El lenguaje corporal es "sincero", cuando se produce en forma inconsciente y se evidencia claramente en situaciones límites donde no queda tiempo para la reflexión, como ser frente a acontecimientos intensamente emocionales o encuentros espontáneos. Una lágrima sincera se expresa íntegramente de lo pies a la cabeza y en este caso no hace falta ser un gran intérprete de emociones para decodificar el mensaje.

Por supuesto que se producen contradicciones no verbales como ser tonos de voz que no concuerdan con la postura corporal o gestos incongruentes con el mensaje que se quiere transmitir, pero el lenguaje corporal, la comunicación no verbal, depende de las condiciones anatómicas, del tipo caracterológico del individuo, del sexo, del entorno. Por lo tanto es importante en un proceso de comunicación prestar atención a estas razones simultáneamente ya que este aprendizaje es al mismo tiempo una gran experiencia personal.

La comunicación humana tiene como principio general la influencia mutua por medio de diferentes y diversos signos y símbolos, con el fin de intercambiar mensajes. La relación que mantenemos con los otros se expresa mayormente por signos no verbales, los cuales marcan los contactos inter subjetivos, los construyen y los califican. Algunos estudios sostienen que los mensajes no verbales son varias veces más efectivos que los verbales. Obviamente nos referimos a relaciones comunicacionales presenciales.

La acción más importante en este juego de la alternancia de la comunicación es sin lugar a dudas el feedback, ya que este es el que proporciona el motivo para la comprensión, facilitando a la vez la comunicación en el plano verbal.

Sin feedback, el hombre apenas tendría la posibilidad de desarrollarse, es un hecho que el ser humano en régimen de

aislamiento enferma. La respuesta del otro es nuestro propio espejo y así aprendemos y lo utilizamos como instrumento para los actos de nuestra vida como los binomios dirigir-obedecer, aprobar-desaprobar, emitir-recibir.

Como se va desprendiendo de lo dicho, nuestros modos de comportamiento y por consiguiente de comunicación se "adaptan" a los demás. Estos procesos de adaptación suelen producirse de manera inconsciente y en un segundo nivel en un plano casi totalmente consciente, producto de nuestra actividad como seres sociales.

El entendimiento pues de la comunicación no verbal es un factor decisivo para lograr comunicación estratégica, mas allá de la situación, mensaje o código dentro del cual nos encontremos.

SINTONIA

El gran escritor Mark Twain solía decir que si las personas aprendieran a caminar y hablar de la misma manera como les enseñaron a leer y escribir, todos seríamos cojos y tartamudos. Mas allá del sarcasmo y la ironía de Twain, no podemos negar que el novelista no esta equivocado. Por otro lado, ¿como hemos aprendido a comunicarnos?

Más allá del plano en que nos encontremos, educación, capacitación, ventas o en la intimidad, la empatía es fundamental para establecer un escenario de credibilidad y participación donde los actores puedan responder con libertad.

Sintonía, empatía, rapport, son sinónimos y se refiere sin mas a la capacidad para entrar en el mapa del otro, lo que implica ir al lado del otro, ni mas atrás ni mas adelante, y esta sintonía se logra mediante la observación y acompasamiento de los de los diferentes puntos que hacen al mapa del otro que hemos hablado en los capítulos anteriores. La clave de la sintonía es simplemente la flexibilidad de allí que si suponemos que los demás tienen el mismo mapa del mundo que nosotros, estamos en un grueso error.

Los buenos comunicadores, aquellos que manejan con soltura la comunicación estratégica, son aquellos que tienen incorporada la capacidad de modificar su manera de expresarse, desde sus palabras hasta su expresión corporal, lo que les permitirán alcanzar sus objetivos de comunicación.

Ahora bien, ¿como sabe usted que dos personas están o no en sintonía? Si aceptamos que las palabras son solo un pequeño porcentaje en el acto comunicacional, solo viendo el lenguaje corporal y la tonalidad nos daremos cuenta cuando una comunicación *fluye*, y los significantes de ello son el reflejo y complementación de posturas, gestos y contacto visual. Es algo así como una danza donde cada uno responde a los movimientos del otro, un baile de correspondencia.

Uno de los medios más simples para entrar en sintonía, consiste en reflejar o espejar los movimientos y posiciones del otro, como así también la respiración y tono de voz. Una vez producido este reflejo se produce un fuerte vínculo entre las partes y cuanto mas profunda sea la sintonía mayor será la correspondencia comunicacional.

Unirse al baile de los demás crea un fuerte puente entre usted y el modelo del mundo de los otros. Tómese el trabajo de observar que hacen las personas que están en sintonía y comience a ser consciente de lo que usted hace en forma inconsciente, natural, para poder mejorarlo. Observe minuciosamente que ocurre cuando sus gestos no se correspondan con el otro, al igual que con tonos de voz muy diferentes, ritmos al hablar y todo aquello que se pone en juego en una comunicación.

La sintonía es el contexto total, el escenario como dijimos anteriormente, que rodea al mensaje y su vez parte del mensaje también. Si es cierto que la comunicación es un eco, y uno recibe lo que entrega, lograr sintonía es la habilidad para provocar respuestas.

Desde ya que la capacidad para lograr sintonía depende en gran parte de la sensibilidad que se tenga para percibir al otro, sus gestos, posturas, maneras de hablar, pero también hay que tener en claro que esta sensibilidad puede ser ayudada con la observación, recordemos que fundamental aceptar al otro como un verdadero otro, y el interés por aquel nos permitirá compartir la danza comunicacional. Otro capacidad que debemos desarrollar es precisamente la de poder bailar con nuestro interlocutor.

Sintonía implica compartir entre otras cosas el estado emocional y este se comparte tanto desde las palabras hasta todo el feedback que permite la fisiología, teniendo en cuenta la intimidad y el respeto por el modelo del mundo, -el mapa- de la otra persona. Como ya hemos señalado lo anterior necesita atención al otro y flexibilidad en la conducta propia como para responder a lo que se percibe.

Un proceso de comunicación estratégica debiera entonces cubrir tanto el campo de la comunicación verbal como la no verbal para lograr el máximo de sintonía. En el siguiente cuadro podemos observar algunos de los ítems a tener en cuenta:

Comunicación

Comunicación

Verbal

- * Informar
- * Preguntar
- * Persuadir
- * Pausas
- * Tono
- * Silencios
- * Ritmo
- * Fallos

No verbal

- * Expresión facial
- * Voz
- * Mirada
- * Gestos corporales
- * Postura física
- * Contacto Físico
- * Apariencia

Establecer entonces sintonía, es el paso previo y necesario para tener éxito en una relación comunicacional y este suceso de empatía es responsabilidad individual de cada persona. Solo se puede cambiar a uno mismo y si lo logra indudablemente influirá en quienes lo rodean. Si espera que los demás cambien, es posible que se quede esperando el resto de su vida.

¿Y POR CASA. . . ?

Creo, pero por las dudas reiteremos, que de lo expresado a través de los capítulos anteriores, se vislumbra que la comunicación estratégica, necesita como primer paso, aplicar a uno mismo todo lo comentado. El cambio comienza con y en uno mismo, y solo después es de esperar que funcione con otra persona con toda una organización.

Desde ya que los cambios que uno haga, se extenderán a todo su entorno, a todo su radio de influencia. Las personas son una expresión individualizada del sistema mas o menos amplio del que forman parte.

Hoy, desde la salud mental individual, pasando por el área de las empresas para lograr calidad total, hasta en educación, el consenso es unánime: "el mayor porcentaje de conflictos provienen por falencias comunicacionales".

Debemos tener en claro que una comunicación estratégica, implica lo que en programación neurolingüística llamamos el modelo "ganar-ganar". Esto implica que todos los individuos que se encuentren en la

comunicación, se sientan cómodos, escuchados y que en el fondo la relación los enriqueció.

Las personas que van logrando poco a poco estos cambios, se transforman sin darse cuenta en líderes ya que cuentan con cualidades de reconocer y potenciar sus actos. La PNL, cumple un papel muy importante en el liderazgo y tiene reputación de ser una solución rápida y efectiva tanto para asuntos personales como profesionales.

Este líder al cual nos referíamos, se caracteriza por:

- Capacidad y deseo de aprender.
- Abierto a nuevas formas de pensar.
- Tener consciencia de su hacer y del impacto que tiene.
- Capacidad de adaptación total.
- Fijar objetivos.
- Capacidad de establecer sintonía rápidamente.
- Capacidad de disociar.
- Capacidad de hacer reformulaciones.
- Cuestionar los patrones de pensamiento y conducta.
- Ser congruente.

La comunicación es una de las características más extraordinarias del ser humano. La complejidad y cantidad de signos y símbolos que el hombre utiliza a cada instante para darse a entender son simplemente fascinantes. El estudio profundo de esta comunicación tan especial que logra este primate superior al que llamamos hombre, tanto desde la lingüística, la antropología, la filología, la neurología, hasta las nuevas neurociencias como la programación neurolingüística, va logrando que cada vez nos conozcamos un poco mejor, que tengamos armas para lograr mejor sintonía, para lograr el modelo Ganar-ganar, donde nadie se sienta excluido, en síntesis un camino mas para lograr mejor calidad de vida.

La comunicación estratégica en síntesis apunta a esto, por eso el cambio debe indefectiblemente comenzar por cada uno de nosotros, reconociendo fundamentalmente que el otro es un verdadero otro, y quizás, tal vez, solo tal vez, si con el tiempo vuelvo a escribir algunas líneas sobre este tema, ya haya podido encargar "una pizza a la napo. . . . LITANA".

