

4<sup>TA</sup>  
EDICIÓN  
AMPLIADA Y  
CORREGIDA

**Oscar Anzorena**

# MAESTRIA PERSONAL

## EL CAMINO DEL LIDERAZGO

UN MODELO PARA LA PRÁCTICA  
DEL COACHING Y LA FACILITACIÓN  
DEL DESARROLLO PERSONAL  
Y ORGANIZACIONAL

---

PRÓLOGO DE SERGIO “CACHITO” VIGIL

**Oscar Anzorena**

**4<sup>TA</sup>**  
**EDICIÓN**  
**AMPLIADA Y**  
**CORREGIDA**

# **MAESTRIA PERSONAL**

## **EL CAMINO DEL LIDERAZGO**

**UN MODELO PARA LA PRÁCTICA  
DEL COACHING Y LA FACILITACIÓN  
DEL DESARROLLO PERSONAL  
Y ORGANIZACIONAL**

---

**PRÓLOGO DE SERGIO “CACHITO” VIGIL**

**EDICIONES**  
**Lea**



**Maestría Personal**

es editado por

EDICIONES LEA S.A.

Av. Dorrego 330 C1414CJQ

Ciudad de Buenos Aires, Argentina.

E-mail: [info@edicioneslea.com](mailto:info@edicioneslea.com)

Web: [www.edicioneslea.com](http://www.edicioneslea.com)

ISBN 978-987-718-242-2

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.

Prohibida su reproducción total o parcial, así como  
su almacenamiento electrónico o mecánico.

Todos los derechos reservados.

© 2015 Ediciones Lea S.A.



# **MAESTRÍA PERSONAL**

## **EL CAMINO DEL LIDERAZGO**

**Un modelo para la práctica del Coaching y la  
facilitación del Desarrollo Personal y Organizacional**

Oscar Anzorena

Dedico este libro:

A Oscar y Chabela, mis padres, que me transmitieron con su ejemplo una ineludible actitud y ética de servicio.

A Mariana, Laura y Facundo, mis hijos y maestros más inexorables.

A Marcos, mi hijo del alma, que me enseñó que los seres humanos pueden sobreponerse a las tragedias más terribles de la vida en base al amor.

A los maestros con los que tuve la posibilidad de aprender y dejaron su huella en mí.

A los colegas con los que he tenido la oportunidad de compartir experiencias y conocimientos.

A los alumnos y discípulos que me han permitido aprender enseñando.

A mis amigos y a todos aquellos que hacen de su vida una aventura; que tienen el valor y el coraje de ir tras la conquista de sus sueños y en el camino afrontan desafíos, superan dificultades y se transforman en sus propios maestros de vida.

# Prólogo para la 4ª edición

Estimado lector, en primer lugar quiero que sepas que este Prólogo lo he escrito desde “las tripas”, a corazón abierto, desde la emoción y el reconocimiento a un libro que me iluminó, me abrió posibilidades, me llenó de entusiasmo y me regaló comprensión.

Quiero contarte cómo fue mi encuentro con este libro: hace un tiempo, cuando estaba en la tarea de escribir mi propio libro, *Un Viaje Interior*, le pedí a una amiga a la que yo respeto y admiro mucho, que leyera el escrito y me diera su opinión. Cuando así lo hizo, también me aconsejó que leyera *Maestría Personal*, ya que ella consideraba que ambos libros compartían una profunda coincidencia en la visión del ser humano, en sus valores, en la búsqueda espiritual de ser mejores personas y de llegar a ser todo aquello que podemos ser. En especial me recomendó que leyera una parte del libro, donde Oscar Anzorena desarrolla un concepto que él denomina “Camino con corazón”. Su lectura fue tan significativa para mí, que incorporé este concepto en mi libro.

Aún no logro precisar si este libro me ha encontrado a mí o yo lo he encontrado a él, lo que sin duda puedo asegurar es que los treinta años de vida profesional que he tenido como conductor de Equipos de Alta Competencia, hubieran sido más efectivos, contundentes y saludables si hubiese tenido las distinciones que tan claramente proporciona esta obra.

Puedo asegurar que mi ser siempre desbordó pasión, amor y entrega por mi trabajo. Puedo dar fe que mis pensamientos e ideas brotan como manantial y que mi búsqueda creativa como entrenador y “coach de equipos”, nunca cesa. También puedo garantizar que mi máspreciado sueño es que las relaciones interpersonales fluyan y que el camino de búsqueda hacia el objetivo sea disfrutable para cada una de las personas que conforman el equipo. Hoy, a mis cuarenta y ocho años y después de haber vivido procesos exitosos, tengo la convicción de que si hubiese tenido las distinciones y competencias que el autor en forma tan simple, clara y práctica desarrolla en este libro, los equipos que he conducido hubiesen tenido la posibilidad de generar un espacio de aprendizaje y relacionamiento mucho más eficiente y disfrutable.

Este maravilloso libro refuerza y convence sobre la idea de decir lo que pensamos y hacer lo que decimos. Es una saludable invitación a repensarnos en pos de aspirar a lograr una armonía que proporcione plenitud y bienestar a nuestra vida. El mensaje trasciende también a nuestras relaciones y a nuestros vínculos, ya sean de amistad, de pareja o familiares, y a su vez repercute iluminadamente en nuestro hacer y en nuestros trabajos, cualquiera sea que hayamos elegido.

Maestría Personal es un libro que propone un espacio de reflexión e interacción con nuestros actuales pensamientos, en algunos casos cargados de creencias y supuestos a través de los años. Creencias que muchas veces limitan nuestro observar amplio y profundo, y no nos permiten actuar y jugar nuestro partido de la vida con libertad, efectividad y bienestar.

El libro está compuesto por seis capítulos apasionantes, desarrollados de manera dinámica y profunda, con contenidos riquísimos que lejos están de entregar certezas, sino que por el contrario invitan permanentemente a revisar las mismas. Es una fuente de inspiración que incita a la acción.

Las cinco competencias de la Maestría Personal que se desarrollan en la obra, tienen un claro y sabio objetivo, estimular al lector a desarrollarse como persona y a optimizar su desempeño en las organizaciones en las que participa. La música interna de este escrito moviliza nuestras fibras y nos desafía a reflexionar, a ver más allá y a actuar. También nos ofrece herramientas, técnicas y modelos que nos ayudan a pensarnos y a comunicarnos. A entendernos y a entender a los demás, a desarrollar nuestras competencias personales y, sobre todo, a descubrir y desplegar nuestro potencial. Es decir, a utilizar y reforzar nuestros talentos, nuestras capacidades para llevar de la mano nuestro ser con nuestro hacer, y alcanzar así nuestra propia Maestría Personal.

No quería terminar sin antes expresar algo que me gustó mucho y que le aporta un plus especial al libro, me refiero a la cantidad y calidad de pensadores y filósofos a los que el autor hace referencia y utiliza como disparadores o ejemplificadores de ideas.

Los dejo ahora con Oscar Anzorena, autor del libro que tienes en tus manos, para que disfrutes de su lectura. Ojalá que la misma inspire tu maestría de la misma manera que lo hizo conmigo.

**Sergio "Cachito" Vigil**

Coach de Equipos de Alta Competencia

Ex DT. de "Las Leonas"



# Introducción

“Quizá pronto podamos usar como guía y modelo al ser plenamente desarrollado y autorrealizado. Aquel cuyo potencial llega a su pleno desarrollo y cuya naturaleza interior se expresa con libertad”

**Abraham Maslow**

El concepto de Maestría Personal centra su enfoque en el desarrollo de las personas y en la efectividad del accionar humano. Es una invitación a alcanzar lo mejor de cada uno de nosotros, a desarrollar los aspectos que inciden en nuestra realización personal y en nuestro desempeño laboral. Plantea la posibilidad de desplegar nuestras potencialidades para llegar a ser la persona que queremos ser. Toma como propia aquella convocatoria del poeta griego Píndaro de: “llega a ser lo que eres”.

El término Maestría Personal vincula dos áreas de la existencia humana que generalmente se visualizan de manera separada, como dos aspectos que no se relacionan entre sí. Nos referimos a los dominios del desarrollo personal y de la efectividad laboral.

En el mundo de las empresas generalmente se concibe a las personas como seres escindidos y se piensa que por un lado está el hombre o mujer que trabaja, que desempeña sus tareas con mayor o menor efectividad y por otro lado está el ser humano que tiene emociones y sentimientos, posee valores e ideales, tiene una vida espiritual y anhelos de crecimiento personal. Esta concepción no es exclusiva del ámbito empresarial, sino más bien es una mirada social.

Una de las características centrales del enfoque conceptual que hemos denominado Maestría Personal, es que parte de una visión integral y holística del ser humano que considera que no existe tal línea divisoria entre la vida interior y la exterior, sino dos campos interdependientes de manifestación de la persona, donde nuestra manera de pensar y sentir determinan nuestras conductas y comportamientos.

Nuestra estructura cognitiva, emocional y psíquica condiciona lo que podemos y lo que no podemos realizar. Las formas de observar e interpretar nuestra propia realidad y las circunstancias que nos rodean, inciden en nuestra emocionalidad y en la efectividad de nuestro desempeño.

En definitiva, existe un poderoso pero no siempre perceptible **vínculo** entre nuestro ser y nuestro hacer. Por lo tanto, el autoconocimiento y el desarrollo

personal se constituyen en un componente primordial de nuestra capacidad de acción y transformación de la realidad, y como tal inciden en la construcción de nuestra vida, en nuestro éxito profesional y en nuestra realización como personas.

Otra de las características de este enfoque es no concebir a la Maestría Personal como algo a lograr, como un lugar de llegada, sino como un proceso a transitar. Es por esto que hacemos nuestro el dicho de Goethe de que "lo más maravilloso en el mundo no es tanto el lugar que has alcanzado sino la dirección en que te estás moviendo".

Planteamos a la Maestría Personal como objetivo y proceso, como destino y camino. Uno va adquiriendo maestría en ese tránsito de aprendizaje, de enfrentar los desafíos cotidianos, de superación de las dificultades, de hacerse responsable de la propia vida ampliando la capacidad de acción en el logro de sus propios objetivos.

Es en este sentido que postulamos a la Maestría Personal como el camino interior del liderazgo. Un camino que comienza cuando nos conectamos con lo más profundo y auténtico de nosotros mismos, con nuestra energía esencial y de allí comenzamos un tránsito hacia el desarrollo de nuestra conciencia y en la incorporación de un conjunto de conocimientos y capacidades que nos permitan actuar como líderes con nosotros mismos, con la gente que nos rodea y en todos los ámbitos en que desempeñemos algún tipo de actividad. Partimos del convencimiento de que la maestría de sí mismo es condición necesaria para el ejercicio de un liderazgo eficaz.

Este libro surge como el emergente de numerosos y diversos procesos de aprendizaje personal, del encuentro con importantes y significativos maestros, y fundamentalmente de largos años de práctica profesional como consultor, docente y coach, acompañando a personas, equipos de trabajo y organizaciones en sus respectivos procesos de crecimiento y transformación.

En el presente trabajo me he planteado el desafío de transmitir conceptos complejos en forma sencilla y en lenguaje cotidiano, de forma tal que puedan ser comprendidos por cualquier persona sin necesidad de una formación previa. También me planteé el objetivo de vincular estos conocimientos con la práctica concreta. Por lo tanto, este no es un libro teórico que se centre en lucubraciones conceptuales, ni que prescriba lo que hay que hacer, pero sin decir cómo realizarlo. Pretende abordar con rigurosidad cada uno de los conceptos, técnicas y condiciones actitudinales necesarias para llevar a la práctica las competencias descriptas. Es por esto que constituye un modelo conceptual y herramental para el ejercicio de la disciplina del coaching y para la facilitación de procesos de desarrollo personal y organizacional.

Está estructurado en seis capítulos, de los cuales el primero explicita el marco teórico y el basamento ético desde el cual se abordan los aspectos

prácticos y herramientas. En este capítulo se plantea la problemática de las “competencias genéricas” y su incidencia en la efectividad laboral y el desarrollo profesional. Se sostiene que un pequeño núcleo de estas competencias constituye la base y el soporte de todas las demás y que la adquisición de las mismas impacta en las relaciones humanas, ya sea que estén condicionadas por un vínculo laboral o se den en la esfera personal.

A este grupo de competencias las denominamos las competencias básicas de la Maestría Personal y en cada uno de los otros cinco capítulos las desarrollamos ampliamente. Estas son: Visión Personal, Fortaleza Emocional, Capacidad de Aprendizaje y Cambio, Competencias Conversacionales y Efectividad Interpersonal.

Tengo la profunda convicción de que este libro le será altamente significativo a todo aquel que esté comprometido con su crecimiento personal y laboral, y particularmente le resultará de suma utilidad a aquellos que ejerzan roles de liderazgo o trabajen como coaches o facilitadores del desarrollo de personas y equipos de trabajo.

Espero que disfruten de su lectura.

**Oscar Anzorena**  
Bs. As., Mayo 2008

## Capítulo 1

# Maestría Personal y liderazgo

“Cada cual es como Dios lo ha hecho, pero llega a ser como él mismo se hace”.

**Miguel Server**

El futuro llegó. Estamos siendo testigos y protagonistas de uno de los más profundos procesos de cambio que haya experimentado la historia de la humanidad. Sin precedentes en su vertiginosidad y por la dimensión de las transformaciones que abarcan los ámbitos del quehacer productivo, social, político y cultural, llegando incluso hasta la más particular intimidad de los vínculos interpersonales.

Transitamos por un momento histórico signado por la explosión del conocimiento y la revolución de la ciencia y la tecnología. A partir de las últimas dos décadas del siglo XX se produjo más conocimiento científico e innovación tecnológica que a lo largo de toda la historia previa de la humanidad. Y es justamente el empleo social de las tecnologías, uno de los factores centrales que impulsan la acelerada reconfiguración de la sociedad, generando nuevas formas de ser, hacer y estar en este mundo globalizado.

Miles podrían ser los ejemplos de los cambios o la enumeración de los avances en las áreas de la informática, las telecomunicaciones, la electrónica, la biotecnología y cómo estos desarrollos van generando mutaciones en nuestra vida cotidiana. Situados en el ojo del ciclón, generalmente no nos detenemos a reflexionar acerca de la importancia y trascendencia de estas transformaciones, ni de la manera en que van estableciendo profundas modificaciones en nuestras percepciones, en los usos y costumbres, los estilos de consumo, los vínculos familiares y particularmente en los modos de organizar y gestionar el trabajo.

El traspaso de la “era industrial” a la “era del conocimiento” ha llevado a una incesante reconfiguración del mercado laboral, donde se han resignificado los conceptos de puesto de trabajo, empleo y carrera laboral. Todo esto tiene un profundo impacto en la vida de las personas, ya que ha modificado de manera terminante y definitiva la forma en que los individuos se relacionaban con su trabajo, visualizaban su vínculo con el empleo, depositaban sus expectativas en la empresa que los contrataba y concebían su carrera y desarrollo profesional.

Comprender cuál es el paradigma que sustenta la diversidad y complejidad

de los cambios emergentes, nos posibilita pensar cuáles son los requerimientos que nos plantean los nuevos escenarios, qué tipo de desafíos tenemos que encarar y cuáles son las capacidades y competencias que debemos adquirir a tal efecto. De esta forma podremos tomar conciencia acerca de la formación personal y profesional que deberemos adquirir para transitar en forma airosa este mundo lleno de dificultades y amenazas, pero también de inmensas oportunidades para quienes puedan percibir las y aprovecharlas.

## Los nuevos desafíos del mundo del trabajo

“Si en otros tiempos el factor decisivo de la producción era la tierra y luego lo fue el capital, hoy el factor decisivo es, cada vez más, el hombre mismo, es decir su conocimiento”

**Juan Pablo II**

Encíclica Centesimus Annus

En el mundo de las empresas y de las organizaciones se transita por un sinuoso y dificultoso proceso de cambio y transformación, en el que el modelo de producción, de organización del trabajo y de conducción de las personas está en crisis terminal. Pero a pesar de tener un consensuado certificado de defunción, en la práctica cotidiana aún goza de buena salud. Por otro lado, el modelo que dé cuenta de los desafíos planteados por la gestión del trabajo del conocimiento viene teniendo un complejo período de gestación, en el que los sucesivos intentos de parto dan señales inequívocas de la inminente preñez, pero aún no se puede certificar el nuevo nacimiento. Es decir, vivimos una etapa de transición, un momento de avances y retrocesos, donde conviven distintos paradigmas de gestión del trabajo, y las personas se ven sometidas a la dualidad de esta coexistencia de modelos.

Este proceso de mutación se manifiesta en múltiples aspectos y en diversos niveles, ya sea en los cambios de las estructuras organizativas, en la innovación de las modalidades de trabajo, en la reducción de los niveles gerenciales, en la creciente importancia del trabajo en equipo y en los estilos de gestión y conducción.

A partir de los desafíos planteados por las nuevas formas de organizar y gestionar el trabajo, comienza a cobrar relevancia la dimensión de estudio que hace foco en las personas y en las competencias que deben incorporar para poder actuar e interactuar con eficacia.

Para avanzar en este análisis debemos hacer una distinción en las competencias que se ponen en juego en las tareas que cada uno ejecuta. En

tal sentido podemos decir que en el desempeño laboral hay dos tipos de competencias que inciden en la efectividad del trabajo: las competencias técnicas y las genéricas.

Cuando hablamos de las competencias técnicas nos referimos a los saberes y destrezas que un individuo tiene sobre un dominio específico. Estas competencias están directamente relacionadas con los conocimientos de un campo de estudio y generalmente han sido adquiridas en ámbitos de la educación formal o mediante la experiencia en el ejercicio de algún oficio. Así pues, nos encontraremos con distintas competencias técnicas que puedan tener abogados, constructores, analistas de sistemas, plomeros, ingenieros o veterinarios. Pero estas competencias, por muy desarrolladas que se encuentren en un individuo, constituyen sólo uno de los factores –muy importante por cierto– que incidirá en su performance laboral. Así, dos personas que posean las mismas capacidades específicas, pueden tener un desempeño distinto en un mismo ámbito laboral. Independientemente de lo que cada uno sepa en su campo de especialidad, su capacidad de acción, su desenvolvimiento en las tareas que realiza y el desarrollo de su carrera laboral van a estar condicionados por sus competencias genéricas.

A los efectos de la efectividad laboral, podemos afirmar que las competencias técnicas son absolutamente necesarias, pero totalmente insuficientes. En tal sentido, Chris Argyris<sup>1</sup> sostiene que: “Las personas de todos los niveles de la empresa han de combinar el dominio de cierta pericia técnica muy especializada con la aptitud de trabajar muy eficazmente en equipo, formar relaciones productivas con los clientes y considerar críticamente para luego cambiar sus propios métodos de organización”.

Cuando hablamos de competencias genéricas estamos dando cuenta de las capacidades necesarias para la realización de un conjunto muy diverso de acciones, tales como generar una red de vínculos, transmitir ideas y conceptos en forma clara y convincente, interactuar en grupos interdisciplinarios, liderar equipos de trabajo, negociar y generar acuerdos, tomar decisiones en forma colectiva y consensuada, resolver conflictos, trabajar en simultaneidad y cooperación con los diferentes actores involucrados, gestionar proyectos, seleccionar, utilizar y compartir conocimientos. En la medida que una persona asciende en la escala jerárquica de una organización, la naturaleza de sus actividades está cada vez más relacionada a este tipo de competencias.

## Competencias: saberes y haceres

“Inteligencia es la capacidad de aprender rápidamente. Competencia es la capacidad de actuar con

sabiduría sobre la base de lo aprendido”.

**Alfred Whitehead**

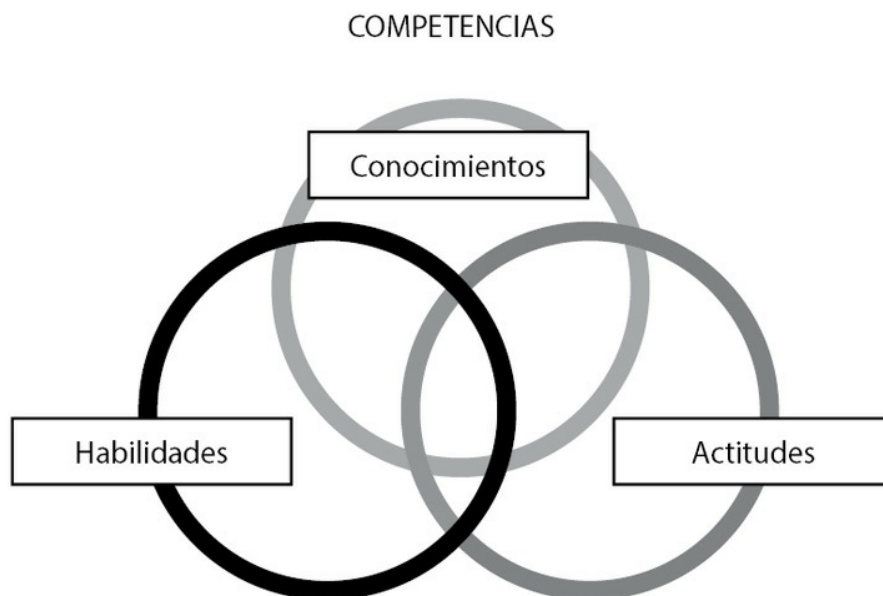
Instalada la problemática de las competencias genéricas como la dimensión del aprendizaje que los individuos deben desarrollar para operar con efectividad en los nuevos escenarios laborales, queremos profundizar estos conceptos y analizar cuáles son sus alcances y consecuencias. Comencemos por hacer una puesta en común sobre el término “competencias”.

Podemos decir que una competencia es un conjunto integrado de conocimientos, habilidades y actitudes que posibilitan efectuar una acción o realizar un desempeño efectivo en un contexto determinado. Estos componentes deben interactuar en forma conjunta, sincronizada y sinérgica para poder ejecutar el comportamiento deseado.

Analicemos estos elementos. El conocimiento da cuenta del componente cognitivo e implica poseer la información necesaria y la capacidad de analizarla, interpretarla y vincularla adecuadamente. El componente habilidades abarca las aptitudes, cualidades personales, destrezas físicas y capacidades intelectuales e imaginativas. Con este segundo aspecto constitutivo de las competencias, pasamos del saber al saber hacer. El tercer elemento, las actitudes, incide fuertemente en la implementación de este saber hacer. Cuando hablamos de actitudes incluimos los componentes motivacionales y afectivos del sujeto, los rasgos de personalidad, la disposición anímica y el estado emocional.

Para verificar cómo inciden las actitudes en un desempeño competente, basta pensar en cualquier empleado que haya realizado su trabajo en forma ejemplar durante un período determinado, pero que por algún factor pierde su motivación y se deteriora su pertenencia a la empresa y su vínculo con la tarea. Cualquiera sea el motivo que genere su cambio de actitud hacia la actividad que desarrolla, hará que en el corto o mediano plazo su desempeño se vea disminuido y se manifieste en la baja de la calidad o de la productividad.

A su vez, podemos pensar en ejemplos que vayan en la dirección inversa y recordar las ocasiones en las que hemos sido testigos de personas que a través de actitudes de perseverancia, emprendimiento, coraje, audacia o tenacidad han superado obstáculos y han mejorado sus propias capacidades hasta lograr los resultados deseados. En tal sentido John Maxwell sostiene que “Cuando nuestras actitudes superan nuestras habilidades, aun lo imposible se hace posible”.

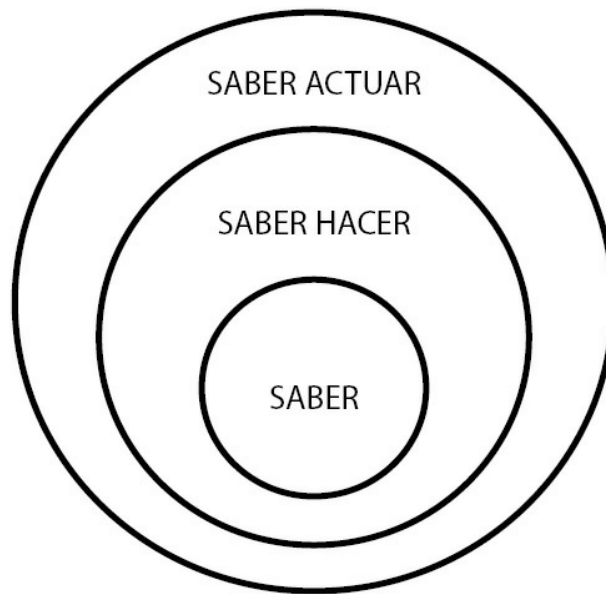


**Gráfico 1: Estructura de las competencias**

Por lo tanto, habría que preguntarse ¿qué es actuar con competencia?, ¿cuándo evaluamos que alguien es competente para desarrollar determinada actividad? La primera aclaración es que nadie “es” competente, como si la competencia fuese una característica de su personalidad o un atributo innato que el individuo posee de por vida. Las personas “actúan” en forma competente en algún dominio específico y en un contexto determinado. Es decir, alguien puede ser muy competente en un aspecto y absolutamente incompetente en otro, y esto sólo lo podremos observar y determinar a través de sus conductas y comportamientos. También es factible que alguien actúe de forma competente en un contexto y se desempeñe de manera incompetente en otros, aun realizando el mismo tipo de acciones. Por ejemplo, puede ser que una persona se comunique con eficacia con los miembros de su equipo, pero que no logre los mismos resultados con colegas o superiores.

La competencia existe únicamente si se manifiesta en la práctica y esto significa que no se trata sólo de saber, de tener conocimientos. Un individuo puede tener muchos conocimientos sin saber utilizarlos. También puede suceder que sepa muy bien cómo utilizarlos, que posea ese saber hacer y, sin embargo, en determinados contextos no logre un accionar efectivo. Por ello, la competencia tendrá que describirse en términos de saber actuar, que es realizar el saber hacer en un ámbito y en circunstancias determinadas. Generalmente este saber actuar implica poner en funcionamiento en forma sincrónica y simultánea varios saber y saber hacer.





**Gráfico 2: Los distintos saberes**

Vayamos a un ejemplo que nos permita visualizar los tres niveles del saber. Pensemos en un programador de sistemas. En primer término imaginemos a alguien que ha estudiado un lenguaje de programación. Lo ha entendido y comprendido a la perfección, pero no es capaz de desarrollar un programa con tal lenguaje. En este caso diremos que sólo posee el saber. Supongamos que a través de la capacitación y la experimentación incorpora la habilidad y la destreza de llevar a la práctica estos conocimientos y logra desarrollar un programa. Diremos que ahora posee un saber hacer. Pero sólo indicaremos que ha demostrado su saber actuar cuando logre desplegar ese saber hacer en un contexto determinado. Y seguramente, para actuar en forma competente este programador deberá escuchar e interpretar correctamente las necesidades de su cliente, implementar estas demandas en un programa adecuado, interactuar en forma efectiva con colaboradores y proveedores, solucionar los problemas emergentes y entregar en tiempo y forma el servicio requerido. Es decir, que para accionar con competencia y lograr los resultados esperados deberá realizar un conjunto de acciones que exceden lo meramente técnico del desarrollo del programa.

Muchas veces observamos a excelentes profesionales, expertos en su saber hacer, que no obstante esto no obtienen una buena performance laboral. Y esto sucede porque para lograr los objetivos establecidos generalmente se necesita, además de las competencias técnicas, poner en función un conjunto de competencias genéricas que posibiliten accionar e interactuar con efectividad.

Sucede en muchas empresas que personal jerárquico con excelente

formación, no alcanza el desempeño requerido porque no interactúa con eficacia con otras áreas, no negocia correctamente los conflictos emergentes o no logra liderar su equipo de trabajo. Sin las competencias necesarias para manejarse en esta red de vínculos, el mejor profesional puede ver malogrado su saber hacer. Es por esto que no siempre aquellos que poseen los mayores conocimientos son los más efectivos.

## Competencias genéricas

“La inteligencia consiste no sólo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica”.

**Aristóteles**

Más allá de la pericia, de la formación científica o de la solvencia técnica, se pone en juego en el desempeño laboral un conjunto de destrezas y habilidades que no tienen que ver con la formación específica. El grado de conocimiento, los títulos académicos y el nivel de experiencia siguen siendo temas importantes pero no excluyentes. Es por esto que una persona puede ser “sabia en conocimientos” pero incompetente en el desempeño de su función.

El especialista francés Guy Le Boterf<sup>2</sup>, señala que actuar con competencia es el resultado de una construcción donde es necesario saber movilizar y combinar los recursos propios (conocimientos, destrezas, actitudes) con los recursos del entorno (redes relacionales), estableciendo los vínculos necesarios que posibiliten realizar el hacer en forma efectiva, para lograr un resultado esperado. Una persona puede poseer diversos recursos y no saber, querer o poder movilizarlos y combinarlos. No podrá entonces ser reconocida como competente. Saber actuar es conseguir el vínculo adecuado entre recursos, acción y resultados. Se verifica el actuar competente en un contexto de trabajo específico y en una red de recursos determinados.

Peter Drucker<sup>3</sup> alerta sobre la creciente necesidad de poseer e implementar en forma conjunta y coordinada estos dos tipos de competencias, cuando plantea que: “La sociedad poscapitalista es una sociedad del saber y una sociedad de organizaciones, cada una dependiendo de la otra y sin embargo diferente en conceptos, puntos de vista y valores. La mayoría de las personas instruidas, si no todas, practicarán su saber como miembros de una organización. Por lo tanto, la persona instruida tendrá que estar preparada para vivir y trabajar simultáneamente en dos culturas: la del intelectual que se

concentra en palabras e ideas y la del gestor que se concentra en personas y trabajo”.

Así como decimos que una competencia requiere de la integración de conocimientos, habilidades y actitudes, el actuar en forma competente implica saber combinar e integrar en forma adecuada un conjunto de competencias técnicas y genéricas. Las competencias genéricas (o transversales, como las denominan algunos autores) son transferibles y utilizables a una gran variedad de funciones y tareas. No van unidas a ninguna disciplina sino que se aplican a una multiplicidad de áreas y situaciones. Generalmente las mismas están relacionadas con los aspectos humanos del desempeño laboral y la gestión organizacional.

Existen diversos listados de competencias genéricas elaborados por organismos o especialistas en temas laborales, pero ninguno de ellos puede dar cuenta en forma exhaustiva de la descripción de las competencias genéricas requeridas para todo tipo de tarea o función. A su vez, no se requieren las mismas competencias para quien se inicia en su vida laboral, que para el que ocupa un puesto de conducción en una organización. En la medida que alguien avanza en su carrera laboral, mayor va a ser la cantidad y diversidad de competencias genéricas que requerirá para desarrollar sus actividades con efectividad.

Pensemos, por ejemplo, en alguien que se recibe de abogado y comienza a desempeñar funciones en una empresa. Es probable que un primer tramo de su carrera lo realice resolviendo problemas técnicos en el área jurídica y que un gran porcentaje de su tarea la efectúe a través de sus competencias específicas de abogado. Aunque también tendrá que poner en juego algunas competencias genéricas para vincularse en forma efectiva con sus compañeros de trabajo, escuchar e interpretar los requerimientos de su superior, comunicarse y compartir información con sus colegas y negociar en forma efectiva en algún litigio.

Supongamos que esta persona progresa en su carrera laboral y paulatinamente comienza a desempeñar tareas de mayor responsabilidad hasta ocupar una gerencia con treinta personas a cargo. En ese momento, lo más probable es que la mayor parte de su trabajo lo realice a través de sus competencias genéricas. Tendrá que liderar equipos de trabajo, establecer y transmitir objetivos, tomar decisiones en forma colectiva y consensuada, persuadir a sus colegas, inspirar y motivar a sus subordinados, negociar los conflictos emergentes, seleccionar y compartir información, decidir y proceder a arbitrajes entre criterios múltiples, y generar vínculos efectivos con clientes y proveedores.

Si bien planteamos que en la medida que las personas avanzan en el desarrollo de su carrera aumenta proporcionalmente el impacto que las

competencias genéricas tienen en su efectividad laboral, podemos afirmar que la tendencia generalizada es la exigencia de estas capacidades a todo tipo de trabajador del conocimiento.

Los requerimientos por parte de las empresas van adoptando un sesgo particular. Cada vez más lo que define el ingreso al mundo del trabajo es este conjunto de cualidades intangibles que llamamos competencias genéricas. Poseer las mejores condiciones técnicas en una disciplina no basta para lograr la inserción laboral y el desarrollo profesional.

Un ejemplo de esta tendencia lo da un aviso publicado por la empresa Coca Cola<sup>4</sup>, en el que realiza una convocatoria a recién egresados de la universidad, para incorporar a distintas áreas de la organización en su Programa de Jóvenes Profesionales. El perfil requerido lo definen con los siguientes atributos: integridad, pensamiento sistémico, innovación, colaboración, búsqueda de calidad, flexibilidad, comunicación efectiva, planeamiento y organización. Hace unos años estos podrían ser los requerimientos para cubrir algún puesto gerencial, pero hoy ya se consideran una condición de base aún para los que se inician en su carrera laboral.

## Competencias para la vida

“Y se dieron cuenta de que el país de las oportunidades es más que un lugar... es la apertura a nuevas ideas, la predisposición a escuchar, la ilusión de aprender, el deseo de crecer y la flexibilidad de cambiar”.

**Barbara Hateley**

Planteada la importancia de la incorporación de las competencias genéricas y su incidencia en la efectividad laboral y el desarrollo profesional, podemos profundizar en su análisis y observar que las mismas no restringen su utilidad al ámbito del trabajo, sino que despliegan su beneficio a todos los espacios sociales donde desarrollan su accionar las personas. Dado este amplio arco de influencia las podríamos calificar como competencias “para la vida”, ya que determinan la efectividad humana cualquiera sea el ámbito de desempeño. Para analizar los fundamentos que sustentan esta opinión, podemos comenzar por reflexionar acerca de cómo y dónde hemos realizado los aprendizajes de nuestras competencias genéricas.

Cuando doy algún curso del tema de negociación, lo primero que les planteo a los participantes es que todos los presentes somos negociadores, ya que todos, sin ninguna excepción, a lo largo de nuestras vidas efectuamos

numerosas y cotidianas negociaciones. Desde pequeños negociamos con nuestros padres, hermanos o amigos y más grandes seguimos negociando con nuestra pareja, colegas, socios, compañeros de estudio o con los miembros del consorcio del edificio donde vivimos. Negociamos cuando compramos una casa o cuando vendemos un auto, pero también cuando decidimos con nuestra pareja la película que vamos a ir a ver al cine. Negociamos en forma permanente en distintas instancias de nuestra vida y lo hacemos sin recapacitar al respecto.

Esta destreza que vamos desarrollando y entrenando en nuestra vida cotidiana, es la que ponemos en funcionamiento en el ámbito laboral cuando resolvemos una situación conflictiva, cuando acordamos nuestras condiciones de contratación, cuando realizamos una transacción comercial o convenimos la forma en que vamos a coordinar una actividad con un colega. Las competencias genéricas que ponemos en práctica en nuestro quehacer profesional, las adquirimos y entrenamos en nuestro devenir social y familiar y, a su vez, lo que vamos aprendiendo en nuestro desempeño laboral, rápidamente lo trasladamos a nuestras relaciones personales.

Más allá de las características de personalidad que todos poseemos y que nos facilitan o dificultan nuestro accionar con competencia, existe un aprendizaje que todo individuo realiza en su proceso de socialización en el ámbito familiar, en los juegos de niño, en las tareas escolares, en las competiciones deportivas, en las instancias lúdicas y en el conjunto de actividades que realizamos en nuestra vida. En ellas utilizamos, desarrollamos y mejoramos estas competencias que nos posibilitan la vinculación interpersonal con mayor o menor efectividad. Es en este acontecer en el que vamos construyendo este aprendizaje no sistemático y son estas "habilidades sociales" las que ponemos en funcionamiento cuando nos incorporamos al mundo del trabajo. Esta premisa a la que podemos arribar, que las competencias genéricas que utilizamos en el ámbito laboral las aprendemos en nuestra vida cotidiana, nos permite deducir un par de conclusiones.

La primera es que cada uno tiene, por características de personalidad o por aprendizaje social, distintos niveles de efectividad con los que ejerce estas habilidades sociales e interpersonales que denominamos competencias genéricas. No obstante esto, toda persona que se lo proponga podrá aprender y perfeccionar cualquier competencia. La segunda conclusión es que si realizamos un aprendizaje y logramos un nivel de excelencia en nuestras competencias genéricas, las mismas gravitarán no sólo en nuestra efectividad laboral, sino que nos posibilitarán lograr nuestros objetivos a nivel personal, construir mejores vínculos y alcanzar mayor plenitud en nuestra vida.

Muchas veces me ha sucedido que, promediando algún curso que esté dictando en el ámbito empresario o académico, y habiendo avanzado en el

desarrollo de los conocimientos y el entrenamiento para mejorar alguna de estas competencias, algún cursante manifiesta su sorpresa por el resultado obtenido al poner en práctica en su ámbito familiar o con un amigo alguna de estas nuevas capacidades. Escucho expresiones tales como: “logré un milagro, ahora mi esposa dice que la escucho”, “pude solucionar un problema que tenía desde hace tiempo con mi socio”, “me pude sentar a conversar con mi hijo adolescente”, “pude coordinar una actividad con una persona que siempre fue un dolor de cabeza”.

Estos y otros muchos comentarios reflejan el asombro de las personas cuando se dan cuenta de que estas competencias que están adquiriendo con el objetivo de optimizar su desempeño laboral, pueden convertirse en poderosas herramientas para mejorar su accionar cotidiano. Es que todos podemos comprender y aceptar fácilmente que debemos capacitarnos para ampliar y perfeccionar nuestras competencias laborales, pero pocas personas recapacitan acerca de que es factible capacitarse para la vida, es decir, para actuar e interactuar con mayor efectividad con nuestros seres queridos, para ensanchar nuestro espectro social, mejorar nuestras relaciones personales y optimizar nuestra calidad de vida.

## Las competencias de la Maestría Personal

“Existe al menos un rincón en el universo que con toda seguridad puedes mejorar y eres tú mismo”.

**Aldous Huxley**

Una importante conclusión a la que he arribado en la práctica profesional de entrenar y facilitar la adquisición de este tipo de competencias, es que más allá de la larga lista que se pueda enumerar, existe un pequeño núcleo de competencias genéricas que constituyen la base y el soporte de todas las demás.

La incorporación y el desarrollo de las mismas es el camino más seguro y eficaz para alcanzar excelencia en las relaciones humanas, ya sea que las mismas estén condicionadas por un vínculo laboral y se establezcan en el marco de un ámbito organizacional, o se den en la esfera personal o familiar. Estas cinco competencias básicas constituyen las componentes de la Maestría Personal. Realizaremos una breve presentación de las mismas, y a lo largo del libro le dedicaremos un capítulo al análisis exhaustivo de cada una de ellas.

### **1. Visión personal**

Esta primera competencia implica adquirir una noción de sentido y de propósito en nuestra vida. Está constituida por los valores, intereses y aspiraciones de cada uno de nosotros, que le otorgan finalidad y significado a nuestra existencia y establecen la direccionalidad de nuestro accionar. Es la guía que nos indica el camino a seguir y nos aporta inspiración y entusiasmo en su trayecto. En la misma podemos distinguir tres elementos fundantes: la Visión de futuro, el Autoconocimiento y el Diseño y construcción de futuro.

## **2. Fortaleza emocional**

La emocionalidad es una predisposición para la acción y por lo tanto condiciona nuestro desempeño. Dependiendo del estado de ánimo en que nos encontremos, ciertas acciones nos son posibles de realizar y otras no. Hay estados de ánimo que nos conducen a efectuar acciones que nunca hubiéramos querido realizar (por ejemplo cuando tenemos un ataque de ira) y hay otros estados de ánimo que nos imposibilitan ejecutar acciones que necesitamos realizar (por ejemplo cuando no nos animamos a hablar en público por miedo o vergüenza).

La fortaleza emocional es la capacidad de las personas para conocer y gestionar sus emociones. Es la competencia que nos posibilita:

- Ser conscientes de nuestros estados emocionales (percibirlos, identificarlos y comprenderlos)
- Poseer autodominio emocional.
- Tener la capacidad para generar los estados anímicos en nuestro entorno social y laboral, que nos posibiliten la realización de las acciones necesarias para el logro de nuestros objetivos.

## **3. Capacidad de aprendizaje y cambio**

La transformación continua y acelerada de los escenarios sociales y laborales, nos plantea la necesidad personal del cambio y el aprendizaje permanente. Es por esto que el aprender a aprender se constituye en una competencia clave. Los nuevos desafíos y la rápida obsolescencia del conocimiento nos llevan a que muchas de las capacidades adquiridas durante años, en la actualidad no nos sirven u obstaculizan nuestro desempeño.

Nuestra capacidad de aprendizaje es la única competencia que nos puede garantizar que nuestro accionar siga siendo efectivo y que vayamos adquiriendo y perfeccionando las competencias que nos sean requeridas por las sucesivas circunstancias que se nos vayan presentando.

#### **4. Competencias conversacionales**

Tomamos conciencia de la importancia de las competencias conversacionales cuando comprendemos que gran parte de las tareas que desarrollamos en nuestra actividad laboral tienen un importante componente conversacional, ya que las realizamos dialogando con alguna otra persona. Todas las competencias genéricas tienen en común que están basadas en competencias conversacionales. Nadie puede liderar, negociar, coordinar acciones o trabajar en equipo si no es a través de sus conversaciones. Así, la comunicación humana se constituye en un factor clave de la efectividad personal y la productividad organizacional.

Todo lo que hacemos en cualquier dominio de nuestra vida (personal, familiar, social, profesional) está determinado de alguna manera por la calidad de nuestras conversaciones. El arte de conversar con efectividad está en estrecha relación con el desarrollo de las siguientes competencias:

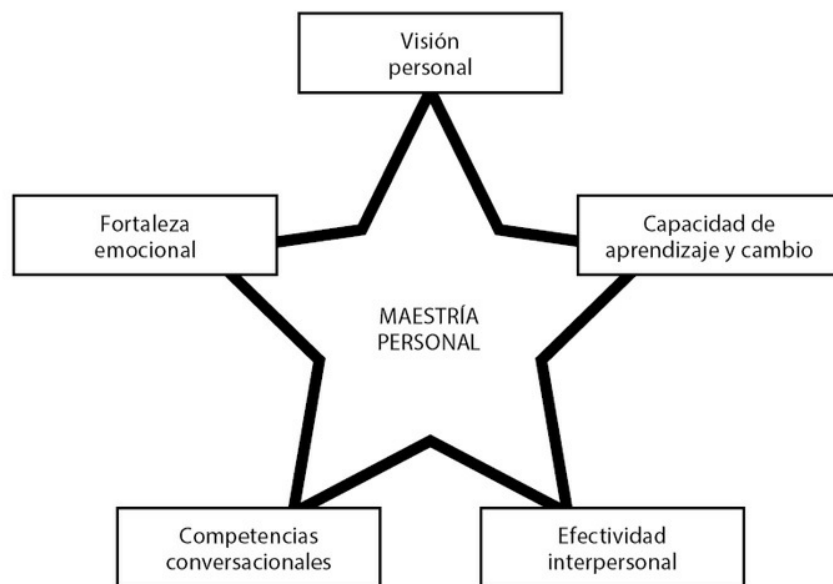
- Hablar con poder.
- Escuchar en profundidad.
- Indagar con maestría.
- Entrar en sintonía.
- Conversar en forma constructiva.

#### **5. Efectividad Interpersonal**

El resultado que podamos lograr en cualquier actividad que emprendamos va a estar determinado por nuestra capacidad de acción, pero también por nuestra habilidad para la coordinación de acciones con otras personas. Esto surge con claridad cuando observamos el desempeño de equipos de trabajo. Un equipo constituido por individuos especialistas en su tema que individualmente tienen un desempeño óptimo, puede lograr un funcionamiento sinérgico que duplique los resultados individuales o, por el contrario, a través de una interacción inefectiva puede obtener un resultado que no alcance ni la mitad de los rendimientos individuales.

La efectividad interpersonal implica el accionar competente en la coordinación de acciones, la realización de acuerdos y compromisos, la gestión de conflictos y la generación de una red de vínculos de alta calidad.





**Gráfico 3: Las competencias de la Maestría Personal**

Estas cinco competencias de la Maestría Personal, constituyen en mayor o menor medida la base y el sustento de las competencias genéricas. Por ejemplo, analicemos la competencia de la negociación. Toda negociación se realiza dialogando con otro y esto implica la habilidad de saber establecer un buen vínculo interpersonal y conversar en forma productiva (competencias conversacionales). También presupone poseer y poder generar en el otro una actitud de apertura, comprensión y creatividad para generar nuevas vías de solución a la problemática en cuestión (fortaleza emocional). El trabajo en equipo implica, además de las competencias mencionadas, la capacidad para coordinar acciones con otros y saber actuar e interactuar en ámbitos interdisciplinarios (efectividad interpersonal).

El nivel de mayor complejidad en las competencias genéricas se expresa en el liderazgo. Involucra no sólo la efectividad personal, sino también la habilidad y destreza en inspirar, guiar y facilitar el accionar de otras personas en un sentido determinado, a los efectos de generar una acción colectiva hacia un objetivo compartido.

Uno de los aspectos centrales del liderazgo tiene que ver con el hacer a través de otros y por lo tanto, si hasta aquí veníamos analizando la importancia y centralidad que constituyen las competencias genéricas en el desempeño laboral, al llegar al tema del liderazgo necesariamente nos encontramos frente a la problemática del desarrollo profesional.

Esto es así porque cualquier individuo que avance en su carrera laboral, seguramente se encontrará frente a la circunstancia de conducir un equipo de trabajo. No sólo le sucederá a quien ocupe posiciones jerárquicas dentro de

una empresa, sino que también le ocurrirá si dirige un emprendimiento propio, si ocupa una posición de responsabilidad en un organismo público o si está al frente de un proyecto donde coordina un grupo de profesionales independientes.

Ejercer el liderazgo y ser reconocido como líder, implica desarrollar un conjunto específico de competencias, adaptarlas y adecuarlas a las distintas situaciones y personas con las que se interactúa y, fundamentalmente, realizar esto desde una conducta ética y a partir de valores que definen el accionar del liderazgo.

## **Hacia un nuevo paradigma de Liderazgo**

“La ‘era del desempeño’ significa que vamos a ver surgir el liderazgo como el elemento más importante, el atributo de mayor demanda y menor oferta”.

**Tom Peters**

A lo largo de los años se ha hablado y se ha escrito mucho sobre liderazgo, se han desarrollado numerosas concepciones y técnicas. La visión tradicional concibe al líder como a una persona fuera de lo común, un individuo carismático que posee características innatas y extraordinarias, y que a partir de estas particularidades realiza la conducción de sus “seguidores”. Lo distintivo de su accionar es que ejerce influencia y persuasión sobre los demás y determina sus conductas.

Estos presupuestos implícitos en gran parte de las teorías del liderazgo, están fuertemente arraigados en el “sentido común” de la mayoría de las personas. Esta forma de observar el fenómeno del liderazgo, que es a su vez una manera de entender las relaciones entre las personas, constituye a mi entender la respuesta a la pregunta ¿Porqué existen tantas teorías, tantos libros y tantos cursos sobre liderazgo y tan pocos líderes?

Justamente por el hecho de que se ha escrito y se ha hablado tanto sobre liderazgo, desde perspectivas y enfoques disímiles, me parece necesario para abordar el tema, comenzar por definir qué entendemos por liderazgo y en qué marco conceptual vamos a utilizar este concepto.

Muchas veces se usan como sinónimos términos como gerenciamiento, management, liderazgo o conducción. Entendemos que el utilizar el término con tan diversas acepciones, nos dificulta poder establecer con claridad nuestro objeto de estudio. Es por esto que vamos a comenzar por precisar a qué nos estamos refiriendo cuando hablamos de liderazgo.

En este sentido nos parece importante realizar una distinción previa entre los

conceptos de “función” y “rol”. Tomaremos para esto el marco conceptual desarrollado por Enrique Pichón Riviere<sup>5</sup>.

Toda empresa o institución asigna a los individuos que la componen una función específica que debe desarrollar. La función da cuenta de las responsabilidades de la persona en el puesto que ocupa. Por ejemplo, se pueden desempeñar las funciones de cadete, secretaria ejecutiva, gerente financiero, capataz de obra, presidente del directorio o ministro de obras públicas. Cualquiera sea el cargo, el mismo siempre presupone el desempeño de una función que se especifica a través de las responsabilidades que debe cumplir y de las actividades que le corresponde realizar. Cuando la organización le confiere el poder formal a una persona para desempeñar una función, le determina a quién debe reportar y quiénes dependen funcionalmente de él.

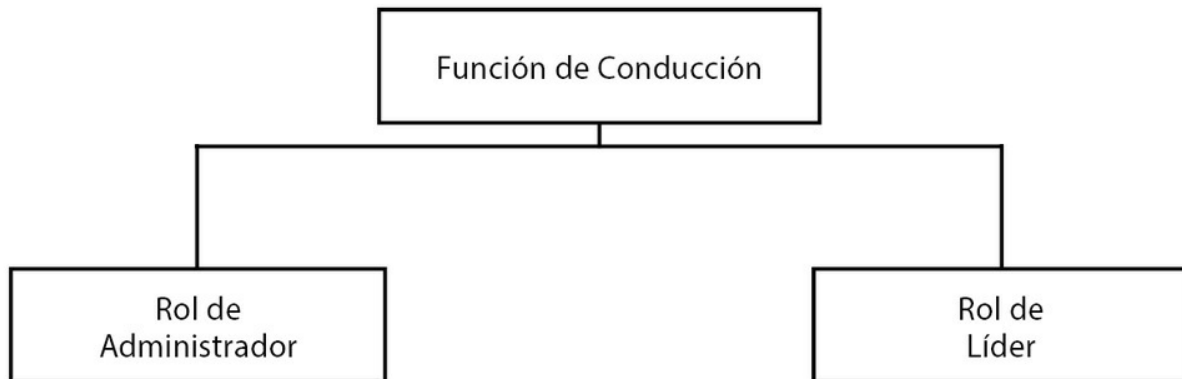
Por su parte, el rol es la particular forma en que cada persona ejerce la función que le fue establecida. El rol no está predeterminado sino que surge de la manera en que el individuo encarna el cargo que desempeña, de la impronta personal que le confiere a la función que realiza. La misma función gerencial la puede ejecutar una persona desde un rol de liderazgo y otra desde un rol autoritario. También adquiere características situacionales y contingentes, ya que el rol puede variar de acuerdo a distintos momentos y a los roles que desempeñen otros integrantes de la organización o equipo de trabajo. Por ejemplo, una persona puede realizar su función de gerente desde un rol de líder, pero en las reuniones del equipo gerencial desempeñar el rol de componedor o negociador.

Si bien la función y el rol se articulan permanentemente y muchas veces en la práctica concreta se expresan indiferenciados, a los efectos de abordar el fenómeno del liderazgo nos parece importante desagregar estos aspectos y realizar la distinción. Por lo tanto, la primera conclusión a la que podemos arribar es que la función formal de conducción no implica de por sí liderazgo. Se puede conducir o ser jefe sin ser líder y se puede ejercer el liderazgo sin poseer la función de conducción.

A nuestro entender, toda persona que ocupe un puesto de conducción o dirección, para desempeñar en forma efectiva su función debe ejercer dos tipos de roles diferenciados, pero absolutamente interrelacionados entre sí: el rol de administrador o gestor y el rol de líder. Los dos roles son necesarios, complementarios e interdependientes. No existe un rol más importante que el otro.

El rol de administrador (el management) está relacionado con la fijación de objetivos, elaboración de presupuestos, administración de recursos, establecimiento de etapas, planificación e implementación de las acciones necesarias para el cumplimiento de metas y el control de resultados. Cuando

quien ejerce la conducción presupone que las personas son sólo un recurso más que tiene que administrar (un recurso humano), desarrolla su función a través de su rol de administrador en forma exclusiva. En este caso se podrá esperar acatamiento de sus subordinados, pero difícilmente motivación, compromiso e implicación con la tarea.



**Gráfico 4: Los roles de la función de conducción**

Sólo cuando quien conduce reconoce que las organizaciones son comunidades de individuos y no conjuntos de recursos humanos, cuando percibe la importancia de movilizar el talento y el conocimiento colectivo para el logro de los objetivos propuestos, cuando entiende que los seres humanos no pueden ser “administrados”, cuando advierte que el único camino para que las personas agreguen valor a la tarea que desempeñan es que sean valoradas y reconocidas como tales, toma conciencia de la importancia de ejercer los roles de administrador y líder en forma conjunta.

Este es un proceso de aprendizaje que vienen transitando las empresas en la actualidad y es en este sentido que Warren Bennis<sup>6</sup> afirma que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublideradas. En la misma línea de análisis John Kotter<sup>7</sup> sostiene que “la mayoría de las corporaciones estadounidenses tienen exceso de gestión y escasez de liderazgo”.

Una de las conclusiones de la encuesta sobre “Cultura Organizacional de Grandes y Medianas Empresas en Argentina”<sup>8</sup> expresa que: “Parecería haber una distancia aún existente entre el discurso que sostienen los nuevos paradigmas del liderazgo y las realidades en las organizaciones. Los managers de las grandes empresas en la Argentina son percibidos más como administradores de rutinas y procesos que como líderes emprendedores, innovadores y desarrolladores de capital humano”.

El desempeño del rol de administrador está condicionado por las

competencias técnicas, por la capacidad de gestionar recursos y puede ejercerse con el poder formal que le otorga el puesto designado por la organización. Por su parte, el rol de liderazgo requiere de un conjunto de competencias genéricas y presupone desarrollar una conducta que genere que las personas de las distintas áreas de las que depende el éxito de su tarea, le adjudiquen autoridad en el desempeño de su función. El liderazgo se sustenta en la autoridad profesional y personal y no en el poder de la jerarquía organizacional.

Se puede ejercer la jefatura con poder y sin autoridad, pero para ejercerla con liderazgo se requiere de ambas en forma simultánea. También puede suceder que alguien que no ostente la función de conducción pueda ejercer el liderazgo con autoridad y sin poder. Cualquier persona de un equipo puede desempeñar el rol de liderazgo en algún momento y circunstancia determinada, siempre y cuando sus compañeros de equipo le atribuyan autoridad para hacerlo.

## El paradigma de la influencia

“La pasión de dominar es la más terrible de todas las enfermedades del espíritu humano”.

**Voltaire**

Dijimos anteriormente que mucho se ha escrito sobre el liderazgo y tal vez sea el tema que mayor interés ha concitado en el mundo de las empresas en los últimos tiempos. Se lo ha analizado desde distintas concepciones y puntos de vista. Si realizamos una recorrida de la diversa bibliografía producida en los últimos años, veremos que si bien se ha puesto en crisis el concepto de liderazgo como dominio de los elegidos, podemos observar que el punto en común que tienen la mayoría de los autores, es que abordan la problemática del liderazgo haciendo foco en el tema de la influencia.

Es así que el Diccionario de Ciencias de la Conducta, lo define como las “cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”. Otras definiciones son: “el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación al logro de una o varias metas”, “es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común”. Este enfoque del liderazgo fundado en el paradigma de la influencia, lleva implícita la creencia que liderar es “hacer que el otro haga lo que yo quiero”.

Un destacado exponente de este enfoque del liderazgo es Ken Blanchard,

quien sostiene que “cada vez que uno intenta influir en la conducta de otra persona para lograr los objetivos de una organización, realiza una acción de liderazgo”<sup>9</sup>. Este enfoque tiene sus variaciones y puede oscilar entre la persuasión y la manipulación. Este autor, en uno de sus libros<sup>10</sup> plantea un método de “motivación” de las personas basado en el análisis de lo que hacen los entrenadores de las orcas en el Sea World, para lograr amaestrar a las llamadas ballenas asesinas.

El mismo autor desarrolló un modelo de intervención denominado “Liderazgo situacional”<sup>11</sup> que tuvo una gran vigencia en la década de los noventa y cuyo mayor mérito fue el hecho de instalar la necesidad de adaptar la práctica del liderazgo a las características particulares de las personas, los equipos y las situaciones de trabajo específicas. No obstante, el Liderazgo Situacional y el conjunto de enfoques del liderazgo centrados en el paradigma de la influencia, dejaron ver sus limitaciones con respecto a los nuevos desafíos surgidos a partir de la problemática planteada por la gestión del trabajo del conocimiento.

En una entrevista realizada a Peter Drucker<sup>12</sup> le preguntaron: “¿Qué habilidades personales y profesionales deberán desarrollar los líderes de la era del conocimiento?”, a lo que contestó que: “La habilidad más relevante que deberán tener será incrementar la productividad de ellos mismos y de los trabajadores basados en el conocimiento (...) van a tener que saber cómo manejar el equipo, cosa que no es sencilla, cómo reforzar la cohesión del equipo, cómo mantenerlo unido y enfocado. Y al mismo tiempo tendrán que saber cómo trabajar con alianzas. Estas habilidades las deberá adquirir todo gerente o profesional del management que aspire a un liderazgo eficiente”.

Esta respuesta nos sitúa lejos del paradigma de la influencia, ya que gestionar el trabajo del conocimiento implica movilizar los saberes, la iniciativa, la creatividad y la energía colectiva en pos de objetivos determinados. Supone comprender que quien conduce no tiene todas las respuestas ni todo el conocimiento requerido y, por lo tanto, de poco sirve que centre su energía en influir a los demás para que hagan lo que él quiere.

A nuestro entender el fracaso verificado al querer llevar a la práctica estas teorías y modelos desarrollados bajo el paradigma de la influencia, se debe a que las mismas no son más que una versión modernizada y sofisticada de la concepción tradicional de “mando-control” (Taylorismo), donde se pretende cambiar la orden por la persuasión. Desde esta perspectiva, no debe resultar extraño que en las encuestas de “clima organizacional” surja frecuentemente que un gran porcentaje de personas sienten que no crecen profesionalmente, que sólo aporta entre un veinte y un treinta por ciento de su capacidad productiva y que no tienen posibilidades de desarrollar su potencialidad.

Tampoco nos debe sorprender que esto produzca frustración, desmotivación y baja productividad.

Para gestionar el trabajo del conocimiento el objetivo de la influencia se desplaza a un segundo plano, ya que al no ser obvio lo que se debe hacer, al no tratarse de un trabajo secuencial y repetitivo, quien conduce depende del saber y el hacer de sus subordinados. Su objetivo como líder es movilizar el conocimiento colectivo. Que las personas de su equipo encuentren un ámbito que les posibilite desplegar su potencial, que los incite a sacar lo mejor de cada uno, que los estimule a crear, innovar y mejorar los niveles de rendimiento.

Para que esto sea posible debemos pensar el liderazgo desde un paradigma del desarrollo humano y organizacional, que esté enfocado en generar las condiciones organizacionales para que estos saberes interdisciplinarios se puedan coordinar y potenciar en forma efectiva. Es en este sentido que quien ejerce el liderazgo debe construir una visión compartida, marcar una direccionalidad donde los esfuerzos individuales cobren sentido y el trabajo colectivo genere pasión y entusiasmo. Debe actuar como facilitador para destrabar las dificultades individuales y colectivas, viabilizar el aprendizaje y posibilitar el desarrollo personal y profesional de cada uno de sus colaboradores.

## Los valores en el liderazgo

“Ser líder significa, sobre todo, tener la oportunidad de crear una diferencia importante en la vida de quienes permiten a los líderes liderar”.

**Max De Pree**

Otra de las características que comparten todas las concepciones que enfocan el liderazgo desde el paradigma de la influencia, es suponer que su ejercicio no implica poseer ni desarrollar ningún tipo de valores. No se pone en cuestión el para qué se practica el liderazgo, ni cuáles son los propósitos del líder. Lo que se supone que determina la condición de líder de una persona es el poder formal o informal que ejerce hacia el resto. Se centra el análisis en cómo influenciar a los demás para que realicen las acciones o adopten las conductas de acuerdo a los objetivos del líder, pero en ningún momento se realiza una valoración ética de los mismos.

El teórico del liderazgo y catedrático de la Universidad de Harvard, Ronald Heifetz<sup>13</sup>, aborda esta cuestión señalando que: “Por lo general se considera

que todas estas teorías están libres de valores, pero el hecho es que sus valores están ocultos... El hecho de que la teoría sitúe a Hitler en la misma clasificación general que a Gandhi o a Lincoln, no hace que la teoría esté libre de valores. Por el contrario, simplemente deja implícito su valor central: la influencia”.

El autor avanza en su análisis y señala uno de los aspectos centrales de su cuestionamiento a estas teorías, la circunstancia de que se prioricen los medios sobre los fines: “Al afirmar que el sello del liderazgo es la influencia sobre los resultados, estos teóricos penetran inconscientemente en el reino del valor. El liderazgo como influencia promueve implícitamente la influencia como valor orientador, perpetuando la confusión entre medios y fines”.

Esta visión de que los fines justifican los medios está implícita en el conjunto de los desarrollos conceptuales realizados bajo el paradigma de la influencia, aunque algunos lo planteen de forma más manifiesta que otros. Daniel Goleman, quien se hizo conocido por su concepto de Inteligencia Emocional, cuando aborda el tema del liderazgo también lo hace desde este paradigma. En un trabajo realizado junto a otros autores<sup>14</sup>, desarrolla una clasificación de distintos tipos de liderazgo, que a su vez pueden ser vistos como diferentes formas de intervención de una misma persona según las circunstancias. Cuando explica el estilo autoritario del liderazgo sostiene que: “A pesar de sus manifiestas secuelas negativas, el estilo autoritario puede ocupar un lugar importante –adecuadamente utilizado– en el repertorio de recursos del líder emocionalmente inteligente. Debemos señalar, en este sentido, que el estilo coercitivo resulta muy útil en aquellos casos en que el líder debe poner en marcha una empresa o cuando se ve obligado a cambiar los hábitos de una organización que atraviesa una situación crítica”.

No podemos más que disentir con este planteo. Desde nuestra perspectiva esta forma de conducción autoritaria no puede ser calificada de liderazgo. Es por esto que sostenemos que debemos repensar el liderazgo desde una óptica distinta y proponemos hacerlo desde el paradigma del desarrollo humano y organizacional. Donde el crecimiento y el beneficio de las personas y las organizaciones sean el hecho distintivo del liderazgo y que su accionar sea coherente con los valores que conllevan estos propósitos.

Obviamente esto no supone desconocer que en el liderazgo están implícitas las acciones de influir y persuadir, pero las consideramos como funciones complementarias en una actividad enfocada a liberar las potencialidades humanas, generar posibilidades de crecimiento personal y profesional, y facilitar el desarrollo de la capacidad de acción de las personas, los equipos y las organizaciones. Son estos valores los que le establecen su impronta a los conceptos de liderazgo y de Maestría Personal.





## Liderazgo: de la influencia al desarrollo

“Trata a un hombre tal y como es y seguirá siendo lo que es.  
Trata a un hombre como puede y debe ser y se convertirá en lo  
que puede y debe ser”.

**Goethe**

No creemos que sea válido plantear un análisis sobre las cualidades, la personalidad o las supuestas conductas universales de todo buen líder, ya que consideramos que tal cosa no existe, pero sí debemos pensar cuáles son las responsabilidades fundamentales e indelegables del liderazgo. Las acciones que debe desempeñar toda persona que asuma la conducción desde el liderazgo y que conciba este rol desde el paradigma del desarrollo. Entendemos que existen cinco responsabilidades básicas que definen los comportamientos del líder/coach:

- Construir una Visión Compartida
- Delegar poder y crear responsabilidad
- Generar sinergia y espíritu de equipo
- Facilitar el desarrollo de las potencialidades
- Facilitar el desarrollo de las potencialidades

### **Construir una Visión Compartida**

Una de los compromisos implícitos que asume cualquier persona que se relaciona con otros desde el liderazgo, es generar y compartir una Visión que le asigne sentido al accionar cotidiano que realizan en forma mancomunada. La Visión surge de la respuesta a dos preguntas que subyacen en el espíritu de todo grupo de individuos que realizan una actividad conjunta: ¿Qué es lo que queremos construir juntos? y ¿De qué forma vamos a trabajar para lograrlo?

Dar respuesta a la primer pregunta presupone mucho más que establecer los objetivos que queremos lograr, implica forjar la imagen de un futuro hacia el cual nos dirigimos y por el cual vale la pena aportar nuestra energía de trabajo, nuestras ideas y poder creador. Antoine de Saint Exupery expresa este concepto con la fuerza y la contundencia de la metáfora. Dice: “Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo. Evoca primero en los hombres y mujeres, el anhelo del mar libre y ancho”.

Pero la Visión no es sólo un futuro deseado o un sueño a construir en forma conjunta. No sólo marca una direccionalidad hacia la que se encamina una organización o un grupo de personas, sino que supone explicitar y consensuar la manera en que se va a transitar ese camino, e implica un conjunto de valores y formas compartidas de realizar las actividades.

La Visión debe poseer suficiente fuerza e interés como para actuar como un atractor de la voluntad y la iniciativa de las personas que la comparten, movilizando la energía y los esfuerzos para superar todo tipo de escollo que se pudiera presentar. Debe lograr generar pasión y entusiasmo al aportar un propósito que dé significado y trascendencia a la tarea cotidiana. De nada valdrá la Visión más interesante o emocionante si no es asumida como propia por la gente que está involucrada en la misma.

Para que esto sea posible, para que todos asuman la Visión como propia, la misma debe poseer dos condiciones imprescindibles. En primer lugar debe estar constituida por un conjunto de valores que determinen una forma de relacionarse y de gestionar el trabajo que de por sí constituya una mejora para las personas involucradas. Que implique un crecimiento y un beneficio directo para los integrantes del equipo o la empresa. En segundo término, los líderes de la organización deben encarnar esta Visión y estos valores con firmeza, constancia y coherencia entre el decir y el hacer.

Muchas veces se puede observar que las empresas formulan maravillosos y altisonantes enunciados de la Visión, donde se expresan posiciones de liderazgo en el mercado, una permanente y revolucionaria innovación tecnológica, una supuesta contribución al cliente y a la sociedad. Uno podría presuponer que los miembros de esa empresa se sienten orgullosos de pertenecer a la misma, pero luego comprobamos que la gente que trabaja ahí no se considera involucrada ni comprometida con tal Visión. Sienten que es la "Visión de ellos" y no "nuestra Visión". Pero también podemos observar la actividad desarrollada en empresas donde su gente está profundamente envisionada y esto se manifiesta a través del accionar cotidiano de las personas, en su involucramiento con las tareas que desarrollan, en la forma en que perciben su vínculo con la organización y en la manera de relacionarse e interactuar.

Para dar un ejemplo, quiero mencionar a una empresa que se destaca en este sentido. La cadena de hoteles Four Seasons, de origen canadiense, define como su valor central "una profunda e inculcada ética de servicio personal"<sup>15</sup> y la señala como su principal ventaja competitiva. También relacionan la Visión del negocio con su forma de trabajo y con el rol que le asignan a su personal: "Nuestro mayor valor y la llave de nuestro éxito es nuestra gente, nuestro Personal. Creemos que cada uno de nosotros necesita un sentido de dignidad,

orgullo y satisfacción en lo que hacemos. Porque satisfacer a nuestros huéspedes depende de un esfuerzo unido de todos. Somos más efectivos cuando trabajamos en conjunto, de una manera cooperativa, respetando la contribución e importancia de cada uno". En el ítem donde definen "Cómo nos comportamos", manifiestan que: "Demostramos más significativamente nuestras creencias en la manera como nos tratamos unos a otros y por el ejemplo que damos a los demás. En todas las interacciones con nuestros huéspedes, asociados de negocios y colegas, buscamos tratar con otros así como quisiéramos que ellos nos traten a nosotros".

Considero que es un buen ejemplo de cómo una Visión puede definir no sólo "qué" se quiere conseguir, sino también el "cómo" se lo va a realizar, con qué valores, con qué estilo de trabajo y cómo esto incide en la vida diaria de los integrantes de la empresa.

El otro aspecto fundamental para que el personal de la empresa asuma esta Visión como propia, es que la misma no sea sólo una expresión de buena voluntad sino que esté personificada y encarnada por todos y cada uno de los líderes de la organización. En el caso del Four Seasons me consta –por el hecho de haber tenido la oportunidad y el gusto de entrenar a muchos de sus gerentes en temas de liderazgo y Coaching– que la empresa mantiene una profunda coherencia entre sus enunciados y sus prácticas cotidianas.

Cuando decimos que una de las responsabilidades centrales de todo líder es envisionar a las personas con las cuales mantiene una responsabilidad, transmitirles una Visión que genere compromiso y movilice la energía colectiva, somos conscientes de que la única forma posible de lograrlo es con el ejemplo y la conducta cotidiana. El líder debe simbolizar los valores que sustenta, debe convocar desde sus actitudes y comportamientos. El líder debe ser alguien digno de imitar y acompañar.

Los valores implícitos en una Visión, definen un modelo de comportamiento y actúan como guía del accionar colectivo. Cuando hay acuerdo de valores, el consenso que se logra es fruto de una convicción compartida. El líder que vive con coherencia los valores que pregona, no sólo transmite la Visión, sino que personifica la Visión. Logra que cuando la gente ve al líder, esté viendo la Visión.

Si hablamos de liderazgo, de encarnar la Visión y los valores que la misma sustenta, se nos hace necesaria la referencia a ese gran líder que fue Mahatma Gandhi. Su frase "Seamos el cambio que queremos ver en el mundo" define con absoluta claridad cuál fue su prédica y su ética de comportamiento. Desde esta convicción, cuando cierta vez un periodista le pidió un mensaje para la humanidad, Gandhi le dijo: "Mi vida es mi mensaje". Es desde este lugar de coherencia entre el decir y el hacer, que los líderes construyen la autoridad que les es otorgada por las otras personas.

## **Delegar poder y crear responsabilidad**

Cuando se conduce desde el modelo de mando-control o se pretende liderar desde el "paradigma de la influencia", lo importante es cómo "delegar tareas", pero el poder siempre está centralizado y se ejerce en forma unilateral. Ya sea de manera autoritaria o influenciando a los empleados para que hagan lo que el jefe desea.

Por el contrario, cuando se lidera desde el "paradigma del desarrollo", se pasa del estilo de conducción de "delegar tareas" al de "delegar poder". El objetivo es movilizar el potencial colectivo para que todos los integrantes aporten su saber y energía en el logro de los objetivos compartidos. Cuando esto se consigue y la gente trabaja con pasión y entusiasmo no hace falta que nadie "los motive", ya que la motivación surge como una potente fuerza interior al saberse partícipes de un proyecto del cual son protagonistas y miembros de una organización que los reconoce y valora.

En este marco laboral, en esta cultura de trabajo se inscribe el concepto de empoderar. Presupone no sólo liberar el poder interior de las personas que los impulse con vigor y decisión hacia la acción, sino también transmitir y compartir el propio poder del líder con su gente. Y esto tiene su lógica, ya que si quien conduce no se conforma con que las personas "cumplan órdenes", sino que pretende que se responsabilicen por el logro de los objetivos, que aporten sus conocimientos, que agreguen valor al trabajo realizado, que desplieguen su talento y resuelvan con creatividad cualquier posible problema, debe otorgar poder. Quien no otorga poder y concede autonomía, no puede reclamar responsabilidad y compromiso. Ambas son caras de la misma moneda.

El líder da a la gente la libertad para innovar, experimentar y asumir riesgos calculados, y genera un marco de autonomía sobre la base de la Visión y el sistema de valores. Theodore Roosevelt decía que: "El mejor ejecutivo es el que tiene la sabiduría para escoger buenos hombres para hacer el trabajo y la capacidad suficiente de abstenerse de intervenir cuando lo hacen".

## **Generar sinergia y espíritu de equipo**

El concepto de liderazgo es inseparable del de trabajo en equipo. Cuando se conduce delegando tareas y controlando el desempeño en forma individual, los grupos de trabajo no logran constituirse en equipos. Es responsabilidad del liderazgo desarrollar un espíritu de equipo y un estilo de interrelación cooperativo que genere sentido de pertenencia y posibilite un accionar que se coordine y complemente en forma efectiva.

A partir de esta distinción entre grupo y equipo, nos podríamos preguntar cuáles son las formas de accionar e interactuar que caracterizan a un equipo

de trabajo y que debería desarrollar quien conduce desde el liderazgo. Una primera característica que distingue a un equipo, es la de compartir una Visión y la de comprometerse con el logro de los objetivos colectivos y no sólo con el cumplimiento de las tareas individuales.

Otra de las características está dada por la forma en la que se generan ámbitos de trabajo donde se logran intercambiar y complementar los diversos saberes, se piensa y se actúa en forma interdependiente, y se coordinan tareas, roles y procesos en función del logro de los objetivos establecidos. Esta forma de trabajo que integra y potencia los saberes y habilidades individuales, y que prioriza las actitudes de colaboración y compromiso, es la que posibilita generar otro de los aspectos característicos de los equipos de trabajo, como es la generación de "sinergia grupal". El concepto de sinergia supone que los resultados de un equipo de trabajo son superiores a la suma de los desempeños individuales de cada uno de los miembros de ese equipo.

El concepto de sinergia a su vez nos señala que la productividad individual y organizacional no sólo depende de la efectividad con la que las personas realizan sus tareas, sino también de la competencia con la que coordinan esas tareas en procesos y flujos de trabajo colectivo, y en desempeños grupales (ver Cap. 6 "Efectividad interpersonal"). Es por esto que podemos afirmar que no hay liderazgo sin trabajo en equipo, pero tampoco hay trabajo en equipo sin liderazgo.

### **Facilitar el desarrollo de las potencialidades**

El liderazgo presupone el compromiso con el desarrollo de las personas con las que se trabaja y convive. Desarrollo que comprende el incremento de sus competencias laborales y de sus cualidades humanas.

Toda persona que conduce equipos de trabajo es responsable del desempeño grupal y la efectividad colectiva. Desde su rol de gestor o administrador tiene como obligación fijar los objetivos a lograr en función de las necesidades organizacionales y garantizar resultados acordes a los mismos. Pero estos resultados están condicionados, entre otras cosas, por el nivel de rendimiento de sus colaboradores y, por lo tanto, desde su rol de líder debe hacerse cargo del desarrollo de sus capacidades y competencias.

La acción de desarrollar no presupone únicamente capacitar, instruir o enseñar algo, sino servir de guía e inspiración para que los integrantes de su equipo desplieguen su potencial y den lo mejor de sí mismo. Esto implica apoyarlos para que asuman nuevos desafíos, acompañar y guiar su carrera laboral, y ayudarlos a superar sus niveles de desempeño. Este accionar adquiere un importante efecto y trascendencia en la evolución de los individuos y posee un significativo impacto en el quehacer organizacional.

Quienes entienden que conducir a otras personas conlleva la responsabilidad de involucrarse en el desarrollo de las mismas y aportar a su superación personal y profesional, comprenden que la esencia del liderazgo no está en la influencia sino en el servicio. Que líder no es quien tiene más adeptos, sino quien se compromete en sus relaciones con que los demás se desarrollen a partir de su propio potencial y concibe que uno de los compromisos ineludibles del liderazgo es el "desarrollo de líderes". Es en este sentido que Tom Peters sostiene que "Los líderes no crean seguidores, crean líderes".

Actuar como líder no es patrimonio de quien eventualmente desempeña una función de conducción, sino que todos los integrantes de la organización pueden desarrollar sus funciones desde el rol del liderazgo. En este sentido Villalonga<sup>16</sup> sostiene que: "El liderazgo no es un fenómeno reservado para el jefe a cargo, sino una posibilidad inmensa para cualquier persona, no importa cuál sea su posición en la compañía. El liderazgo se despliega ya sea como estilo de conducción cuando se es jefe o como estilo de participación cuando se es colaborador. Una idea poderosa es lograr que todos los jefes en las empresas sean líderes. Pero una perspectiva mucho más potente es que todos sean líderes".

Una de las formas de aportar al desarrollo de la gente con la que se comparte las actividades, es a través de la tarea de facilitar los procesos de aprendizaje y cambio. Todos nosotros, en nuestra carrera laboral y crecimiento profesional, nos vamos encontrando con innumerables desafíos. Problemas o situaciones conflictivas que tenemos que resolver y superar. Son estas situaciones las que nos van aportando experiencia, templando nuestro carácter, ayudándonos a formar como personas y sumando nuevos conocimientos y aprendizajes.

Pero también sucede con frecuencia, que ante alguna de estas situaciones llegamos al lugar de nuestros propios límites y no logramos alcanzar los resultados requeridos. Las circunstancias pueden ser de las más diversas y generadas por eventos que podríamos calificar como negativos (despido laboral, conflictos con colegas, personal directivo hostil, baja de productividad) o positivos (ascenso laboral, mayor número de personas a cargo, un nuevo emprendimiento). Lo que tienen en común estas situaciones es que nuestras conductas habituales, nuestros comportamientos conocidos, nos resultan insuficientes y si bien probamos e insistimos por distintas vías, los resultados obtenidos no nos posibilitan alcanzar nuestros objetivos.

Puede ser que el camino de superación de esta situación sea la adquisición de un nuevo conocimiento técnico o la capacitación en alguna especialización de nuestro quehacer profesional, pero generalmente estas situaciones están vinculadas con áreas donde se relacionan y entrelazan nuestras capacidades

laborales con nuestras características personales. Es en estas circunstancias cuando la transformación de nuestra conducta se vuelve mucho más compleja, ya que generalmente implica un cambio de perspectiva en la manera en que observamos la situación, supone revisar nuestras formas de pensar y razonar, o poner en cuestión nuestras creencias y supuestos más arraigados (ver Cap. 4 “Modelo del aprendizaje del accionar humano”).

Veamos un ejemplo. Liliana es una contadora que durante los primeros seis años de su desempeño en la empresa donde trabaja, realizó tareas relacionadas a la tesorería y a la auditoría interna. Rápidamente se manifestó como una persona altamente eficaz en su tarea, en la que se destacó por su prolijidad, su minuciosidad y el estricto control de cada una de las operaciones que realizaba su equipo de trabajo. Por los logros alcanzados la empresa quiso recompensarla y la ascendieron a Gerente de Administración. De su gerencia dependían varios jefes con sus respectivos equipos de trabajo.

Liliana, ante tal desafío, puso en práctica su principal competencia. Instaló un sistema de control de gestión y comenzó a supervisar en forma personal a cada uno de los jefes de su área. Pero, para sorpresa de Liliana, su principal cualidad se transformó en la causa de su ineffectividad. Rápidamente los jefes manifestaron su descontento con su estilo y comenzaron a desconocer sus indicaciones, lo que generó un nivel de conflictividad en el sector. Ante este hecho y con intención de mejorar el desempeño del área, redobló su esfuerzo y aumentó los controles de las tareas que ella encomendaba. El resultado obtenido fue que creciera el conflicto y que los jefes llevaran su queja al nivel jerárquico superior.

Cuando el jefe de Liliana se reunió con ella para encontrar una vía de solución, su primer objetivo consistió en que Liliana fuera consciente del hecho de que el hábito que le había posibilitado realizar una carrera ascendente en la empresa, en esta nueva posición la estaba haciendo fracasar estrepitosamente. Para ella, controlar todas y cada una de las actividades realizadas por los jefes a su cargo constituía la mejor manera de realizar su trabajo. Según Liliana, el conflicto radicaba en el hecho de que los jefes saboteaban su gestión. Sólo cuando después de varias conversaciones con su gerente-líder pudo observarse como parte del problema y logró asumir la responsabilidad que le correspondía, estuvo dispuesta a abrirse a un proceso de aprendizaje a los efectos de cambiar su estilo de conducción.

Una de las funciones que debe desarrollar quien conduce desde el liderazgo, es acompañar y facilitar estos procesos de aprendizaje y cambio. Es a este aspecto de las actividades del liderazgo que nos referimos cuando sostenemos que el líder debe desarrollar el rol de coach con su gente. El Coaching es un proceso orientado al desarrollo de las potencialidades de las personas, destinado a destrabar los aspectos que obstaculizan la capacidad de acción y



dificultan el logro de los objetivos propuestos.

Los líderes/coach acompañan a los miembros de su equipo en su crecimiento personal y profesional. Los ayudan a identificar las brechas de efectividad en las tareas que realizan, a conectarse con sus potencialidades, a desarrollar el máximo de sus capacidades y a superar los desafíos que van encontrando en su desempeño. Facilitan el proceso de aprendizaje necesario para potenciar el rendimiento individual y colectivo (ver Cap. 4 “Coaching y aprendizaje transformacional”).

Para un empresario es muy importante detectar y retener a los empleados de alto potencial, pero tal vez más importante sea formar a sus líderes para que estén capacitados en facilitar el desarrollo de las potencialidades de sus empleados.

Winston Churchill afirmaba que “Nos ganamos la vida por lo que conseguimos y perduramos por lo que damos”. Parafraseando a Churchill podríamos decir que quien conduce equipos de trabajo, en su rol de administrador es evaluado y ponderado por lo que consigue y en su rol de líder es reconocido y valorado por lo que brinda.

## **Predisponer emocionalmente**

Sostuvimos anteriormente que la emocionalidad constituye una disposición para la acción y que dependiendo del estado de ánimo en que nos encontremos, ciertas acciones son posibles realizar y otras no (ver Cap. 3 “La corporalidad de la emoción”).

Esta profunda vinculación entre emoción y capacidad de acción, se da tanto en individuos como en equipos. Pensemos en un equipo de fútbol que está desmotivado, que tiene una emocionalidad de miedo hacia el adversario o de insatisfacción con el entrenador y la dirigencia del club. Seguramente no va a lograr la misma performance y, por lo tanto, no va a conseguir los mismos resultados que si tuviese un estado de ánimo de alegría, entusiasmo, compañerismo y seguridad en el triunfo. Lo mismo sucede en las empresas. La emocionalidad colectiva es uno de los factores que incide fuertemente en la productividad y efectividad organizacional. Cuando en una empresa se realiza un estudio de “clima organizacional”, lo que se está queriendo observar es el estado de ánimo de los integrantes de esa organización.

En el modelo tradicional, la idea era que a la gente se le pagaba por realizar una tarea y no interesaba lo que pensara y mucho menos lo que sintiera. La motivación y la implicación de las personas no era un tema a tener en cuenta. Aún hoy se escuchan frases como: “los empleados tienen que dejar sus emociones en la puerta de entrada de la empresa”.

En las empresas modernas, donde gran parte de su productividad y

competitividad depende de la movilización del conocimiento y la energía del conjunto de la fuerza laboral, la emocionalidad colectiva se convierte en un tema central de la gestión empresarial.

En este sentido sustentamos que es responsabilidad del liderazgo predisponer emocionalmente, crear las condiciones laborales y de vinculación entre los individuos para que se pueda generar un clima emocional que posibilite que las personas puedan desplegar su potencialidad y capacidad de acción.

La construcción de fuertes lazos emocionales basados en la confianza mutua, el sentido de pertenencia, el compromiso con la tarea, los valores compartidos y el entusiasmo por el logro de los objetivos propuestos, constituyen los elementos indispensables para generar la sinergia grupal y para que los integrantes de un equipo o una organización puedan sentir seguridad y motivación para accionar con energía frente a los nuevos desafíos.

|                                                |
|------------------------------------------------|
| Construir una Visión Compartida                |
| Delegar poder y crear responsabilidad          |
| Generar sinergia y espíritu de equipo          |
| Facilitar el desarrollo de las potencialidades |
| Predisponer emocionalmente                     |

**Gráfico 5: Los comportamientos del líder/coach**

## El camino “interior” del liderazgo

“La responsabilidad más importante de cualquiera que intente

dirigir lo que sea, es gestionarse a sí mismo como persona”.

**Dee Hook**

Walt Whitman sostenía que “la verdadera revolución es revolucionarse”. Parafraseando a Whitman podemos decir que “el verdadero liderazgo comienza por liderarse”. ¿Qué queremos decir con esto? Que nuestra capacidad de conducir equipos de trabajo, facilitar la acción grupal y promover el desarrollo de las personas va a estar condicionada por nuestro propio proceso de desarrollo personal y por la adquisición de las competencias que determinan nuestra efectividad. Existe una antigua ley espiritual que dice: “Como es adentro es afuera” y esto nos señala que hacemos lo que somos. Nadie puede ofrecer lo que no posee, ni guiar por un sendero que previamente no transitó, ni brindar una enseñanza si primero no realizó el aprendizaje.

Relacionando las responsabilidades esenciales del liderazgo con las competencias básicas de la Maestría Personal, podemos afirmar que para crear una visión, inspirar a los demás, conducir el accionar colectivo y darle un sentido de trascendencia al trabajo realizado, se requiere de un auténtico y fidedigno propósito personal y profesional (Visión personal). Para ser efectivo en la comunicación es necesaria una fuerte convicción y claridad en las ideas, poseer la capacidad de generar empatía con el interlocutor, hablar con poder y escuchar activamente (Competencias conversacionales). Para coordinar acciones en forma efectiva y productiva es fundamental la capacidad de establecer y cumplir compromisos (Efectividad interpersonal). Para crear una emocionalidad de confianza y cooperación en la realización de las tareas de un equipo, es menester actuar con integridad, sinceridad, responsabilidad y también conocer y manejar las propias emociones (Fortaleza emocional). Para facilitar el desarrollo de los demás y realizar el rol de coach que implica el liderazgo, es necesario estar comprometido con un proceso de autoconocimiento y desarrollo personal (Capacidad de aprendizaje y cambio). Es decir, cualquier persona que desee efectuar con efectividad las funciones que implica el liderazgo, debe haber realizado un camino de aprendizaje personal, ya que nadie puede proveer a otros, lo que primero no realizó consigo mismo.

Es sobre esta convicción que sostenemos que el proceso de desarrollo del líder se recorre de adentro hacia fuera y que la maestría de sí mismo es condición necesaria para el desempeño de un liderazgo eficaz. Desde esta visión postulamos a la Maestría Personal como el camino del liderazgo.

Este camino de aprendizaje y transformación en busca de llegar a ser todo lo que podemos ser, nos posibilita desarrollarnos como personas, desplegar nuestro potencial y alcanzar los objetivos propuestos. En este sentido

planteamos al desarrollo personal y a la efectividad laboral como dos aspectos que se relacionan y potencian entre sí, ya que no podemos actuar como líderes si no tenemos la capacidad de liderarnos a nosotros mismos.

## Ser para hacer

“El camino para hacer es ser”.

**Lao Tsé**

La concepción generalizada de nuestra sociedad, la “mirada cultural” de la mayoría de las personas, es la que centra el esfuerzo y la atención en el hacer con el objetivo de obtener. Según los individuos, podrán valorar más o menos el obtener dinero, prestigio, poder o bienes materiales. Se mide y se aprecia el hacer en función del obtener y es éste el que determina el ser, no como algo intrínseco a la persona sino como algo asignado por el entorno social, en función de lo que ha obtenido.

Vivimos en el espejismo de que cuanto mayor sea nuestro obtener (dinero, prestigio, poder o bienes materiales) lograremos el objetivo de ser. Asimilamos la realización de nuestro ser al prestigio social, al reconocimiento y aprobación de los demás y, por lo tanto, actuamos desde el convencimiento de que el obtener valida nuestro ser.

Nuestra propuesta consiste en salirnos de este “sentido común” y alterar esta lógica de hacer/obtener/ser para sustituirla por un modelo de vida sustentado en el ser/hacer/obtener. Lo primero que habría que aclarar es que este planteo no es para nada novedoso. Hace dos mil quinientos años, Heráclito, el pensador más importante de la Grecia presocrática, nos indicaba que “Nuestro carácter es nuestro destino”.

## PARADIGMA TRADICIONAL



## MAESTRÍA PERSONAL



**Gráfico 6: Paradigmas del accionar humano**

A nuestro entender, esta postura de vida adquiere una profunda trascendencia por dos aspectos distintos pero convergentes. Cuando un individuo vincula su hacer con su razón de ser, cuando actúa desde un propósito de vida basado en los más profundos valores humanos, su hacer adquiere un sentido y está alineado a su realización como persona.

Desde esta perspectiva no se vivencia a la actividad laboral únicamente como un medio de vida o como una forma de obtener bienes materiales, sino que se la integra como parte primordial de la existencia. Y cuando esto es así, los seres humanos ponemos todo nuestro entusiasmo, creatividad y energía en la tarea que estamos realizando, sea cual fuera. No existe ninguna tarea menor o que no merezca realizarse con excelencia, ya que lo importante no está en la tarea en sí sino en el sentido que le asignamos a la misma. Un científico en un laboratorio no va a tener ningún prurito de ponerse a ordenar o a limpiar, si piensa que eso va a favorecer el trabajo que está efectuando.

En cualquier tipo de oficio o profesión, claramente podemos distinguir a las personas que actúan con ese fuego interior, de las que trabajan solamente como un medio para el obtener. Por ejemplo, todos tenemos la experiencia de haber observado trabajar a mozos que sirven una mesa y atienden a sus clientes con esmero y dedicación, y transmiten una sensación de que están disfrutando con su trabajo y que esa actividad de servir al otro tiene un sentido en sus vidas. También tenemos la experiencia de haber sido atendidos por mozos que lo hacen con descuido, con desgano, como una actividad rutinaria que no tienen más opción que realizar en función de obtener un sueldo. En ambos casos la actividad es la misma, lo que varía es el sentido personal que se le otorga al hacer y por lo tanto varía la calidad del mismo.

Con esto no estamos diciendo que el obtener no sea importante, sino que

se resignifica desde un lugar diferente. En un caso el obtener es el objetivo último y el medio para legitimarse ante sí mismo y ante el entorno social (soy en tanto tengo). En el otro caso el obtener deviene como consecuencia lógica de nuestro hacer, que a su vez es asumido como parte de nuestro desarrollo como personas.

Erich Fromm<sup>17</sup> plantea lo que para él son dos formas diferentes de pararse en el mundo y vivir la vida, "dos modos básicos de la existencia: tener y ser". Sostiene que según las personas enfoquen su forma de vida en el ser o en el tener, se construyen "dos modos fundamentales de existencia, dos formas distintas de orientarse al mundo y a sí mismo, dos formas distintas de estructura de carácter, cuyo predominio condiciona la totalidad de lo que un hombre piensa, siente y hace".

Vale la aclaración de que cuando hablamos del ser, estamos lejos de pensar que las personas son de una manera inmutable, que nos viene dada y que condiciona irremediabilmente nuestra existencia. Partimos de la convicción de que los seres humanos podemos ser mucho más de lo que estamos siendo. Que tenemos la potencialidad, la posibilidad intrínseca de desarrollarnos, de expandir nuestro ser y nuestro hacer, de utilizar al máximo nuestros recursos internos, de proyectarnos hacia donde cada uno de nosotros desee.

Consideramos a los seres humanos como seres en permanente e ininterrumpida construcción. Todo ser no es, sino que deviene en lo que es y, por lo tanto, siempre está dejando o llegando a ser en un continuo proceso de transformación, ya que el cambio y el desarrollo son características inherentes al proceso vital. Heráclito daba cuenta de esta idea de impermanencia y cambio continuo cuando decía: "No veo más que devenir. ¡No os dejéis engañar! Vuestra miopía y no la esencia de las cosas es lo que os hace ver tierra firme en ese mar del devenir y del fenecer. Ponéis nombres a las cosas como si éstas subsistieran, pero no os podéis bañar dos veces en el mismo río".<sup>18</sup>

Los seres humanos, como espacios abiertos al rediseño y a la transformación, tenemos el poder de constituírnos en los seres que queremos ser. Y cuando asumimos la responsabilidad por nuestra existencia, comenzamos a ser creadores de nuestro destino. No hay experiencia más fascinante que "parirse" o reinventarse a sí mismo. Este proceso de crecimiento nos posibilita ampliar nuestra capacidad de acción o cambiar conductas disfuncionales y de esta forma mejorar nuestra efectividad, tanto en el ámbito personal como laboral. Por esta cualidad y esta posibilidad de ser artífices de nosotros mismos, Nietzsche sostenía que sólo en el ser humano lo creado y el creador se unen.

El otro aspecto significativo de este planteo es el que nos permite

comprender que una de las formas más eficaces de ampliar y potenciar nuestra capacidad de hacer, es observando y transformando nuestra particular forma de ser (o de estar siendo). Esto es, la manera en que percibimos, analizamos e interpretamos las circunstancias que nos rodean, el modo en que valoramos nuestra identidad, lo que juzgamos como posible o imposible realizar, las creencias y los valores que sustentan nuestro accionar.

La apertura a la comprensión de este vínculo entre el ser y el hacer nos posibilita vislumbrar que uno de los caminos (el más seguro, aunque no siempre el más sencillo) para mejorar una conducta, cambiar un comportamiento, optimizar la capacidad de acción y, en definitiva, ampliar la efectividad de nuestro hacer para lograr nuestros objetivos personales y laborales, es trabajar en nosotros mismos, en nuestro crecimiento como personas.

Esta interrelación entre nuestra forma de ser y nuestra capacidad de hacer es la que nos lleva a vincular el desarrollo personal con la efectividad laboral y a sostener que la Maestría Personal es el camino del liderazgo.

## Poder personal

“¿Puedes liderar a tu gente sin tratar de controlarlos?  
¿Puedes abrir y cerrar compuertas  
en armonía con la naturaleza?  
¿Puedes ser comprensivo sin hacerte el sabio?  
¿Puedes crear sin ser posesivo?  
¿Lograr sin asumir el crédito?  
¿Liderar sin el ego?  
Éste es el más alto poder”.

**Lao Tsé**

Este proceso de construcción y adquisición de la propia maestría, es un camino de desarrollo de nuestro Poder Personal. Los seres humanos poseemos inmensas potencialidades que generalmente no logramos utilizar. Esto se debe a que ignoramos nuestra fuerza interior o la forma de acceder a ella y desplegarla en toda su magnitud. Nuestro camino de crecimiento personal y laboral está relacionado con la expansión de nuestro Poder Personal y con la utilización de nuestras capacidades potenciales.

La palabra “poder” viene del latín *potere*, que significa “ser capaz de”. El poder está relacionado con el “poder hacer”, con la capacidad de acción y transformación, tanto sea en forma tangible y efectiva como en forma

potencial. La potencialidad da cuenta de la capacidad de ampliar y expandir nuestro desempeño. Cuando decimos que una persona o una empresa tienen potencial de crecimiento, estamos reconociendo que posee un poder interno que podría desplegar bajo determinadas circunstancias.

El potencial humano y el organizacional están fuertemente vinculados con la capacidad de aprendizaje. Cuando en una empresa se evalúa el "potencial" de una persona para ocupar un puesto de trabajo, lo importante no es que ya posea todos los conocimientos y habilidades necesarias para ese desempeño, sino que tenga la destreza para adquirir las competencias requeridas y ampliar su capacidad de acción. Cuando alguien se declara capaz de llevar a cabo un emprendimiento, está diciendo que va a poder superar los desafíos y vencer las dificultades que se le presenten. Aprender implica poder hacer alguna acción que antes no nos era posible. Es en este sentido que el aprendizaje está relacionado con el incremento de nuestra capacidad de acción y, por lo tanto, con la expansión de nuestro Poder Personal.

El diccionario también se refiere a otra acepción de la palabra poder y lo define en relación al "dominio, fuerza, control, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa". Comúnmente cuando se dice que alguien tiene poder, se hace referencia a este "poder externo" que está relacionado con el dinero, los bienes materiales o la ocupación de un puesto jerárquico en alguna institución o empresa. El problema surge cuando nuestra percepción del poder queda limitada a esta dimensión y sólo reconocemos poder cuando visualizamos los símbolos de este "poder externo", que pueden estar representados por insignias, diplomas, lugares, instituciones, marcas de autos o ropa y en general cualquier objeto o propiedad que denote la posesión de "poder" económico.

Así como algunas personas enfocan todos sus esfuerzos en obtener y ostentar estos símbolos de poder, otras consideran el poder como algo intrínsecamente perverso y maligno que corrompe a quien lo posee. Entendemos que el poder no es en sí ni bueno ni malo, simplemente es. El carácter que adquiera depende de quien lo administre y para qué y cómo lo utilice.

La pregunta que debe responderse cada persona es desde qué concepción y con qué valores decide transitar su propio camino de poder. Puede suceder que quienes conciben al "poder externo" como un fin en sí mismo, como el objetivo más importante de sus vidas, no antepongan ningún criterio ético a efectos de conseguirlo. Al respecto, Abraham Maslow sostiene que "En manos de un ser humano sabio y maduro el poder es una bendición. Pero en manos de inmaduros, débiles o enfermos emocionales el poder es un peligro horrible."

Desplegar nuestra potencialidad implica llegar a ser todo lo que podemos ser y que en esencia ya somos. Es por esto que acrecentar nuestro Poder Personal



equivale a desplegar nuestro ser, a convertir la posibilidad en poder hacer.

Con respecto a este vínculo entre el ser y el poder, el filósofo Eugenio Trías<sup>19</sup> plantea: "Ser y poder encierran una relación intrínseca, de manera que puede afirmarse acaso que lo propio, lo característico, lo esencial del ser sea emanar poder, sea pues y valga la redundancia, ser poder. Entonces puede afirmarse que tanto se es cuanto se puede llegar a ser". De esta manera relaciona poder y potencialidad como dos aspectos del mismo proceso del existir, donde lo que es y lo que es posible que sea se alternan y realimentan en el devenir y en el acto de creación de uno mismo.

Muchas veces tenemos un comportamiento fuertemente arraigado que, como nos ha acompañado por muchos años de nuestra vida, ya lo consideramos una parte constitutiva de nuestro ser, un aspecto de nuestra identidad. Entonces decimos que somos callados, vergonzosos, agresivos, excéntricos, graciosos, etc. También cuando nos referimos a los demás, evaluamos sus comportamientos como si describiéramos un aspecto inamovible de su personalidad y sostenemos que "Juan es tímido", "Pedro es violento", "Laura es optimista", "Estela es intolerante".

Es esta forma de observar nuestras conductas como componentes estables de nuestra identidad, la que nos mantiene estancados en una forma de ser. Si, por el contrario, pensamos que no es que seamos de esa forma fija sino que "estamos siendo" de determinada manera, nos abrimos a la posibilidad del aprendizaje, el cambio y el crecimiento personal. Cada vez que declaramos que alguno de nuestros comportamientos ya no nos sirve o no son coherentes con el tipo de personas que queremos ser y, por lo tanto, actuamos en consecuencia comprometiéndonos en su transformación, aumentamos nuestro Poder Personal.

Cualquier conducta que hoy vemos como disfuncional, si la hemos aprendido y la tenemos fuertemente enraizada, quiere decir que en algún momento de nuestras vidas nos fue funcional y fue parte importante de nuestras "estrategias de supervivencia". Por ejemplo, un comportamiento de timidez puede haber sido eficaz frente a características dominantes de los padres, o conductas violentas pueden haberle servido a alguien que se haya criado en un entorno hostil o de abuso. En general, no sabemos o no somos muy conscientes de por qué hemos adoptado algún tipo de comportamiento y por qué determinada conducta se hizo habitual en nuestra forma de ser. Lo relevante es observarnos como seres en constante evolución y con inmensas potencialidades.

Cuando alguien declara "yo soy así", o "ésta es una característica mía y no la puedo cambiar", está declinando a su potencialidad de crecimiento y transformación, está optando por perder su Poder Personal ya sea por miedo

al cambio, por comodidad o simplemente por la creencia de que no se puede transformar una forma de ser. Lo cierto es que desconocemos nuestro poder porque ignoramos el límite de nuestras propias capacidades. Shakespeare sostenía que “Sabemos lo que somos, pero no lo que podríamos ser”.

## Poder personal y poder “externo”

“Comienza haciendo lo que es necesario, después lo que es posible y de repente estarás haciendo lo imposible”.

**San Francisco de Asís**

Un aspecto fundamental en nuestro camino de desarrollo personal es entender cómo se corresponde nuestro Poder Personal (interno) con el poder externo que poseemos o deseamos poseer. Esto implica tener el registro íntimo, percibir con claridad en qué momento estamos preparados y en condiciones de asumir mayores niveles de responsabilidad.

Esta mayor cuota de poder externo se puede manifestar de innumerables formas, como por ejemplo el asumir un puesto de mayor jerarquía, aspirar a un nivel superior de graduación académica, comenzar un nuevo emprendimiento, generar una nueva área de negocio o presidir una institución. Cualquiera fuera la circunstancia supone estar preparado y poseer el suficiente Poder Personal que nos posibilite afrontar los desafíos que implica esa nueva cuota de poder externo.

|                                   | ACEPTAR<br>DESAFÍOS                                                     | EVITAR<br>DESAFÍOS                                           |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| PODER<br>PERSONAL<br>SUFICIENTE   | Aprendizaje<br>Incremento del<br>Poder Personal<br>Maestría             | Inseguro<br>Baja autoestima<br>Pérdida del Poder<br>Personal |
| PODER<br>PERSONAL<br>INSUFICIENTE | Ambicioso - Ansioso<br>Posible derrota<br>Pérdida del Poder<br>Personal | Precavido<br>Consciente<br>Acumulación para<br>la acción     |

**Gráfico 7: Vínculo entre el Poder Personal y el poder exterior**

Es esencial tener conciencia acerca de cuándo es el momento oportuno para avanzar en la demanda de poder externo. La mención a la oportunidad se refiere no sólo a lo propicio de las condiciones y circunstancias del entorno, sino al estado de nuestro propio proceso personal.

Al respecto se pueden presentar diversas circunstancias, como por ejemplo que alguien por apuro, ansiedad o ambición quiera acortar los plazos, acelerar el proceso y lograr rápidos resultados. Puede que quiera avanzar raudamente por la escala gerencial y reclame una posición sin tener en cuenta su escasa experiencia y formación para conducir personas, o que se apresure a comenzar los estudios de posgrado sin realizar previamente una práctica profesional, o que se postule a una beca sin haberse capacitado en forma adecuada. En estos casos, cuando no estamos plenamente preparados para asumir un desafío, tanto en la formación profesional como en nuestro desarrollo personal, esta avidez nos puede llevar al fracaso y a retroceder en nuestro camino con consecuencias negativas para nosotros y nuestro entorno.

Cuando el poder externo excede el poder interno de una persona, podemos decir que es poderoso e impotente a la vez. En estas circunstancias la actitud

correcta es posponer la demanda del poder externo y continuar el proceso de aprendizaje y evolución hasta que sintamos que nuestro Poder Personal está acorde con la responsabilidad que pretendemos asumir. He visto a personas, llevadas por la ambición o por no dejar pasar una supuesta "oportunidad", asumir puestos de conducción para los que no estaban preparadas y esto acarrear consecuencias negativas a su equipo y a ellas mismas.

Quien deja pasar de largo una supuesta "oportunidad" puede ser catalogado de tonto o cobarde, cuando en realidad esa actitud puede denotar una gran sabiduría y un acto de poder, al respetar su propio proceso de crecimiento y aprendizaje, y al decidir posponer el desafío para cuando esté preparado para afrontarlo.

También puede suceder lo contrario, que alguien esté capacitado para asumir un mayor nivel de responsabilidad, haya trabajado para ello, haya realizado los aprendizajes necesarios y, sin embargo, en el momento de encarar el desafío, en la instancia de reclamar poder, no lo haga. Esto puede ser por una falta de autoestima, por inseguridad o simplemente por miedo al fracaso. En estos casos, si no se logra superar esa situación en forma individual o con la ayuda de alguien –por ejemplo de un coach–, lo que sucede es que se produce una pérdida de Poder Personal y un estancamiento en el camino de crecimiento.

Cualquier avance en la vida implica un nivel de riesgo y es importante estar dispuesto y apto para asumirlo. Es por esto que la evolución en nuestro proceso de crecimiento personal supone discernir el momento apropiado para encarar nuevos desafíos y aumentar nuestro poder exterior. En estos momentos tenemos que estar preparados y poseer las competencias necesarias, como así también evaluar nuestra disposición emocional, psicológica y espiritual para hacer frente al éxito o al fracaso y a cualquier tipo de contingencia que pudiera acontecer. En esas circunstancias, cuando evaluamos conscientemente que es nuestro momento para avanzar, reclamar poder y asumir la responsabilidad que corresponda, debemos actuar sin titubeos, con decisión y compromiso total.

Es por esto que en el juego de la vida es fundamental reconocer y saber equilibrar nuestro Poder Personal con el poder exterior. Desde esta perspectiva la búsqueda del poder exterior no se constituye como un objetivo en sí mismo, ni mucho menos en lo que le otorga sentido a nuestro existir (hacer/obtener/ser), sino que, por el contrario, el poder exterior es una consecuencia natural de un proceso de crecimiento personal y afianzamiento de nuestro avance profesional (ser/hacer/obtener).

Pensemos cuáles son las consecuencias cuando, por distintas circunstancias, estos dos tipos de poderes no están equilibrados. Sin duda, las consecuencias pueden ser muy negativas. Por ejemplo, cuando en una organización se le

otorga poder a quien no está preparado para ejercer ese puesto. Huang-ti, predecesor de Confucio, hace 2.500 años señalaba que "Si una persona llega a ocupar un cargo de autoridad que excede sus virtudes, todos sufrirán".

A todo esto uno podría preguntarse ¿cómo determinar cuál es el momento propicio para avanzar y reclamar más poder exterior?, ¿cómo darse cuenta si estoy preparado para afrontar el desafío?, ¿cómo saber cuál es el camino correcto? Estas y muchas otras preguntas nos surgen en innumerables situaciones a lo largo de nuestra vida. Muchas veces, ante la incertidumbre de hacer camino al andar, surge la vacilación frente a la encrucijada y optamos por mirar a nuestro alrededor y copiar modelos de éxito. Decidimos imitar a aquéllos a quienes los parámetros socialmente aceptados determinan que son personas triunfantes y suponemos que si recorremos el mismo camino lograremos la aceptación y el éxito social, sin darnos cuenta de que no existe el camino "correcto", sólo existe el propio camino.

## Camino con corazón

"La única tarea importante consiste en reinstaurar la conciencia de la responsabilidad del hombre con su propio destino".

**Andrei Tarkovski**

El camino del Poder Personal, el tránsito hacia nuestro desarrollo y maestría, se debe andar asumiendo la imposibilidad de poseer planos o mapas que nos indiquen el rumbo a recorrer. Más aún, muchas veces debemos desechar las que aparecen como las sendas más seguras, las más transitadas, las "socialmente correctas", las que auguran una vida llena de éxitos y sin sobresaltos. El costo a pagar por erigirnos en protagonistas en la creación de nuestra propia vida, es asumir el riesgo de tomar nuestras decisiones, construir nuestro propio camino aun desoyendo lo que aconsejaría la "cartografía oficial", siendo conscientes de que los desvíos, los tropiezos y las frustraciones son parte insoslayable de ese proceso de aprendizaje y transformación.

Jorge Luis Borges sostenía que "Hay derrotas que tienen más dignidad que la misma victoria". En este mismo sentido podríamos afirmar que hay traspiés o frustraciones eventuales que nos aportan más sabiduría que todos los supuestos éxitos sociales que pudiéramos lograr. No obstante, muchas veces a lo largo de nuestra vida optamos por lo que aparentemente son los caminos más seguros o más cómodos. Es así que decidimos seguir una carrera porque pensamos que nos va a proporcionar mayor bienestar económico aunque el

precio sea resignar nuestra vocación, o decidimos quedarnos en un empleo por seguridad aunque pensemos que desde ahí no podremos avanzar en nuestro desarrollo profesional, o resolvemos asociarnos con alguien para hacer un negocio aunque tengamos profundas diferencias éticas.

También sucede que le queremos enseñar a otros cuál es el “camino correcto” y nos ponemos a dar consejos o presionamos a nuestros hijos para que hagan una cosa o dejen de hacer la otra. Si pensáramos que lo importante en la vida es la obtención y acumulación de objetos materiales y símbolos de poder, los consejos no estarían mal, ya que pueden existir caminos más rápidos o atajos que nos conduzcan a ese tipo de objetivos. Ahora bien, si pensamos que lo importante es vivir nuestra vida con intensidad y plenitud, y que los caminos que vayamos eligiendo nos tienen que servir para desplegar nuestra potencialidad, para ser mejores personas y participar en el milagro y el misterio de la invención de nosotros mismos, tendríamos que llegar a la conclusión de que únicamente cada uno de nosotros puede saber cuáles caminos son los más apropiados en los distintos momentos de nuestra vida.

En este sentido, la única opción con la que contamos es la de seguir la guía de nuestra voz interior. Carl Jung, quien fuera el discípulo predilecto de Sigmund Freud y luego siguiera su propio camino, decía: “Sólo se volverá clara tu visión cuando puedas mirar en tu propio corazón. Porque quien mira hacia afuera sueña y quien mira hacia adentro despierta”. No hay forma de saber cuál es el camino adecuado para cada uno, si no es escuchando nuestra voz interior que nos puede indicar por dónde ir y cuándo emprender la marcha, con la convicción de que cada camino es único y cada destino es personal.

En la medida que vamos avanzando, estas situaciones se multiplican y pasamos por pruebas donde debemos aceptar el desafío de la toma de decisiones en la incertidumbre, con la única claridad de que la opción que elijamos incidirá en nuestra vida y en la de los seres que nos rodean. Una de las responsabilidades de quienes ejercen el liderazgo es asumir estas decisiones con integridad y en base a sus propios valores y convicciones. Es por esto que Warren Bennis afirma que: “Escuchar la voz interna, confiar en la voz interna, es una de las lecciones más importantes del liderazgo”.

Don Juan, el chamán a quien el antropólogo Carlos Castaneda<sup>20</sup> eligió como su maestro, sostenía que: “Cualquier cosa es un camino entre cantidades de caminos. Por eso debes tener siempre presente que un camino es sólo un camino; si sientes que no deberías seguirlo, no debes seguir en él bajo ninguna condición. (...) Pero tu decisión de seguir en el camino o de dejarlo debe estar libre de miedo y de ambición. Te prevengo. Mira cada camino de cerca y con intención. Pruébalo tantas veces como consideres necesario. Luego hazte a tí mismo, y a tí solo, una pregunta. Te diré cuál es: ¿Tiene corazón

este camino? (...) Si tiene, el camino es bueno; si no, de nada sirve. Ningún camino lleva a ninguna parte, pero uno tiene corazón y el otro no. Uno hace gozoso el viaje; mientras lo sigas, eres uno con él. El otro te hará maldecir tu vida. Uno te hace fuerte; el otro te debilita”.

En distintos momentos de nuestra vida, elegir un camino puede implicar optar por una carrera, un trabajo, una pareja, un negocio o una manera de pensar. Para esos momentos nos parece apropiado tener presente estas enseñanzas de Don Juan. Nadie puede determinar si un camino es bueno o malo para el otro, porque lo relevante no es sólo el destino sino el proceso, lo que cada persona va a vivenciar y aprender en el recorrido de su camino. Es por esto que cada uno tiene que asumir la responsabilidad de la elección de su propio camino.

Muchas veces no hay otra posibilidad que experimentar, probar para poder comprobar si va por allí lo que uno quiere y elige vivir. Si sentimos que ese camino tiene corazón para nosotros, que va a ser bueno seguirlo más allá de los riesgos o las eventuales incomodidades que el mismo implique, debemos emprender el viaje, porque si lo hacemos y decidimos ser coherentes con el mandato de nuestra voz interior, tenemos garantizado que va a ser por ese camino por donde logremos los aprendizajes y experiencias que necesitamos para nuestra vida. Es por ese camino con corazón por donde lograremos marcar una diferencia en nuestra existencia y dejar una huella en las personas que nos rodean.

En otras oportunidades tendremos la certeza de que ése no es nuestro camino o, si en algún momento lo fue ya no lo es más. Y que esa persona que en algún tiempo fue nuestro amigo o pareja ya no nos significa nada, o bien que ese puesto gerencial tan codiciado que nos ofrecen implicaría dejar otra actividad que es lo que realmente nos interesa, o que emprender un nuevo negocio supondría estar alejado de nuestros hijos por tiempos prolongados y eso es algo que no deseamos. En estos casos, cuando nuestra voz interior nos dice que debemos dejar o no comenzar un camino, ya que en ese momento de nuestra vida ese no es nuestro camino, si no lo dejamos por miedo o ambición, seguramente algo dentro nuestro comenzará a marchitarse y perderemos energía y entusiasmo.

El costo de seguir un camino sin corazón es el de la frustración, la amargura y la infelicidad esencial. Es como un árbol en el que ya no corre la savia. Se pierde la alegría, el entusiasmo, la plenitud de ser uno mismo. Lo vemos en las parejas que no se soportan pero no se separan por comodidad o por miedo, o en quienes se la pasan renegando de sus trabajos pero no renuncian por temor a lo desconocido, o en aquellos que dicen con nostalgia que les hubiera gustado estudiar determinada profesión y cuando les preguntamos por qué no empiezan ahora, se justifican de mil maneras pero permanecen en la inacción y

en la frustración.

El camino con corazón es el camino del desarrollo de nuestro Poder Personal. Es una forma de pararse en la vida, un compromiso con la autenticidad con nosotros mismos. Es hacer aquello que nos agrada, que nos hace sentir plenos y en lo cual creemos en lo más íntimo de nuestro ser.

No existe una forma de ser o de actuar que sea la indicada, sólo escuchando atentamente nuestra voz interior sabremos cuál es nuestro camino, ya que ese será el que nos posibilite ser más plenamente lo que queremos ser. Como decía el Principito: "Es con el corazón como vemos correctamente; lo esencial es invisible a los ojos".

Cuando seguimos con convicción nuestro propio camino, cuando hacemos aquello en lo que creemos profundamente, que nos conmueve y nos brinda profunda satisfacción, estamos centrados en nosotros mismos y no necesitamos la aprobación de los demás. No nos hacemos cargo de las expectativas de los otros ni estamos pendientes de la mirada ajena, de su visto bueno, de su confirmación. De esta manera se fortalece nuestra autoestima, la confianza y seguridad en nosotros mismos. Crece nuestro Poder Personal y nuestra maestría de vida.

"Lo importante no es llegar  
lo importante es el camino  
yo no busco la verdad  
sólo se que hay un destino.

Lo importante es amar  
tan inmenso es el abismo  
lo importante es desear  
y no ser un muerto-vivo.

Y eso que llevas en tu corazón  
quizás también te hará reír".

**Fito Paez**

Eso que llevas ahí

## Los valores de la maestría personal

"Nada ocurrirá sin transformación personal".



¿Cuándo al observar el proceder de una persona podemos afirmar que se comporta y conduce con maestría?, ¿cuándo nosotros mismos podemos decirnos que estamos en la senda de vivir nuestra vida con maestría? Decíamos anteriormente que no existe un “camino correcto”, un “deber ser” que todos deberían realizar, sino que cada uno debe descubrir o inventar su propio camino siguiendo la voz de su corazón. Que lo que es bueno para uno no necesariamente lo es para el otro y que seguir el “modelo social del éxito” no nos garantiza la felicidad y el logro de nuestros objetivos. Por lo tanto, deberíamos decir que las preguntas formuladas al principio del párrafo podrían obtener diversas respuestas según los caminos que cada uno siga en su vida.

No obstante, puede haber algunos indicadores universales que nos aporten alguna guía. La Biblia nos indica que “por sus frutos los reconoceréis” y, por lo tanto, cuando nos encontramos con personas que viven su vida con plenitud, que poseen paz y libertad interior, que se comprometen con el logro de sus sueños, que no están a la espera de la aprobación de los demás sino que viven de acuerdo a sus propias convicciones, que actúan con generosidad, actitud de servicio y profundo respeto por el otro, podemos pensar que están transitando su existir con maestría.

En este sentido postulamos que existen valores, actitudes y comportamientos que son relevantes y que constituyen características distintivas que a nuestro entender definen con claridad y en profundidad el arte de vivir con maestría, y dan soporte y basamento a una nueva concepción del liderazgo. Estas características son la autodeterminación, la integridad, el propósito de vida y la ética del respeto mutuo.

### **Autodeterminación**

“La obra maestra de la vida es que el ser humano  
no escoge su entrada a sus circunstancias,  
pero tiene el poder de crear tantas salidas como desee”.

**Séneca**

Es muy común oír frases como por ejemplo: “cómo no voy a enojarme con lo que me dijo”, “le grité porque me puso loco su actitud de soberbia”, “su estilo me hace alterar”. Si nos pusiéramos a reflexionar acerca de qué tienen en común estas frases, nos daríamos cuenta de que en todos los casos quien formula la oración describe un comportamiento propio como resultado de la acción de un tercero.

Usted se podrá preguntar: ¿qué es lo que tiene de extraño? La respuesta es que no tiene nada de extraño y eso es justamente lo preocupante, ya que este tipo de frases da cuenta de un proceso de pensamiento muy extendido y arraigado en la mayoría de nosotros, por el cual percibimos que algo que hacemos es una acción inevitable frente a algún tipo de circunstancia. Es decir, analizamos nuestras conductas como si las mismas fuesen la única opción posible frente a algo que nos sucede. Justificamos nuestro proceder como una reacción ineludible y eso nos tranquiliza.

Pero este tipo de tranquilidad a la larga conlleva un costo demasiado alto en nuestras vidas. Esta actitud de “acción por reacción” supone pensar que no hay otra forma de actuar más que como lo hicimos y que no tuvimos otra alternativa frente a lo que el otro hizo o dejó de hacer. Si reflexionamos al respecto veremos que esta forma de interpretar nuestras conductas, en primer lugar le adjudica un enorme poder al otro sobre nosotros. Son ellos los que determinan nuestra forma de actuar y, por lo tanto, le delegamos nuestro Poder Personal.

En segundo lugar, esta forma de entender que frente a una acción hay una sola posible reacción, nos sitúa en una posición de inflexibilidad. Es decir, si sólo tenemos una posibilidad de comportamiento, no tenemos opción. Es como si en nuestra caja de herramientas sólo lleváramos martillos y, al respecto, hay un dicho que nos recuerda que si sólo tenemos martillos todos nuestros problemas son clavos. Actuar con flexibilidad supone poder optar entre un conjunto de conductas posible.

Una alternativa a la actitud de “reaccionar”, es la de “responder”. En este caso entendemos que entre la acción de otra persona y nuestra respuesta hay una distancia, un lugar donde nos podemos parar para elegir qué hacer al respecto. Es el espacio de nuestra libertad de elección.

Desde este lugar de conciencia y responsabilidad frente a uno mismo, podemos visualizar que no hay una sola reacción posible sino que existe un conjunto de acciones y conductas que podemos elegir realizar, y que cualquiera que adoptemos va a ser por nuestra determinación y no como una reacción inconsciente.

Viktor Frankl<sup>21</sup> nos señala que: “Al hombre se le puede arrebatar todo salvo una cosa: la última de las libertades humanas, la elección de la actitud personal ante un conjunto de circunstancias para decidir su propio camino”.

La autodeterminación es la capacidad de hacer uso de nuestra libertad de elección aún frente a situaciones límites. La autodeterminación es la que nos posibilita tomar nuestras propias decisiones, constituirmos en la persona que queremos ser más allá de los mandatos familiares y las presiones sociales.

Al respecto, José Ortega y Gasset<sup>22</sup> sostiene que: “Es falso decir que lo que

nos determina son las circunstancias. Al contrario, las circunstancias son el dilema ante el cual tenemos que decidimos. Pero el que decide es nuestro carácter”.

## **Integridad**

“Sobre todo recuerda esto: sé fiel a ti mismo y entonces sucederá, como la noche al día, que no podrás ser falso ante los hombres”.

**Hamlet, Acto I**

¿Qué queremos decir cuando afirmamos que alguien es una persona íntegra? ¿Cómo podemos definir el atributo de la integridad? Aunque no sea sencillo encontrar una definición a este concepto, sabemos muy bien lo que nos genera una persona de la que tenemos la opinión que se conduce con integridad. Ese tipo de individuos nos da tranquilidad, nos produce confianza, sabemos que si nos dice algo nunca nos va a mentir, que si se compromete a realizar alguna acción va a cumplir con su palabra y que es alguien que está más atento con la rectitud de sus comportamientos que con criticar los ajenos. Este concepto nos define un conjunto de conductas que consideramos altamente significativas y valoradas en nuestro convivir organizacional y social.

Gay Hendricks<sup>23</sup> nos propone la siguiente definición: “El domino de la integridad se reduce a tres cosas: ser auténtico con uno mismo, ser auténtico con los demás y hacer lo que hemos dicho que haríamos”, y agrega: “La integridad no es sólo una idea noble, es un instrumento para el éxito personal y empresarial”. Analicemos los tres aspectos de la definición de Hendricks.

El ser auténtico con uno mismo se refiere a aceptar los hechos tal cual son aunque nos resulten dolorosos y no optar por una actitud de negación de lo evidente. No ser evasivos frente a situaciones incómodas o molestas y encarar su solución. Ser veraces con nosotros mismos y reconocer cuando nos hemos equivocado. No buscar excusas, no sentirnos víctimas de la situación y asumir nuestro nivel de responsabilidad cuando algo no salió de acuerdo a lo esperado. Hacernos cargo de los aspectos que no nos gustan de nosotros y comprometernos con su transformación.

La veracidad nos abre puertas muy importantes para nuestro crecimiento y nuestra superación. Por ejemplo, aceptar nuestra ignorancia o nuestro desconocimiento sobre algún aspecto nos posibilita emprender el aprendizaje. Registrar y reconocer si tenemos miedo o ira frente a determinada situación, nos permite comprendernos y superarnos.

Ser auténtico con los demás da cuenta del actuar con honestidad y ésta es

una característica que da cimiento a cualquier tipo de vínculo. La sinceridad es uno de los pilares de la confianza entre las personas. Cuando pensamos que alguien puede mentirnos, que no nos dice la verdad o que nos oculta información, algo se deteriora en nuestra relación en forma inexorable. Este es un elemento crítico en cualquier equipo de trabajo. No hay ninguna técnica de trabajo grupal que pueda suplir la sinceridad y la confianza entre sus integrantes.

Lo mismo sucede con el tercer componente de la integridad: el hacer lo que hemos dicho que haríamos. Nuestra capacidad de acción y, por lo tanto, nuestra efectividad laboral está condicionada por la coordinación de acciones en una red de vínculos dentro y fuera de la organización a la que pertenecemos. Todos sabemos la diferencia que existe entre coordinar una acción con alguien en quien confiamos que va a hacer exactamente aquello con lo que se compromete y con alguien que no. Hacer lo que hemos dicho que haríamos implica mantener nuestra palabra y honrar nuestros compromisos.

## **Propósito de vida**

“Cuando una persona conoce el propósito de su vida,  
todas las cosas se equilibran y se aclaran”.

**Sarangerel**

El propósito de vida es aquello que le confiere sentido a lo que hacemos y aún a lo que dejamos de hacer, ya que está presente en todas las decisiones importantes que tomamos. Hay personas que pasan por la vida sin dejar una huella, sin marcar una diferencia con su existencia. Seres que no se conectan con su propia esencia y viven sin propósito, salvo la propia sobrevivencia. Carecen de causa que les otorgue algún sentido a sus vidas. Hay otros que al darle un sentido a su existir poseen un fuego sagrado, una potencia interior que les permite avanzar hacia sus objetivos superando los obstáculos que se les presenten.

Sostuvimos que a nivel laboral resulta evidente cuando analizamos el accionar de quien trabaja sólo como un medio para obtener recursos económicos, que cuando estamos frente a quienes su trabajo está integrado como parte primordial de su propósito de vida.

Estos dos tipos de actitudes se observan en todos los niveles de la escala laboral. El propósito de vida nos otorga un sentido a nuestro hacer cotidiano y nos aporta fuerza y motivación. El filósofo Edgar Morin sostiene que “La ‘vida verdadera’... no se halla en las necesidades utilitarias de las que nadie puede

escapar, sino en el cumplimiento de uno mismo y en la calidad poética de la existencia”.

## **Ética del respeto mutuo**

“Ama a tu prójimo como a ti mismo”.

**Jesús**

La idea de la Maestría Personal y de una nueva concepción del liderazgo debe sustentarse en la sólida base ética de la aceptación de la diversidad y la convivencia en el profundo respeto a la legitimidad y autonomía del semejante, más allá de cualquier tipo de diferencias. Y léase bien que hablamos de aceptación y no de tolerancia, ya que tolerar es suspender o controlar una emoción de rechazo producida por una diferente forma de pensar o de actuar. Por el contrario, aceptar es admitir al otro en toda su complejidad y diversidad, en su auténtica forma de ser.

El filósofo Martín Buber plantea al respecto que existen dos maneras de relacionarse, de conocer y de vivir el mundo, y las denomina Yo-Eso y Yo-Tú. En las relaciones que entablamos desde el Yo-Eso, nos relacionamos con el otro como cosa, como objeto. Se establecen relaciones de instrumentalización, de objetivación y de uso.

La ética comienza ante la alteridad del otro, ante el Tú. El Tú es un sujeto como el Yo. Cuando nos relacionamos desde el Tú, somos con el otro, actuamos con todo nuestro ser. Entre el Yo y el Tú se crea un «entre», un espacio que pertenece a los dos y sólo puede ser creado por ellos. En ese espacio está el amor y el profundo respeto y reconocimiento mutuo.

En nuestra cotidianidad generalmente nos vinculamos desde el Eso, pero si sólo nos manifestamos en esta dimensión empobrecemos nuestra persona. En las relaciones en donde el Yo y el Tú se encuentran en un mismo nivel, se despliega nuestro ser en toda su magnitud. En este sentido, Buber<sup>24</sup> sostiene que “cuando el individuo reconozca al otro en toda su autenticidad como se reconoce a sí mismo, como hombre, (...) habrá quebrantado su soledad en un encuentro riguroso y transformador”.

A nuestro entender hay dos factores que inciden en los comportamientos de intolerancia, en la actitud de querer imponerse y no aceptar la forma de pensar o actuar del otro. El primero es la concepción de que existe una verdad absoluta y que, por lo tanto, cualquier otra interpretación sobre algún fenómeno o circunstancia que contradiga nuestro postulado de verdad, constituye una explicación inválida o una falsedad. Desde esta creencia no aceptamos la legitimidad de otra forma de pensar o razonar y queremos

imponer nuestro particular punto de vista (desarrollaremos más extensamente este concepto en el Capítulo 5, en “Conversar en forma constructiva”).

El segundo factor por el que muchas veces rechazamos la forma de ser del otro, es porque en el fondo no nos aceptamos a nosotros mismos. Cuando actuamos en base a cánones y prescripciones sociales para satisfacer las expectativas de los otros, cuando estamos pendientes del “qué dirá” nuestro entorno, o a nivel organizacional cuando nuestro comportamiento está guiado en forma exclusiva por los juegos de la política interna, nos desconectamos de nuestros sentimientos y nuestras propias convicciones. En estos casos centramos nuestra atención en la mirada del otro y desoímos nuestra voz interior y nuestra auténtica forma de ser y de sentir. Cuando estamos pendientes de la opinión de los demás y nos dejamos influir por sus críticas, utilizamos nuestras propias críticas como mecanismo de autodefensa. Sólo cuando aprendemos a aceptarnos y a respetarnos a nosotros mismos, podemos comenzar a respetar a los otros.

Actuar desde una ética del respeto mutuo supone considerar las distintas opiniones, no descartar ni descalificar la diversidad de miradas sobre un mismo tema, comprender aunque no se comparta, asumiendo la legitimidad de las diferencias. Al decir de Humberto Maturana “Lo que necesitamos es vivir en la dignidad que se constituye en el respeto por nosotros mismos y por el otro, como el fundamento de nuestro modo natural de ser cotidiano”.

## Capítulo 2

# Visión Personal

"No abandones las ansias de hacer de tu vida algo extraordinario".

**Walt Whitman**

La Visión Personal es la primera competencia de la Maestría Personal. La competencia de base que actúa como el cimiento sobre el cual levantaremos nuestra edificación, pero también como la guía que nos indica el camino a seguir y que nos aporta inspiración, entusiasmo y compromiso.

El consenso sobre la importancia que implica el concepto de Visión, puede verificarse en el hecho de que la mayoría de los libros que se han publicado en los últimos años sobre temas tan diversos como estrategia, gestión empresarial, liderazgo o trabajo en equipo, de una forma u otra hacen referencia a este tema.

Para que la Visión Personal no sea un mero concepto teórico sino que adquiera la dimensión de una energía impulsora de nuestro accionar cotidiano, deberá estar basada en tres elementos constitutivos que interactúan en forma convergente. Estos elementos son:

I. Visión de futuro

II. Autoconocimiento

III. Diseño y construcción de futuro

La Visión de futuro implica imaginar el destino que queremos construir, crear la imagen de la vida que ambicionamos vivir, proyectar la manera que deseamos ser y lo que nos gustaría hacer. Esta Visión, constituida por los valores, intereses y aspiraciones de cada uno de nosotros, le otorga finalidad y significado a nuestra vida y establece la direccionalidad hacia la cual orientamos nuestros objetivos a corto y mediano plazo. Nos impulsa hacia adelante y nos brinda la fuerza y el entusiasmo que nos posibilita encarar los desafíos y superar las dificultades. También nos aporta un lente especial a través del cual observamos el mundo.

El Autoconocimiento involucra tomar conciencia de dónde estamos parados, quién estamos siendo hoy, en este presente, aquí y ahora. Tener claridad al respecto es fundamental, ya que para establecer el camino que debemos

transitar para llegar adonde queremos, debemos saber de dónde estamos partiendo.

Construir una Visión de futuro sin poseer un cabal conocimiento de uno mismo, supone pensar que el horizonte es una línea en el firmamento que permanece inmutable y no darse cuenta de que se transforma de acuerdo al lugar desde donde se lo observe. El Autoconocimiento es el camino para obtener información sobre ese sitio de observación, es decir, sobre el tipo de observador que somos en este momento particular de nuestra vida. Supone tomar conciencia acerca de cuáles son nuestros modelos mentales, esquemas interpretativos, creencias y valores que condicionan nuestro ser y nuestro hacer. Esto nos posibilita evaluar nuestras fortalezas y debilidades en relación a la Visión de futuro que deseamos lograr y así poder determinar cuáles son los cambios y aprendizajes que debemos emprender.

El concepto de Diseño y construcción de futuro es el que completa la trilogía que conforma la Visión Personal y le otorga un significado y una propuesta diferencial. Conlleva la idea de hacernos responsables por el destino de nuestras vidas, por la construcción de nuestro futuro. Significa tomar fuertemente el timón de nuestra existencia y accionar en consecuencia.

Tenemos nuestra hoja de ruta, conocemos dónde estamos y hacia dónde vamos, pero también tenemos conciencia de que eso de nada vale si no actuamos en consecuencia, si no nos comprometemos con lo que queremos construir, si no generamos acciones consistentes con lo que deseamos lograr. Sin la acción comprometida la Visión es un mero enunciado, una linda fantasía sin ningún resultado tangible.

## I. Visión de futuro

### **Visión y Liderazgo**

“El futuro pertenece a quienes creen en la belleza de sus sueños”.

**Eleanor Roosevelt**

Pedro es un profesional y emprendedor que construyó una pujante empresa de servicios. En cierta ocasión me solicitó asesoramiento. En ese momento, cerca de cumplir sus cincuenta años, me planteó que su empresa había perdido para él, el sentido que siempre tuvo. Expresó que estaba muy satisfecho por los logros obtenidos, pero sentía a esa altura de su vida, que todo el tiempo y dedicación que le insumía su empresa lo estaban privando de



realizar otras metas a nivel personal y profesional.

En algún momento se había planteado vender la empresa, pero como no estaba muy seguro de esa decisión, cuando se había presentado un comprador que estaba interesado en adquirir la mayoría del paquete accionario, dudó y dejó pasar la oportunidad. La misma actitud de indecisión le había generado problemas con su equipo gerencial. Sus colaboradores veían oportunidades de crecimiento para expandirse y abrir nuevas unidades de negocio, pero como esto implicaba invertir, arriesgarse y dedicarle mayor trabajo y esfuerzo, Pedro había frenado esas iniciativas. Al poco tiempo la competencia ocupó ese espacio y con esto no sólo perdió una oportunidad de negocio y puso en peligro el posicionamiento de liderazgo en el mercado, sino que generó dentro de la empresa un clima de descontento e incertidumbre.

Le planteé a Pedro que antes de abordar el análisis de la empresa, trabajáramos para esclarecer su Visión de futuro. Le pedí que olvidara sus juicios sobre lo que era posible o factible de realizar y que se concentrara en la imagen de su futuro deseado. Que dejara volar su imaginación y sin ningún tipo de condicionamiento pensara cómo se veía, o mejor dicho, cómo quería verse en un plazo de cinco o seis años. Qué tipo de persona quería ser, qué le gustaría estar haciendo, con qué valores, de qué forma, en qué tipo de entorno y rodeado de qué personas. Con una metodología y un conjunto de preguntas (ver más adelante "Crear visiones con poder") fui guiando a Pedro para que fuera armando esta visión lo más "real" posible.

Pedro construyó su Visión de futuro entrelazando tres proyectos que para él convergían en un objetivo común: su crecimiento personal y profesional. Cuando pudo conectarse con sus deseos y con sus sueños, rápidamente cambió su emocionalidad y toda su corporalidad expresó su entusiasmo y energía. Algo se había destrabado en su interior, había contactado con su pasión y a partir de esto empezamos a diseñar y programar una nueva realidad.

Lo interesante de este proceso fue que, una vez completado con todo detalle, cuando retornamos al aquí y ahora a pensar en el qué hacer, todo se resignificó y cobró un nuevo sentido. La pregunta central fue, qué acciones tenía que realizar a nivel personal y como empresa, que lo encaminaran hacia la Visión deseada. Y rápidamente las respuestas comenzaron a alinearse, a encontrar un sentido que antes era inexistente. Por ejemplo, quedó descartada la posibilidad de la venta y se decidió consolidar y desarrollar la empresa de modo que de ahí surgieran los medios económicos que financiaran los otros proyectos. A su vez, se determinó que esta consolidación y ampliación conllevaran la transformación del estilo de gestión, de forma tal que en el mediano plazo pudiera delegar la conducción y focalizar sus esfuerzos en sus otros proyectos.

Una de las características centrales de la Visión de futuro está relacionada con la emocionalidad que la misma genera. Cuando realmente conectamos con nuestros deseos más profundos, cuando nos animamos a darle forma a nuestros sueños, cuando tenemos el coraje de emprender el camino e ir por ellos, se prende la chispa que enciende el fuego sagrado de los visionarios. De ahí surge la confianza en nosotros mismos, la fe de llegar al objetivo deseado, la energía para avanzar más allá de los inconvenientes, la perseverancia para insistir y persistir hasta encontrar por dónde.

La capacidad de crear y comprometerse con una Visión de futuro es una de las características distintivas de todo líder, emprendedor o creador; de aquellas personas que no se conforman con que las cosas les pasen, sino que hacen que sucedan. Imaginan, crean, generan nuevas realidades y en el camino se reinventan a ellos mismos. Construyen la vida que quieren vivir. Dudan y temen como todo ser humano, pero enfrentan sus propias limitaciones y aceptan los desafíos que les propone la búsqueda de sus sueños.

Estas características y esta emocionalidad no son patrimonio de seres superiores, sino de individuos comprometidos con el logro de sus objetivos. También podemos afirmar que es una particularidad distintiva del liderazgo, comprometerse en hacer realidad su Visión y en transmitir esta convicción y mística a la gente que los acompaña.

Hay miles de ejemplos cotidianos que corroboran esto que afirmamos, pero si tuviéramos que buscar un ejemplo histórico de cómo la fuerza de una Visión genera una energía individual y colectiva que puede producir transformaciones y lograr grandes objetivos, necesariamente tendríamos que hacer referencia al líder pacifista Martin Luther King.

En su lucha por la igualdad racial en EE.UU., su principal arma fue transmitirle a su gente su Visión de futuro y su convicción de que sería realidad si todos se comprometían a lograrla. En un discurso memorable comenzó diciendo "Tengo un sueño" y a lo largo de su alocución fue transmitiendo las características de ese sueño, construyendo en la mente y en el corazón de sus seguidores la imagen de ese futuro anhelado. Decía: "Tengo el sueño de que un día mis cuatro hijos vivirán en una nación donde no serán juzgados por el color de su piel, sino por su valor como persona". La fuerza de esta imagen sobrevivió al líder (que fue asesinado un tiempo después) y se constituyó en un importante impulsor del proceso de lucha por la igualdad racial que vivió ese país.

## **La fuerza de la imagen del futuro**

"La verdadera alegría de la vida es ser partícipe de un propósito que tú mismo reconoces como poderoso".

Podríamos preguntarnos ¿De dónde surge el poder de la Visión? ¿Por qué despierta pasión y entusiasmo? La Visión representa aquello que deseamos profundamente, lo que le otorga un verdadero sentido y propósito a nuestra vida. Nos impulsa a asumir los desafíos y a enfrentar los contratiempos. Nos convierte en invencibles aun en la derrota.

La posibilidad de hacer realidad nuestros mayores anhelos es lo que, en definitiva, justifica nuestra existencia. Estar conectados con nuestra Visión nos permite desplegar las fuerzas que anidan en nuestro corazón.

Para que efectivamente cumpla este rol de centralidad en nuestras vidas, es importante considerar cuáles son las características a tener en cuenta en la construcción de nuestra Visión de futuro.

Cuanto más clara y precisa sea la imagen del futuro deseado, mayor poder tendrá. Cuanto más "real" sea la representación que tengamos en nuestra mente de cómo nos veremos cuando logremos nuestro objetivo, más fuerza de atracción e impulso producirá en nuestro interior. Estas representaciones actúan como una programación interna que desencadena los mecanismos, estímulos y sensaciones necesarias para actuar en forma efectiva en función del objetivo establecido.

Walt Disney decía "Si lo puedes soñar, lo puedes hacer". Es que, si reflexionamos, nos daremos cuenta de que todo sucede dos veces. Primero acontece en nuestra mente y luego lo llevamos a la acción y lo hacemos realidad. A tal punto esto funciona así, que muchos entrenadores han incorporado como parte del adiestramiento de deportistas y atletas, esta técnica de crear una poderosa imagen mental donde se visualizan logrando una excelente performance, ganando el partido o la competencia.

El Dr. Denis Waitley, quien trabajó en el entrenamiento de los astronautas en la NASA y luego utilizó este programa con atletas olímpicos, sostiene que: "Cuando visualizas, materializas. Éste es un dato curioso sobre la mente. Entrenábamos a los atletas olímpicos para que realizaran su actuación sólo mentalmente y luego los conectábamos a un sofisticado equipo de biofeedback. Era extraordinario porque se activaban los mismos músculos y en la misma secuencia cuando realizaban la carrera mentalmente y cuando la hacían en la pista. ¿Cómo es posible? Porque la mente no puede distinguir si lo estás haciendo realmente o si es sólo una práctica. Si has estado ahí mentalmente, estarás allí con tu cuerpo<sup>25</sup>".

Para que la Visión de futuro efectivamente actúe como una fuerza movilizadora hacia el destino deseado, debe consistir en algo relevante y valioso para la persona. Obviamente que el juicio de valor es algo particular

que cada uno realiza para sí mismo. Lo que es valioso para uno, puede no significar nada para otro. Alguien puede verse recorriendo el mundo y conociendo distintas culturas, otro realizando tareas sociales o al frente de una institución y algún otro viviendo en la montaña y escribiendo una novela.

Robert Fritz<sup>26</sup> afirma que: “No importa lo que la Visión es, sino lo que la Visión logra”, y para que la Visión adquiera este efecto estimulante y brinde concentración y energía para la acción, debe representar algo profundamente sentido y valorado por la persona. Algo que a su vez resulte desafiante y motivador.

Puede ser que la Visión vaya cambiando o transformándose con el devenir del individuo, pero lo importante es que posea la mayor relevancia para cada etapa de su vida. Se puede dar el caso que cuando alguien cumpla su Visión y, por ejemplo, finalice de escribir la novela en la cabaña de la montaña, construya una nueva Visión donde se vea en pareja, constituyendo una familia y viviendo en un departamento en una gran ciudad. Así como hay individuos que tienen la misma Visión a lo largo de toda su existencia, otros la van cambiando o variando en distintas etapas.

Lo importante es que para ese momento, para esa etapa de nuestra vida, la Visión construida constituya el sueño que deseamos cumplir, sin que interese cuán lejos nos encontremos del mismo. Establecer una Visión es un hecho de esperanza y coraje. Si por temor, falta de autoestima o miedo al fracaso le disminuimos relevancia e intensidad y sólo nos proponemos un objetivo de menor cuantía, éste se transforma en una obligación más, en algo que tenemos que hacer por necesidad. Ahí queda desdibujada nuestra Visión y ya no ejerce su rol de proyectarnos e impulsarnos al futuro. Miguel Ángel afirmaba que “El peor peligro no es que nuestra meta sea muy alta y no la alcancemos, sino que sea muy baja y la logremos”. Es preferible tropezar, caer y volver a levantarnos pero saber que estamos en nuestro camino, que llegar sin contratiempos y muy prolijamente a un destino que no es el nuestro.

### **Crear visiones con poder**

“La sabiduría suprema es tener sueños bastante grandes como para no perderlos de vista mientras se persiguen”.

**William Faulkner**

Una vez que establecemos nuestra Visión tendremos que fijar los objetivos que deberemos lograr para avanzar hacia el rumbo propuesto. Cuanto más definidos tengamos estos objetivos, mayores serán las posibilidades de alcanzarlos.

Expondremos a continuación un modelo, basado en desarrollos de la Programación Neurolingüística, que nos permite poseer una guía para la elaboración de nuestra Visión y de nuestros objetivos.

Tanto la Visión como los objetivos deben:

- a. Expresarse en forma positiva.
- b. Demostrarse en forma sensorial.
- c. Ubicarse en el contexto de manera apropiada.
- d. Depender de uno mismo.
- e. Preservar la ecología interna y externa.

#### **a. Expresarse en forma positiva**

Muchas veces sucede que tenemos más claro lo que no queremos, que lo que realmente anhelamos. Por lo tanto, la primera pregunta que deberíamos formularnos es ¿qué es lo que deseamos? Cuando surge la respuesta, lo que tendremos que ver es si ésta efectivamente constituye la Visión, o si es sólo un objetivo a mediano plazo que significa un escalón hacia nuestra Visión. A los efectos de chequear esto, la pregunta es ¿para qué lo deseamos?

Es importante realizar la formulación de la Visión (o de cualquier objetivo) en forma positiva, enunciada en términos de lo que queremos y no de lo que no queremos. No es lo mismo expresar: “no quiero seguir trabajando en esta empresa, porque ya no tengo posibilidades de seguir creciendo profesionalmente”, que decir: “quiero trabajar en un lugar donde pueda desarrollar todo mi potencial laboral, donde pueda innovar y llevar a cabo mis ideas”. Este último postulado puede llevar implícito el primero, es decir, para lograr algo más adecuado a mis actuales expectativas tendré que dejar lo anterior, pero es muy diferente formular con claridad lo que quiero y declarar mi compromiso con ello, que sólo expresar mi fastidio por lo que no quiero.

La formulación de los objetivos en positivo nos predispone a la acción y nos programa de forma que podamos reconocer y aprovechar las oportunidades que se nos presentan para lograrlos. Al respecto, Paul Watzlawick<sup>27</sup> afirma: “Una vez que expresamos el objetivo en forma positiva lo identificamos como un nuevo programa, como una nueva opción frente al programa anterior. (...) Cuanto más negativa y suscitadora de temor es una formulación lingüística, tanto menos dispuesto está el interesado en aceptarla y tanto más rápidamente se olvidará de ella. Las formas lingüísticas positivas y concretas son uno de los presupuestos de un influjo eficaz”.

Lair Ribeiro expresa el mismo concepto en forma contundente. Dice que “Concentrarse en lo que uno no quiere, en lugar de hacerlo en lo que uno quiere, es como conducir un coche mirando por el espejo retrovisor”.

## **b. Demostrarse en forma sensorial**

Decíamos que cuanto más clara, definida y precisa sea la imagen que forjemos de nuestro futuro deseado, más nos predisponemos y nos enfocamos en la acción. Esta imagen, lo mismo que la declaración lingüística que mencionábamos en el punto anterior, funciona como una programación interna. Es por esto que es fundamental preguntarnos: ¿cómo me vería cuando lograra mi Visión?, ¿qué estaría haciendo?, ¿qué sentiría?

Cuanto más vívida sea nuestra imagen, cuanto mejor nos podamos “ver” y “sentir” realizando nuestra Visión, mayor será la energía interior que estemos generando. A su vez, esta imagen también actúa como “modo de comprobación”, como un indicador que nos permite verificar cómo nos sentiríamos si llegáramos a lograr la meta propuesta.

Un problema en la formulación de la Visión se genera cuando la expresamos en forma genérica, por ejemplo, “quiero ser un profesional exitoso”. Si no establezco parámetros claros de qué es para mí ser exitoso, puede ser que me pase la vida consiguiendo éxitos profesionales y nunca me sienta realizado. Es por esto que es fundamental preguntarnos ¿cómo me daría cuenta de que lo obtuve? y también ¿cómo se darían cuenta los demás de que lo obtuve? Para algunos ser exitoso puede estar relacionado con el monto de facturación, para otro puede implicar verse liderando un equipo de trabajo que realiza sus actividades con entusiasmo y alegría, y para otro puede significar ser reconocido en determinado ámbito profesional o académico.

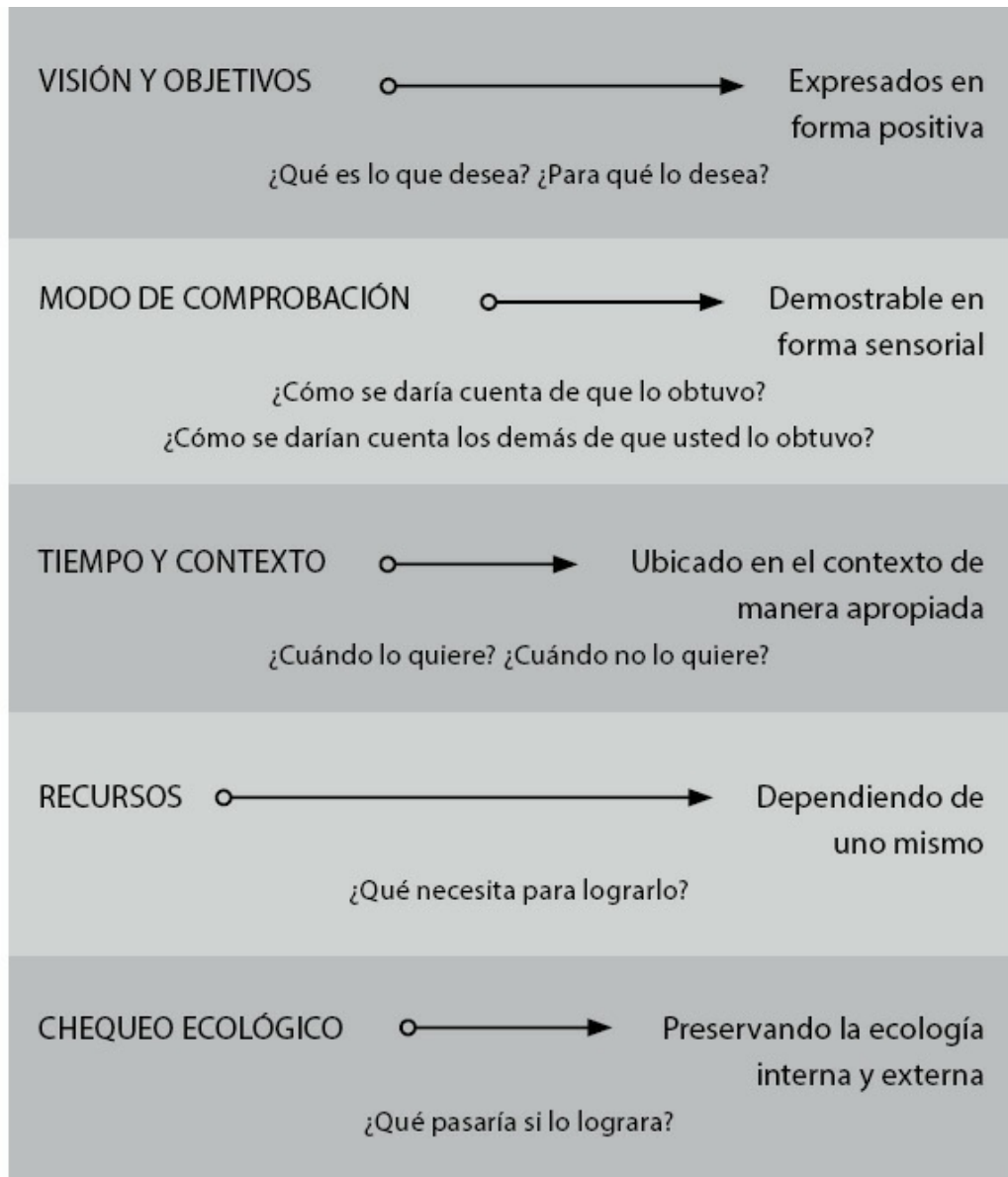
Introducimos en esa imagen nos permite observar cómo nos veríamos cuando alcancemos nuestra Visión y experimentar los sentimientos y emociones que tendremos en ese momento. Asociarnos a esa experiencia es darle carnadura a nuestra ilusión y poder comprobar si es realmente lo que queremos.

## **c. Ubicarse en el contexto de manera apropiada**

Es fundamental ubicar nuestra Visión en un contexto de tiempo y espacio. Responder a las preguntas ¿cuándo lo quiero? y ¿cuándo no lo quiero?

Puede ser que una Visión muy poderosa para una etapa de nuestra vida, no lo sea para otra. Continuando con el ejemplo anterior, si no se contextualiza la Visión podría quedar implícito que la persona quiere llegar a los setenta años siendo un profesional exitoso, cuando en realidad quisiera que esa Visión culmine a los sesenta años, momento en el cual su Visión podría ser poseer

los medios para retirarse de la actividad laboral y dedicarse durante dos años a recorrer el mundo y luego podría tener la Visión de comprar una casa frente a un lago para pasar ahí los años de su vejez. Son tres visiones bien distintas para diferentes momentos de la vida.



**Gráfico 1: Condiciones para formular la Visión y los objetivos**

#### **d. Depender de uno mismo**

No existe mayor frustración que darnos cuenta de que para concretar nuestra Visión dependemos de la decisión de otro, o que los recursos necesarios están fuera de nuestro alcance. Por eso la pregunta clave en este

aspecto es ¿qué necesito para lograrlo? Si la respuesta implica, por ejemplo, que mi esposa cambie, que mi socio sea distinto o que me gane la lotería, lo más probable es que haya sacado un boleto rumbo al fracaso y a la impotencia.

Una de las condiciones esenciales de la Visión es que su realización dependa de nosotros mismos. Esto no quiere decir que hoy ya poseamos todos los recursos, pero sí que su obtención esté relacionada con nuestro compromiso, creatividad y voluntad de trabajo.

### **e. Preservar la ecología interna y externa**

El concepto de ecología referido a las personas parte de adoptar una mirada sistémica del ser humano, donde se lo observa constituido por un conjunto de áreas de interés que interactúan en forma interdependiente y que deben conservar un nivel de armonía y equilibrio. Cuando fijamos nuestra Visión, debemos considerar que el logro de la misma no desequilibre esa ecología interna, ni tampoco la ecología externa que es el entramado familiar, laboral y social en el cual estamos insertos.

La pregunta que deberíamos formularnos es ¿qué pasaría si lo lograra? Puede suceder que tengamos una Visión a nivel laboral, que lograrla nos implique vivir en otro país, lejos de nuestros amigos y familiares, o que signifique que tendremos que dedicarle una cantidad de tiempo que modificará nuestra actual relación con nuestra pareja y nuestros hijos.

Realizar el chequeo ecológico implica analizar cómo impactará en nuestro sistema interno y externo este cambio producido por el logro de nuestra Visión. Cuáles son las modificaciones que se generarán en nuestra actual forma de vida. Cuáles son los posibles efectos no deseados. A partir de tener claridad en este aspecto podremos evaluar y decidir. Un mayor nivel de conciencia nos permite asumir con responsabilidad las decisiones que tomamos.

### **La Visión en la práctica**

“Una visión sin acción es sólo un sueño,  
una acción sin visión carece de sentido;  
una visión con acción puede cambiar el mundo”.

**Joel Barrer**

Hemos analizado qué es la Visión, qué características debe poseer para que cumpla su función con efectividad y qué pasos debemos realizar en su construcción. Las preguntas que faltarían responder son ¿Para qué sirve la



Visión en la práctica cotidiana? ¿Porqué afirmamos que la Visión es una herramienta esencial para liderar y liderarnos a nosotros mismos? Hemos esbozado algunas respuestas en tal sentido, pero queremos completar este bloque respondiendo con mayor precisión estos interrogantes.

- **La Visión brinda un fuerte sentido de propósito.**

Así como planteamos que una Visión sin un accionar comprometido es una mera fantasía y una expresión de deseo sin consecuencias prácticas, también podemos afirmar que si realizamos un accionar que no esté encaminado tras una Visión de futuro, estaremos a la deriva o iremos tras un conjunto de símbolos de status, como forma de demostrarle a los demás y a nosotros mismos que hemos llegado al lugar del éxito.

Si alguien no sabe dónde quiere llegar, es muy factible que lo logre y ese sea su problema. Si no tenemos un rumbo definido, es probable que a cada paso que demos estemos más cerca del lugar equivocado.

- **Produce enfoque y concentración en nuestro accionar cotidiano.**

Proporciona orientación y nos facilita plantearnos prioridades. La Visión nos posibilita direccionar nuestro accionar, administrar nuestros recursos, focalizar nuestras energías en un sentido único.

Cotidianamente se nos presentan imprevistos, se plantean inconvenientes, surgen oportunidades, nos realizan ofertas. Generalmente estos eventos nos colocan frente a disyuntivas y ante la toma de decisiones. En estas circunstancias la Visión actúa de guía, como una brújula que nos proporciona un norte por el cual podremos evaluar y decidir. Nos permite enfocar nuestro accionar y no dispersar nuestra energía.

- **Genera una actitud proactiva.**

Decimos que alguien tiene una actitud reactiva cuando se deja llevar por la deriva de los acontecimientos, accionando y reaccionando en la medida que se van presentando inconvenientes, problemas o eventos no previstos. Esta actitud surge como natural consecuencia cuando no poseemos un destino claro y potente que convoque nuestra energía, imaginación y entusiasmo.

La Visión genera una actitud proactiva, ya que a partir de la misma surgen objetivos a lograr que nos permiten jalonar el camino hacia nuestra aspiración. La proactividad emerge como natural consecuencia de vivir en coherencia con nuestra Visión. Es ésta la que nos posibilita crear nuevas realidades y no sólo

limitarnos a reaccionar frente a ella. Nos permite generar hechos y sucesos que primero sólo estuvieron en nuestra imaginación.

Peter Senge<sup>28</sup> sostiene que: "La excelencia de la meta induce nuevos modos de pensar y actuar. También brinda un timón para mantener el rumbo cuando arrecian las presiones y los contratiempos. Los problemas parecen triviales comparados con la magnitud de lo que queremos crear. Alienta la experimentación y el deseo de asumir riesgos".

- **Le asigna sentido a nuestras acciones y toma de decisiones.**

Crear una Visión es proveer un lugar desde donde pararse para mirar la realidad y las circunstancias del entorno. Le otorga un sentido de finalidad a nuestra vida y nos permite observar posibilidades y reconocer oportunidades que antes nos eran invisibles.

Pensemos, por ejemplo, que observamos un mapa de la Argentina donde hay señaladas rutas, autopistas, ciudades y estaciones de servicio. Todos estos datos constituyen una mera curiosidad si no los observamos con una finalidad determinada, todo o nada nos puede parecer relevante. Pensemos ahora que tomamos el plano con un objetivo claro: estamos en Buenos Aires y queremos ir en auto hasta Bariloche. El hecho de observar ese conjunto de información con una visión clara de lo que deseamos conseguir, hace que todo adquiera un nuevo sentido. Ahora vamos a saber qué tenemos que mirar, adónde debemos focalizar nuestra atención, qué datos son relevantes para lograr nuestro objetivo.

Esto mismo pasa en nuestra vida con las posibilidades que pasan frente a nosotros. Si no tenemos una Visión hacia dónde nos dirigimos, las oportunidades no son opciones para nosotros, ni siquiera las podemos percibir. Las oportunidades existen cuando son reconocidas como tales. Una Visión le asigna un nuevo significado a las circunstancias y genera la posibilidad de crear una perspectiva desde la cual hacer elecciones que antes no estaban disponibles. Le confiere sentido a nuestro accionar cotidiano y a las decisiones que tomamos.

Un antiguo relato de la tradición cristiana medieval cuenta que un caminante se acercó a un grupo de hombres que golpeaban con sus martillos unas rocas. Le preguntó al primero qué estaba haciendo y éste le contestó: "ya ves, pico piedras". La misma pregunta le hizo a otro hombre, que le dijo: "estoy trabajando en la construcción de una iglesia" y a un tercero, que expresó con todo entusiasmo: "estoy participando en la construcción de la catedral más bella que va a existir sobre la faz de la tierra". La tarea de los tres individuos era la misma, eran sus respectivas visiones las que le asignaban un sentido distinto a su trabajo.

- **Aumenta la determinación, paciencia y persistencia.**

Es este nuevo sentido que le asigna a la vida y a los acontecimientos nuestra Visión, el que genera la determinación que posee toda persona que tiene la convicción de que su destino vale la pena.

Cuando conversamos con emprendedores, con personas que han construido algo importante y significativo en su vida, generalmente descubrimos que la gran mayoría tiene para contar por lo menos la historia de un fracaso, de un traspié, de una empresa que se fundió, de un emprendimiento que no prosperó, de un momento en que se desmoronó y tuvo que empezar de cero. Muchos tienen varias de estas historias y nos asombramos de cómo estas personas tuvieron el valor, el coraje y la entereza personal como para volver a recomenzar. Y ahí descubrimos que la perseverancia es una de las características distintivas del emprendedor y que la misma surge del compromiso con la conquista de sus sueños.

## **II. Autoconocimiento**

### **Autoconocimiento y Liderazgo**

“Conocer a los demás es inteligencia,  
conocerse a sí mismo es verdadera sabiduría”.

**Lao Tsé**

En una ocasión tuve que realizar una búsqueda laboral para cubrir la posición de gerente administrativo financiero para una empresa que yo asesoraba. La persona que buscábamos, además de ser un excelente profesional con amplia experiencia, debía poseer destacadas aptitudes y actitudes para ejercer el liderazgo, ya que preveíamos que si se insertaba bien en la organización, en un par de años podía llegar a ocupar la gerencia general y reemplazar en esta función a Federico, el dueño de la empresa.

Después de un minucioso proceso de selección, quedaron dos finalistas que ampliamente cubrían todos los requisitos preestablecidos. Para tomar la decisión de quién era el elegido, Federico quiso conocerlos y optar por alguno de ellos en forma personal. En las entrevistas les realizó las mismas dos preguntas clave. La primera fue ¿cómo se ve usted dentro de tres o cuatro años? y la segunda ¿qué está haciendo hoy para conseguirlo? Los dos coincidieron en que se veían ocupando un lugar de conducción en una empresa. Con respecto a la segunda pregunta ambos mencionaron éxitos laborales y estudios de actualización que habían realizado, pero sólo uno de

ellos comentó" y también trabajo conmigo mismo". Cuando lo indagó para que explicitara de qué forma lo hacía, dijo "hago terapia, practico artes marciales y juego ajedrez; las tres cosas me sirven para conocerme más a mí mismo". La respuesta de Federico fue "¿y cuándo considera que puede comenzar a trabajar?".

Tan importante como saber a dónde nos queremos dirigir, es conocer desde dónde estamos partiendo, ya que estos dos puntos son esenciales para poder trazar la ruta que deberemos transitar. Cuando hablamos de Autoconocimiento nos referimos a comprender las creencias, valores y paradigmas desde los cuales nos manejamos. Se trata también de tener una clara conciencia acerca de nuestras capacidades, patrones de comportamiento, fortalezas y debilidades, formas de accionar y reaccionar, modos de actuar e interactuar. Un aspecto central tiene que ver con la conciencia emocional, saber qué tipo de emociones experimentamos, cómo se generan y qué impacto tienen en nuestro desempeño (este punto lo abordaremos en el capítulo 3 "Fortaleza Emocional").

Tomar conciencia de todos estos aspectos, saber cómo se manifiestan en nosotros y cómo inciden en nuestro desempeño, es el punto de partida. Pero este conocimiento sobre nosotros mismos no siempre es de fácil acceso. Muchas veces podemos subestimar una fortaleza o desconocer una debilidad, podemos tener actitudes que consideramos correctas y no darnos cuenta del efecto nocivo que generan en otras personas.

El fenómeno del autoconocimiento de las personas y el hecho de la existencia de aspectos que uno conoce de sí mismo y desconocen los demás, como así también de las características que observan los demás y son imperceptibles por uno mismo, fue estudiado por dos investigadores llamados Joseph Luft y Harry Ingham, que desarrollaron un modelo conocido como la "Ventana de Johari". Johari no es más que una palabra inventada por los autores de esta teoría, que corresponde a las primeras letras de sus nombres.

Sin desconocer que el ser humano es un todo y funciona siempre como una unidad, la teoría de Luft e Ingham propone observar a las personas en cuatro áreas diferenciales, en función del conocimiento o desconocimiento que cada uno tenga de sí mismo y del que posean los demás sobre él.

|                         | Conocidos para uno mismo | Desconocidos para uno mismo |
|-------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Conocidos para otros    | ÁREA ABIERTA             | ÁREA CIEGA                  |
| Desconocidos para otros | ÁREA OCULTA              | ÁREA DESCONOCIDA            |

**Gráfico 2: La Ventana de Johari**

Cuando estamos con otras personas existen ciertos aspectos nuestros (actitudes, comportamiento y personalidad) que son familiares para nosotros y que también son evidentes para los demás (área abierta). De la misma manera, otras personas son capaces de observar facetas de nosotros de las cuales no tenemos conciencia (área ciega). Por otra parte, todos tendemos a mantener algo de nuestros pensamientos y sentimientos en privado y no los revelamos a los demás (área oculta). También sabemos que existen algunos aspectos nuestros que no entendemos y que tampoco son evidentes para otras personas, pero que afectan nuestro comportamiento (área desconocida).

Se debe tener en cuenta, antes de empezar a analizar con más detalle cada una de las áreas, que lo que conocemos de nosotros o lo que los demás conocen es relativo y que además no existen límites definidos entre un área y la otra. Hay contenidos que, aunque pertenezcan a un área determinada, pueden asomarse a las otras.

### **Área abierta**

En este sitio se incluyen todas las características que son de fácil acceso para la persona y para los demás. Lo que conocemos de nosotros y que los demás también conocen. Se trata de un conjunto de datos, ideas, temas y

opiniones que son públicos y conocidos. Los otros conocen de la persona su profesión, cómo se compone su núcleo familiar, si practica algún deporte, sus preferencias gastronómicas y las ideas y afinidades del grupo al que pertenece. Es decir, todo aquello que es obvio y también aquellos elementos que son comunicados con facilidad en una conversación, como opiniones y deseos manifiestos.

### **Área ciega**

En esta área se encuentra lo que los demás observan de la persona, pero que la persona no ve de ella. Son las impresiones que causa, el impacto que genera su conducta y cómo afecta a su entorno. En esta zona se localizan los sentimientos de superioridad, inferioridad, sumisión, necesidad de controlar, la avidez o la soberbia. Estas características pueden estar en contradicción con la propia imagen que posee la persona.

Estos elementos son filtrados y se comunican de manera no consciente, generalmente a través del lenguaje no verbal que los otros decodifican mejor que uno mismo. Muchas veces, cuando recibimos feedback de alguno de estos aspectos, quedamos desconcertados o no los reconocemos como parte de nuestra personalidad.

Si no tenemos conciencia de que todos poseemos aspectos nuestros que nos cuesta observar, cuando nos lo hacen ver tendemos a utilizar mecanismos de defensa. Las defensas más utilizadas en estos casos son la negación ("yo no soy así como tú dices") y la racionalización ("no es que sea autoritario, exijo que se realicen las cosas correctamente"). Debemos ser conscientes de que nuestros mecanismos de autodefensa nos pueden dificultar la observación de algunas de estas características personales.

### **Área oculta**

Entra aquí todo el mundo de los sentimientos, deseos y experiencias íntimas. En principio el contenido de esta área es sólo conocido por la persona y cuando lo comunica, generalmente lo hace con dificultad.

### **Área desconocida**

Esta área entra dentro del campo de lo que denominamos la mente inconsciente. Son los aspectos que ni la persona ni los demás conocen, ni pueden percibir. Aquí se encuentran los impulsos profundos, motivaciones postergadas, sensaciones olvidadas o reprimidas, elementos y experiencias relegados de la conciencia. Siempre se desconoce el contenido de esta área, pero no faltan señales que ponen de manifiesto su existencia. Estos indicios

pueden ser utilizados para pasar de esta zona desconocida a un nivel consciente aquellos elementos que están condicionando nuestro desempeño o calidad de vida.

Podemos decir que el trabajo de autoconocimiento tiene como objetivo ampliar las áreas del conocimiento propio y disminuir lo más posible las del desconocimiento (ciega y desconocida).

## Modelos mentales

“No vemos las cosas como son,  
vemos las cosas del modo que somos”.

**El Talmud**

Laura, José y Adrián participaron de una reunión con miembros de otras gerencias en la que se analizó la factibilidad de rediseñar los procesos organizacionales, a los efectos de optimizar la calidad de servicio. Al salir de la mencionada reunión mantuvieron la siguiente conversación:

**Laura:** La iniciativa me pareció muy interesante, además considero que va a ser factible que se pueda implementar ya que toda la gente se mostró muy motivada y participó con entusiasmo.

**José:** No Laura, no te engañes, la mayoría de las intervenciones fueron para señalar inconvenientes o encontrar objeciones a las propuestas que se hacían. A mí me dio la sensación de que nadie tenía sincero interés en poner en marcha el nuevo sistema.

**Adrián:** Yo no estoy tan seguro de que no tengan interés, más bien me pareció que los comentarios apuntaban a resaltar que los problemas no corresponden a la propia área. Por ejemplo, lo que comentó Vázquez me pareció que era una crítica para la gente de ventas.

**Laura:** A mí me pareció muy importante, ya que hay que analizar cómo se procesan las quejas o sugerencias de los clientes.

**José:** Está claro que a Vázquez lo único que le interesa es quedar bien con la nueva directora, siempre fue un obsecuente.

Hagamos un corte en la conversación y analicemos qué podemos saber de la reunión. ¿Cómo puede ser que tres personas que estuvieron en el mismo lugar con la misma gente, que oyeron y vieron exactamente lo mismo,

describan lo ocurrido y saquen conclusiones tan diferentes? Los distintos participantes focalizaron la atención en diversos aspectos, asignaron distintos significados a las mismas cosas, relacionaron y vincularon esas interpretaciones con datos y creencias que ellos poseían y finalmente expresaron sus interpretaciones como si fueran una descripción de la realidad.

Lo que cada uno observó e interpretó, más que aportarnos datos que nos permitan conocer la realidad, nos posibilita conocer qué tipo de observadores son cada uno de estos individuos. Cuáles son sus intereses, sus inquietudes, a qué y cómo le asignan sentido. Es decir, más que conocer el territorio estamos accediendo a los distintos mapas que lo intentan describir.

Alfred Korzibsky acuñó la metáfora “el mapa no es el territorio”, para dar cuenta de esta distancia que existe entre los acontecimientos que pueblan el mundo externo, con nuestra propia representación del mismo. Sólo accedemos a la realidad exterior a través de la representación que realizamos de la misma. Y el medio que utilizamos para cartografiar el territorio, para “mapear” la realidad, para asignarle sentido a nuestras percepciones, son nuestros modelos mentales.

Llamamos modelos mentales al conjunto de opiniones, teorías personales, valores, paradigmas, distinciones y creencias que utilizamos para percibir, analizar e interpretar todo tipo de fenómenos y circunstancias de nuestra vida. Estos modelos mentales ejercen una influencia determinante sobre nuestro modo de observar y comprender el mundo, y nuestra manera de situarnos y de actuar en el mismo.

Como un cristal que distorsiona sutilmente nuestra visión, los modelos mentales condicionan nuestra percepción y el proceso de asignación de sentido a los mensajes y estímulos que recibimos. Determinan el enfoque de nuestra atención y la interpretación de cualquier acción o circunstancia que observemos. Condicionan lo que vemos y lo que no, por qué seleccionamos algunos datos y obviemos otros, cómo vinculamos y relacionamos estos datos con información preexistente, y qué interpretación y valoración hacemos de todo ello. Y dado que establecen el modo de explicar el mundo, condicionan nuestro accionar, influyen en nuestro comportamiento y en la forma en que nos relacionamos con las demás personas.

Todo ser humano se vincula con el mundo exterior, conoce, aprende, interpreta, toma sus decisiones y actúa a través de sus modelos mentales. Cada persona vive en su propio y único modelo del mundo. Y es este modelo el que va a determinar la efectividad de la acción e interacción de las personas, tanto en el ámbito personal como laboral.

Un aspecto central del Autoconocimiento es tomar conciencia de nuestros modelos mentales y cómo actúan en nosotros modelando nuestra percepción y condicionando nuestra capacidad de elección y acción. Cuando



desconocemos el factor de mediatización que ejercen nuestros modelos mentales, expresamos nuestras interpretaciones como si fuesen una estricta descripción de la realidad. Como metáfora de ese fenómeno, nos parece interesante transcribir un cuento oriental de la tradición sufí:

### **El elefante y los ciegos**

Cuenta una antigua leyenda que cuatro ciegos reunidos en torno a un elefante, discutían sobre su aspecto.

Uno lo tomó de la trompa y dijo: "El elefante es como la rama de un árbol". Otro, tocándole las orejas, respondió: "No, tiene la forma de un gran abanico".

El tercero, apoyado de espaldas contra el animal, opinó que el paquidermo era como una pared. Mientras que el último, abrazado a una pata, insistía en su convencimiento de que la forma era la de una columna.

Discutían, vociferaban, se insultaban.

Y mientras permanecía cada uno tratando de convencer al otro de su propia verdad y desacreditando las interpretaciones que no coincidían con la propia, junto a ellos se alzaba la inmovible realidad del elefante...

Cuántas veces en discusiones, frente a situaciones que permiten más de una mirada, actuamos como si la nuestra fuese la única posible. Vivimos en mundos interpretativos y no podemos escapar a este fenómeno que organiza nuestro existir. Los seres humanos nos hallamos en un mundo "real", pero actuamos en él usando "mapas", "representaciones", "modelos" y explicaciones codificadas del mismo. Estos mapas o modelos nos sirven de guía para orientarnos en la realidad, pero no constituyen la "realidad". Son apenas una representación de la misma y, como tal, presentan distorsiones, limitaciones y empobrecimientos derivados de las características peculiares de la experiencia de cada individuo.

El conocimiento de la realidad no es algo a lo que accedamos en forma neutra y directa, sino que lo construimos y organizamos en forma activa. Esto encierra la paradoja de que todo lo que observamos y concebimos es

necesariamente la consecuencia de nuestros propios modos y estilos de percepción e interpretación. O sea, vemos el mundo que es, de acuerdo a cómo somos.

## **Importancia y dualidad de los modelos mentales**

“Muy a menudo, uno se convierte  
en aquello en lo que piensa”.

**Ralph Emerson**

Suponga que un día llega a su oficina y nada tiene sentido. Ve un conjunto de sillas y mesas llenas de papeles, gente caminando y otros sentados frente a un aparato con una pantalla. Observa una puerta con un cartel con una inscripción y más al fondo otra con la figura de un hombrecito. Alguien se le acerca y le dice que tiene que pasar por la oficina de personal a actualizar el legajo y otro le menciona una reunión para evaluar un informe. Pero para usted nada tiene sentido. No puede entender ni comprender nada de lo que ve ni escucha.

El sólo pensar que deberíamos reaprender los miles de significados que cotidianamente le asignamos al conjunto de hechos, signos y señales que pueblan nuestro mundo, nos instala en una pesadilla. Nuestros sentidos nos proveen de datos del mundo exterior, pero estos datos requieren a su vez de un proceso de interpretación para asignarle un sentido. En el proceso de otorgar significado a todo tipo de hecho o mensaje, actúan en forma interdependiente los “filtros” (distinciones, recuerdos, creencias, valores, categorías conceptuales, memoria emocional, etc.) que conforman nuestros modelos mentales.

Este complejo proceso de percepción e interpretación que llevamos a cabo miles de veces por día y en forma ininterrumpida, es el que nos permite no transitar por la pesadilla del ejemplo anterior, donde todos los días deberíamos reaprender el significado de las cosas. Este rol de brújula omnipresente en que se constituyen nuestros modelos mentales, funciona a un nivel inconsciente que nos hace transparente el proceso permanente de asignación de sentido.

Es justamente esta característica la que les otorga a los modelos mentales un rol de centralidad en el devenir humano. Los modelos mentales son poderosas herramientas que nos posibilitan filtrar y organizar el mundo que observamos y nos permiten actuar coherente y eficientemente en él. Pero también juegan un rol insidioso, ya que pueden limitar nuestro horizonte de posibilidades y encerrarnos en patrones de pensamiento y comportamiento que no nos son funcionales.

Los modelos mentales adquieren gran poder sobre nosotros porque una vez establecidos no requieren de nuestra atención en cada momento, operan en forma automática en el trasfondo de nuestra conciencia. Esta es una bendición contradictoria. Por eso decimos que tenemos modelos mentales, pero muchas veces nuestros modelos mentales nos tienen a nosotros.

Al respecto, Edgar Morin<sup>29</sup> sostiene que: "Nosotros alimentamos nuestras creencias o nuestra fe, los mitos o ideas que salen de nuestro espíritu, y esos mitos o ideas toman consistencia y poder. No sólo somos poseedores de ideas, sino que también estamos poseídos por ellas, capaces de morir o de matar por una idea".

## **Los condicionantes de nuestros modelos mentales**

"La mayor sabiduría que existe es conocerse a uno mismo".

**Galileo Galilei**

La construcción de nuestros modelos mentales está condicionada por tres factores constitutivos:

- Factores neurológicos.
- Factores socio-culturales.
- Factores personales.

### **• Factores neurológicos**

Percibimos el mundo a través de nuestros sentidos. El sistema receptor humano comprende: visión, oído, tacto, gusto y olfato. Podemos percibir únicamente una porción del mundo circundante debido a las características neurológicas que están predeterminadas genéticamente.

Una de las causas de que nuestros modelos del mundo sean necesariamente diferentes del mundo real, es que nuestro sistema nervioso distorsiona y borra trozos enteros del entorno que no logramos percibir. Por ejemplo, nuestro sistema auditivo no nos permite oír determinada gama de sonidos, que sí perciben numerosas especies del reino animal.

Nuestra fisiología constituye el primer conjunto de filtros que actúan en la creación de nuestras representaciones (el mapa) del mundo (el territorio). Nuestra estructura biológica constituye la base común de la experiencia que compartimos como miembros de una misma especie.

## • Factores socio-culturales

Los segundos condicionantes que intervienen en la asignación de sentido en el proceso de percepción, son el conjunto de variables sociales y culturales a las cuales estamos sujetos como miembros de un sistema social: nuestro idioma, nuestros usos y costumbres y todas las convenciones socialmente aceptadas. Aquello que constituye nuestro trasfondo cultural compartido, condiciona nuestra forma de observar e interpretar el mundo.

Lo que denominamos “sentido común” está culturalmente determinado. Nuestro ambiente, nuestras costumbres, el medio en el que hemos nacido y crecido nos van creando la impresión de que “así son las cosas”. No es lo mismo haber nacido en la India, que posee una población de más de mil millones de habitantes, una cultura milenaria y una preponderante religión budista, que haberlo hecho en la Argentina que tiene doscientos años como nación, que es tributaria de la cultura europea, judeo cristiana y en la que en un territorio similar viven apenas cuarenta millones de personas. Pero, a su vez, no es lo mismo haber nacido en un hogar humilde, en un pequeño pueblito del interior del país, que en una familia adinerada que vive en una gran ciudad.

Todos estos condicionantes hacen que nuestra mirada esté atravesada por los paradigmas consensuados en las comunidades y ámbitos sociales a los que pertenecemos, y que éstos incidan fuertemente en la forma en que percibimos las circunstancias que nos rodean: el vínculo entre las personas, la relación con el trabajo, las jerarquías sociales, el afecto entre amigos, la fidelidad entre las parejas y una infinidad de cosas más. La cultura modela nuestra observación y nos lleva a pensar que la valoración consensuada de muchos, constituye la descripción precisa y certera de la “realidad”.

Para dar cuenta de este fenómeno, el físico Fritjof Capra<sup>30</sup> acuñó el concepto de modelos mentales colectivos. Sostiene que: “Podemos seguir las teorías de Jung cuando afirmaba que la mente o psique colectiva también incluye un inconsciente colectivo. Como individuos participamos en estos modelos mentales colectivos y los plasmamos; ellos, a su vez, influyen en nosotros”.

El filtro social más básico y preponderante lo constituye el sistema de nuestra lengua. El lenguaje es una construcción social y un recurso estructurante para hacer comprensible el mundo. Condiciona nuestra percepción ya que vemos sólo aquello que podemos nombrar, aquello que tiene una distinción en el lenguaje. Somos cognitivamente ciegos más allá del lenguaje (ver en Capítulo 5: “La comunicación en acción”).

- **Factores personales**

Son las representaciones que creamos basadas en nuestra singular historia personal. Como se sustentan en las experiencias, las creencias, los valores y el universo de distinciones que cada persona va incorporando a través de su formación, hace que los modelos mentales de cada ser humano sean únicos e irrepetibles. Podemos creer que nuestra historia está en el pasado, pero nuestros modelos mentales proyectan nuestro pasado hacia la comprensión presente del mundo.

## **Cómo creamos nuestros modelos mentales**

“La creencia es la creadora del hecho real”.

**William James**

Todos los seres humanos ponemos en funcionamiento distintos dispositivos que nos posibilitan realizar los aprendizajes que necesitamos para evolucionar y desempeñarnos en la vida. Tres mecanismos básicos son los que activamos para la creación de nuestros modelos mentales: generalización, selección y distorsión.

### **• Generalización**

La generalización es la base de todo proceso de aprendizaje y consiste en transformar una experiencia en una categoría conceptual. Por ejemplo, si un niño acerca su mano al fuego y se quema, a través de la generalización de esta experiencia habrá adquirido el conocimiento de que todo fuego quema.

Este fundamental mecanismo de aprendizaje tiene una contracara muy peligrosa. Muchas veces tomamos una experiencia exitosa y la transformamos en patrón de conducta, sin ponderar que pueden existir situaciones y circunstancias donde ese comportamiento se transforme en contraproducente. O al revés, supongamos que queremos introducir una innovación en nuestro ámbito laboral y fracasamos en el intento. Si generalizamos esa experiencia es probable que lleguemos a la conclusión de que “mejor no innovar”. En este caso, esta creencia que incorporamos a nuestro modelo mental empobrecerá nuestra vida y aparecerá ante cualquier proceso de cambio que queramos emprender.

Toda creencia surge de la generalización de una experiencia, que a partir del momento en que le otorgamos categoría de conocimiento comienza a regular nuestro comportamiento. Veamos un breve relato que ilustra cómo funciona esta dupla de generalización y creencia.

### **El elefante encadenado**

Cuando era chico me encantaban los circos y lo que más me gustaba de ellos eran los animales. A mí, como a otros chicos, nos llamaba la atención el elefante. Durante la función, la enorme bestia hacía despliegue de peso, tamaño y fuerza descomunal... pero después de su actuación y hasta un rato antes de volver a la pista, el elefante quedaba sujeto solamente por una cadena que aprisionaba una de

sus patas a una pequeña estaca clavada en el suelo.

La estaca era sólo un minúsculo pedazo de madera clavado en el piso, apenas enterrado unos centímetros en la tierra, y aunque la cadena era gruesa y poderosa, me parecía obvio que ese animal capaz de arrancar un árbol de cuajo con su propia fuerza, podría con facilidad arrancar la estaca y huir.

El misterio era evidente: ¿Que lo retiene entonces? ¿por qué no huye? Con el tiempo encontré la respuesta: el elefante del circo no escapa, porque ha estado atado a una estaca muy parecida desde muy pequeño. Cerré los ojos y me imaginé al pequeño elefante recién nacido sujeto a la estaca.

Estoy seguro de que en aquel momento el elefantito empujó y tiró, sudaba tratando de soltarse y a pesar de todo su esfuerzo, no pudo. La estaca era ciertamente muy fuerte para él.

Juraría que se durmió agotado y que al día siguiente volvió a intentarlo y también al otro y el que seguía... Hasta que un día, un terrible día para su historia, el animal aceptó su impotencia y se resignó a su destino. Este elefante enorme y poderoso que vemos en el circo, no escapa porque **crea que no puede**. Él tiene registro y recuerdo de su impotencia, de aquella impotencia que sintió poco después de nacer. Y lo más curioso es que jamás volvió a cuestionar ese registro. No intentó otra vez poner a prueba su fuerza.

Se lo impidió la fuerza de su creencia.

Nuestras creencias forman parte esencial de nuestros modelos mentales y son éstos los que establecen los límites de nuestras posibilidades. De acuerdo a cómo observamos y valoramos nuestro entorno, conforme a cómo nos percibimos y evaluamos a nosotros mismos, se nos abren o cierran posibilidades.

El físico David Bohm<sup>31</sup> sostiene que: "No solemos darnos cuenta de la forma en que nuestras creencias inciden sobre la naturaleza de nuestra observación, pero el hecho es que determinan nuestra forma de ver las cosas, de experimentarlas y, en consecuencia, afectan a todo lo que hacemos".

Veamos por ejemplo las siguientes creencias "siempre hay una forma mejor de hacer las cosas", "la experiencia no se puede transmitir", "las reuniones constituyen una pérdida de tiempo", "los hombres no lloran", "expresar los sentimientos es un signo de debilidad". Cada uno de estos enunciados establece parámetros por los cuales evaluamos lo que está bien y lo que está mal, lo que se puede y lo que no se puede, lo que se debe y lo que no se

debe hacer. De esta manera las creencias modelan nuestras pautas de comportamiento, afectan la toma de decisiones y la relación con los demás.

Albert Einstein afirmaba que "Es más fácil desintegrar un átomo que un pre-concepto". Normalmente no nos cuestionamos el valor o vigencia de las propias creencias, no revisamos su validez en cada circunstancia y cuanto más inconscientes y arraigadas se encuentren, más poder ejercen sobre nosotros.

## • Selección

Es el proceso por el cual prestamos atención sólo a ciertos aspectos de nuestra experiencia y excluimos otros. Somos selectivos con respecto a nuestra atención. Cotidianamente estamos sometidos a una sobrecarga de información y diversos tipos de estímulos, y sería materialmente imposible y absolutamente improductivo que dedicáramos todo nuestro tiempo a procesar ese cúmulo de datos. Lo que hacemos es seleccionar los estímulos que consideramos relevantes y filtramos aquellos que están fuera de nuestra área de interés.

Eliminamos parte de la información que reciben nuestros sentidos y conformamos así nuestras ideas. Hay información que no significa nada para nosotros y que, a todos los efectos, es como si no existiera. Esta selección nos permite mayor efectividad en nuestras actividades. Gracias a ella nos podemos orientar en el mundo y resolver problemas seleccionando la información valiosa, relevante y pertinente a nuestros intereses.

Pero a su vez este proceso puede representar una limitación, ya que tendemos a seleccionar aquellos datos que refuerzan nuestras creencias y convicciones, y tendemos a eliminar toda información u opinión que contradiga o desafíe nuestros puntos de vista y nuestra visión de las cosas. Este mecanismo nos puede conducir a rigidizar y empobrecer nuestra visión del mundo. Un ejemplo de esto son los prejuicios que nos hacen censurar y desechar todo aquello que no encaje en un modo predeterminado de pensamiento.

## • Distorsión

La distorsión se produce cuando cambiamos nuestra experiencia sensorial, por ejemplo, amplificando algunas partes y disminuyendo otras. Este mecanismo de la distorsión, que nos permite introducir cambios en nuestra percepción, es la base de la creatividad y de los procesos de innovación.

A través del proceso perceptivo somos capaces de transformar o alterar la realidad, agregando información que no viene con el estímulo. Al ver un perro no estamos percibiendo únicamente al animal, sino que agregamos otros



componentes como recuerdos, imágenes y sensaciones de nuestras experiencias con los perros; si en el pasado fuimos mordidos por algún perro, posiblemente el acto de percibirlo esté asociado al miedo. En consecuencia, la percepción contendrá un componente emocional más allá del propio estímulo.

Las grandes creaciones o inventos son fruto de este proceso de distorsión y de una extrapolación de nuestra percepción. Pero también, a través de este mecanismo podemos construir una experiencia negativa que no existe en la realidad. Por ejemplo, esta es la base de la paranoia.

Como vemos, estos mecanismos (generalización, selección y distorsión) que utilizamos los seres humanos para aprender y desarrollarnos en la vida, son los mismos que pueden empobrecer nuestra visión del mundo y dificultar nuestra evolución. Vivimos inmersos en la paradoja de que nuestro mayor capital es el aprendizaje que surge de nuestra experiencia, pero para seguir creciendo debemos poner en cuestión aquello que previamente tenemos aprendido.

## **Observando al observador**

"Conócete a ti mismo y  
conocerás el Universo y a los Dioses".

### **Oráculo de Delfos**

Existe el "sentido común", la creencia generalizada de que podemos percibir la realidad tal cual es. Que logramos tener acceso directo al mundo exterior, independientemente de las condiciones biológicas, cognitivas y emocionales de las personas. Este postulado ha constituido durante largo tiempo el paradigma dominante en los ámbitos científicos y académicos.

El aspecto básico de esta concepción, conocida como epistemología empirista o racionalista, es que vivimos una realidad única e igual para todos y que el conocimiento es sólo una representación de esta realidad. Se considera que el observador puede ser imparcial y objetivo, en tanto su mirada no influya ni condicione aquello que observa y, por lo tanto, se supone que su observación puede corresponder a la realidad que existe autónomamente de él.

En las últimas décadas se ha planteado un fuerte debate y cuestionamiento a este enfoque epistemológico. La corriente post-racionalista, que rápidamente se ha expandido a todos los ámbitos del saber y que ha posibilitado importantes avances y desarrollos en las ciencias de la conducta humana, ha postulado que la observación del sujeto no es neutra, que el observador introduce un orden en lo que observa y, por lo tanto, lo que observa es tan dependiente de su aparato perceptivo como de algo objetivo externo a él.

En este sentido, Fritjof Capra<sup>32</sup> plantea que la física cuántica derrumbó la concepción mecanicista newtoniana de la “descripción objetiva”. Sostiene que “En física atómica es imposible mantener la distinción cartesiana entre la mente y la materia, entre el observador y lo observado. (...) Los modelos que los científicos observan en la naturaleza están íntimamente vinculados a los procesos de sus mentes, a sus conceptos, pensamientos y valores”. Es decir, en esta concepción el observador no aparece con un carácter neutro, sino que su observación es parte constitutiva de lo que observa.

Por su parte, Harold Brown<sup>33</sup> afirma que “uno de los puntos de partida de la nueva Filosofía de la Ciencia es el ataque a la teoría empirista de la percepción”. Brown acuña el concepto de “percepción significativa” para rebatir la opinión de que la percepción nos proporciona hechos puros y sostiene que “el conocimiento, las creencias y las teorías que ya sustentamos, juegan un papel fundamental en la determinación de lo que percibimos (...) Un observador que carezca del conocimiento relevante no obtendrá la misma información al observar el experimento que un físico con experiencia, y hay, por lo tanto, un aspecto importante en el que el lego y el físico ven cosas diferentes al observar el mismo experimento”. Y esto es así porque los seres humanos no observamos sólo con nuestros sentidos, observamos también con nuestros modelos mentales, que son los que nos permiten asignarle sentido a lo percibido.

Fue Humberto Maturana quien propuso y demostró científicamente que el conocer es un fenómeno biológico y que la vida debe ser entendida como un proceso de conocimiento. Junto a su colega, el neurobiólogo Francisco Varela<sup>34</sup>, desarrolló la teoría conocida como “Biología del Conocimiento”.

De acuerdo a Maturana, los seres vivos somos sistemas determinados estructuralmente y los cambios que experimentamos como consecuencia de nuestras interacciones con el ambiente, están determinados por nuestra dinámica estructural y no sólo por los fenómenos externos. El comportamiento de cualquier ser vivo no es únicamente el reflejo de los acontecimientos del entorno, sino que representa la reacción de su estructura interna activada por dichos acontecimientos. Es decir, la forma de percibir, interpretar y comportarse de las personas frente a las circunstancias que le acontecen, reflejan sus respectivas estructuras (biológica, cognitiva, psicológica, emocional), su particular modo de ser.

Estos enfoques tienen una incidencia vital en la ciencia del comportamiento humano, ya que contradicen la “lógica” de interpretar el accionar de las personas como determinado por las circunstancias que los rodean. Generalmente, cualquier reacción o comportamiento que tengamos lo explicamos o justificamos en función de los acontecimientos que nos suceden.

Por ejemplo, si lloramos decimos que la película nos emocionó y si nos irritamos argumentamos que la actitud de la otra persona nos alteró. Pero si tomamos conciencia de que nuestras reacciones están determinadas estructuralmente, tendremos que pensar que es nuestra estructura personal la que es “gatillada” por los hechos del entorno. Es nuestra manera personal de interpretar estos hechos la que motiva nuestros comportamientos.

Es así que podremos corroborar que al lado nuestro hay personas que ante la misma película no lloran sino que se aburren, o ante la misma persona no se irritan sino que se divierten. Es decir, el estímulo exterior es el mismo, pero ante diferentes estructuras personales se generan distintas interpretaciones y, por lo tanto, disímiles conductas.

El observador no puede tener acceso a una realidad “objetiva”, ya que es constitutivamente participante de lo que observa y sólo puede observar y accionar de acuerdo a lo que su estructura le permite. Es por esto que Maturana y Varela<sup>35</sup> nos invitan a “darnos cuenta de todo lo que implica esta coincidencia continua de nuestro ser, nuestro hacer y nuestro conocer, dejando de lado nuestra actitud cotidiana de tratar a nuestra experiencia con un sello de indubitabilidad, como si reflejara un mundo absoluto. (...) darnos cuenta de que al fenómeno del conocer no se lo puede tomar como si hubiera hechos u objetos allá afuera, que uno capta y se los mete a la cabeza. La experiencia de cualquier cosa allá afuera es validada de una manera particular por la estructura humana que hace posible la cosa que surge en la descripción. Esta circularidad, este encadenamiento entre acción y experiencia, esta inseparabilidad entre ser de una manera particular y cómo el mundo nos aparece, nos dice que todo acto de conocer trae un mundo a la mano”.

Esta interpretación del determinismo estructural del accionar humano, nos sitúa frente a un dilema. Nuestras capacidades de percepción, de interpretación y de comportamiento están condicionadas por nuestra estructura personal, la que, a su vez, es producto de nuestra historia, nuestra experiencia de vida, nuestro devenir. Somos como somos y tenemos la estructura personal que tenemos, como consecuencia de un proceso de interacciones y de una cadena de transformaciones que culmina con nuestra forma de ser en el presente. Esto quiere decir que la experiencia del pasado condiciona nuestro accionar presente y nuestra efectividad futura. Pero los seres humanos, aún siendo sistemas determinados estructuralmente, somos capaces de observar cómo actuamos y de actuar sobre nosotros mismos. Tenemos la posibilidad de reconfigurar nuestra estructura a través del aprendizaje (ver Capítulo 4: “Capacidad de Aprendizaje y Cambio”).

El Dr. Matthew Budd<sup>36</sup>, médico de la Universidad de Harvard, nos propone una sencilla explicación biológica del aprendizaje y dice que “el cerebro tiene

una enorme capacidad para la variedad, el cambio y la novedad. El cerebro es plástico, capaz de cambiar los cables y adaptar nuevas configuraciones estructurales en respuesta a las experiencias de la vida. Cuando lo hace, se generan nuevas estructuras”.

A través de procesos de aprendizaje logramos transformar nuestra estructura personal y al hacerlo estamos interviniendo en el presente para construir un futuro diferente. Somos el producto de nuestra historia y a la vez somos constructores de nuestra historia, tenemos la capacidad de llevar a cabo acciones que separan el futuro del pasado.

Operar desde nuestra Visión de futuro nos posibilita comprender qué cambios y aprendizajes debemos realizar en el ser que hoy somos, para lograr hacer realidad el ser que queremos ser.

### **Observación y capacidad de acción**

“La gente sólo ve lo que está preparada para ver”.

**Ralph Emerson**

Un aspecto constitutivo de nuestros modelos mentales son las distinciones que poseemos de acuerdo a nuestra formación, experiencia e inserción sociocultural.

Las distinciones determinan nuestra observación y nos abren las puertas a mundos diferentes. Si un edificio es analizado por un ingeniero, un arquitecto o un antropólogo, seguramente verán aspectos disímiles condicionados por sus propias distinciones. Las diversas profesiones se conforman en función del uso de un conjunto de distinciones con determinada racionalidad, que inciden en el tipo de observación que desarrollan quienes las constituyen.

Las distinciones tienen existencia en el lenguaje, ya que sólo logramos observar aquello que podemos nombrar. Para los seres humanos las cosas cobran vida, obtienen presencia a partir de que les ponemos un nombre, en la medida que podemos hablar de ellas. Nuestro universo de distinciones condiciona nuestra capacidad de observación y de acción. Es por esto que decimos que no describimos el mundo que vemos, sino que vemos el mundo que podemos describir.

Si un médico apoya su estetoscopio en la espalda de un paciente y le pide que respire profundamente, a través del sonido que escucha podrá realizar un diagnóstico y en función del diagnóstico indicar un tratamiento. Si la misma acción la realiza un abogado, un carpintero o un contador, seguramente podrán oír los mismos sonidos pero nada les significará, ya que no tienen las distinciones pertinentes. Esto quiere decir que nuestras distinciones no sólo

condicionan nuestra percepción, sino también nuestra capacidad de acción. Sólo podemos accionar sobre el mundo que logramos observar.

Personas que provienen de distintas culturas o disciplinas, suelen poseer diferentes distinciones. Por ejemplo, los esquimales pueden distinguir y nombrar más de veinte tipos de nieve distinta. Cualquiera de nosotros, por más que mire sólo ve "nieve". Tienen distinciones que nosotros no poseemos y eso los constituye en observadores diferentes. Pero ellos no sólo ven distintos tipos de nieve, sino que en cada una observan diferentes posibilidades, como por ejemplo de encontrar alimento o de construir sus viviendas. Son estas distinciones las que les permiten operar efectivamente en su entorno.

## **Razón e intuición**

"La capacidad de percibir o pensar de manera diferente es más importante que el conocimiento adquirido".

**David Bohm**

Uno de los objetivos del Autoconocimiento es realizar un uso efectivo de todos nuestros recursos personales. Aprovechar nuestras capacidades y desplegar nuestra potencialidad interior, logrando así avanzar en el crecimiento personal y en nuestro nivel de desempeño.

En este sentido, así como es importante entender cómo funcionan nuestros modelos mentales, es fundamental tomar conciencia de las posibilidades que subyacen en los distintos tipos de pensamiento que posee nuestra mente.

Tradicionalmente ha existido una valoración casi excluyente del pensamiento racional basado en el razonamiento lógico, fundamentado y sustentado en datos empíricos. Este predominio absoluto de lo que se puede demostrar, de los datos, de los números, del "ver para creer", trajo implícita una subestimación del pensamiento intuitivo, que fue considerado como algo menor, no valorado.

Según el diccionario, la intuición es un "conocimiento directo de algo sin el concurso de razonamientos", por lo tanto, tomar una decisión sustentada en una intuición era considerado un procedimiento "poco serio". Sin embargo, esto ha ido cambiando y hoy la intuición es valorada como otro tipo de inteligencia. Como una herramienta poderosa que poseemos todos los seres humanos y que nos puede ser de mucha utilidad si la desarrollamos y la utilizamos en forma debida, ya que nos permite acceder a un conocimiento que sería imposible alcanzar a través del pensamiento racional.

Peter Senge<sup>37</sup> comenta este proceso de cambio en el ámbito empresarial: "La intuición ha recibido creciente aceptación y atención en el mundo de los

negocios, al cabo de varias décadas de indiferencia oficial. Muchos estudios demuestran que los gerentes y líderes experimentados se valen muchísimo de la intuición, que no resuelven problemas complejos de modo totalmente racional. Siguen corazonadas, reconocen patrones y establecen analogías y paralelismos intuitivos con situaciones aparentemente dispares”.

Este cambio de mirada hacia la intuición se debe básicamente a dos factores. Por un lado el avance de la neurociencia que ha posibilitado entender de dónde proviene la intuición, por medio de la explicación del funcionamiento del cerebro humano. Y por otra parte, los escenarios de creciente complejidad, de desequilibrio, de imprevisibilidad, de vertiginosa transformación en que operan las organizaciones y los individuos, conducen a que el paradigma racional no sea suficiente para dar cuenta de la realidad y para tomar decisiones en la incertidumbre.

Esto hace que sea necesario utilizar todos los recursos que disponemos y poner en funcionamiento nuestra razón e intuición como dos herramientas complementarias. Las personas que tienen que tomar decisiones de cierta dimensión saben que se enfrentan a la complejidad y por más que cuenten con modelos de análisis que aportan determinada racionalidad a la lectura del comportamiento de las variables, en el momento de la decisión no existe la certeza y, por lo tanto, deben apelar a sus corazonadas.

Generalmente esta intuición no se puede fundamentar, ni siquiera argumentar con palabras, sólo se expresa con sensaciones o sentimientos. Por eso muchas veces escuchamos expresiones como “este proyecto me suena bien”, “con esta operación tengo un buen palpito”, “esto me huele mal”. Poder escuchar esta voz interior, estas sensaciones que nos proveen un tipo distinto de conocimiento o información, es parte del Autoconocimiento. Implica ser conscientes de que en el pensamiento intuitivo tenemos un recurso importante que adquiere mayor trascendencia y poder en nuestro desempeño cotidiano en la medida en que aprendemos a integrarlo y complementarlo con nuestro pensamiento racional.

En este mismo sentido Daniel Goleman<sup>38</sup> analiza al pensamiento intuitivo como una de las aptitudes de la Inteligencia Emocional. Sostiene que “La intuición y las corazonadas revelan la facultad de percibir los mensajes de nuestro depósito interno de memoria emocional, nuestro propio reservorio de sabiduría y buen juicio. Esta facultad reside en el fondo del conocimiento de uno mismo”, y agrega: “No se trata de que las corazonadas pesen más que los datos, sino que deberían ser consideradas junto con ellos. Sintonizar los sentimientos suele ofrecernos información crucial para navegar por la vida”.

La explicación acerca de dónde surgen estas intuiciones, comenzó a emerger a partir del avance de los estudios e investigaciones que posibilitaron tener

una idea más clara del funcionamiento del cerebro humano. El cerebro está dividido en dos hemisferios que cumplen funciones diferentes pero complementarias. Cada hemisferio cerebral controla la actividad de una mitad del cuerpo y a su vez procesa la información de manera disímil, estableciendo distintas formas de pensamiento asociadas a cada uno de ellos.

El hemisferio izquierdo, que controla el lado derecho del cuerpo, procesa y analiza la información en forma lineal y secuencialmente. Se guía por la lógica binaria (si-no, arriba-abajo, antes-después, más-menos, etc.). Piensa en palabras y en números, es decir, contiene la capacidad para las matemáticas y para leer y escribir. Este hemisferio lógico forma la imagen del todo a partir de las partes, entiende los componentes uno por uno y es el que se ocupa de analizar los detalles. Emplea un estilo de pensamiento analítico y convergente, formando nuevas ideas y obteniendo nueva información al usar y relacionar los datos disponibles.

Por su parte, el hemisferio derecho, que controla el lado izquierdo del cuerpo, se especializa en el procesamiento simultáneo. No pasa de una característica a otra sino que busca pautas y formas. Posee una percepción omnicomprendensiva. Procesa la información de manera global partiendo del todo para entender las distintas partes y comprender cómo se relacionan unas con otras.

Este hemisferio holístico es intuitivo en vez de lógico, piensa en imágenes, símbolos y sentimientos. No analiza la información, la sintetiza. Tiene capacidad imaginativa y fantástica. Emplea un estilo de pensamiento divergente, creando una variedad y cantidad de ideas nuevas más allá de los patrones convencionales.

Utilizando la popular analogía del "árbol y el bosque" para explicar estos aspectos de los procesos de pensamiento, podemos decir que nuestro hemisferio izquierdo va analizando cada uno de los árboles, establece la relación entre los mismos, considera su situación y ubicación, compara con las distintas categorías de ordenamiento de árboles conocidas y, por último, llega a la conclusión de que se halla ante un bosque. Este proceso lógico tiene como posible inconveniente que muchas veces el análisis detallado de alguno de los árboles nos impide ver el bosque.

Por el contrario, ante la misma situación nuestro hemisferio derecho detecta rápidamente el bosque, observa su configuración global y se conecta con las emociones y sentimientos relacionados con el mismo. Este proceso holístico tiene como posible inconveniente que muchas veces, por observar el bosque nos podemos perder las particularidades de los árboles.

| Hemisferio Izquierdo | Hemisferio Derecho    |
|----------------------|-----------------------|
| Lógico y analítico   | Holístico e intuitivo |
| Secuencial           | Omnicomprendivo       |
| Lineal, racional     | Aleatorio             |
| Verbal               | No verbal             |
| Literal              | Simbólico             |
| Cuantitativo         | Cualitativo           |
| Lógico               | Analógico, metafórico |
| Intelectual          | Sentimental           |
| Deduce               | Induce, imagina       |

**Gráfico 3: Principales características de ambos hemisferios**

Estas dos formas de conocimiento no son contradictorias y mucho menos excluyentes. De las características de los hemisferios cerebrales se puede inferir su complementariedad y la potencialidad que involucra la posibilidad de desarrollar al máximo el funcionamiento y la integración de ambos.

Albert Einstein<sup>39</sup> sostenía que: “No hay camino lógico que lleve a las leyes fundamentales. Debemos dejarnos conducir por la intuición, que se basa en una sensación de la experiencia”. Es conocida la historia de cómo Einstein primero se imaginó el fenómeno que dio luz a la teoría de la relatividad y luego trabajó incansablemente para realizar su comprobación científica.

En este mismo sentido, el célebre matemático y físico Carl Gauss afirmaba: “Ya tenía la solución, ahora sólo tenía que descubrir los caminos por los que llegué hasta ella”. De esta manera daba cuenta de la utilización de las distintas capacidades cerebrales en el camino de la investigación científica. La manera omnicomprensiva de procesamiento de la información del hemisferio derecho le había permitido vislumbrar una respuesta al problema planteado. Había relacionado de una manera holística aspectos que aparentemente no tenían una relación causal y había recibido como intuición la certeza de haber hallado



la solución buscada. Pero en ese momento, a pesar de tener el convencimiento de estar en lo cierto, no estaba en condiciones de explicar en forma lógica y fundamentada por qué llegaba a esa conclusión, sólo confiaba en el proceso de elaboración de su inteligencia intuitiva. Ahora le tocaba el turno al hemisferio izquierdo, el momento del trabajo analítico, de la elaboración secuencial, paso a paso hasta hallar la fundamentación lógica que diera sustento racional a la solución hallada.

De esta forma, conociendo y utilizando en forma integrada las distintas especializaciones de nuestro cerebro, potencializamos nuestra capacidad de elaboración y producción intelectual. Si los seres humanos tenemos este recurso de complementar el pensamiento racional con el intuitivo, suponer que uno de ellos es superior al otro o que hay que elegir entre ser racional o intuitivo, es lo mismo que tener que optar entre la mano derecha y la izquierda, o entre la cabeza y el corazón.

### III. Diseño y construcción de futuro

#### **La conquista de los sueños**

“El sueño se hace a mano y sin permiso,  
arando el porvenir con viejos bueyes”.

**Silvio Rodríguez**

El tercer componente de la Visión Personal lo constituye nuestra capacidad de diseñar y plasmar nuestro futuro. Con esto nos referimos a la idea de que somos los únicos responsables de nuestra existencia, de construirnos una vida que valga la pena ser vivida, de hacer realidad nuestra Visión de futuro.

Partimos del convencimiento de que el futuro no nos viene dado, sino que surge de una construcción cotidiana que sólo puede realizarse en el presente. Esta idea, de que debemos hacernos responsables de crear el mundo en el que queremos vivir, nos permite tener una actitud proactiva, vivir intensamente y disfrutar del tiempo que nos toca. La Visión se transforma en fuerza viviente cuando la gente actúa con la convicción de que puede modelar su futuro. Al decir de Stephen Covey, “La mejor manera de predecir el futuro es crearlo”.

Podemos mencionar el ejemplo de Tomás Edison, quien declaró como posible la visión de la existencia de la luz eléctrica y se comprometió con la creación de una fuente de energía que mejorara la calidad de vida de las personas. A partir de su compromiso para construir esa realidad, que en ese momento sólo tenía existencia en su imaginación, para Edison no había

ninguna posibilidad de no llevar a cabo su invento de la bombita eléctrica. Es conocida la historia de todos los intentos fallidos que tuvo que transitar y superar hasta lograr el objetivo propuesto. Cuando en un reportaje le preguntaron cómo hizo para mantener su perseverancia habiendo fracasado 138 veces, Edison respondió: "Yo nunca lo intenté ni fracasé. Tan solo a lo largo del proceso encontré 138 formas de no hacer la bombita eléctrica. La única posibilidad de que yo no lograra mi objetivo hubiera sido morirme antes de hacerlo realidad".

Hay dos actitudes básicas en esto de cómo vivir la propia vida. Podemos encarnar la posición del actor o la del espectador. La actitud del actor es la de las personas que han decidido ser protagonistas de su propia existencia y que todos los días salen a escena y actúan en los distintos roles que deben realizar. Saben que a veces efectúan su actuación con eficacia y otras que no logran los resultados requeridos. Pero cuando esto sucede no le echan la culpa a nadie, se hacen cargo, aprenden y producen los cambios necesarios para alcanzar sus objetivos. Se hacen responsables de sus vidas y de sus destinos. No van a la deriva sin rumbo fijo, sino que son proactivos, generan acciones, se comprometen con sus proyectos y van superando obstáculos en su camino.

Frente a ellos están los espectadores, los que miran, comentan y critican. Los que no se asumen como protagonistas de su propia historia. Puede ser que les haya tocado un lugar privilegiado y observen la función desde la primera fila, o que no hayan sido afortunados y estén ubicados en el último asiento, pero lo que tienen en común es que transcurren mirando la obra de otros. No ven la propia responsabilidad por lo que les pasa o por lo que no logran que les pase. Son expertos en buscar excusas, explicaciones y pretextos que les permitan justificarse por lo acontecido. Generalmente se sienten frustrados, estancados y sin capacidad para modificar su situación. Su acción más efectiva es la queja por la vida que "les tocó vivir".

Lo que distingue a esta forma de posicionarse en el mundo, es que las personas que la asumen no se ven como responsables de su propia vida. Piensan que la felicidad es una bendición y no una conquista. Suponen que el futuro se puede esperar o prever, pero nunca construir. Están convencidos de que los sueños son una ilusión para evadir la realidad y no una meta para lograr con creatividad y esfuerzo.

Lo esencial de la idea de Diseño y construcción de futuro es asumir la posición de actor y artífice de nuestra existencia, con la capacidad para decidir libremente qué queremos hacer y cómo queremos vivir. Concebirnos como seres activos, creativos e inventores de nuestro destino. Convertir nuestra pasión y nuestros sueños más profundos en el sentido de nuestras vidas, trabajando y disfrutando mientras los convertimos en realidad.

Esta actitud, esta forma de concebir la relación del hombre con el mundo,

trasciende el dominio de lo personal y adquiere una profunda proyección social. Son los científicos, los artistas, los emprendedores, los líderes sociales y todas las personas que han pensado y vivido de esta manera, los que han impulsado y producido los cambios y transformaciones que le han permitido avanzar a la humanidad. Personas que han puesto en tela de juicio estándares y convenciones comúnmente aceptados y se han permitido explorar nuevas posibilidades para superar esas situaciones. Han asumido que las cosas de la vida son mutables y mejorables. Se han sentido legitimados para transformar, para mejorar, para crear algo nuevo y de esta forma han marcado su diferencia en el mundo.

El principio básico de esta manera de encarar la vida, parte de la convicción de que el futuro no está predeterminado, sino que es el producto de nuestra creación y nuestra construcción cotidiana. Implica romper con la actitud de resignación y aceptación pasiva de que no existen posibilidades de cambio para uno mismo o para el entorno que nos rodea. Presupone cuestionar la creencia de que ser “razonable” conlleva la actitud de soportar las circunstancias que están dadas, sin tomar la iniciativa ni la responsabilidad de transformarla. Al respecto George Bernard Shaw sostiene que: “Las personas siempre culpan a las circunstancias de lo que son. Yo no creo en las circunstancias. La gente que avanza en este mundo es la que persigue y busca las circunstancias que desea y, si no las encuentra, las crea”.

Joseph Jaworski<sup>40</sup>, creador del Forum Americano para el Liderazgo, afirma: “Si los individuos y las organizaciones operan desde la orientación generativa, desde la posibilidad más que desde la resignación, podemos crear el futuro en el que viviremos en lugar de limitarnos a reaccionar ante él cuando llegue... El liderazgo tiene que ver con crear, día a día, un dominio en el que nosotros y los que nos rodean profundicemos constantemente en nuestra comprensión de la realidad y seamos capaces de participar en la formación del futuro. Este es, por lo tanto, terreno profundo del liderazgo: una escucha colectiva a lo que quiere emerger en el mundo y después tener el coraje necesario para hacer lo que haga falta”.

Esta actitud de responsabilidad, de hacernos cargo de nosotros mismos, de la vida que queremos vivir y del mundo que deseamos construir, esta manera de accionar basada en el compromiso, que denominamos Diseño y Construcción de Futuro, constituye uno de los pilares de la Maestría Personal y el liderazgo. Ambos adquieren su sentido al crear nuevos contextos, conformar el futuro, realizar los sueños, que al decir del filósofo Martín Buber: “quieren ser hechos realidad... con espíritu y acción humana”.

## **El poder del compromiso**

“Cuando estás inspirado por un gran propósito,  
un proyecto extraordinario,  
todos tus pensamientos rompen sus ataduras,  
tu mente trasciende sus propias limitaciones,  
tu conciencia se expande en todas direcciones  
y te encuentras a tí mismo en un nuevo mundo  
maravilloso. Fuerzas dormidas, facultades y talentos reviven  
y tú te descubres a tí mismo, como una persona  
mucho mejor de lo que un día soñaste ser”.

**Pantajali**

La Visión empieza a tomar vida en el momento en que declaramos nuestro compromiso con su realización y comenzamos a ejecutar acciones concretas. Damos los primeros pasos e iniciamos el camino de crear nuestro futuro. Dos elementos se combinan para poner en marcha este proceso, la **convicción** de que es posible crear una nueva realidad y el **compromiso** con su realización. La Visión es sólo fantasía si no está acompañada de una acción comprometida, de una práctica consistente que permita que las cosas sucedan.

Es el compromiso que asumimos el que pone en movimiento los mecanismos del cambio y la transformación, cualquiera que sea el mismo, tanto a nivel personal o laboral. La iniciativa y la acción efectiva surgen de una actitud de profundo compromiso con algo que se quiere lograr.

El compromiso genera acción, pero es a su vez una acción en sí mismo. Realizamos la acción de comprometernos. El compromiso no acontece hasta que una persona lo declara y acciona en forma consecuente. El individuo a través de su acción comprometida comienza a construir una realidad diferente.

Este compromiso tiene a su vez dos aspectos particulares. Uno está relacionado con la acción, el trabajo constante, con el empeño y la persistencia para avanzar más allá de las dificultades. La otra cualidad del compromiso está vinculada con la actitud, con la disposición interna, con la conexión profunda, íntima, que tenemos con nosotros mismos cuando estamos comprometidos con algo que consideramos trascendente.

Este estado de “estar comprometidos” lo podemos sentir corporalmente. Toda persona que en uno o más momentos de su vida ha trabajado comprometida y apasionadamente, sabrá y podrá reconocer a qué me estoy refiriendo. Esta sensación de compromiso se expresa en primer lugar en nuestro estado de ánimo, en el entusiasmo, en las ganas, en la disposición para encarar los desafíos. También en la manera en que prestamos atención y le asignamos sentido a lo que nos acontece y a lo que sucede a nuestro alrededor; escuchamos y observamos desde nuestro compromiso con la

intención de detectar qué suceso o qué persona puede significar una oportunidad que beneficie nuestros proyectos.

## **Sincronicidad y kairós**

“Todo lo que puedes hacer o sueñas con hacer, empiézalo.  
La audacia encierra ingenio, poder y magia”.

**Goethe**

Cuando actuamos en este estado de profundo compromiso, de intensa conexión con nosotros mismos, muchas veces suceden acontecimientos inusuales y curiosos. Se desencadenan energías que nos sorprenden. Comienzan a suceder cosas totalmente imprevisibles, “casualidades” que nos permiten avanzar hacia nuestro objetivo. Es como si se produjera una “apertura de puertas” que hasta ese momento permanecían cerradas por más que las hubiésemos golpeado reiteradamente y casi milagrosamente en un momento comienzan a abrirse.

W. H. Murray en la narración de su expedición al Himalaya afirma: “Hasta que uno está comprometido existe la duda, la posibilidad de volver atrás y ahí está presente la ineficacia. En lo relativo a todos los actos de iniciativa y creación hay una verdad elemental, cuya ignorancia mata infinidad de ideas y planes espléndidos: en el momento en que uno se compromete, la Providencia también avanza con nosotros. Ocurren todo tipo de cosas que salen en nuestra ayuda, incidentes que, si no fuera por nuestro compromiso, nunca se hubieran manifestado. Un torrente de sucesos brotan de la decisión, todo tipo de circunstancias se dan a nuestro favor; encuentros y apoyo material que nunca hubiésemos imaginado aparecen en nuestro camino”.

Esta concurrencia de sucesos sincrónicos que en determinado momento ocurren, se encadenan sin una causa aparente y nos prestan una ayuda insospechable ya que nos encaminan rápidamente hacia nuestro objetivo, algunos lo analizan como casualidad y otros como causalidad. Fenómenos que no tienen una explicación lógica, pero están estrechamente ligados a las energías que generamos los seres humanos cuando asumimos un efectivo compromiso con nuestra Visión y nuestro destino. Los antiguos místicos sostenían que cuando alguien desea algo profundamente y se compromete a lograrlo, todo el universo conspira para que realice su deseo.

Peter Senge<sup>41</sup> afirma: “Cuando estamos en estado de compromiso y rendición, empezamos a experimentar lo que a veces se ha dado en llamar sincronicidad”. El concepto de sincronicidad lo acuñó Carl Jung y lo define como “una coincidencia significativa de dos o más sucesos en la que está

implicado algo más que la posibilidad aleatoria". Por su parte Arthur Koestler define la sincronicidad como "el encuentro aparentemente accidental de dos cadenas causales sin relación, en un suceso coincidente que parece ser al mismo tiempo muy improbable y altamente significativo".

Lo cierto es que cuando uno está comprometido con el logro de sus objetivos, ha declarado con convicción y compromiso "yo quiero esto para mí" y ha comenzado a actuar en consecuencia, muchas veces un conjunto de situaciones que a simple vista parecen coincidencias comienzan a suceder, y si estamos alerta y en camino las podemos capitalizar a favor nuestro.

En lo personal he vivenciado esta experiencia varias veces en mi vida. Me gustaría compartir una de ellas. Hace un tiempo, después de trabajar seis años en un proyecto, comencé a notar que mi entusiasmo decaía y que empezaba a llegar el momento de cerrar esa etapa laboral que había sido tan significativa en mi desarrollo personal y profesional. En ese momento comencé a dar los pasos para realizar este cierre y declaré mi compromiso con retomar mi actividad como docente universitario. Para lograr esto me contacté con gente conocida, que de alguna manera podía vincularme o brindarme algún acceso al mundo académico. Después de los primeros intentos comencé a tomar conciencia de que mi regreso a las aulas universitarias no iba a resultarme una tarea tan sencilla, ya que me había desvinculado durante un tiempo prolongado y mi retorno parecía complejo. Seguí insistiendo con los mismos nulos resultados.

En esos días, estando en mi oficina, llamé por teléfono a una persona que trabajaba en el mismo edificio, a quien yo apenas conocía pero debía pasarle una información que me había solicitado. Atendió el llamado alguien que me informó, ante la ausencia de quien yo buscaba, que podría dejarle un mensaje. Al darle mi nombre, mi desconocido interlocutor permaneció en silencio por unos instantes y expresando su sorpresa me comentó que hacía unos diez minutos había recibido por fax un artículo mío que le había enviado una alumna suya, con un comentario para que lo leyera ya que le había parecido muy interesante.

Al decirme el título corroboré que correspondía a una serie de notas que había publicado hacía un tiempo, en una revista especializada en temas de comunicación. Aún sorprendido, mi interlocutor vino a mi oficina con el fax para mostrármelo y conocerme. Mientras conversábamos me comentó que era profesor en una Universidad y entonces se me ocurrió expresarle mi interés por desempeñarme como docente universitario. Mi comentario no tenía expectativas definidas, pero su reacción me asombró ya que de inmediato me pasó el número de teléfono del Decano de la Facultad de Comunicación y me dijo que lo llamara de parte suya.

Llamé esa misma tarde pidiendo una entrevista. Mi sensación era que estaba

arrojando una botella al mar. Pero, para mi grata sorpresa, al otro día recibí la contestación de su secretaria, que me citaba para una entrevista con el Decano. Me costaba creer cómo se precipitaban los acontecimientos y el día de la entrevista concurrí con mi currículum y una tremenda ansiedad por lo que pudiera acontecer.

Cuando llegué a la facultad, nuevas coincidencias (¿sincronicidades?) me esperaban. Tras algunos minutos de conversación con el Decano y al comentarle cuál era mi tema de especialización, me dijo que en esa primera semana de comienzo de clases se había suscitado un problema con el docente que daba esa materia y había dejado de pertenecer a la universidad. Por lo cual estaba buscando en forma urgente alguien que lo suplantara. La conclusión de este proceso fue que a los tres días retomaba mi carrera de docente universitario.

Este encadenamiento de hechos constituye un buen ejemplo de lo que llamamos sincronicidad. Durante casi dos meses había golpeado puertas y no se habían movido ni los picaportes, y de pronto un conjunto de coincidencias conspiraban para que las puertas se abrieran solas y me invitaran a pasar.

Repasemos brevemente las "casualidades": que en el momento que realicé el llamado no se encontrara el destinatario y que me atendiera su compañero de oficina, que diez minutos antes hubiese recibido un fax con mi nota, que a su alumna le hubiese parecido interesante el artículo y decidiera compartirlo con su profesor justo en ese momento, que el Decano de esa Facultad estuviera buscando un docente de la misma materia que yo quería dar y que todo esto ocurriese la primera semana de inicio de clases. Tal vez a esto se refería Jung cuando hablaba de "una coincidencia significativa de dos o más sucesos en la que está implicado algo más que la posibilidad aleatoria".

Lo que también me parece importante señalar es que si todo esto hubiese sucedido de la misma manera a lo relatado, pero si yo no hubiese estado en ese momento atento y comprometido con mi búsqueda, seguramente la anécdota de la coincidencia del llamado telefónico con la recepción del fax no hubiera tenido ninguna consecuencia y hubiese pasado al olvido. Del mismo modo, si en la reunión con el Decano no hubiera tenido preparado un tema para dictar clase, seguramente la oportunidad hubiese seguido de largo sin poderla utilizar. Porque así como se abren las puertas en un instante, si uno no está apto y dispuesto para aprovechar la ocasión, rápidamente se vuelven a cerrar. Al decir de Arthur Schnitzler "Estar preparado es importante, saber esperar lo es aún más, pero aprovechar el momento adecuado es la clave de la vida".

Para este momento de apertura de la oportunidad, los antiguos griegos tenían una distinción, lo llamaban *kairós*. Con esto daban cuenta de la discontinuidad del tiempo humano, donde no todo tiempo es igual en función

del despliegue de nuestro accionar efectivo. De esta forma hacían una diferencia entre el tiempo cronológico –cronos– donde siempre una hora son sesenta minutos, y el tiempo humano –kairós– en donde hay circunstancias en que en una hora cambia el sentido de nuestra vida o logramos lo que no pudimos en años. Oscar Wilde decía que: “A veces podemos pasarnos años sin vivir en absoluto y de pronto toda nuestra vida se concentra en un solo instante”.

El concepto de kairós lleva implícita esta idea del surgir de la oportunidad, del emerger de la posibilidad y del accionar en el momento apropiado. Es en ese momento y no en otro en el que se produce el resultado deseado. Ni antes ni después, ni muy tarde ni demasiado temprano, en el momento justo, en el tiempo adecuado. Y para poder accionar en ese lapso preciso, no sólo hace falta el “sentido de la oportunidad”, sino también estar atento y preparado para intervenir.

Lo notable es que culturas tan distantes en el tiempo y en el espacio, como los antiguos griegos y los pueblos indígenas centroamericanos, tengan una creencia similar. El antropólogo Carlos Castaneda<sup>42</sup> comenta así una de las enseñanzas del chamán Don Juan: “Todos nosotros, seamos guerreros o no, tenemos un centímetro cúbico de suerte que surge frente a nuestros ojos de vez en cuando. La diferencia entre el hombre común y el guerrero, es que el guerrero es consciente de esto y una de sus tareas es estar alerta, esperando deliberadamente, de manera que cuando surge ese centímetro cúbico tenga la velocidad necesaria y la valentía de atraparlo”.

Accionar desde un estado de profundo compromiso no sólo genera las “coincidencias” de la sincronidad, sino que nos permite estar alertas y dispuestos para actuar de manera efectiva en el momento oportuno. Voltaire sostenía que “Suerte es lo que sucede cuando la preparación y la oportunidad se encuentran y fusionan”.



## Capítulo 3

# Fortaleza emocional

“Saber qué hacer es inútil sin la fortaleza emocional para hacer lo que sabes”.

**Keith Ranieri**

En mi trabajo de consultor he conocido a muchos dueños de pequeñas o medianas empresas, verdaderos emprendedores que han desarrollado sus organizaciones desde la nada. Cuando les pregunto cuáles de sus condiciones personales les fueron determinantes en la construcción de sus empresas, es muy difícil que me contesten que son sus saberes técnicos, sus conocimientos del mercado o sus habilidades comerciales, que sin duda todos ellos poseen. Generalmente, cuando hacen un balance de lo que les posibilitó crear, mantener y desarrollar la empresa y hacer frente a todos los avatares y desafíos que se les fueron presentando, la mayoría de ellos rescata su espíritu emprendedor, su entusiasmo para promover nuevos proyectos, su temple para afrontar las adversidades, su capacidad para generar confianza y compromiso en sus equipos de trabajo. Reconocen sus competencias emocionales como uno de los aspectos que han marcado una diferencia en la cotidiana construcción de sus organizaciones. Es su Fortaleza emocional la que les ha posibilitado soportar la incertidumbre en la toma de decisiones, afrontar las dificultades, superar el temor al fracaso, asumir el riesgo de la innovación y tener el temperamento para conducir el barco a destino.

Este reconocimiento de lo emocional como un factor determinante en la efectividad de nuestros comportamientos es un hecho relativamente nuevo, no sólo en el mundo empresarial sino en la sociedad en general. A pesar de la importancia y centralidad que poseen las emociones en nuestras vidas, tradicionalmente fueron visualizadas como algo subalterno del ser humano, e incluso como un área de nuestra existencia que había que dominar y someter en aras de la racionalidad y la inteligencia.

Las emociones poseen omnipresencia en todos los aspectos de nuestro quehacer cotidiano. Representan la experiencia más personal, íntima e intransferible que poseemos. La forma de sentir y expresar nuestras emociones marca nuestro existir, determina nuestra calidad de vida y nos constituye en el ser que somos. Sin embargo, durante siglos se ha definido al ser humano como “ser racional”, entendiendo que es la racionalidad lo que nos determina como personas.

Esta interpretación propuesta por Descartes y aceptada en forma generalizada en Occidente por más de 350 años, nos hizo concebir la emoción como algo contrapuesto a la racionalidad y, por lo tanto, a la efectividad. Este paradigma planteó un ideal de ser racional liberado de la tensión emocional, partiendo de la base de considerar las emociones casi como un lastre, como una carga de la cual las personas deberían librarse para poder ejercer su racionalidad con plenitud. Se partía del supuesto de que cuanto más pudiera una persona controlar, dominar y someter sus propias emociones, más inteligente, lúcida y brillante sería.

Entendemos que los dominios de la razón y de la emoción constituyen al ser humano como tal y que, si bien cada uno de ellos posee sus características particulares, en la operación cotidiana se manifiestan en una relación de interdependencia y mutua influencia. Por lo tanto, más que determinar la prevalencia de uno de ellos, es menester plantearse el desarrollo de ambos en un contexto de armonía y equilibrio. Desde esta perspectiva concebimos a la Fortaleza Emocional como un componente central de las competencias genéricas y un elemento esencial de la Maestría Personal y el liderazgo.

## La energía emocional

“Las verdades que revela la inteligencia permanecen estériles.  
Sólo el corazón es capaz de fecundar los sueños”.

**Anatole France**

El fenómeno de la emocionalidad humana ha sido analizado desde diversos enfoques y desde distintas disciplinas. La filosofía, la psicología, la biología y la neurofisiología entre otras, han realizado importantes aportes y han abierto amplios horizontes de investigación. Cada una desde su lugar de observación se ha interrogado acerca de distintos aspectos y ha propuesto sus desarrollos conceptuales, dando cuenta de la bastedad y complejidad del tema en cuestión. A los efectos del presente trabajo nos parece oportuno enfocar nuestro análisis en la relación entre la emocionalidad y la capacidad de acción de las personas.

Si partimos de la etimología de la palabra emoción, que tiene su origen en el verbo latino *movere* que significa mover, se podría definir como “mover hacia afuera”. No obstante, procurar buscar una única definición que abarque la totalidad del complejo fenómeno de la emocionalidad sería un esfuerzo ilusorio, ya que cada disciplina e incluso las distintas orientaciones en el seno de cada una de ellas, proponen diferentes definiciones. Trataremos entonces

de generar una aproximación sucesiva a nuestro objeto de estudio, planteando algunas características distintivas de las emociones.

Las emociones son procesos dinámicos que cumplen funciones adaptativas de autoprotección y autorregulación del organismo frente a situaciones o emergentes externos. Este mecanismo está basado en la interrelación que se da entre las dimensiones afectivas, cognitivas y corporales de las personas (ver gráfico 2 en página 141). Es la emoción, que se dispara en forma automática frente a la percepción de un estímulo desencadenante, la que produce la movilización general del organismo para actuar en forma adecuada frente a cualquier tipo de situación, sea esta placentera, desafiante o amenazante.

Las emociones se expresan y manifiestan como disposiciones corporales para la acción. Los seres humanos poseemos un nutrido, extenso y complejo menú de emociones y cada una de ellas presupone una disposición corporal que posibilita expresarla de manera adecuada y actuar en forma consistente.

Cada emoción nos predispone para un tipo de acción diferente. Pensemos, por ejemplo, cuando estamos sumidos en la emocionalidad de la tristeza, el enojo, la alegría o el miedo. Cada una de estas emociones nos determina qué cosas podemos hacer en ese estado emocional y cuáles no podemos realizar. El miedo, que es una de las emociones primarias, nos predispone a huir, a atacar o también nos puede paralizar, pero hace que nos resulte imposible razonar claramente, hacer proyectos o disfrutar del momento.

En este sentido podemos afirmar también que las emociones generan la energía que nos impulsa hacia determinado tipo de acciones. Nos proveen del carburante y movilizan nuestras disposiciones corporales para que las conductas sean posibles.

Juan José Plasencia<sup>43</sup> plantea que las emociones: "Son pulsiones que nos llevan a actuar, que pueden ser fugaces o perdurables, leves o intensas, agradables o desagradables pero siempre movilizan energía, condicionando al cuerpo para que se adapte a determinadas circunstancias o se enfrente a situaciones específicas".

Es este carácter energético de las emociones el que determina la imposibilidad de obviarlas o intentar vanamente someterlas. Lo que nos podemos plantear como objetivo de nuestro crecimiento personal, es conocer y aprovechar la energía vital que nos proveen nuestras emociones, y comprender que en nuestro repertorio emocional cada una de ellas cumple una función y tiene una razón de ser.

## Emocionalidad y efectividad

"La razón puede advertirnos sobre lo que conviene evitar;

sólo el corazón nos dice lo que es preciso hacer”.

**Joseph Joubert**

Nuestra emocionalidad condiciona nuestra efectividad al menos en tres planos:

- I. Disposición para la acción.
- II. Condicionamiento del comportamiento futuro.
- III. Regulación de la interacción social.

## **I. Disposición para la acción**

Las emociones actúan como el nexo entre la percepción de los estímulos recibidos y las reacciones vitales del organismo. Son las respuestas que se generan a nivel fisiológico las que disponen la corporalidad y generan la energía para desempeñar nuestros comportamientos. En este sentido vale hacer la distinción entre emoción y estado de ánimo.

La emoción surge como emergente de un hecho puntual o un acontecimiento determinado. Se manifiesta como una reacción específica que se desencadena ante la percepción de un estímulo y nos dispone a actuar en algún sentido. Su carácter reactivo determina que una vez superada la situación o desaparecidos los acontecimientos que gatillaron nuestra reacción emocional, ésta se desvanezca o transforme.

Cuando hablamos de estados de ánimo damos cuenta de una emocionalidad más permanente que actúa como trasfondo de nuestro accionar. Puede ser que una fuerte emoción devenga en un estado de ánimo y que se instale como una emocionalidad que tiña nuestra percepción y nuestra capacidad de acción. Por ejemplo, una emoción de profundo dolor por la pérdida de un ser querido puede devenir en un estado emocional de tristeza o melancolía.

Esta distinción es importante para tener en cuenta cuando observamos y analizamos los estados anímicos de las personas o de los equipos de trabajo, ya que si relacionamos la emocionalidad con la capacidad de acción, los resultados que se puedan obtener desde un estado de ánimo de entusiasmo, optimismo y confianza, no serán los mismos que desde otro de resentimiento o temor.

## **II. Condicionamiento del comportamiento futuro**

Los seres humanos guardamos un registro de las emociones que a lo largo

de nuestra vida han sido significativas y han dejado una marca importante en nuestra memoria. Estas emociones pueden haber sido placenteras o displacenteras, agradables o conmovedoras, pero han tenido un efecto tal que nuestra mente las ha seleccionado y almacenado dejando un registro que vincula la reacción emocional a cualquier hecho similar al que desencadenó la emoción primera.

Esta memoria emocional se pone en funcionamiento en forma inconsciente y automática en el proceso de percepción, y condiciona la interpretación y asignación de significado que realizamos de los acontecimientos que nos suceden.

De esta forma nuestra vivencia pasada condiciona nuestro comportamiento presente. Por ejemplo, si alguien iba a bordo de un tren que descarriló, aunque hayan pasado muchos años, si vuelve a viajar en tren y por algún motivo éste se mueve bruscamente, automáticamente se activa el recuerdo del accidente y la emocionalidad del miedo.

Estos anclajes hacen que en forma inconsciente la memoria emocional condicione nuestro comportamiento. Esto sucede con recuerdos gratos o ingratos, siempre y cuando la marca emocional haya sido lo suficientemente importante como para haber anclado el recuerdo. Es así que muchas veces el olor de una flor nos recuerda el patio de nuestra casa de infancia, o un perfume nos evoca a una bella mujer, o una canción nos rememora un momento romántico. Pero también sucede que un tono de voz elevado nos trae al recuerdo el enojo o la paliza de algún progenitor, o un gesto nos puede retrotraer a alguna situación donde nos sentimos humillados y entonces, puede ser que reaccionemos con disgusto y enfado sin ni siquiera poder racionalizarlo. Los anclajes generan mecanismos automáticos de comportamiento que se activan inconscientemente y que sólo podemos comenzar a revertir, en caso de que nos resulten disfuncionales, a partir de un proceso de conciencia emocional (analizaremos más adelante este concepto).

### **III. Regulación de la interacción social**

En toda conversación las personas interactúan a través de los dominios del lenguaje, las emociones y la corporalidad. La corporalidad, que se expresa a través del lenguaje no verbal, es la que transmite preponderantemente el estado emocional de las personas (ver en Capítulo 5: "Niveles de la escucha"). Es por esto que es mucho más sencillo disimular lo que pensamos que lo que sentimos, ya que si bien podemos elegir qué decir y qué callar, generalmente nuestras emociones brotan y se manifiestan inconscientemente en nuestra corporalidad. Esta emocionalidad incide fuertemente en nuestras relaciones personales y en nuestro accionar en ámbitos sociales.

Un aspecto preponderante de nuestra Fortaleza emocional se manifiesta en la capacidad de percibir y comprender la emocionalidad del otro, como así también de generar estados emocionales en los ámbitos donde nos desempeñamos, con el propósito de construir vínculos satisfactorios y relaciones productivas.

## Cerebro racional y emocional

“El corazón tiene razones que la razón ignora”.

**Blaise Pascal**

Nos parece imprescindible desarrollar algunas nociones básicas de la estructura cerebral, el funcionamiento neurológico y los mecanismos fisiológicos, a los efectos de comprender los vínculos de coherencia e interdependencia que existen entre los procesos cognitivos, emocionales y corporales.

El cerebro humano ha ido evolucionando y experimentando transformaciones a lo largo de miles de años, conformando actualmente una estructura cerebral compuesta por tres zonas que se superponen y actúan con funciones diferenciadas pero profundamente interconectadas. Fue Paul MacLean, quien realizó las investigaciones y planteó la teoría del cerebro triúno, que tuvo fuerte incidencia en el desarrollo de las ciencias cognitivas.

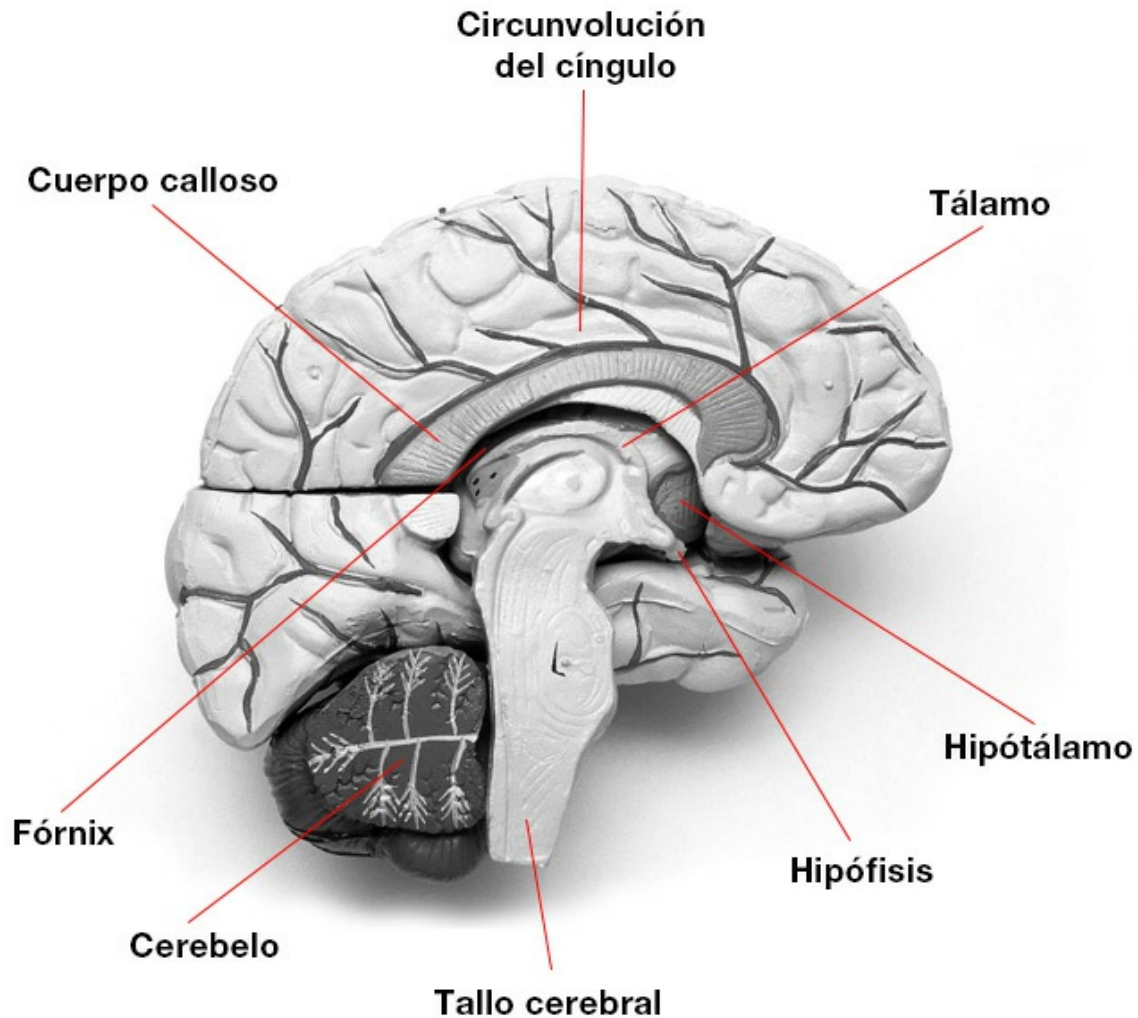
La zona cerebral que se conoce como cerebro primitivo o reptilíneo, por el hecho de que se puede equiparar al que poseen los reptiles y otras especies inferiores, está compuesto por el tronco encefálico que rodea la parte superior de la médula espinal. Constituye nuestra herencia cerebral más antigua y tiene por función el comportamiento instintivo. Actúa por reflejos y regula los mecanismos de agresión y las conductas repetitivas. MacLean se refiere al cerebro reptilíneo como el chasis neuronal donde se asientan las emociones primarias como el miedo o la ira, y se archivan las tácticas de supervivencia sin posibilidad de modificación.

Sobre este chasis se sitúa la segunda capa, que posee características similares a la de los mamíferos inferiores y se la denomina cerebro emocional o sistema límbico. A diferencia de la anterior, esta estructura cerebral posee mayor versatilidad y tiene la posibilidad de memorizar, aprender y, por lo tanto, de desarrollar nuevas estrategias y comportamientos. Sus principales componentes son el tálamo, el hipotálamo, la amígdala cerebral, el hipocampo, el fórnix y la glándula hipófisis.

En este complejo sistema límbico se centralizan todas las actividades

cerebrales relacionadas con las emociones y las sensaciones. Interviene en la alimentación, la autopreservación, la búsqueda de placer, la experiencia y la elaboración de emociones sociales. Sus mecanismos de procesamiento y comprensión son analógicos y, por lo tanto, los argumentos verbales no tienen validez para él. Al no discriminar entre un hecho real y un hecho imaginado, produce idéntica respuesta emocional. Es por esto que frente a una película de terror podemos vivenciar las mismas emociones como si la ficción fuese realidad, aunque tengamos conciencia de que es sólo una película.

La parte más externa es la corteza cerebral o neocórtex. Desde el aspecto biológico, es el desarrollo y evolución de este sector del cerebro lo que diferencia al ser humano del resto de las especies. Aquí se encuentra la capacidad de razonamiento, análisis y elección. Es la "central" donde se reciben los estímulos percibidos por los sentidos, se los compara, se los comprende y se les asigna significado. Ejerce las capacidades de la creatividad, el lenguaje verbal y la intuición. Realiza el procesamiento de la información y el pensamiento autoreflexivo que nos posibilita tener conciencia y realizar un aprendizaje sobre nuestro propio comportamiento. Aporta la sutileza y complejidad que posee la vida emocional y sentimental de los seres humanos.



**Gráfico 1: Estructura cerebral**

En las interconexiones entre el sistema límbico y el neocórtex se establecen los acuerdos o las batallas entre la racionalidad y la emocionalidad. Es la zona de interrelación entre las emociones y la cognición. Cuando se habla de las contradicciones entre lo que “piensa la cabeza” y lo que “siente el corazón”, en realidad nos estamos refiriendo a las distintas funciones de estas estructuras cerebrales.

Cuando experimentamos estados emocionales muy fuertes y estamos tomados por una emocionalidad de miedo, enojo o una gran angustia, el sistema límbico se hace cargo del timón, decreta estado de emergencia y bloquea la comprensión y el razonamiento. En esos momentos queda desactivada la acción del “cerebro racional”, nos sentimos totalmente “capturados” por la emoción, perdemos la capacidad de analizar racionalmente y actuamos instintivamente. Todos hemos pasado por experiencias donde nos



sentimos emocionalmente alterados y decimos que no podemos “pensar claramente”.

Tal vez por este tipo de experiencias nos parecieron creíbles las teorías que proponían anular la emocionalidad en aras de la racionalidad. Sin embargo, los avances en las investigaciones neurológicas han demostrado la falacia de este postulado. El Dr. Antonio Damasio<sup>44</sup>, médico neurólogo de la Universidad de Iowa, ha demostrado la incidencia de la emocionalidad en procesos de pensamiento típicamente racionales, como puede ser la toma de decisiones.

Presenta el caso de personas que después de haber sufrido alguna lesión en el sistema límbico o en la conexión entre la amígdala y el lóbulo frontal (neocórtex), si bien conservan todas sus facultades intelectivas y de razonamiento, les resulta casi imposible decidir sobre situaciones cotidianas, ya que al perder los sentimientos desaparecen las preferencias. Se desencadena una incapacidad para apreciar el significado emocional de los acontecimientos, lo que se denomina “ceguera afectiva”. La mente puede elaborar y relacionar argumentos y alternativas, pero se ve imposibilitada de ponderar las mismas para tomar una decisión, ya que se encuentra sin referencia afectiva, sin poder evaluar el peso emocional de cada opción.

Esta comprobación da por tierra con uno de los pilares fundamentales del paradigma cartesiano, que es la separación de la razón y la emoción, y de la primacía y superioridad de la racionalidad sobre la emocionalidad. Nos plantea una nueva comprensión del proceso cognitivo como una circunstancia correlativa entre las emociones y el pensamiento racional. Caracteriza los procesos de pensamiento y la emoción como entidades diferenciadas pero relacionadas estrechamente en el individuo.

En esta danza entre pensamientos y sentimientos, nuestra racionalidad cumple un rol central en el entendimiento y en la guía de nuestras emociones y éstas a su vez participan activamente en nuestras elaboraciones racionales. Al decir de Damasio: “Suprimir las emociones puede constituir una fuente importante de comportamiento irracional”. Por lo tanto, no se trata de dominar las emociones o imponer la razón al sentimiento, sino de poner en contacto “mente y corazón” y operar desde un nivel de conciencia y equilibrio entre ambos componentes de la conducta humana.

## La corporalidad de la emoción

“Las emociones son pensamientos manifestados en el cuerpo”.

Realizada esta sucinta descripción de la estructura cerebral, veamos cómo funciona y se relaciona con los circuitos fisiológicos en la elaboración y

producción de emociones.

Toda emoción tiene su génesis en un estímulo. Éste puede ser un estímulo que provenga del mundo exterior o del mundo interior. Una reflexión preocupante sobre el futuro, el recuerdo de un hecho traumático o un pensamiento erótico, pueden desencadenar el mecanismo emocional. No obstante, para ejemplificar utilizaremos el caso de un estímulo exterior.

Lo primero que habría que aclarar al respecto es que, en realidad, lo que genera el proceso biológico emocional no es en sí el estímulo, sino la interpretación que sobre el mismo realizamos. Es decir, en el proceso de percepción se pone en funcionamiento en forma simultánea la recepción del estímulo por parte de nuestros sentidos y la asignación del significado particular que sobre el mismo hacemos. En el proceso concurrente de recibir el estímulo y darle una evaluación valorativa, interviene nuestro modelo mental, nuestra memoria emocional y también el estado de ánimo que tengamos en ese momento.

Veamos un ejemplo. Imaginemos que usted ha ido a visitar a un amigo que vive en la provincia de La Pampa. Junto a él ha salido a recorrer el campo y está caminando por un monte de árboles caldenes. Está disfrutando de la brisa del atardecer y la conversación es animada recordando viejos tiempos. De pronto oye un fuerte bufido y el ruido de un animal que corre cerca suyo y, si bien no ve nada, claramente identifica el sonido con la presencia de un animal salvaje. En forma automática queda paralizado, mira a los costados, se pone alerta, siente el aumento de las palpitaciones de su corazón y la respiración se hace más corta y rápida. Cuando mira a su amigo, él percibe su miedo, se ríe y le dice que no se haga problema, que seguramente se trata de un jabalí y que si no lo molestan no tienen nada que temer. El estímulo fue el mismo, en el mismo lugar y en el preciso instante, pero la interpretación en la percepción de ambos fue distinta y, por lo tanto, desencadenó una emocionalidad y una corporalidad diferentes. Es la interpretación del estímulo la que genera la emocionalidad.

## **PERCEPCIÓN: ESTÍMULO + INTERPRETACIÓN**

Pero sigamos adelante con el ejemplo. Supongamos que su amigo le dice que en esa época del año es temporada de caza y lo invita a salir a cazar el jabalí. Esa noche van con el armamento y los pertrechos necesarios y se acomodan en un lugar en las alturas, a la espera del jabalí. Pasan las horas en estado de alerta, pero sin ningún resultado. Comienza a amanecer, el frío es intenso y usted siente la incomodidad y el cansancio de la espera. De pronto oye el mismo bufido que había escuchado a la tarde y rápidamente se

incorpora, prepara su fusil y agudiza su vista a la espera de la aparición del jabalí. Siente una emoción de alegría y júbilo por la “aventura” y percibe que su cuerpo está preparado para entrar en acción. La modorra y la flacidez de hace unos instantes ha desaparecido y ahora sus músculos están en tensión y listos para accionar con premura.

Paremos aquí el relato y analicemos lo sucedido. En este caso, la misma persona frente al mismo estímulo (bufido del jabalí) reacciona en forma completamente diferente. Lo que ha ocurrido en el transcurso de esas pocas horas es que ha incorporado una nueva distinción, sabe que el ruido pertenece al jabalí y han cambiado completamente las circunstancias en que lo percibe. En el primer caso el ruido fue asociado a un posible peligro y, por lo tanto, lo que se desencadenó fue una emocionalidad de miedo y una corporalidad que en un primer instante lo paralizó y luego lo predispuso para huir y alejarse de la posible amenaza. En la segunda circunstancia, el mismo ruido generó una emocionalidad de alegría y de expectativa y, por lo tanto, la corporalidad fue de tensión para entrar en acción. Nuevamente reiteramos, no es el hecho en sí, sino la interpretación que le asignamos lo que desencadena la emoción y la consecuente reacción corporal.



**Gráfico 2: Interdependencia entre las dimensiones del ser humano**

Hemos visto la relación directa que se establece entre pensamiento, emocionalidad y corporalidad, veamos cómo se efectiviza este proceso biológico de la emoción. Supongamos que sucede algo en nuestro entorno que podemos interpretar como una situación de peligro o amenaza. En este

caso el sistema límbico se pone al mando y a través del hipotálamo envía la señal al resto del organismo por dos vías: la vía nerviosa (sistema nervioso autónomo) y la vía hormonal.

El sistema nervioso autónomo o neurovegetativo, es el que actúa independientemente de nuestra voluntad y regula todas las actividades vitales que realizamos en forma automática (sistema circulatorio, respiratorio, digestivo). En el caso de una señal de peligro envía la información a todos los órganos para que los mismos reaccionen en forma pertinente. El corazón aumenta la frecuencia cardíaca con el propósito de bombear más sangre y oxígeno a los órganos que así lo requieren. Al aumentar la fuerza de contracción del corazón se eleva la presión arterial y de esta forma los músculos reciben más sangre, que a su vez trae en su torrente la glucosa que ha liberado el hígado a los efectos de que la musculatura se contraiga y esté en condiciones de actuar con velocidad y vigor. Los bronquios se dilatan y la respiración se acelera con el objetivo de oxigenar rápidamente todo el organismo. Se produce una dilatación de las pupilas, lo que permite agudizar la visión. Las glándulas suprarrenales liberan adrenalina al torrente sanguíneo y esta hormona refuerza la señal de activación de todos los órganos y libera energía para que el cuerpo esté en condiciones de realizar las acciones necesarias.

Poseemos un amplio repertorio de emociones y cada emoción genera una disposición corporal particular, preparando al organismo para actuar en una forma específica. Por ejemplo, en la emoción de la felicidad o la alegría se pone en funcionamiento, dentro del sistema nervioso autónomo, el sistema parasimpático (a diferencia del miedo que se activa el sistema simpático) que produce una sensación de relajación y tranquilidad. Disminuye la frecuencia cardíaca, relaja los músculos y aquietta la respiración. Por la vía hormonal se libera endorfina que genera en el organismo un estado de reposo y bienestar. Las endorfinas, conocidas como "hormonas de la felicidad", actúan como neurotransmisores producidos por la glándula pituitaria y son las responsables de crear las sensaciones de placer, júbilo y contrarrestar el dolor.

Hemos descrito el comportamiento de nuestro cuerpo físico-emocional frente a la emoción del miedo y la felicidad, pero es importante reiterar que esta relación pensamiento-emoción-corporalidad se pone en funcionamiento frente a cualquier situación y es por esto que sostenemos que cada emoción es una disposición corporal para la acción, dentro de la cual hay conductas que podemos realizar y otras que no. Sería impensable que dentro de la corporalidad de la ira nos dispongamos a disfrutar de una deliciosa comida, o que podamos mantener una tranquila conversación con alguien.

## Corporalidad y comportamiento

“Debes tener siempre fría la cabeza,  
caliente el corazón y larga la mano”.

**Confucio**

Es necesario hacer la distinción entre corporalidad y comportamiento, ya que la primera, como hemos visto, se genera en forma automática a través del vínculo entre el sistema límbico del cerebro, el sistema neurovegetativo y la vía hormonal. Su funcionamiento no depende de ningún tipo de decisión que tome voluntariamente el individuo. Es el proceso de pensamiento el que desencadena una determinada emocionalidad y ésta a su vez la que genera el estado fisiológico acorde a la misma. En este sentido, la emocionalidad proporciona la energía y la disposición corporal coherente al tipo de acción que supone esa emoción. A partir de ahí es la persona la que opta por el comportamiento que considera adecuado o pertinente.

Entre la activación y la expresión emocional está la decisión del individuo. Aquí intervienen los “estilos de afrontamiento” de cada persona, es decir, las estrategias que pone en juego para responder ante las diversas situaciones y la manera en que expresa sus emociones.

Por ejemplo, comentamos anteriormente que ante una emocionalidad de miedo el cuerpo está preparado para el ataque o la huida. Supongamos que Javier se enfrenta a una situación conflictiva en su trabajo, ante la cual presupone que puede ser despedido y esto le genera temor. El jefe lo llama a su oficina y le increpa en forma airada y agresiva por un supuesto error del cual él no se considera culpable. Puede ser que Javier sea de carácter tímido, no le guste polemizar y además tenga la creencia de que si lo despiden le va a ser muy difícil conseguir otro trabajo. En este caso es muy probable que opte por la “estrategia de la huida”. Se quede paralizado frente a los gritos de su jefe, baje la cabeza, le dé la razón y en cuanto pueda se retire rápidamente a su oficina.

Pero también podemos imaginar que Javier es de carácter temperamental y si bien tiene temor de que lo echen, también está cansado de aguantar los maltratos de su jefe y lo indigna (emoción de enojo) que lo haga cargo de un error que él considera que no es su responsabilidad. En este caso es posible que opte por la “estrategia del ataque” y cuando su jefe levante la voz, Javier le conteste y en un tono agresivo le diga todo lo que le viene a la mente.

En las dos alternativas, si bien la actitud emergente es muy diferente, lo que tienen en común es que Javier actúa tomado por su emocionalidad. No es el individuo el que tiene la emoción, sino es la emoción la que posee al individuo.

Y es aquí donde cobra relevancia la distinción entre corporalidad y comportamiento.

La corporalidad es coherente con la emoción y eso de por sí determina una disposición a actuar en un sentido; o, dicho de otra manera, establece un rango de comportamientos posibles. En este caso la emoción del miedo nos conduce a la huida o al ataque, pero esto no quiere decir que sean las únicas conductas posibles y mucho menos que alguna de ellas sea la más adecuada para afrontar la situación.

Cuando en el Capítulo 1 hablamos de la autodeterminación, dijimos que entre cualquier circunstancia y nuestra respuesta a la misma, hay un espacio donde podemos elegir qué hacer al respecto y éste es el espacio de nuestra libertad interior. En este caso, entre la predisposición a actuar de determinada manera –corporalidad generada por la reacción emocional– y el comportamiento que efectivamente se realice, está nuestra elección consciente. Obviamente que cuando estamos “capturados” por la emoción, nuestra libertad de elección y nuestra efectividad se restringen y se ven afectadas. La Fortaleza emocional implica tomar conciencia de nuestra emocionalidad y desarrollar la competencia para poder manejarla en nuestro provecho y en función de nuestros objetivos.

## Conciencia emocional

“A todos los hombres les está concedido conocerse a sí mismos y ser sabios”.

**Heráclito**

Hay dos aspectos imprescindibles y a su vez complementarios entre sí para lograr la capacidad de generar los estados emocionales que sean funcionales a las acciones que debemos realizar: la conciencia emocional y el autodomínio emocional.

Podemos caracterizar a la conciencia emocional como la capacidad de conocer y comprender nuestras emociones y estados de ánimo. Debemos pensar en la conciencia emocional como un proceso acumulativo de autoconocimiento, que se va enriqueciendo y realimentando en forma continua.

Cuando somos más conscientes de los “mecanismos” de pensamiento que desencadenan nuestras emociones, vamos descubriendo nuevas distinciones y sutilezas en nuestras conductas emocionales que se reiteran frente a ciertas circunstancias. Ante cada situación donde se ponen en juego estos

mecanismos, podemos aprender algo nuevo sobre nosotros mismos. Este nivel de conciencia vehiculiza nuestro crecimiento personal, nos posibilita capitalizar nuestras experiencias y aprender de nuestros aciertos y errores.

La conciencia emocional abarca cuatro aspectos (ver gráfico 3 en página 146). En primer término la capacidad de identificar lo que sentimos en cada momento. Esto, que puede parecer muy obvio, no siempre es tan sencillo. Muchas personas tienen grandes dificultades para conectarse con sus propias emociones, simplemente porque no han tenido la posibilidad de desarrollar una “educación” emocional. Hay familias y ámbitos sociales donde no se habla de las emociones y está mal visto expresar manifiestamente los sentimientos. Más aún, tradicionalmente a los varones se les inculcó la noción de que expresar las emociones era síntoma de debilidad e inclusive de poca hombría. El antiguo dicho de que “los hombres no lloran”, da cuenta de esta creencia colectiva tan arraigada. Aún hoy se escucha a algunos padres decirles a sus niños pequeños “no llores, no seas maricón”.

Este tipo de formación (o deformación) hace que mucha gente haya generado mecanismos de desconexión con la propia emocionalidad, con la creencia de que no hay que prestarle atención o, a lo sumo, cuando emerge hay que poderla doblegar y ocultar. El proceso de desarrollo de nuestra conciencia emocional implica desandar ese camino, comenzando por el aprendizaje de registrar e identificar nuestras emociones. Saber reconocer si estamos sintiendo bronca, enojo, miedo, culpa o angustia. La emoción que sea no está ni bien ni mal, simplemente es lo que nos está pasando en este aquí y ahora.

| Conciencia Emocional                                      |
|-----------------------------------------------------------|
| 1. Identificar lo que sentimos.                           |
| 2. Interpretar nuestras emociones.                        |
| 3. Evaluar la funcionalidad de nuestros estados de ánimo. |
| 4. Responsabilizarnos por nuestra emocionalidad.          |

**Gráfico 3: Aspectos de la Conciencia Emocional**

Reconocer nuestro estado emocional nos permite pasar al segundo aspecto, que es el de interpretar nuestras emociones. Para ello, lo primero es desarmar la ilusión de que existe una relación de causalidad ineludible entre el estímulo exterior y la emoción que surge ante el mismo. Explicamos anteriormente que la interpretación que le conferimos a los hechos es la que genera la emocionalidad y ejemplificamos sobre las distintas emociones que puede desencadenar un mismo evento al cual se le asignan distintos significados.

También señalamos que la conexión entre percepción, emoción y corporalidad, no se vehiculiza únicamente frente a un estímulo exterior sino ante cualquier proceso de pensamiento. Por lo tanto, este aspecto de nuestra conciencia emocional está relacionado con poder determinar qué pensamiento está disparando nuestra emocionalidad.

En cursos que he dictado, con la intención de que los participantes puedan vivenciar corporalmente este vínculo entre el pensar y el emocionar, les hago realizar el siguiente ejercicio. Les pido que cierren por unos instantes los ojos y que piensen en algún hecho del pasado que haya sido desagradable, doloroso o traumático. Una vez que cada uno ha elegido el hecho, los conduzco a que se sumerjan en el momento en que transcurrió el evento y lo vivencien intensamente. Luego les pido que abran los ojos y mencionen una palabra que represente la emoción que están sintiendo en ese instante. Las palabras que surgen son: bronca, dolor, angustia, miedo, enojo, malestar, enfado y otras. Luego les solicito que registren cómo se expresa corporalmente en cada uno



esa emoción. Entonces surgen descripciones tales como: dolor en el pecho, “nudo” en la garganta, dientes apretados, vacío en el estómago, palpitaciones, transpiración en las manos, ceño fruncido y otras más.

El ejercicio realizado no alcanza a durar un minuto y, sin embargo, basta un pensamiento para que la emocionalidad y la corporalidad de cada uno de ellos cambien radicalmente. Esta experiencia hace que puedan vivenciar el poder de nuestra mente. Entender el mecanismo que se genera a partir de algún pensamiento y cómo en instantes nos conduce a un determinado estado emocional y corporal. También comprueban que nuestro cerebro no diferencia entre el recuerdo y el hecho real, y lo revive como si efectivamente estuviera ocurriendo nuevamente.

El tercer aspecto de la conciencia emocional es el relacionado a nuestra capacidad para evaluar la funcionalidad de nuestros estados de ánimo. De nada nos sirve clasificar a nuestras emociones como buenas o malas, positivas o negativas, ya que una emoción que puede resultarnos perjudicial en una determinada situación, nos puede ayudar o alertar en otro momento. Los seres humanos poseemos un amplio repertorio de emociones y más allá de que algunas nos resulten más agradables que otras, todas ellas tienen una utilidad y una razón de ser. Lo importante es determinar si un estado de ánimo es funcional o disfuncional, a los efectos de la eficacia de nuestras conductas.

La funcionalidad o disfuncionalidad de un estado de ánimo es un juicio que realizamos en relación al tipo de acción que debemos llevar a cabo, partiendo de la base de que cada emocionalidad establece una particular predisposición de comportamiento. Por lo tanto, decimos que un estado de ánimo es funcional a determinada conducta en un contexto dado (teniendo en cuenta el momento, el lugar y la persona), cuando consideramos que es el más adecuado y pertinente para desarrollar nuestro accionar en forma efectiva.

Por ejemplo, si debemos realizar una conversación de feedback con alguien de nuestro equipo, el primer punto a tener en cuenta antes de efectuar la reunión es disponer nuestra emocionalidad en forma apropiada para que podamos lograr el objetivo de entregarle nuestras opiniones de manera fundamentada y pedirle la realización de las acciones que consideramos convenientes. Si registramos que nuestro estado de ánimo es de enojo o fastidio y, por lo tanto, podemos inferir que esa emocionalidad nos puede conducir a que en la conversación realicemos algún comentario descalificante o agresivo, podemos afirmar que nuestro estado emocional es disfuncional y que es necesario que lo cambiemos antes de realizar la entrevista.

El cuarto aspecto de la conciencia emocional está relacionado con responsabilizarnos por nuestra emocionalidad. Esto implica hacernos cargo de lo que sentimos, sin pretender buscar culpables entre la gente que nos rodea. Muchas veces solemos decir o escuchar frases tales como: “me haces poner

triste”, “la culpa es tuya que me haces enojar”, “mi jefe me altera, me hace poner nervioso”. Estas narrativas dan cuenta de un tipo de pensamiento donde consideramos nuestra emocionalidad como un efecto inevitable de la conducta ajena y, por lo tanto, no asumimos ninguna responsabilidad por la misma (ver en Capítulo 4: “Hacerse cargo”).

Si, por el contrario, somos conscientes de que nuestro comportamiento emocional está condicionado por nuestras interpretaciones y pensamientos, sin negar la importancia del hecho o acontecimiento que “gatilla” nuestra emocionalidad, podemos actuar haciéndonos cargo de la misma. Por lo tanto, ante los mismos ejemplos podríamos decir: “cuando te escucho decir esto siento tristeza...”, “ante este comportamiento tuyo siento un gran enojo porque...”. Aunque puedan escucharse ambos tipos de frases como similares, la diferencia está en que nos hacemos cargo de lo que nos pasa. Únicamente desde esta posición de responsabilidad ante nuestra propia emocionalidad, retomamos nuestro Poder Personal para intervenir en nuestros estados de ánimo.

## Autodominio emocional

“Cualquier persona puede enfadarse, eso es fácil.  
Pero enfadarse con la persona correcta,  
en el grado exacto, en el momento oportuno,  
por la razón justa y de la manera adecuada,  
eso ya no es tan fácil”.

**Aristóteles**

El planteo realizado por Aristóteles en la *Ética a Nicómaco*, nos sitúa en la pista para hallar la clave de la Fortaleza emocional. Haciendo una libre interpretación del sentido de la frase del filósofo, podríamos decir que el problema no está en la emoción sino en qué hacemos con ella. En este sentido, la pregunta que podemos formularnos es ¿Cómo podemos hacer para manejar nuestras emociones y que ellas no nos manejen a nosotros?

La conciencia emocional nos posibilita avanzar hacia el autodominio emocional. De poco vale conocer y comprender nuestra emocionalidad si no poseemos las herramientas necesarias para salir de los estados de ánimo disfuncionales, canalizar nuestra emocionalidad en forma efectiva y acceder a emociones placenteras. El autodominio emocional consiste en adquirir la pericia para realizar una elección consciente de nuestros estados de ánimo, en función de poder responder en la forma más eficaz y apropiada a cada

situación que se nos presente.

Muchas veces las emociones se nos producen en forma automática, como respuesta inconsciente ante un hecho o situación que acontece en nuestro entorno. No podemos hacer nada que impida tener estas emociones, ya que se disparan más allá de nuestra decisión o voluntad. Si pensamos en el ejemplo de Javier que mencionamos anteriormente, podemos deducir que poco puede hacer para que no se le produzca temor y enojo ante la reprimenda injustificada de su jefe. Pero el tema es qué hacer con esa emocionalidad que se origina como una reacción involuntaria.

Nuestra área de responsabilidad comienza al poder decidir qué actitud asumimos con nuestros estados emocionales. Es decir, no somos responsables de “entrar” en determinada emocionalidad, pero sí somos responsables de “salir” de ella si no la consideramos funcional con nuestros objetivos y con las acciones que debemos desarrollar.

Mencionamos anteriormente que las emociones generan la energía y la disposición corporal para que la conducta sea posible. Esa energía que produce la emoción debe ser canalizada, manifestada o transformada de algún modo, ya que no desaparece por arte de magia. Acá nos encontramos con dos situaciones problemáticas posibles. La primera se produce cuando nuestra emocionalidad se expresa sin medir las consecuencias y sin tener en cuenta el daño u ofensa que le podemos causar al otro, inclusive a nuestros seres queridos. Es así cuando damos rienda suelta a nuestro enojo y lo manifestamos con agresividad, hostilidad, llegando incluso hasta la violencia verbal o física. Generalmente, luego de estos ataques de furia nos sentimos aún peor que antes.

La otra situación problemática es cuando reprimimos y acumulamos nuestras emociones. Es el caso de las personas que parecen inmutables, mientras que en su interior se gesta un volcán emocional. Esta acumulación energética se puede canalizar como una explosión emocional y ahí volvemos al caso anterior, o se puede expresar como una implosión, es decir, como una explosión interna que se manifiesta corporalmente en contracturas, migrañas, úlceras, infartos o alguna otra enfermedad.

Al tomar conciencia de nuestra emocionalidad abrimos nuevas posibilidades de acción que nos permiten intervenir en su diseño y transformación, y de esta manera lograr el autodomínio emocional. A continuación desarrollaremos distintas “estrategias de intervención” que nos permiten transmutar los estados de ánimo que consideramos disfuncionales. Estas estrategias son:

- a) Cambio de interpretación.
- b) Respiración consciente.

c) Distanciamiento emocional.

## Cambio de interpretación

"Si te sientes dolido por las cosas externas,  
no son éstas las que te molestan,  
sino tu propio juicio acerca de ellas.  
Y está en tu poder el cambiar este juicio ahora mismo".

**Marco Aurelio**

Sostuvimos anteriormente que existe una relación de interdependencia entre pensamientos, emocionalidad y corporalidad, de modo tal que cualquiera de estos tres dominios que se altere o se modifique producirá un cambio análogo en el resto. Este comportamiento congruente y de mutua influencia, nos posibilita intervenir y producir una transformación en cualquiera de ellos a través de los demás. Empecemos a analizar el vínculo pensamiento/emocionalidad

La filósofa Mónica Cavallé<sup>45</sup> sostiene que: "Las emociones no son tan arbitrarias y carentes de lógica como nos inclinamos a pensar –quizá para evitar sabernos cómplices del desorden de nuestro mundo emocional–. Si queremos ver un correlato exacto de cómo nos sentimos, no tenemos más que observar la tonalidad predominante de nuestro diálogo interior. Cambiemos esta última y cambiará, sin duda, nuestro tono emocional".

Nuestro diálogo interior es esa conversación continua que mantenemos con nosotros mismos y a la que denominamos pensamientos. En forma ininterrumpida analizamos situaciones, ponderamos acontecimientos, valoramos comportamientos, atribuimos intenciones, criticamos actitudes, enjuiciamos conductas, estimamos riesgos, evaluamos oportunidades, juzgamos posibilidades.

Si reflexionamos acerca de nuestras conversaciones internas podemos observar que son las opiniones que generamos y que se "nos producen" en forma constante, las que tienen mayor ingerencia sobre nuestra emocionalidad. Nos referimos principalmente a cuando, de manera espontánea e involuntaria, se nos disparan nuestros juicios. Acá también valdría el dicho de que muchas veces no es que tengamos juicios, sino que nuestros juicios nos tienen a nosotros, ya que generalmente no somos conscientes de los juicios que vamos realizando en forma automática (acerca del concepto de juicios, ver en Capítulo 5: "Interpretar la realidad").

Permanente e ininterrumpidamente realizamos juicios y valoraciones sobre

los hechos del pasado, las circunstancias del presente y las hipótesis del futuro; nos juzgamos a nosotros mismos, a nuestros amigos y a nuestros enemigos, a las personas conocidas y a las desconocidas; juzgamos nuestras posibilidades, oportunidades, éxitos y fracasos; juzgamos nuestras conductas, nuestros deseos, nuestra apariencia. Vivimos juzgando todo y a todos. Y en realidad esto tiene su razón de ser, ya que son los juicios los que nos proveen de las interpretaciones con las que nos manejamos en el mundo, los que nos suministran la orientación para adoptar nuestras decisiones y, por lo tanto, los que determinan nuestras conductas y condicionan nuestra efectividad. No es de extrañar entonces que sean estas conversaciones valorativas las que más se vinculen con nuestra emocionalidad.

Estos “juicios automáticos”, como portadores inconscientes del sentido que le asignamos al acontecer de nuestro mundo, constituyen el principal generador de nuestros estados de ánimo. Veamos un ejemplo. Supongamos que usted se acaba de enterar de que su compañía va a realizar un acuerdo estratégico con otra empresa para expandirse y abastecer el mercado latinoamericano. Esta información a usted le genera un encadenamiento de pensamientos. Juzga que es una muy buena noticia, ya que supone que se van a multiplicar las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, infiere que va a tener la oportunidad de ocupar un puesto gerencial y que esto le permitirá realizar sus proyectos a nivel personal y profesional. Automáticamente, luego de la fracción de segundos en los que se desencadenaron estos pensamientos, usted se siente alegre, optimista y de buen humor. Tiene la opinión de que su horizonte de posibilidades se expande y esto le genera un estado de ánimo de satisfacción y agrado.

También puede suceder que sus juicios vayan en el sentido inverso y cuando escucha la noticia del acuerdo estratégico usted juzgue que, como la otra empresa es de mayor envergadura, probablemente se hará cargo de la operación comercial. Supone que para no duplicar la estructura reducirá personal de mandos medios y esto pueda significar la pérdida de su empleo. Nuevamente se han disparado un conjunto de juicios automáticos en forma encadenada. La diferencia es que en este caso su evaluación de la situación lo hace prever un posible peligro y una reducción de su horizonte de posibilidades y, por lo tanto, su estado de ánimo es de preocupación, nerviosismo e intranquilidad.

Tomar conciencia de este nexo entre juicios y emocionalidad nos abre la puerta para poder modificar nuestros estados de ánimo en el momento en que los consideremos disfuncionales. Nos posibilita revisar y analizar este pensamiento automático, y modificar nuestra emocionalidad a través del cambio de interpretación.

Una herramienta para intervenir y rediseñar nuestros estados emocionales es

realizar lo que Echeverría<sup>46</sup> denomina “reconstrucción lingüística de los estados de ánimo”. Se trata de analizar cuáles son los juicios que conforman la estructura de sentido subyacente a esa emocionalidad. Es decir, qué cosas nos decimos, qué tipo de historias nos contamos acerca de las personas y las circunstancias, cuáles son las valoraciones, las creencias y los supuestos latentes que consciente o inconscientemente disparan nuestra emocionalidad.

Con el objetivo de desentrañar esta estructura interpretativa podemos formularnos las siguientes preguntas:

¿Cómo estoy analizando esta situación?

¿Qué opinión tengo de la gente que me rodea?

¿Qué valoración estoy realizando acerca de mí mismo?

¿Qué juicios y creencias poseo acerca del futuro y de lo que puede acontecer?

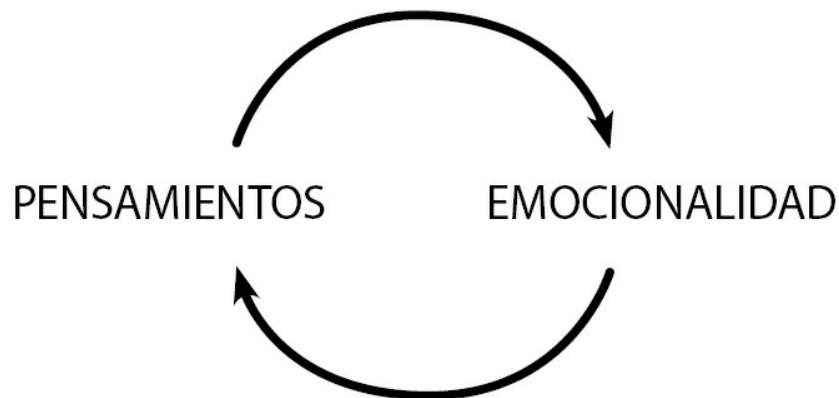
Las preguntas aquí planteadas están formuladas en forma genérica con la intención de que puedan ser aplicables a cualquier tipo de circunstancia. Obviamente habrá que adaptarlas y adecuarlas a cada situación específica y cada uno las deberá formular de acuerdo a su particular estilo coloquial.

Una vez respondidas estas preguntas y habiendo hecho explícitos los juicios subyacentes, habrá que analizar cuán bien fundamentados están los mismos, cuáles son los hechos que los sustentan y cómo podemos verificar su veracidad (ver en Capítulo 5: “Opiniones responsables”). Fundamentalmente, deberemos tener especial atención en no confundir los acontecimientos con sus explicaciones.

Para observar cómo puede transformar nuestra emocionalidad este cambio de interpretación, podemos suponer el caso que debemos realizar una conversación con alguien de nuestro equipo que ha tenido un problema en su desempeño. Si analizamos la situación tomando de guía las preguntas planteadas, veremos que de acuerdo a cómo las respondamos podrá cambiar nuestra emocionalidad. Aunque nuestro descontento por el hecho sucedido continúe, nuestra actitud y emocionalidad para encarar el diálogo con esa persona no va a ser el mismo si llegáramos a la conclusión de que actuó con negligencia y descompromiso, que si pensáramos que el motivo del error cometido está en su falta de experiencia y en su exceso de entusiasmo e iniciativa individual. Insistimos, no es el hecho en sí, sino la interpretación que hacemos del mismo la que desencadena nuestra emocionalidad.

Otro aspecto a tener en cuenta es que este vínculo entre juicios y emocionalidad es una relación de interdependencia y, por lo tanto, existe una circularidad del proceso, una ida y vuelta en la mutua influencia y transformación. Así como nuestros juicios condicionan nuestra emocionalidad, también nuestros estados de ánimo influyen en nuestros juicios y procesos pensamientos.

Todos tenemos la vivencia de estar sumergidos en esos estados de ánimo que nos hacen ver todo de color negro, con un alto grado de pesimismo y escepticismo. En esos momentos tendemos a juzgar nuestras posibilidades en forma negativa, nuestra autoestima baja por el piso, nos fastidia lo que hacen los demás y podemos llegar a pronosticar los más grandes cataclismos y desgracias para la humanidad. Pero también sabemos que esos momentos pasan y llegan los días luminosos, donde nos desborda el optimismo, el entusiasmo y nuestra autoestima está por las nubes. Seguramente en esta emocionalidad juzgamos las situaciones, a las personas y las posibilidades en forma más positiva y optimista. Nuestros estados anímicos son como lentes a través de los cuales observamos el mundo que nos rodea.



**Gráfico 4: La circularidad del proceso emocional**

## Respiración consciente

“No es valiente el que no tiene miedo,  
sino el que sabe conquistarlo”.

**Nelson Mandela**

Una segunda estrategia de intervención en el autodomínio emocional, la podemos desarrollar a partir del vínculo emocionalidad/corporalidad.

Explicamos anteriormente cómo nuestras emociones generan en forma instantánea y automática una reacción fisiológica, de forma tal que a cada emoción le corresponde una disposición corporal particular. Esta conexión entre corporalidad y estado emocional es tan profunda que, observando la gestualidad y las posturas corporales de las personas, podemos darnos cuenta de sus estados de ánimo (ver en Capítulo 6: “Niveles de la escucha”).

Nuevamente, este vínculo posee la característica de la interdependencia y ambos dominios establecen una relación de mutua influencia. Así como la emoción modifica y altera la corporalidad, ésta incide en la emoción. Todos hemos experimentado cómo nuestro estado de ánimo mejora notablemente después de bailar, practicar un deporte, realizar una clase de gimnasia o expresión corporal. Es decir, mover el cuerpo implica intervenir en nuestra emocionalidad.

Las investigaciones han demostrado que este tipo de actividades son las principales desencadenantes de la producción de endorfinas. También se ha comprobado que cuando sonreímos (aunque no estemos contentos) se activa la región izquierda anterior de la corteza cerebral, que produce la sensación de alegría y placidez. No es casual que en algunos centros de telemarketing, donde las operadoras pasan muchas horas contestando consultas o realizando ventas telefónicas, les coloquen un espejo adelante y les indiquen que sonrían cuando conversan con el cliente. Está comprobado que ese mero gesto genera una sensación de bienestar que se manifiesta en el tono de voz.

De todos los nexos que se establecen en este vínculo entre emocionalidad y corporalidad, es en la respiración donde más claramente se manifiesta la interdependencia. El respirar es nuestra expresión vital más primaria y esencial. Cuando sentimos ansiedad, cuando sufrimos, cuando estamos nerviosos o con miedo, nuestro ritmo respiratorio es lo primero que se altera. Es por esto que la respiración surge como el recurso disponible más simple, natural y poderoso para producir una modificación de nuestro estado interno.

Respiramos de manera continua e inconsciente. Muy raramente nos detenemos a observar de qué forma estamos respirando. Cuando salimos de este comportamiento automático y focalizamos nuestra atención en el proceso de respiración, algo muy fuerte acontece.

La respiración consciente constituye una eficaz estrategia de intervención, fundamentalmente en situaciones en que estamos “capturados” por una emoción. Por ejemplo, cuando tenemos ataques de furia, enojo, indignación y reaccionamos violenta o descontroladamente. También cuando estamos tomados por la emocionalidad del miedo, el temor y podemos llegar a tener ataques de pánico. En cualquiera de estas emociones la respiración se vuelve corta, interrumpida, acelerada, superficial y se ubica en la parte superior del pecho.



La respiración consciente tiene el propósito de generar el estado inverso a través de realizar un ritmo respiratorio típico de una emocionalidad de tranquilidad, descanso y bienestar. Esta respiración es lenta, regular, profunda, relajada y abdominal.

La técnica consiste en sentarse en una posición cómoda, con la espalda erguida y comenzar a disminuir el ritmo respiratorio. Inspirar profundamente tomando el aire por la nariz y enviándolo a la zona abdominal y diafragmática para relajar el plexo solar. Continuar inspirando hasta que se llenen de aire los pulmones y luego espirar lentamente. Es conveniente cerrar los ojos y concentrar la atención en la respiración, observando cómo la entrada y salida del aire produce el movimiento del abdomen –que sube al inhalar y baja al exhalar– y las aletas de la nariz se dilatan y se contraen. Ir haciendo que la respiración sea cada vez más profunda y pausada.

Cuando el ritmo disminuye en forma notable se va generando una relajación del sistema nervioso. Es muy importante concentrar la atención en la respiración y no involucrarse en ningún pensamiento que aparezca, simplemente dejar que sigan su camino sin ningún tipo de juicio ni interpretación. Hay que mantener esta respiración plena y continuada durante un cierto tiempo, hasta que podamos verificar nuestro cambio anímico.

El poder de transformación de la emocionalidad que posee esta técnica, radica en que actúa a un doble nivel. Por un lado cambia la corporalidad generada por la emoción y al adoptar un ritmo respiratorio que nuestra psiquis vincula a un estado emocional de relajación, tranquilidad y placidez, produce que nuestras emociones lentamente se vayan adaptando a esta señal corporal. Así como la emoción cambió la corporalidad, ahora la corporalidad modifica la emoción.

Por otra parte, al obligarnos a que la atención se concentre en la respiración, se produce el aquietamiento de la mente. De esta manera se detienen los pensamientos que generaron la emoción y el individuo se concentra en el presente, en el aquí y ahora. Este no es un proceso intelectual sino una vivencia de autopercepción y de entrega personal a la experiencia, que intensifica gradualmente el espacio de contacto con uno mismo.

El hacerse consciente de la respiración es un elemento esencial en las prácticas espirituales desde tiempos inmemorables y también ha sido incorporada como herramienta terapéutica en varias disciplinas de la psicología contemporánea: Terapia Reichiana, Integración Postural, Feldenkrais, Bioenergética y Renacimiento. Es una excelente herramienta contra el estrés.

## Distanciamiento emocional

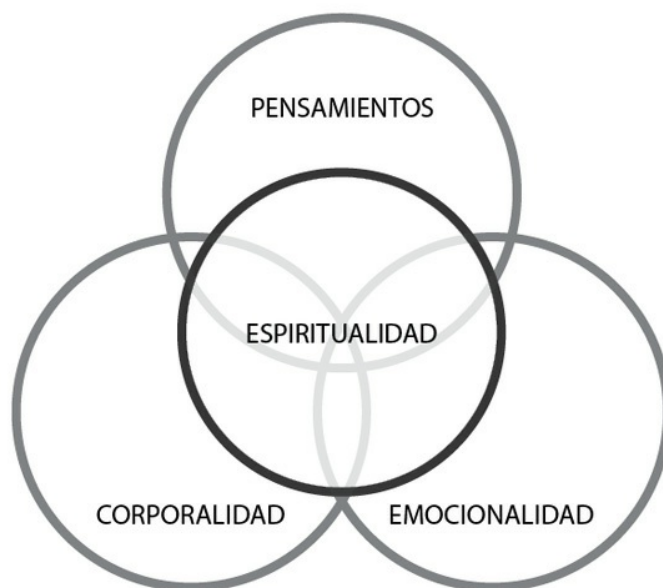
“Cuando cambias tu idea del mundo,  
el mundo mismo cambia”.

**Carlos Castaneda**

Sostuvimos que las tres dimensiones del ser humano son la emocionalidad, los pensamientos y la corporalidad. Queremos ahora profundizar este planteo y preguntarnos ¿el ser humano define su existencia únicamente por la presencia de esta tridimensionalidad?, ¿que tengamos estos tres dominios, quiere decir que seamos estos dominios?, ¿somos mente, cuerpo y emoción, o tenemos mente cuerpo y emoción?

Si la respuesta es que somos únicamente estas dimensiones que hemos analizado y que son ellas las que determinan la persona que somos, la pregunta que surge entonces es ¿quién es el que se interroga acerca de sus propios pensamientos, emociones o sensaciones? Si en el ejercicio de la respiración consciente decíamos que, concentrados en nuestra propia respiración, podíamos observar a nuestros pensamientos y dejarlos transcurrir, surge la pregunta ¿quién observa los pensamientos?, ¿pueden mis propios pensamientos observarse a sí mismos o soy Yo el que los observo?

Una cosa es el objeto de conocimiento, aquello que puede ser conocido (pensamiento, emoción o sensación) y otra cosa es el sujeto del conocimiento, aquel que conoce y como conocedor aprende y cambia, pero por más que se transforme su esencia permanece. Podemos observar, analizar y variar nuestras emociones, por lo tanto no somos nuestras emociones. Podemos conocer y modificar nuestros pensamientos, por lo tanto no somos nuestros pensamientos. Esto nos lleva a reflexionar que tenemos mente, cuerpo y emoción, pero no somos sólo mente, cuerpo y emoción, sino que debemos incorporar la dimensión espiritual del ser humano.



**Gráfico 5: Las dimensiones del ser humano**

Todos podemos registrar los cambios que se han producido en nuestro cuerpo y cuán distinto pensamos o sentimos de como lo hacíamos hace diez, veinte o treinta años y, sin embargo, poseemos una profunda certidumbre interior de que algo en nosotros permanece intacto e inalterable. Tenemos esa sensación básica de yo-idad. También podemos reflexionar e imaginarnos en qué medida cambiaremos corporal y emocionalmente, cómo se irán transformando nuestros modelos mentales, nuestra forma de pensar y sentir dentro de algunos años. Sin embargo, irremediablemente todos tenemos la certeza de que seguiremos siendo el mismo ser; que hay en nosotros una esencia que perdura inmutable.

Este nivel profundo del ser expresa su dimensión espiritual y a lo largo de la historia de la humanidad ha sido mencionado por las distintas tradiciones de las más diversas maneras: "alma", "Yo profundo", "verdadero Yo", "ser trascendental", "el Testigo"<sup>47</sup> y otras muchas denominaciones.

El psicólogo y filósofo Ken Wilber<sup>48</sup> lo expresa de la siguiente manera: "Tengo un cuerpo, pero no soy mi cuerpo. Puedo ver y sentir mi cuerpo, y lo que se puede ver y sentir no es el auténtico Ser que ve. Mi cuerpo puede estar cansado o excitado, enfermo o sano, sentirse ligero o pesado, pero eso no tiene nada que ver con mi yo interior. Tengo un cuerpo, pero no soy mi cuerpo. (...)

Tengo emociones, pero no soy mis emociones. Puedo percibir y sentir mis emociones, y lo que se puede percibir y sentir no es el auténtico Perceptor. Las emociones pasan a través de mí, pero no afectan a mi yo interior. Tengo emociones, pero no soy mis emociones.

Tengo pensamientos, pero no soy mis pensamientos. Puedo conocer e intuir mis pensamientos, y lo que puede ser conocido no es el auténtico Conocedor. Los pensamientos vienen a mí y luego me abandonan, pero no afectan a mi yo interior. Tengo pensamientos, pero no soy mis pensamientos".

La idea de que tenemos emociones pero que no somos nuestras emociones, nos permite des-identificarnos de las mismas y establecer una distancia que nos posibilite intervenir en su transformación cuando lo consideremos necesario. Observar nuestra emocionalidad desde este "mirador de la conciencia", con una actitud de desapego, nos aporta la tranquilidad necesaria que nos requiere el autodomínio emocional.

Wilber apela a la metáfora del océano para explicar este fenómeno y sus benéficas consecuencias: "El descubrimiento de este testigo central es como si se apartara uno de las calamitosas olas de la superficie del océano para hundirse en las calmas y seguras profundidades. Al principio, quizá no se llegue a descender muy por debajo de las agitadas olas de la emoción, pero con persistencia es posible obtener la capacidad de sumergirse profundamente

en los tranquilos recesos del alma y, tendido en el fondo, mirar atentamente, pero con tranquilo desapego, hacia el torbellino que antes nos tenía inmovilizados”.

La acción de tomar distancia de las propias emociones y observarlas desde otra perspectiva para poder operar en su transformación, es un proceso que puede llevar un tiempo de ejercitación. Existen dos maneras posibles de llevar a cabo esta estrategia de distanciamiento emocional. A estas formas de intervención las llamaremos: disociación y autodistanciamiento.

## • **Disociación**

A todas las situaciones las podemos vivenciar de manera asociada o disociada. Podemos recordar un recuerdo o imaginar un hecho futuro de cualquiera de estas dos formas. Veamos un ejemplo. Supongamos que hace unos días usted mantuvo una discusión con su jefe. Los dos subieron el tono de la conversación y él, finalmente, se puso violento y concluyó el diálogo a los gritos. Usted necesita encontrarle una solución a esta situación y quiere generar una nueva conversación donde puedan tratar los temas en cuestión desde una emocionalidad más funcional. Sin embargo, cada vez que recuerda la discusión de hace unos días, usted vuelve a experimentar las mismas emociones que en esa oportunidad y nuevamente siente enojo e indignación. Esta situación le preocupa, ya que sabe que mientras esté tomado por esta emocionalidad no va a poder realizar una conversación productiva con su jefe.

Pararemos aquí el relato y analicemos qué es lo que está sucediendo. Cuando una persona, al pensar en una situación del pasado, vuelve a sentir las mismas emociones y sensaciones corporales que en el momento en que ocurrió, quiere decir que la está recordando de manera asociada.

El que recuerda un suceso de manera asociada, revive la escena desde el mismo lugar en que la vivió. Es decir, la mira desde sus propios ojos y como observa y escucha lo mismo, nuevamente vuelve a experimentar idénticas emociones y sensaciones que cuando ocurrió efectivamente el hecho. En estos casos, como explicamos anteriormente, el cerebro no distingue entre la realidad y el recuerdo y, por lo tanto, reitera la misma emocionalidad y ésta a su vez desencadena la exacta reacción corporal. Al recordar asociadamente reexperimentamos la emocionalidad que tuvimos en el momento original.

Por el contrario, cuando recordamos de manera disociada no vemos la imagen desde nuestros propios ojos (como la experimentamos cuando la vivimos), sino que la observamos como si fuésemos una tercera persona que mira la escena y, por lo tanto, nos vemos a nosotros actuando en la misma.

Una técnica posible es visualizar la escena como si la estuviésemos proyectando en una pantalla de cine. De esta manera, si al vernos

interactuando en la situación problemática aún se nos produce alguna emoción disfuncional, podemos realizar algún cambio en la imagen de la pantalla. Tenemos la opción de alejarla o acercarla, agrandarla o achicarla, iluminarla u oscurecerla, establecer bordes nítidos o difusos, ponerle colores o verla en blanco y negro.

Es importante destacar que los cambios que podemos introducir son de forma y no de fondo. Nunca transformamos el contenido de la imagen sino los modos en que la “proyectamos” en la pantalla imaginaria. El resultado logrado es que, al establecer esta distancia, nuestra carga emocional se transforma notablemente. Podemos observar la situación conflictiva con tranquilidad, lo que nos genera la posibilidad de prepararnos emocionalmente para el accionar que queremos llevar a cabo.

Esta misma técnica de disociación nos puede ser de utilidad para proyectar un hecho futuro. Supongamos que tenemos que hablar en público y sabemos que cada vez que pasamos por ese trance nos posee un miedo intenso. Si nos imaginamos la escena de manera asociada y vemos las caras del público como si estuviésemos parados en la tarima del orador, seguramente volveremos a experimentar temor. Pero si nos podemos imaginar la escena de manera disociada y nos visualizamos en la “pantalla de cine” realizando el discurso de forma amena y relajada, y observamos la reacción entusiasta del público, esto nos sirve para prepararnos emocionalmente y programarnos mentalmente.

Una vez que se entiende y se practica la técnica de disociarse, se puede utilizar de muchísimas formas distintas. Cada uno tendrá que encontrar la manera que mejor le funcione. Al respecto, Richard Bandler<sup>49</sup> sostiene que: “Pueden literalmente mirar a algo desde cualquier punto en el espacio. Pueden observar la misma discusión desde un lado, como un observador neutral, de manera que se puedan ver a sí mismos y a la otra persona igualmente bien. Pueden mirar desde algún punto en el techo de modo de estar por sobre todo ello, o desde un punto en el suelo para tener el punto de vista desde el ojo de un gusano”.

Lo ideal para la aplicación de esta técnica es recordar los momentos gratos de manera asociada, de forma tal de poder vivenciar todos los sentimientos placenteros que hemos experimentado y, por otra parte, recordar las situaciones desagradables de una manera disociada, con el objetivo de no volver a revivir nuevamente una emocionalidad negativa.

## • Autodistanciamiento

El concepto de autodistanciamiento fue acuñado por el famoso psiquiatra Viktor Frankl, quien fuera sobreviviente de los campos de concentración nazis durante la Segunda Guerra Mundial y posteriormente desarrollara una corriente

de psicoterapia humanista llamada Logoterapia, basada en el concepto de sentido vital. Frankl tuvo la paradójica “oportunidad” de autoexperimentar sus teorías y técnicas en pos de lograr la supervivencia en su prolongado cautiverio.

En sus narraciones comenta cómo en muchas oportunidades utilizaba esta técnica para ubicarse como un observador de la situación más que como un prisionero, o cómo se imaginaba en distintas situaciones que le permitían establecer una distancia de la dura realidad que estaba viviendo.

En uno de sus relatos señala: “Repetidamente intentaba distanciarme de la miseria que me rodeaba externalizándola. Recuerdo una mañana que desfilaba desde el campo al lugar de trabajo, prácticamente incapaz de soportar el hambre, el frío, el dolor y mis pies helados, completamente llagados e hinchados por los edemas. Me sentía deprimido y desesperanzado. Entonces, imaginé que estaba de pie en la plataforma en un salón de conferencias bien iluminado, agradable y caliente. Estaba a punto de dar una conferencia a una atenta audiencia sobre ‘Experiencias psicoterapéuticas en un campo de concentración’”<sup>50</sup>.

Esta técnica de distanciamiento emocional –a diferencia de la anterior que no cambia el contenido de la situación sino que lo observa desde otro punto de vista– consiste en transformar en nuestra imaginación aquello que está sucediendo o que ha sucedido y reemplazarlo por otra situación totalmente distinta, que nos sea grata y placentera. Es especialmente efectiva en las circunstancias en que debemos sobrellevar momentos difíciles y en los que lo único que podemos hacer es transitarlos con dignidad y con el menor costo emocional posible. Las herramientas para poder llevar a cabo esta técnica de distanciamiento son la capacidad de imaginación y de visualización.

Es importante hacer una distinción entre el autodistanciamiento y una actitud de negación. Cuando decidimos distanciarnos lo hacemos conscientemente y con un objetivo. Entendemos que en ese momento no podemos realizar ninguna acción para cambiar la situación y sólo nos es posible disponernos emocionalmente para vivirla de la mejor manera posible. En el caso de Frankl su objetivo era la supervivencia.

## Autodominio emocional

1. Cambio de interpretación

2. Respiración consciente

3. Distanciamiento Emocional

- Disociación
- Autodistanciamiento

### Gráfico 6: Estrategias de intervención para la transformación de la emocionalidad

Por el contrario, cuando asumimos una actitud de negación, nos separamos de nuestra experiencia y nos desconectamos de lo que estamos viviendo. Es un mecanismo inconsciente y, como tal, nos imposibilita aprender y capitalizar la experiencia que nos ha tocado vivir.

Cuando nos autodistanciamos estamos operando desde un nivel de conciencia que nos permite el aprendizaje y el crecimiento personal. Alex Pattakos<sup>51</sup> sostiene que: “Cuando nos distanciamos de nosotros mismos y de nuestra situación no le quitamos importancia a las circunstancias, vamos más allá de ellas. Podemos ver, sentir y apreciar separándonos de nuestro malestar. No negamos nuestra situación: la aceptamos y nos elevamos por encima de ella”.

## Las emociones en la variable del tiempo

“El futuro nos tortura y el pasado nos encadena.  
He ahí por qué se nos escapa el presente”.

**Gustave Flaubert**

El componente temporal posee un rol relevante en nuestros estados de ánimo. Decíamos que nuestras emociones se producen en función de la



interpretación que le asignamos a algún estímulo externo o como producto de nuestro proceso de pensamiento. La variable temporal está específicamente relacionada con este último aspecto, ya que cuando pensamos en el pasado o en el futuro, es nuestra mente la que se proyecta en un sentido u otro y si bien nada se modifica en la realidad, nuestra emocionalidad siempre es testigo y protagonista de este proceso mental. Es decir, nuestro estado anímico del presente está profundamente vinculado con nuestros viajes imaginarios al pasado o al futuro, con las interpretaciones que tenemos de nuestra historia y con las expectativas sobre nuestro porvenir, con la forma en que nos vinculamos a nuestros recuerdos o especulamos sobre lo que nos pueda deparar el futuro.

Hay un proverbio árabe que dice "Lo pasado ha huido, lo que esperas está ausente, pero el presente es tuyo". Todo lo que tiene una existencia real está en el presente. El pasado o el futuro sólo existen en nuestra mente. Es en el aquí y ahora donde podemos construir lo que denominamos futuro, teniendo conciencia de que cuando el futuro se manifiesta, cuando se hace realidad, es presente. El presente es el futuro de nuestro pasado y dependiendo de la manera en que hemos vivido ese pasado cuando fue presente, de las cosas que hicimos y de las que dejamos de hacer, estaremos en una u otra situación en este presente.

Sólo en el presente podemos accionar, modificar nuestra realidad, hacer que las cosas acontezcan. En tal sentido, es significativo advertir que esta capacidad de acción (en el presente) está determinada por nuestra emocionalidad y que ésta, a su vez, está condicionada por la forma en que pensamos y nos situamos mentalmente frente a la dimensión temporal del pasado y el futuro.

Cuando vamos al pasado estamos en el terreno de nuestros recuerdos, de lo que sucedió o de lo que pensamos que sucedió, y ahí nos podremos encontrar con las emociones de satisfacción, orgullo, serenidad, complacencia, paz, pero también de remordimiento, resentimiento, bronca, odio, culpa o angustia. Cuando vamos mentalmente al futuro estamos en el ámbito de lo que queremos que pase o suponemos que puede pasar y en ese terreno nos podemos conectar con emociones de optimismo, fe, confianza, esperanza, pero también de miedo, preocupación, ansiedad o pesimismo.

## La emocionalidad del pasado

"El pasado es lo que recuerdas, lo que imaginas recordar, lo que te convences en recordar, o lo que pretendes recordar".

**Harold Pinter**

El pasado vive en nuestros recuerdos. Son nuestras interpretaciones acerca de lo que sucedió lo que nos produce alegría y satisfacción, o amargura y resentimiento. En una oportunidad, una amiga que había superado largamente los 50 años y que había pasado muchos de ellos realizando terapia para superar los recuerdos traumáticos de su niñez, me comentó que se había reunido con una de sus hermanas que vive en Francia y que hacía mucho que no veía. Cuando se pusieron a recordar los tiempos de la infancia que habían compartido, ella le comentó a su hermana de una de las actitudes de su madre, que tanto le habían dolido y la habían hecho sufrir a lo largo de su vida. Su hermana la miró sorprendida y le dijo "mamá nunca hizo eso". Ella, que estaba segura de que su madre había tenido ese comportamiento en muchas oportunidades, tanto con ella como con su hermana, discutió y argumentó para que "aceptara" lo que ella estaba segura de que había sucedido. Su hermana lo negó enfáticamente y le hizo recordar otros hechos que daban cuenta de un proceder de su madre contrario al que mi amiga se acordaba amargamente.

En realidad, ni ellas ni nosotros nunca sabremos cuál de las dos estaba en lo cierto. Es probable que ambas. Que la madre haya tenido en diferentes circunstancias las conductas que cada una recordaba. La gran diferencia entre ellas consistía en que mi amiga había focalizado sus recuerdos en aquellos hechos que la habían herido y la seguían haciendo sufrir y, por el contrario, su hermana había decidido –consciente o inconscientemente– atesorar los recuerdos gratos de su madre, que le traían a la memoria todos los momentos felices que habían compartido y cada vez que volvía a ellos encontraba placidez, serenidad y la alegría de los años de la infancia feliz.

Yo creo que mi amiga aprendió más de esa charla con su hermana, que de todas las sesiones de terapia en las que había pasado analizando el supuesto comportamiento cruel de su madre. Comprendió que el recuerdo es sólo interpretación de lo que ocurrió o pudo haber ocurrido, y que está mediatizado por el proceso de selección y asignación de sentido que hacemos de los hechos del pasado.

Aún personas que han compartido las mismas vivencias y situaciones pueden poseer recuerdos muy distintos. El pasado sólo tiene vigencia y existencia en nuestra mente y únicamente nosotros tenemos el poder de elegir qué tipo de historias queremos contarnos acerca de nosotros mismos y de lo que nos pasó. Tenemos la posibilidad de elegir las explicaciones y significados que queremos otorgarle a aquello que creemos que sucedió y en función de esto estaremos eligiendo las emociones que evocaremos cada vez que retornemos a nuestro pasado.

Comencemos a analizar cuáles son las hojas de ruta más adecuadas para transitar por los caminos, los senderos y los laberintos de nuestro pasado. Hay

tres actitudes claves para introducirnos en nuestros recuerdos: la aceptación, el perdón y la gratitud.

## • **La aceptación**

Aceptar el pasado implica asumir con claridad y conciencia que lo que pasó es irreversible, que ya nada podemos hacer para modificarlo, alterarlo ni recuperarlo. Que su presencia es ficticia y sólo incide en nuestra emocionalidad. Aceptar el pasado es la condición necesaria para soltar amarras y no quedarnos aferrados a un recuerdo que nos es disfuncional en el presente. Esta actitud de aceptación y liberación, es válida tanto para los malos como para los buenos recuerdos, toda vez que alguno de ellos nos dificulte nuestro accionar presente.

Algunas personas viven agobiadas por sus malos recuerdos y se mortifican y atormentan por algo que hicieron mal o dejaron de hacer. También están aquellos que permanecen en el enojo o en la ira vengativa porque sienten que fueron defraudados o engañados, o que están resentidos porque creen que no fueron correspondidos o porque consideran que la vida los trató en forma más ruda que al resto. La aceptación es el primer paso para liberarse de estas emociones.

El mismo razonamiento es válido para aquellos que anclan su impotencia o pasividad en la narrativa de un supuesto pasado glorioso. Y es así que escuchamos frases como: "yo nunca voy a volver a vivir algo tan bueno como aquello", "fue una etapa maravillosa y no como ahora", "ya no se encuentra gente como la de aquellos tiempos". Más allá de si este tipo de aseveraciones tienen correlato con la realidad o son producto de la exageración, la fantasía o la nostalgia, lo cierto es que si el aferrarse a buenos recuerdos puede servir como argumento para mantener una situación de inacción o como justificativo para asumir una actitud de conformismo, esa forma de recuperar el pasado resulta altamente disfuncional.

Aceptar significa comprender que las cosas fueron como fueron y que no hay nada que se pueda hacer al respecto que modifique ese pasado. Aceptación no es resignación ni conformismo, sino una actitud de sabiduría que nos sirve para liberarnos de una emocionalidad que nos ata energéticamente al pasado y no nos permite vivir en plenitud el presente. La aceptación es la condición necesaria para poder capitalizar el pasado en aprendizaje y accionar en forma efectiva en el presente. Muchas veces, para lograr aceptar el pasado y conseguir que nuestros recuerdos no nos atormenten, es necesario perdonar o perdonarnos.

## • El perdón

Generalmente entendemos que perdonar es un acto magnánimo que hacemos en favor de otra persona. Creemos que el perdón es algo que le otorgamos al otro, es una gracia o un beneficio que le concedemos. Esta creencia es la que nos dificulta perdonar a alguien al que consideramos que nos ha dañado o nos ha generado un perjuicio a nosotros o a nuestros seres queridos.

Como estamos ofendidos, enojados o resentidos con esa persona, el no perdonarlo es una supuesta manera de manifestar nuestro agravio e inclusive es una imaginaria forma de venganza. Cuando volvemos a recordar el hecho doloroso y a sentir nuestra bronca o nuestro rencor, tenemos una ilusoria sensación de que de alguna manera nos estamos desquitando por el daño o perjuicio sufrido. Y es por esto que decimos: "cómo querés que lo perdone con lo que me hizo" o "a éste no lo voy a perdonar nunca en la vida".

Y como creemos que si lo perdonamos lo estamos beneficiando, no lo hacemos y permanecemos en nuestro encono y resentimiento durante años. Aunque nunca más lo hayamos visto, aunque la ofensa o el agravio haya acontecido hace años, aunque la persona haya fallecido, igual no la perdonamos y cada vez que la recordamos y pensamos en lo que nos hizo volvemos a sentir las mismas emociones y sensaciones. El estado de ánimo de re-resentimiento es volver a experimentar una y otra vez el mismo sentimiento de dolor y sufrimiento. Obviamente, el único que se perjudica es quien inconscientemente decide vivir encadenado a esta emocionalidad.

Esta noción ilusoria de que el no perdonar es una manera de desquitarnos, es lo primero que tenemos que revisar y resignificar. Concebimos al perdón como un acto consciente de abandonar nuestro estado de ánimo de resentimiento, de ira o de venganza. Una acción que nos libera de esa emocionalidad que nos ata al pasado de una manera negativa y tóxica.

Perdonar es "soltar" ese recuerdo doloroso que sigue ejerciendo un efecto dañino en nuestro presente, ya que nos deja en una condición de dependencia emocional con respecto a quien consideramos que nos ha perjudicado. El perdonar no es algo que hacemos a favor del otro, sino que lo realizamos en exclusivo beneficio de nuestro bienestar y tranquilidad.

En realidad, poco interesa lo que el otro haga, cuál sea la actitud o comportamiento posterior a la ofensa. Puede ser que se arrepienta y nos pida perdón, puede que niegue que su conducta nos haya perjudicado, puede que lo acepte pero que no le interese o puede inclusive que se regodee por nuestro dolor. En principio parecería más fácil perdonar a quien se hace cargo y se arrepiente de su conducta, pero si condicionamos nuestro perdón al comportamiento del otro, quedamos en una relación de dependencia y de

esclavitud emocional.

La clave es tomar conciencia de que el perdón no es a favor del otro sino en exclusivo beneficio de nuestra calidad de vida. Es un bien que nos autoconferimos. De nada interesa si el otro no se arrepiente o no nos pide disculpas, nosotros lo perdonamos para no seguir atados al resentimiento, al rencor o al ansia de venganza. El perdón nunca cambia el pasado, pero incide en el tipo de futuro que podemos construir.

Vale aclarar que el perdón no implica que continuemos con el vínculo, o que nuevamente confiemos en la persona que nos defraudó, o que no tomemos medidas en caso de que consideremos que es justo resarcirnos de los perjuicios recibidos. Por ejemplo, puedo perdonar a un amigo que me estafó, pero eso no quiere decir que vuelva a ser su amigo o que no le inicie un juicio para demandar una reparación económica. La diferencia es que las acciones que decida tomar serán desde un estado de ánimo de paz y serenidad, y no desde el enojo y el resentimiento.

El perdón no implica que le digamos al otro “te perdono”. La declaración del perdón es una acción interna que hacemos con nosotros mismos. Aún cuando decidamos que no lo queremos ver ni dirigirle la palabra nunca más en la vida, no obstante podemos perdonarlo y seguir con tranquilidad nuestro camino. Porque cuando perdonamos no estamos absolviendo el comportamiento del otro, ni lo estamos olvidando, simplemente estamos decidiendo que el dolor que nos causó no siga teniendo vigencia en nuestra vida. Aceptamos, perdonamos, abandonamos el resentimiento y seguimos en paz.

El otro aspecto del perdón tiene que ver con perdonarnos a nosotros mismos. Hay acciones que hemos realizado en el pasado o que consideramos que debimos efectuar y no lo hicimos, que nos avergüenzan, nos duelen o nos mortifican. En este caso ya no se trata de perdonar a otro, sino de perdonarnos a nosotros mismos. Si podemos perdonar cuando nos sentimos víctimas del proceder de otra persona, también podemos perdonarnos cuando nos consideramos victimarios. Y así como el perdón al otro nos libera del resentimiento, el perdonarnos a nosotros mismos nos permite salir de la angustia de la culpa y el remordimiento.

El perdón a uno mismo supone comprender que no somos de una manera fija y determinada a lo largo de toda nuestra vida. Que en nuestro devenir en la persona que vamos siendo, el que somos hoy, el que critica, censura y se arrepiente de lo que hizo en algún momento, es muy distinto de aquel que hizo aquello en esa circunstancia y oportunidad. La persona que somos en este presente, que reprueba su conducta pasada, posee otros conceptos, distinciones y, fundamentalmente, otro nivel de conciencia que no poseía cuando realizó aquello que hoy nos produce vergüenza y remordimiento.

Perdonarnos no equivale a sentirnos impunes. Tener una mirada compasiva

con nosotros mismos, no nos exime de hacernos cargo de las posibles consecuencias de aquello que hicimos, ni nos releva de resarcir a la persona perjudicada si así correspondiera. Pero nos permite liberarnos de esa carga del pasado que bloquea nuestras emociones del presente. Nos posibilita capitalizar nuestro error como aprendizaje y recuperar la serenidad y paz interior.

### **El maestro Song comentaba a sus discípulos:**

Un hombre que iba por el camino tropezó con una piedra; la recogió y la llevo consigo. Poco después tropezó con otra, e igualmente la cargó. Así, cargaba con todas las piedras con las que iba tropezando. El peso lo fue encorvando, al punto que dejó de mirar el horizonte. Y el peso se hizo tan grande que el hombre ya no pudo caminar.

Entonces, el maestro pregunta a sus discípulos:

“¿Qué piensan de ese hombre?”.

Uno de ellos responde: “Que es un necio; ¿para qué cargar las piedras?”.

Esto es lo que hacen quienes cargan ofensas que recibieron, los agravios sufridos e incluso la amargura de las propias equivocaciones. Sin embargo, podemos dejar todo eso atrás y no cargar las pesadas piedras del rencor, que poco a poco nos impiden ver el horizonte de nuestra esperanza. El peso nos encorva y deforma nuestra espalda y con ella, nuestra vida e ilusiones. Si dejamos a un lado esa inútil carga, nuestro camino será más ligero, nuestro paso más seguro y nuestra esperanza estará siempre a la vista. Y los discípulos se hicieron el propósito de no volver a cargar el peso del rencor y del resentimiento.

### **• La gratitud**

“Gracias a la vida, que me ha dado tanto.  
Me dio dos luceros, que cuando los abro,  
perfecto distingo lo negro del blanco,  
y en el alto cielo su fondo estrellado,  
y en las multitudes el hombre que yo amo.

Gracias a la vida que me ha dado tanto.  
Me ha dado la risa, y me ha dado el llanto.  
Así yo distingo dicha de quebranto,  
los dos materiales que forman mi canto,

y el canto de ustedes que es el mismo canto”.

No encuentro una forma más apropiada para introducirme a este tema, que citar la primera y última estrofa de la canción “Gracias a la vida” de Violeta Parra, que constituye un auténtico himno a la gratitud.

Así como la aceptación y el perdón son una vía eficaz para liberarnos de las ataduras dolorosas del pasado, la gratitud constituye lo inverso y complementario. Es la actitud que nos induce a vivenciar en forma positiva los recuerdos de nuestra historia. Mirar hacia atrás con gratitud implica reconocer todo lo maravilloso que nos dio la vida: las gracias, los dones, los atributos que poseemos, las personas que amamos y nos amaron, los seres extraordinarios que tuvimos oportunidad de conocer y los momentos felices que pudimos disfrutar.

La gratitud es una actitud de vida. Es tomar nuestra existencia como una aventura maravillosa en la cual hemos venido a aprender no sólo de las cosas buenas y de los momentos felices, sino también de las situaciones difíciles y traumáticas. Es por esto que la canción agradece tanto a la risa como al llanto, porque ambos nos permiten desarrollarnos como personas.

La gratitud nos lleva a focalizarnos en los aspectos positivos de la vida y a valorar todo lo bueno y agradable que tuvimos y tenemos, pero también a resignificar aquellas circunstancias tristes y dolorosas, y entenderlas como momentos de crecimiento y aprendizaje.

## La conciencia del aquí y ahora

“Algunos están dispuestos a cualquier cosa,  
menos a vivir aquí y ahora”.

**John Lennon**

Una vez leí que alguien le preguntó a Buda qué era lo que más le sorprendía de los seres humanos y él respondió que no podía entender cómo tantos hombres y mujeres transitan su vida e incluso pierden su salud para juntar dinero, y luego pierden el dinero para recuperar la salud. Que no pueden vivir y disfrutar el momento presente, el día a día, el acontecer cotidiano. Y por pensar ansiosamente en el futuro olvidan el presente, de tal forma que acaban por no vivir ni el presente ni el futuro. Viven como si nunca fuesen a morir y mueren como si nunca hubiesen vivido.

Vivir conscientemente implica vivir en el presente, centrando nuestra

atención en nuestro accionar y en lo que vamos generando con el mismo. Es muy común que desaprovechemos nuestro tiempo en desvelos, remordimientos y angustias por cosas que sucedieron, o con ansiedades y expectativas por situaciones que podrían llegar a suceder. Sólo cuando vivimos el presente con conciencia del aquí y ahora, estamos centrados en nosotros mismos y construyendo en forma efectiva el futuro que queremos para nosotros. Cuando ponemos nuestra atención en alguna añoranza del pasado o en alguna preocupación por el futuro, desperdiciamos nuestra energía y capacidad de acción. La única manera de construir un futuro que sea mejor que nuestro pasado, es actuar conscientemente en el presente.

Recuerdo que cierta vez, siendo yo un niño, estábamos reunidos en familia hablando de un tema de actualidad y a mí se me ocurrió preguntarle a mi abuela cómo eran las cosas en "su tiempo". Mi abuela me miró a los ojos y me dijo "Oscarcito, éste es mi tiempo". En aquel momento no comprendí bien qué me quería decir, pero hoy pienso que ella tenía una profunda intuición acerca de que el único tiempo existente es el presente y lo vivía con sabiduría e intensidad.

La conciencia de que cualquier cosa que pueda acontecer sólo sucederá en el ahora, nos da presencia de ánimo y nos conecta con nuestro accionar en el presente. Sólo el aquí y ahora es realidad tangible. El futuro es una idea, una construcción de nuestra mente. Esto no quiere decir que no exista un profundo vínculo entre presente y futuro. Lo importante es tener claridad de que de acuerdo a cómo nos vinculemos con esa idea de futuro, estaremos determinando nuestra emocionalidad y ésta a su vez incidirá en nuestra predisposición y capacidad de acción.

Los pensamientos acerca del futuro impregnados por el temor, la preocupación o el pesimismo, nos paralizan y nos restan energía. Cuando concebimos el futuro como una necesaria proyección del pasado o cuando lo pensamos como algo inexorable que no podemos cambiar ni transformar, entramos en una emocionalidad de resignación y conformismo. La preocupación por el futuro, la ansiedad por lo que vendrá, el peso imaginario del temor al porvenir, es como querer empujar el río en vez de disfrutar de su navegación fluyendo al ritmo de su cauce.

Así como el pensar en el futuro desde esta perspectiva nos puede dejar en el inmovilismo y la preocupación, también podemos utilizar la idea del futuro como motivación e inspiración para accionar en el aquí y ahora. Algunas tradiciones espirituales hablan de dos conceptos a tener en cuenta para la efectividad de nuestro hacer, dos cualidades inherentes a la conciencia: la intención y la atención.

La intención se relaciona con lo que en el Capítulo 2 mencionamos como la Visión de Futuro. La intención es la que le otorga sentido y propósito a



nuestro accionar y establece la direccionalidad hacia la cual orientamos nuestros objetivos a corto y mediano plazo.

La intención nos quita de la ambivalencia, del quietismo y la indecisión. Son las decisiones firmes las que nos sacan del estancamiento y nos ponen en marcha hacia un rumbo determinado. La palabra decisión viene del latín *decidere*, que significa cortar la conexión con otras posibilidades. En el momento que tenemos claridad acerca de nuestra intención y tomamos una decisión en consecuencia, se libera nuestra energía interior y se activa nuestra capacidad de acción. La intención le otorga poder a nuestros deseos.

La intención mira al futuro y la atención está focalizada en el accionar del presente. La atención nos lleva a concentrarnos y no apartarnos del propósito de la intención hasta alcanzarlo. La atención implica que estamos conscientes en el aquí y ahora, alertas a las oportunidades que se puedan presentar y que nos conduzcan en el camino de nuestra intención.

Deepak Chopra<sup>52</sup> sostiene que: "Cuando la acción se realiza teniendo conciencia del momento presente, su eficacia es máxima. (...) Tener una intención focalizada significa mantener nuestra atención en el resultado que perseguimos, con un propósito tan inflexible que impida completamente que cualquier obstáculo consuma o disipe la concentración de nuestra atención". Cuando actuamos con intención y atención desplegamos nuestra creatividad, activamos nuestros recursos internos y trabajamos enérgicamente en lo que queremos hasta lograrlo.

Un concepto coincidente con esta idea del actuar en el aquí y ahora con intención y atención, fue desarrollado por el psicólogo Mihaly

Csikszentmihalyi<sup>53</sup>. Este catedrático de la Universidad de Chicago estudió el estado que denomina *flow* (flujo) y lo describe como el momento en que alcanzamos la excelencia en la ejecución de alguna tarea, de forma tal que logramos una concentración especial, disfrutando de lo que realizamos. Es un estado en el que la persona se encuentra completamente absorta en una actividad, y las acciones y movimientos se suceden en una coordinación óptima, utilizando sus destrezas y habilidades al máximo.

Cuando nos encontramos en este estado de fluidez todo nuestro ser está focalizado en la actividad que desarrollamos, y es por esto que experimentamos una enorme satisfacción. Según Csikszentmihalyi: "Quien sabe cuales son sus deseos y trabaja con el propósito de lograrlos, es una persona cuyos sentimientos, pensamientos y acciones son congruentes entre sí y, por lo tanto, es una persona que ha logrado la armonía interior".

Cuando alcanzamos este estado de concentración y atención en nuestro accionar, nuestro rendimiento fluye sin que nos suponga esfuerzo, nos desconectamos de lo que tenemos a nuestro alrededor, perdemos la sensación

de tiempo y espacio, y experimentamos una sensación de placer y de cierta euforia.

## Lo posible y lo inevitable

“Señor, dame la serenidad de aceptar las cosas que no puedo cambiar, el coraje para cambiar aquellas cosas que puedo y la sabiduría para reconocer la diferencia”.

El otro aspecto a tener en cuenta en este vínculo entre presente y futuro, es el relacionado con los juicios de posibilidad o imposibilidad que realizamos. Situados en el ahora, pensamos y evaluamos qué cosas podremos hacer y cuáles no, qué nuevas realidades conseguiremos construir y cuáles no lograremos transformar, qué objetivos obtendremos y cuáles no llegaremos a alcanzar. Estos juicios acerca de lo que es posible o imposible de realizar, son los que condicionan las acciones que vayamos a efectuar y los proyectos que decidamos emprender. Siempre que juzgamos y valoramos nuestro horizonte de posibilidades, estamos determinando qué tipo de futuro estaremos construyendo

Pocas veces tomamos conciencia de la influencia y el impacto que tienen estos juicios de posibilidad en nuestras vidas, ya que cuando los realizamos pensamos que lo que estamos haciendo es un “análisis de la realidad” o una descripción del mundo tal cual es, y no nos damos cuenta de que son nuestros modelos mentales los que determinan nuestras interpretaciones y el tipo de juicios que hagamos. Los juicios de posibilidad o imposibilidad ejercen un importante vínculo entre presente y futuro, ya que condicionan nuestras decisiones y determinan las acciones que haremos o dejaremos de hacer.

Existen múltiples y significativos ejemplos de cómo aquello que fue declarado como imposible, el tiempo demostró que era posible. En 1943 el presidente de IBM, Thomas Watson, afirmó: “Creo que existe un mercado mundial para cerca de cinco computadoras personales”; en el mismo sentido en 1977, Ken Olsen, presidente de la Corporación de Equipo Digital sostuvo que “No existe una razón para que cualquier individuo tenga una computadora en su hogar”. En 1895, Lord Kelvin, presidente de The Royal Society en Londres, aseveró que “Las máquinas voladoras más pesadas que el aire son imposibles” y en 1958 el astrónomo británico Dr. R. Wooley dijo “El viaje espacial es una sandez absoluta”.

El hecho que podamos hoy comprobar lo incorrectos que fueron estos juicios de imposibilidad, se debe a que a su vez hubo otras personas que declararon como posible que las máquinas volaran, que se pudieran hacer

viajes espaciales y que la gente tuviera una computadora en su casa. Una característica de los emprendedores, de los líderes sociales y de los grandes visionarios es que en muchas oportunidades declaran como posibles aquellas cosas que la gran mayoría declara como imposible; aquello que el "sentido común" indica que jamás sucederá. Max Weber sostenía que: "Lo posible nunca habría sido logrado si la gente no hubiera intentado repetidamente lo imposible".

No obstante, esto no quiere decir que cualquier cosa pueda ser posible por el simple hecho de declararlo como tal, o por intentar realizarlo. Esta creencia nos podría llevar a un peligroso e inconducente voluntarismo. Empezar tareas que están fuera de nuestras posibilidades no constituye una actitud meritoria, sino por el contrario, es algo inconducente que seguramente nos traerá desgaste y frustración. Por lo tanto, cabría preguntarse si es factible establecer la frontera entre lo que es posible y lo que no.

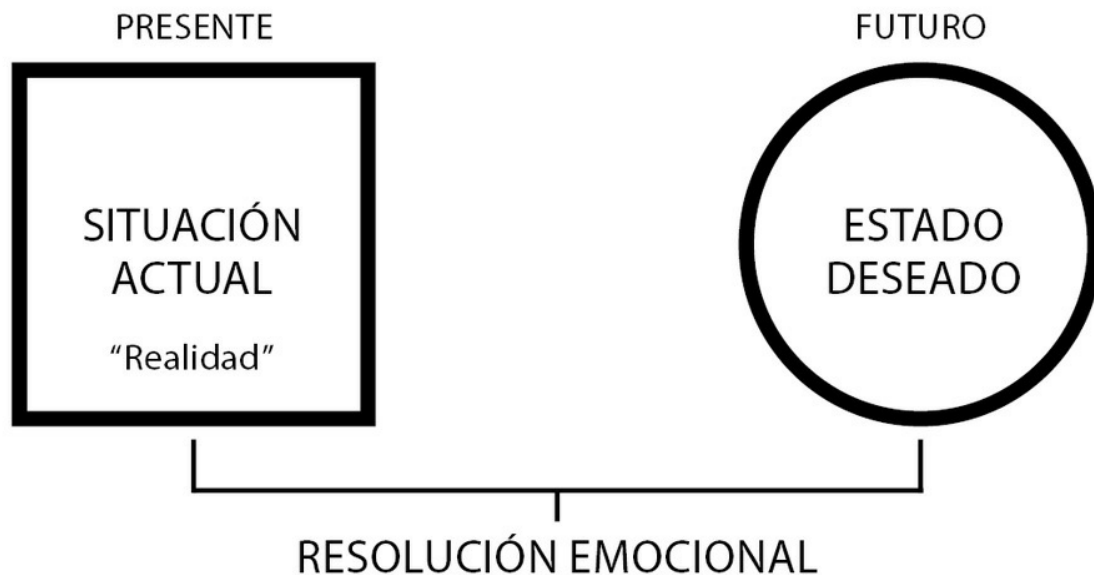
En tal sentido, Echeverría<sup>54</sup> sostiene que: "Cuando comprendemos que lo que es posible es un juicio, reconocemos que toda posibilidad la constituye el observador que emite el juicio. Reconocemos también que las posibilidades nunca existen independientemente del observador que las define como tal. Ellas no 'están allí' esperando ser 'descubiertas'. Lo que es posible es siempre función de la 'invención' humana. De allí que lo que para algunos sea imposible, pueda transformarse en algo posible a partir de que alguien lo declara como tal y actúa en consecuencia".

Esta cuestión de las posibilidades o imposibilidades humanas, fue tema central en el desarrollo de la filosofía de los Estoicos en la antigua Grecia. Ellos hacían una distinción entre aquello que depende de nosotros, que está dentro de nuestras posibilidades, sobre lo que tenemos el poder y la capacidad para alterar o transformar, y aquello que no depende de nosotros, lo inevitable, lo imposible, lo que no podemos cambiar ni modificar. Epicteto señalaba que "algunas cosas están en nuestro poder y otras no están en nuestro poder".

Hay que considerar que algunas cosas que hoy no están en nuestro poder ni a nuestro alcance, mañana pueden estarlo. En este sentido, el aprendizaje es uno de los caminos que nos posibilitan realizar acciones y lograr objetivos que antes nos eran imposibles. Pero también hay otras cosas que por su propia esencia y naturaleza están fuera de nuestro poder, cosas que nunca podremos cambiar. No podemos evitar envejecer, ni que nuestro cuerpo se vaya transformando, ni podemos impedir que nuestros seres queridos se enfermen o mueran. Todas estas circunstancias están en el dominio de lo inevitable.

Siempre que afrontamos una situación en la que existe algo que pretendemos cambiar, o cuando nos planteamos un objetivo que queremos conseguir, o cuando decidimos que hay un aspecto nuestro que deseamos

transformar, ineludiblemente nos enfrentamos a una tensión entre lo que es y lo que ambicionamos que sea. No importa si el cambio que queremos realizar es del ámbito personal, familiar o laboral, necesariamente entre la “situación actual” del aquí y ahora y el “estado deseado” que pretendemos lograr en un tiempo futuro (sea inmediato o a largo plazo) existe una brecha que deberemos transitar y acortar en base a nuestras acciones y conductas. (ver en Capítulo 4: “El desafío del aprendizaje”).



**Gráfico 7: Emocionalidad y capacidad de acción**

En este momento, antes de decidir si vamos a emprender ese camino, es cuando realizamos los juicios de posibilidad o imposibilidad. Es cuando evaluamos y ponderamos la factibilidad de realizar las acciones y de conseguir los objetivos que nos proponemos.

Es aquí donde entra a jugar el factor emocional. En primer término porque los juicios que realizamos están necesariamente teñidos de nuestros estados de ánimo, pero también porque la forma en que nos posicionemos frente a la posibilidad o imposibilidad de cambiar algún aspecto de nuestra vida, tendrá un fuerte impacto en nuestra emocionalidad y, por lo tanto, en nuestra capacidad de acción.

Analicemos qué incidencia concreta tienen sobre nuestra emocionalidad y nuestras conductas, estos juicios que realizamos acerca de lo que valoramos como posible o imposible.

Reflexionemos en primer término sobre los casos en que realizamos un “juicio de posibilidad”. Cuando valoramos que el cambio que deseamos realizar

o el objetivo que nos planteamos conseguir está dentro de la órbita de nuestras posibilidades, está en el ámbito de nuestro poder y depende de nuestro esfuerzo y constancia de trabajo. En estos casos, cuando juzgamos que el objetivo es posible y decidimos accionar en consecuencia, decimos que estamos en la "emocionalidad del emprendedor".

Este estado de ánimo se caracteriza por el entusiasmo para aceptar nuevos desafíos, por la templanza para afrontar los posibles contratiempos y por la autoestima que nos procura la confianza en que podremos superar los obstáculos del camino y que en el mismo iremos realizando los aprendizajes necesarios para llegar a la meta propuesta.

La "emocionalidad del emprendedor" define a las personas que se paran frente al mundo y miran al futuro con la convicción y el optimismo de que tarde o temprano conseguirán aquello que se proponen. Implica confiar en nuestro Poder Personal y en las posibilidades de generar nuevos contextos a través del accionar comprometido con el logro de nuestros objetivos. Esta emocionalidad es característica de las personas que asumen roles de liderazgo o conducen procesos de cambio y construcción de nuevas realidades.

El caso opuesto es cuando juzgamos que el objetivo que deseamos alcanzar está al alcance de nuestras posibilidades, está dentro de nuestra área de poder, pero no nos decidimos a actuar y accionar en consecuencia. Es factible que adoptemos esta posición por distintas causas, como puede ser el temor al fracaso, o por no atrevernos a correr riesgos y sufrir posibles pérdidas, o simplemente porque nos es más fácil protestar contra lo que no nos gusta que comprometernos y accionar para cambiarlo.

En estos casos, cuando juzgamos que el objetivo es posible pero decidimos no actuar en consecuencia, decimos que estamos en la "emocionalidad de la impotencia", ya que lo que estamos haciendo es abdicar de nuestro Poder Personal. Este estado de ánimo se caracteriza por la resignación y la apatía, que muchas veces deviene en sufrimiento y angustia.

|            | JUICIOS DE                                                                                                                                                                  |                                                             |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|            | POSIBILIDAD<br>(Lo que podemos<br>cambiar)                                                                                                                                  | IMPOSIBILIDAD<br>(Lo inevitable, que no<br>podemos cambiar) |
| Aceptamos  | <b>Emocionalidad del<br/>emprendedor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• entusiasmo</li> <li>• autoestima</li> <li>• templanza</li> <li>• autoconfianza</li> </ul> | <b>Paz</b><br><b>Serenidad</b>                              |
| Rechazamos | <b>Emocionalidad de la<br/>impotencia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• estrategia de la resignación</li> <li>• estrategia de la víctima</li> </ul>              | <b>Amargura</b><br><b>Resentimiento</b>                     |

**Gráfico 8: La emocionalidad frente a lo posible y lo inevitable**<sup>55</sup>

Esta “emocionalidad de la impotencia” se puede expresar a través de distintas formas, las llamamos las estrategias de la resignación y de la víctima.

La estrategia de la resignación implica desistir de la visión o del objetivo deseado. Como no soportamos la tensión que nos produce la distancia entre nuestra realidad de hoy y aquello que queremos conseguir, optamos por abdicar de nuestros sueños y nos autoconvencemos de que son imposibles de lograr. Para esto desplegamos todo tipo de argumentos “realistas”, que exponemos como justificativo de nuestra resignación. Y es así que expresamos o escuchamos: “el mercado está muy difícil”, “hay mucha competencia”, “a mi edad es imposible”, “con la responsabilidad de una familia a cargo no puedo correr el riesgo”, “tenemos diferencia de edad”, “nada que yo haga va a cambiar esta situación”, “siempre fue igual”, “es una utopía”, etc, etc. Todos estos “argumentos racionales”, aunque en algunos casos puedan tener algún fundamento, más que rebatir el juicio de posibilidad, lo que hacen es enmascarar nuestro temor a la frustración, nuestro miedo al fracaso y nuestra baja autoestima.

La estrategia de la resignación consiste en demostrarnos que aquello que deseamos y queremos, en realidad no nos interesa. Nos resignamos cuando elegimos no amar para evitar sufrir, cuando escogemos no arriesgar para no

perder, cuando decidimos no emprender para evadir el posible fracaso. Pero lo que sucede es que aunque esta decisión de rechazar el juicio de posibilidad y abandonar nuestros objetivos pueda dejarnos tranquilos momentáneamente, con la comodidad de no tener que realizar ninguna acción que nos saque de nuestra “zona de confort”, con el tiempo esta emocionalidad de resignación se manifiesta como pérdida de energía, indiferencia, desinterés y hasta angustia vital.

Sostuvimos anteriormente que cuando decidimos no emprender la marcha en nuestro “camino con corazón”, cuando resolvemos no comprometernos con el logro de nuestra Visión personal, algo dentro nuestro comienza a marchitarse. Al respecto Paulo Coelho sostiene que: “Cuando renunciamos a nuestros sueños, encontramos la paz y tenemos un breve período de tranquilidad. Pero los sueños muertos comienzan a pudrirse dentro de nosotros y a infectar todo el ambiente en el que vivimos. Lo que queríamos evitar en el combate –la decepción o la derrota– se convierte en el único legado de nuestra cobardía”.

La “emocionalidad de la impotencia” también se manifiesta a través de la estrategia de la víctima. Cuando adoptamos este tipo de estrategia no nos hacemos cargo de las cosas que nos suceden o queríamos que nos sucedieran y, por lo tanto, no nos sentimos responsables de actuar en consecuencia. Cuando operamos desde esta lógica, también renunciamos a aquello que juzgamos como posible, pero nuestras argumentaciones y justificaciones están centradas en demostrar que las “realidades defectuosas” nos perjudican y que sin ellas seríamos felices (ver en Capítulo 4: “Hacerse cargo”).

En este caso nuestro esfuerzo está focalizado en explicar todos los problemas que tenemos por culpa de otros y demostrar que frente a los mismos nada podemos hacer, salvo practicar la noble tarea de la queja. Por ejemplo, cuando actuamos desde este modelo mental no nos comprometemos a mejorar los problemas que tenemos con nuestra pareja, sino que centramos nuestros esfuerzos en explicar todas las cosas que nos hace para perjudicarnos y hacernos la vida imposible; no emprendemos acciones para encontrar un trabajo donde podamos desarrollarnos y desplegar nuestro potencial, sino que invertimos nuestra energía en explicar lo malo que es nuestro jefe o la organización en la que trabajamos; no decidimos comenzar a capacitarnos para cambiar de profesión y poder dedicarnos a algo que realmente nos guste y nos motive, sino que nos consagramos a argumentar que en este país es imposible vivir dignamente trabajando de lo que a uno le guste.

Desde este tipo de posiciones no ocupamos un rol activo en la construcción de nuestra vida, rechazamos la posibilidad de generar una realidad diferente a partir del poder de nuestro accionar y nos dedicamos a “exigir” que la realidad

cambie para que nosotros podamos estar mejor. Preferimos quedarnos "atrapados sin salida", a asumir nuestra cuota de responsabilidad y protagonismo. Nuevamente, puede ser que este posicionamiento de víctima de las circunstancias y estas conversaciones de queja y justificación nos dejen provisoriamente tranquilos, pero a la larga devienen en estados de ánimo signados por el resentimiento, la desazón y la angustia.

Veamos cuáles son las alternativas cuando nos enfrentamos a las situaciones que no podemos cambiar, a lo inevitable, a aquellos hechos o circunstancias que no están dentro de nuestra área de poder, lo que juzgamos con fundamento que es imposible de transformar.

Esta imposibilidad puede ser permanente o eventual. La imposibilidad de cambiar el paso del tiempo o la muerte de los seres queridos es permanente. Existen otras imposibilidades que pueden tener un carácter más transitorio o situacional. Puede ser que lo que hoy no se pueda cambiar, mañana sea factible, también puede ser que lo que a mí me resulte imposible a otro le sea posible.

Por ejemplo, si juzgamos la posibilidad de cambiar la cultura organizacional de una empresa, no es lo mismo que ese juicio lo realice un operario, un jefe de área o un miembro del directorio. Seguramente el operario tendrá fundamentos suficientes para evaluar que ese cambio está fuera del alcance de su capacidad de acción. También el jefe podrá juzgar como imposible dicho cambio, pero a su vez podrá declarar como factible realizar esas transformaciones en su equipo de trabajo. Al mismo tiempo, el miembro del directorio puede tener el poder suficiente como para juzgar como posible impulsar un cambio de la cultura organizacional en la empresa. Es decir, ese cambio no es de por sí posible o imposible, no tiene que ver con la esencia del mismo (como en el caso de la muerte), sino que depende del poder de quien realice el juicio. El mismo jefe que hoy lo declara imposible, si en unos años llegara a ser gerente general lo más probable es que vaya a juzgar la misma acción como posible.

Realizadas estas aclaraciones, pensemos cuáles son las diversas actitudes que podemos asumir cuando realizamos un "juicio de imposibilidad". Cuando aceptamos aquello que no podemos cambiar, estamos en una emocionalidad de paz y serenidad. Sabemos que nos gustaría que las cosas fuesen de otra manera, pero también tenemos conciencia de que esos cambios que queremos que ocurran están fuera de nuestra área de poder, exceden nuestra capacidad de acción. Nos gustaría que no hubiese hambre en el mundo, que no existiera el narcotráfico o que nuestro vecino fuese más gentil y educado. No obstante esto, somos conscientes de nuestra escasa capacidad de transformación de estas situaciones y, por lo tanto, aceptamos que por ahora las cosas son como son, no nos vivimos quejando y estamos en paz con nosotros mismos.



Cuando no aceptamos aquello que no podemos cambiar, cuando nos resistimos a asumir las limitaciones de nuestra capacidad de acción, generalmente pagamos costos personales significativos. Hay dos formas de no aceptar aquello que juzgamos como inevitable. La primera es cuando nos amargamos por lo que es diferente a nuestro gusto o a nuestras expectativas, y entonces nos pasamos quejando y despotricando contra aquello que no podemos modificar.

La segunda forma es cuando, a pesar de evaluar la imposibilidad de cambiar la situación a través de nuestro accionar, nos comportamos como si tuviésemos poder para transformar el contexto o lograr nuestros objetivos. Imaginemos si el obrero o el jefe de nuestro ejemplo anterior decidieran por su cuenta transgredir la cultura organizacional, realizando conductas que están reñidas con las pautas establecidas por la empresa. Luchar contra los molinos de viento puede ser muy quijotesco, pero también puede resultar peligroso y desgastante. Utilizar nuestras energías en aquello que está destinado al fracaso, nos conduce a estados de ánimo de amargura y resentimiento.

## Percepción emocional y empatía

“La clave para entender a los otros  
es entenderse a uno mismo”.

**Helen Williams**

Hablamos hasta acá de la conciencia y del autodomínio emocional. Abordamos las diversas estrategias para intervenir y modificar nuestros estados de ánimo e incursionamos en la dimensión temporal de las emociones. Todos estos constituyen los aspectos intrapersonales de la Fortaleza Emocional. Introduzcámonos ahora en el dominio de lo interpersonal.

Podríamos comenzar por preguntarnos qué tan buenos somos para registrar las emociones de las personas que nos rodean. Cuán atentos estamos a los estados de ánimo de nuestros hijos, cuán sensibles somos como para percibir y comprender la emocionalidad de nuestra pareja, cuál es nuestra capacidad para darnos cuenta de los cambios en el clima emocional de nuestro equipo de trabajo.

La percepción emocional es la capacidad de captar el estado anímico de las personas. Supone un continuo intento de comprender los sentimientos y la realidad subjetiva del otro. Implica estar atentos y conscientes acerca de las señales que en forma permanente emiten nuestros interlocutores y que pueden “leerse” como expresiones de sus estados internos. Poder comprender

que ese gesto casi imperceptible en la cara de nuestro interlocutor puede ser una señal de que algo de lo que dijimos le afectó, lo inquietó o no le gustó, puede ser tan importante como la destreza de desentrañar el significado de un texto escrito.

Señalamos anteriormente que el vínculo entre emocionalidad y corporalidad hace que nuestras emociones tengan un necesario correlato en expresiones inconscientes que realizamos en forma automática a nivel corporal. A este conjunto de señales lo denominamos “lenguaje no verbal” (ver en Capítulo 5: “La danza de la comunicación”). La postura corporal, los movimientos y gestos, la inclinación de la cabeza, la mirada, el ritmo respiratorio, el tono y la intensidad de la voz, son portadores de información de nuestros estados internos. La percepción emocional consiste en prestarle atención a este conjunto de sutiles señales, decodificarlas y darles la interpretación apropiada.

Esta habilidad para leer el lenguaje no verbal y acceder a los estados de ánimo de las personas que nos rodean, es algo que todos vamos desarrollando desde pequeños y constituye un elemento fundamental en las relaciones humanas. Es una destreza que, empleada con acierto, facilita el desenvolvimiento de los vínculos interpersonales.

Uno de los factores que influyen en esta competencia, está relacionado con el nivel de conciencia emocional y con el vínculo que tenga el individuo con sus propias emociones. La capacidad de reconocer y comprender nuestra propia emocionalidad, nos procura una base desde la cual operar nuestro “radar emocional”.

Las personas que tienen dificultades para percibir las emociones de los demás, generalmente expresan esta incompetencia como una torpeza social y son vistos como sujetos fríos e insensibles. Muchas veces, cuando estamos muy cansados, sumergidos en una emocionalidad de preocupación o metidos en nuestro propio “rollo interno”, perdemos de vista al otro y dejamos de percibir las señales de su emocionalidad. El desactivar nuestro radar emocional generalmente nos trae consecuencias no muy gratas en nuestras relaciones interpersonales, ya que al desconocer las emociones del otro, éste se siente molesto, herido o ignorado.

Si la percepción emocional implica la habilidad para reconocer los sentimientos de los demás, la empatía supone tomar la perspectiva de nuestro interlocutor, entender sus estructuras de pensamiento y compartir sus emociones. Es la capacidad de “ponerse en su lugar” y ver una situación desde el punto de vista del otro. Es como colocarse en sus zapatos y poder comprender lo que siente.

La empatía abarca a la percepción emocional, pero va más allá. Nadie podrá empatizar con otro si ignora y pasa por alto su estado emocional, pero una vez que percibimos la emocionalidad de nuestro interlocutor podemos utilizar

esa información de distintas maneras. La empatía implica que entremos en el mundo del otro y veamos las cosas desde su perspectiva. Las emociones de los demás resuenan en nosotros, vivenciamos y compartimos sus sentimientos y podemos comprender qué cosas los provocan.

La empatía presupone que dejemos en suspenso momentáneamente nuestro punto de vista. No obstante, “ponernos en su lugar”, entender sus motivaciones y las razones que explican su comportamiento, comprender su perspectiva y emocionalidad no quiere decir que compartamos sus opiniones, ni supone una valoración positiva del otro.

## Liderar las emociones

“El corazón humano es un instrumento de muchas cuerdas; el perfecto conocedor de los hombres las sabe hacer vibrar todas, como un buen músico”.

**Charles Dickens**

Así como el autoconocimiento y la conciencia emocional son la base desde la que desarrollamos nuestra capacidad de percepción emocional y empatía, a su vez éstas constituyen la condición necesaria para desarrollar nuestra habilidad de liderar las emociones.

Para abordar este tema empecemos por analizar el fenómeno del contagio emocional. Cuando hablamos de contagio damos cuenta de un hecho que cotidianamente podemos experimentar en cualquier interacción social, como es la mutua influencia emocional que se establece en todo vínculo.

En el intercambio emocional que se produce en cualquier conversación, influimos y somos influenciados por nuestros interlocutores. Nadie es inmune al mutuo contagio emocional. La transmisión de nuestros estados anímicos es un virus sobre el cual no se ha inventado (ni se inventará) ningún tipo de vacuna. Todos estamos expuestos a la emocionalidad de las personas con las que interactuamos. El contagio emocional es una “peste” inevitable.

Ahora bien, puede ser una peste positiva que nos llene de potencia y aliente nuestra capacidad de acción, o puede ser una peste negativa, tóxica, que vampirice nuestra energía. Podemos transmitir o ser inoculados por “virus anímicos” de alegría, optimismo, entusiasmo, motivación, compromiso; como también estamos expuestos y muchas veces somos transmisores de desaliento, miedo, desmotivación, preocupación, recelo, desconfianza y otras cuantas emocionalidades altamente nocivas.

Contagiamos nuestros estados anímicos y somos contagiados por los de los

demás. Este es un fenómeno del que no podemos autoexcluirnos, ya que constituye una condición básica de la relación entre las personas. Seguramente habrá quienes son más propensos a ser influenciados que otros, como habrá quienes tengan una natural capacidad para influir emocionalmente. También habrá momentos y circunstancias en los que podremos ser más influenciables. Lo cierto es que este intercambio emocional es algo que, en mayor o menor medida, sucede en forma constante.

Tomar conciencia de este fenómeno del contagio emocional constituye el primer paso para desarrollar nuestra competencia para liderar emociones. Esto implica preservarnos de los estados anímicos que puedan perjudicar nuestra efectividad o nuestra calidad de vida y, por otro lado, desarrollar la capacidad para generar los estados emocionales que sean funcionales a las acciones que debemos realizar y los objetivos que deseamos lograr. Todos transcurrimos por distintos ámbitos en nuestro quehacer profesional, social o familiar y en cada uno de ellos se respira algún tipo de clima emocional que influye en nosotros y sobre el cual también podemos influir.

Veamos un ejemplo. Juan llega a su casa con un “humor de perros”. Se siente sobrecargado de trabajo, presionado por su jefe y preocupado porque su equipo no logra alcanzar las metas comprometidas. Para colmo acaba de tener una discusión por un problema de tránsito. Lucía, su mujer, que ha regresado de su trabajo un rato antes que él, se encuentra de excelente ánimo y lo espera para compartir la cena conversando y jugando con sus hijos. Paremos aquí el relato. ¿Qué le parece a usted que puede llegar a suceder? Se nos ocurren por lo menos dos escenarios posibles. El primero es que Juan entre a su casa, realice una especie de gruñido a modo de saludo generalizado, que inmediatamente comente lo cansado y malhumorado que está y comience a relatar el conflicto de tránsito que acaba de protagonizar. Al rato, seguramente, los hijos se habrán ido a hacer alguna otra actividad y la mujer sentirá un leve fastidio sin saber muy bien a qué se debe. Aún sin quererlo, Juan ha intoxicado emocionalmente su ámbito familiar. Otro escenario posible es que, al percibir Lucía la emocionalidad de Juan, a través de una actitud empática logre integrarlo a la actividad que está desarrollando con sus hijos y contagiarlo en forma positiva de su estado emocional.

Con los más diversos matices y variaciones que cada uno se quiera imaginar, este tipo de escenas se suceden cotidianamente. De forma más o menos evidente las personas se transmiten sus estados anímicos y lideran sus emociones en uno u otro sentido. Sólo cuando tomamos conciencia de este proceso, podemos percibir este intercambio emocional y accionar de forma de no quedarnos “pegados” a emocionalidades tóxicas, ni transmitirlas en forma inconsciente.

Liderar las emociones supone generar la emocionalidad que sea funcional a

la calidad de nuestros vínculos y a las acciones que debemos realizar. Por ejemplo, tener la habilidad de crear un clima de serenidad si debemos tomar una decisión consensuada, de apertura y confianza si estamos en un proceso de negociación, o de entusiasmo si debemos afrontar un desafío.

Si retomamos la idea de que la emocionalidad constituye una predisposición para la acción y que dependiendo del estado de ánimo en que nos encontremos ciertas acciones son posibles de realizar y otras no, nos daremos cuenta del impacto que puede tener el contagio emocional en ámbitos organizacionales, y el costo en efectividad y productividad que tienen los estados anímicos negativos en los equipos de trabajo.

Cualquiera de los integrantes de un equipo influye e incide en la emocionalidad grupal y a su vez es afectado por la misma, pero es la persona que ejerce la función de conducción quien posee un peso preponderante en estos procesos de intercambio y mutua influencia emocional. Goleman<sup>56</sup> sostiene que: "Cada uno es parte del equipo emocional de los otros, para bien o para mal; estamos siempre activándonos mutuamente distintos estados emocionales (...) Pero en los líderes se amplifica esta facultad de transmitir emociones, puesto que es a quien más miran los otros. Esta atención aumenta el impacto de su estado anímico en el grupo".

Es por esto que quienes ejercen el rol de liderazgo deben asumir un nivel de responsabilidad por los estados emocionales que generan en sus ámbitos de trabajo. Sostuvimos anteriormente (ver en Capítulo 1: "Liderazgo: de la influencia al desarrollo") que una de las acciones fundamentales e indelegables que debe desempeñar toda persona que ejerce la conducción desde el liderazgo, es predisponer emocionalmente a su equipo de trabajo. Esto implica crear las condiciones anímicas y de vinculación entre los individuos, para que se genere un clima emocional que posibilite que todos y cada uno puedan desplegar su potencialidad y capacidad de acción.

Uno de los factores que incide en forma decisiva en la performance grupal, es la motivación de sus integrantes y su compromiso con el logro de los objetivos colectivos. Algunos enfoques sobre liderazgo sostienen que el líder es quien debe motivar a su gente. Desde nuestra perspectiva, plantearlo de esta forma puede conducirnos a una confusión conceptual, ya que la motivación es un estado emocional de cada individuo y no algo que un tercero le pueda proveer.

La motivación es una energía emocional que impulsa el accionar de las personas y provee la fuerza interior para encarar los desafíos y superar las dificultades. Lo que puede y debe realizar quien ejerce el liderazgo, es desarrollar un estilo de gestión y de conducción que cree las condiciones y predisponga anímicamente a las personas y al equipo en su conjunto, de

forma tal de generar compromiso, motivación y energía grupal.

| Fortaleza Emocional                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. CONCIENCIA EMOCIONAL: ser conscientes de los estados emocionales (percibirlos, identificarlos y comprenderlos)                                                                  |
| 2. AUTODOMINIO EMOCIONAL: capacidad para transmutar los estados emocionales disfuncionales.                                                                                        |
| 3. LIDERAZGO EMOCIONAL: capacidad para generar los estados emocionales en nuestro entorno laboral y personal, que posibiliten la realización de las acciones que debemos realizar. |

## Del miedo a la confianza

“Ninguna pasión elimina tan eficazmente la capacidad de actuar y de razonar como lo hace el miedo”.

**Edmund Burke**

Cuando se gestiona el trabajo y se conduce a las personas bajo el paradigma de la empresa tradicional (mando-control), lo que se valora es la disciplina, la actitud de obediencia y la conducta de acatamiento. Este tipo de vínculos laborales generalmente se sustentan en un estado anímico colectivo de temor y de desconfianza mutua. Por el contrario, para lograr movilizar el conocimiento y la iniciativa colectiva, para aprovechar el talento, la creatividad y la capacidad de innovación que pueda aportar cada individuo, se requiere

que las personas estén imbuidas y comprometidas con la visión y los objetivos de la empresa, motivadas con las tareas a realizar y que asuman una conducta de responsabilidad por los resultados. Todo esto sólo es posible en una cultura organizacional basada en la emocionalidad de la confianza.

Desarrollaremos algunos de los aspectos más relevantes de estos estados anímicos (el miedo y la confianza), centrando el análisis en las formas en que se manifiestan en ámbitos organizacionales y en cómo impactan en los comportamientos de los integrantes de las mismas.

## **El miedo**

Pilar Jericó<sup>57</sup>, una especialista que se ha dedicado a estudiar la emocionalidad del miedo en el ámbito empresarial, sostiene: "Nadie lo reconocerá abiertamente, pero el miedo ha sido empleado como método de gestión en las empresas durante siglos (y se continúa empleando)".

Generalmente relacionamos el concepto de miedo con la reacción emocional ante una situación de peligro. Sin embargo, cuando lo analizamos como emocionalidad organizacional nos referimos al miedo como un estado de ánimo que perdura en el tiempo. Actúa como trasfondo en los comportamientos de las personas, tiñe las relaciones y persiste como un componente distintivo de la cultura organizacional.

El miedo puede manifestarse de diversas formas y en distintos niveles de intensidad. Puede ir desde el malestar temeroso hasta el pánico. Cuando hablamos de la "gestión por el miedo", nos referimos al temor de baja intensidad pero de larga duración.

Es muy diferente si se trata de una emoción de miedo que surge como reacción a un hecho puntual en una circunstancia específica, que cuando se instala un estado anímico de temor como forma de interacción y convivencia organizacional. Ambas emocionalidades difieren en las formas en que se expresan, en las consecuencias que generan en el comportamiento y en el impacto que pueden tener en la salud y en la calidad de vida de las personas. El estado de ánimo de temor en el ámbito laboral es uno de los más frecuentes factores desencadenantes del estrés.

Cuando el miedo se produce como consecuencia de un evento determinado, como puede ser la discusión con el jefe o el problema con un cliente, una vez pasado ese momento se vuelve a restablecer la situación normal y a trabajar en un clima de tranquilidad y distensión. Ante este tipo de acontecimientos todo nuestro sistema de alerta corporal se activa. La emoción del miedo se relaciona con el "estrés positivo" o eustrés, que se mantiene mientras perdura la situación y luego desaparece.

Muy distinto es el caso en que el estado de ánimo de temor se nos presenta

en forma persistente y es parte del clima de trabajo que se respira en la organización. En la medida en que sentimos a nuestro ámbito laboral como un lugar de riesgo permanente, entramos en un estado de estrés continuo. Cuando se pasa de una "reacción de alerta" de una duración momentánea, a un "estado de vigilancia" constante, el sistema hormonal además de liberar adrenalina comienza a liberar corticoides que generan el estrés crónico o distrés, que afecta el sistema inmunológico y deja expuesto al organismo a contraer diversas enfermedades.

Este estado de ánimo de temor y de estrés continuo destruye nuestra motivación, va minando nuestra capacidad de acción, consume nuestras energías e imposibilita que despluguemos nuestro potencial. Esto no sólo tiene consecuencias a nivel de la baja del desempeño y la efectividad individual, sino que impacta en la productividad organizacional y en la competitividad empresarial. De personas que trabajan en un estado anímico de temor y desconfianza, se puede esperar obediencia, acatamiento y disciplina, pero nunca se puede pretender iniciativa, creatividad, implicación con la tarea, ni compromiso con la organización.

La gestión por el miedo es uno de los factores que frenan el desarrollo del talento y el aprovechamiento del conocimiento colectivo. Muchas veces las empresas confunden sumisión con lealtad y no toman conciencia de los costos de los estilos autoritarios de conducción. Pfeffer y Sutton<sup>58</sup>, dos investigadores de la Universidad de Stanford que estudiaron la problemática de la gestión del conocimiento, afirman que: "En todas y cada una de las organizaciones que no lograron traducir el conocimiento en acción, observamos que predominaba una atmósfera de temor y de desconfianza".

Una de las características centrales de la emocionalidad del miedo es que posee una dimensión temporal que vincula el presente al futuro. Como señaláramos anteriormente, todas las emociones están situadas en determinadas coordenadas temporales. Por ejemplo, los estados emocionales de bronca o resentimiento están relacionados con algo que aconteció. Al igual que el odio, la gratitud o el agradecimiento vinculan al presente con el pasado. Nunca sentimos enojo por algo que vaya a pasar, sino por algo que sucedió.

Por el contrario, hay estados de ánimo que están relacionados a sucesos que pensamos que pueden llegar a suceder y que surgen a partir de nuestras expectativas sobre los acontecimientos futuros. El estado de ánimo de temor es uno de ellos. Es una emocionalidad que emerge cuando pensamos que algún acontecimiento o circunstancia –real o imaginaria– puede causarnos un daño o llegar a perturbar nuestra calidad de vida.

No sentimos temor por algo que pasó sino por lo que pensamos que puede acontecer. No obstante, esto que suponemos que puede acontecer es probable



que esté basado en experiencias pasadas. Si retomamos la distinción que realizamos entre la emoción de miedo que surge como reacción ante un hecho puntual y se disipa concluido el mismo y, por otro lado, el estado de ánimo de temor que se instala, persiste en el tiempo y actúa como trasfondo de nuestro accionar, podríamos decir que para que se emplace este estado anímico a nivel organizacional, seguramente deben haber sucedido unas cuantas situaciones en el pasado que fundamenten el juicio de que pueden volver a suceder.

Cuando se instala la emocionalidad del miedo, entramos en un estado de alerta continuo frente al supuesto "peligro". Este "peligro" puede estar constituido por la posibilidad de perder el empleo, el maltrato del jefe, no lograr un ascenso, ser trasladado de área o situaciones mucho más sutiles. Las empresas que emplean estos métodos de control, despliegan un conjunto de mecanismos basados en el conocido paradigma del "palo y la zanahoria".

Más allá de cuan real o ficticio pueda llegar a ser el "peligro" percibido, lo relevante es que una vez que se emplaza el temor como ánimo permanente, condiciona nuestras expectativas sobre el futuro y nuestra capacidad de acción en el presente. Pfeffer y Sutton sostienen a modo de conclusión de su investigación que: "Las pruebas disponibles son bastante convincentes: conducir una empresa basándose en el temor y la desconfianza no sólo es inhumano, también es un mal negocio".

## **La confianza**

Esta misma cualidad de vincular el presente con el futuro la posee la emocionalidad de la confianza. Cuando estamos en un estado de ánimo de confianza sentimos que no hay nada de qué preocuparnos. Actuamos desde una sensación de seguridad y poseemos una expectativa positiva del futuro. El estado de ánimo de la confianza surge ante una interpretación de un futuro que nos parece previsible y tranquilizador.

Cuando decimos que tenemos confianza en una persona, lo que estamos diciendo es que poseemos un alto nivel de seguridad con respecto a su conducta futura. Confiamos que es muy probable que haga determinadas cosas y que no haga otras. La confianza siempre supone un juicio sobre el futuro y es por esto que condiciona tan fuertemente nuestros comportamientos.

Podemos imaginar cualquier situación, ya sea a nivel personal o laboral y podremos corroborar los distintos comportamientos que adoptamos en una emocionalidad de confianza o de desconfianza. Si tenemos confianza en un amigo, en nuestra pareja, en un proveedor o en un cliente, vamos a suponer que van a actuar dentro de lo acordado, que van a mantener su palabra y que van a honrar sus compromisos, y esto nos da seguridad y tranquilidad.

Por el contrario, si en cualquiera de estos casos sintiéramos desconfianza, siuviésemos temor de que no actúen de acuerdo a lo preestablecido, si pensáramos que existe la posibilidad de que no sean sinceros en lo que nos dicen o que no tengan la intención o la capacidad para cumplir con los acuerdos establecidos, nuestro comportamiento sería notablemente diferente. Tomaríamos recaudos, no estableceríamos el compromiso, nos alejaríamos de nuestro amigo o cambiaríamos de proveedor. La mutua confianza es la emocionalidad necesaria para coordinar acciones entre las personas (ver en Capítulo 6: "El trasfondo de confianza").

Si bien puede ser que alguien que acabamos de conocer nos inspire confianza, generalmente este sentir surge como resultado de un proceso de construcción conjunta que se realiza entre las personas, ya que implica un juicio sobre el proceder del otro y de cómo este comportamiento puede afectar o influir en nuestro horizonte de posibilidades. Pero así como para adquirir confianza necesitamos un tiempo y una experiencia conjunta en la que podamos observar y evaluar la conducta de la persona, paradójicamente la pérdida de la confianza es algo que sucede muy rápidamente. Una acción que defraude la confianza conferida, generalmente es motivo para que cambiemos nuestra actitud y nuestra emocionalidad. Hay un dicho que da cuenta de este fenómeno y dice que "la confianza crece con la lentitud de la palmera y cae con la rapidez del coco".

La emocionalidad de la confianza está sustentada en tres pilares, que se construyen en base a los juicios que realizamos sobre la credibilidad, la previsibilidad y la responsabilidad de las personas.



### **Gráfico 10: Los pilares de la confianza**

El juicio de la credibilidad está a su vez basado en dos comportamientos que desarrollan los individuos que consideramos creíbles: la sinceridad y la idoneidad.

- La sinceridad: consideramos a alguien sincero cuando suponemos que existe una correlación entre lo que piensa y lo que dice. Cuando percibimos una congruencia entre su mundo interno y externo. Cuando podemos constatar que sus conversaciones reflejan sus pensamientos y convicciones y que, por lo tanto, es alguien que no miente, no oculta información, ni evade decir lo que piensa.

- La idoneidad: Esta característica se la atribuimos a quienes consideramos que poseen las competencias necesarias para realizar en forma efectiva la función que desempeñan. Pensemos qué confianza le podemos tener a alguien a quien no consideramos idóneo para efectuar las acciones a las que se compromete.

Esto se torna un tema crítico en relación a las personas que ejercen un rol de liderazgo, ya que para otorgarle autoridad partimos de la presunción de que ejecutan con idoneidad no sólo sus tareas específicas, sino también su función de conducción. El liderazgo sólo puede ser viable en una emocionalidad de mutua confianza que lo sustente.

- La previsibilidad es la característica que surge cuando alguien, a lo largo del tiempo, demuestra un comportamiento que coincide inexorablemente con las pautas establecidas, con los valores declarados y con los compromisos contraídos. Decimos que una persona es coherente y previsible cuando existe un correlato entre lo que dice y lo que hace, cuando consideramos que sus acciones están en sintonía con lo que

proclama desde la palabra y evaluamos que no nos sorprenderá con algún tipo de comportamiento imprevisto. Las personas predecibles nos dan seguridad y le quitan incertidumbre al futuro. En muchas empresas los empleados manifiestan una gran desconfianza ya que perciben que las acciones que realizan quienes conducen, no son coherentes con los supuestos que pregonan. Que por un lado están la visión y los valores declarados y por el otro están las conductas cotidianas hacia los empleados y los clientes. Un caso paradigmático de esto fue la empresa Enrom que llegó a ser la sexta en facturación en Estados Unidos y que en el 2001 fue declarada en quiebra debido a la estafa cometida por 29 de sus directivos. Sin embargo, declaraba que uno de sus principales valores era la integridad. Nathaniel Branden<sup>59</sup> sostiene que: “La coherencia y la previsibilidad inspiran confianza. Si sentimos que no sabemos cómo puede actuar un líder ante alguna situación particular, no podemos sentir confianza. Si una persona es a veces sincera y otras no, a veces justa y otras no, a veces respetuosa de sus valores y otras no, quizá todavía seamos capaces de apreciar en ella otras virtudes, como la inteligencia, la energía, el entusiasmo o la creatividad, pero no sentiremos confianza. Y cuando no confiamos, raramente damos lo mejor de nosotros mismos”.

- La responsabilidad es el atributo que les conferimos a las personas que asumen sus compromisos y cumplen sus promesas. La efectividad y productividad de cualquier equipo u organización está determinada por su competencia para establecer compromisos y coordinar acciones. Cuando presuponemos que con quien establecemos un compromiso es una persona que actúa con responsabilidad, inferimos que realizará en tiempo y forma aquello a lo que se ha comprometido y que se hará cargo de cualquier eventualidad y contingencia que pudiera acontecer. Evidentemente, este comportamiento genera confianza.



## Capítulo 4

# Capacidad de aprendizaje y cambio

“En tiempos de cambio, quienes estén abiertos  
al aprendizaje construirán el futuro,  
mientras que los que creen que ya saben todo,  
se encontrarán bien equipados  
para un mundo que dejó de existir”.

**Eric Hoffer**

¿Qué implica aprender? ¿Cuál es la diferencia entre adquirir un conocimiento y realizar un aprendizaje? Muchas veces planteo estas preguntas en ámbitos de capacitación y generalmente se generan interesantes debates. Y esto es lógico porque estos términos pueden involucrar definiciones y acepciones muy diferentes, de acuerdo al enfoque teórico o al marco conceptual en que se los utilice.

Tradicionalmente se presuponía que tenía más saber quien poseía mayor información sobre un tema, quien podía dar explicaciones sobre el mismo, exponer teorías, citar autores, realizar razonamientos lógicos y argumentar con fundamento. El saber estaba ligado a la racionalidad cognitiva, a la abstracción teórica, a la acumulación de datos, a la expresión descriptiva y analítica. El máximo lugar del saber era la erudición y se constituía en un elemento de lucimiento y prestigio social. Todavía algunas instituciones educativas conservan esta concepción enciclopedista, donde se valora la acumulación de información y no la capacidad de acción, donde se aprecia la descripción del mundo y no su transformación.

Podemos afirmar que en las últimas décadas, a partir de los nuevos desafíos planteados por el mundo globalizado y la sociedad de la información y el conocimiento, esta mirada sobre el saber se ha ido resignificando y se ha instalado la necesidad de relacionar el saber con el hacer.

Hoy se valora y pondera el conocimiento de las personas, no sólo por su saber, sino por su saber hacer. Evaluamos los saberes en la acción concreta y por los resultados que produce. Difícilmente alguien quiera realizar un tratamiento terapéutico con un psicólogo cuya vida sea un desastre, o se nos ocurra solicitarle consejos financieros a alguien cuya economía personal esté en la ruina; aunque ambos profesionales puedan ser eruditos en sus respectivas disciplinas. El saber como mera acumulación de información ha caído en descrédito y se ha revalorizado el conocimiento puesto en acción.

## Aprendizaje y capacidad de acción

“El aprendizaje que sirve para la acción  
va al corazón de la vida social humana”.

**Chris Argyris**

Para hallar una respuesta a la pregunta inicial sobre qué implica aprender, debemos retomar la distinción que realizamos acerca de los distintos saberes (ver en Capítulo 1: “Competencias Genéricas”). Decíamos que saber supone poseer un conocimiento sobre determinado tema, que saber hacer implica tener la habilidad necesaria para poner un conocimiento en acción y que saber actuar es realizar el saber hacer en un ámbito determinado, interactuando a través de una red de vínculos que posibiliten realizar el hacer en forma efectiva. Proponemos redefinir el concepto de aprendizaje teniendo en cuenta estos diferentes niveles del saber.

Generalmente se relaciona el aprendizaje con la incorporación de un nuevo conocimiento, de un nuevo saber. Sin discutir la posible validez de este enfoque, realizamos nuestro abordaje al tema del aprendizaje haciendo foco en su vínculo con la capacidad de acción de las personas.

En función de esto definimos aprendizaje como: la expansión de la capacidad de acción efectiva, autónoma y recurrente. Consideramos que aprender es integrar un nuevo saber actuar. Es decir, que vamos a poder declarar que se produjo un aprendizaje cuando alguien esté en condiciones de desarrollar acciones y logre obtener resultados que antes no conseguía.

APRENDIZAJE



ACCIÓN

Así como el aprendizaje del saber demanda emplear el intelecto, la racionalidad, el pensamiento lógico y la memoria, el aprendizaje del saber actuar implica, además de todo esto, poner en funcionamiento la predisposición emocional, la destreza corporal y la implicación personal. Es un proceso donde todo nuestro ser está comprometido.

La pregunta que podríamos formularnos es ¿Por qué consideramos tan importante la capacidad de aprendizaje de las personas? ¿Por qué la planteamos como una de las competencias básicas de la Maestría Personal? Una primera respuesta la podríamos encontrar remitiéndonos a Aristóteles, quien afirmaba que el aprender es una función vital del ser humano. Pero más allá de compartir esta convicción, podemos buscar respuestas más cercanas a los retos que nos plantea la sociedad actual.

En un mundo en profunda y vertiginosa mutación, tanto las organizaciones como las personas se ven situadas frente al desafío del cambio continuo. Los cambios del entorno presuponen una continua adaptación, a los efectos de poder responder con efectividad a los desafíos planteados. Esta adaptación muchas veces demanda no sólo una incesante actualización de los conocimientos y capacidades laborales, sino que requiere un aprendizaje en niveles más sutiles y profundos de los individuos. El cambio organizacional y la transformación personal son dominios en profunda interdependencia, y ambos requieren de la capacidad de aprendizaje como el instrumento idóneo para el logro de dichos procesos.

Es así que cambio y aprendizaje emergen como dos caras de la misma moneda, ya que establecen una intensa relación de mutua influencia. Todo cambio supone un nuevo aprendizaje que nos posibilita ampliar, corregir o modificar nuestra capacidad de acción y, a su vez, muchos aprendizajes conllevan profundos procesos de cambio personal.

APRENDIZAJE



CAMBIO

Chris Argyris, un especialista en la problemática del aprendizaje individual y organizacional de la Universidad de Harvard, sostiene que "Cada vez más, el éxito en el mercado depende del aprendizaje, aunque la mayoría de las personas no sabe cómo aprender". Es en este sentido que la capacidad de aprender a aprender se constituye en la competencia clave, en la madre de todas las futuras competencias que podamos adquirir.

La capacidad de aprendizaje y cambio es la única vía para preservar nuestra efectividad ante la veloz obsolescencia del conocimiento. Muchos de los saberes incorporados a lo largo de los años, mediante la experiencia o en ámbitos académicos, están perimidos, no nos sirven u obstaculizan nuestro accionar. Tanto es así que en ocasiones la mayor energía está demandada en desaprender muchas de las prácticas que nos fueron de suma utilidad, pero que hoy implican un impedimento a nuestro crecimiento personal o laboral.

He tenido la oportunidad de trabajar como coach de gerentes que se encontraban en dificultades en su ámbito laboral, por problemas surgidos en la interacción con sus colegas o con los miembros de su equipo de trabajo. Muchos de estos casos se debían a que estos gerentes se caracterizaban por ser tipos duros, acostumbrados a dar órdenes, a mandar y a ser obedecidos. A ejercer su poder más que a construir su autoridad en el consenso. La paradoja que debieron enfrentar estas personas en su proceso de cambio, fue que esas características que en otros momentos les posibilitaron ser exitosos y acceder



a un lugar de privilegio, hoy se constituían en el mayor impedimento para su efectividad laboral.

A su vez, estos gerentes poseían toda la información acerca de los nuevos estilos de gestión y habían asistido a numerosos cursos sobre liderazgo, comunicación efectiva y trabajo en equipo. Sin embargo, no habían logrado producir un cambio en sus acciones. Esta brecha entre el saber y el hacer, entre la adquisición de un conocimiento y la efectiva incorporación de un nuevo comportamiento, surge de la dificultad del cambio personal que entraña este tipo de aprendizajes.

## Los niveles de aprendizaje y cambio

“Tu vida es un reflejo exacto de tus creencias.  
Cuando cambias tus creencias  
más íntimas acerca del mundo,  
tu vida cambia en consonancia con ellas”.

**Andrew Matthews**

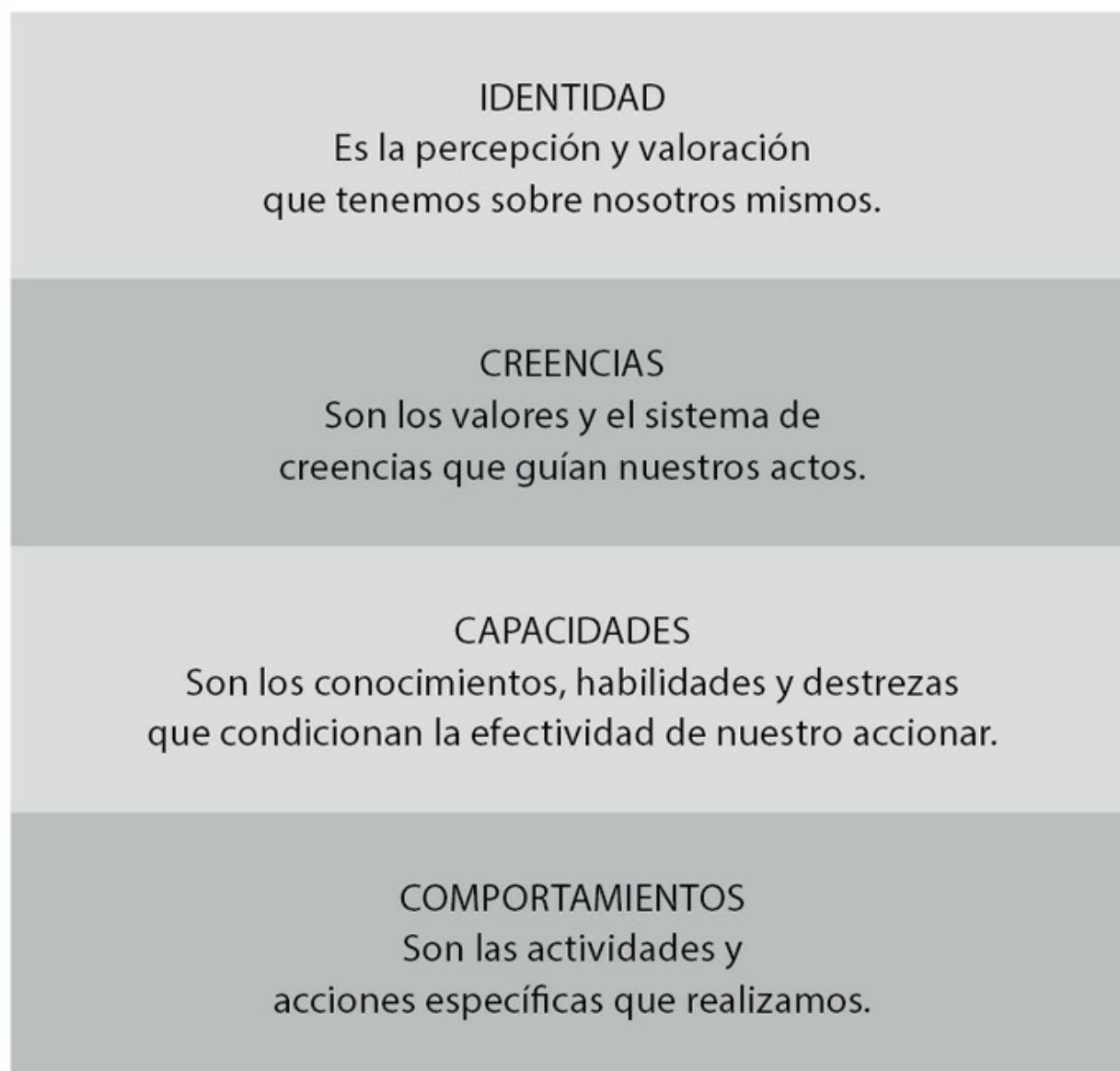
En cierta oportunidad me contrataron para realizar cursos de capacitación en una empresa que estaba inmersa en un proceso para certificar las normas ISO de Calidad. El consultor que conducía dicho proceso había realizado cambios en la estructura de la empresa, en los procedimientos y la organización del trabajo y, sin embargo, la evaluación no había sido positiva. Esto lo llevó a pensar que el problema residía en que el personal no estaba debidamente capacitado y por eso fui convocado.

Después de la primera jornada de entrenamiento y de haber interactuado con los integrantes de la empresa, le pedí una reunión al mencionado consultor y le planteé un cambio de estrategia. Le propuse que antes de seguir con la capacitación en técnicas específicas, teníamos que trabajar en un profundo cambio cultural con el objetivo de inculcar los valores y las creencias que constituyen la filosofía de la “calidad total”. Le planteé que de lo contrario la capacitación tampoco iba a lograr el cambio esperado.

Este diagnóstico de situación y esta propuesta de acción estaban basados en la idea de que existen distintos niveles de cambio y que es necesario tener una clara conciencia en cuáles de ellos se debe intervenir para que se produzca una efectiva transformación de acuerdo al objetivo planteado. En este sentido, podemos decir que existen distintos tipos de aprendizaje que debemos efectuar de acuerdo al cambio que deseemos realizar.

Robert Dilts, basándose en los estudios del antropólogo Gregory Bateson<sup>60</sup>,

desarrolló el concepto de “Niveles de aprendizaje y cambio”. La característica de estos niveles es que cada uno de ellos es más abstracto y abarcativo que el inmediato inferior, y ejerce un mayor grado de influencia en el individuo o la organización.



**Gráfico 1: Niveles de Aprendizaje y Cambio**

De acuerdo al esquema, los Niveles de aprendizaje y cambio van de abajo hacia arriba, de menor a mayor nivel de profundidad. Cada nivel superior incluye al inferior y en la medida que aumenta la complejidad del nivel de cambio que debemos efectuar, tendremos que ir subiendo en el proceso de aprendizaje.

Así lo explica Robert Dilts<sup>61</sup>: “Nuestra estructura cerebral, nuestro lenguaje y nuestro sistema social conforman jerarquías naturales de niveles de procesos. La función de cada nivel consiste en sintetizar, organizar y dirigir las interacciones en el nivel inmediato inferior. Cambiar algo en un nivel superior “irradiará” inevitablemente hacia abajo, desencadenando el cambio en los niveles inferiores. Cambiar algo en un nivel inferior podrá o no afectar a los niveles más altos”.

Una de las claves del pensamiento sistémico reside en encontrar el punto de apalancamiento. Este principio se basa en la economía de recursos. Se trata de encontrar el lugar de intervención donde lograremos la transformación en el sistema con el menor esfuerzo posible. El sentido de utilizar los Niveles de Aprendizaje y Cambio es poseer un marco de análisis que nos posibilite organizar e interpretar la información, de forma de identificar el mejor lugar desde donde intervenir a los efectos de producir el cambio deseado.

En el ejemplo de la empresa, se había realizado un cambio en el nivel de los comportamientos, rediseñando la estructura, los procesos de trabajo y los procedimientos, pero no obstante esto, no se había logrado el resultado esperado. Se quería entonces operar sobre el nivel de las capacidades y lo más probable es que no se hubiese alcanzado el objetivo buscado si previamente no se intervenía en el nivel de las creencias y valores colectivos.

Pfeffer y Sutton<sup>62</sup>, quienes investigaron acerca de la dificultad de las empresas para llevar el conocimiento a la acción, plantean en sus conclusiones: “Según descubrimos, una razón importante de la brecha entre el saber y el hacer es que las compañías sobreestiman la trascendencia de los aspectos tangibles, concretos y programáticos de lo que hacen sus rivales, al par que subestiman la de su filosofía rectora subyacente y los motivos de su forma de proceder”. Es decir, muchas empresas introducen cambios en el nivel de los comportamientos, adoptando las prácticas de las empresas de éxito y no obstante esto no logran los mismos resultados, ya que no realizan los cambios al nivel de la filosofía y la cultura corporativa (creencias y valores).

En los individuos, la interacción de los niveles funciona de la misma manera, de acuerdo a la profundidad y complejidad del cambio que se pretenda realizar. Muchas veces el aprendizaje consistirá en cambiar nuestro comportamiento y adoptar una conducta diferente frente a determinada situación. También puede suceder que sea necesario para cambiar el comportamiento, adquirir nuevas competencias a través de un proceso de capacitación o entrenamiento, y en este caso habremos pasado al nivel de las capacidades. Y en otras circunstancias, por más que la persona sepa de la conveniencia de realizar otro tipo de acciones y tenga las capacidades para llevarlas a cabo, sólo le será posible si revisa sus modelos mentales, hace consciente qué tipo de creencias

y valores lo lleva a mantener determinadas conductas y decide realizar un proceso de transformación.

Existe asimismo un cuarto nivel, situado por encima de las creencias, que es el nivel de la Identidad. En éste lo que se juega es cómo nos vemos a nosotros mismos, cuál es la percepción y valoración que poseemos, cómo es nuestra autoestima. Y obviamente este nivel incide sobre todos los otros.

Es en los niveles de las creencias y la identidad donde el cambio es más complejo. Su mayor grado de profundidad, que les hace incidir en los niveles de las capacidades y comportamientos, torna más dificultosa su transformación. Poder hacer explícito nuestro sistema de creencias y nuestros modelos mentales, y relacionarlos con nuestros comportamientos y con la efectividad de nuestro accionar, es una tarea que generalmente requiere del auxilio y asistencia de otra persona que nos facilite el camino de observarnos desde otra perspectiva. Este es el rol que desempeña el coach cuando acompaña el proceso de cambio de un individuo o de un equipo.

## Modelo del aprendizaje del accionar humano

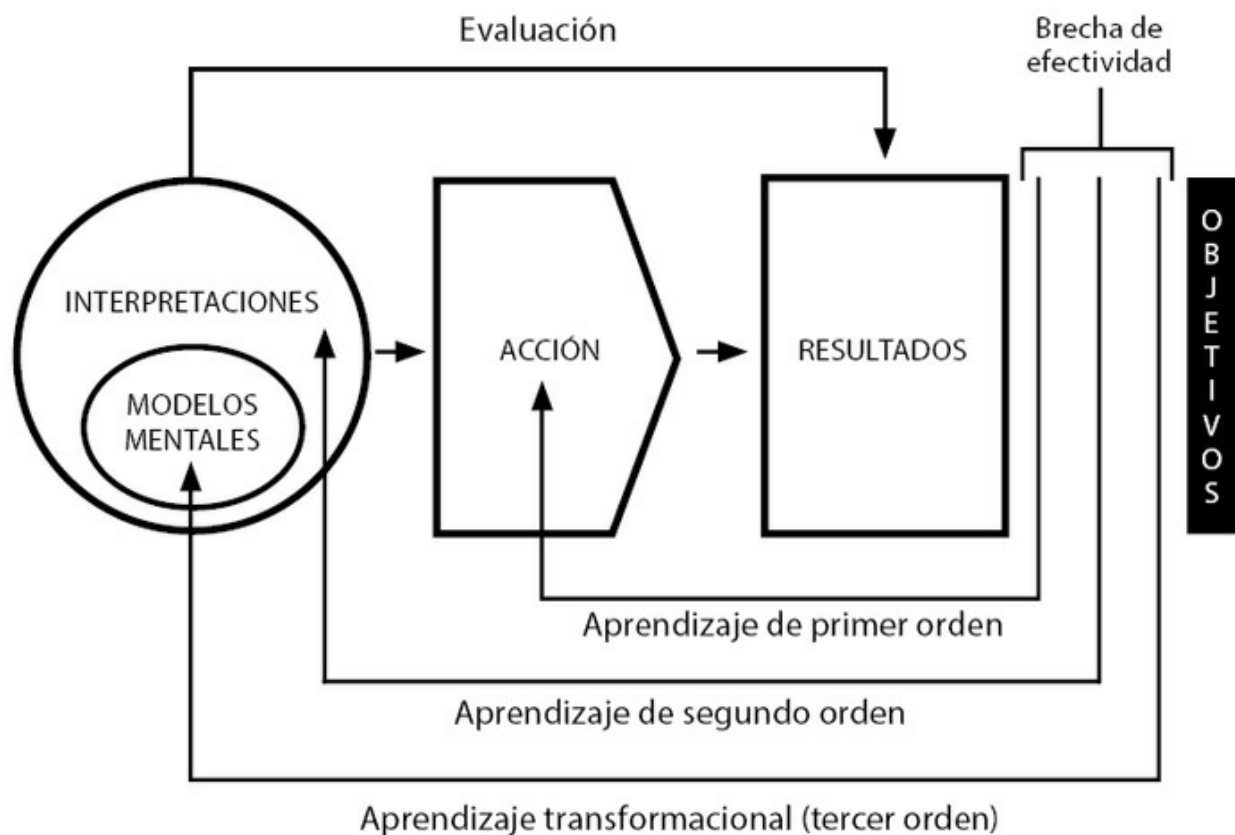
"Al fin y al cabo somos lo que hacemos  
para cambiar lo que somos".

**Eduardo Galeano**

Los individuos realizamos acciones en pos de lograr nuestros objetivos. Cuando estas acciones producen los resultados propuestos, esto nos hace reafirmar la efectividad de nuestro accionar y reforzamos el comportamiento utilizado. De esta manera refrendamos la eficacia de nuestra conducta y convalidamos nuestro saber actuar. Obviamente, frente al mismo tipo de circunstancia volveremos a repetir la acción aprendida y mientras siga brindándonos los resultados requeridos, continuaremos utilizando el mismo comportamiento.

Habrán otras oportunidades en las que evaluamos que nuestras acciones no producen los resultados esperados, o sólo lo hacen parcialmente. Puede suceder que acciones que nos dieron excelente resultado en otro período de nuestra vida o en distintos ámbitos y circunstancias, en este momento no produzcan la misma respuesta. Por ejemplo, supongamos que una persona que siempre desarrolló determinado tipo de conductas y actitudes con sus compañeros de trabajo y obtuvo excelente resultado en el vínculo con los mismos, al pasar a otro ámbito organizacional y ocupar un puesto de mayor jerarquía, reproduce el mismo comportamiento pero no logra los resultados

esperados.



**Gráfico 2: Modelo del aprendizaje del accionar humano** 63

En este caso, si la persona persiste en lograr sus objetivos, después de verificar la inutilidad de repetir la conducta habitual, reflexionará acerca de qué otro tipo de acciones podrá realizar para alcanzar los resultados deseados. El proceso de aprendizaje siempre se inicia cuando verificamos una brecha de efectividad entre lo que queremos conseguir (objetivos) y lo que estamos pudiendo obtener (resultados).

Esta brecha de efectividad, que nos imposibilita recorrer ese espacio que existe entre lo que deseamos y lo que efectivamente estamos logrando, muchas veces nos puede producir una profunda frustración, bronca o angustia. Llegado ese momento, que todos los seres humanos pasamos muchas veces en la vida, nos enfrentamos con la encrucijada de avanzar o retroceder.

Retroceder significa que a pesar de que no logramos nuestros objetivos, seguimos repitiendo nuestro habitual comportamiento y nos resignamos con bajar el nivel de nuestras aspiraciones hasta los actuales resultados,

renunciando así a nuestras más legítimas ambiciones. En este caso estaremos desperdiciando la oportunidad de realizar un nuevo aprendizaje.

La otra opción es avanzar. En esta instancia optamos por responsabilizarnos por el logro de nuestros objetivos y hacernos cargo de la parte que nos toca por los resultados obtenidos. Esto implica tomar el desafío de tener que enfrentarnos a nuestras propias limitaciones, pero poseer la integridad y la valentía de aceptar el reto de la transformación y el desarrollo personal. De esta forma comenzamos un proceso de cambio que podrá implicar distintos niveles de aprendizaje.

Hay veces que conseguiremos cerrar la brecha de efectividad simplemente eligiendo una acción diferente. La primera instancia del aprendizaje consiste en probar entre un menú de diversas acciones posibles hasta encontrar aquella con la que logramos el resultado esperado. Si esto sucede, habremos adquirido el aprendizaje operando en el nivel de los comportamientos. Cuando la persona realiza la nueva acción y obtiene su objetivo, decimos que se produjo un aprendizaje de primer orden.

Hay otras oportunidades en las cuales, por más que ejecutemos el menú de acciones conocidas no podremos cerrar la brecha tan fácilmente. En estos casos tendremos que rever cómo estamos observando la situación y las circunstancias. Deberemos traer a la superficie y analizar nuestra estructura interpretativa, a los efectos de examinar la forma en que estamos dilucidando los hechos, cómo consideramos el contexto, cómo estamos juzgando y valorando a las personas involucradas y cómo lo hacemos con nosotros mismos. Supone aceptar que la forma en que observamos y analizamos el problema, es parte del problema.

El aprendizaje de segundo orden se inicia con la posibilidad de ver la situación desde una óptica diferente. Modificar nuestra observación puede implicar variar nuestra interpretación, incorporar otros hechos o elementos que no habíamos considerado, revisar nuestras opiniones o valorar distinto alguna circunstancia.

Lo sorprendente es que cuando logramos mirar desde otra perspectiva se amplía nuestra capacidad de acción y podemos evaluar la alternativa de efectuar conductas que antes no se nos hubieran ocurrido, ya que estaban fuera de nuestros parámetros de consideración. Como dice el dicho: "nada cambió, pero como yo cambié, todo cambió".

También será factible que este aprendizaje de segundo orden se dé en el nivel de las capacidades, a través de incorporar un nuevo conocimiento o adquirir la competencia para poder llevar a cabo la nueva conducta.

Sucede en ocasiones que este nivel de aprendizaje tampoco produce los resultados esperados y es en estos casos cuando nos resulta necesario involucrarnos con aspectos más profundos de nuestra persona, subir al nivel

de las creencias y valores e incluso de nuestra identidad. Implica poner en cuestión los aspectos de nuestros modelos mentales que condicionan la construcción de nuestras interpretaciones. Realizar algún cambio a estos niveles no es una tarea sencilla, generalmente es un proceso arduo ya que los mismos constituyen los cimientos en los cuales se asienta nuestra estructura cognitiva emocional.

A este aprendizaje de tercer orden, que involucra el cambio de aspectos profundos de nuestra persona y donde producimos una transformación en nuestra particular forma de ser que nos posibilita un mejor hacer, le llamamos Aprendizaje transformacional. Son en estos procesos de cambio donde se vincula el desarrollo personal con la efectividad laboral.

Puede suceder que habiendo producido este cambio (nivel identidad/creencias) y queriendo pasar a la acción (nivel de comportamiento), nos demos cuenta de que debemos incorporar nuevas competencias (nivel de capacidades) para poder poner en práctica estas nuevas conductas en forma efectiva. Recién entonces, cuando ejecutamos estas acciones y logramos los resultados deseados, podremos verificar que se efectuó el aprendizaje.

## El desafío del aprendizaje

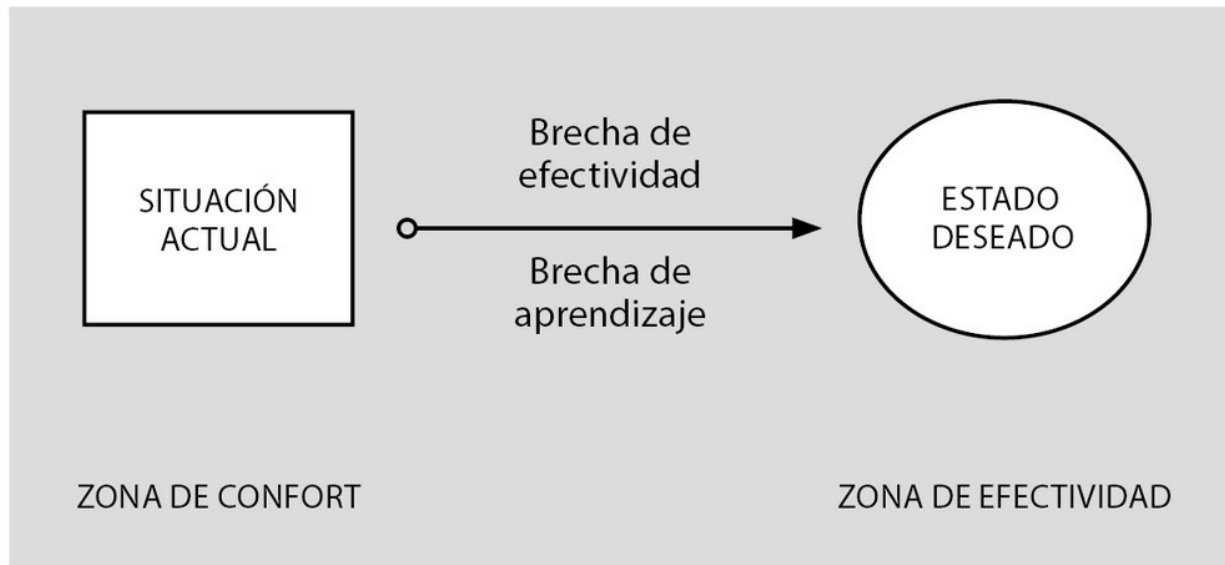
“La tarea de todo hombre es convertirse en la mejor versión de sí mismo”.

**Warren Bennis**

Trabajar en nuestro desarrollo personal, sentir que nos estamos reinventando a nosotros mismos, es una tarea apasionante aunque no siempre sencilla. A este respecto es importante incorporar el componente de la emocionalidad en el contexto de la problemática del aprendizaje, ya que éste no sólo sucede en el plano cognitivo o de la adquisición de habilidades y destrezas, sino que muchas veces supone movilizar nuestras emociones. Esta implicación emocional es más importante cuanto más profundo es el nivel de cambio que queramos producir.

Transitar procesos de aprendizaje y cambio nos produce una doble tensión interior y de acuerdo a cómo encaremos y resolvamos las mismas podremos avanzar en dichos procesos. El primer nivel de tensión se da entre lo que queremos y lo que podemos, es decir, entre nuestros objetivos (estado deseado) y nuestros actuales resultados (estado actual). Esta aspiración de lograr nuestros objetivos y conseguir lo que nos proponemos, es la que nos impulsa a avanzar y a iniciar el proceso de aprendizaje.

El segundo nivel de tensión interna se genera entre el temor y el deseo. El temor puede surgir cuando comenzamos un proceso de aprendizaje y tomamos conciencia de que cambiar una situación o resolver un problema, muchas veces nos requiere producir cambios en nosotros mismos.



**Gráfico 3: Proceso de aprendizaje y cambio**

Hay oportunidades en las que el hecho de tener que recorrer el camino que va desde nuestra situación actual al estado deseado, puede llegar a producirnos la misma sensación que experimentamos cuando nos paramos en el borde de un precipicio. El que mira desde esta orilla del precipicio es la persona que hemos sido y seguimos siendo, y la que observamos del otro lado es la persona que quisiéramos ser y todavía no somos. Esta sensación de vértigo o temor es lógica, ya que la situación actual es para nosotros lo conocido, nuestra zona de confort, lo que siempre hemos hecho. Son los hábitos, las costumbres, las acciones que tenemos aprendidas y realizamos en forma automática.

El problema está en que esas acciones, que tan bien sabemos realizar y que en otras circunstancias nos dieron buen resultado y fueron funcionales para el logro de nuestros objetivos, ya no nos sirven. Nos encontramos ante la necesidad de abandonar viejas prácticas e incorporar nuevas conductas. Pero producir el cambio necesario para pasar a ese estado deseado, expandir nuestra capacidad de acción y recuperar nuestra efectividad en el logro de nuestros objetivos, supone enfrentarnos a la incertidumbre de transitar esa brecha de aprendizaje, implica cruzar el precipicio (ver en Capítulo 3: “Lo posible y lo inevitable”).



La paradoja del cambio es que los comportamientos que declaramos que queremos cambiar, son los mismos que tenemos aprendidos e internalizados y, por lo tanto, los sentimos como parte nuestra, como un aspecto de nuestro ser. Le sugiero que rememore algún momento en el que tuvo que afrontar una situación de cambio que implicara movilizar su andamiaje racional y emocional. Si recuerda cómo se sentía ante esa nueva situación, seguramente podrá registrar una inquietud que recorre su cuerpo. Esta sensación corporal da cuenta de nuestra vacilación entre el deseo y el temor. Por un lado está la atracción y la energía que produce el objetivo deseado y por el otro está la ansiedad e incomodidad de abandonar lo conocido y familiar. Es por esto que se habla de **resistencia al cambio**.

Todos poseemos ideas y supuestos de cómo son las cosas, perspectivas de cómo opera el mundo y quiénes somos nosotros en él. Estamos tan profundamente arraigados a esta particular forma de percibir, interpretar y hacer sentido de las cosas que acontecen, que no sólo caemos en el espejismo de creer que esta manera de observar la realidad es la realidad misma, sino que a su vez nos identificamos con nuestras creencias y las vivenciamos como nuestra propia identidad. Y entonces pasamos de tener creencias a sentir que “somos” esas creencias.

Cuando este sutil mecanismo mental se produce a un nivel inconsciente, obtura el proceso de aprendizaje ya que se nos provoca la sensación de que transformar una conducta habitual o una creencia arraigada, pone en peligro nuestra propia identidad. Es por esto que a menudo preferimos equivocarnos reiteradamente, antes que abandonar algún supuesto esencial. Aunque el resultado sea insatisfactorio, por lo menos sabemos quiénes somos.

Mónica Cavallé<sup>64</sup> sostiene que: “Aunque nos parezca increíble, no cambiamos, entre otras cosas, porque en el fondo sentimos que en cada cambio profundo pelagra nuestra identidad. Incluso cuando decimos sufrir y afirmamos que deseamos superar ese dolor por encima de todo, en la práctica –como es muy palpable en el ejercicio de la psicoterapia– nos aferramos a él y tememos dejarlo marchar”.

Nuestros modelos mentales constituyen la base de nuestra estructura interpretativa y, por lo tanto, producir cualquier modificación a ese nivel supone una ardua tarea, pero si nos identificamos con los mismos, la labor se torna imposible.

La condición necesaria para iniciar un cambio personal, la puerta de entrada a cualquier proceso de aprendizaje es des-identificarnos con nuestros modelos mentales. Adquirir la conciencia de que “poseemos” creencias muy arraigadas, pero no “somos” nuestras creencias (ver en Capítulo 3: “Distanciamiento emocional”). Sólo al establecer esta distinción comenzamos a visualizarlos

como seres abiertos al diseño y la transformación. En tal sentido, Fredy Kofman<sup>65</sup> sostiene que: “El primer paso para modificar los supuestos que restringen nuestras posibilidades es verlos como supuestos que sustentamos, en vez de como verdades que nos sustentan”.

## Coaching y aprendizaje transformacional

“No podemos enseñarle nada a la gente; sólo podemos ayudarlos a que descubran lo que hay en su interior”.

**Galileo Galilei**

En nuestra vida personal o en nuestra actividad laboral muchas veces nos encontramos con obstáculos invisibles, impedimentos que nos imposibilitan avanzar, situaciones que se nos tornan conflictivas y no entendemos el porqué. Actividades que a otros les resultan relativamente sencillas se nos presentan como imposibles de realizar, acciones que no muestran mayor complejidad se transforman en inalcanzables. Es como si estuviéramos subiendo por una escalera y de pronto nos topáramos con algo que nos entorpece el ascenso. No logramos ver qué es, pero sabemos que nos obstruye el camino. Hacemos esfuerzos para evadirlo, pero todo es en vano. Queremos hacer algo diferente, pero no sabemos qué. Es como un “techo de cristal”, algo que nos resulta imposible de ver pero que cada vez que queremos seguir avanzando chocamos nuestra cabeza contra ello.

Esto no es algo que eventualmente le acontezca a alguna persona, sino que nos sucede a todos y reiteradas veces a lo largo de nuestra vida. A este fenómeno, que expresa los límites que tenemos los seres humanos en nuestra capacidad de acción y aprendizaje, Echeverría<sup>66</sup> lo denomina “el principio del carácter no lineal del comportamiento humano”. Sostiene que: “los seres humanos no pueden incrementar lineal e indefinidamente su capacidad de acción. No pueden aprender linealmente cualquier cosa que se propongan. Tanto en su capacidad de acción, como en su capacidad específica de aprendizaje, encuentran límites, se enfrentan con obstáculos que les impiden alcanzar determinados resultados. La capacidad de acción y de aprendizaje no es continua ni homogénea”.

Vale aclarar que no nos estamos refiriendo a las circunstancias donde el límite de nuestra capacidad de acción o aprendizaje está determinado por características biológicas o de cualidades innatas en las personas. Está claro para la mayoría de nosotros que, por más que nos capacitemos y entrenemos el resto de nuestras vidas, jamás llegaremos a componer música como Mozart, a pintar como Miguel Ángel o a jugar al fútbol como Maradona. Nos referimos a acciones que están al alcance de nuestras posibilidades y que por distintos motivos no logramos realizar con efectividad.

En estos momentos, la alternativa para avanzar en nuestro camino de

desarrollo puede implicar pedir ayuda. La figura que emerge en estos casos como la más idónea e indicada para asistir estos procesos de aprendizaje y cambio, es la del coach.

El coach es una persona entrenada para detectar estas áreas de dificultad, estas “barreras invisibles” que traban nuestro crecimiento o dificultan nuestro desempeño. Su rol es acompañar y facilitar el desarrollo de las potencialidades de las personas, ayudando a superar las trabas y resistencias que limitan su accionar y dificultan la concreción de sus objetivos. Podemos definir al coach como un facilitador del desarrollo personal.

El coaching es un proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas. Se trata de una disciplina emergente que trabaja en la facilitación de los procesos de desarrollo de las personas: en la evolución profesional, en los tránsitos de la carrera laboral, en el logro de objetivos, en la disolución de obstáculos para el crecimiento personal y en la búsqueda del mejoramiento de los niveles de rendimiento. En ámbitos organizacionales el coaching se afianza como una poderosa herramienta que potencia el liderazgo, facilita el desempeño y acompaña procesos de capacitación y entrenamiento a los efectos de garantizar la efectiva adquisición de las competencias.

El coaching puede ser ejercido desde distintas concepciones y desde diversos marcos conceptuales. Por ejemplo, la tendencia de mayor vigencia en EE.UU. asemeja el coaching al entrenamiento personal<sup>67</sup>. Más allá de los pros y los contra de cada uno de los distintos enfoques, vale aclarar que el modelo que es convergente con la concepción desarrollada en este libro y que a continuación vamos a exponer, es el que orienta su intervención en posibilitar el Aprendizaje transformacional. A nuestro entender es el más efectivo y el que posee el mayor alcance de aplicación. Este enfoque del coaching reconoce su basamento teórico primigenio en la “Ontología del Lenguaje”.

El coaching está focalizado en “ayudar a aprender”, que es un proceso diferente al enseñar. El coach no es alguien que le diga al consultante qué es lo que tiene que hacer. Su tarea no es juzgar, ni dar consejos. El coach no indica soluciones, no señala el camino “correcto”, ni impone su particular modo de pensar, sino que interviene para que el consultante pueda analizar y rever las interpretaciones que tiene sobre la situación que declara como problemática.

El rol del coach es hacer preguntas que estimulen a reflexionar, a recapacitar críticamente acerca de los supuestos indudables, a poner en cuestión las creencias, a conmover las certezas y a tornar discutible lo que se considera incuestionable. El trabajo del coach se sustenta más en los signos de

interrogación que en los de admiración. Su misión es hacer que cada persona alcance sus propias comprensiones, viva con más conciencia y autenticidad, y se transforme en maestro de sí mismo.

En este sentido el coaching posee una gran semejanza con el concepto de la Mayéutica acuñado por Sócrates, quien afirmaba que “no existe el enseñar, sólo existe el aprender” y, por lo tanto, ayudaba a sus discípulos a través de sus preguntas a que encontrasen sus propias respuestas y soluciones a los problemas planteados (ver en Capítulo 5: “El rol de la indagación”).

El coaching se sustenta en el principio de la autonomía de la persona y está dirigido a que el consultante asuma plena responsabilidad por sus acciones y por los resultados obtenidos. El coach acompaña y facilita el proceso de aprendizaje que posibilite al individuo realizar las acciones necesarias para conseguir los objetivos con está comprometido a alcanzar y que no está logrando.

El coach puede mostrar posibilidades que no están siendo consideradas, sugerir interpretaciones o plantear rumbos de acción, pero nunca indica lo que “debe” hacerse sino que deja el poder de elección y acción en manos de la persona. Al decir de Virginia Satir: “Nadie puede convencer a otro de que cambie. Cada uno de nosotros custodia una puerta del cambio que sólo puede abrirse desde adentro. No podemos abrir la puerta de otro, ni con argumentos ni con apelaciones emocionales”.

Desde la óptica del Aprendizaje transformacional, no hay problemas a resolver “allí fuera”, independientes de cómo pensamos y sentimos. La forma en que vemos el problema es parte del problema. Es por esto que la interpretación que sustentamos sobre una situación y la emocionalidad que la misma nos genera, son los aspectos centrales que debemos abordar para poder accionar con efectividad. Tan es así, que hay circunstancias en las que no se trata de “resolver” el problema, sino de “disolver” el problema. Son los casos en los que al transformar nuestra perspectiva de observación, al modificar nuestra interpretación de los hechos, la situación ya no se nos presenta como problemática. Muchas veces este cambio nos permite “ver” posibilidades u oportunidades que hasta el momento nos resultaban inexistentes.

Las conversaciones de coaching están orientadas a lograr un desplazamiento en las observaciones y explicaciones que poseemos sobre nosotros mismos y sobre los demás, sobre el entorno y las circunstancias, sobre lo que juzgamos como posible o imposible, sobre lo que valoramos como amenaza u oportunidad.

El coach conduce a que el consultante pueda separar el fenómeno de su interpretación, es decir, la experiencia de su explicación. Las experiencias remiten a las cosas que nos pasan en la vida y sobre ellas elaboramos

interpretaciones y nos contamos historias. Estas narrativas otorgan sentido a lo que acontece y es este significado asignado el que nos abre o cierra posibilidades. El problema no es que las historias que nos contamos sean verdaderas o falsas, lo significativo es que la carga interpretativa que introducimos en ellas nos posibilita o restringe nuestro accionar.

El proceso del coaching procura que el consultante pueda discriminar entre los hechos comprobables y la opinión que tiene formada acerca de los mismos. Que pueda revisar los fundamentos y la validez de los juicios elaborados y que reconozca cuáles son las creencias, valores y supuestos implícitos que dan origen a su estructura interpretativa.

Acceder a una observación diferente o realizar un reencuadre de las propias interpretaciones, posibilita observar los acontecimientos desde otra perspectiva. Esta apertura de nuevos horizontes de sentido es la que permite ampliar la capacidad de acción y alcanzar un cambio significativo en los resultados. Al decir de William James: "La mayor revolución de nuestra generación ha sido el descubrimiento de que los seres humanos, al cambiar la actitud interior de su mente, pueden cambiar el aspecto exterior de su vida".

En el coaching también se trabaja con la emocionalidad como predisposición para la acción. El coach acompaña a transitar la tensión emocional, a superar la ansiedad e incertidumbre del cambio y a generar el estado anímico necesario para afrontar el nuevo desafío y realizar el proceso de aprendizaje. Apuntala la confianza de las personas en sus propias capacidades y reafirma el sentido de seguridad en sí mismo para realizar las acciones que conduzcan a los resultados requeridos.

## Hacerse cargo

"La responsabilidad consiste en mantener la capacidad de respuesta".

**Gustav Mahler**

Hemos establecido el vínculo que existe entre nuestra forma de analizar e interpretar lo que nos acontece y nuestra capacidad de acción e intervención sobre estos acontecimientos. Dijimos también que estas interpretaciones adquieren formas de narrativas en las que generamos una explicación acerca de nuestra experiencia y donde generalmente se confunde el fenómeno con su interpretación. Hay un aspecto especialmente significativo en estas narrativas, que tiene que ver con el modo en que nos visualizamos a nosotros mismos en el contexto de nuestra experiencia. Su importancia proviene del hecho de que

el posicionamiento que asumimos en las historias que nos contamos, condiciona la capacidad de respuesta frente a los acontecimientos relatados.

Por ejemplo, podemos decir “no me gusta el trabajo que realizo, pero mi jefe es un desgraciado y no quiere darme el pase de sección”, “me gustaría seguir estudiando, pero me resulta imposible porque las maestrías son muy caras”, “mi mujer me hace la vida imposible, se la pasa protestando todo el día”. El común denominador de estos relatos es que exponen el problema como algo que sucede fuera de nuestro control, ante lo cual nada podemos hacer. Centran la explicación en variables externas sobre las cuales no tenemos incidencia ni responsabilidad. Desde esta perspectiva somos “víctimas” de las circunstancias, simples observadores de las historias que nos acontecen.

Lo que queda oculto, o no podemos ver cuando optamos por contarnos estas historias de víctimas, es que esta forma de analizar lo que nos sucede nos puede tranquilizar, nos puede justificar ante los otros y ante nosotros mismos, pero nos deja en la impotencia, en la inacción y como meros espectadores de nuestra propia vida. Después de relatar estas narrativas podríamos decir: “si nada tengo que ver, nada puedo hacer”. Es aquí cuando reafirmamos nuestro concepto de que la forma de analizar el problema es parte del problema.

Fredy Kofman<sup>68</sup> afirma que las “explicaciones tranquilizantes son aquellas que atribuyen exclusiva causalidad a factores que se encuentran fuera del control de quien explica. Permiten mantener la ilusión de la competencia personal frente a la realidad del fracaso. (...) Pero al no verse como parte del problema, tampoco puede verse como parte de la solución. El precio de su inocencia es su impotencia”.

La otra opción es hacernos cargo de lo que nos pasa, buscar explicaciones que nos abran posibilidades de acción, retomar el protagonismo de nuestras propias historias y asumir la responsabilidad que esto conlleva. Por ejemplo, ante los mismos casos podemos decir: “todavía no he encontrado la forma para que mi jefe autorice mi pase a otra sección para realizar el trabajo que me gusta”, “estoy buscando cómo generar los recursos para poder pagar mi maestría”, “tengo que encontrar el modo de lograr una convivencia más armoniosa con mi mujer”. Estas narrativas no cambian los hechos, simplemente los explican desde otra perspectiva. Ponen el foco en el protagonismo que asumimos en nuestra vida, en lo que hacemos, dejamos de hacer o deberíamos hacer para lograr los resultados con los que estamos comprometidos. Es decir, no puedo cambiar a mi jefe ni a mi mujer, ni incidir en el valor de los estudios de posgrado, pero al observarme como el responsable de los resultados que quiero obtener, abro la posibilidad de retomar mi capacidad de respuesta.

Hacerse cargo significa asumir que estamos al timón de nuestra vida, que no podemos controlar lo que sucede en nuestro entorno, ni decidir qué conductas adoptan las demás personas, pero podemos y debemos determinar qué hacemos nosotros con ello. Ese derecho y ese deber para con nosotros mismos, nadie nos lo puede quitar. De esta forma nos hacemos responsables de lo que nos sucede y también de lo que queremos que nos suceda.

Las historias de protagonistas nos sacan del lugar de espectadores y nos reubican en el centro de la escena, en el rol protagónico de nuestra propia vida. A partir de asumirnos como responsables de lo que nos acontece, podemos indagarnos acerca de qué podemos hacer que no estemos haciendo, qué comportamiento podemos cambiar y qué aprendizaje debemos realizar al respecto. Estas explicaciones abren nuevas posibilidades de acción. Hacernos cargo nos otorga poder para responder a cualquier circunstancia de acuerdo a nuestros objetivos y valores.

HACERSE CARGO      ○————→      PODER PERSONAL

Recién ahí lograremos observar la situación con otros ojos. Por ejemplo, podré analizar qué conductas desarrollan mis compañeros de trabajo que logran sus objetivos con mi jefe, o qué cosas hago o dejo de hacer por las que mi jefe obstruye mi pase a otra sección. Podré armar un plan de acción para generar nuevos recursos o gestionar becas que me posibiliten seguir estudiando y podré diseñar alguna conversación con mi mujer para que juntos veamos cómo podemos mejorar nuestra convivencia de pareja. Pueden ser éstas o cualquier otra acción. Lo importante es que como soy parte del problema, puedo ser parte de la solución.

En síntesis, las historias de víctimas tienen la virtud de dejarnos tranquilos, justificarnos, explicar por qué nos pasa lo que nos pasa, pero el precio que pagamos ante esta actitud es la impotencia, la resignación y el resentimiento. Las historias de protagonistas nos señalan como responsables de lo que nos sucede, nos obligan a hacernos cargo, pero por eso mismo nos sitúan en un lugar de poder, nos habilitan para la acción y se constituyen en el inicio de todo proceso de aprendizaje.

## Autobiografía en cinco capítulos

1. Camino por la calle.  
Hay un agujero enorme en la acera.  
Me caigo adentro.



Estoy perdido, sin esperanza.  
No es culpa mía.  
Tardo una eternidad en salir.

2. Camino por la misma calle.  
Hay un agujero enorme en la acera.  
Hago como que no lo veo.  
Vuelvo a caerme dentro.  
No puedo creer que vuelva a estar en el mismo sitio.  
Pero no es culpa mía.  
Aún así, tardo mucho tiempo en salir.

3. Camino por la calle.  
Hay un agujero enorme en la acera.  
Lo veo.  
Aún así caigo dentro. Es una costumbre.  
Mis ojos están bien abiertos.  
Ahora ya sé dónde estoy.  
Es culpa mía.  
Salgo rápidamente.

4. Camino por la misma calle.  
Hay un agujero enorme en la acera.  
Lo rodeo.

5. Camino por una calle distinta.

**Portia Nelson**

## El proceso de aprendizaje

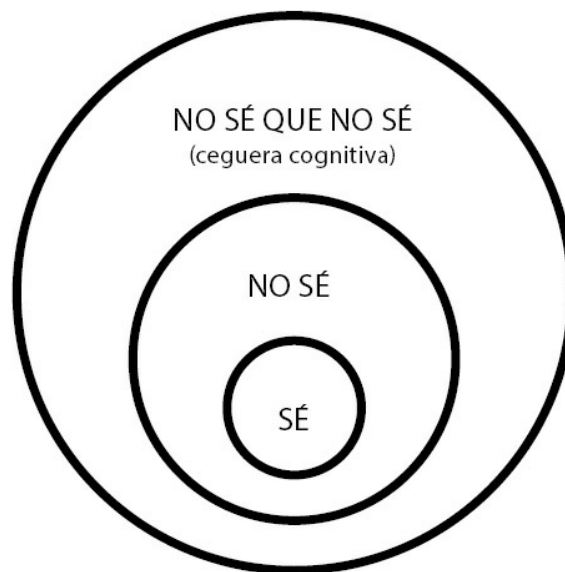
“Los analfabetos del siglo XXI serán los que no sepan aprender, desaprender y reaprender”.

**Alvin Toffler**

Al finalizar un seminario con los integrantes de los niveles de conducción de una empresa, les pedí que cada uno hiciera un comentario acerca de la experiencia que habíamos compartido y que indicara qué le había aportado. La mayoría hizo hincapié en algún concepto que consideró relevante para su tarea

o mencionó algún ejercicio que le produjo una reflexión acerca de sí mismo. Una mujer, gerente de marketing, realizó un comentario que me pareció revelador. Expresó que todo lo que vimos a lo largo de la jornada le había resultado interesante y absolutamente novedoso, pero lo más importante para ella no eran los conocimientos que había obtenido, sino la posibilidad que los mismos le brindaban de ahí en adelante, ya que le permitían acceder a un mundo que para ella era desconocido, que ignoraba que existía. Dijo: "Lo más importante del curso es que me 'abrió la cabeza'. El mayor aprendizaje es que ahora sé que hay un aspecto importante de las relaciones humanas que desconozco y quiero aprender". Esta persona expresaba la paradoja de que para comenzar un proceso de aprendizaje, el primer paso es poder "declararse ignorante".

Todos poseemos áreas de conocimientos, cosas que sabemos. También tenemos conciencia que existen otras áreas de cosas que no sabemos. Isaac Newton afirmaba que "Lo que sabemos es una gota de agua; lo que ignoramos es el océano". Pero existe una infinidad de cosas que ni siquiera sabemos que existen. Es decir, un área en la cual no sabemos que no sabemos.



**Gráfico 4: Áreas de conocimiento e ignorancia**

Sobre esa área de ceguera cognitiva, sobre lo que no sé que no sé, nada puedo hacer. La ignorancia de mi ignorancia me sitúa en la inacción, no puedo ver su existencia, es invisible a mi mirada. Confucio aseveraba: "Saber que se sabe lo que se sabe y que no se sabe lo que no se sabe; he aquí el verdadero

saber”.

A veces un curso, la lectura de un libro, una conferencia o la charla con algún especialista nos produce el efecto del encantamiento. Nos fascina no tanto por lo que aprendemos en ese momento, sino porque nos alumbra un área desconocida, algo que antes no podíamos observar. Esto muchas veces también sucede en sesiones de coaching, cuando la persona vislumbra aspectos no considerados y de pronto “descubre” algo que había estado allí todo el tiempo pero que nunca antes había podido observar. En ese momento se produce lo que la psicología gestáltica denomina el “darse cuenta”. O dicho en términos más cotidianos “le cae la ficha”. Cuando esto sucede podemos ver cómo a la persona le cambia la emocionalidad y lo expresa corporalmente, fundamentalmente en el brillo de su mirada. Es que ahora “lo ve” y eso es maravilloso.

Hay un fragmento de R. D. Laing muy revelador al respecto: “El rango de lo que vemos y hacemos está limitado por lo que no conseguimos apreciar. Y debido a que no nos damos cuenta de que no conseguimos darnos cuenta, hay poco que podamos hacer para cambiar hasta que nos demos cuenta de lo mucho que modela nuestros pensamientos y acciones el hecho de no darnos cuenta”.

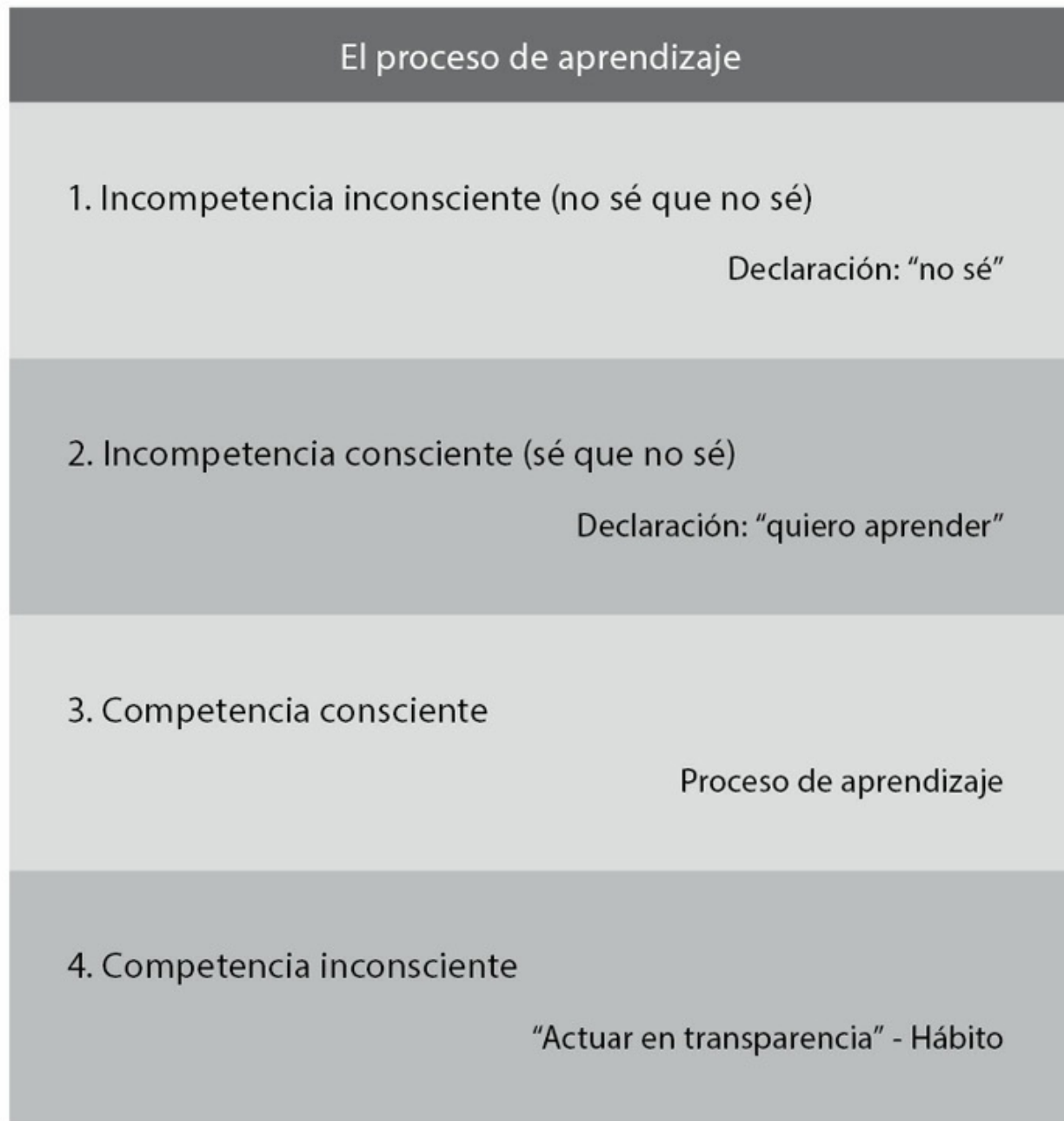
Cierta vez, mientras trabajaba con una persona a la que llamaremos Luis, gerente de Recursos Humanos de una empresa, me solicitó realizar una sesión de coaching sobre un tema personal que le preocupaba. Me contó que hacía unos meses se había mudado a una vivienda que había comprado, logrando de esta forma concretar un sueño muy anhelado por él y su familia. Me contó lo maravillosa que era su casa y lo contentos que estaban él, su esposa y su hija. Su inquietud surgía a partir de que tenía el deseo de disfrutar más de su casa, pero en cambio, su comportamiento era generar en forma recurrente actividades para no estar en su hogar. Comentaba Luis: “Yo no sé qué me pasa, pero cuando estoy en casa me invento alguna excusa para irme por algún tema laboral u organizo algún programa para salir con mi familia. Lo real es que busco irme de mi casa”.

Después de un largo rato de conversar, formulé una pregunta que funcionó como un disparador que le generó una serie de reflexiones y concluyó en que el problema era que él no tenía su propio lugar en su casa. Su esposa poseía su escritorio con sus libros y su computadora, su hija tenía su cuarto con su televisor, pero él cuando estaba en su casa sólo disponía de los lugares compartidos: el dormitorio matrimonial o el living. A partir de este “darse cuenta”, rápidamente cambió su emocionalidad y empezó a hacer planes. Comentó que siempre había querido tener un pequeño taller donde restaurar objetos de metal y poder preparar su equipo de pesca. Cuando lo volví a encontrar, después de un par de semanas, muy entusiasmado me comentó

que ya se había puesto en acción, que había conversado con su esposa y juntos habían diseñado la construcción que iban a realizar.

En este caso Luis sólo precisó “darse cuenta” para ponerse en marcha y realizar el cambio que quería. Sólo requirió poder “ver” algo que antes no lograba observar. Le bastó con salir de su ceguera cognitiva para ampliar su capacidad de acción y lograr los resultados que antes no conseguía obtener.

Hay muchas otras situaciones en las que esto sólo no basta. Para poder pasar a la acción se requiere incorporar una nueva competencia. En estos casos, “darse cuenta”, descubrir cuál es el “no sé”, constituye el primer paso que nos habilita a comenzar el proceso de aprendizaje. Es decir, nos posibilita reconocer nuestra ignorancia en un dominio particular, declarar “no sé” y de este modo pasar de la incompetencia inconsciente a la incompetencia consciente. Recién cuando sé que no sé, tengo la opción de declarar “quiero aprender”, que constituye el inicio de cualquier camino de aprendizaje.



**Gráfico 5: El proceso de aprendizaje**

En otros casos, la traba para iniciar el aprendizaje no surge por la falta de conciencia acerca de la propia incompetencia, sino por la dificultad personal de aceptar que "no sé", por la resistencia a declarar la ignorancia acerca de algún aspecto específico. Esta incompetencia para reconocer la propia incompetencia (valga la paradoja) es un factor de ineffectividad y uno de los principales generadores de tensión emocional en los niveles gerenciales de las empresas.

Se parte de la creencia generalizada de que saber es más importante que

aprender y, por lo tanto, cuando surgen nuevas problemáticas que requieren nuevos saberes, los que están al mando, en vez de aceptar su ignorancia, pedir ayuda o abrirse al conocimiento de sus colaboradores, centran sus esfuerzos en ocultar o disimular sus dificultades, obturando de esta manera la oportunidad del aprendizaje individual y colectivo.

Una investigación realizada por la consultora Recursos Humanos y Organización<sup>69</sup> llega a las siguientes conclusiones: “Por lo general observamos que aquellos que ocupan cargos de conducción no reconocen su necesidad de aprendizaje. En algunos casos por cuestiones de personalidad y en otros – donde la cultura organizacional es muy fuerte– porque el ‘no reconocimiento’ de la necesidad de aprendizaje se manifiesta como una pauta cultural que indica que jefe es el que sabe y que decir ‘no sé’ es signo de debilidad. (...) La capacidad de aprendizaje de los managers necesita previamente el reconocimiento de que hay ciertas cosas que no son sabidas y, según los colaboradores que han evaluado a sus jefes, este reconocimiento está ausente en la conducción de nuestras empresas. Una cuota de humildad, poco presente en la cultura argentina, es necesaria para poder decir ‘no sé’ y desarrollar todas las acciones posteriores que permitan crecer al sujeto y a la organización”.

Desde esta perspectiva la declaración de ignorancia no sólo no es un disvalor sino que constituye el mojón de inicio del camino de aprendizaje. Sólo si declaramos “no sé” podremos declarar “quiero aprender”.

Cuando nos constituimos en aprendices pasamos a la etapa de la competencia consciente. Para interpretar por qué la denominamos competencia consciente, tal vez baste recordar el comienzo de algún aprendizaje que realizamos en algún momento de nuestra vida. Por ejemplo, cuando aprendimos a manejar un automóvil.

Si nos retrotraemos mentalmente a ese momento, podremos revivir lo dificultoso que nos resultaba calcular la velocidad con que teníamos que levantar el pie izquierdo del embriague para que no se nos parara el auto y cómo nos costaba medir la fuerza con la que debíamos pisar el freno para que el coche no se detuviera bruscamente. Teníamos que estar concentrados en realizar los cambios de acuerdo a la velocidad del vehículo y hacerlo con delicadeza para que no crujiera la caja. También debíamos maniobrar el volante, observar el espejo retrovisor, estar atentos al tránsito, a los transeúntes y a las señales del semáforo. Todos recordamos el esfuerzo de concentración que implicaba realizar estas acciones en forma sincronizada, con pericia y en el momento oportuno.

La energía que nos demandaba y la tensión que nos producía ese nivel de atención focalizada, hacía que en esos momentos ni se nos ocurriera que

podíamos realizar cualquier otra actividad mientras conducíamos, como escuchar radio o conversar con el acompañante.

Justamente por esto denominamos a esta etapa competencia consciente, ya que ejercerla en este estadio del aprendizaje nos implica un alto nivel de conciencia, concentración y atención hacia la tarea desempeñada. Ya poseemos la habilidad, pero aún no sabemos efectuarla con destreza. Podemos realizar la acción, pero para hacerla debemos pensar y tener en cuenta lo aprendido.

Sólo cuando a través del tiempo y de la ejercitación recurrente logramos incorporarla como una práctica cotidiana, podremos desarrollarla con la máxima efectividad y sin prestarle mayor atención. Es así que lograremos ir conduciendo mientras escuchamos el informativo en la radio, conversamos con nuestro acompañante y disfrutamos del paisaje. Y podremos realizar todas estas acciones en forma simultánea, porque quien está al mando del volante ya no es nuestra parte consciente, sino nuestra mente inconsciente, que evidentemente lo realiza con mayor pericia.

Nuestra mente consciente fijó el objetivo, pensó en el recorrido más conveniente y luego le transfirió el mando a nuestro inconsciente, liberando su atención para otros menesteres más interesantes. Si bien estamos atentos al camino y a cualquier maniobra que debemos realizar, accionamos en forma automática y sumamente efectiva. La competencia está instalada en nuestro cuerpo y, por lo tanto, ya no es necesario reflexionar ante cada movimiento. Cuando esto sucede, habremos llegado al máximo nivel de nuestra competencia, es decir, a la competencia inconsciente.

Si analizamos con detenimiento el proceso descrito, veremos que desafía nuestro sentido común, ya que existe una creencia generalizada de que es la atención consciente la que posibilita ejecutar una acción en forma efectiva, y nosotros estamos sosteniendo justamente lo contrario. Decimos que necesitamos toda nuestra conciencia, nuestra racionalidad cognitiva durante el proceso de aprendizaje, pero que la prueba de que éste se ha producido es que lo hemos incorporado, hemos introducido el saber hacer en nuestro cuerpo y ahora lo podemos realizar en forma automática. Estamos en condiciones de efectuar nuestras tareas con eficacia y sin que esto suponga un esfuerzo adicional.

Pensemos en todas las actividades que realizamos a diario con suma efectividad y con escaso nivel de atención. Nos levantamos, nos lavamos la cara, nos cepillamos los dientes, nos bañamos, tomamos el desayuno y una infinidad de cosas que nos demandarían gran cantidad de energía y restringirían nuestra capacidad de acción si todos los díasuviésemos que prestarles nuestra atención y concentración.

## El proceso de reaprendizaje

"Somos lo que hacemos día a día.  
De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito".

**Aristóteles**

Esta mirada sobre lo consciente y lo inconsciente nos alumbra otras áreas de análisis a tener en cuenta en todo proceso de cambio y aprendizaje. Así como afirmamos que nuestro mayor nivel de efectividad lo logramos cuando llegamos al estadio de la competencia inconsciente, también indicamos que esto puede constituir un arma de doble filo.

Cuando alcanzamos ese nivel de aprendizaje y lo implementamos en forma automática, decimos que hemos adquirido un hábito. Pero un hábito no es sólo cómo nos cepillamos los dientes o cuál es nuestra rutina para prepararnos el desayuno, existen hábitos que son mucho más trascendentes en nuestra vida, tanto en el ámbito personal como laboral. Un hábito es el tipo de comunicación que establecemos con nuestros hijos, es la forma en que escuchamos a nuestra pareja, es la manera en que construimos la relación con nuestros amigos. O en el ámbito laboral es el modo en que nos relacionamos con nuestro equipo de trabajo, cómo encaramos las dificultades o cómo solucionamos los eventuales conflictos.

Cuando actuamos en forma habitual, todas estas acciones las realizamos sin prestarles mayor atención. Tenemos un estilo que hemos internalizado (competencia inconsciente) y esto nos indica lo que tenemos que hacer ante cada circunstancia. Estos hábitos ejercen una gran influencia en nuestro accionar ya que son comportamientos que realizamos en forma inconsciente.

Podemos decir que poseemos nuestros hábitos, pero también nuestros hábitos nos poseen a nosotros. Gran parte de los comportamientos y conductas que desplegamos a diario están basados en hábitos profundamente arraigados que se constituyen como parte de nuestra particular forma de ser (o estar siendo) y, por lo tanto, no los revisamos ni los analizamos, simplemente los actuamos.

Stephen Covey<sup>70</sup> afirma que: "Los hábitos son factores poderosos en nuestras vidas. Dado que se trata de pautas consistentes, a menudo inconscientes, que de modo constante y cotidiano expresan nuestro carácter y generan nuestra efectividad... o ineffectividad".

Cuando operamos desde este nivel de efectividad e inconsciencia decimos que actuamos en transparencia, ya que nuestro accionar resulta invisible a nuestra observación. El problema puede surgir cuando cambian las condiciones y reiteramos nuestros comportamientos automáticos. Al respecto plantea

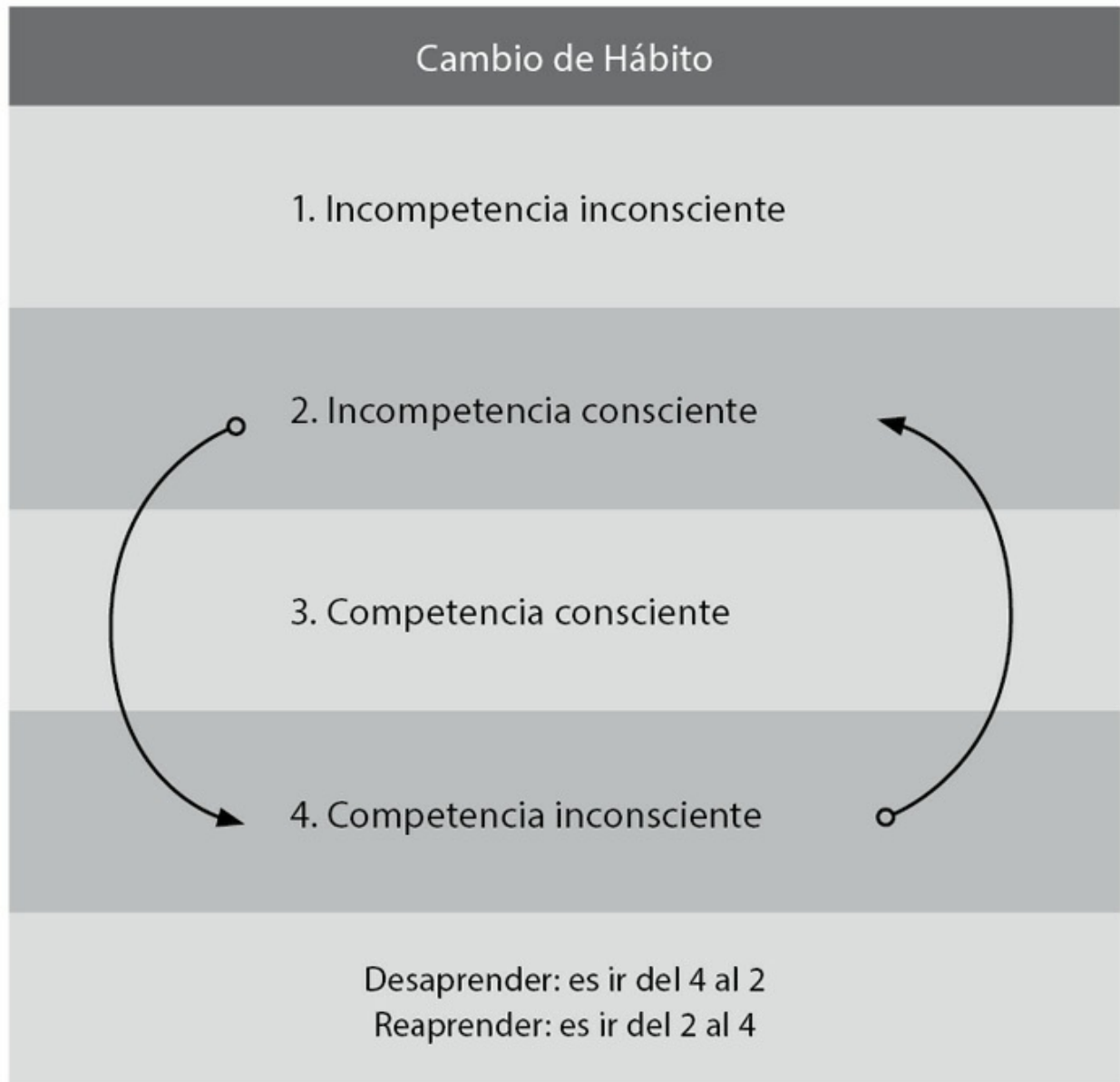


Claude Levy-Leboyer<sup>71</sup>: "Esta rutinización constituye efectivamente una economía de recursos psicológicos, pero resulta peligrosa si un cambio importante de la situación obliga a romper la rutina adquirida".

Es por esto que planteamos que nuestros hábitos pueden constituir un arma de doble filo. Dado su nivel de inconsciencia, cuando se transforman en un accionar inefectivo generalmente no nos damos cuenta o negamos que algo que siempre hemos realizado de una determinada manera, hoy sea el motivo de nuestras dificultades (ceguera cognitiva).

Chris Argyris<sup>72</sup> sostiene que: "Si la incompetencia se debe a acciones competentes, entonces tenemos una pista de por qué los seres humanos a menudo no son conscientes de que actúan de forma contraproducente. Es precisamente la conducta competente la causa de la incompetencia. Cuando somos competentes en algo, actuamos de forma automática y espontánea. Nuestras acciones se dan por sentadas y no prestamos demasiada atención a nuestras acciones, porque las producimos en fracciones de segundos. Así pues, el precio de actuar competentemente es la inconsciencia".

En estos casos las preguntas que surgen son: ¿cómo cambiar un comportamiento habitual cuando se transforma en disfuncional?, ¿cómo desarmar esa competencia arraigada en nuestro inconsciente y legitimada por su accionar efectivo en innumerables oportunidades?, ¿cómo emerger de los profundos surcos de nuestros hábitos inconscientes? Modificar estos hábitos no es una tarea sencilla. Implica realizar dos movimientos de aprendizaje simultáneos: desaprender y reaprender.



**Gráfico 6: El proceso de reaprendizaje**

Desaprender implica que al tomar conciencia de que un determinado hábito nos es disfuncional, tenemos la posibilidad de decidir cambiarlo o transformarlo. Para esto debemos declarar el inicio del proceso de reaprendizaje. Desaprender un comportamiento que realizamos cotidianamente implica una ruptura de nuestro accionar habitual, supone volver a situarnos en la incompetencia consciente, declararnos aprendices y emprender el reaprendizaje que nos posibilite producir un cambio de conducta, a los efectos de recuperar nuestro accionar efectivo.

En cierta ocasión, al finalizar el dictado de un curso de Negociación, un

ejecutivo de una importante empresa al que llamaremos Julio, planteó que a partir de los elementos conceptuales y de las prácticas que habíamos realizado a lo largo del curso, había podido autodiagnosticarse un área de incompetencia que todavía no sabía cómo resolver. Comentó que gran parte de su trayectoria laboral la había realizado en una cadena de hipermercados, donde su tarea consistía en la negociación con los proveedores. Allí había aprendido y desarrollado un estilo de negociación duro, altamente competitivo y de confrontación. Había incorporado fácilmente este estilo y lo desarrollaba con excelencia.

La empresa en la que trabajaba desde hacía un año quería incorporar ese estilo para negociar con los proveedores y por eso lo habían contratado a él en un puesto de responsabilidad. Según su relato había conseguido resultados exitosos en las metas establecidas, pero también había tenido un importante nivel de conflicto con sus colegas. Hasta ese momento él atribuía esas situaciones problemáticas a posibles celos y disputas a nivel del grupo gerencial. De lo que se dio cuenta en el curso, fundamentalmente a través de los ejercicios realizados con otros participantes, era que gran parte de los conflictos se debían a que trasladaba su estilo altamente confrontativo, a la interacción con sus compañeros de trabajo.

Lo que estaba planteando Julio era que su competencia inconsciente, su hábito de negociación, le estaba causando un alto nivel de ineffectividad en un dominio particular, que era la relación con sus colegas. Parafraseando a Argyris, estaba siendo competentemente incompetente.

Su ceguera cognitiva le había impedido ver lo que él generaba en sus compañeros de trabajo con su estilo de negociación confrontativo. Lo importante en esta situación era que Julio al “darse cuenta”, se declaraba aprendiz en este aspecto específico.

Lo que le propuse a Julio fue que a partir de ese momento y por un lapso determinado, estuviese atento cada vez que se planteaba alguna situación de negociación con un compañero de trabajo. Que cuando esto ocurriese pensara cómo lo resolvería de acuerdo al hábito que tenía adquirido y una vez que hubiese tomado conciencia de esto, que analizara cuáles eran las otras posibles alternativas de acuerdo a las herramientas y al marco conceptual que habíamos desarrollado en el curso. Es decir, que no actuara en transparencia, que no accionara en forma automática hasta que no evaluara que efectivamente había realizado su reaprendizaje e incorporado una nueva competencia para negociar en el seno de la organización.

## Actitudes de aprendizaje

“Día a día lo que eliges, lo que piensas,  
y lo que haces es en quien te conviertes”.

**Heráclito**

Sostuvimos anteriormente que la competencia de “aprender a aprender” es la madre de todas las competencias, ya que nos posibilita transitar el camino del aprendizaje permanente que nos plantea el mundo actual. Como toda competencia se podrá adquirir, desarrollar y ejercer con mayor o menor eficacia y la misma estará condicionada por aspectos cognitivos, herramientas y muy especialmente actitudinales. Queremos señalar algunas actitudes centrales a tener en cuenta al momento de encarar un proceso de aprendizaje.

Deberemos contar con una actitud de humildad para aceptar nuestra ceguera cognitiva o nuestra ignorancia sobre algún aspecto específico. Esto nos posibilitará declarar “no sé”, sin por esto sentir un menoscabo en nuestro ego o en nuestra imagen pública.

La actitud de curiosidad es central para abrirse a nuevos mundos. El aprendizaje nos conduce a paisajes desconocidos. Tenemos que preparar nuestros ojos y nuestros sentidos para poder penetrar en los mismos y apropiarnos de ellos.

Deberemos tener coraje para afrontar el desafío que implica transitar un proceso de transformación. Estar dispuestos a caer y levantarnos para seguir andando, no amilanarnos cuando tropezamos con distintos tipos de obstáculos y perder el miedo al ridículo cuando fracasamos en los primeros intentos.

Tendremos que tener perseverancia. Sabemos que el precio del aprendizaje es el error y por lo tanto tenemos que estar dispuestos y preparados a aprender de nuestros propios errores. Recordemos el dicho oriental: “los errores son cursos de aprendizaje rápido”. Si no nos damos este espacio, este permiso interior para equivocarnos y seguir insistiendo hasta lograrlo, es probable que nos sumemos en la parálisis y terminemos por abandonar el proceso. Si le damos excesiva importancia a la mirada ajena, a la crítica rápida y mordaz, tampoco nos brindamos la libertad para realizar la experiencia necesaria.

Para finalizar este capítulo quiero compartir un texto breve de Eduardo Galeano que sintetiza, con la maestría del poeta, lo que constituye la aventura del aprendizaje y cuál puede ser el rol del coach como acompañante de la misma:

“Diego no conocía la mar. El padre, Santiago Kovadloff, lo llevó a descubrirla. Viajaron al sur.

Ella, la mar, estaba más allá de los altos médanos, esperando.  
Cuando el niño y su padre alcanzaron por fin aquellas cumbres de arena, después de mucho caminar, la mar estalló ante sus ojos. Y fue tanta la inmensidad de la mar y tanto su fulgor, que el niño quedó mudo de hermosura.  
Y cuando por fin consiguió hablar, temblando, tartamudeando, pidió a su padre:  
– ¡Ayúdame a mirar!”.

## Capítulo 5

# Competencias conversacionales

“La conversación es el proceso básico y esencial que desde siempre ha cohesionado a los seres humanos”.

**Peter Senge**

“Un famoso guerrero que volvía de batallar portando con orgullo su invicta espada en la cintura, encontró junto al camino un grupo de gente escuchando a un maestro espiritual. Se ubicó entre las personas más alejadas y, por un rato, estuvo escuchando al maestro hasta que, irritado por lo que le parecía pura charlatanería, interrumpió la enseñanza bruscamente:

–¡Lo único que tú haces es hablar! Las palabras no sirven para nada. A las palabras se las lleva el viento.

El maestro lo miró un instante y con gran serenidad le contestó:

–Sólo un necio como tú, cuya cabeza está acobardada y medio vacía por los golpes recibidos, puede decir una estupidez de ese tamaño.

El guerrero saltó como un resorte y en cuatro grandes pasos estaba frente al maestro con su espada lista para partirlo en dos:

–¿Qué es lo que te has atrevido a decirme?

–Oh, no te había reconocido –dijo el maestro–, pero veo en tu agilidad, destreza y valentía a uno de los más hábiles guerreros que haya pisado nuestra tierra y te presento mis respetos. El soldado bajó su espada, sonrió satisfecho y volvió a ocupar su lugar entre la gente.

–Espero –le dijo el maestro mirándolo con una sonrisa– que en el futuro tengas más respeto por las palabras, ya que con ellas te hice venir hasta mí y te llevé al infierno de la furia, para luego calmarte y volverte a tu lugar.

A partir de ese día, el soldado se unió al grupo que seguía al maestro y fue su discípulo por muchos años”.

Este antiguo relato oriental que nos habla del poder de las palabras, nos sitúa en el fundamento del tema que queremos abordar en este capítulo. Esto es el carácter generativo del lenguaje y el rol de centralidad que ejercen las conversaciones en todos los ámbitos de nuestra vida.

Generalmente se desconoce la importancia que tiene el hablar en nuestro desempeño laboral y, como el soldado de nuestro relato, decimos frases como: “el problema es que la gente habla mucho y trabaja poco”, “si hablamos menos, vamos a trabajar más”, “hay que dejar de conversar y ponerse a trabajar”. Estas expresiones reflejan las creencias profundamente arraigadas de una sociedad cuya base productiva estuvo signada por el trabajo manual y la generación de bienes tangibles. Si bien esa sociedad tal cual la conocimos durante varios siglos ha dejado de existir, todavía perviven los paradigmas que rigieron su dinámica social.

En el mundo actual tendremos que generar nuevas teorías y concepciones que den cuenta de los diferentes desafíos que enfrentan las personas en los diversos ámbitos de su desempeño. En este sentido, la resignificación y revalorización de la comunicación y su vínculo con el accionar humano, es una de las claves que nos permite encarar cuestiones que van desde el desarrollo personal hasta la productividad del trabajo del conocimiento.

## La comunicación en acción

“Las palabras no afirman algo que podría existir fuera de ellas, al ser pronunciadas establecen una manera de existir”.

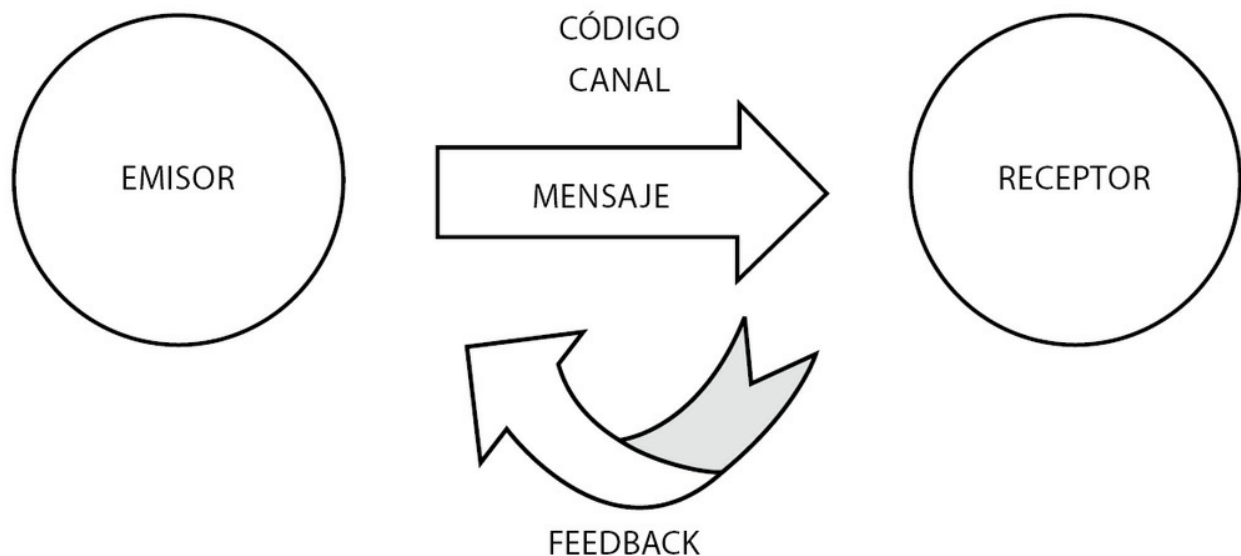
**Martín Buber**

Hace unos cuantos años tuve la oportunidad de capacitarme con Rafael Echeverría. En esa ocasión, un breve ejercicio que realizó cambió para siempre mi comprensión acerca del lenguaje y la comunicación humana. Les pidió a los asistentes que mencionaran la acción más importante que realizaban en sus trabajos, la tarea por la cual se ganaban su sueldo. Rápidamente fue escribiendo un largo listado de acciones, tales como: organizar, evaluar, comprar, controlar, asesorar, coordinar, capacitar, liderar, dirigir, gestionar, resolver, entrevistar, vender y cobrar. Al analizarlas, surgió con claridad que todas ellas poseen un importante componente conversacional, es decir, que trabajamos y desempeñamos nuestras tareas hablando y conversando con otros. No es que además de trabajar conversamos, sino que trabajamos y accionamos a través de nuestras conversaciones. Y que al conversar estamos generando una realidad diferente, creando un mundo de posibilidades y de sentidos que antes de esa conversación era inexistente.

Y esto, que una vez que se analiza puede parecer obvio, ha pasado desapercibido hasta hace no mucho tiempo a todas las disciplinas que estudian la comunicación, el management y la gestión empresarial. Como

licenciado en comunicación, durante años había estudiado y trabajado sobre los fenómenos y los procesos de la comunicación desde distintos marcos teóricos, pero nunca había observado a la comunicación humana como el factor a través del cual accionamos, transformamos la realidad y generamos nuevos mundos. Y esto se debe a que el paradigma desde el que invariablemente se abordó el estudio y análisis de la comunicación, fue el de la transmisión de la información.

En 1948 Claude Shannon, un ingeniero en telecomunicaciones, publicó un trabajo bajo el título “Una Teoría Matemática de la Comunicación”, dando origen a este marco conceptual conocido como modelo lineal de la comunicación. Esto es: un emisor envía un mensaje a un receptor a través de un canal (aire, papel, ondas hertzianas). Esto ocurre en una determinada situación o contexto y el mensaje está inscripto en un determinado código (idioma castellano, código Morse, etc.).



**Gráfico 1: Esquema lineal de la comunicación**

La claridad y simplicidad del esquema le valieron la popularidad de la que aún goza. Ocurre que Shannon, en los Laboratorios Bell, estudió los problemas de la transmisión a distancia en los circuitos electrónicos y fue el encargado de analizar los problemas de rendimiento de las líneas telegráficas. Esto hizo que se interesara más por el tiempo de ocupación de una línea o el número total de signos Morse transportados en la misma, que por el contenido o significado de las palabras intercambiadas. De ahí que planteó que el mensaje podía ser traducido por una magnitud que denominó “información”.

Esta teoría de la comunicación, con algunas variaciones que se le fueron



introduciendo, fue tomada como válida por el conjunto de las ciencias sociales durante varias décadas. No obstante, cuando reparamos en que la comunicación humana, más allá de códigos y canales, está realizada por personas que perciben, interpretan y asignan sentidos a los "mensajes", empezamos a ver que el esquema no responde con tanta exactitud al fenómeno que pretende describir.

En paralelo y en coincidencia con esta concepción de la comunicación como transmisión de la información, convivió la visión que consideraba al lenguaje como un instrumento para describir el estado de las cosas, es decir, el lenguaje como el portador de la información.

Esta concepción supone que la realidad ya está ahí antes que el lenguaje y lo que éste hace es simplemente describirla, "hablar de ella". Por lo tanto, le atribuye al lenguaje un rol pasivo o descriptivo, como el encargado de dar cuenta de lo existente. Esta caracterización del lenguaje se complementa perfectamente con la teoría de la transmisión de la información y dentro del esquema de Shannon el lenguaje pasó a ocupar la categoría del código que se utiliza para componer los mensajes.

Hace un tiempo comienza a analizarse que hemos estado atrapados en esta estrecha y restrictiva comprensión del lenguaje y la comunicación, que nos dificulta entender su naturaleza efectiva y que nos imposibilita comprender la importancia y gravitación que ambos tienen para los seres humanos. Se empieza a entender que el lenguaje es algo más que las palabras que se dicen, es bastante más profundo e impactante que un medio que nos permite expresar, transmitir o comunicar lo que percibimos, pensamos o sentimos.

Además de su aspecto descriptivo, el lenguaje posee un profundo carácter generativo a partir del cual accionamos, coordinamos nuestras conductas y generamos nuevas realidades. A través de la palabra hacemos que ciertas cosas pasen y, por lo tanto, el lenguaje constituye una forma de intervenir en la construcción de nuestro mundo. Y es este carácter el que nos induce a considerar a la comunicación como acción y no como una mera transmisión de información.

Cuando afirmamos que accionamos a través del poder transformador de la palabra, nos referimos a que cuando hablamos suceden cosas y cuando callamos suceden otras. Cuando hablamos y decimos una cosa, sucede algo determinado y cuando decimos otra, pasa algo distinto. La realidad no siempre precede al lenguaje, éste también antecede a la realidad. Hay cosas que no hubiesen sucedido si no hubiéramos hablado, si no hubiésemos establecido una conversación con otra persona. A través de nuestras conversaciones declaramos nuestro amor, contratamos un viaje, solicitamos un aumento de sueldo, le damos la bienvenida a alguien a nuestra casa o le solicitamos que se retire. Es por medio de nuestras conversaciones que realizamos gran parte de

las acciones en nuestra vida.

La concepción tradicional nos ha dificultado advertir este carácter activo de la comunicación humana. Por ejemplo, no es lo mismo decirle a alguien “asistieron quince personas a la reunión”, donde estamos informando sobre algo sucedido, utilizando el carácter descriptivo del lenguaje; que decir “a partir de mañana te haces cargo de la gerencia de finanzas” o “a partir de mañana vas a ser trasladado a la sección de mantenimiento”. En estos casos, aunque pueda escucharse como una información, estamos realizando una acción a través del poder transformador de la palabra. Si efectivamente quien enuncia estas frases tiene el poder o la autoridad jerárquica para hacerlo, para bien o para mal, la situación de la otra persona habrá cambiado. Con esa acción comunicacional se ha generado una nueva realidad.

A través de nuestras conversaciones no sólo actuamos sino también interactuamos, establecemos conexiones, coordinamos acciones, construimos vínculos y acordamos compromisos. Todos los seres humanos interactuamos en redes conversacionales. Lo que nos es posible o dificultoso realizar depende en gran parte de la extensión y la calidad de nuestra red de vínculos (ver en Capítulo 6: “Las redes de relaciones”). Por medio de nuestras conversaciones pedimos un empleo, ofrecemos nuestros servicios, prometemos concurrir a una reunión, establecemos el compromiso de realizar un trabajo o demandamos nuestros honorarios. Gran parte de las acciones fundamentales de la vida las realizamos a través de conversaciones que mantenemos con otras personas. Nuestras conversaciones determinan la calidad de nuestros vínculos y por lo tanto comprometen nuestra efectividad.

También a través de nuestras conversaciones creamos nuevos sucesos y generamos futuros diferentes. Convocamos para un nuevo proyecto, elaboramos y transmitimos nuestra visión, proponemos nuevos objetivos, planteamos nuevas ideas, y todo esto lo hacemos conversando con otro. Nuestras conversaciones condicionan nuestro horizonte de posibilidades.

Y aún más, a través de nuestras conversaciones y nuestras narrativas creamos nuevos sentidos y modelamos la percepción de otras personas. Cuando planteamos una interpretación diferente o desarrollamos una nueva teoría, cuando contamos una historia, acuñamos una metáfora, capacitamos a alguien o educamos a nuestros hijos, en todos los casos estamos utilizando el carácter transformador de la palabra para incidir en la forma de percibir la realidad.

A través de nuestras conversaciones explicitamos nuestros puntos de vista y la forma de observar el mundo que nos rodea. Elaboramos interpretaciones, generamos nuevas explicaciones e Influimos en las opiniones, decisiones y comportamientos de los demás. Muchas veces después de alguna conversación nuestra vida cambia, nos transformamos aunque sea

imperceptiblemente. Al adquirir una nueva distinción o al realizar una diferente interpretación, hemos ampliado nuestra capacidad de acción. Un ejemplo de esto son las conversaciones de coaching, que tienen como objetivo desarrollar las potencialidades de las personas, o las conversaciones terapéuticas destinadas a curar nuestras heridas emocionales.



**Gráfico 2: El carácter generativo del lenguaje**

Cuando observamos y recapacitamos sobre todo lo que hacemos a través

del lenguaje, emerge con claridad el carácter transformador de la comunicación humana, ya que es a través de nuestras conversaciones que nos vamos constituyendo en el ser que somos. La palabra conversar viene del latín *conversare* que significa “dar vuelta”, “hacer conversión”. A través de nuestras conversaciones nos convertimos en alguien distinto, vamos cambiando nuestros puntos de vista, realizamos aprendizajes, reflexionamos sobre nuestros problemas, se nos abren oportunidades de crecimiento, construimos nuestra imagen pública y todo esto lo hacemos en el lenguaje.

Pero no sólo hay un conversar con otro, también hay un conversar con uno mismo. Cuando conversamos con nosotros mismos decimos que estamos pensando. De la manera en que conversemos con los otros y con nosotros, iremos deviniendo en una persona o en otra.

Los seres humanos somos seres lingüísticos, habitamos en el lenguaje. Nos es imposible pensar en algo que no tenga nombre, que no posea una distinción en el lenguaje. Fuera del lenguaje somos cognitivamente ciegos, no podemos elaborar ninguna idea, ni pensar en algo que no podamos nombrar. El filósofo Ludwig Wittgenstein afirmaba: “Los límites de mi lenguaje son los límites de mi mente”.

Si habitamos en el lenguaje, si aprendemos y nos transformamos a través de la palabra, si accionamos por medio de nuestras conversaciones y éstas no solamente condicionan nuestras posibilidades y determinan la efectividad de nuestro desempeño, sino que nos constituyen en el ser que somos, cabría preguntarse acerca de la competencia en nuestro conversar. Con cuánta destreza y eficacia hablamos y escuchamos. Es decir, en el momento en que instalamos la comunicación en el dominio del accionar y de la efectividad humana, la abrimos como disciplina sujeta al aprendizaje.

En la convicción de que nuestras Competencias conversacionales están vinculadas indisolublemente a nuestro ser y nuestro hacer, es que las concebimos como uno de los pilares de la Maestría Personal y el Liderazgo.

## El devenir de una nueva mirada

“Los grandes hombres, al igual que las grandes épocas, son materiales explosivos en los cuales se ha acumulado una enorme energía”.

**Friedrich Nietzsche**

Considero relevante señalar cómo se ha ido elaborando esta nueva mirada sobre el lenguaje y la comunicación, que nos abre inmensas posibilidades en

esta etapa histórica de la humanidad. Si desde la ingeniería se constituyó este sentido de observar a la comunicación como transmisión de la información, es desde la filosofía que se comienza a advertir la importancia del lenguaje en el dominio del accionar humano.

Si bien se identifica a Ludwig Wittgenstein como el iniciador de lo que hoy se conoce como Filosofía del Lenguaje, esta corriente de pensamiento comienza a adquirir relevancia cuando John Austin<sup>73</sup> alumbra el lado oscuro de la luna y enfoca el análisis del lenguaje, no ya en su carácter referencial y descriptivo, sino en su aspecto activo y generador de nuevas realidades. Inaugura el concepto de "actos de habla" y deja instalada la idea de que todo hablar es un actuar.

Su discípulo, John Searle<sup>74</sup>, retoma este trabajo y realiza una significativa contribución con su taxonomía de los actos del lenguaje (actos ilocucionarios) y con la noción de que en cada acción que realizamos en el hablar contraemos diferentes compromisos.

Fernando Flores<sup>75</sup> realiza un crucial aporte a esta línea de pensamiento cuando vincula estos desarrollos conceptuales a los enfoques que sobre el lenguaje y las conversaciones venía realizando Humberto Maturana, y a su vez los nutre de la hermenéutica de Martín Heidegger. Se traza el desafío de "desarrollar una teoría del lenguaje y de la acción con la cual se puedan comprender los problemas de comunicación y administración" y en tal sentido genera una nueva clasificación de los "actos lingüísticos" y plantea la interpretación de observar a "las organizaciones humanas como fenómeno lingüístico", como "redes de conversaciones". Al abordar la gestión organizacional y la comunicación desde una perspectiva unificada, trae esta elaboración desde los claustros académicos y la incorpora al mundo del management y de la ciencia de la administración.

Rafael Echeverría<sup>76</sup> continúa esta línea de pensamiento y lo hace desde una inquietud ética. En tal sentido elabora el concepto de "Ontología del Lenguaje", como forma de aportar "una nueva interpretación de lo que significa ser humano".

El enfoque que desarrollaremos sobre el lenguaje, la comunicación y su relación con la capacidad de acción y transformación de las personas, es tributario de este devenir conceptual. No obstante, lo realizaremos desde nuestra particular perspectiva, incorporando el aporte de otras disciplinas y desde nuestra preocupación relacionada con el vínculo entre el desarrollo personal y la efectividad laboral.

## Competencia comunicativa

“No dejes de creer que las palabras  
y las poesías pueden cambiar el mundo”.

**Walt Whitman**

Al advertir la dimensión que adquieren nuestras conversaciones y de la manera que influyen en todos los ámbitos de nuestra vida, surge con claridad la importancia vital de desarrollar nuestra competencia en el arte de conversar.

Cada conversación es un hecho único. Es el encuentro y el intercambio entre dos o más individuos. En toda conversación se establece una danza entre el hablar y el escuchar y el escuchar y el hablar, una ida y vuelta incesante de palabras y emociones. Escuchamos, observamos y asignamos sentido tanto al lenguaje verbal como al no verbal de nuestro interlocutor. Es en las conversaciones donde emerge, como en pocas instancias, la profundidad y complejidad del ser humano y su despliegue en la dinámica relacional.

Mientras conversamos realizamos en forma secuencial o simultánea un conjunto de acciones: hablamos (exponemos o indagamos), escuchamos, e intercambiamos nuestra emocionalidad. En función de estas acciones proponemos que el arte de conversar con efectividad está en estrecha relación con el desarrollo de cinco competencias conversacionales:

- I. Hablar con poder.
- II. Escuchar en profundidad.
- III. Indagar con maestría.
- IV. Entrar en sintonía.
- V. Conversar en forma constructiva.

El hablar con poder está relacionado con advertir que accionamos a través del poder transformador de la palabra y que todo hablar es un actuar. Pero lo realmente revelador y sorprendente es que cuando reflexionamos acerca de qué tipo de acciones realizamos cuando hablamos, llegamos a la conclusión de que podemos detectar un conjunto específico y limitado de acciones que se repiten en todo idioma que se utilice en cualquier parte del planeta.

Podemos identificar seis acciones universales realizadas en el lenguaje, que llamaremos “actos lingüísticos”:

- Afirmaciones.
- Juicios.

- Declaraciones.
- Pedidos.
- Ofrecimientos.
- Compromisos.

Cada una de estas acciones que ejecutamos en el lenguaje cumple un rol específico en nuestras conversaciones. Las tres últimas están vinculadas a la coordinación de acciones y por lo tanto las desarrollaremos con amplitud en el Capítulo 6: "Efectividad Interpersonal".

Escuchar en profundidad supone considerar que cuando realizamos la acción de escuchar, estamos asignándole un significado a todo lo que oímos y vemos de nuestro interlocutor. Generalmente se piensa que es más importante el hablar, ya que éste parece ser el lado activo de la comunicación, mientras que al escuchar se le suele considerar como pasivo.

Desde la concepción tradicional de la comunicación se pone un exclusivo énfasis en la habilidad para expresarse, lo que lleva a la mayoría de las personas a subestimar la acción de la escucha. Generalmente cuando alguien considera que debe mejorar sus habilidades comunicativas, se refiere a cómo hablar mejor y no a cómo escuchar mejor. Es por esto que la gran mayoría de los cursos de comunicación están enfocados en el decir y no en el escuchar.

Para poder profundizar en el análisis de la escucha, deberemos introducirnos en la dimensión dual del hablar, ya que cuando nos comunicamos lo hacemos a través del lenguaje de las palabras, pero también del lenguaje no verbal, y, por lo tanto, cuando estamos desde el lugar de la escucha, escuchamos ambos lenguajes en forma simultánea.

La importancia de indagar con maestría deviene de su doble rol en un contexto conversacional. La indagación es el medio que utilizamos para poder "escuchar mejor", para profundizar en el sentido del discurso de nuestro interlocutor, para obtener mayor información y para aclarar nuestras dudas acerca de lo que escuchamos. Pero también la indagación es un poderoso instrumento que nos permite profundizar en los niveles de análisis, guiando el proceso de pensamiento en búsqueda de nuevos sentidos e interpretaciones. Cualquier persona que utiliza sus conversaciones como su herramienta de trabajo, desde un terapeuta hasta un vendedor, conoce el importante rol que cumplen las preguntas en la interacción comunicativa.

Entrar en sintonía es un elemento clave para establecer una comunicación de alta calidad. Podemos definir la sintonía como el vínculo que se establece en la conversación, de tal modo que se crea un clima de confianza y

entendimiento. Cuando entramos en sintonía con alguien tenemos la sensación de estar ligados por una imperceptible melodía que nos guía en la sutil danza de la comunicación. La sintonía se establece entre las personas no tanto por lo que se dice, sino por cómo se dice. Tiene más relación con el proceso que con el contenido de la conversación.

Conversar en forma constructiva implica tomar conciencia de la actitud con la que asumimos nuestras conversaciones. Podemos poseer excelencia en nuestra competencia comunicativa y utilizar nuestros conocimientos y habilidades para desacreditar a nuestro interlocutor, para imponerle nuestro punto de vista, para “ganar” el debate o para exaltar nuestro ego. Que las conversaciones se desarrollen en forma constructiva depende en gran medida de las creencias y valores que sustentan la forma en que nos vinculamos con el otro.

## I. Hablar con poder

### **Las acciones del lenguaje**

“Sólo hay mundo donde hay lenguaje”.

**Martín Heidegger**

Cuando en algún curso comienzo a abordar la temática de los “actos lingüísticos”, generalmente les propongo realizar un ejercicio. Les pido que describan el aula en la que estamos y que cada uno mencione un atributo de ese ámbito. En la medida que comienzan a indicar diversas características, las voy escribiendo en el pizarrón. La lista que queda armada puede ser algo parecida a la siguiente: luminosa, amplia, confortable, con sillas de madera, pintada de color crema, cálida, rectangular, con sillas incómodas, con pizarrón verde, ruidosa.

Finalizada la lista les pido que analicen los atributos mencionados y vean qué les sugiere. Rápidamente surge el comentario de que las características mencionadas se podrían agrupar en dos categorías diferentes: las que son “descriptivas” (pintada de color crema, rectangular, con sillas de madera, con pizarrón verde) y las que son “valorativas” (luminosa, amplia, confortable, con sillas incómodas, cálida, ruidosa).

A la acción de describir, de dar cuenta de una realidad tangible, verificable, la llamaremos afirmación y a la acción de evaluar, opinar o expresar el propio punto de vista, la llamaremos juicio. Esta distinción tiene suma importancia, ya que la utilización en forma inconsciente de nuestros juicios valorativos como si



fuesen una descripción de la realidad, genera gran parte de los problemas de la comunicación interpersonal.

Por ejemplo, cuando alguien al referirse al aula dice “con sillas de madera” o cuando alguna otra persona expresa “con sillas incómodas”, nos parece estar escuchando una descripción de las sillas del aula. En efecto, estas dos proposiciones se ven parecidas, pero independientemente de sus similitudes formales implican dos acciones diferentes.

En el primer caso se trata de una afirmación. Quien la realiza está describiendo algo que puede observarse y comprobarse y, por lo tanto, podrá proporcionar evidencias que corroboren la veracidad de la misma. Quien emite la segunda frase está realizando un juicio sobre el confort de las sillas. En este caso la frase no es verdad ni mentira, ya que no describe algo tangible, sino que revela la opinión y el estándar de evaluación de la persona sobre la comodidad de las sillas.

Así como las afirmaciones describen la realidad que podemos observar y los juicios interpretan esa realidad y enuncian el punto de vista del observador, al acto lingüístico que expresa con mayor claridad el carácter generativo del lenguaje lo denominamos declaración. Las declaraciones construyen la realidad a través del poder transformador de la palabra.

En estos casos el lenguaje es preexistente a la realidad que genera. Cuando declaro en una clase “hagamos este ejercicio” algo distinto transcurre, cuando a algún alumno le declaro “está aprobado”, o a otro “está aplazado”, sus realidades cambian. Cuando un empresario le declara a un empleado “está contratado” o “está despedido”, para esa persona el mundo ya no es el mismo que antes.

Así como cada uno de estos actos lingüísticos se caracteriza por cumplir un rol específico en el contexto conversacional y en el dominio del accionar humano, también cada uno de ellos lleva implícito un compromiso social. Cuando realizamos una afirmación contraemos el compromiso con la veracidad de lo enunciado y con la posibilidad de suministrar evidencias que la sustenten debidamente. Cuando formulamos un juicio nos comprometemos con la validez de nuestra opinión y con la necesidad de fundamentar debidamente el punto de vista expuesto. Cuando efectuamos una declaración nos comprometemos a comportarnos consistentemente con la nueva realidad que hemos de generar. Analicemos a continuación cada una de estas acciones del lenguaje.

## **Describir la realidad**

“El desarrollo del lenguaje ha sido como el descubrimiento del fuego... una increíble fuerza primordial.

A través del lenguaje creamos el mundo”.

**Joseph Jaworsky**

Las afirmaciones son aquellos actos lingüísticos en los que describimos el mundo que podemos observar. Cuando realizamos una afirmación damos cuenta de lo que acontece, nos referimos a algo que precede a la palabra.

Y como la situación, el acontecimiento, el objeto o el sentimiento preexisten a la afirmación que la describe, las afirmaciones pueden ser verdaderas o falsas, en tanto que coincidan o distorsionen esa realidad previa. Si alguien afirma que “las ventas aumentaron un 5% el último mes”, “la productividad bajó con respecto al año pasado” o “concurrieron 300 personas al lanzamiento del nuevo producto”, debería estar en condiciones de poderlo verificar y proveer evidencias que corroboren la veracidad de la afirmación.

La importancia de las afirmaciones surge del hecho de que sólo podemos intervenir y transformar el mundo que somos capaces de observar. En este sentido las afirmaciones se vinculan al ámbito de la información. Por ejemplo, alguien realiza la afirmación: “Las empresas X y Z acaban de firmar un convenio de fusión”. A partir de esta información alguna persona puede considerar la posibilidad de comprar o vender acciones de dichas empresas, cosa que no podría hacer si no hubiese tenido acceso a esa afirmación.

También puede suceder que esa información no le signifique absolutamente nada y no le implique tomar ningún tipo de acción. En función de esto podemos establecer la distinción entre afirmaciones relevantes o irrelevantes, según la relación que ellas tengan con nuestros intereses, inquietudes y dominios de acción.

Permanentemente seleccionamos información y lo hacemos en función del criterio de importancia y relevancia con respecto a las acciones que tenemos que emprender. Es significativo destacar que toda afirmación enunciada en una conversación, implica una opinión de relevancia. Por ejemplo, si en una reunión destinada a planificar las actividades de capacitación para el personal jerárquico, alguien informa la cifra del presupuesto asignado al área de informática, no va a ser considerado con la misma relevancia que si algún otro informa la cantidad de participantes involucrados en el proceso de capacitación.

Cuando distintas personas realizan diferentes afirmaciones sobre una misma situación, no sólo brindan información sobre distintos aspectos de la misma, sino también sobre sus criterios de relevancia. Observando las afirmaciones de las personas podremos saber qué temas o aspectos considera importante cada uno, en dónde focaliza la atención y cuáles son sus intereses y su orden de prioridades.

Esto surge con claridad en reuniones de equipos gerenciales o entre integrantes de distintas áreas de una empresa, donde cada cual enfoca la situación desde su ámbito de incumbencia. Así, por ejemplo, la persona del área de producción informa sobre el stock o sobre la capacidad de producción en un tiempo determinado, el de comercialización informa acerca de la tendencia de consumo de los clientes y el de finanzas sobre las posibilidades económicas de realizar determinada inversión. Entender y respetar por qué cada cual le asigna mayor o menor importancia a determinado tipo de información, es un tema que se torna central en el trabajo en equipo en cualquier ámbito organizacional.

Las afirmaciones se hacen siempre dentro de un “espacio de distinciones” establecido, en el marco de un determinado acuerdo colectivo que genera una estructura de sentido compartida. Diferentes comunidades desarrollan disímiles consensos sociales mediante los cuales aceptan algo como verdadero o falso. Esto puede variar o evolucionar con el tiempo. Por ejemplo, en el año 1200 se consideraba verdadero que el sol giraba en torno de la Tierra. En la medida en que los consensos cambian, así también se modifica lo que consideramos verdadero o falso.

## **Interpretar la realidad**

“No hay espejo que mejor refleje el alma del hombre que sus palabras”.

**Juan Vives**

Un juicio es una interpretación, una valoración que expresa la perspectiva de la persona sobre su experiencia. Cuando formulamos un juicio estamos emitiendo una opinión, declarando nuestra “posición” con respecto a determinado evento o situación. Son estas opiniones, que expresan nuestros gustos, preferencias, valores, parámetros de evaluación y hasta nuestras convicciones más profundas, las que determinan nuestro rumbo de acción y, por lo tanto, las que nos van constituyendo en el tipo de persona que somos cada uno de nosotros.

Dos individuos que participan de la misma realidad social, económica y cultural pueden poseer juicios distintos, puntos de vista contrapuestos sobre un sinnúmero de circunstancias y esto determinará que sientan y actúen en forma disímil. Podrán diferir sobre lo que se debe hacer y lo que no se debe, lo que es posible o inalcanzable, lo que es necesario o superfluo, lo que es bello o desagradable, lo que es deseable o detestable, lo que es entretenido o aburrido, lo que es confiable o peligroso. Y a partir de esos juicios tomarán sus

decisiones y direccionarán sus vidas hacia uno u otro lado.

En cada momento y frente a cada circunstancia, muchas veces en forma automática, emitimos juicios u opiniones (utilizaremos estos términos como sinónimos). Miles de veces por día formulamos nuestros juicios frente a hechos cotidianos ("me gusta este vino", "me molesta el ruido de este lugar"), frente a hechos trascendentes ("me parece un buen negocio para invertir", "me resulta interesante esta propuesta") o ante otras personas ("me gusta esa mujer", "este proveedor no me inspira confianza"). Son tantas las veces y las circunstancias en las que formulamos juicios, que muchas veces se nos pasa desapercibida su trascendencia y el impacto que los mismos ejercen sobre nuestras vidas.

La importancia de los juicios reside en la interpretación que proveen, ya que en base a la misma definimos nuestro rumbo de acción. En cada toma de decisión se ponen en funcionamiento, de forma explícita o implícita, un conjunto de juicios. Los mismos constituyen el basamento sobre el que los seres humanos decidimos nuestras acciones. Si considero que va a subir la demanda aumento la producción, si evalúo que me merezco un aumento de sueldo lo reclamo y si opino que un proveedor me merece confianza contrato sus servicios.

Los juicios tienen una enorme incidencia en nuestra capacidad de acción ya que conforman el fundamento para la toma de decisiones. De la evaluación de la información, de la ponderación de los datos, de la interpretación de la situación, resolvemos un curso de acción u otro. Por lo tanto, del tipo de juicios que hagamos se desprende la efectividad y la calidad de nuestro accionar.

A partir de los juicios que realizamos generamos nuevas posibilidades y limitamos otras. Como los juicios actúan como las brújulas de nuestro accionar, decimos que pueden ser facilitadores o limitantes en función de las posibilidades que nos abran o nos cierren.

Esto se relaciona con el ejemplo de cómo algunas personas "ven" (tienen el juicio que está) el vaso medio lleno, mientras otros "ven" (tienen el juicio que está) el vaso medio vacío. O en el mundo de las empresas algunos "ven" (tienen el juicio que hay) oportunidades de negocios, donde otros "ven" (tienen el juicio que hay) amenazas del mercado. Como el clásico cuento del vendedor de zapatos que luego de recorrer distintos poblados llama a su casa matriz desilusionado y le comunica que no hay ninguna posibilidad de venta ya que la gente no usa zapatos. A la semana siguiente llega un vendedor de otra empresa y luego de realizar el mismo recorrido llama a su compañía y enfervorizado les informa que ha descubierto un mercado con un inmenso potencial, ya que la gente aún no conoce el producto y no existe la competencia. Las posibilidades, las oportunidades o las amenazas no están en

el “territorio”, sino en el “mapa” con el que lo analizamos y lo evaluamos. Son nuestras interpretaciones las que determinan las posibilidades de nuestro accionar.

Esto se puede observar con respecto a los juicios limitantes que tenemos sobre nosotros mismos. Muchas veces pensamos “esto no me va a salir bien”, “mejor no me comprometo porque me va a resultar muy difícil”, “yo no soy bueno para ese tipo de tareas”. Y aunque realmente queramos lograr un objetivo, no emprendemos las acciones necesarias por los juicios que tenemos, sin darnos cuenta de que no estamos describiendo una realidad objetiva sino que estamos formulando nuestro particular punto de vista. Lo que consideramos posible o imposible de hacer o lograr es un juicio que realizamos, no un dato de la realidad (ver en Capítulo 3: “Lo posible y lo inevitable”).

Cuando nos evaluamos a nosotros mismos es importante tener en cuenta las posibilidades que se nos abren o cierran de acuerdo a cómo formulamos el juicio en cuestión. Por ejemplo, el juicio “soy tímido” presupone que la timidez es una característica inherente a mi personalidad y, por lo tanto, me deja fijado a la misma. El juicio “estoy siendo demasiado tímido para mi gusto, en esta etapa de mi vida”, implica considerar a la timidez como un comportamiento que quiero cambiar en este momento. Por lo tanto, a partir de este juicio podría preguntarme: ¿qué tengo que aprender para actuar en forma diferente? o ¿qué acciones debo realizar para cambiar? Y es por esto que podemos considerar a este último un juicio facilitador, ya que nos abre nuevas posibilidades de acción para el logro de nuestros objetivos.

En ámbitos sociales o institucionales los juicios son válidos o inválidos en función de la autoridad de quien los formule. Si una comunidad ha otorgado autoridad a alguien para evaluar una situación o un comportamiento, éste puede ser considerado como un juicio válido. Por ejemplo, una institución educativa le confiere autoridad al profesor para evaluar a sus alumnos.

La autoridad se desprende de un rol institucional (el referí de un partido, el juez de un tribunal, el gerente de una empresa) o de un acuerdo social. No obstante, aunque reconozcamos la autoridad de quien emite el juicio, siempre podemos tener una opinión diferente. Es fundamental tener presente que los juicios son por naturaleza discrepables y nunca son verdaderos o falsos. Alguien puede reconocer la autoridad del gerente para realizar su evaluación de desempeño y sin embargo disentir con su dictamen. Si el jefe le dice “realizas muy lentamente tus tareas”, es claro que posee la autoridad para efectuar ese juicio, aunque pueda no acordar con el mismo. Siempre hay un lugar para la discrepancia, para una interpretación diferente.

Fuera de un ámbito institucional, la validez de un juicio depende de la autoridad que le conferimos a quien lo emite. Si cualquier persona nos dice

“realizas muy lentamente tus tareas”, podremos responderle “no me interesa tu opinión”, lo que equivale a decir “no te he dado autoridad para emitir ese juicio sobre mis acciones”. Esto no significa desechar cualquier juicio que no nos guste, sino poder desarrollar la competencia de saber discriminar a qué persona y en qué circunstancia le conferimos autoridad para que emita un juicio sobre nuestra conducta.

El otorgarle autoridad al otro, también implica un juicio de nuestra parte. Supone evaluar que esa persona posee los conocimientos, los criterios y la ética para opinar sobre nuestro comportamiento, de forma tal que nos permita ver áreas de mejora y aprendizaje. También implica un juicio de confianza y tener claro que aunque le otorguemos autoridad podemos discrepar con alguno de sus juicios.

Es fundamental desarrollar la competencia de validar en forma efectiva los juicios que nos posibiliten el aprendizaje. Si nos cerramos a escuchar juicios que, aunque no nos gusten, nos están señalando aspectos nuestros que podemos cambiar o mejorar, nos estamos obstruyendo la posibilidad del crecimiento personal. Si por el contrario, le otorgamos autoridad a cualquier persona que se ponga a opinar sobre nosotros, si no podemos tomar decisiones que contradigan la opinión de los demás, perdemos nuestro Poder Personal y quedamos presos en la mirada aprobatoria del otro. Mucho sufrimiento e impotencia surge cuando nuestro accionar está sujeto al beneplácito de nuestro entorno, cuando vivimos pendientes del juicio de los demás.

Otro aspecto a tener en cuenta es que todo juicio dice más sobre quien lo emite que lo que expresa sobre lo enjuiciado. Nietzsche sostenía que “Toda idea es siempre dicha por alguien, que al emitirla revela quién es”. Es decir, toda persona devela el tipo de observador que es a través de su conversación. Y como el juicio no es una descripción de hechos o fenómenos sino una interpretación de los mismos, no existe otro acto lingüístico que permita revelar nuestra forma de ser con mayor profundidad.

Supongamos que se reúnen tres gerentes de una empresa para analizar un problema de baja de productividad y al respecto uno opina que “el problema de esta organización es que la gente no tiene ganas de trabajar”, otro sostiene “si no existe una política de desarrollo, el personal se desmotiva” y un tercero plantea que “la dificultad surge por el estilo de conducción de los líderes de equipo”. Escuchando estos distintos diagnósticos no es mucho lo que podemos saber sobre la organización, pero sí sabemos algo de quien emite cada juicio. A través de sus opiniones la persona revela información sobre su forma de observar la situación, sus estándares de evaluación, sus creencias, sus preferencias y valores. Los juicios nos permiten observar qué de tipo observador es quien los emite.

## Opiniones responsables

"A menudo me he tenido que comer mis palabras y he descubierto que no eran una dieta equilibrada".

**Winston Churchill**

Muchas veces se expresan las opiniones como si fuesen descripciones de la realidad, desconociendo que los juicios son interpretaciones y no etiquetas descriptivas; que no refieren sino que califican de una manera particular de acuerdo al tipo de observador que somos. Esta incompetencia conversacional, que implica utilizar los juicios como si fuesen afirmaciones, es uno de los problemas fundamentales en la comunicación interpersonal y una de las principales causas de malentendidos, confrontaciones y deterioro en nuestras relaciones, tanto a nivel personal como laboral.

Por ejemplo, el jefe le dice a un miembro de su equipo: "este informe está mal hecho, es pésimo, no sirve para nada". Supongamos que el empleado, que hasta ese momento tenía la convicción de que había elaborado un buen informe, se encuentra con que su jefe considera ineficiente su tarea y lo expresa de una manera que lo descalifica a él personalmente. Además, sin proporcionarle nuevos elementos que le sirvan de guía para rehacer el trabajo de acuerdo a los parámetros de evaluación de su jefe. Esta es una típica interacción inefectiva entre dos integrantes de un equipo de trabajo, que no sólo no aporta a la tarea en común, sino que deteriora el vínculo y enrarece el ámbito laboral.

Cuando se expresan las interpretaciones como si fuesen verdades absolutas, se obstruye la posibilidad de interactuar con efectividad y respeto mutuo. Las personas se sienten agredidas cuando los juicios del otro son formulados como descripciones indiscutibles, en vez de particulares puntos de vista.

Si el jefe hubiese manifestado "el informe no me satisface", su opinión no hubiera pretendido enunciar la verdad sobre el informe, sino revelar su evaluación con respecto al mismo. Esta opinión constituye un juicio válido, ya que quien la enuncia posee la autoridad en ese ámbito organizacional para realizar juicios sobre las tareas de los miembros de su equipo.

El primer aspecto a tener en cuenta es que los juicios son "propiedad" de quien los emite y que cuando los formulamos como si fuesen descripciones, estamos omitiendo esta cualidad. Es decir, estamos escondiendo nuestra persona. Cuando expresamos "es lindo", en realidad estamos diciendo "me gusta", cuando decimos "es una tarea difícil", estamos diciendo "considero que me va a costar mucho trabajo" o cuando el jefe expresa "el informe está mal hecho", está queriendo decir "el informe no me satisface".

La forma correcta de expresar nuestro punto de vista sin pretender que estamos describiendo una realidad objetiva, ni querer imponerle nuestra "verdad" al otro, es manifestar nuestras opiniones desde la "primera persona". Cuando decimos "yo pienso que", "opino que", "considero que", "evalúo que" nos responsabilizamos de nuestras propias interpretaciones y respetamos la posibilidad de que el otro disienta con las mismas. Si alguien dice "esta comida es espantosa" y otro le replica "está exquisita", se puede generar una discusión donde se pretende demostrar quién posee la verdad con respecto al sabor de la comida. Si por el contrario expresa "no me gusta esta comida" y el otro le contesta "a mí me parece exquisita", no hay discusión posible ya que cada uno manifiesta su subjetividad en la evaluación del gusto de la comida. Cuando enunciamos nuestras opiniones sin omitir el autor de las mismas, nos hacemos cargo de nuestros juicios y reconocemos la naturaleza subjetiva de toda opinión.

Vayamos a un plano de mayor complejidad. Supongamos que en una reunión gerencial se está debatiendo acerca de la decisión a adoptar con respecto a un determinado producto. Uno de los gerentes dice: "considero que va a aumentar la demanda de este producto" y otro sostiene: "a mi entender ya hemos saturado el mercado y a partir de ahora va a comenzar a disminuir el consumo". Cualquiera de estas opiniones implica un curso de acción diferente, en un caso aumentar y en el otro diversificar la producción. Las dos opiniones poseen validez desde la autoridad de quienes las enuncian y cada uno se hace cargo de la misma sin pretender describir la realidad, ni desacreditar el juicio opuesto. Está claro, sin embargo, que estas condiciones no son suficientes para tomar una decisión y que es necesaria la fundamentación de los respectivos juicios.

Un aspecto central a tener en cuenta cuando emitimos una opinión, es que todo juicio conlleva el compromiso de su fundamentación. De acuerdo a los fundamentos que se aporten, podremos determinar si los juicios son fundados o infundados. Es muy importante en nuestra vida particular y en nuestro desempeño laboral, desarrollar la competencia de fundamentar con claridad y solidez nuestros juicios.



| Los juicios pueden ser                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|
| FACILITADORES O LIMITANTES: de acuerdo a las posibilidades que nos abran o cierren. |
| VÁLIDOS O INVÁLIDOS: de acuerdo a la autoridad de quien los expresa.                |
| FUNDADOS O INFUNDADOS: de acuerdo a la fundamentación que los sustente.             |

**Gráfico 3: Clasificación de los juicios**

En este sentido hay que considerar varios aspectos<sup>77</sup>. El primero tiene que ver con aportar datos observables que constituyan el soporte de la opinión. Por ejemplo, para fundamentar el juicio “el informe no me satisface”, se deberá señalar los aspectos acordados de cómo se realizan los informes. Se podrá decir: “no posee una introducción que describa el contenido del informe”, “excede las diez páginas, que es el límite que hemos establecido para informes de este tipo”, “omite datos de la auditoría”, “posee errores de redacción y ortografía”, “posee opiniones no fundamentadas”. Planteada la conversación en estos términos, el empleado no sólo no se sentirá descalificado, sino que tendrá los criterios para rehacer correctamente su trabajo.

El segundo aspecto es no realizar generalizaciones y circunscribir nuestro juicio al área específica que estamos evaluando. Muy a menudo extrapolamos incorrectamente una evaluación o interpretación, y olvidamos que los juicios generalizados carecen de fundamento. Por ejemplo, cuando decimos “Carlos es un mal estudiante”. Puede ser que sea un mal estudiante de matemáticas y física, pero un excelente estudiante de idiomas y música. Por lo tanto, un factor importante para fundamentar nuestros juicios es determinar con claridad el dominio específico en el que está formulado.

El tercer aspecto está relacionado con explicitar los criterios o los parámetros de evaluación. Cada vez que emitimos un juicio estamos comparando algo con un estándar determinado. Si decimos “considero que este auto gasta mucho”, parecería que “mucho” es una categoría en sí mismo y no una opinión que

surge de un determinado punto de comparación. Si por el contrario expresamos “considero que este auto gasta mucho, ya que de acuerdo a la cilindrada no debería consumir más de un litro de nafta cada diez kilómetros”, estamos evidenciando cuál es el patrón de medición con el cual lo estamos comparando. Si explicitamos nuestro proceso de pensamiento y compartimos nuestro criterio de evaluación, ponemos en evidencia el sustento de nuestro juicio. Es importante que cuando realicemos juicios en ámbitos laborales o en equipos de trabajo, los estándares estén explícitos y consensuados.

| De la interacción inefectiva a la conversación productiva                                                                                                                   |                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| "este informe está mal hecho,<br>es pésimo, no sirve para<br>nada"                                                                                                          | VERDAD<br>ABSOLUTA     |
| "el informe no me satisface"                                                                                                                                                | JUICIO<br>PERSONAL     |
| "el informe no me satisface<br>porque excede las diez<br>páginas, que es el límite<br>que hemos establecido para<br>informes de este tipo y omite<br>datos de la auditoría" | JUICIO<br>FUNDAMENTADO |

**Gráfico 4: Juicios fundamentados**

Por último, es substancial plantearnos con qué propósito formulamos el juicio. Decíamos anteriormente que los juicios constituyen la base para la toma de decisiones y, por lo tanto, es fundamental tener claro que podremos realizar distintos juicios sobre un mismo hecho, de acuerdo al tipo de acción con la

que esté relacionado. El juicio "Esteban es una persona confiable", podrá diferir si la acción que estamos imaginando es invitarlo a Esteban a participar en un grupo de estudio o prestarle el dinero que nos pidió. Hacemos juicios en aras de alguna acción futura.

## **Imagen pública, identidad privada**

"Juzgar a otros es algo peligroso, no tanto porque te puedes equivocar en los juicios de las personas, sino porque puedes estar revelando la verdad acerca de ti".

**Anónimo**

Un aspecto a tener en cuenta cuando formulamos un juicio sobre alguna persona, es que nuestras opiniones impactan fuertemente en su imagen pública. Cuando hablamos de imagen pública nos estamos refiriendo al conjunto de características y atributos (positivos o negativos) que se le adjudican a todo individuo y a cualquier sujeto social (empresa, institución, organización). Todos tenemos una imagen pública constituida por los juicios que los demás hacen sobre nosotros.

Cuando decimos que una empresa "tiene productos de mala calidad" o que "brinda un servicio de excelencia", o cuando formulamos el juicio de que "Pedro es buen profesional", "Raúl no cumple con sus compromisos" o "María no comparte toda la información", le estamos atribuyendo determinadas particularidades que, en la medida que son compartidas por otras personas, se constituyen en su imagen pública.

Y esto no es algo menor, ya que como dijimos anteriormente, tomamos nuestras decisiones en base a nuestros juicios y, por lo tanto, si creemos que una empresa tiene productos de mala calidad, lo más probable es que decidamos comprarle a la competencia, y si opinamos que Raúl no cumple con sus compromisos, difícilmente decidamos coordinar algún trabajo con él y tal vez optemos por convocar a Pedro a quien consideramos buen profesional. Es decir, los juicios que los demás poseen sobre nosotros condicionan nuestra capacidad de acción y la efectividad de nuestro desempeño.

Es por esto que decimos que la imagen pública es un "capital inmaterial" que condiciona nuestro horizonte de posibilidades. Cuando efectuamos juicios sobre otros o cuando otros realizan juicios sobre nosotros, lo que nos es posible se modifica, mejora o empeora, llegando incluso al extremo de lo que George Gebner denomina "aniquilamiento simbólico". Esto puede suceder cuando alguien que tiene una baja autoestima, recibe juicios negativos de su entorno que lo llevan a desbastar su autopercepción y a paralizar su capacidad

de acción.

Acá surge otro elemento que es el vínculo que existe entre la imagen pública y la identidad privada. Podríamos definir a la identidad privada como el conjunto de juicios que toda persona posee acerca de sus propias características, valores y atributos con los que se autoidentifica y se autodiferencia.

La situación ideal es cuando nuestra identidad privada nos resulta satisfactoria y, a su vez, podemos comprobar que es coincidente con la percepción que los demás tienen de nosotros. La pregunta que podríamos formularnos es ¿qué hacer cuando nuestra identidad privada no coincide con nuestra imagen pública? Al respecto pueden darse diversas circunstancias que analizaremos a continuación.

|                     | IMAGEN PÚBLICA +                    | IMAGEN PÚBLICA -                                      |
|---------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| IDENTIDAD PRIVADA + | Efectividad y Satisfacción personal | Posibilidad de acción y transformación                |
| IDENTIDAD PRIVADA - | Imagen cosmética o Baja autoestima  | Desarrollo personal para poder accionar y transformar |

**Gráfico 5: Vínculos entre Imagen Pública e Identidad Privada**

La primera alternativa se produce cuando alguien tiene un elevado juicio acerca de su desempeño y, sin embargo, las personas con las que habitualmente interactúa opinan que posee notables áreas de incompetencia.

Es decir, su identidad privada está sobrevalorada con respecto a su imagen pública.

Este tipo de circunstancia surge con cierta frecuencia en las sesiones de coaching que se realizan con la devolución de un feedback de 360°. Esta herramienta, que se utiliza para el desarrollo gerencial, consiste en autoevaluarse en distintos aspectos del desempeño laboral (identidad privada) y luego comparar esta autoevaluación con la evaluación que en forma anónima y confidencial realizan sus superiores, colegas y subordinados (imagen pública). De esta manera la persona puede visualizar y contrastar las coincidencias y diferencias que existen entre la apreciación que tiene de sí misma, con la que realizan las otras personas de su entorno laboral.

En cierta oportunidad trabajé con un gerente de alto rango, al que llamaremos Aldo, que quedó muy impactado al notificarse de la percepción que tenían sobre él en su ámbito de trabajo. Mientras él se visualizaba como un auténtico líder con una gran apertura a las ideas, sugerencias y opiniones de los demás, los juicios de sus colaboradores y colegas coincidían en que Aldo tenía una actitud cerrada, que se aferraba a sus creencias y que manifestaba una pronunciada dificultad para escuchar otros puntos de vista.

El trabajo que realizamos con Aldo en las sesiones de coaching, fue el de revisar sus propios juicios y analizar si estaban bien fundamentados o si, por el contrario, podía validar los juicios de sus colaboradores y colegas. Obviamente partíamos de la base de que ni una ni otra opinión eran verdaderas o falsas, ya que ambas describían la particular forma de observar de cada uno de los involucrados. Por lo tanto, Aldo podía disentir con los juicios de su imagen pública, lo que no podía hacer a partir de tener conciencia de la opinión de sus colaboradores y colegas, era desconocer los efectos nocivos que tenían estas opiniones en la efectividad de su gestión.

Cuando Aldo, después de un análisis retrospectivo, pudo percibir sus dificultades y áreas de mejora, se comprometió a realizar un proceso de aprendizaje para incorporar nuevas competencias que le posibilitaran realizar las acciones que transformaran los juicios de sus compañeros de trabajo.

Al respecto, es importante señalar que nuestra imagen pública tiene un carácter dinámico y no permanece estática ni inmutable en el tiempo. Son nuestras acciones las que nos viabilizan cambiar y transformar los juicios, sobre cualquier aspecto de nuestra imagen pública que consideremos disfuncional para nuestro desempeño.

Otra alternativa en este vínculo entre identidad privada e imagen pública, es que haya coincidencia y que ambas den cuenta de una evaluación negativa. Imaginemos que alguien considera que posee una actitud de retraimiento y timidez que le dificulta establecer relaciones fluidas con gente que recién conoce y esto, a su vez, coincida con la opinión de otras personas que lo

consideran poco sociable. En este caso, como en el anterior, es factible realizar un cambio personal que posibilite efectuar las acciones que modifiquen la imagen pública.

La última variable puede producirse cuando la imagen pública es más favorable que la identidad privada. Aquí se pueden dar dos situaciones absolutamente contrapuestas. La primera es cuando una persona es consciente de su incompetencia en un área determinada, pero sin embargo logra hacer creer a su entorno de su idoneidad al respecto. En esta circunstancia la imagen es pura cosmética, ya que está basada en juicios infundados y sólo podrá aportarle un beneficio a corto plazo.

La segunda situación es cuando el individuo tiene una baja autoestima y una pobre ponderación sobre sí mismo y, por lo tanto, infravalora sus recursos personales y percibe sus cualidades y competencias por debajo de lo que las consideran las personas de su entorno.

## **El feedback efectivo**

“Lo mejor que puedes hacer por los demás no es enseñarles tus riquezas, sino hacerles ver las suyas propias”.

**Goethe**

Alumbrar el vínculo existente entre la imagen pública y la identidad privada, nos permite valorar la importancia que adquiere el hecho de formular juicios sobre otras personas, del mismo modo que cuando otros expresan sus opiniones sobre nosotros.

Cualquier juicio que no percibimos como un elogio o halago, lo vivimos como una intromisión a nuestra intimidad y hasta como una amenaza o agravio. La conducta automática que surge en estos casos es cerrar nuestra escucha, activar nuestros mecanismos de defensa y levantar una muralla donde reboten los juicios que no son de nuestro agrado. Sin embargo, en muchas oportunidades, como en el caso de Aldo en el ejemplo anterior, estos juicios nos posibilitan vislumbrar algún área de incompetencia o de posible mejora y, por lo tanto, se pueden transformar en una puerta hacia el aprendizaje y la optimización de nuestro desempeño.

La forma de intercambiar juicios con otras personas posee gran importancia en nuestras vidas y se torna en un elemento crítico para el buen funcionamiento de cualquier equipo de trabajo. Esto es así porque la competencia de dar y recibir juicios tiene alcances múltiples, ya que impacta en las relaciones y en la calidad de los vínculos y, por lo tanto, incide en la emocionalidad grupal, en los lazos de confianza y en la disposición para el

accionar colectivo. Es por esto que el intercambio constructivo de opiniones entre los miembros de un equipo de trabajo, es un elemento vital para su buen funcionamiento y para el desarrollo y productividad del mismo.

Asimismo la competencia de brindar feedback de manera efectiva, es una de las herramientas esenciales para el desempeño del liderazgo. Sostuvimos anteriormente que el líder debe asumir la responsabilidad del desarrollo de los miembros de su equipo y facilitar los procesos de aprendizaje y cambio. Una de las formas de llevar a cabo estas responsabilidades es a través de la entrega de sus opiniones acerca de su desempeño.

Dar feedback a los efectos de mejorar determinadas conductas o para superar situaciones problemáticas, es parte del rol de coach que debe realizar todo líder. El feedback no implica un juicio sobre las características de la persona, sino que debe estar basado en los comportamientos observables y poseer como objetivo ampliar la capacidad de acción y mejorar su efectividad.

Esta retroalimentación para la acción que brinda el líder a los miembros de su equipo, no es algo que sólo deba realizarse una vez al año en la "evaluación de desempeño", sino que es una herramienta de uso cotidiano que sirve para optimizar la performance de los integrantes del equipo. Todo feedback tiene como finalidad reforzar, mejorar o corregir la forma de hacer las cosas o los comportamientos de las personas.

## • **Reforzar**

Muchas veces se supone que el directivo sólo tiene que dar feed-back ante un problema o inconveniente y, en realidad, esta herramienta sirve también para reforzar conductas positivas, motivar a los colaboradores y generar un efecto imitación en los otros integrantes del equipo. Además predispone emocionalmente a la persona para la oportunidad en que tenga que recibir un feed-back destinado a modificar un comportamiento.

## • **Mejorar o corregir**

El feedback en esta circunstancia apunta a optimizar la efectividad de las personas, en función de los parámetros y estándares establecidos y acordados por el equipo. Se constituye en un importante aporte que el líder brinda a sus colaboradores, ya que genera la posibilidad de que el individuo visualice sus áreas de mejora, aprenda de su propia práctica, capitalice sus errores y mejore su capacidad de acción.

Consideramos que para que un feedback logre el resultado esperado debe cumplir un conjunto de requisitos que podríamos resumir en un "Decálogo del



feedback efectivo”:

1. El feedback debe tener como objetivo reforzar, mejorar o corregir algún comportamiento, pero nunca crear culpa en el destinatario. El feedback no es una crítica ni una reprimenda.
2. El feedback debe generar una emocionalidad que sea funcional para emprender acciones que optimicen el desempeño de la persona. En procura de este objetivo quien tenga que entregar el feedback debe elegir el momento oportuno y apropiado, y prepararse emocionalmente para tal evento. Debe encontrarse tranquilo y predispuesto a mantener la conversación y nunca utilizar esta circunstancia para agredir o realizar una descarga emocional (ver en Capítulo 3: “Autodominio emocional”).
3. El feedback debe estar debidamente contextualizado en el marco de las tareas compartidas y los objetivos consensuados. Se debe señalar el efecto y las consecuencias que produce el comportamiento que se pretende corregir o mejorar.
4. El feedback debe estar correctamente fundamentado (enfocado a un dominio específico, sustentado por hechos observables, con parámetros explícitos de medición y comparación). Se deben proveer ejemplos concretos de dos o tres situaciones específicas. Evitar descalificaciones y todo tipo de generalización
5. El feedback debe estar enfocado a las conductas o comportamientos y no a la identidad o a las características particulares de la persona.
6. El feedback debe plantear un razonamiento abierto que dé cuenta de por qué se arriba a esa opinión y debe brindar el espacio para su discusión.
7. El feedback debe incluir la indagación que posibilite escuchar y entender el punto de vista del otro. Debe comparar su interpretación de los hechos con la explicación que de los mismos realiza la persona en cuestión y estar dispuesto a rever o modificar su opinión.
8. El feedback debe tender a fortalecer los vínculos y aumentar la autoestima del otro y nunca a satisfacer el ego de quien lo realiza.
9. El feedback debe estar enfocado al futuro y no al pasado. Se deben

explicitar cuáles son los resultados que se pretenden alcanzar y cómo los mismos van a beneficiar a la persona y a la organización. Debe plantearse el cambio de comportamiento a través del pedido de conductas específicas.

10. El feedback debe finalizar con el compromiso acerca de las acciones a emprender.

Si bien destacamos la importancia del feedback en el ámbito laboral y especialmente en la tarea de conducción y liderazgo, podemos decir que es una competencia necesaria para todos los ámbitos de nuestra vida. Es importante que cuando sea oportuno y necesario sepamos brindarles feedback en forma efectiva a nuestros hijos, a nuestra pareja o a nuestros amigos y que también estemos predispuestos y disponibles a recibirlo.

## **Construir la realidad**

“Y dijo Dios: Hágase la luz;  
y la luz se hizo”.

**Libro del Génesis 1; 1-4**

Pensemos en los momentos claves de nuestra vida, cuando tomamos decisiones que marcaron rumbos determinantes. En todas esas instancias la acción estuvo precedida por una declaración. Fue la palabra la que plasmó nuestro compromiso con la creación de una realidad diferente.

Y esto sucede en cualquier orden de la vida. Las declaraciones son los actos lingüísticos que utilizamos para construir algo nuevo, una realidad que antes de la declaración no tenía existencia. En el capítulo 2 desarrollamos el concepto de Diseño y construcción de futuro y mencionamos que la Visión personal comienza a tomar vida en el momento en que declaramos nuestro compromiso con su realización. Son nuestras declaraciones y nuestro accionar comprometido con las mismas, las que van forjando nuestro futuro y nos van constituyendo en el ser que somos.

Cuando declaramos que vamos a estudiar determinada carrera comenzamos a transitar un camino de aprendizaje, cuando le declaramos nuestro amor a alguien se abre la posibilidad de una nueva relación; lo mismo cuando declaramos que vamos a realizar una compra, que vamos a contratar un servicio, que vamos a renunciar a un empleo o que vamos a emprender un viaje. Siempre después de una declaración algo cambia, se genera una nueva realidad.

Pensemos entonces qué pasa cuando no efectuamos las declaraciones que

queremos y necesitamos realizar. Cuando por miedo, indolencia o apatía no nos animamos a comprometernos a realizar aquello que nos es significativo. Cuando, por ejemplo, a pesar de desearlo fuertemente no declaramos que vamos a cambiar de trabajo, o a comenzar un nuevo emprendimiento, o a comprar nuestra propia vivienda, o cuando no declaramos nuestro amor por miedo al rechazo. Algo muy importante deja de suceder y eso también marca nuestras vidas. Porque así como decimos que después de nuestras declaraciones suceden cosas, también si no efectuamos nuestras declaraciones ocurren otras cosas y lo que puede acontecer es que nada suceda, que todo siga igual.

Para que una declaración ponga en marcha un proceso de cambio tiene que existir un actuar firme y consistente con lo declarado. Toda declaración lleva implícito el compromiso de proceder en consecuencia, la promesa que vamos a sostener desde la acción lo que declaramos desde la palabra. El cumplimiento de este compromiso hace a nuestra integridad como personas.

Cuando las declaraciones exceden el ámbito de lo personal y se proyectan en un dominio social, también nos comprometemos por la validez de nuestras declaraciones. Esto significa que poseemos la autoridad para hacer la declaración y que la misma es realizada de acuerdo a las normas y parámetros establecidos. Pensemos cuando un juez declara a alguien culpable o inocente, cuando un árbitro declara a un jugador expulsado de la cancha o cuando un país declara la guerra.

Las declaraciones son válidas o inválidas según el poder o la autoridad de quien las hace. La Declaración de la Independencia del 9 de Julio de 1816 tuvo vigencia porque aquellos que la efectuaron tuvieron el poder de asegurar su cumplimiento y validez. Para una pareja, son muy diferentes las consecuencias de la declaración de matrimonio si el que la efectúa es un amigo o una autoridad del Registro Civil. Para cualquier persona es diferente la declaración "estás contratado", si la misma la realiza el cadete o el gerente de la empresa. Es por esto que decimos que es en la acción de declarar donde se manifiesta con mayor claridad el carácter generativo del lenguaje, el poder transformador de la palabra.

## **Lenguaje y capacidad de acción**

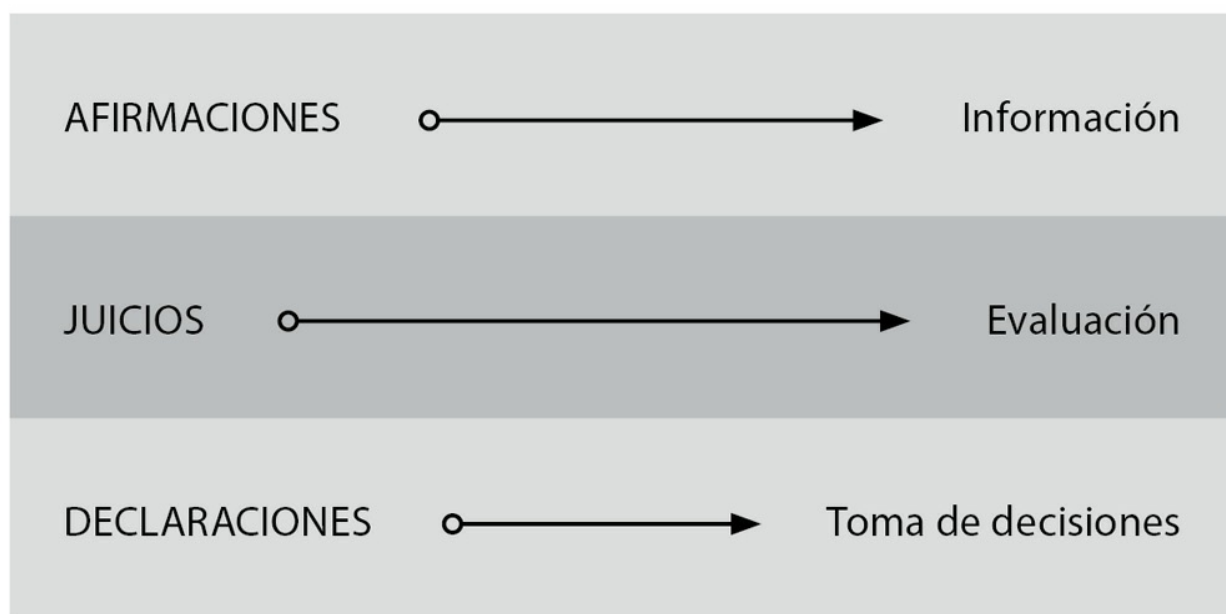
"Nuestro lenguaje forma nuestras vidas  
y hechiza nuestro pensamiento".

**Albert Einstein**

Desarrollamos hasta acá las características y particularidades de tres de los

actos lingüísticos. Explicaremos a continuación cuál es la relación que se establece entre los mismos y cómo su utilización influye en nuestra práctica cotidiana y en la efectividad de nuestro accionar.

Partamos de una breve síntesis. Dijimos que a través de las afirmaciones describimos el mundo que podemos observar y consecuentemente las situamos en el dominio de la información. Los juicios son la interpretación y valoración que realizamos sobre lo que acontece, lo que los ubica en el dominio de la evaluación. Y las declaraciones son los actos lingüísticos por los que definimos una línea de acción y nos comprometemos con la misma y, por lo tanto, las situaremos en el dominio de la toma de decisiones.



Analicemos por ejemplo el proceso de elaboración de la estrategia competitiva de una empresa para el lanzamiento de un nuevo producto. Existe un primer momento en el que a través de diversas técnicas de investigación se recopilan datos sobre la situación del mercado: clientes potenciales, nivel socioeconómico, hábitos de consumo, atributos de decisión de compra, características de otros productos similares en el mercado, políticas de precios y canales de distribución. A todos estos datos a su vez se los vincula con variables macroeconómicas y se arma un cuadro de situación.

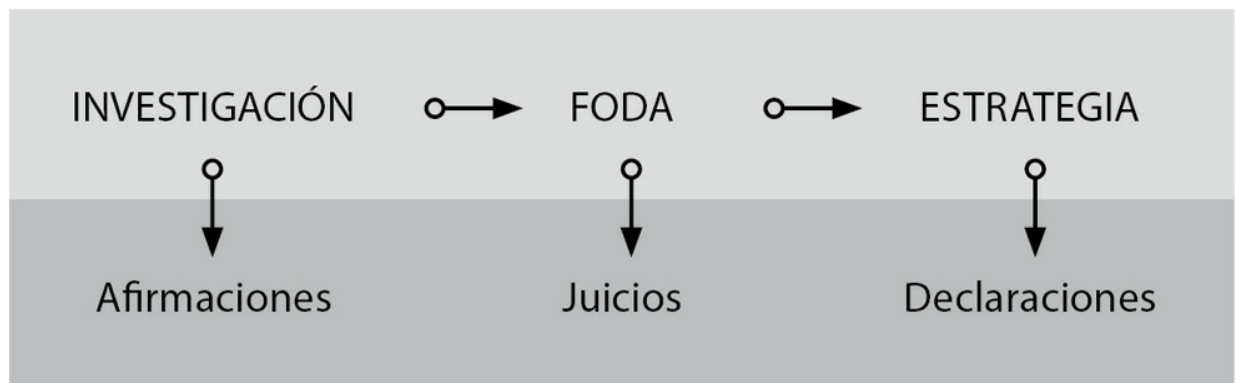
Finalizada la etapa de recopilación y armado de la información (afirmaciones), se comienza la evaluación de la misma. Así como en la etapa anterior la importancia estaba enfocada en la veracidad y relevancia de los datos seleccionados, en el momento de la valoración lo fundamental son los criterios de ponderación. Cómo se relaciona y vincula un dato con otro, cómo se realiza un análisis sistémico donde se contemple la interacción de las

variables analizadas y cómo se evalúa la posible evolución de las mismas.

Uno de los instrumentos que se utiliza a tal efecto es el conocido análisis FODA, donde se establece cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del producto en la situación actual del mercado. Por más rigurosas que puedan ser ésta u otras herramientas de diagnóstico, es importante tener en claro que estas evaluaciones son sólo opiniones de quienes las realizan. El mismo dato puede ser considerado una oportunidad o una amenaza según cómo se lo analice.

En función del resultado de esta etapa de evaluación y diagnóstico (juicios) se tomarán las decisiones que conformarán la estrategia competitiva para el lanzamiento del producto. Se declarará cuál va a ser el precio, la política de comunicación, los canales de venta, la financiación a los distribuidores y el evento de lanzamiento.

De la manera en que funcione en la práctica la implementación de estas diversas declaraciones, dependerá el resultado que se obtenga. Pero es importante destacar que el mismo será consecuencia de cómo se fueron secuenciando todos los pasos dados. Si en la recopilación de la información hubo algún dato que no fue considerado o fue mal mensurado, es muy probable que esto haya influido notablemente en la evaluación y a su vez en la toma de decisiones.

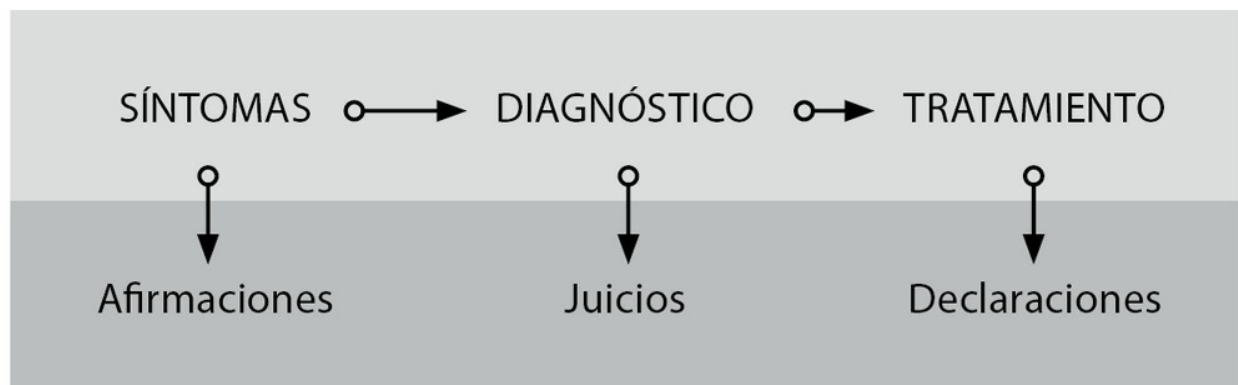


Analicemos ahora un ejemplo de la vida cotidiana. Santiago, al regresar a su casa, le dice a su esposa que se siente mal y le pide que llame al médico. Al llegar el Dr. Zapiola le pregunta qué síntomas tiene, le toma la temperatura, le mide la presión y le observa la garganta. Le diagnostica gripe y le indica como tratamiento que tome un remedio antigripal cada seis horas y que haga dos días de reposo.

Santiago comienza el tratamiento pero, como con el transcurso de las horas cada vez se siente peor, su esposa vuelve a llamar al servicio de emergencia de su cobertura médica. Al rato concurre el Dr. Pasetto, que al observarlo tan decaído y dolorido procede a realizarle un análisis más minucioso. Le vuelve a

tomar la presión, lo ausculta y le realiza un conjunto de preguntas. El Dr. Pasetto le informa a Santiago que puede ser que sea sólo un estado gripal, pero como ha detectado palpitaciones y alguna variación en el ritmo cardíaco va a llamar a un equipo para que le realice un electrocardiograma. Cuando el Dr. Pasetto analiza el resultado de este estudio, diagnostica que Santiago además del cuadro gripal tiene una leve afección cardíaca, motivo por el cual prescribe su internación.

Analicemos qué pasó en este episodio. El Dr. Zapiola cuando revisó a Santiago constató un conjunto de síntomas (afirmaciones), por lo cual hizo el diagnóstico de gripe (juicio) y tomó la decisión de realizar un determinado tratamiento (declaración). Como la acción terapéutica no tuvo los resultados esperados, la esposa de Santiago hizo una nueva consulta. El Dr. Pasetto volvió a revisar a Santiago, constató los mismos síntomas que el otro médico, no obstante hizo un juicio de relevancia distinto con respecto a determinado dato relacionado a la frecuencia cardíaca y, por lo tanto, prescribió un estudio que le permitió ponderar correctamente su incidencia. Con esta nueva información (afirmación) realizó un diferente diagnóstico (juicio) y por lo tanto tomó otra decisión y declaró la internación del paciente.



Lo que queremos mostrar con este ejemplo es que una persona puede observar datos de la realidad que a otro se le pasen inadvertidos y que la percepción de la información y la ponderación que efectúe sobre la misma dependerá del tipo de observador que sea cada uno. Que frente al mismo "territorio" podemos armar distintos "mapas" y, por lo tanto, decidir transitar por diferentes caminos.

El incorporar un nuevo dato que se considera significativo puede conducir a una distinta evaluación, por lo tanto a otra decisión y consecuentemente a un resultado disímil. Claramente todos estos pasos están fuertemente encadenados e interrelacionados, y cualquiera de ellos tiene una alta incidencia en nuestro accionar y en nuestra efectividad. El dicho: "no hay cadena más fuerte que su eslabón más débil" expresa gráficamente este fenómeno.

## II. Escuchar en profundidad

### El fenómeno del escuchar

“Así como hay un arte de bien hablar,  
existe un arte de bien escuchar”.

**Epicteto**

Seguramente muchas veces habremos dicho o escuchado alguna de estas frases: “cómo puede ser que no me haya entendido si yo fui muy claro cuando hablé”, o a la inversa: “yo escuché muy bien y dijo otra cosa totalmente distinta”. Los “malentendidos” que surgen por las diferencias entre lo que uno dice y el otro escucha, es uno de los motivos que generan problemas en la comunicación y deterioro en nuestros vínculos.

A pesar de ser testigos frecuentes de este tipo de incidentes, seguimos pensando que cuando los mismos nos ocurren es porque quien nos escucha tiene mala fe o no nos presta la mínima atención, y cuando nos sucede esto estando del lado de quien escucha, nos podemos sentir indignados porque el otro niega haber dicho algo que nosotros escuchamos. Las malas interpretaciones y enojos surgen porque a pesar de verificar cotidianamente que el hablar no garantiza el escuchar, que ambos son dos fenómenos distintos e independientes, seguimos pensando y actuando desde la lógica de que si uno habla claramente el otro escucha indefectiblemente.

Este sentido común, generado en la concepción tradicional de la “transmisión de la información”, lleva implícita la idea de que cuando hablamos transmitimos un mensaje y que si no existen “ruidos” en el “canal” de transmisión, el receptor lo recibe tal cual. Por lo tanto, es lógico pensar que si hablamos alto y claro, el otro nos entiende en forma precisa, ya que su rol como escucha es sólo “repcionar” el mensaje y no tiene nada más que hacer que oír con atención.

Esta visión con la cual analizamos el proceso de la comunicación, como si se tratara de la transmisión de datos entre máquinas, es la causante de desvirtuar nuestro entendimiento de cómo funciona la comunicación humana. En la conversación entre las personas, en esa danza entre el hablar y el escuchar y el escuchar y el hablar, se pone en funcionamiento un conjunto de factores, un profundo y complejo proceso de construcción y asignación de sentidos.

El primer paso para abordar el análisis de dicho proceso es separar el fenómeno del hablar del fenómeno del escuchar. Entender que abarcan dos acciones diferentes que no poseen un indefectible nexo causal. Que cuando hablamos vamos del significado a las palabras y cuando escuchamos vamos de

las palabras al significado, y no siempre hay coincidencia entre uno y otro significado. Es decir, cuando hablamos buscamos palabras que expresen los significados que pretendemos expresar y cuando escuchamos buscamos significados que nos permitan interpretar y comprender las palabras que oímos. A los efectos de enfatizar sobre esta "brecha crítica" que existe entre el hablar y el escuchar, Maturana afirma: "Soy absolutamente responsable de lo que digo y maravillosamente irresponsable de lo que tú escuchas".

El segundo aspecto a destacar es el rol activo y protagónico de la escucha en el proceso de la comunicación. Desde la concepción tradicional, quien escucha ocupa el lugar del receptor del mensaje y se lo concibe como un receptáculo pasivo de la información. Esta mirada focaliza toda la importancia y el éxito del proceso de la comunicación en la emisión del mensaje, y considera que el escuchar sencillamente ocurre y no presupone ninguna acción de parte de quien escucha. Por este motivo, se percibe que sólo el hablar implica un rol activo en la comunicación.

La escucha es interpretada como una actividad secundaria, receptiva y pasiva. Esto explica por qué todos los cursos de capacitación en comunicación están centrados en el hablar y no en el escuchar. Si no se considera que el escuchar es una acción que se puede efectuar con mayor o menor efectividad, no surge la necesidad de desarrollar la competencia.

Para explicar el carácter activo de la escucha debemos hacer una distinción entre el oír y el escuchar. Oímos por medio de nuestro aparato auditivo. El oír constituye el aspecto biológico del fenómeno del escuchar. Para oír no debemos realizar ninguna acción específica, en este aspecto podríamos decir que el oír es pasivo. Si estamos en una habitación, escucharemos cualquier palabra, sonido o ruido que se produzca en ella. Muchas veces el esfuerzo está centrado en no oír. A todos nos ha pasado que estando en un cine viendo una película, a nuestro lado o en la fila posterior alguien realiza algún comentario a su vecino y no podemos dejar de sentir la molestia que nos produce su voz, aunque no escuchemos lo que está diciendo.

Los límites de nuestro oír están establecidos por nuestra estructura biológica y las condiciones de nuestro aparato auditivo. Muchas personas por alguna enfermedad o simplemente por causa de su edad ven disminuida su audición, pero solucionado el problema del oír, por ejemplo por medio de un audífono, pueden entender y comprender perfectamente lo que se les dice. Por el contrario, podemos decir que el oír no garantiza el escuchar. Un perro o un gato poseen una estructura biológica que les permite oír sonidos que a los seres humanos nos resultan inaudibles, sin embargo, ninguno de estos animales podría escuchar una conversación.

Llevamos este planteo hasta tal extremo para poder señalar con claridad la diferencia que existe entre el oír y el escuchar. El escuchar lleva implícito el oír,



pero es algo mucho más complejo que el mero proceso físico de la audición. El escuchar conlleva un proceso cognitivo y emocional que integra una serie de datos en búsqueda de sentido e interpretación de aquello que oímos. El escuchar efectivo se produce cuando el oyente es capaz de discernir y comprender el significado del emisor. Sólo así se alcanza el objetivo de la comunicación.

Toda acción de escuchar presupone una activa tarea interpretativa, implica asignarle un significado a lo que se oye, sea esto un sonido, un ruido o palabras. Por esto planteamos que la escucha no tiene nada de pasivo, sino que por el contrario constituye un activo proceso de asignación de sentido. Es este proceso el que determina que distintas personas, que en el mismo lugar y circunstancia oyen lo mismo, puedan escuchar cosas diferentes.

Pensemos, por ejemplo, en dos individuos que están conversando y oyen un sonido. El primero, que siempre vivió en un pequeño poblado de la montaña, se inquieta por el volumen e intensidad del mismo pero no logra entender qué lo produce, ya que nunca había oído algo semejante. El segundo, al oír el sonido rápidamente deduce que se trata de una sirena, piensa si es la de una ambulancia o un patrullero, pero concluye que es de los bomberos y como el sonido termina abruptamente, infiere que la autobomba se ha estacionado a corta distancia y, por lo tanto, supone que puede haber algún incendio en el vecindario. El aspecto biológico de la audición (oír) ha sido exactamente el mismo en ambas personas, pero el proceso interpretativo (escuchar) que el mismo ha desencadenado ha variado por completo.

Este breve ejemplo nos permite no sólo evidenciar la diferencia entre los fenómenos del oír y el escuchar, sino también poner foco en el rol fundamental que cumple la escucha en la comunicación humana. Desde esta perspectiva, el resultado del proceso de la comunicación no surge sólo desde lo que se emite sino desde cómo es escuchado. Es la escucha la que le otorga sentido a lo que se dice y la que completa el proceso de comunicación. De nada vale que digamos y reiteremos algo con un sentido, si el otro lo escucha e interpreta de una manera diferente.

Esta nueva mirada de cómo funciona la comunicación entre las personas, nos abre posibilidades de un accionar más efectivo en nuestras conversaciones y en la construcción de nuestras relaciones, pero a su vez nos plantea nuevos compromisos, tanto desde el hablar como desde el escuchar. En la medida que asumimos el postulado de que la comunicación efectiva depende de la escucha efectiva, nos vemos en la responsabilidad de desarrollar nuestra competencia en la escucha. Esto implica ser conscientes de la asignación de sentido que le conferimos a lo que oímos, como también verificar nuestra escucha, indagar para entender en profundidad, e interactuar desde una actitud de apertura y respeto hacia el otro.

También cuando nos situamos en el rol del hablar podemos influir en la escucha de nuestro interlocutor, ya que la forma de decir condiciona la manera de escuchar. Nuestro modo de hablar influye en la otra persona, a que se abra o se cierre a lo que le estamos diciendo. Y esto está relacionado a la emocionalidad que generemos a través de nuestra conversación. Si hablamos desde el lugar de poseer la verdad absoluta, si adoptamos una posición de superioridad, si no respetamos las diferencias y descalificamos e invalidamos la opinión del otro, lo más seguro es que generemos una reacción defensiva y la otra persona cierre su escucha a cualquier cosa que podamos decirle.

Si, por el contrario, generamos una emocionalidad de apertura a través de una conversación constructiva, si fundamentamos nuestras opiniones y no las expresamos como si fuesen una descripción de la realidad, si demostramos una actitud de respeto e interés por la posición del otro, si no tratamos de someter o descalificar al que piensa distinto, es muy posible que generemos un modo similar de encarar la conversación que implique una escucha abierta y atenta a lo que decimos.

## **El sentido de las palabras**

“El otro, he aquí la idea clave.  
Lo que interesa no es ya tanto lo que se quería decir,  
como lo que de lo dicho ha quedado en el destinatario.  
O, también, de lo no dicho:...”

**Ángel López García**

El lenguaje es una construcción colectiva. El lenguaje de cualquier idioma es producto de un proceso de consenso social donde se establece el significado que se le otorga a cada palabra. Cada comunidad con un idioma en común, materializa este contrato social en un instrumento que conocemos con el nombre de diccionario. Comúnmente también crea alguna institución pública, de reconocimiento generalizado, que cumpla el rol de actualizarlo y gestionar el uso de las palabras en el lenguaje. En el idioma castellano esta institución es la Real Academia Española.

Si desconocemos el significado de una palabra, consultamos el diccionario y allí lo encontraremos. Este fenómeno del significado compartido de las palabras, es el que muchas veces nos induce al error de pensar que el único significado de una palabra es su conexión con aquello a lo que se refiere y, por lo tanto, que todos entendemos lo mismo por idénticas palabras.

Muchos de los problemas o inconvenientes que surgen en la interacción comunicacional, se generan en el hecho de que las mismas palabras pueden

tener diferentes significados para distintas personas. El significado que le asignamos a las palabras, no siempre coincide con el que le atribuye nuestro interlocutor.

Partiendo del desarrollo conceptual realizado por el lingüista Noam Chomsky, postulamos que las palabras tienen un significado compartido y un significado particular.



**Gráfico 6: Los significados de las palabras**

Decimos que el lenguaje tiene una doble estructura. Una estructura superficial que coincide con el significado compartido y surge de la convención social de asignación de significado, es decir, lo que dice el diccionario que esa palabra significa. Pero también las palabras poseen una estructura profunda, que es el significado particular o individual que cada persona le asigna a las palabras.

Este significado particular lo construye cada uno en función de su experiencia, su formación, sus creencias, sus valores y su inserción socioeconómica. Por ejemplo, si buscamos en el diccionario la palabra desocupación, veremos que su definición es: "falta de ocupación, ociosidad", pero si le preguntamos a un político, a un investigador social y a un antropólogo qué significa para él la de-socupación, seguramente tendrán enfoques y definiciones disímiles. Así también, si les hacemos la misma pregunta a dos personas con idéntica formación, edad y nivel socioeconómico, pero una de ellas está sin trabajo hace un tiempo, podremos observar que las connotaciones específicas, los significados y emociones que trae consigo esa palabra, pueden ser muy diferentes.

Las palabras tienen el poder de evocar imágenes, sentimientos y resonancias muy particulares. Sin duda, estas distancias en las asignaciones de significado se potencian cuando nos comunicamos, ya que no se trata de una sola palabra

sino de cientos de palabras que se entrelazan construyendo sentido a través de oraciones, relatos y narrativas.

Esta dualidad que existe en el lenguaje y las incomprensiones y malentendidos que este fenómeno puede traer consigo, fue abordado magistralmente por el escritor checo Milan Kundera en su novela *La insoportable levedad del ser*. A través de las desventuras de sus personajes aborda las complejidades de las relaciones humanas y cómo sus encuentros y desencuentros están irremediabilmente interpenetrados por las particularidades del lenguaje. En uno de sus párrafos expresa: "Ahora podemos entender mejor el abismo que separaba a Sabina de Franz: él escuchaba con avidez la historia de su vida y ella lo escuchaba a él con la misma avidez. Comprendían con precisión el significado lógico de las palabras que se decían, pero no oían en cambio el murmullo del río semántico que fluía por aquellas palabras".

Este murmullo del río semántico al que alude el autor, da cuenta de la estructura profunda del lenguaje y cómo las palabras que utilizamos para describir una experiencia, no son la experiencia misma sino la representación verbal que hemos construido para poder expresar su significado. Y es éste significado particular el que muchas veces difiere del que posee nuestro interlocutor.

Para demostrar los problemas de relación que nos genera este aspecto intersubjetivo y aleatorio de la comunicación humana, Kundera propone la elaboración de un "Pequeño diccionario de palabras incomprensidas" entre sus personajes. Nos muestra cómo, por ejemplo, para Sabina ser mujer era un sino que no había elegido y en cambio para Franz la palabra mujer significaba un valor muypreciado. A su vez, para Franz la fidelidad era la primera de todas las virtudes, y para Sabina significaba un disvalor y, por el contrario, apreciaba la traición, ya que para ella implicaba abandonar la rutina e ir hacia lo inexplorado y no conocía nada más bello que transitar hacia lo desconocido.

En este sentido es importante reflexionar cómo a través de nuestra experiencia y de nuestra historia personal vamos construyendo ese significado particular y cómo influyen nuestras vivencias del pasado en nuestras interpretaciones del presente. Pensemos lo que puede significar, por ejemplo, la palabra lluvia para alguien que toda su vida vivió en el campo y que gran parte de los resultados que logra en su tarea de agricultor dependen de la lluvia. Comparemos este significado con el que puede asignarle alguien que habita en un departamento en una gran ciudad y que sólo piensa en la lluvia en función de las molestias que puede ocasionarle cuando se traslada a su oficina o cuando le estropea alguna actividad de fin de semana.

Kundera utiliza una interesante analogía para referirse al proceso de construcción de sentido que vamos realizando los seres humanos a lo largo de

nuestra vida, y a la manera en que el mismo influye en la interacción y en el vínculo entre las personas. Dice el autor: "Mientras las personas son jóvenes y la composición musical de su vida está aún en los primeros compases, pueden escribirla juntos o intercambiarse motivos, pero cuando se encuentran y son ya mayores, sus composiciones musicales están ya más o menos cerradas y cada palabra, cada objeto, significa una cosa distinta en la composición de la una y en la de la otra".

## **Niveles de la escucha**

"Recordad que la naturaleza nos ha dado dos oídos y una boca para enseñarnos que vale más escuchar que hablar".

**Zenón**

Para abordar en profundidad el fenómeno del escuchar debemos introducirnos en la complejidad que implica el proceso de asignación de sentido que realizamos en forma automática en toda conversación. El significado que construimos en nuestra escucha es el producto de la síntesis que efectuamos en la interacción de diversos niveles de interpretación.

Cuando estamos inmersos en un proceso conversacional, nuestra escucha se activa a diferentes niveles. Desarrollaremos a continuación los cuatro niveles de la escucha:

1. Escuchar lo que se dice.
2. Escuchar lo que no se dice.
3. Escuchar las consecuencias de lo que se dice.
4. Escuchar cómo se dice.

### **• Escuchar lo que se dice**

Este nivel está relacionado con interpretar el significado que pretende transmitir nuestro interlocutor. La pregunta implícita sería ¿Qué está diciendo? o ¿Qué está queriendo decir? En este aspecto es importante ser conscientes de cómo condiciona nuestra escucha la situación comunicacional en la cual transcurre la conversación. Supongamos que alguien dice "tengo planificado salir con unas amigas". Es muy distinto lo que va a interpretar el interlocutor si esta frase es la respuesta que le realiza una señorita a quien ha invitado a cenar, o si es la contestación de un compañero de trabajo a la pregunta "¿qué

vas a hacer el viernes por la noche?”.

También existen condicionantes culturales que imprimen un particular significado a nuestra escucha. Cada cultura social u organizacional va constituyendo sus propios sentidos y sus particulares formas de interpretar el mundo y sus acontecimientos. Neil Postman<sup>78</sup> denomina “ambiente semántico” a esta construcción colectiva que asigna sentido al hablar y al escuchar. Por ejemplo, palabras como rentabilidad, competitividad, productividad, retorno de la inversión o nicho de mercado, seguramente tomarán diferentes significados en un ambiente de negocios, en un ámbito de investigación académica o en una institución pública.

Otro aspecto que condiciona nuestra escucha es la imagen pública de nuestro interlocutor. Los juicios que tenemos sobre él y que preceden a la conversación van a incidir fuertemente en la interpretación y en la asignación de sentido que le otorguemos a su decir en nuestra escucha. Por ejemplo, si tenemos la opinión de que un determinado político hace todo lo contrario a lo que dice y que no respeta los compromisos contraídos, es muy probable que descreamos de sus promesas electorales por más que las mismas nos resulten atractivas.

Un elemento importante que indefectiblemente va a condicionar la forma en que escuchemos a nuestro interlocutor, es la emocionalidad en la que transcurre la conversación.

| CONDICIONANTES DE LA ESCUCHA                |
|---------------------------------------------|
| • La situación comunicacional               |
| • El ambiente semántico                     |
| • La imagen pública de nuestro interlocutor |
| • La emocionalidad de la conversación       |

**Gráfico 7: Aspectos que condicionan la escucha**

Nuestra responsabilidad como oyente es corroborar que la asignación de sentido que otorgamos en nuestro escuchar, coincida con lo que quiso transmitir nuestro interlocutor. La herramienta que disponemos para ser efectivos en este nivel es "verificar la escucha".

Verificar la escucha implica corroborar si el significado que le otorgamos a un enunciado, concuerda con el que le pretendió dar nuestro interlocutor. Por ejemplo, podemos decir: "explicame a qué te estás refiriendo cuando afirmas que...".

Existe también una técnica denominada "parafraseo", que se utiliza a tal efecto. Uno podría decir: "a ver si te entendí bien..." y repetir lo que comprendió hasta ese momento, a los efectos de que la otra persona confirme si coincide con lo que quiso expresar. También podemos utilizar frases como: "a ver, permítame recapitular...", "me gustaría comprobar si realmente he comprendido tu punto de vista...", "así que, si te he entendido bien, tus razones son...", y a partir de ahí realizar una breve síntesis de lo que hemos entendido, con el objetivo de que nuestro interlocutor corrobore o aclare algún aspecto que pudiera haber sido mal interpretado

## • Escuchar lo que no se dice

Cuando escuchamos no sólo interpretamos el "qué se dice", sino también el "para qué se dice". Desde nuestra escucha surgen las preguntas ¿qué le lleva a decir lo que dice?, ¿cuál es su preocupación?, ¿de qué se está haciendo cargo con lo que está diciendo? Es decir, cuando escuchamos, automáticamente surge el interrogante de para qué la persona dice lo que dice. Esto que no se dice, que no se explicita, en nuestra escucha necesitamos encontrarle un sentido y, por lo tanto, en este nivel del escuchar se interpretan las preocupaciones de nuestro interlocutor.

Utilizamos el concepto de "preocupación" para dar cuenta de aquello que nos permite asignarle un significado a las conductas de las personas. Cuando observamos a alguien realizar una acción, precisamos encontrarle un sentido, una explicación de por qué hace lo que hace. La pregunta implícita que nos surge es ¿Qué preocupación lo lleva a realizar esa acción? De la misma manera, cuando escuchamos la acción del hablar nos surge la inquietud de para qué dice lo que dice, de qué preocupación se está haciendo cargo con esto que expresa.

Por ejemplo, cuando mi jefe me informa que la fecha de entrega del proyecto fue consensuada en la reunión de gerentes, yo puedo entender que me está queriendo decir que es importante que nuestro equipo cumpla estrictamente el plazo establecido, ya que nuestro proyecto está articulado con el de otras áreas. Cuando mi esposa me cuenta que su hermano llega de viaje



y va a quedarse unos días en nuestra ciudad para participar de un congreso, yo puedo suponer que me está queriendo decir que le gustaría que se aloje en nuestra casa. En ninguno de los casos esto fue dicho, pero sin embargo, esto fue lo que escuché.

Como dijimos, cuando escuchamos no asumimos un rol pasivo, sino que estamos activamente construyendo historias acerca de lo que escuchamos. Estas narrativas surgen cuando intentamos encontrarle un sentido a las preocupaciones de nuestro interlocutor, a los efectos de poder “explicarnos” para qué dice lo que dice. Una de las utilidades de la escucha a este nivel, es que nos podemos hacer cargo de las preocupaciones de nuestro interlocutor sin que necesite explicitarlas a través de un pedido. Volviendo al ejemplo anterior podemos sugerirle a nuestra esposa: “qué te parece si invitamos a tu hermano a que se hospede en nuestra casa”.

En el ámbito de las empresas se comienza a jerarquizar el fenómeno de la escucha. Este nivel de la escucha posibilita “escuchar al cliente” como fuente de posibles negocios. Es decir, ir más allá de la demanda emergente para hacerse cargo de posibles necesidades, de nuevos productos o servicios que podría requerir. En tal sentido, Fernando Flores<sup>79</sup> sostiene que: “Las empresas que cultivan la habilidad de escuchar efectivamente, llegarán a ser aliados, a inventar el futuro con sus propios clientes”.

Debemos estar atentos a la forma en que escuchamos “lo que no se dijo”, ya que esto puede ser de mucha utilidad y aportarnos efectividad en nuestra interacción, pero también puede producirnos graves inconvenientes en tanto nuestra interpretación no sea la correcta. Podemos realizar una lectura equívoca acerca de las preocupaciones de nuestro interlocutor y, por ejemplo, pensar que como el gerente dijo que la entrega del trabajo a ese cliente era muy importante, debía darle prioridad con respecto a los otros que estaban programados, cuando lo que me quiso decir era que debía tener cuidado en la calidad de la confección.

A los efectos de chequear nuestra escucha, debemos poner en juego nuestra habilidad para indagar. La indagación es la herramienta más poderosa que tenemos para lograr una escucha efectiva y para que el otro revele sus preocupaciones. Desarrollaremos más adelante la competencia de Indagar con maestría.

## • Escuchar las consecuencias de lo que se dice

Cuando escuchamos, lo hacemos desde nuestras propias preocupaciones y, por lo tanto, los interrogantes que nos surgen son: ¿qué consecuencias tiene para mí lo que me está diciendo?, ¿qué cambios pueden producirse a partir de lo dicho?, ¿de qué modo estos cambios afectan mis intereses?, ¿cómo esta

conversación me abre o cierra posibilidades?

Si acordamos que el hablar es actuar, debemos inferir que puede modificar el estado de las cosas; que luego de una conversación pueden surgir nuevas posibilidades que antes eran inexistentes o, por el contrario, se pueden cerrar posibilidades que antes estaban abiertas. Es por esto que cuando escuchamos, no podemos dejar de preguntarnos sobre las consecuencias que trae aquello que se dijo. Por ejemplo, cuando el responsable de un proyecto de mi organización me dice: "me gustaría que participe en la reunión de mañana", automáticamente se me dispara una conversación interna acerca de esto que he escuchado. Es decir, no sólo he escuchado la invitación a una reunión sino que escucho posibles oportunidades o amenazas a mi posicionamiento laboral.

Este nivel del escuchar está basado en las preocupaciones sobre el futuro del oyente. Lo que está en juego es el modo en que escuchamos que esas acciones afectarán nuestro propio futuro. Pretendemos interpretar las posibilidades que se abren o cierran a partir de lo que se está diciendo.

Cuando alguien nos dice que no está totalmente conforme con algún trabajo realizado por nosotros, podemos escuchar una ofensa personal, una amenaza a nuestra estabilidad laboral o una posibilidad de optimizar nuestra tarea. Son nuestras interpretaciones y los juicios que hacemos acerca de lo que escuchamos, los que nos abren o cierran posibilidades y condicionan nuestro accionar. Ante una queja de un cliente, un empresario escuchará la molestia de la persona y otro la oportunidad de ofrecer un nuevo servicio que solucione el problema que motivó la queja.

El concepto de situación comunicacional que mencionamos anteriormente, no sólo se aplica al análisis del contexto en el que se desarrolla una conversación específica, sino que también es válido extenderlo a las condiciones y situaciones que transita cualquier ámbito organizacional y que necesariamente actúa como condicionante en la interpretación de las conversaciones que en dicho espacio se desarrollan. Específicamente ejerce un importante rol en este nivel de escuchar las consecuencias de lo que se dice.

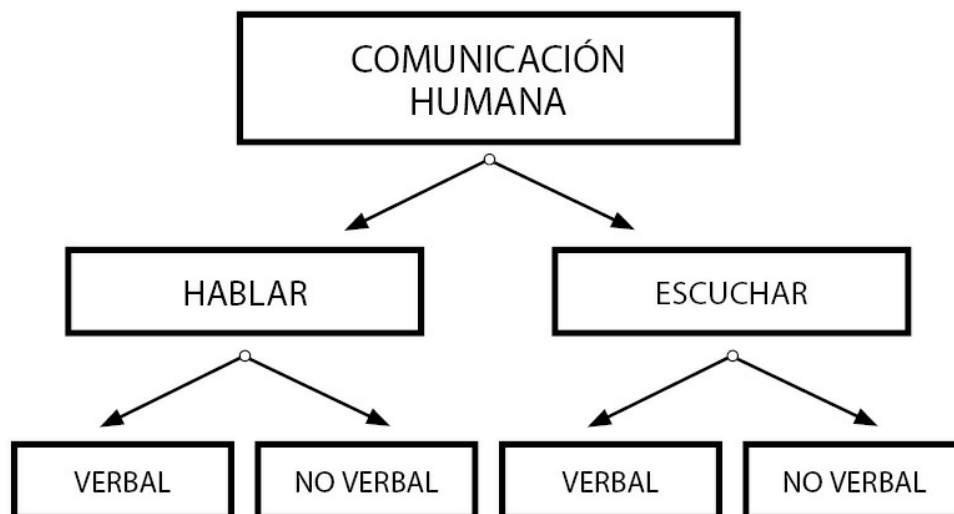
Por ejemplo, si una empresa está transitando un momento de crecimiento de sus ventas, expansión en el mercado y aumento de su rentabilidad, es probable que si alguien comenta que "se va a realizar una reestructuración", sus empleados lo escuchen como una oportunidad de crecimiento y desarrollo laboral. Si, por el contrario, la empresa pasa por un momento conflictivo, de baja de las ventas y pérdidas de clientes, y alguien hace el mismo comentario, es factible que se escuche que se van a efectuar despidos, recorte de personal o baja de sueldos. Nada de esto fue dicho y, sin embargo, nada puede impedir que las personas lo escuchen.

Una de las herramientas que poseemos para realizar una escucha efectiva es compartir preocupaciones. El concepto de compartir preocupaciones adquiere

la característica de una avenida de doble mano. Por un lado, implica transmitirle a nuestro interlocutor nuestras propias preocupaciones con respecto al tema de la conversación. En qué aspectos considero que se ven afectados mis intereses por lo que el otro está diciendo. Cuáles son las oportunidades o amenazas que vislumbro a partir de lo que estoy escuchando. De qué forma analizo que lo dicho altera el curso de mi propio devenir. Qué posibilidades considero que se abren o se cierran con lo que esta persona dice. Pero, a su vez, puedo invitar a mi interlocutor a que explicité sus propias preocupaciones y manifieste claramente de qué se está haciendo cargo cuando dice lo que dice.

## • Escuchar cómo se dice

Le proponemos un ejercicio: mire en su reproductor de video una película que no haya visto y escuche la conversación de alguna escena sin mirar el televisor; luego analice cuál es la interpretación de lo que escuchó. Siguiendo con el ejercicio reproduzca nuevamente la misma escena, pero ahora escuche mirando el monitor. Seguramente va a notar que las imágenes completan, modifican o alteran, aunque sea muy parcialmente el significado anterior. Podrá comprobar que los movimientos, las posturas y los gestos de los protagonistas inciden en el significado que le asignamos a nuestra escucha.



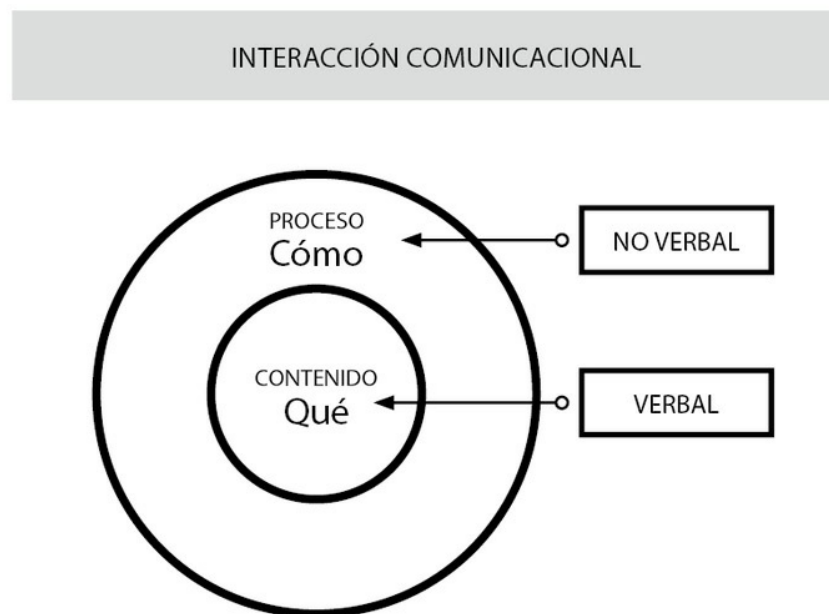
**Gráfico 8: Elementos de la conversación**

Y esto es así porque cuando participamos de una conversación, no sólo escuchamos lo que nos dicen (las palabras, el lenguaje verbal) sino que también escuchamos cómo nos lo dicen, es decir, “escuchamos” el lenguaje no

verbal. Nos expresamos a través de lo que decimos y por la forma en que lo decimos, a través del tono y el volumen de nuestra voz, el conjunto de gestos, el brillo y la profundidad de la mirada, la posición corporal. Todos estos elementos son parte constituyentes del acto comunicacional. Es por esto que en la acción de la escucha, la asignación de sentido surge del conjunto de nuestra percepción. Es el resultado de la interpretación que le otorgamos a todo aquello que vemos y oímos.

### **ESCUCHAR = OÍR y VER + ASIGNAR SENTIDO**

Para profundizar en este aspecto nos parece importante realizar una distinción entre contenido y proceso. Cuando nos referimos al contenido de la conversación, estamos dando cuenta de qué se dice y por lo tanto estamos en el dominio del lenguaje, de las palabras (comunicación digital). Es este dominio sobre el que hemos venido centrando toda nuestra atención. Queremos ahora focalizar nuestro análisis en el proceso de la conversación, en el cómo se dice lo que se dice y es entonces que estaremos abordando el dominio del lenguaje no verbal (comunicación analógica).



**Gráfico 9: El contenido y el proceso de la comunicación**

Dijimos anteriormente que en toda conversación se da una danza entre el hablar y el escuchar y el escuchar y el hablar, y que en esta danza se genera un ida y vuelta incesante de palabras y emociones. Lo que podríamos preguntarnos es: ¿cómo se produce este cruce e intercambio de emociones?,

¿cómo se expresan las emociones en una conversación?, ¿cómo “escuchamos” las emociones?

Las emociones se manifiestan de dos maneras posibles: una a través del lenguaje, expresando con palabras nuestra emocionalidad sobre algún hecho o situación determinada. Por ejemplo: “estas reuniones me ponen muy tenso” o “estoy fastidiado con estas discusiones que no conducen a nada”. Pero, cotidianamente participamos en conversaciones donde nuestros interlocutores no expresan verbalmente su emocionalidad y, no obstante, nosotros la percibimos. También muchas veces nos ha sucedido que no queremos manifestar algún sentimiento de enojo o fastidio y para eso cuidamos muy bien las palabras que utilizamos, y sin embargo, nuestros interlocutores perciben este estado emocional. Algún rictus en nuestra cara, el tono o volumen de nuestra voz, la alteración del color de nuestro rostro o algún mínimo gesto de crispación delatan nuestro estado interno. Sigmund Freud afirmaba que: “Los mortales no pueden guardar ningún secreto. Si sus labios callan, chismean con la punta de sus dedos; la traición se abre paso a través de todos los poros”.

Y aquí está la respuesta a la pregunta ¿cómo “escuchamos” las emociones? Es el lenguaje no verbal el que, más allá de nuestra voluntad, da cuenta de nuestra emocionalidad. Vale aclarar que cuando nos referimos a la comunicación no verbal estamos haciendo alusión no sólo a la posición corporal, a los gestos de la cara o a los movimientos de las manos, sino también a las tonalidades y el volumen de la voz, la velocidad de enunciación y el énfasis de las palabras.

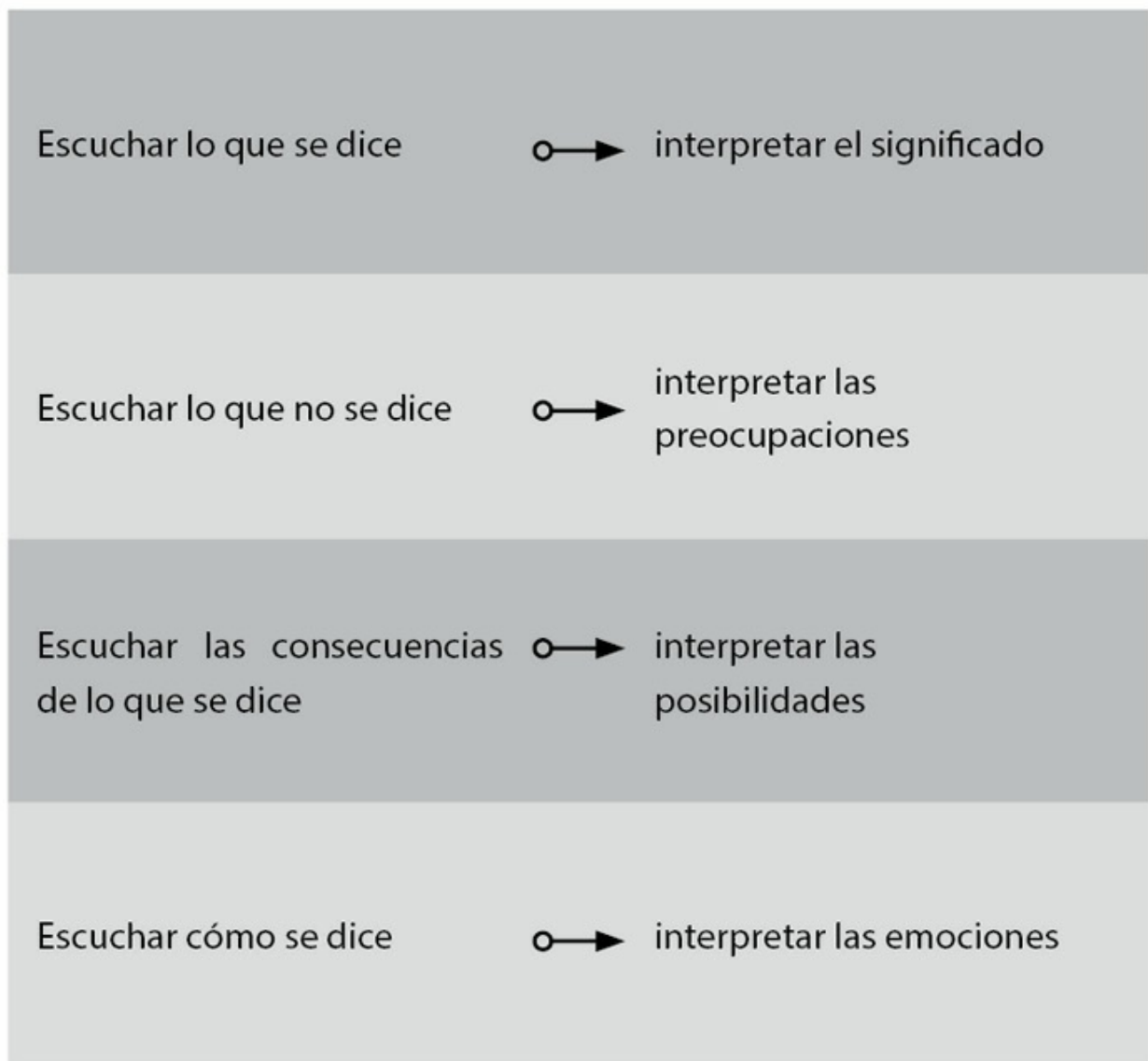
Es por esto que sostenemos que en nuestras conversaciones interactuamos a través de los dominios del lenguaje, las emociones y la corporalidad. Y que la corporalidad –que se expresa a través de lo que denominamos lenguaje no verbal– es la que comunica preponderantemente nuestra emocionalidad (ver en Capítulo 3: “La corporalidad de la emoción”). En la comunicación interpersonal, un gesto o la inflexión de la voz llena de sentido o cambia de sentido a las palabras.

El nivel de “escuchar cómo se dice”, conlleva una interpretación de la emocionalidad de nuestro interlocutor. Es en la observación y en la “escucha no verbal” donde dilucidamos el estado emocional de la conversación. Desarrollar la competencia en este nivel de la escucha es esencial para cualquier persona y primordialmente para quienes realizan sus actividades a través de la conversación con otros, sea un terapeuta, un vendedor, un coach o un líder.

Esta habilidad de observar y escuchar la emocionalidad de nuestro interlocutor, constituye una de las competencias fundamentales para poder

establecer una comunicación efectiva. Daniel Goleman<sup>80</sup> sostiene que “Rara vez el otro nos dirá con palabras lo que experimenta; en cambio, nos lo revela por su tono de voz, su expresión facial, y otras maneras no verbales... La falta de oído emocional conduce a la torpeza social”.

En este sentido es fundamental ser un buen observador de la emocionalidad de nuestro interlocutor, para anticiparnos a analizar cómo va a ser escuchado lo que eventualmente pudiera decirle y en función de eso evaluar si es el momento oportuno para plantear determinados temas. También es importante que observemos cómo se modifican las respectivas emocionalidades en el transcurso de la conversación. Y, por último, es necesario que seamos conscientes de cómo nuestra propia emocionalidad afecta nuestra escucha.



## **Gráfico 10: Niveles de la escucha**

### **Actitudes para un escuchar efectivo**

“Se necesita coraje para pararse y hablar, pero mucho más para sentarse y escuchar”.

**Winston Churchill**

Hemos polemizado con la concepción que entiende a la escucha como el lado pasivo de la comunicación y hemos demostrado que el escuchar es una acción humana que implica interpretar y asignar sentido a lo que se oye y a lo que se ve. Y como toda acción, la capacidad para realizarla no es la misma en todas las personas. En este sentido, la actitud con la que se escucha cobra relevancia y condiciona fuertemente la efectividad con la que se ejerce la competencia.

La primera actitud que habría que considerar es la de la predisposición para escuchar. Si no estamos predispuestos seguramente escucharemos de mala gana y con nuestra atención puesta en otro lado, y es muy probable que perdamos parte del contenido de la conversación o que mal interpretemos lo que nos están diciendo. Es más, es posible que esta falta de disposición se exprese a través de nuestro lenguaje no verbal, que nuestro interlocutor lo perciba e impacte en su emocionalidad y en el desarrollo de la conversación. Todos hemos tenido alguna vez esa sensación de desagrado que se nos produce cuando hablamos y percibimos que el otro no nos presta atención.

La falta de predisposición para la escucha se puede ocasionar por diversos motivos. Puede ser algo esporádico, motivado por algún hecho que nos preocupa o requiere toda nuestra atención. También puede suceder que nos encontremos en un estado emocional (enojo, angustia, euforia, ansiedad, etc.) que no nos sea propicio para concentrarnos en la escucha.

En este sentido, cuando planificamos mantener una conversación con alguien, tendríamos que tener en cuenta dos aspectos. Deberíamos considerar cuál es el momento más adecuado y oportuno como para que esa persona pueda enfocar toda su atención en la conversación. Para esto es factible chequear si para él es un buen momento, si tiene el ánimo y la disposición para realizar la conversación. Hay ocasiones en que por la mera observación podemos deducir que la emocionalidad de nuestro eventual interlocutor no es la más apropiada para entablar un diálogo. También deberíamos reflexionar si nosotros estamos dispuestos a escuchar al otro, ya que muchas veces que le solicitamos a alguien mantener una conversación, sólo pensamos en lo que tenemos que decirle, pero no vamos con el ánimo de escuchar lo que el otro

nos pueda querer comentar.

Otro aspecto central de la actitud requerida para una escucha efectiva, está relacionado con adoptar una disposición de aceptación y apertura hacia nuestro interlocutor. Aceptación a formas de ser, de pensar y de opinar diferentes a la nuestra y no por eso menos valiosas. Entender que si sólo estamos abiertos a escuchar a personas que piensen similar a nosotros, en realidad sólo estamos dispuestos a escucharnos a nosotros mismos. Y por lo tanto, obturamos toda posibilidad de cambio, aprendizaje y crecimiento personal. El escuchar efectivo requiere apertura y receptividad. Implica abrirse a la perspectiva del otro y arriesgarse a aceptar su influencia.

Escuchar con profundidad y respeto a quienes difieren con nuestros puntos de vista, no implica coincidir con ellos sino reconocer su legitimidad como personas. La actitud de aceptación a la diferencia y a la diversidad es una de las condiciones fundamentales de la interacción comunicacional.

La capacidad de prestar atención es inversamente proporcional a la necesidad de tener razón. Si nos consideramos poseedores absolutos de la verdad e interactuamos con el objetivo de convencer a nuestro interlocutor o para desacreditar su punto de vista, es muy probable que por más que poseamos todo tipo de técnicas y conocimientos con respecto a la comunicación y a la escucha, la misma no se produzca.

Así como para interactuar en forma efectiva debemos tener una actitud de apertura hacia el otro, también debemos poseer confianza y seguridad en nosotros mismos. Sólo desde la autovaloración y la autoestima podemos brindarnos al proceso de la conversación.

En este sentido es importante realizar una distinción entre convicciones profundas y prejuicios arraigados. Las personas con convicciones profundas no tienen inconvenientes de abrirse a la escucha de otras opiniones, intercambiar puntos de vista, fundamentar sus interpretaciones y escuchar la de los otros. Por el contrario, las personas que se encierran en sus propios prejuicios obstruyen la escucha. Muchas veces la descalificación a la posición del otro esconde una profunda inseguridad en uno mismo y actúa como resguardo al miedo a que el otro pueda convencernos o hacernos cambiar de opinión.

### III. Indagar con maestría

#### **El rol de la indagación**

“Hacer preguntas es prueba de que se piensa”.

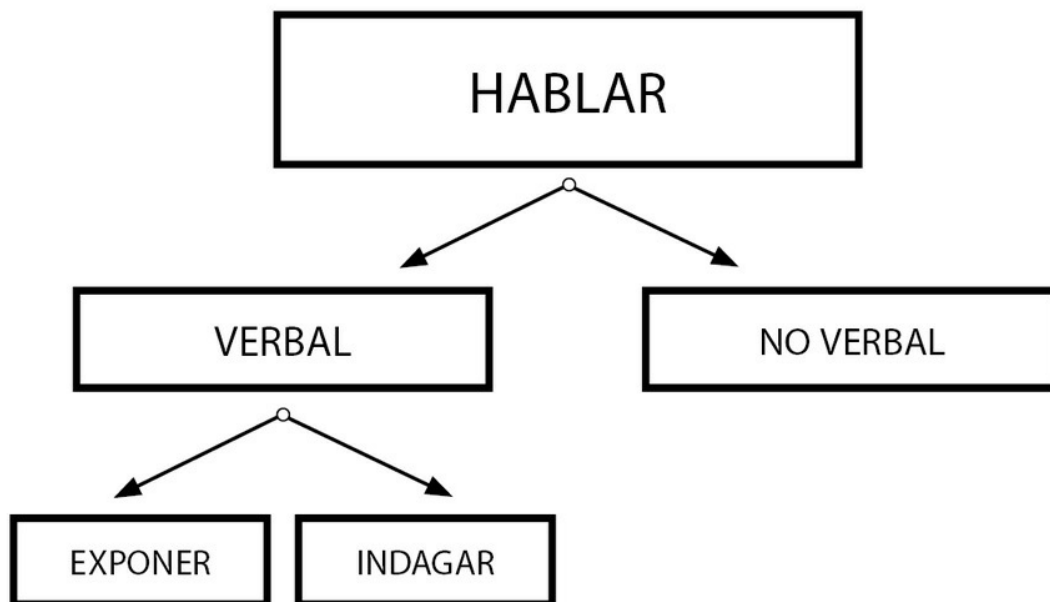
**Rabindranath Tagore**



Planteamos anteriormente que existe la creencia de que el hablar es el aspecto activo de la comunicación, mientras que el escuchar es considerado como pasivo. A su vez, cuando nos referimos al hablar automáticamente pensamos en expresar una idea, transmitir una información, convencer, persuadir, pero muy difícilmente relacionemos el hablar con el indagar, con formular preguntas. Podemos decir que, así como la escucha es el lado oculto de la comunicación, la indagación es el lado oculto del hablar.

Para desarrollar nuestra competencia comunicativa debemos manejar y administrar muy bien estas dos “energías” del hablar: el exponer y el indagar. Si tomásemos la idea oriental de que toda manifestación de la naturaleza tiene en su seno dos energías que se contraponen y complementan (el yin y el yang) y que el yin corresponde a la energía femenina que es más receptiva, sensible e intuitiva y que el yang es la energía masculina que es más activa, expansiva y de empuje, podríamos decir que en la acción del hablar estamos en la energía yang cuando exponemos y en la energía yin cuando indagamos.

Cuando exponemos, proponemos, alegamos, transmitimos una idea o argumentamos para fundamentar nuestro punto de vista, estamos en una actitud y una energía expansiva. Cuando indagamos para comprender en profundidad lo que nuestro interlocutor nos quiere transmitir, estamos en una actitud receptiva. Tanto el exponer como el indagar son componentes esenciales y necesarios del hablar, y en la medida en que desarrollemos nuestras competencias en ambas acciones y que sepamos balancear su utilización, mejoraremos notablemente nuestra efectividad en las conversaciones.



### **Gráfico 11: Las acciones del hablar**

Indagar con maestría supone formular las preguntas pertinentes en cada momento de la conversación y con los distintos objetivos que sean oportunos en cada uno de ellos. Indagamos en función de dos tipos de objetivos diferentes: para obtener mayor información y mejorar nuestra escucha, o para guiar el proceso de pensamiento de nuestro interlocutor.

Dijimos anteriormente que la indagación es una de las herramientas que utilizamos para escuchar mejor. En este caso recurrimos a las preguntas para alentar a que nuestro interlocutor desarrolle un concepto, para obtener información más precisa y de alta calidad, para poder entender con mayor detalle y profundidad, para verificar nuestra escucha o para chequear un dato. Pero también podemos utilizar preguntas que tengan como objetivo guiar procesos de pensamiento: reformular o cotejar razonamientos, indagar en los supuestos y creencias implícitas detrás de determinadas posiciones, revisar o desarmar inferencias, profundizar en los niveles de análisis y buscar nuevos sentidos e interpretaciones.

## INDAGAMOS PARA

### **1. Escuchar con mayor profundidad**

- para obtener información más precisa y de alta calidad
- para verificar nuestra escucha
- para chequear un dato

### **2. Guiar procesos de pensamiento**

- reformular o cotejar razonamientos
- indagar en los supuestos y creencias implícitas detrás de determinadas posiciones
- profundizar en los niveles de análisis y buscar nuevos sentidos e interpretaciones

#### **Gráfico 12: Objetivos de la indagación**

En este último aspecto, no podemos dejar de mencionar a quien ocupa un sitio privilegiado en la historia del pensamiento de la humanidad y ha trascendido por más de 2.500 años, entre otras cosas por su excelencia en el arte de indagar. Sócrates debatía, formaba a sus discípulos y provocaba el pensamiento a través de las preguntas. Sostenía que: "No puedo enseñarle nada a nadie, sólo puedo hacerlos pensar" y por lo tanto él, como gran maestro, conducía el camino del aprendizaje a través de las preguntas, dejando que sus interlocutores fuesen encontrando sus propias respuestas.

Sócrates denominó Mayéutica a esta metodología de indagación, que quiere decir "arte de las parteras". Utilizó esta metáfora para señalar la profundidad de esta práctica de indagación, tal cual la concebía. Sostenía que él ejercía un arte parecido al de su madre, Fenáreta, que era comadrona. Decía que las comadronas eran parteras de cuerpos, que ayudaban a dar a luz, pero no daban a luz, mientras que él era un partero de almas, que ayudaba a encontrar

las respuestas, pero no daba respuestas.

Este método de indagación a través del cual guiaba a las personas a buscar nuevos sentidos y a reflexionar sobre distintas situaciones buscando otros puntos de vista, es lo más parecido a lo que hoy denominamos coaching. Una frase de Sócrates define con claridad este proceso: "Yo nada sé y soy estéril, pero puedo servirte de partera y por eso hago encantamientos para que des a luz tu idea".

## **El poder de las preguntas**

"En todos los asuntos es conveniente añadir un signo de interrogación sobre lo que siempre se ha dado por sentado".

**Bertrand Russell**

Estos dos aspectos de la indagación nos dan una idea de la complejidad del tema y nos muestran la potencialidad que adquiere en la interacción comunicacional. Es fundamental tomar conciencia del poder de las preguntas, en el sentido del rol de guía que ejercen en una conversación.

Planteado un determinado tema, problema o situación a analizar, de acuerdo a la pregunta que se formule se conduce la atención del interlocutor hacia uno u otro lado, se enfoca en uno u otro aspecto y se direcciona el pensamiento y el proceso de razonamiento hacia alguna de las diversas posibles orientaciones. Para utilizar una metáfora, es como si en una sala de cine oscura un acomodador enfocara su linterna hacia uno u otro lado, necesariamente nuestra mirada y nuestra atención seguirían el haz de luz y la zona iluminada. El mismo poder ejerce la formulación de preguntas.

Analicemos un ejemplo. Supongamos que hemos convocado a un grupo de colaboradores a nuestra oficina y pasados veinte minutos de la hora acordada sólo están presentes la mitad de ellos. Como esto es una conducta que se ha repetido en otras oportunidades, creemos oportuno utilizar esta circunstancia para indagar a nuestros colaboradores en búsqueda de solucionar esta situación en el futuro. De acuerdo a cómo formulemos las preguntas, guiaremos la conversación en distintos sentidos. Veamos algunas alternativas:

Formulación desde el problema: ¿Qué podemos hacer para que la gente deje de ser impuntual en las reuniones? ¿Les parece conveniente establecer algún tipo de sanción para los que lleguen tarde a las reuniones?

Formulación desde el objetivo: ¿Qué podemos hacer para que todos seamos puntuales en las reuniones? ¿Se les ocurre algún cambio en el horario, en el

día o en la metodología de las reuniones que nos permitan que todos asistan con puntualidad?

Formulación desde las causas de la conducta: ¿Qué les parece que está motivando esta falta de puntualidad en muchos de nosotros? ¿Consideran que la impuntualidad tiene relación con estas reuniones o tiene algún otro tipo de causa más general?

Formulación desde el cuestionamiento ético: ¿No les parece que la impuntualidad es una falta de compromiso con la tarea y una falta de respeto por el tiempo de los demás?

Éstas y tal vez muchas otras opciones existen para abordar el análisis de esta situación, pero lo que nos parece importante destacar es que no se trata de una mera diferencia semántica, sino que la elección de la pregunta implica la toma de posición sobre un determinado sentido de razonamiento. Tomar conciencia de las diferentes actitudes y procesos de pensamientos que desencadenan las distintas preguntas, nos permite decidir su utilización en función del rumbo hacia el que queremos guiar la conversación.

## **Tipos de preguntas**

“Lo importante es no dejar de hacerse preguntas”.

**Albert Einstein**

Un aspecto central para desarrollar la competencia en el indagar y que estos conceptos no queden en un exclusivo nivel de información, es conocer los distintos tipos de preguntas que existen, a qué objetivos responde el uso de cada uno de ellos y cuándo es conveniente y oportuna su utilización. A tal efecto hemos desarrollado una tipología de preguntas que nos permite realizar distinciones de carácter operativo:

1. Preguntas abiertas (de apertura al diálogo).
2. Preguntas cerradas (de concreción).
3. Preguntas de búsqueda de información.
4. Preguntas de verificación.
5. Preguntas en profundidad.

### **1. Preguntas abiertas**

Este tipo de preguntas de apertura al diálogo se utilizan para iniciar una

conversación significativa, para que nuestro interlocutor se explaye, para que abunde en detalles, para incentivarlo a desarrollar y profundizar su razonamiento, o para invitarlo a vincular su relato con otros aspectos que no hayan sido considerados. Las preguntas abiertas provocan el análisis, la exploración y el compromiso con el propio pensamiento.

Algunos ejemplos:

- ¿Qué consecuencias podría traer su propuesta?
- ¿Qué es lo peor que puede pasar si esto sucede?
- ¿Qué consejo le daría a alguien en su situación?
- ¿Qué otros aspectos considera relevantes?
- ¿Cómo fundamentaría esa posición?
- ¿Cuáles considera que son los aspectos conflictivos de su propuesta?
- ¿Qué otras alternativas se le ocurren a este problema?
- ¿Cómo se sentiría usted en esa situación?

## **2. Preguntas cerradas**

Este tipo de preguntas inducen a respuestas cortas y taxativas. A diferencia de las anteriores no incitan al diálogo ni a que nuestro interlocutor se explaye, sino por el contrario, propenden a que nos brinde una respuesta categórica acerca de algún aspecto específico. Generalmente se utilizan para que el otro no diluya la respuesta y para concretar alguna acción, un acuerdo o un compromiso.

Por ejemplo:

- ¿Tiene alguna objeción al respecto?
- ¿Está dispuesto a asumir el compromiso?
- ¿Se siente capacitado para realizar el trabajo?
- ¿Está en condiciones de realizar la entrega mañana a la tarde?
- ¿Si se dieran estas condiciones, está usted decidido a realizar la compra?
- ¿Cuándo va a presentar la propuesta al directorio?

## **3. Preguntas de búsqueda de información**

Este tipo de preguntas se utilizan con el objetivo de obtener información o para confirmar algún dato determinado. Es muy importante poner especial atención en formular la pregunta de forma tal de que nos respondan con afirmaciones y no con juicios.

Si alguien le pregunta al encargado de comercialización “¿cómo andan las ventas?”, éste puede contestar “muy bien”, pensando que a pesar de que es la última semana del mes, las ventas disminuyeron sólo un cinco por ciento. Es decir, “muy bien” es un juicio sobre el que se puede estar o no de acuerdo, pero no es una información específica. Sólo nos permite conocer la opinión del encargado. Si se le hubiese preguntado “¿cuál es el monto de facturación de este mes?”, la respuesta hubiera sido una cifra concreta y tal vez se hubiese podido cotejar que es un veinte por ciento menor que la del mismo mes del año pasado.

#### **4. Preguntas de verificación**

Este tipo de preguntas se utilizan con el objetivo de chequear la escucha, verificar si lo que uno escuchó coincide con lo que el otro quiso expresar, o comparar si el significado asignado a una palabra o a una frase concuerda con el sentido que se le pretendió proporcionar en la enunciación. Estas preguntas son particularmente efectivas para verificar el primer nivel de la escucha, en la interpretación de los significados.

Así, por ejemplo, se podría preguntar:

- ¿Qué querés decir cuando afirmás que este equipo tiene bajo rendimiento?
- ¿Qué es para vos ser un jefe exigente?
- ¿A qué te estás refiriendo cuando decís que Martínez es un gerente conflictivo?

Verificar la escucha implica comprobar si lo que estoy escuchando coincide con lo que mi interlocutor pretende decir, pero no sólo en la asignación de sentido de una palabra o una oración, sino también en el plano de cotejar los procesos de razonamiento, las inferencias y los supuestos implícitos en la enunciación. Es decir, también podemos utilizar este tipo de preguntas para optimizar nuestra escucha en los niveles de interpretar las preocupaciones y las posibilidades.

Por ejemplo:

- Cuando mencionás que García es un empleado excelente, ¿estás

sugiriendo algún tipo de recompensa o premio?

- Cuando decís que no te alcanza el tiempo para todo, ¿estás pensando dejar alguna de tus actividades?
- Cuando recomiendás aplicar alguna sanción, ¿específicamente cuál es tu sugerencia?

## **5. Preguntas en profundidad**

Este tipo de preguntas están basadas en un modelo de indagación elaborado por Grinder y Bandler, creadores de la Programación Neurolingüística. Para desarrollar este modelo tomaron como base dos de los pilares conceptuales de la Gramática Transformacional. El primero es el referido a las estructuras superficial y profunda del lenguaje que ya explicamos anteriormente. Decíamos que el lenguaje tiene una doble estructura, una superficial que coincide con el significado compartido y una profunda que se expresa en el significado particular que cada persona le asigna a las palabras y frases.

Veamos cómo se despliega en forma permanente, pero imperceptible, en todas nuestras conversaciones esta doble estructura del lenguaje. Por ejemplo, si pronunciamos la frase “hubo una reunión de equipo”, por el sólo hecho de pertenecer a una comunidad lingüística podemos inferir un conjunto de información implícita en la frase: que la reunión es un evento que se realizó en un tiempo pasado, que el equipo está compuesto por un conjunto de personas de distintas edades y posiblemente distinto sexo que comparten un ámbito laboral, que seguramente existe un líder o coordinador de ese equipo, que es muy probable que la reunión se haya realizado en alguna de las oficinas o instalaciones de la organización, que difícilmente haya durado menos de quince minutos o más de tres horas, que alguien convocó a la reunión y propuso los temas a tratar, que la gente se sentó en sillas posiblemente alrededor de una mesa o escritorio, etc, etc...

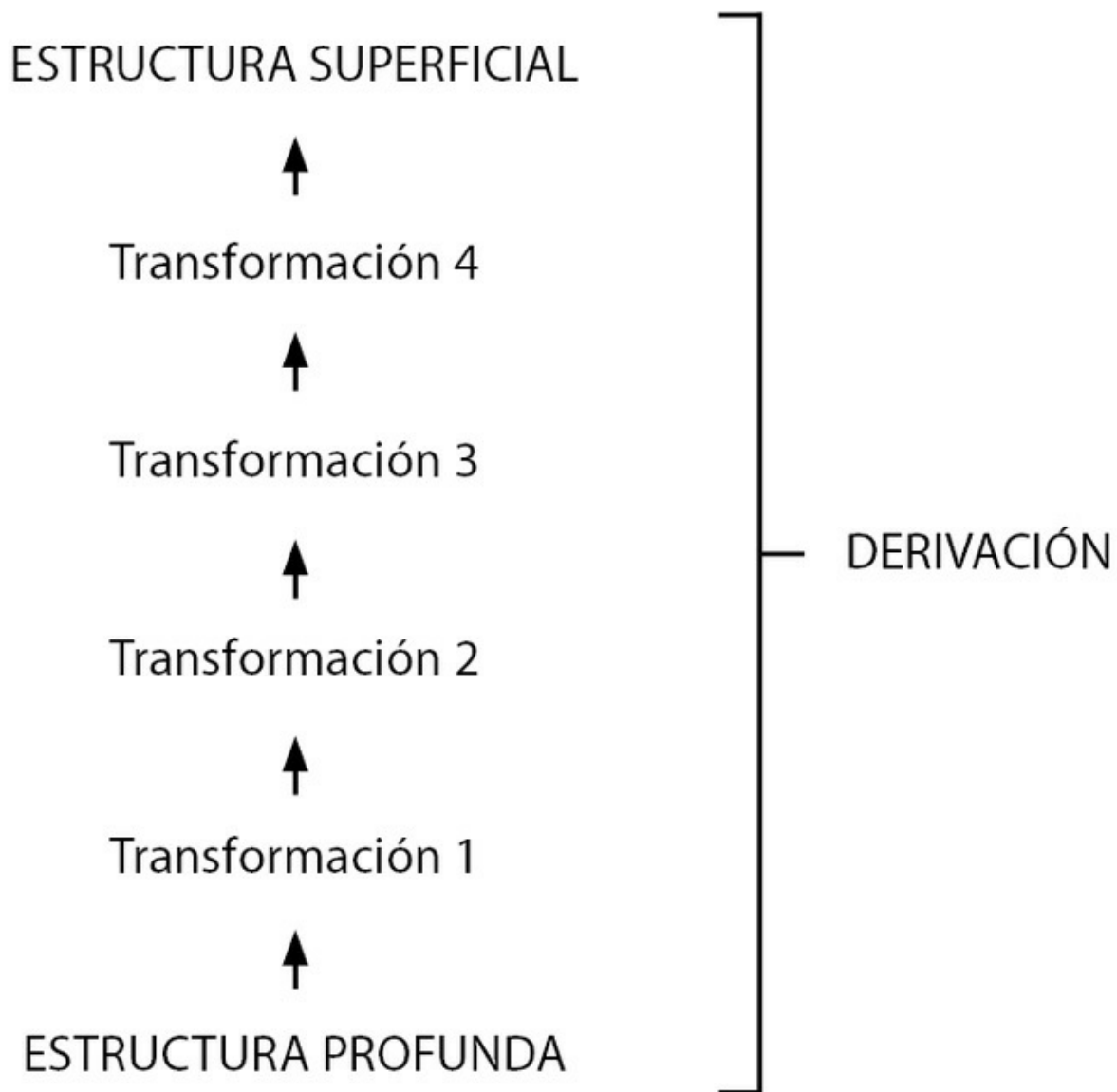
Es notable el conjunto de información que está implícito detrás de una simple frase. Este conocimiento tácito o contexto compartido de obviedad, es el que nos permite comunicarnos sin tener que realizar todas estas aclaraciones cada vez que pronunciamos una frase. Este significado compartido es el que corresponde a la estructura superficial del lenguaje.

Pero, a su vez, podemos reflexionar en el hecho de que si la frase “hubo una reunión de equipo”, la hubiese escuchado un miembro de ese equipo que no participó en la reunión, además de la información de la estructura superficial, le hubiese asignado un conjunto de significados particulares y específicos. Por ejemplo, hubiera pensado en las personas que participaron, seguramente se habría imaginado el motivo de la reunión, tal vez hubiese



considerado que no lo invitaron porque no están conformes con su tarea, o quizá especule con que la reunión fue muy aburrida y eso le despierte un sentimiento de alivio. Estas connotaciones específicas, este significado particular que le asigna esta persona, corresponden a la estructura profunda del lenguaje.

Cuando hablamos, en forma continua transformamos nuestras ideas, conceptos y significados específicos (estructura profunda) en palabras y frases (estructura superficial). En este pasaje de la estructura profunda a la superficial que realizamos al hablar, necesariamente producimos un conjunto de transformaciones –generalizaciones, selecciones, distorsiones– a los efectos de poner en palabras nuestros significados. Todos experimentamos cotidianamente que existe una importante distancia entre lo que pensamos y sentimos, y lo que efectivamente logramos expresar. A este proceso que conduce de una estructura a la otra se lo denomina derivación y es el segundo aspecto en el que se apoya el modelo de indagación que vamos a describir.



**Gráfico 13: La derivación que se produce en el hablar**

El modelo de indagación que denominamos preguntas en profundidad, nos permite acceder a los significados profundos de nuestro interlocutor y también:

- Encontrar la información perdida en el camino de la derivación.
- Determinar las "transformaciones" que la persona realiza en su hablar, a partir de su modelo mental.
- Descubrir las limitaciones de ese modelo.
- Ayudar a la persona a conectar lo que dice con su experiencia, a los

efectos de verificar la interpretación o de buscar nuevos sentidos.

Por ejemplo, alguien dice “estoy cansado de este trabajo”. Frente a esta expresión se nos presentan dos opciones: una es llenarla de contenido, apelando a las significaciones de nuestra propia estructura profunda (modelo mental) y a partir de ahí interpretar lo que nuestro interlocutor nos quiso decir. La otra alternativa es indagar para conocer en forma más específica qué está queriendo decir la otra persona. Veamos posibles ejemplos de ambas alternativas:

### **Ejemplo de alternativa 1**

- Estoy cansado de este trabajo.
- Sí, te entiendo, es agotador.

### **Ejemplo de alternativa 2**

- Estoy cansado de este trabajo.
- Cuando decís que estás cansado, ¿a qué te referís?
- A que no me gusta la forma en que se trabaja acá.
- ¿A qué forma específica te estás refiriendo?
- A la forma en que se organiza el trabajo.
- ¿Esto siempre fue así o hay algo en particular que ahora te molesta?
- Últimamente hay órdenes y contraórdenes y terminamos haciendo dos veces el mismo trabajo.
- ¿Quién da estas órdenes y contraórdenes?
- El jefe nuevo... etc, etc.

Al utilizar este modelo de indagación, no sólo obtenemos información precisa que no era evidente en la primera enunciación, sino que también conducimos a nuestro interlocutor a analizar en forma específica alguna situación y, a partir de allí, encontrar posibles vías de acción. Este tipo de preguntas son especialmente útiles en sesiones de coaching.

Para avanzar en el análisis de este modelo de indagación tenemos que determinar cuáles son las operaciones de transformación que realizamos en el

proceso de derivación, al pasar los significados de la estructura profunda a la estructura superficial del lenguaje. Es decir, cuál es el recorrido que efectuamos entre lo que pensamos y lo que efectivamente decimos.

Cuando en el Capítulo 2 analizamos "Cómo creamos nuestros modelos mentales", vimos que existen tres mecanismos básicos: generalización, selección y distorsión. Estas mismas operaciones mentales que utilizamos para transformar nuestras experiencias en pensamientos, son las que se ponen en funcionamiento para convertir nuestros pensamientos en palabras. De acuerdo al mecanismo que se utilice en el proceso de derivación, se pueden generar distintas transgresiones del lenguaje.

| TRANSGRESIONES DEL LENGUAJE |                                                                                                                                           |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Generalizaciones</b>     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Afirmaciones universales</li><li>• Juicios limitantes</li></ul>                                   |
| <b>Selecciones</b>          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Sujetos imprecisos</li><li>• Contextos no especificados</li><li>• Evaluación incompleta</li></ul> |
| <b>Distorsiones</b>         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Relatos victimizados</li><li>• Lectura de mente</li><li>• Opiniones encubiertas</li></ul>         |

**Gráfico 14: Categorías de preguntas en profundidad**

Analizaremos a continuación las distintas transgresiones del lenguaje y cuáles son las posibles preguntas que se pueden utilizar en cada una de ellas.

## Generalizaciones

Recordemos que hacer una generalización es transformar una experiencia en una categoría conceptual. Es conveniente indagar cuando consideramos que la generalización de una experiencia concreta, limita la capacidad de análisis y condiciona el comportamiento de la persona. Definimos dos tipos de generalización: las Afirmaciones Universales y los Juicios Limitantes.

### ● Afirmaciones Universales

En este tipo de generalizaciones aparecen palabras como siempre, nunca, todo o nada. Una posible forma de indagar es a través de la utilización de estas mismas palabras como preguntas.

|                        |                                        |
|------------------------|----------------------------------------|
| "Siempre llega tarde". | ¿Siempre?                              |
| "Nadie colabora".      | ¿Nadie?<br>¿Hubo alguna vez que...?    |
| "Ella nunca escucha".  | ¿Nunca?,<br>¿En alguna oportunidad...? |

### ● Juicios Limitantes

Estas frases expresan las formas en que visualizamos nuestras propias limitaciones.

|                         |                                    |
|-------------------------|------------------------------------|
| "No puedo decidirlo"    | ¿Qué te impide hacerlo?            |
| "Es imposible lograrlo" | ¿Qué pasaría si lo hicieras?       |
| "Esto no es para mí"    | ¿Quién lo dice?<br>¿Cómo lo sabés? |

## Selecciones

El proceso de selección es el que hace que únicamente prestemos atención a ciertos aspectos de nuestra experiencia y excluyamos otros. En este proceso suprimimos y dejamos afuera de nuestra atención e interés una parte de la realidad. A través de la indagación guiamos a nuestro interlocutor a que identifique la información eliminada. Determinamos tres tipos de selecciones: Sujetos imprecisos, Contextos no especificados y Evaluación incompleta.

### ● Sujetos imprecisos

El sujeto de la acción no está explícito.

|                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|
| "Dieron la orden"       | ¿Quién específicamente? |
| "No valoran mi trabajo" | ¿Quién no lo valora?    |

### ● Contextos no especificados

La frase no presenta información acerca de datos contextuales que son de fundamental interés para poder analizar correctamente la situación.

|                       |                                                   |
|-----------------------|---------------------------------------------------|
| "Me defraudó"         | ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde?                           |
| "Él genera conflicto" | ¿De qué manera?<br>¿Con quién? ¿En qué situación? |

### ● Evaluación incompleta

Están suprimidos los parámetros de evaluación o comparación.

|                                |                                                            |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------|
| "Tiene un rendimiento regular" | ¿Comparado con qué?<br>¿Cuál es el estándar de evaluación? |
| "Es el mejor vendedor"         | ¿El mejor de qué equipo?<br>¿En qué año?                   |

## Distorsiones

Decimos que se produce una distorsión cuando la interpretación que le asignamos a los hechos o circunstancias, no condicen necesariamente con los fenómenos observados. A través de la indagación desafiamos estas distorsiones a los efectos de que nuestro interlocutor pueda analizar y resignificar estas experiencias. Determinamos tres tipos de distorsiones: Relatos victimizados, Lecturas de mente, Opiniones encubiertas.

### ● Relatos victimizados

Se establece una falsa relación entre la causa y el efecto. Se pone en el afuera las causas de los problemas o emociones que se experimentan. Las preguntas apuntan a que el interlocutor se haga cargo de la situación, perciba su nivel de responsabilidad y encuentre recursos para accionar efectivamente.

|                    |                                                                                             |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| "Me pone nervioso" | ¿Cómo específicamente?<br>¿De qué manera?<br>¿Cómo podrías hacer para cambiar la situación? |
|                    |                                                                                             |

|                       |                                                                                                                                                  |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| "Me quita motivación" | ¿Cómo hace para sacarte tu motivación?<br>¿Cómo es que dejás que esto ocurra?<br>¿Qué otra cosa diferente podrías hacer para que esto no suceda? |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### ● **Lectura de mente**

Decimos que hay lectura de mente cuando una persona pretende saber lo que el otro piensa o siente

|                                         |                      |
|-----------------------------------------|----------------------|
| "Está enojado conmigo"                  | ¿Cómo lo sabés?      |
| "Me di cuenta de que querés provocarme" | ¿Cómo te das cuenta? |

### ● **Opiniones encubiertas**

Cuando alguien expresa sus juicios como si fuesen descripciones de la realidad.

|                       |                                           |
|-----------------------|-------------------------------------------|
| "Así va al fracaso"   | ¿Cómo lo sabés? ¿Quién lo dice?           |
| "Esto está mal hecho" | ¿En qué te basás para emitir esa opinión? |

La importancia de esta clasificación de preguntas radica en que nos posibilita comprender cuál es el objetivo de cada una de ellas y cuándo es pertinente y oportuna su utilización en el contexto de la conversación. De esta manera incorporamos una herramienta que nos viabiliza desarrollar la competencia de la indagación en nuestras conversaciones cotidianas y particularmente en los procesos de facilitación que se realizan desde el liderazgo y el coaching.

## IV. Entrar en sintonía

### **Emocionalidad y lenguaje no verbal**

"Las palabras son la voz de lo racional  
cuyo proceso es posible contener y dominar;  
los gestos son los procesos del inconsciente  
casi imposibles de dominar. Son la voz del alma".

**Roger Dawson**

Todos tenemos la experiencia de encontrarnos en algún bar o lugar público y ponernos a observar a las personas que se encuentran en ese ámbito. No oímos lo que hablan entre ellas pero podemos observar la postura de sus

cuerpos, la gesticulación de sus manos y la expresión de sus rostros. También percibimos cómo interactúan: si los que participan del diálogo están inclinados sobre la mesa, si sus posiciones corporales son similares o muy distintas, si se miran a los ojos o si cuando uno habla el otro baja la mirada o gira su cabeza hacia la mesa de al lado. Y en función de todas estas observaciones, aunque desconozcamos el contenido de su conversación, muchas veces nos comenzamos a contar historias acerca de lo que está pasando con esas personas: si son una pareja o simplemente amigos, si están aburridos o mal humorados, si es una reunión de trabajo o uno de ellos le quiere vender algo al otro. Todas estas narrativas surgen de la asignación de sentido que le damos a la comunicación no verbal y a la interacción entre los interlocutores.

Observando estas interacciones, ciertas veces nos da la impresión que cada uno de los participantes está actuando por su lado, conectado consigo mismo pero no con su interlocutor. En otras oportunidades las personas dan la sensación de estar ligadas por una profunda conexión, por una imperceptible melodía que los guía en una sutil danza de la comunicación, como si generaran un campo energético que los une y a su vez los aísla de lo que pasa en su entorno. Cuando esto sucede decimos que las personas establecieron rapport o están en sintonía.





**Gráfico 15: Conversar en sintonía**

La **sintonía** se establece entre las personas no tanto por lo que se dice, sino por cómo se dice. No se vincula tanto con el contenido sino con el proceso de la conversación y esto corresponde al dominio de lo no verbal (ver

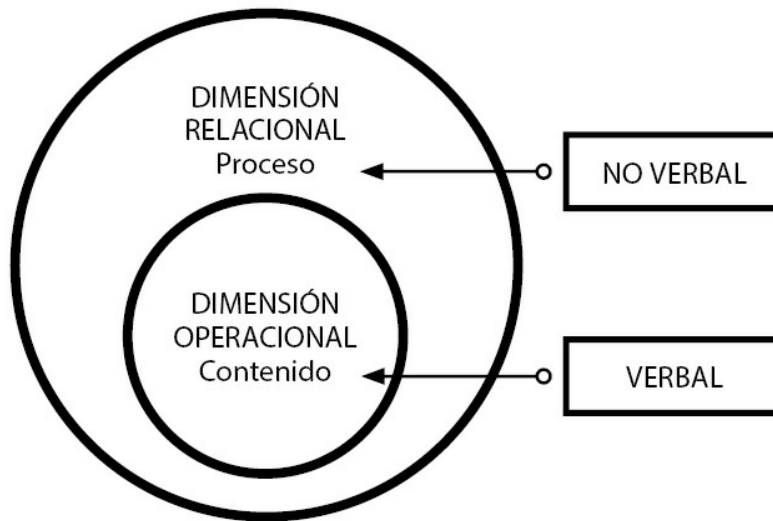
gráfico 9).

Estos dos elementos –el contenido y el proceso– que podemos distinguir en toda conversación, se vinculan con las dimensiones que se conjugan y entrelazan en la interacción comunicacional: la Dimensión Operacional y Relacional respectivamente.

El contenido, lo que se dice y expresa con palabras, se relaciona con la **Dimensión Operacional** de la comunicación. Decimos algo con algún objetivo determinado: para comentar una situación, expresar un sentimiento, transmitir una información, emitir una opinión, realizar un pedido o acordar un compromiso. Esta dimensión la abordamos ampliamente cuando incursionamos en el carácter generativo del lenguaje, cuando analizamos las acciones que realizamos a través del poder transformador de la palabra y profundizamos en el estudio de los actos lingüísticos.

A su vez manifestamos que el significado de lo que se dice (contenido), está condicionado por el cómo se dice y que el proceso de la comunicación está relacionado preponderantemente con lo no verbal, con la interacción corporal-energética de los interlocutores. Es este aspecto el que se vincula con la **Dimensión Relacional** de la conversación. Esta dimensión tiene que ver con el vínculo que se establece, con la emocionalidad que se genera y con el clima comunicacional que se va construyendo.

Al decir de Paul Watzlawick<sup>81</sup> en toda comunicación se instaura en forma simultánea y subyacente una “metacomunicación”, es decir, una comunicación no explícita acerca de la conversación que se está manteniendo. En la dimensión relacional se “metacomunica” acerca del sentido de lo dicho y se marcan las pautas o reglas de la interacción. Por ejemplo, la frase “me gustaría escuchar tu propuesta” puede ser pronunciada con un gesto amable y mirando a los ojos del interlocutor, levantando la cabeza y con una sonrisa socarrona, o con un gesto crispado y golpeando el escritorio con la palma de la mano, y en los tres casos, si bien se dice lo mismo, se comunican cosas muy diferentes.



**Gráfico 16: Dimensiones Operacional y Relacional**

Es en la Dimensión Relacional donde adquiere relevancia el entrar en sintonía con el otro. Podemos definir la sintonía como el vínculo que se establece en la conversación, de tal modo que se crea un clima de cordialidad, afinidad y armonía.

La sintonía consiste en encontrarse con las personas en su propio modelo del mundo. Cuando se está en sintonía con alguien se siente que se entiende su forma de observar e interpretar las cosas. Esto no significa que se esté de acuerdo. Es perfectamente posible estar en sintonía y en desacuerdo con alguien al mismo tiempo. Lo mismo que el acuerdo no garantiza sintonía. Se puede estar en conversación con alguien con quien se coincida en su forma de pensar y, sin embargo, el clima de la conversación sea tenso, poco cordial o de desconfianza.

La sintonía es una herramienta poderosa tanto para establecer una escucha efectiva, como para la influencia y la persuasión. Cuando estamos en sintonía con alguien lo escuchamos "con todo el cuerpo". No sólo es mucho más fácil prestar atención y concentrarnos en lo que nos dice, sino también acceder a lo que piensa y siente el otro. Y a su vez, cuando escuchamos en sintonía, nuestra comunicación no verbal alienta a nuestro interlocutor y retroalimenta su discurso. Entrar en sintonía es una competencia clave para establecer una comunicación de alta calidad.

### **La danza de la comunicación**

"No sólo se escuchan tus palabras,  
tu cuerpo también habla".

Es evidente que hay personas que tienen más habilidad que otras para entrar en sintonía con sus interlocutores. Son los que rápidamente se vinculan, los que tienen una natural destreza para establecer relación con otro, los que prontamente son aceptados en cualquier ámbito social al que se integran. Muchos canalizan hacia el ámbito laboral estas capacidades de vinculación, trabajando en la comercialización o las relaciones públicas y son realmente exitosos. Pero si les pidiésemos que nos describan con precisión qué acciones realizan para lograr estos resultados, lo más probable es que nos contesten con vaguedades ya que simplemente hacen lo que hacen sin reflexionar mucho en ello, les "sale" naturalmente.

Más allá de la mayor o menor competencia para establecer este tipo de vínculos, todos tenemos múltiples experiencias de sentirnos cómodos, confiados y comprendidos en conversaciones, aún con personas desconocidas. También tenemos la vivencia de estar incómodos y sentir rechazo por otras personas sin saber muy bien los motivos, ni en uno ni en otro caso.

Cuando esto último sucede en un vínculo a nivel personal, simplemente optamos por estar con quienes nos agradan y nos generan bienestar. Pero cuando esto acontece en el ámbito laboral o de los negocios, la cuestión ya no es tan simple, ya que ahí no podemos elegir quién va a ser nuestro jefe, colega, cliente o proveedor, con quién nos vamos a sentar a negociar un tema complejo o quién nos va a realizar la entrevista de selección para el puesto de trabajo al que queremos acceder. En estos casos nos gustaría tener la respuesta a la pregunta ¿Qué acciones realizan los que logran entrar rápidamente en sintonía con cualquier persona?

Esta pregunta se la formularon Grinder y Bandler y para hallar una respuesta lo que hicieron es observar a personas que trabajaban a través de su acción comunicativa. Entre otros observaron a psicoterapeutas de la talla de Milton Erickson y Virginia Satir, que si bien diferían en sus enfoques conceptuales y en sus metodologías de intervención, tenían en común que lograban resultados muy notables. Después de largas observaciones y filmaciones pudieron determinar qué acciones coincidían y qué conductas se repetían, y de esta forma armaron un modelo que permite reproducir este proceso de danza sutil que se establece entre los interlocutores.

Para poder explicar este modelo lo desagregaremos por pasos, con la aclaración de que cuando esto se lleva a la práctica, esta secuencia se realiza en pocos segundos y casi en forma simultánea. Los pasos del proceso para entrar en sintonía son:

- I. Percibir al otro.
- II. Calibrar.

- III. Espejear.
- IV. Acompasar.

El primer aspecto a tener en cuenta es percibir al otro. Esto puede parecer algo obvio. Se podría argumentar que: "si estoy conversando con alguien, no puedo dejar de percibirlo". Sin embargo, esto no siempre es así. Muchas veces cuando indagamos acerca de alguna conversación que una persona mantuvo recientemente, es más fácil que nos pueda relatar el contenido de la misma a que logre describirnos el estado de ánimo de su interlocutor.



**Gráfico 17: El proceso de entrar en sintonía**

Se dice que en toda conversación se desarrollan en forma simultánea tres conversaciones: la conversación pública, que es la que tienen entre sí los dos interlocutores y las conversaciones privadas que cada uno de ellos mantiene consigo mismo. Cuando esta conversación privada es muy importante, cuando la preocupación está centrada en lo que vamos a decir, en nuestra línea argumentativa, en especulaciones o enjuiciamientos; cuando estamos metidos en nuestro "rollo interno" o distraídos pensando en otra cosa, nos perdemos a nuestro interlocutor. Hablamos, pero no establecemos un vínculo comunicacional.

Otra de las causas por las cuales no logramos percibir al otro en

profundidad, es porque tenemos la creencia de que cuando escuchamos permanecemos en una actitud pasiva y, por lo tanto, estamos perdiendo el tiempo. Es por esto que algunos piensan que pueden “aprovechar” para efectuar otras actividades mientras conversan. Es así que muchas veces se dice la frase “vos seguí hablando que yo te escucho”, mientras se realiza otra tarea en vez de enfocarse en la conversación. Aunque la persona tenga la habilidad de escuchar y desarrollar en forma simultánea otra actividad, su escucha y todo el proceso comunicacional no va a ser de la misma calidad que si se dispone a escuchar, deja todo lo que está haciendo, toma contacto visual, presta atención a su interlocutor y percibe al otro con todos sus sentidos.

Dentro del percibir al otro, denominamos calibrar a utilizar la agudeza sensorial para ver, oír y sentir la comunicación no verbal de nuestro interlocutor. El calibrado es el proceso de observación profunda por el cual percibimos las señales de la fisiología de las personas. Calibramos para obtener información que nos permita acceder al mundo interno de nuestro interlocutor ya que, como explicamos anteriormente, la corporalidad de una persona expresa su emocionalidad y proceso de pensamiento. Recordemos lo dicho sobre la relación de interdependencia entre pensamiento, emocionalidad y corporalidad (ver en Capítulo 3: “La corporalidad de la emoción”).

La posibilidad de entrar en sintonía requiere como condición básica saber percibir la emocionalidad de nuestro interlocutor a través de la observación de su lenguaje no verbal. La experiencia demuestra que las personas que están en mayor contacto con sus propias emociones, que saben reconocer los signos corporales generados por sus sentimientos, tienen mayor facilidad para realizar esta lectura corporal en el otro.

Cuando calibramos es importante prestar especial atención al conjunto de signos y señales del lenguaje no verbal. Para abordar el tema del lenguaje no verbal habrá que reconocer que estamos ante un objeto de estudio de carácter complejo, que se manifiesta de múltiples y variadas formas y adquiere características particulares y únicas de acuerdo a cada persona. Así como dijimos que las palabras tienen un significado compartido y uno particular, también en el lenguaje no verbal podemos decir que este fenómeno se repite.

Existe una nutrida bibliografía donde se aborda el análisis del lenguaje no verbal como si fuese posible establecer una interpretación única e inequívoca de cada postura humana. A nuestro entender, esto de poco sirve. Podemos acordar que alguien se “pone colorado” porque siente vergüenza o que cruza los brazos cuando está a la defensiva, pero esto sólo lo podemos considerar como un indicio genérico que no siempre se constata, ya que alguien puede cambiar el color de sus mejillas porque siente furia o sólo porque tiene calor, y puede cruzar los brazos porque le resulta más cómodo en ese momento. Hay múltiples variables situacionales y de características personales que nos

imposibilitan establecer una unívoca interpretación para cada gesto, postura o expresión del lenguaje no verbal.

Desarrollar la competencia de observar la comunicación no verbal implica tener una mirada holística, prestar atención al conjunto de señales sin desvincularlas de la situación y el contexto. Podemos realizar una primera aproximación al tema caracterizando las tres grandes áreas de expresión del lenguaje no verbal: los macro comportamientos, los micro comportamientos y la voz y la elocución

## **1. Los macro comportamientos**

- La postura corporal.
- Los gestos y movimientos.

## **2. Los micro comportamientos**

- La posición de la cabeza.
- La mirada y el parpadeo.
- El color y la humedad de la piel.
- El ritmo y posición de la respiración.
- El tono muscular.

## **3. La voz y la elocución**

Incluimos la voz y la elocución dentro del dominio de lo no verbal ya que lo paralingüístico aporta sentido al decir. Así como en la comunicación escrita tenemos recursos como las negritas, las bastardillas o el subrayado, que utilizamos para resaltar algún concepto o señalar la importancia de algún aspecto, en las conversaciones recurrimos a los recursos elocutorios a los mismos efectos.

Algunos recursos:

- La entonación es portadora de significados. La acentuación pronunciada, el énfasis, el subrayado con la voz de una palabra clave o frase, son recursos de la entonación.
- La velocidad con que emitimos las palabras es una herramienta poderosa para mantener la atención e imprimir sentido a nuestro discurso. También

puede interpretarse como inseguridad un habla lenta o impaciencia una muy rápida.

- Las pausas entre las palabras u oraciones son recursos que se utilizan para resaltar lo que se acaba de decir. También puede denotar incertidumbre.
- El volumen puede transmitir diversos estados de ánimo. Un volumen alto puede indicar enojo, animación o agresividad; un volumen bajo puede significar timidez, cansancio o desgano. Es extremadamente fácil equivocarse en la interpretación de esta señal.

Los psicólogos franceses Cayrol y Saint Paul<sup>82</sup> sostienen que: "A partir del sentido de la observación usted puede obtener rápidamente la información que necesita de sus interlocutores. Sus macro y micro comportamientos reflejan sus procesos de pensamiento y le permiten comprender cómo construyen sus experiencias, así como verificar de qué manera influyen sus intervenciones en ellos. Dicho de otro modo, sus facultades de observación le ayudarán a ajustar su estilo de comunicación en función de sus interlocutores, con el fin de crear y mantener el contacto que usted desee con ellos".

Una vez que hemos observado con detenimiento a nuestro interlocutor, podemos adoptar una posición corporal semejante. A esto lo denominamos espejear. Se trata de buscar un equivalente, no sólo de la posición sino también del ritmo y volumen de la voz. Si la corporalidad es reflejo de nuestra emocionalidad y ésta de nuestros procesos de pensamiento, al adoptar una posición corporal análoga le comunicamos a nuestro interlocutor, a un nivel inconsciente, que estamos sintiendo y pensando en forma similar. Mediante la igualación del lenguaje corporal creamos un puente con el modelo del mundo del otro y de esta forma establecemos contacto a nivel consciente e inconsciente al mismo tiempo.

Daniel Goleman<sup>83</sup> sostiene que: "Cuando dos personas inician un diálogo, inmediatamente comienzan una danza sutil de armonía rítmica (...) En el grado en que adoptemos el ritmo, la postura y la expresión facial del otro, comenzamos a habitar su espacio emocional; cuando nuestro cuerpo imita al ajeno se inicia la sintonización emocional".

Es importante destacar que el espejear no implica copiar al otro, sino sólo adoptar un símil corporal. Esta adaptación debe realizarse con respeto y sin exagerar, ya que si nuestro interlocutor siente que lo estamos imitando, pensará que nos estamos burlando de él y esto nos conducirá al efecto inverso al deseado.

Todos estos pasos sirven para lograr el acompasamiento con nuestro



interlocutor. Acompasar es entrar en el compás del otro, llevar su mismo ritmo. Podemos comprender más cabalmente este concepto si utilizamos la metáfora de la danza para pensar en la interacción comunicacional. Imaginemos que cuando el proceso de la comunicación fluye en sintonía, es como cuando dos personas bailan armoniosamente llevando el mismo compás.

El acompasamiento produce una compenetración emocional que se expresa por la sincronía con que ambos interlocutores combinan sus movimientos corporales mientras conversan. Se ríen o gesticulan en forma similar, o cuando uno se mueve en la silla el otro imita inconscientemente el movimiento, o ambos se inclinan sobre la mesa casi al mismo tiempo.

Desde el proceso de la comunicación, los pasos de percibir, calibrar y espejear nos permiten captar el ritmo y entrar en el compás de nuestro interlocutor. El acompasamiento es la herramienta que utilizamos para establecer sintonía

Además del acompasamiento corporal, podemos utilizar frases de acompasamiento. El objetivo de las mismas no es otorgarle la razón, ni tampoco “seguirle la corriente” a nuestro interlocutor, sino darle a entender en forma explícita que comprendemos y respetamos su forma de pensar y sentir. Algunas de estas frases pueden ser:

- Lo entiendo.
- Lo comprendo.
- Entiendo cómo se siente / cómo lo ve.
- Comprendo su situación.

Resumiendo, podemos decir que el conversar es mucho más que el decir y el escuchar, que en la danza de la comunicación hay un continuo intercambio de lenguaje, emociones y corporalidad, y que tanto para escuchar como para hablar en forma efectiva es fundamental que tengamos en cuenta este proceso de la conversación. El estado ideal de este proceso es aquel en el que logramos entrar en sintonía con nuestro interlocutor y para lograrlo debemos realizar un acompasamiento eficaz.

Estos mismos recursos a los que acudimos para entrar en sintonía y lograr una óptima interacción comunicativa, también se pueden utilizar en el sentido inverso. Si en alguna circunstancia queremos transmitirle a alguien una actitud de indiferencia, distancia o confrontación, lo podemos hacer a través de sutiles señales corporales que desacompasen la conversación. Por ejemplo, si deseamos finalizar un diálogo puede bastar con que cambiemos de posición y miremos nuestro reloj. Lo primordial es tener conciencia de la importancia que

tiene la comunicación no verbal en nuestras conversaciones y cómo la podemos utilizar en uno u otro sentido.

## V. Conversar en forma constructiva

### **Cuestión de actitud**

“Hay momentos en la vida en que la cuestión de saber si uno puede pensar de otra manera de como piensa y percibir de otra manera de como percibe, es indispensable para continuar mirando y reflexionando”.

**Michael Foucault**

Cuando abordamos el tema de la escucha dijimos que, si bien los conocimientos y habilidades son de suma importancia, la actitud cobra una relevancia fundamental y condiciona fuertemente la efectividad en la implementación de la competencia. Idéntica posición podemos sustentar con respecto al conversar. De nada vale conocer todas las distinciones teóricas que hemos expuesto y adquirir las destrezas en su uso, si eso no va acompañado de una actitud que garantice el desarrollo de una conversación constructiva.

Así como un bisturí en las manos de un cirujano experimentado puede ser el instrumento para salvar la vida de una persona, en posesión de un asesino se convierte en un arma mortal. Del mismo modo, todas las competencias que hemos descrito no garantizan por sí solas un determinado resultado. Es nuestra actitud la que establece el modo en que las utilizaremos y el efecto que obtendremos.

Pensemos el caso de una de las competencias conversacionales que hemos desarrollado, como es la de indagar con maestría. Dijimos que la indagación constituye una poderosa herramienta para la efectividad de nuestras conversaciones, ya que nos posibilita obtener información más precisa y guiar procesos de pensamiento. Pero estas acciones, si se quieren utilizar para establecer una conversación constructiva, habrá que realizarlas desde una actitud de apertura y aceptación a la diversidad de opiniones y en sintonía con nuestro interlocutor. También somos conscientes de que esta misma competencia puede servir con el objetivo opuesto y se la puede utilizar para indagar inquisitivamente, apabullar al otro, ridiculizarlo o destruir su argumentación. La indagación que no parte de un profundo respeto al interlocutor, se transforma en interrogatorio. Es decir, la herramienta es sumamente poderosa, pero es la actitud con la que se la utilice la que va a

determinar el sentido y el fin de su uso y, por lo tanto, los resultados emergentes del mismo.

Describiremos dos tipologías de modelos mentales a los que denominaremos “verdad absoluta” y “observación diversa”, y veremos cómo estos modelos, a partir de su particular manera de percibir e interpretar los acontecimientos de nuestra vida, generan a su vez muy diferentes formas de actuar e interactuar, de construir los vínculos y de establecer nuestras relaciones.

## **Verdad absoluta**

“La verdad es una ilusión sin la cual una cierta especie no puede sobrevivir”.

**Friedrich Nietzsche**

La concepción de verdad absoluta es la que se sustenta en la noción de que el ser humano tiene la posibilidad de acceder al conocimiento preciso de los fenómenos y las circunstancias que acontecen en el mundo circundante. Plantea que podemos tener un conocimiento objetivo de la realidad. El concepto de “objetivo” surge de entender que el sujeto que observa, analiza e interpreta esa realidad puede sustraerse de su subjetividad, de su aparato cognitivo y de su emocionalidad, y puede tener un acceso directo al conocimiento. Cuando desde esta concepción se considera que esto se produce, se postula que se posee la “verdad”.

Como dijimos anteriormente, esta concepción sobre el ser humano y su acceso al conocimiento es la que impera en forma preponderante desde hace tiempo y se ha constituido en una creencia generalizada desde la cual analizamos y accionamos (ver en Capítulo 2 “Observando al observador”). Estos postulados han generado un modelo de pensamiento que en múltiples ocasiones nos lleva a encarar nuestras conversaciones como una discusión donde se dirime quién tiene razón, es decir, quién posee la verdad.

Cuando operamos desde el modelo mental de verdad absoluta, pensamos que cualquier otra interpretación sobre algún fenómeno o circunstancia que contraríe nuestro postulado de verdad, constituye una falsedad, una ilusión, un error grave, una explicación inválida o una mentira explícita. La actitud que surge como lógica consecuencia de esta creencia, es negar o desacreditar cualquier supuesto que contradiga lo que consideramos la verdad, ya que cuando actuamos desde esta lógica entendemos que una opinión diferente está desconociendo la realidad a la cual hemos accedido en forma “objetiva”.

Cotidianamente podemos observar conversaciones que son verdaderas contiendas verbales. Cuando esto sucede entre personas que tienen evidente

enemistad, que poseen intereses contrapuestos, que pujan por una posición de poder o que simplemente se llevan mal por cuestiones de carácter o forma de ser, uno tiende a pensar que son estas diferencias las que motivan las conductas agresivas, confrontativas y descalificantes del interlocutor. Pero cuando reflexionamos que estas razones no justifican el transformar nuestras conversaciones en un campo de batalla y que muchas personas, con éstas o mayores diferencias, encuentran soluciones y caminos alternativos para conversar en forma constructiva, volvemos a pensar que existen otros motivos que ocasionan estas interacciones nocivas.

Esta conclusión se refuerza cuando observamos esta misma forma dañina de interactuar entre familiares, amigos o compañeros de trabajo que se estiman, pero que en el momento de conversar sobre algún tema sobre el que mantienen distintas concepciones, se enfrentan o sostienen conversaciones donde pareciera que quisieran destruirse mutuamente.

Cuando nos interrogamos acerca de por qué se producen estas interacciones nocivas, la respuesta que nos surge es porque se discute para ver quién posee la verdad. Este tipo de discusión surge como una lógica consecuencia de la concepción de verdad absoluta. El supuesto implícito es que la verdad es un bien escaso y que si uno "posee" la verdad, el otro no la tiene.

Cuando la conversación se transforma en una contienda donde el objetivo es demostrar quién tiene razón, se genera un doble movimiento. Por un lado se argumenta para probarle al otro la "veracidad" de la posición sustentada y, por otro lado, se desacredita cualquier otra opinión señalando su equivocación y tratando de demostrar que desconoce la realidad o que está falseando la verdad. Es una pelea de "suma cero", ya que parte del supuesto de que cuanta más razón uno posea, menos tendrá el otro y viceversa.

Quien acciona desde este modelo mental, no sólo cree poseer la verdad absoluta, sino que también piensa que debe demostrar fehacientemente lo equivocado que está su "rival". Por lo tanto, en estas conversaciones hay ganadores y perdedores, y las armas a utilizar consisten en esgrimir la propia argumentación, socavar las ideas del "oponente" y hasta desacreditar su persona.

Se opera desde una visión dicotómica, donde las antinomias que se esgrimen son realidad/ilusión, verdad/falsedad, razón / equivocación. A lo máximo que se puede aspirar es a la tolerancia entre los interlocutores, pero nunca a una elaboración conjunta, a un intercambio constructivo de puntos de vista, al aprendizaje mutuo o al enriquecimiento de ambas posiciones.

Cuando las personas establecen sus relaciones desde esta noción de verdad absoluta, el objetivo implícito de cada interlocutor es imponerle al otro su "verdad". Maturana<sup>84</sup> sostiene que cuando se actúa desde esta concepción "las

explicaciones suponen la posesión de un acceso privilegiado a una realidad objetiva” y, por lo tanto, “una pretensión de conocimiento es una demanda de obediencia”.

Cuando en las organizaciones se convierte en costumbre y en parte de la cultura organizacional esta forma de relacionarse e interactuar, se resiente la efectividad y la productividad grupal, ya que se dañan los vínculos entre las personas, se generan resentimientos y fundamentalmente se imposibilita el aprendizaje y la construcción del conocimiento colectivo.

## **Observación diversa**

“Cree a aquellos que buscan la verdad,  
duda de los que dicen haberla encontrado”.

**André Gide**

El concepto de modelos mentales y la teoría del Observador que explicamos en el Capítulo 2, llevan implícita la idea de que nuestras observaciones no son la descripción de la realidad, sino que sólo representan la forma en que percibimos e interpretamos los acontecimientos del mundo exterior.

Los seres humanos no podemos tener un conocimiento “objetivo” de la realidad, ya que toda observación es realizada por un sujeto cuyo proceso de percepción está mediatizado por su estructura biológica, cognitiva y emocional que es la que le posibilita asignarle sentido a lo percibido.

Esta distinción entre lo que es y lo que podemos observar, entre el suceso y su explicación, entre el acontecimiento y su interpretación, entre el territorio y el mapa que lo describe, da cuenta de la diversidad de miradas posibles sobre un mismo hecho. Explica la razón por la cual diferentes personas frente al mismo evento pueden interpretarlo y vivenciarlo de manera disímil. Esta complejidad del proceso del conocimiento humano queda desechada cuando los individuos asumen la concepción de verdad absoluta y discuten para imponer su propia y única verdad.

Postulamos la posibilidad de actuar desde un enfoque de observación diversa, que considere las distintas observaciones y opiniones de las personas, que no descarte ni descalifique la multiplicidad de miradas y puntos de vista sobre un mismo tema, que utilice la pluralidad para enriquecer y potenciar las distintas perspectivas, que comprenda aunque no comparta y que asuma la legitimidad de las diferencias.

Desde esta concepción del ser humano y su acceso al conocimiento, la conversación ya no es una contienda para ver quién tiene razón, ni se trata de someter o descalificar al que piensa distinto. A partir de una actitud de respeto

al otro y de aceptar la legitimidad de las distintas opiniones, se concibe la conversación como una instancia de intercambio y aprendizaje mutuo, lo que hace factible integrar los diferentes puntos de vista a los efectos de acrecentar conocimientos y posibilidades de acción.

No obstante lo dicho, vale aclarar que si bien postulamos que ninguna teoría o creencia es verdad o mentira, esto no quiere decir que todas las opiniones tengan la misma validez. Dijimos anteriormente (ver en Capítulo 5: “Opiniones responsables”) que todo juicio conlleva el compromiso de su fundamentación y es en función de los fundamentos esgrimidos que podremos evaluar qué teoría u opinión nos parece más poderosa para analizar la realidad y operar en forma efectiva en ella.

## **Conversaciones constructivas**

“El verdadero viaje de descubrimiento  
no consiste en buscar nuevos territorios  
sino en tener nuevos ojos”.

**Marcel Proust**

Decimos que una conversación es constructiva cuando las personas que participan en la misma, a partir de una actitud de mutuo respeto y aceptación, exponen e intercambian sus opiniones explicitando los fundamentos que las respaldan. Dan a conocer la forma en cómo observan la situación y los cursos de acción que consideran más adecuados. Buscan puntos de coincidencia y consenso, aclarando diferencias de apreciación y enfoque en función de lograr la expansión de la capacidad de acción y el aprendizaje individual y grupal.

En los nuevos estilos de gestión, esta competencia de conversar en forma constructiva se constituye en un elemento fundamental para la productividad grupal y la gestión del trabajo del conocimiento.

Podemos evaluar la efectividad de nuestras conversaciones en función de tres parámetros:

1. El logro de los objetivos.
2. La construcción del vínculo.
3. El aprendizaje mutuo.

### **1. El logro de los objetivos**

Toda acción produce algún tipo de resultado y las conversaciones son una de las principales acciones que efectuamos en forma cotidiana en la realización de nuestras actividades laborales. Tanto el contenido como el estilo de

nuestras conversaciones condicionan nuestro desempeño e impactan en nuestra efectividad.

## **2. La construcción del vínculo**

Si pensamos que toda organización puede observarse como una red de conversaciones y que la productividad organizacional está en relación a la calidad del funcionamiento de esa red, tendremos que tener en cuenta no sólo el logro de los objetivos específicos, sino también en qué medida nuestras conversaciones aportan a fortalecer o a deteriorar ese sistema de vínculos conversacionales.

Cuando en un ámbito laboral se mantienen conversaciones que desacreditan, desprestigian o no tienen en cuenta el punto de vista del otro, por más que circunstancialmente se logren los objetivos establecidos, se deterioran las relaciones entre los miembros del equipo de trabajo o entre las distintas áreas de la misma organización y a la larga se recienta la capacidad de acción del colectivo de trabajo.

## **3. El aprendizaje mutuo**

En cualquier actividad, pero fundamentalmente en las tareas que están relacionadas con el trabajo del conocimiento, la efectividad de los equipos está en relación con su capacidad de capitalizar el talento individual y potenciar el conocimiento colectivo. Las tareas no estandarizadas implican un alto nivel de creatividad e innovación, y ello requiere la capacidad para establecer conversaciones que abran la posibilidad del aprendizaje continuo y la producción del conocimiento grupal.

En función de estos parámetros podremos decir que nuestras conversaciones son efectivas en la medida en que nos viabilizan lograr los resultados requeridos, consolidan nuestras relaciones, realimentan en forma positiva nuestra red de vínculos y abren espacios de elaboración y aprendizaje mutuo.

## **Decálogo de las conversaciones constructivas**

1. Se comparte la información disponible.
2. Se exponen y fundamentan los distintos puntos de vistas.
3. No se invalida a quien sustenta una opinión diferente.
4. Se explicita el proceso de razonamiento y no sólo las conclusiones y propuestas.
5. Se indaga para entender correctamente, para que el otro revele sus preocupaciones y dé a conocer su forma de observar la situación.

6. Se pregunta para comprender en profundidad los razonamientos y propuestas del interlocutor.
7. Se escucha con atención y apertura.
8. Se genera un clima de confianza que elimina las barreras defensivas.
9. Se trabaja en forma colaborativa para revelar, analizar y resolver las diferencias.
10. Se dialoga para lograr el aprendizaje mutuo y la expansión de la capacidad de acción.



## Capítulo 6

# Efectividad interpersonal

“Cuanto más alto es el rango,  
más interpersonal y humana es la tarea”.

**Warren Bennis**

Horacio está en su oficina y le pasan un llamado de su jefe.

– Necesito un informe con un análisis comparativo del cumplimiento de las metas de los últimos dos años. Es para una auditoría que se va a realizar en todas las áreas.

Horacio reconoce la voz un tanto alterada de su jefe, el Ingeniero Fernández.

– Sí icómo no, ingeniero! apenas termine el inventario que me encomendó realizar ayer a la tarde me pongo a trabajar en el informe.

– Tenga en cuenta que esto es muy urgente.

– Pero usted me dijo que el inventario también era urgente.

– Sí, pero priorice el informe.

– Muy bien, lo tengo al tanto.

Cuelga el teléfono y llama a Raúl, uno de sus colaboradores y mantiene la siguiente conversación.

– Necesito que dejen todo lo que están haciendo, tenemos que elaborar un informe de auditoría con un análisis comparativo de la ejecución de las metas presupuestarias de los últimos dos años.

Dos días más tarde el Ingeniero Fernández llama a Horacio y le dice:

– Por favor, envíeme el informe que le solicité que dentro de una hora tengo la reunión con todos los Directores del área.

– Pero, Ingeniero, usted no me dijo que necesitaba el informe para la reunión de hoy.

– Ni falta que hacía, es un trabajo de un par de horas y se lo pedí hace dos días con carácter de urgente.

– Discúlpeme, pero una auditoría de metas presupuestarias no es un trabajo de dos horas, tengo a toda mi gente trabajando en esto y todavía no hemos terminado.

– Horacio, en ningún momento le pedí un informe de auditoría de metas presupuestarias, sino un cuadro comparativo del cumplimiento de las metas

del área. Esta situación me perjudica, ya que no voy a poder cumplir con mi compromiso de presentar el informe en la reunión de hoy con los Directores. Esto me hace perder la confianza que le tenía. A propósito, ¿cómo anda la elaboración del inventario...?

Esta conversación, como tantas otras que se desarrollan cotidianamente en los ámbitos laborales, se inició con un pedido y una promesa de cumplimiento, que a su vez desencadenaron un conjunto de acciones y situaciones como un efecto dominó. En este caso, el haber realizado en forma poco efectiva esta coordinación de acciones, condujo a equívocas interpretaciones, trabajo desaprovechado, deterioro de las relaciones, detrimento de la confianza y pérdida de tiempo y productividad laboral.

La ineffectividad en la interacción tuvo consecuencias más allá de los dos protagonistas involucrados. El no poder cumplir con el compromiso asumido – de concurrir a la reunión de directores con la información solicitada– seguramente implicó la dilación en la toma de decisiones y otras posibles secuelas para la organización.

Una simple conversación telefónica generó una serie de acciones y coordinaciones que afectaron el trabajo y las emociones de un conjunto de individuos. Esto deja en evidencia que la productividad individual y colectiva no sólo depende de la efectividad con la que las personas realizan sus tareas, sino también de la competencia con la que coordinan y articulan los procesos de trabajo.

## La organización como red conversacional

“La organización y la comunicación están totalmente ligadas, la organización permite o no la comunicación y la organización se realiza a través de la comunicación”.

**Fernando Flores**

El accionar de las personas se desarrolla en ámbitos organizacionales o está vinculado a los mismos. A tal punto que Peter Drucker<sup>85</sup> sostiene que: “La sociedad en todos los países desarrollados se ha convertido en una sociedad de organizaciones en la cual la mayoría de las tareas sociales, si no todas, son hechas por y en una organización”.

Esto nos lleva a reflexionar acerca de las implicancias específicas que adquiere este fenómeno en nuestra vida cotidiana y a analizar qué desafíos nos plantea y qué competencias nos requiere actuar en forma efectiva en

estos ámbitos organizacionales. Para abordar el análisis de estas cuestiones nos parece pertinente comenzar por indagarnos acerca de qué tipo particular de sistema social es una organización.

A lo largo de las últimas décadas se ha analizado el fenómeno organizacional desde diferentes enfoques conceptuales, dando lugar al surgimiento de una variada gama de teorías acerca de la naturaleza de las organizaciones. Se han utilizado incluso distintas metáforas mecánicas o biológicas a los efectos de dar cuenta del sujeto de estudio abordado<sup>86</sup>. Es así que se analizaron las organizaciones como si fuesen máquinas, organismos vivientes, cerebros, o flujos de cambio y transformación. Cada una de estas teorías nos invita a observar el complejo y paradójico mundo de las organizaciones desde un particular punto de vista.

Lo significativo de estas teorías no es que sean verdad o mentira, sino que a través de la interpretación que nos proveen, condicionan nuestro modo de “ver” y de pensar y, por lo tanto, también nuestra posibilidad de accionar y transformar. Como dijimos anteriormente, sólo podemos operar sobre el mundo que logramos observar. Por ejemplo, cuando analizamos las organizaciones como si fuesen máquinas diseñadas para conseguir determinados objetivos, pensamos en sus componentes como piezas que tienen que funcionar fluida y ordenadamente, e intentamos organizarlas y gestionarlas desde una lógica mecanicista.

Otra óptica de análisis de las organizaciones, especialmente eficaz para abordar la problemática de la gestión del trabajo del conocimiento, es la que pone en evidencia su dimensión comunicacional y propone observar las organizaciones haciendo foco en las redes de conversaciones que la constituyen.

Desde esta perspectiva sostenemos que toda organización puede verse como un sistema conversacional. Como una red de personas que, a través de conversaciones, generan vínculos de compromisos. Fernando Flores<sup>87</sup>, quien fuera pionero en advertir este “carácter lingüístico de las organizaciones”, sostiene que “lo que constituye a la empresa son estas redes de conversaciones” y es por esto que plantea “mirar las organizaciones como redes recurrentes de compromisos humanos que pasan por el lenguaje”.

Cuando analizamos las organizaciones nos preguntamos qué las caracteriza, por qué podemos distinguirlas como sujetos sociales y qué les confiere el carácter de unidad con capacidad de comportamiento autónomo. Una posible respuesta a estos interrogantes la podemos encontrar en esta dimensión comunicacional que emerge desde su génesis, se manifiesta en su accionar cotidiano e incide en su efectividad.

Si reflexionamos acerca de cómo se gesta una empresa, cómo se da a luz a

una organización, podemos observar que para que nazca se requiere de un proceso conversacional. Que alguien diga “creemos esta empresa para hacer tal y cual cosa”, que invite a otros, que inicie un conjunto de conversaciones que terminarán en un punto en el que se dirá: “hoy nos constituimos como empresa”. Son procesos conversacionales que coordinan acciones en un sentido determinado los que hacen posible que un conjunto de personas declaren que se constituyen como organización. La misión de una empresa es un acto comunicacional, es una “declaración” fundacional.

También nos podemos interrogar acerca de las fronteras de una organización. Como cualquier entidad distinguible de su entorno, deberá poder determinar cuáles son los bordes que la delimitan de lo que ella no es. Podemos afirmar que esos márgenes que permiten perfilar una organización son también conversacionales. No son las paredes de sus oficinas ni de sus plantas de producción las que establecen los límites de lo que es y de lo que no es una organización. Su delimitación surge del estatuto o contrato social que la crea y de las políticas de contratación que definen quiénes son miembros de la empresa y quiénes no lo son. Cuando alguien dentro de ella, con autoridad para hacerlo, dice “te contrato” o “te despido”, esa persona pasa a estar dentro o afuera de la organización. Es la comunicación, es el poder generativo del lenguaje lo que delimita los bordes de la empresa (ver en Capítulo 5: “La comunicación en acción”). Son las conversaciones las que constituyen a la organización como una unidad con capacidad de desenvolvimiento propio.

Si examinamos la estructura y los procesos de trabajo en los que se manifiesta la dinámica particular de los comportamientos organizacionales, reconocemos nuevamente que esa estructura surge de los acuerdos y compromisos que se establecen a través de conversaciones y se plasman en organigramas, estatutos, contratos, métodos y procedimientos.

Si reflexionamos acerca de cómo se expresa la cultura de una organización, veremos que la misma cobra existencia en las narrativas que sus integrantes hacen acerca de su historia, sus hábitos de comportamiento, sus valores, sus costumbres y maneras de hacer las cosas.

Si queremos averiguar cuál es el clima laboral de una organización, tendremos que observar qué es lo que dicen y qué es lo que callan los integrantes de la misma, si mantienen conversaciones de posibilidad o de resignación, de motivación o de descompromiso, de temor o de confianza, de optimismo o de preocupación.

Es decir, si analizamos cualquier tipo de organización en sus más diversas dimensiones, llegaremos al entendimiento de que si queremos comprender el “alma” de una organización, no hay otro lugar que nos dé una mayor profundidad de mirada que el observar el tipo de conversaciones que

mantienen en su seno. Esta comprensión nos abre la puerta para avanzar en el análisis de las competencias que nos demanda actuar con efectividad en estas redes conversacionales que viabilizan el accionar organizacional.

## Las redes de relaciones

“Puede afirmarse que una organización no tiene comunicación, sino que es comunicación en sí misma”.

**Ernesto Gore**

Este carácter comunicacional de la gestión organizacional nos permite advertir que nuestra efectividad laboral está determinada por dos dimensiones de nuestros comportamientos, que interactúan en mutua interdependencia. Está condicionada por nuestra capacidad para realizar las tareas específicas que desempeñamos, pero a su vez se ve influida por nuestras competencias para coordinar estas tareas en procesos y flujos de trabajo colectivo. Ambos aspectos inciden no sólo en la efectividad individual, sino también en la eficacia colectiva. La productividad organizacional no sólo depende de la tarea individual, sino fundamentalmente de la manera en que estas tareas se coordinan en procesos de trabajo y en desempeños grupales.

### ASPECTOS QUE INCIDEN EN LA EFECTIVIDAD INDIVIDUAL Y EN LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

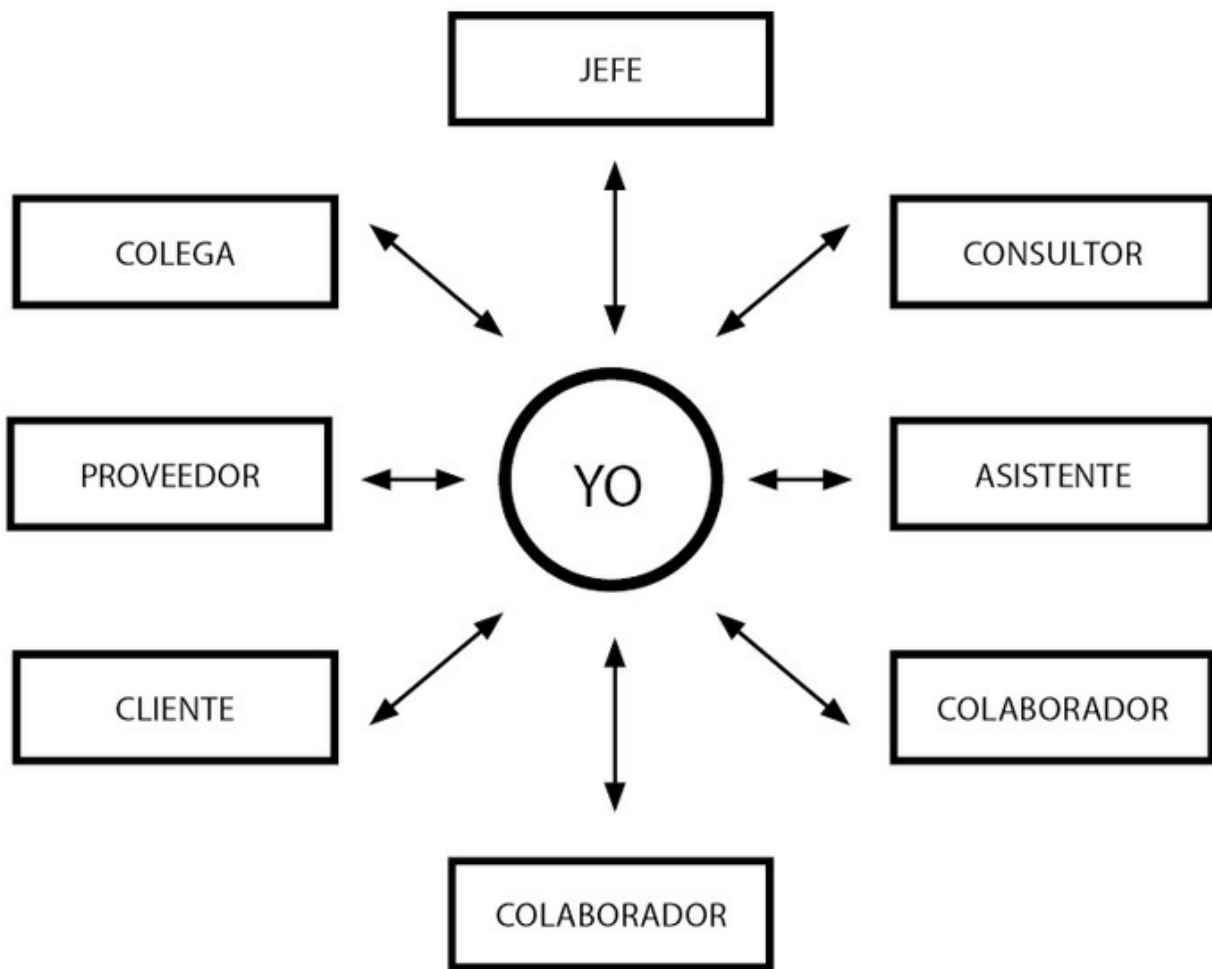
- Capacidad para realizar las tareas específicas
- Competencias para coordinar tareas en procesos y flujos de trabajo colectivo

### **Gráfico 1: Competencias de acción e interacción**

Si profundizamos esta línea de análisis veremos que no sólo los que trabajan en ámbitos organizacionales ven condicionada su efectividad a su competencia para coordinar acciones en estas redes conversacionales. Incluso aquellos que realizan su labor como profesionales independientes, son emprendedores o prestan servicios por su cuenta, también ven afectado el resultado de su desempeño por la extensión y calidad de sus redes de relaciones y por la forma en la que interactúan en las mismas.

Pensemos en el trabajo que realiza un artista, un vendedor, un plomero o un asesor financiero y veremos que por más que efectúe su tarea específica en forma individual, para que la misma sea posible tendrá que interactuar en complejas redes de vínculos constituidos por colegas, clientes, representantes, asistentes y proveedores. Deberá establecer conversaciones para ofrecerles sus servicios, adquirir insumos, recibir solicitudes de trabajo, intercambiar conocimientos, requerir colaboración o cobrar sus honorarios. Todo lo que pueda hacer y logre obtener dependerá de la coordinación de acciones en estas redes de relaciones.

## RED CONVERSACIONAL EN EL TRABAJO



**Gráfico 2: Red conversacional**

La importancia de la competencia en la interacción interpersonal no sólo se restringe al dominio de lo laboral, sino que proyecta su trascendencia a todos los ámbitos del quehacer humano. Un aspecto central en la vida de las personas es el concerniente a la capacidad para manejarse con eficacia en las distintas redes de relaciones en las que acontece su accionar cotidiano a nivel familiar y social.

Todos los seres humanos, como seres sociales, desplegamos los distintos aspectos de nuestro existir en diversos ámbitos en los que interactuamos con otras personas y donde nuestros comportamientos coexisten con un alto nivel de interdependencia. La amplitud y diversidad de nuestras redes de relaciones, la habilidad con que interactuamos en las mismas y la consistencia de nuestros

vínculos, condicionan nuestra capacidad de acción y el logro de nuestros objetivos, determinan nuestro horizonte de posibilidades e inciden en nuestra calidad de vida.

Esto hace que debamos reflexionar acerca de qué acciones realizamos cuando interactuamos con otras personas, cómo construimos y sustentamos esta red de relaciones y cuán efectivos somos en nuestra coordinación de acciones. Iremos descifrando estos interrogantes a lo largo de este capítulo y comenzaremos por definir la Efectividad interpersonal como la competencia para crear y desarrollar nuestros vínculos, establecer y cumplir compromisos y generar la confianza necesaria para que sea posible el desarrollo de un accionar productivo en estas redes de relaciones.

## Acordar compromisos

“El lenguaje fue la primera tecnología, pero como otras, no comprendida plenamente. Las personas pensaron que era meramente una herramienta para describir el mundo y no sabían que era una herramienta para crearlo”.

**Walter Anderson**

Si analizamos nuestras redes de relaciones podremos observar que por las mismas circulan diversos tipos de conversaciones. Ahora bien, si reflexionamos acerca de qué acción conversacional realizamos para coordinar una actividad con otra persona, veremos que siempre que queremos que algo suceda, cuando el propósito de la conversación es concertar la realización de alguna acción en un tiempo futuro, lo que hacemos es acordar un compromiso. El compromiso es el nudo conversacional que atamos entre dos personas, en el cual se establece qué va a realizar cada uno, de qué forma, en qué plazo y con qué características.

Los compromisos son los actos lingüísticos que nos permiten coordinar acciones con otras personas. A diferencia de los otros actos lingüísticos (afirmaciones, juicios, declaraciones) que implican una acción individual, realizar un compromiso siempre supone un acuerdo entre dos partes. A través de los compromisos que vamos estableciendo, emprendemos nuestras tareas, nos coordinamos con otros y ampliamos nuestra capacidad de acción. A nivel laboral, la competencia para acordar y cumplir compromisos incide en la gestión de los equipos de trabajo y en la productividad organizacional.

Cada compromiso tiene un poder multiplicador, ya que generalmente



desencadena un conjunto de acciones necesarias para cumplir el compromiso. Pensemos, por ejemplo, en una simple transacción comercial que realiza una empresa de confección de ropa, que acuerda con un cliente entregarle un pedido en una fecha determinada. Para cumplir con este compromiso debe contraer otro conjunto de compromisos en su red de relaciones, dentro y fuera de la organización. El jefe de ventas tendrá que convenir con el jefe de producción su elaboración y éste a su vez deberá dar las indicaciones necesarias a su equipo de trabajo. Tendrá que comunicarle la orden de trabajo al jefe de compras y éste a su vez deberá implementar la adquisición de las materias primas necesarias con los correspondientes proveedores, los que a su vez deberán efectuar similares operaciones al interior de sus respectivas organizaciones. También tendrán que acordar con la empresa de transporte el despacho de la mercadería y posteriormente se deberá disponer el cobro de la misma.

Otro aspecto que revela la importancia de esta acción conversacional, es que debido a esta capacidad de acordar compromisos podemos incrementar nuestra capacidad de acción y lograr cosas que no nos hubiesen sido posibles sin la habilidad de coordinar nuestra acción con la de otros. Cuando alguien promete que va a realizar determinada acción en el futuro, la otra persona puede tomar compromisos y ejecutar acciones que antes no le eran posibles. Por ejemplo, si un miembro del equipo de trabajo se compromete a tener redactado el informe del desarrollo de un nuevo producto para el jueves a la tarde, el jefe a su vez se puede comprometer con el gerente del área a presentar el desarrollo realizado en la reunión del viernes a la mañana y éste por su parte puede comprometerse con el gerente de marketing a pasarle la información después de dicha reunión.

Estas redes de compromisos se constituyen en el sistema nervioso central de las organizaciones. Cuando estos compromisos no se cumplen en tiempo y forma, necesariamente tienen efectos sistémicos, ya que afectan a mucha más gente de la que específicamente estuvo involucrada en el primer compromiso.

Del tipo de compromiso acordado va a depender que ambas personas queden implicadas en realizar una acción, o que bien uno de ellos la deba efectuar a satisfacción del otro. Por ejemplo, si Juan y Raúl acuerdan reunirse un día a determinada hora para evaluar la factibilidad de un proyecto, la responsabilidad de efectuar la acción (asistir a la reunión) es de ambos. Pero si Juan le pide a Raúl que evalúe el proyecto y que le presente un informe en el término de cinco días y Raúl acepta el pedido y se compromete a realizarlo, la responsabilidad de cumplir la acción es de este último.

También puede suceder que el compromiso determine que ambas personas realicen sendas acciones en tiempos sucesivos. En el ejemplo de la empresa de confección de ropa, el compromiso establecido en la compra de la mercadería

implicó que el fabricante tuviera que realizar la acción de elaboración y entrega en tiempo y forma. Pero a su vez, el acuerdo supone que una vez recibida dicha mercadería y si la misma cumple con las condiciones establecidas, el cliente queda comprometido a efectuar el pago correspondiente.

Quien promete lo hace con total responsabilidad y aunque pueda delegar las acciones necesarias para cumplir el compromiso, la responsabilidad asumida es indelegable. Si el empresario no cumple con la entrega de la mercadería de acuerdo a las condiciones establecidas, de nada vale que le explique al cliente que su proveedor de tela no le entregó el pedido o que su jefe de producción se enfermó, él es el único responsable. Las explicaciones a lo sumo pueden servir para atemperar la pérdida de confianza, pero no reestablecen la responsabilidad por el eventual perjuicio ocasionado.

Las posibilidades que tenemos de lograr nuestros objetivos dependen del mutuo cumplimiento de los compromisos contraídos. Cuando tomamos conciencia del efecto multiplicador que tienen para nosotros y nuestro entorno los compromisos que asumimos, nos damos cuenta de que no cumplir con ellos impacta no sólo en la efectividad individual y colectiva, sino en el deterioro de la imagen pública, en la calidad de los vínculos y en la pérdida de confianza.

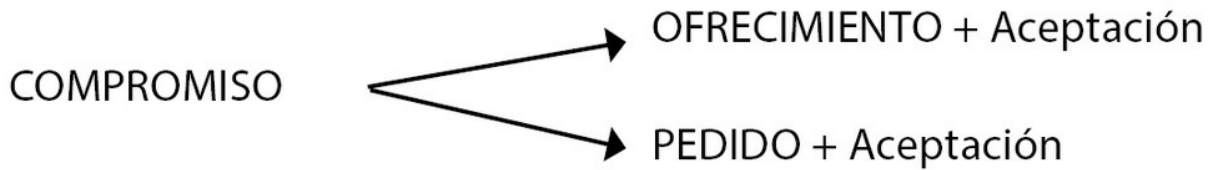
## Los componentes del compromiso

"Compromiso es lo que transforma  
una promesa en realidad.  
Es la palabra que habla con  
coraje de nuestras intenciones".

**Shearson Lehman**

Dijimos que los compromisos son nudos conversacionales, que para atarlos necesitamos al menos dos personas. Una conversación para convenir un compromiso puede iniciarse de dos maneras posibles, con dos actos lingüísticos distintos: con un pedido o con un ofrecimiento. No podemos acordar compromisos sin peticiones u ofrecimientos y ambas son acciones de apertura para la concreción de un compromiso.

A su vez, ni el pedido ni el ofrecimiento garantizan por sí solos la realización del compromiso, ya que constituyen sólo uno de los extremos de la soga. Necesitamos del otro extremo para efectuar el nudo. El compromiso se materializa cuando el otro acepta el ofrecimiento, o cuando acepta la petición y realiza la promesa de ejecutar la acción implícita en el pedido.



La petición y el ofrecimiento difieren fundamentalmente en que sitúan en diferentes personas la responsabilidad del cumplimiento de la acción a realizar. Cuando el proceso de acordar un compromiso se inicia con una petición, quien acepta promete realizar la acción solicitada. Si el proceso se inicia con un ofrecimiento, de ser aceptado, el que realizó el ofrecimiento es el que asume el compromiso de ejecutar la acción. El ofrecimiento lleva la promesa implícita; es decir, si la otra persona acepta el ofrecimiento, en forma automática queda formulada la promesa de realizar la acción ofrecida.

Vayamos analizando cada uno de los elementos que se ponen en juego en este proceso de acordar compromisos. Los componentes del compromiso son:

- Alguien que pide u ofrece.
- El receptor del pedido o el ofrecimiento.
- La acción futura a realizar.
- Las condiciones de satisfacción.
- El contexto compartido de obiedad.
- El trasfondo de confianza.

## Los pedidos

"Muchas veces las cosas  
no se le dan al que más las merece,  
sino al que sabe pedir las con insistencia".

**Arthur Schopenhauer**

El pedido es una acción que implica hacerse cargo de algo que uno quiere y no tiene. Los pedidos nacen de una carencia o del deseo de generar una realidad nueva o diferente a la existente. Realizar un pedido supone hacer explícito que aspiramos a lograr u obtener algo con la ayuda o colaboración de otra persona. Quien realiza un pedido solicita a su interlocutor que efectúe determinadas acciones en tiempo y forma, de modo de satisfacer sus

necesidades y expectativas. El poder del pedido reside en que es la vía de acceso a un posible compromiso, a través del cual conseguiremos algo o generaremos una nueva realidad en pos de nuestros objetivos.

Un pedido puede adoptar distintas formas y características dependiendo del vínculo, el contexto situacional y las posibles asimetrías de poder entre las personas. Más allá de la mayor o menor formalidad con que se formule el pedido, lo importante es que sea escuchado como una petición y no como una expresión de deseo; que se aclaren y especifiquen las implicancias y características que conlleva el pedido, y que la otra persona defina con claridad si asume o no el compromiso de realizar las acciones solicitadas de la manera acordada.

Pedir puede ser algo muy sencillo de realizar, aunque no siempre lo es. Y esto se debe a que en el pedido muchas veces queda expuesta la carencia de quien pide. En la petición emerge la necesidad o insatisfacción a solucionar con la asistencia del otro. Por ejemplo, si le pedimos a un colega que nos ayude a realizar una tarea, queda en evidencia nuestro desconocimiento o incapacidad para resolverla en forma autónoma. La admisión de la necesidad de ayuda del otro que supone todo pedido, puede generar una emocionalidad por la cual muchas personas prefieran no realizar la petición, a los efectos de no quedar expuestas.

Hay personas que piensan que si alguien accede a su pedido, después puede ejercer algún poder sobre ellas. Es así que escuchamos frases como “yo no le pido, ya que no me gusta deberle nada a nadie”. Por este imaginario de que el pedido genera una deuda personal y que luego el otro puede abusar de este supuesto poder, se abstiene de realizar las peticiones que necesita.

Otra causa que conduce a no efectuar la petición es el temor a que se deniegue el pedido. En este caso la dificultad en el pedir surge de la forma en que se escucha la respuesta del interlocutor, ya que se interpreta la negación al pedido como un rechazo hacia la persona. Fundamentalmente en individuos con baja autoestima este temor al rechazo puede llevar a que se evite realizar el pedido.

Hay muchas conversaciones internas, diálogos con nosotros mismos llenos de juicios limitantes que bloquean el pedir: “seguro que no tiene tiempo”, “debe tener otras cosas más importantes”, “no quiero molestarlo con mis problemas”, “seguro que me va a decir que no”, “no quiero deberle ningún favor”, “él se debería dar cuenta de lo que me hace falta”. Lo importante es tomar conciencia de que si nos quedamos en estas conversaciones de imposibilidad, nuestro mundo se empobrece y nos perdemos la oportunidad de coordinar acciones que generen nuevas realidades. En estos casos nos podrá suceder como “Natalio Ruiz, el hombrecito del sombrero gris” de la canción de Sui Generis, que murió sin “nunca atreverse a pedirle la mano, por

miedo a esa tía con cara de arpía”.

Muchas veces por este temor a quedar expuestos o a sentir rechazo, se realizan “pedidos solapados”. Es decir, se efectúan comentarios con la intención de que el otro los escuche como pedidos. Por ejemplo, “que lindo sería que...”, “cómo me gustaría tener un...”, “está haciendo falta que...”. Estos “pedidos solapados” generalmente devienen en problemas de comunicación y en resentimientos. Nos enojamos con la otra persona porque no hizo aquello que necesitamos, pero que nunca pedimos. Todo pedido bien formulado debe establecer las acciones que deben ser realizadas y las condiciones en las cuales las mismas satisfacen nuestro requerimiento.

Es importante tener claro que poseemos el derecho y la libertad para pedir y el otro también tiene todo el derecho y la libertad para aceptar o denegar nuestro pedido, como a su vez también podemos optar por cualquiera de estas alternativas cuando nos efectúan una petición.

## Los ofrecimientos

“Si alguien te ofrece su ayuda y tú la aceptas,  
eso es un contrato”.

**Diana Cooper**

Los ofrecimientos llevan en forma implícita la promesa de realizar la acción que se está ofreciendo. Al igual que con las peticiones, los ofrecimientos también pueden ser rehusados y si esto sucede, no se ha concertado el compromiso. Sin embargo, si son aceptados, automáticamente queda acordado el compromiso y la obligación de su cumplimiento.

Hacemos ofrecimientos en diversos ámbitos y en distintos dominios. No es lo mismo ofrecerle la ayuda a un amigo, que ofrecer la venta de un producto, la prestación de un servicio profesional u ofrecerle compartir una cena a una persona que es de nuestro agrado. Cada situación moviliza una emocionalidad diferente y puede suceder que alguien que sea muy competente en un dominio, no lo sea en otro. Por ejemplo, alguien que sea un excelente vendedor y ofrezca sus productos o servicios con gran pericia y poder de persuasión, tenga a su vez una incompetencia en realizar ofrecimientos efectivos en el ámbito personal.

Al igual que con los pedidos, hay ofrecimientos que nos involucran a nivel personal y nos pueden hacer sentir expuestos. Si vinculamos la no aceptación del ofrecimiento con el rechazo a nuestra persona, podemos escoger no realizar el ofrecimiento. En estos casos, por evitar la frustración optamos por

quedarnos en la impotencia. Esta actitud de seudo autoprotección nos lleva a permanecer en el aislamiento, a perder la oportunidad de enriquecernos mutuamente y de brindar nuestros servicios a los demás. El poder de nuestros ofrecimientos radica en que sólo a través de ellos podemos mostrarnos como una posibilidad para el otro.

El éxito de una empresa depende de su capacidad de ofrecer valor a sus clientes. El éxito de un profesional depende de su capacidad de ofrecer un trabajo de excelencia en su ámbito laboral. Para esto es muy importante saber escuchar las necesidades, expectativas y preocupaciones del otro, a los efectos de poder realizar el ofrecimiento pertinente de forma atractiva y en el momento oportuno.

## El receptor del pedido o el ofrecimiento

“Todo vivir humano ocurre en conversaciones  
y es en ese espacio donde se crea  
la realidad en que vivimos”.

**Humberto Maturana**

Tanto cuando recibimos un pedido o un ofrecimiento es importante tener claro que no tenemos ninguna obligación de aceptar, sino que poseemos toda la libertad de decir “no”, como así también podemos evaluar y posponer la respuesta o realizar una contraoferta. Aún cuando el que realiza la petición sea alguien que posea un nivel jerárquico, razón por la cual no podamos denegarle el pedido, es importante que si consideramos que no estamos en condiciones de efectuar lo solicitado de la forma o en el plazo establecido, lo explicitemos con claridad.

Una de las causas de la ineffectividad colectiva son los seudo compromisos. Muchas veces ante un pedido, para evitar hacernos cargo de la incomodidad de decir que “no”, realizamos una contestación que la otra persona puede escuchar como un compromiso, pero que en realidad no lo es. Por ejemplo, cuando alguien nos pide que realicemos la entrega de un trabajo en un plazo determinado que consideramos de difícil cumplimiento, en vez de expresarlo con claridad y renegociar la fecha de entrega, decimos “dejame ver qué puedo hacer”, “voy a hacer todo lo posible”, “voy a realizar mi mejor esfuerzo” o “voy a tratar de hacerlo”. Con estas frases eludimos nuestra responsabilidad de contestar asertivamente al pedido. Ni nos comprometemos ni lo denegamos, pero de forma tal que la persona que realizó la petición escucha de parte nuestra una promesa de realización y en función de esto asume a su vez otros

compromisos. Estos seudo compromisos generalmente generan ineffectividad y deterioro en los vínculos.

## La acción futura a realizar

“Lo más emocionante del futuro es que podemos crearlo”.

**Charles Mandy**

A través de los compromisos que acordamos con otras personas, tanto cuando aceptamos un pedido o un ofrecimiento, o cuando los realizamos nosotros, vamos creando un futuro diferente. El compromiso es un acto lingüístico que conlleva en su esencia una acción que va a desarrollarse en un momento posterior a la concreción del mismo. Cuando aceptamos un pedido, implícitamente estamos diciendo “te prometo que voy a realizar esta acción en tiempo y forma”. En estas interacciones conversacionales emerge con absoluta claridad el poder generativo del lenguaje y el carácter transformador de nuestras conversaciones. En este conversar generamos una realidad que antes era inexistente.

## Las condiciones de satisfacción

“Todo está listo pero si faltas tú,  
no habrá milagro”.

**Joan Manuel Serrat**

Cuando concertamos un compromiso es fundamental que nos pongamos de acuerdo en las especificaciones y en las condiciones que ambas partes consideran adecuadas y pertinentes para llevarlo a cabo. Para esto es necesario cotejar las expectativas a satisfacer y los estándares a través de los cuales evaluaremos el cumplimiento de las acciones comprometidas.

En el momento de acordar el compromiso los interlocutores construyen una imagen del futuro basada en el acuerdo. En el momento de valorar el cumplimiento, ambos verifican la similitud de esa imagen con la realidad presente. Las características y atributos de esa imagen son las que establecen los parámetros de evaluación del compromiso. A las especificaciones por las cuales, quien realiza el pedido va a evaluar la acción realizada, las denominamos condiciones de satisfacción.

Uno de los factores que ocasionan malos entendidos y falta de efectividad

en la coordinación de acciones, es el referido a la deficiente especificación de las condiciones de satisfacción. Esto genera que las personas involucradas tengan distintas expectativas con respecto al resultado a obtener. Muchas veces requerimos algo “en forma urgente”, “con excelencia”, “con calidad”, “de manera sencilla”, “sin mayores detalles” y damos por sentado que el otro interpreta lo mismo que nosotros por estas enunciaciones. Las mismas no describen algo tangible, ni dan cuenta de los estándares con los que vamos a evaluar la acción realizada. Si tomamos conciencia de esto, debemos asumir la responsabilidad de explicitar las características requeridas y aclarar de manera específica las condiciones que satisfacen nuestro pedido.

Esta responsabilidad también abarca a quien acepta el pedido y efectúa la promesa de realización, ya que cuando asumimos un compromiso le estamos diciendo a la otra persona –en forma implícita o explícita– que somos capaces de cumplir sus condiciones de satisfacción. Por lo tanto, quien acepta el pedido debe entender las condiciones requeridas y, en caso contrario, debe solicitar las aclaraciones correspondientes.

Es importante que cuando se formulen estas condiciones, se realice la descripción de las mismas con afirmaciones que suministren la información necesaria y detallada, de forma tal que el que está comprometido a realizar la acción sepa específicamente a qué atenerse. Es así que cuando requerimos el presupuesto “en forma urgente” debemos aclarar que nos referimos al “día jueves a las once horas”, y si lo queremos “sin mayores detalles” debemos precisar que “las especificaciones de la obra deben entregarse en un anexo aparte”.

En ocasiones, el no cumplimiento de una condición afecta parcialmente la satisfacción del compromiso, pero también puede suceder que la no observancia de una condición signifique que se considere no efectuado el compromiso. Por ejemplo, si el encargado de la elaboración del presupuesto no coloca las especificaciones en un anexo, puede perjudicar la calidad de la presentación y dificultar su lectura, pero si la apertura de la licitación es el jueves a las once horas y llega una hora tarde, no se cumplió el compromiso y se habrá malogrado el trabajo realizado por todo el equipo.

## El contexto compartido de obviedad

“No son las cosas las que preocupan a los seres humanos, sino sus ideas acerca de las cosas”.

**Epicteto**



Para una coordinación efectiva de acciones es importante tener en cuenta los contextos interpretativos en los cuales se establecen los compromisos. Sostuvimos anteriormente que en toda conversación cada persona pone en funcionamiento un proceso de construcción y asignación de sentido. La efectividad del intercambio comunicacional depende de la similitud de los significados construidos por los interlocutores. De nada vale que digamos y reiteremos algo con un sentido, si el otro lo escucha e interpreta de una manera diferente (ver en Capítulo 5: “El fenómeno del escuchar”).

Nuestras profesiones y los ámbitos sociales y organizacionales en los que nos desempeñamos, influyen poderosamente en nuestras interpretaciones y en la forma en que hacemos sentido del acontecer de nuestras prácticas cotidianas. Por ejemplo, cuando decimos “un informe breve”, alguien que se desempeña en una empresa puede escuchar que nos estamos refiriendo a un informe que no exceda las tres carillas y otra persona que realiza sus actividades en el ámbito académico puede pensar en treinta carillas. Ni “informe” ni “breve” son datos de la realidad, sino que forman parte de nuestras prácticas recurrentes y en función de ellas le asignamos sentido.

Es fundamental en los ámbitos laborales en los que nos desempeñamos y en los que transcurre nuestra habitual coordinación de acciones, que construyamos estos acuerdos de sentido que nos permiten obviar muchas aclaraciones y evitar los malentendidos. Este contexto compartido de obviedad posibilita que coordinemos nuestras acciones con efectividad. Por ejemplo, cuando en una operación un cirujano dice “bisturí” o “escalpelo”, la enfermera instrumentista no necesita preguntarle a qué se refiere. Una de las características de los equipos que funcionan en forma coordinada y efectiva, es que sus integrantes se mueven en la confianza de saber que todos poseen una base común de entendimiento.

## El trasfondo de confianza

“Confianza es el sentimiento de poder creer a una persona, incluso cuando sabemos que mentiríamos en su lugar”.

**Henry-Louis Mencken**

La emocionalidad de la confianza es el elemento imprescindible para que la red de vínculos pueda desarrollarse en forma efectiva. La confianza está profundamente relacionada con los compromisos. Confianza y compromisos

son dos caras de una misma moneda que se realimentan mutuamente. Cuando sentimos confianza por una persona tenemos la convicción de que va a cumplir con los compromisos asumidos y eso nos da tranquilidad, nos provee de una sensación de seguridad y una expectativa positiva del futuro.

La confianza implica un juicio evaluativo. Cuando confiamos en alguien estamos diciendo en forma implícita que tenemos el juicio de que esa persona va a honrar sus compromisos. A su vez, cuando alguien cumple con un compromiso refuerza nuestro juicio acerca de la confiabilidad que nos merece. Por medio de la mutua observancia y consecución de los compromisos asumidos, se va construyendo una relación de confianza.

La confianza es la emocionalidad necesaria para coordinar acciones entre las personas y es por esto que Warren Bennis<sup>88</sup> sostiene que “La confianza es el lubricante que hace posible que la organización funcione” (ver en Capítulo 3: “Del miedo a la confianza”). La confianza surge en los equipos de trabajo cuando se logra generar una cultura de impecabilidad en el cumplimiento de los compromisos.

## El ciclo de coordinación de acciones

“La gestión no consiste en mover cosas y gente,  
sino en manejar redes de compromisos.  
Las organizaciones fracasan cuando  
no hacen esto de manera adecuada”.

**Fernando Flores**

El ciclo de coordinación de acciones comprende dos procesos: el de acordar el compromiso y el de cumplir el compromiso. El primer proceso se completa con la declaración de aceptación del pedido o el ofrecimiento. En el segundo, el cumplimiento del compromiso se consuma cuando el que ha recibido la promesa declara cumplidas las condiciones de satisfacción, poniendo de esta forma el broche de cierre a la coordinación de acciones.

## CICLO DE COORDINACIÓN DE ACCIONES Iniciado con un Pedido



**Gráfico 3: Etapas de la coordinación de acciones**<sup>89</sup>

El gráfico 3 esquematiza el ciclo completo de la coordinación de acciones. Habíamos mencionado que la coordinación se podía iniciar con un pedido o con un ofrecimiento y que la diferencia esencial entre uno y otro caso radicaba en quién quedaba comprometido a realizar las acciones para el cumplimiento del compromiso. En el caso que se inicie con un pedido, la ejecución de la acción queda a cargo de quien lo acepta y promete su cumplimiento. En el caso de que se inicie con un ofrecimiento, la acción queda a cargo de aquel a quien le han aceptado el ofrecimiento realizado. Para explicar el desarrollo del ciclo tomaremos el caso del inicio con un pedido.

El primer proceso, de acordar el compromiso, corresponde a la mitad superior del círculo. El segundo proceso, de realizar el compromiso, corresponde a su mitad inferior. A su vez, la mitad izquierda incumbe a acciones realizadas por el "cliente" o a quien formula el pedido y la mitad derecha atañe a acciones efectuadas por el "realizador", es decir, por quien acepta el pedido y cumple el compromiso. En la etapa de negociación ambos

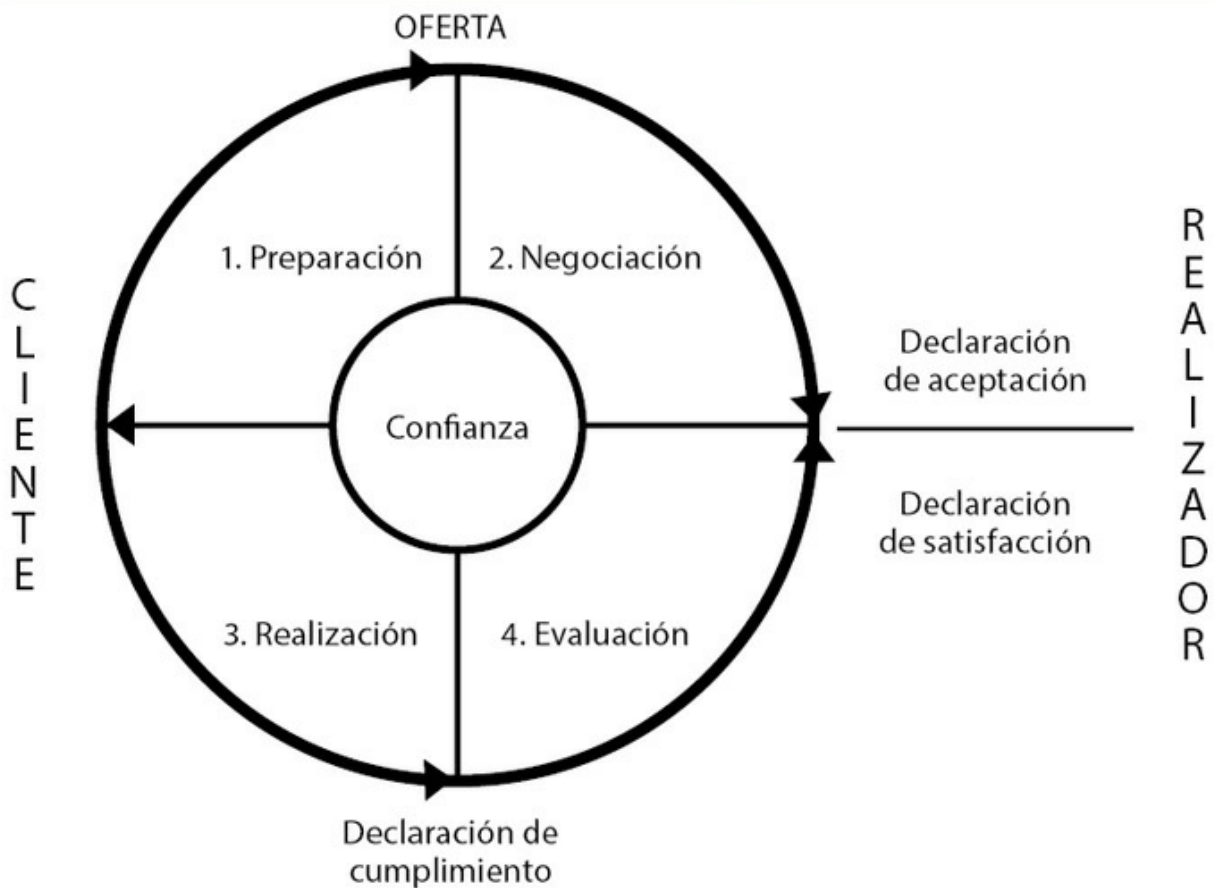
interactúan en forma activa.

El ciclo se inicia en el cuadrante izquierdo superior con la etapa de preparación y continúa en el cuadrante superior derecho con la etapa de negociación de las condiciones de satisfacción. Este primer proceso concluye cuando el "realizador" efectúa una declaración de aceptación del pedido y la consecuente promesa de la ejecución de la acción acordada. En el caso de que el pedido sea declinado, no se establece compromiso y, por lo tanto, ahí finaliza la coordinación de acciones.

Si se acuerda el compromiso, el ciclo continúa en el cuadrante inferior derecho con la etapa de realización. Cuando el "realizador" considera que ha finalizado la ejecución de la acción a la que se ha comprometido, realiza una declaración de cumplimiento. Continúa en el cuadrante inferior izquierdo, con la etapa de evaluación de la ejecución. Este proceso concluye cuando el cliente o receptor de la promesa, evalúa lo obtenido en relación con las condiciones de satisfacción establecidas y realiza una declaración de satisfacción, con la que finaliza el ciclo de coordinación de acciones. En caso de que no esté conforme con el cumplimiento del compromiso, puede efectuar un reclamo.

En el centro del círculo está destacada la confianza como el elemento esencial que incide en todo el proceso de la coordinación de acciones.

## CICLO DE COORDINACIÓN DE ACCIONES Iniciado con una Oferta



**Gráfico 4: Coordinación iniciada con un ofrecimiento**

Analicemos con mayor profundidad cada uno de los cuadrantes del ciclo, cuando es iniciado con un pedido.

## La gestión de la preparación

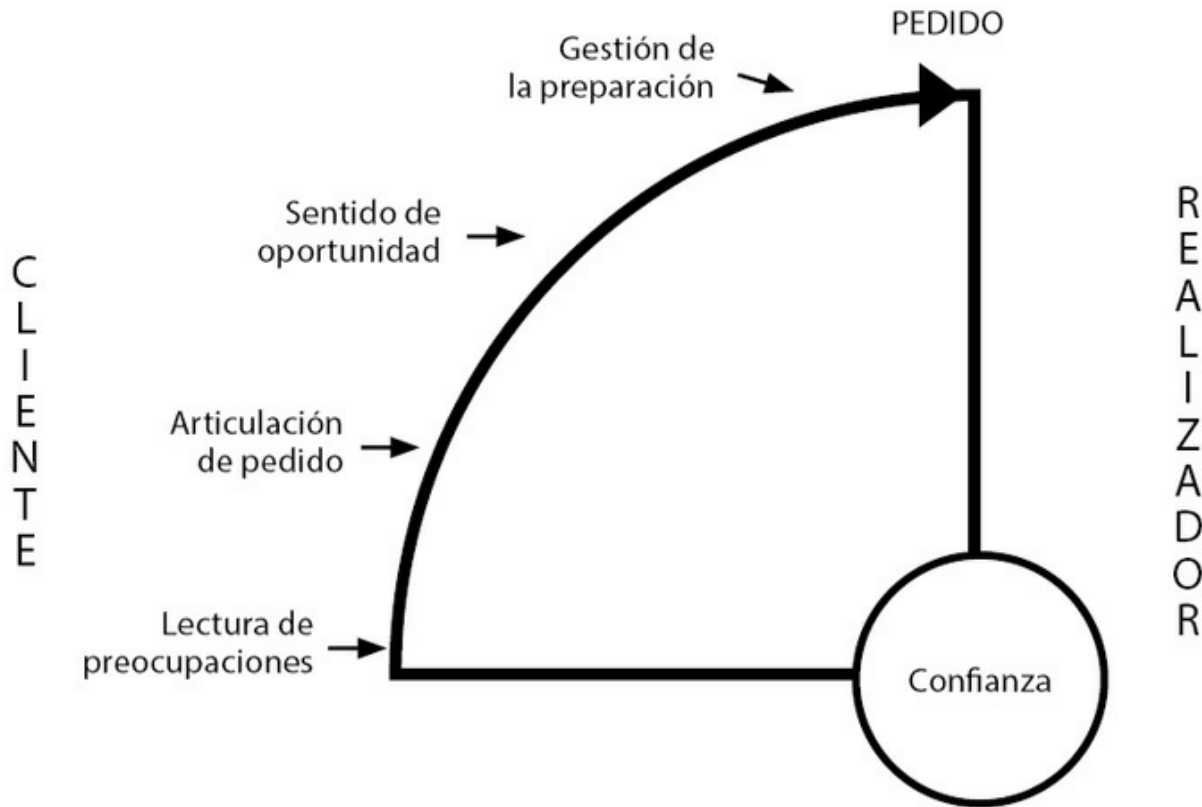
“El logro es, ante todo, el producto de la constante elevación de nuestras aspiraciones y expectativas”.

**Jack Nicklaus**

La etapa de preparación se refiere a la conversación previa a la realización del pedido y tiene por objetivo crear el contexto para que el que escuche la petición pueda entender correctamente el sentido y alcance del mismo, y acceda a su aceptación. Esta etapa cobra importancia en la efectividad global del proceso, ya que si quien recibe el pedido no interpreta en forma apropiada el significado del mismo, o no puede relacionar la solicitud con sus propias preocupaciones e intereses, es factible que decida denegar la petición. La competencia para preparar el contexto y articular el pedido en función de los intereses compartidos, amplía la posibilidad de aceptación de lo solicitado. Esta etapa culmina con la formulación del pedido.

## CICLO DE COORDINACIÓN DE ACCIONES

### Etapa de Preparación



**Gráfico 5: Gestión de la preparación**

Decíamos que todo pedido es una acción que implica hacerse cargo de algo que uno quiere y no tiene y, por lo tanto, pedir supone reconocer que se necesita obtener algo con la ayuda o colaboración del otro. El primer paso es establecer con claridad cuál es el problema a resolver, o qué es lo que se desea conseguir. Presupone determinar qué es específicamente lo que se quiere pedir.

Muchas veces acudimos a alguien a contarle nuestro problema, a comentarle nuestras necesidades o a comunicarle lo que deseamos lograr, pero, o bien no formulamos nuestro pedido o lo hacemos de una manera sumamente difusa. Esta actitud lleva implícita la visión de que los demás se tienen que hacer cargo de nuestros problemas, o tienen que poder interpretar qué es lo que necesitamos que realicen por nosotros sin necesidad de pedírselo. Es más, mucha gente se ofende si el interlocutor no interpreta su comentario como un pedido. Estas conductas generalmente conducen a la ineffectividad en nuestras interacciones.

Por ejemplo, Ignacio le puede decir al jefe: “mañana comienza la inscripción y voy a estar totalmente sobrepasado de trabajo por la cantidad de gente que va a acudir”. Si a partir de esta observación no formula su pedido, el jefe podrá decir: “sí, seguramente va a venir mucha gente” o cualquier otro comentario, pero no disponer ninguna acción específica. También puede proponer alguna línea de acción que no tenga nada que ver con lo que Ignacio necesita. Así por ejemplo podrá expresar: “tiene razón, voy a decirle al jefe de mantenimiento que coloque más sillas para que puedan esperar cómodamente”.

Este tipo de “interacción inefectiva” implica desconocer que es a través de nuestras conversaciones como accionamos y transformamos la realidad, y que son los pedidos los que nos posibilitan ampliar nuestra capacidad de acción y lograr nuestros objetivos. Es así que, después de generar el contexto adecuado a través del comentario del inicio de la inscripción, Ignacio deberá efectuar su petición: “quiero solicitarle que disponga que alguna persona me ayude en la atención al público durante los próximos tres días”.

Otro caso de interacción inefectiva es que la persona formalice la petición, pero sin haber realizado el comentario anterior, es decir, sin haber creado el contexto adecuado para formular el pedido. En este caso el interlocutor no podrá evaluar correctamente la importancia y pertinencia del mismo.

Un aspecto a tener en cuenta para la creación de contexto es la lectura de preocupaciones. Las propias y las de nuestro interlocutor, que es a quien le haremos el pedido. Recordemos que utilizamos el concepto de “preocupación” en el sentido de aquello de lo que nos hacemos cargo cuando actuamos. En este sentido podemos decir que la acción de realizar un pedido se lleva a cabo para atender una preocupación, en relación con nuestros objetivos y necesidades.

Podemos suponer que la preocupación que motiva a Ignacio a formular el pedido está relacionada con su sobrecarga de trabajo y con el objetivo de mejorar la atención al público. Si Ignacio reflexiona acerca de las preocupaciones de su jefe con respecto al tema de atención al público, podrá enfocar el pedido en ese sentido y seguramente será mucho más efectivo en cuanto a lograr el compromiso del jefe.

Por ejemplo, una posible creación de contexto puede ser: “va a venir mucha gente y por lo tanto voy a tener mucho trabajo”, otra distinta sería: “va a venir mucha gente y por lo tanto tenemos que garantizar brindarle una atención adecuada y que tengan que esperar lo menos posible”. En el primer caso es factible interpretar la preocupación de Ignacio como “no quiero tener tanto trabajo”, en el segundo planteo se podría interpretar “quiero ser más efectivo en mi tarea y atender mejor a la gente”. En los dos casos el pedido es el mismo (“solicitarle que disponga que alguna persona me ayude en la atención



al público durante los próximos tres días”), pero al cambiar la creación de contexto varía la interpretación del pedido. Seguramente la segunda interpretación predispondrá mejor al jefe a acceder a la petición.

Otro elemento a tener en cuenta en la etapa de preparación es el sentido de oportunidad. Esto es, considerar y evaluar en forma acertada la elección del lugar adecuado y el momento oportuno para formular la petición.

## La gestión de las diferencias

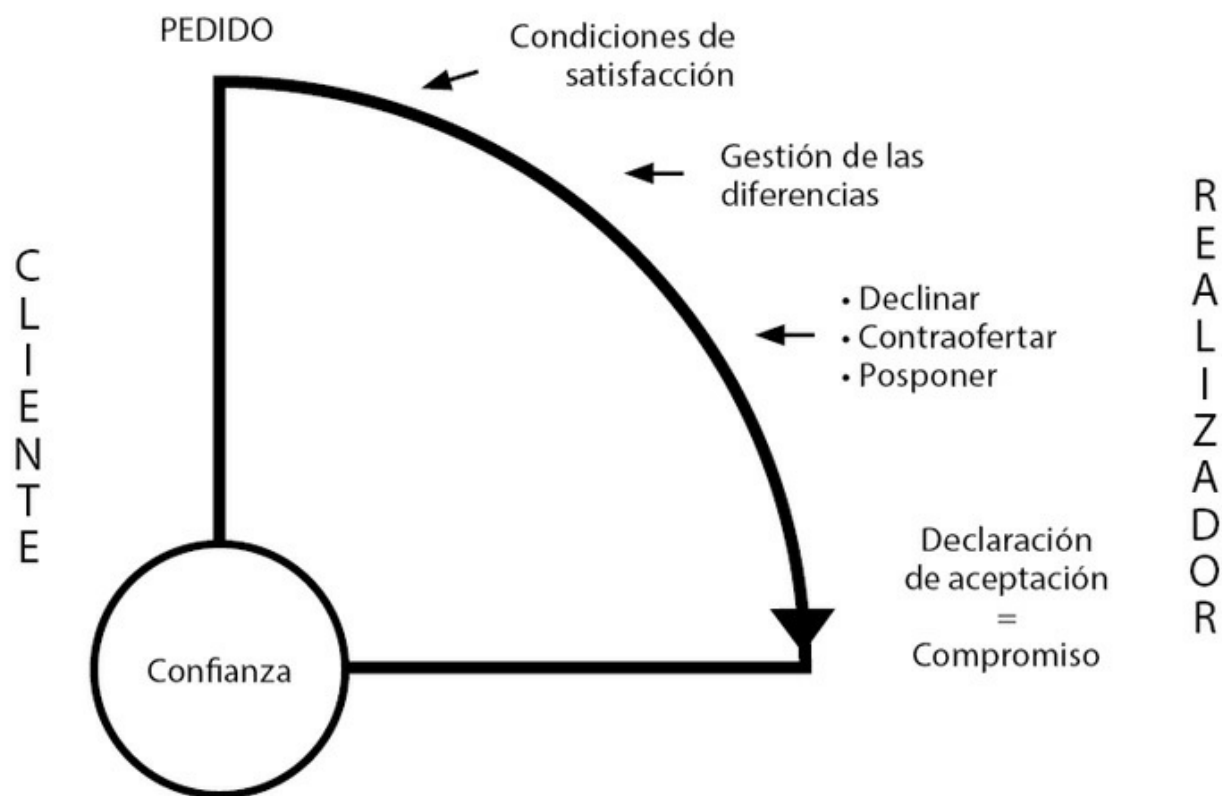
“El zapato que va bien a una persona  
es estrecho para otra:  
no hay receta de la vida  
que vaya bien para todos”.

**Carl Jung**

La etapa de la negociación se inicia con la formulación del pedido. La misma posee central importancia ya que en ella se negocian y establecen las condiciones de satisfacción.

Quien recibe una petición siempre tiene cuatro opciones a su disposición: declinar, posponer, contraofertar o aceptar. Analizaremos cada una de ellas desde ambos lados, desde quien recibe el pedido y desde quien lo efectúa.

## CICLO DE COORDINACIÓN DE ACCIONES Etapa de Negociación



**Gráfico 6: Gestión de las diferencias**

Una posibilidad es decir “no”, declinar la petición. Es importante cuando declinamos un pedido, ser claros en nuestra respuesta y en la medida de lo posible explicar el motivo o fundamento de la misma. Esto permite que quien realice la petición, a pesar de no haber conseguido su objetivo, se sienta considerado como persona y no se deteriore la relación. Quien pide, siempre sabe que puede obtener un “no” como respuesta; si no existiera esta opción no sería un pedido sino una imposición.

Recibir la explicación de por qué se está denegando el pedido, le permite al que lo efectuó evaluar la alternativa de reformular la petición o contraofertar una nueva posibilidad. Por ejemplo, si alguien deniega el pedido de realizar una tarea con el fundamento de que está muy sobrecargado de trabajo, la otra persona podrá ofrecer ayudarlo con su tarea con tal de que luego pueda ejecutar el trabajo encomendado. En este caso se abre una nueva instancia de

negociación.

Un problema típico en la coordinación de acciones se presenta cuando el interlocutor elude el compromiso pero no declina el pedido. Como dijimos, es el caso de los seudo compromisos, en el que la persona a la que le realizaron el pedido no contesta asertivamente. No dice ni que sí ni que no y a través de frases ambiguas deja abiertas ambas posibilidades sin asumir compromiso alguno, pero dando a entender al otro que sí lo está haciendo. Estas interacciones inefectivas afectan los vínculos y la productividad organizacional.

Otra opción es posponer la respuesta al pedido. Esta variante se da cuando el interlocutor no posee en ese momento los elementos suficientes como para tomar una decisión, o cuando necesita tiempo para evaluar la petición. En ese caso las respuestas posibles son: "te contesto", "lo evalúo", "lo pienso".

Cuando alguien pospone una decisión con respecto a un pedido, asume el compromiso implícito de contestar asertivamente en un lapso determinado. Quien recibe esta contestación puede pedir precisión en cuanto al tiempo en que la otra persona se compromete a dar respuesta a su petición. Cuando alguien declina o pospone un pedido, queda interrumpido definitiva o momentáneamente el ciclo de coordinación de acciones.

La opción para no cerrar la posibilidad de acordar un compromiso es realizar una contraoferta o contrapropuesta, e iniciar un proceso de negociación. Esta contraoferta puede estar referida a producir cambios en las condiciones de satisfacción, a plantear una contraprestación o a formular alguna condición necesaria para poder realizar el pedido recibido.

En los casos en los que se abre un proceso de negociación es importante tener en cuenta la distinción entre "interés" y "posición". El "interés" es aquello que se necesita resolver o satisfacer a través del pedido, aquello que da cuenta de la preocupación subyacente. La "posición" es el emergente de la preocupación, aquello con lo que la persona considera que va a satisfacer su interés y, por lo tanto, es lo que efectivamente pide.

Al tener clara esta distinción, cuando recibimos un pedido que en principio consideramos denegar, tenemos la posibilidad de indagar a nuestro interlocutor acerca de los motivos que lo llevan a realizar el pedido. En este caso preguntamos para entender cuál es la preocupación o la necesidad de la que se está haciendo cargo la persona, es decir, cuál es el "interés" que desea satisfacer a través de la "posición" que adopta con el pedido. En función de esta información, si nos parece legítimo y posible, podemos considerar otras opciones que puedan llegar a satisfacer el mutuo interés.

Pensemos en la situación en que una empresa presenta un presupuesto por la prestación de un servicio y el cliente le pide un descuento. La empresa no está dispuesta a realizar el descuento porque su precio es muy competitivo con respecto al mercado y tiene un escaso margen de ganancia. Pero antes de

denegar el pedido el representante de la empresa le pregunta al cliente acerca de los motivos por los cuales realiza la petición. Es así que se entera que el cliente está efectuando una importante inversión y no tiene la posibilidad financiera de afrontar todo el gasto en forma simultánea. A su vez, el representante de la empresa le expresa su interés en prestarle el servicio, pero su imposibilidad de aceptar la rebaja solicitada. Comienzan entre ambos un proceso de negociación donde en forma conjunta analizan distintas opciones que puedan satisfacer el interés de ambas partes. Por fin acuerdan realizar el servicio en dos etapas y darle facilidades de pago al cliente. De esta manera se realiza el compromiso con nuevas condiciones de satisfacción y con beneficio para ambos.

Cuando esta etapa culmina con la declaración de aceptación del pedido y el establecimiento del compromiso, continúa el ciclo de coordinación de acciones.

## La gestión de las contingencias

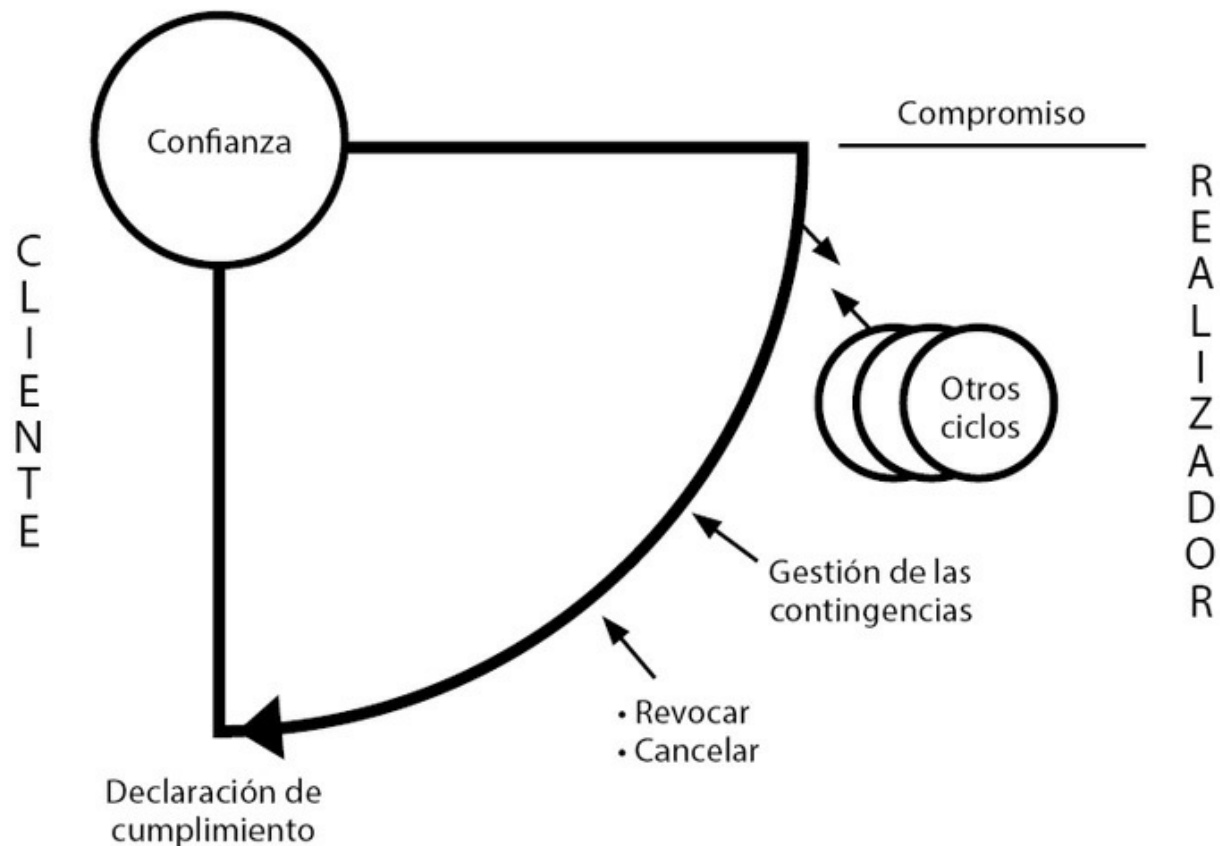
“Es inmensamente conmovedor que un hombre  
tenga conciencia de ser responsable por  
las consecuencias de su conducta y  
realmente sienta esa responsabilidad  
con el corazón y el alma”.

**Max Weber**

Muchas veces las acciones que debemos desarrollar para poder dar cumplimiento al compromiso asumido, generan el encadenamiento de sucesivos compromisos, es decir, inician otros ciclos de coordinación de acciones que aumentan la complejidad del ciclo.

## CICLO DE COORDINACIÓN DE ACCIONES

### Eta de Realización



**Gráfico 7: Gestión de las contingencias**

En la etapa de realización del compromiso pueden surgir hechos imprevistos que imposibiliten el efectivo cumplimiento de la promesa, o que dificulten su ejecución de acuerdo a las condiciones de satisfacción establecidas. Esto puede suceder por cambios en el contexto, por errores de cálculo (por ejemplo en el tiempo), por dificultades o incumplimientos de proveedores, o por alguna otra situación de índole personal o laboral.

Cualquiera de estas circunstancias supone que debemos gestionar las contingencias, a los efectos de poder cumplimentar en tiempo y forma el compromiso asumido. En caso de que esto no sea factible, hay dos acciones que se pueden realizar: cancelar o revocar.

Cancelar el compromiso puede implicar hacerse cargo de resarcir a la contraparte por las dificultades o inconvenientes que le pudieran ocasionar

dicha cancelación. Revocar el compromiso implica declarar la imposibilidad de su cumplimiento en las condiciones establecidas y abrir una nueva conversación con la persona a quien prometimos, para reexaminar el interés original y considerar otras opciones para poder satisfacerlo. Esto conlleva una nueva negociación para convenir otras condiciones de satisfacción o una diferente vía de acción. Obviamente la otra parte puede no aceptar las nuevas condiciones que supone la revocación y dar por cancelado el compromiso.

Es importante señalar que en el caso de realizar cualquiera de estas dos acciones, el factor tiempo juega un papel fundamental. Quien recibe una promesa espera su realización en un plazo determinado, por lo que es muy probable que mayor sea el perjuicio ocasionado en la medida que menor sea el tiempo de aviso con respecto a la fecha de cumplimiento. Cualquier alteración del compromiso establecido demanda avisar lo antes posible, ofrecer una disculpa y estar dispuesto a subsanar el eventual daño ocasionado.

Cuando se concluye la ejecución del compromiso, se debe notificar fehacientemente a través de una declaración de cumplimiento.

## La gestión del aprendizaje mutuo

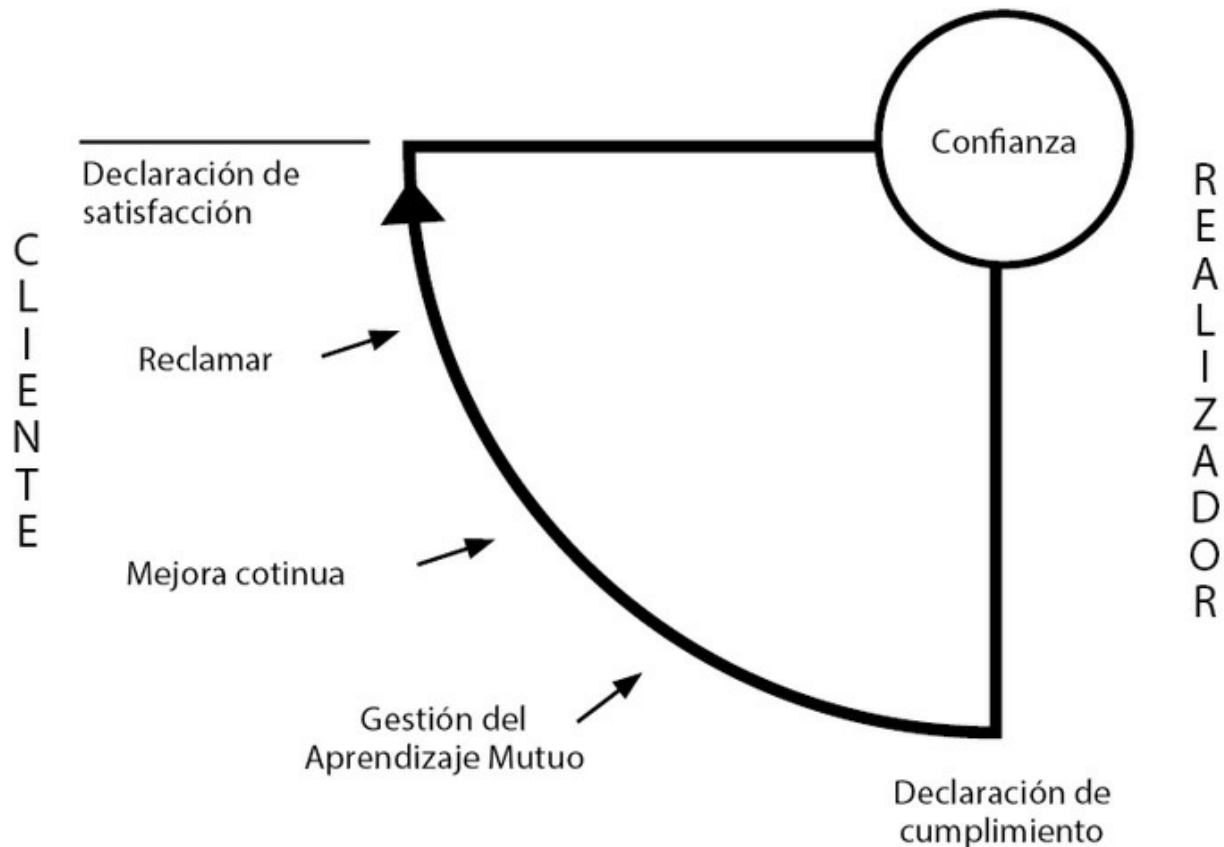
“La capacidad para aprender  
más rápidamente que los competidores,  
es probablemente la única ventaja sostenible”.

**Arie de Geus**

Sostuvimos que en el momento en que se establece un compromiso, ambos involucrados construyen una imagen del futuro basada en el acuerdo, y que en el momento del cumplimiento verifican la certeza de esa imagen, es decir, evalúan el nivel de satisfacción entre el resultado esperado y el obtenido. Los problemas ocurren cuando las personas tienen distintas expectativas o cuando no se cumple el compromiso de acuerdo a lo establecido.

## CICLO DE COORDINACIÓN DE ACCIONES

### Etapa de Evaluación



**Gráfico 8: Gestión del aprendizaje mutuo**

Las expectativas están en relación directa con las condiciones de satisfacción. Es fundamental para ambas partes establecer con claridad y precisión estas condiciones, ya que constituyen el parámetro desde el cual se evaluará la acción realizada.

Siempre existe la posibilidad de que surja una diferencia entre lo que uno suponía que debía cumplir y lo que el otro imaginaba que correspondía recibir. En estos casos, cuando ambas partes obran de buena fe y con integridad, y fundamentalmente si este vínculo implica una continuidad en la coordinación de acciones, es importante abrir una conversación acerca de las implicancias y características que significan para cada uno las condiciones acerca de las cuales surgió el desacuerdo. Estas circunstancias pueden constituirse en excelentes instancias de mutuo aprendizaje.

Cuando el receptor de la promesa considera que hubo un incumplimiento

del compromiso o de las condiciones de satisfacción, la acción a realizar es el reclamo, que puede generar un nuevo compromiso y un nuevo ciclo de coordinación de acciones. Si la evaluación es favorable, concluye el ciclo con una declaración de satisfacción por parte de quien realizó el pedido.

## Actitudes en la coordinación de acciones

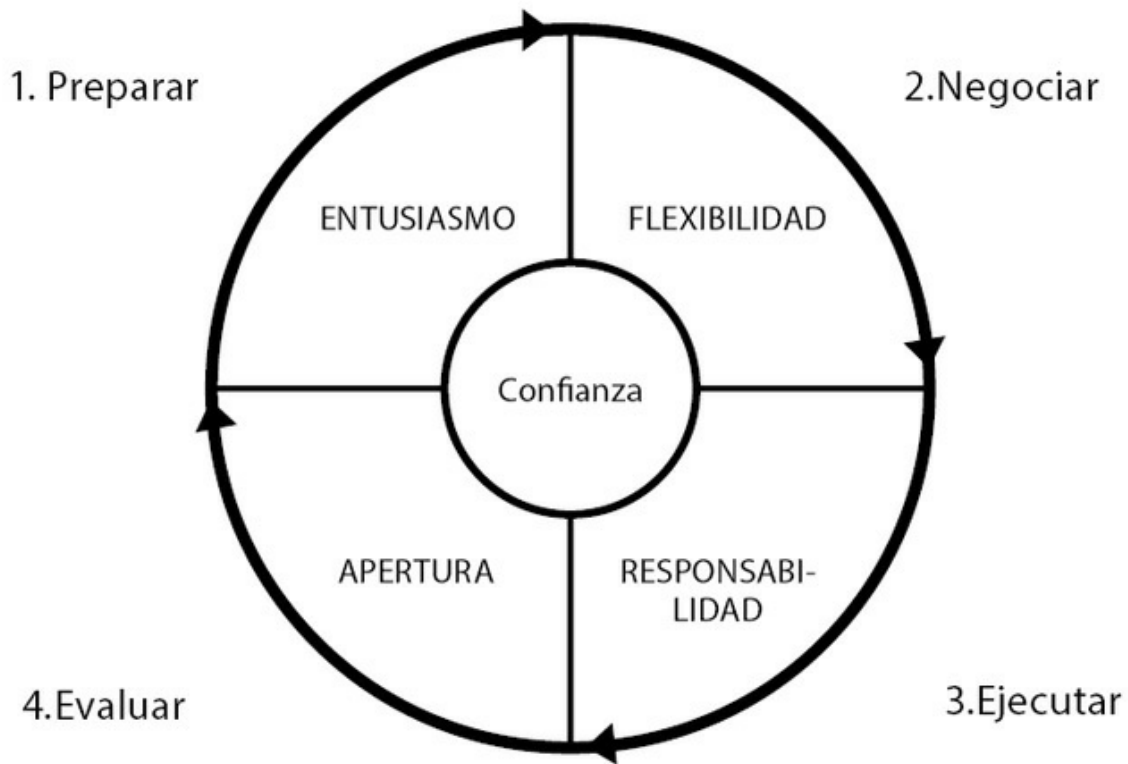
“Las actitudes son más importantes  
que las aptitudes”.

**Winston Churchill**

Como planteamos anteriormente, la actitud con la que se encare cualquier acción que se realice, tiene una incidencia directa en la competencia con la que se la ejecute. En el caso de la coordinación de acciones, las actitudes funcionales a cada tipo de acción varían según la etapa del ciclo a la que nos refiramos.



## Predisposición actitudinal en la COORDINACIÓN DE ACCIONES



**Gráfico 9: Actitudes de cada etapa**

En la etapa de preparación, donde la conversación está centrada en la construcción de un contexto compartido para la articulación del pedido, el entusiasmo y el compromiso hacia el logro de nuestros objetivos constituyen elementos esenciales para la aceptación del pedido que deseamos realizar.

La etapa de negociación de las condiciones de satisfacción debe estar signada por la flexibilidad que nos permita encontrar caminos alternativos y soluciones consensuadas, que hagan posible satisfacer los intereses y preocupaciones de ambas partes.

En la etapa de realización, cuando toda nuestra energía está focalizada en la ejecución de las acciones prometidas y en la gestión de las contingencias que pudieran surgir, la responsabilidad es la actitud que debe guiar la integridad de nuestro comportamiento.

En la etapa de evaluación, donde ponemos en consideración las acciones realizadas para ser valoradas en relación a las condiciones de satisfacción establecidas, debemos mostrar apertura a los juicios del otro que posibiliten un

mutuo aprendizaje.

## Dificultades en la coordinación de acciones

“Para que pueda ser, he de ser otro.  
Salir de mí, mezclarme entre los otros.  
Los otros que no son, si yo no existo.  
Los otros que me dan pura existencia”.

**Octavio Paz**

La coordinación de acciones es terreno fértil para el surgimiento de dificultades y malentendidos. Cuando el proceso de compromisos y cumplimientos funciona con fluidez y eficacia, se aumenta la capacidad del accionar colectivo, se fortalecen los vínculos y se genera confianza grupal. Por el contrario, la ruptura de los compromisos o las interacciones inefectivas, generan baja productividad, desconfianza y erosión en las relaciones.

La calidad con que establecemos y realizamos los compromisos, influye en cuatro áreas de nuestro quehacer cotidiano:

- La tarea específica.
- Nuestras relaciones y vínculos.
- Nuestra capacidad de acción.
- Nuestra imagen pública.

En base a las acciones que provocan inconvenientes en las conversaciones en las que acordamos compromisos, podemos enunciar un “Decálogo de lo que no hay que hacer en la coordinación de acciones”:

1. Expresar un deseo, plantear un problema o comentar una dificultad, pero no efectuar el pedido correspondiente.
2. Realizar el pedido en forma difusa y poco clara.
3. Recibir un pedido y contestar con un pseudo compromiso.
4. No declinar un pedido aun sabiendo que su cumplimiento es de imposible realización.
5. No establecer debidamente las condiciones de satisfacción.
6. No acordar el compromiso por negociar en forma inefectiva la contraoferta.
7. No cancelar el compromiso en tiempo y forma, cuando la promesa se

torna incumplible.

8. No revocar debidamente el compromiso y renegociar un nuevo acuerdo, ante cambios imprevistos de circunstancias.

9. No cumplir el compromiso de acuerdo a las condiciones de satisfacción.

10. Cumplir el compromiso pero no notificarlo fehaciente.

## El reclamo como accionar productivo

“En cuanto estás listo para pedir ayuda,  
también lo estás para recibirla”.

**Diana Cooper**

Frente a estos problemas en la coordinación de acciones, quien se siente perjudicado por el incumplimiento de un compromiso tiene dos opciones: quejarse o realizar un reclamo.

Quienes optan por la queja desarrollan generalmente comportamientos que, si bien les sirven como mecanismo de descarga emocional, no los conduce a solucionar el problema ocasionado, ni a lograr los objetivos para los cuales formularon el pedido. En vez de generar una conversación para plantear el reclamo con la persona por la que se sienten damnificados, expresan su disconformidad ante terceros, repiten reiteradamente la queja y buscan simpatía y apoyo de otras personas como una forma virtual de reparación del perjuicio recibido. Utilizan este mecanismo para deteriorar la imagen pública de la persona en cuestión, pero menoscaban su Poder Personal al canalizar su energía en la queja y el lamento. La queja, por más fundamento que posea, es un comportamiento improductivo y altamente desgastante para quien lo realiza y para cualquier ámbito laboral que lo adquiera como hábito.

Ante el incumplimiento del compromiso o de las condiciones de satisfacción, la acción a realizar es una conversación de reclamo. El reclamo es un accionar productivo que tiene como objetivo minimizar el daño emergente, reparar el vínculo y aprender de la situación.

El primer paso es abrir lo antes posible la instancia de diálogo con la persona involucrada, a los efectos de realizar el reclamo correspondiente. Sólo es conveniente postergar este momento cuando el estado anímico no es funcional a la conversación (ver en Capítulo 3: “Conciencia emocional”). Es importante prepararnos emocionalmente, como así también elegir el momento oportuno y un lugar privado. Si el reclamo lo hacemos ante terceros, es muy probable que la persona reaccione a la defensiva y no logremos el resultado esperado.

Otro elemento central en la preparación de la conversación es determinar el objetivo que deseamos obtener. Si no establecemos específicamente qué queremos conseguir con el reclamo, si no nos aclaramos cuáles son las peticiones que necesitamos realizar y los nuevos compromisos que debemos establecer, lo más probable es que nos quedemos en la queja y derivemos en una conversación de recriminación.

A modo de guía podemos establecer los siguientes pasos de una conversación de reclamo:

### **1. Verificar el compromiso**

El primer paso en una conversación de reclamo es verificar lo que ambas partes han comprendido acerca de las acciones a realizar y de las condiciones de satisfacción de las mismas.

Puede ser que al cotejar el compromiso nos demos cuenta de que en realidad se trata de una mala interpretación en la comunicación y, por lo tanto, no corresponda realizar el reclamo. Por ejemplo, si decimos: "Estuve esperando que me enviaras el presupuesto y no lo he recibido ¿Habíamos quedado en que me lo entregabas ayer por la tarde, no es cierto?". Puede ser que nos contesten: "Sí, es cierto, pero también quedamos en que previamente tu asistente me iba a enviar las especificaciones técnicas requeridas para que pudiéramos elaborar el presupuesto y todavía no las hemos recibido". Este es un caso típico en los que si no encaramos una conversación de reclamo y nos quedamos en la queja, ambas partes se consideran perjudicadas, se resiente el vínculo y la efectividad del intercambio. En los casos en los que queda verificado el compromiso podemos continuar con el segundo paso.

| Conversación de Reclamo            |                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Apertura de Conversación</b>    | "Deseo hablar con vos acerca de algo sobre lo que te habías comprometido"                                                                                           |
| <b>Verificar el compromiso</b>     | "Prometiste hacer A en tiempo X"<br>Indagación: "¿Estoy en lo correcto o discrepás con lo anterior?"                                                                |
| <b>Verificar el incumplimiento</b> | "Según mi información no cumpliste con lo prometido"<br>Indagación: "¿Es esto así o me equivoco?"                                                                   |
| <b>Declaración de perjuicio</b>    | "Tu incumplimiento me ha perjudicado en..."<br>Indagación: "¿Estás de acuerdo conmigo o ves las cosas diferentes?"                                                  |
| <b>Peticiones</b>                  | "Por lo tanto, como una forma de hacerte cargo de tu responsabilidad, te pido que..."<br>(reparar, compensar).<br>Indagación: "¿Ves otras formas de hacerte cargo?" |

**Gráfico 10: Proceso de realización del reclamo**<sup>90</sup>

## 2. Verificar el incumplimiento

Una vez establecido cuál era el acuerdo comprometido, la parte que se considera damnificada puede plantear por qué piensa que existe un incumplimiento o cuales de las condiciones estipuladas no han sido debidamente realizadas. Si existe alguna diferencia en las interpretaciones acerca de las condiciones de satisfacción o sobre las acciones ejecutadas, se

podrán aclarar y establecer mecanismos que posibiliten evitar futuras confusiones y malentendidos.

En esta etapa es importante distinguir entre la falta de cumplimiento y las razones o justificaciones que se puedan esgrimir para explicar la situación. Lo importante es poder establecer si se faltó al compromiso, más allá de los descargos que sean pertinentes realizar. Si ambas partes acuerdan el problema que hubo en la realización del compromiso, se habrá establecido la base para continuar el reclamo.

### **3. Declaración de perjuicios**

Una vez establecido fehacientemente el incumplimiento del compromiso acordado, es necesario determinar el posible perjuicio que el mismo pudiera haber ocasionado. El problema puede ir desde la demora en la realización de una tarea, hasta un daño económico o moral considerable. Si bien el perjuicio es declarado por la persona damnificada, es conveniente estipular los parámetros de evaluación para poder mensurar el daño en forma consensuada.

### **4. Pedido de reparación y negociación de las nuevas condiciones de satisfacción**

La conversación de reclamo se diferencia de la queja fundamentalmente en que concluye con un pedido y con un nuevo compromiso que permita solucionar los problemas ocasionados y reparar el posible deterioro en el vínculo entre las partes. El pedido puede estar focalizado en que la persona cumpla con su promesa tal cual la había formulado o puede incluir la petición de algún tipo de resarcimiento por el daño causado. En este caso se reinicia el ciclo de coordinación de acciones, se negocian las nuevas condiciones de satisfacción y se establece que una vez que sean cumplidas, se dará por efectuado el compromiso y cerrado cualquier posible futuro reclamo.

“Todos nosotros tenemos un impulso de realización de más potencialidades, hacia la autorrealización o humanidad plena o realización humana (...) un estímulo hacia el establecimiento del ser plenamente evolucionado y auténtico (...) para ser el mejor, lo mejor que uno puede ser capaz de ser. Si deliberadamente planeas ser menos de lo que eres capaz de ser, te advierto que serás profundamente desdichado por el resto de tus días”.

**Abraham Maslow**



## Epílogo

# Maestría Personal y Coaching

"Ningún precio es demasiado alto por el privilegio de ser uno mismo".

**Frederick Nietzsche**

Quisiera compartir algunas reflexiones finales utilizando como disparador de las mismas a la frase que encabeza este escrito. El filósofo alemán nos señala la importancia vital de "ser uno mismo" y esto abre diversas líneas de análisis que a mi entender están profundamente relacionadas con el concepto de Maestría Personal.

El primer aspecto con el que podemos relacionar este tema, es con el de la "Autenticidad". Los seres humanos vivimos y socializamos en una trama de vínculos familiares, laborales y sociales. En todos ellos existe una cultura, una forma de observar y calificar las cosas, una construcción colectiva de "sentido común" y estándares sociales de éxito a los cuales (se supone) todos deberían aspirar. Es decir, todo grupo social establece con su práctica cotidiana una moral del "deber ser", un código de comportamiento al cual todos los que pertenecen (o pretenden pertenecer) deberían someterse.

Es lógico que cuando nos tenemos que mover en determinados ámbitos, debemos reconocer y también respetar sus "reglas de juego", entendiendo que las mismas son relativas y modificables a lo largo del tiempo. El problema surge cuando, con en el afán de pertenecer, de ser reconocido, o de ascender socialmente, asumimos esa reglas y esos valores como si fuesen una verdad absoluta y nos identificamos con las mismas como si de esa manera obtuviésemos nuestra identidad. En estos casos nos perdemos a nosotros mismos y nos olvidamos de quiénes somos. Dejamos de "ser uno mismo".

Es por esto que, más allá de los condicionamiento sociales y familiares, es fundamental que nos auto formulemos la pregunta ¿quién decido ser en este momento de mi vida?, ya que respondernos la misma con la mayor autenticidad y profundidad posible, nos posibilita conectarnos con nuestros valores más profundos y con el camino que elegimos recorrer. Con las cosas que realmente nos resultan significativas y le dan valor y sentido a nuestra vida. El concepto de "Autenticidad" se podría definir con la frase de Steve Jobs: "No dejes que el ruido de las opiniones de los demás, ahogue tu propia voz interior".

A su vez, este destino de "ser uno mismo" nos conecta con otras dos



preguntas existenciales: ¿Quién soy? y ¿Quién podría llegar a ser? Estas preguntas, que pueden parecer diferentes e inclusive contradictorias, poseen un inexorable vínculo entre ambas.

Cuando los seres humanos nos preguntamos acerca de quién realmente somos, muchas veces nos conectamos con una profunda intuición que ha recorrido a la humanidad a lo largo de su historia: que todos poseemos una dimensión espiritual, un aspecto esencial de nuestro ser, una sabiduría interior que pugna por manifestarse. Esta dimensión del ser humano ha sido nombrada de las más diferentes formas por las distintas tradiciones espirituales desde tiempos inmemoriales, tanto en Oriente como en Occidente, y en todos los casos nos remite a esa chispa divina que habita dentro nuestro y que cuando nos conectamos con la misma sentimos una profunda paz y una energía infinita. En tal sentido, Aldous Huxley nos señala que: “El ser humano posee una doble naturaleza, un ego fenoménico y un Yo eterno que es el espíritu, la chispa de divinidad que anida en nuestra alma”.

Por otra parte, cuando nos realizamos la pregunta ¿Quién podría llegar a ser?, más allá de la particular respuesta que cada uno se dé, el sólo hecho de validar este interrogante nos abre la puerta a la noción del “devenir humano”. Esta idea liberadora de que los seres humanos no somos de una manera dada, inmutable e inamovible, sino que por el contrario vamos deviniendo en quienes somos.

Este concepto del “devenir” nos señala como seres en permanente e ininterrumpida construcción, y al advertirnos que estamos abiertos al rediseño y a la transformación, surge la convicción de que a lo largo de nuestra vida podemos volver a “parirnos” a nosotros mismos todas las veces que lo consideremos conveniente o necesario, cambiando nuestras creencias, modificando aspectos de nuestra conducta, aprendiendo a desarrollar nuevos comportamientos y expandiendo aquello que dentro nuestro posee una fuerza vital y trascendente.

## Devenir y potencialidad

“Las potencialidades no sólo ‘serán’ o podrían ser; también ‘son’.  
El ser humano es simultáneamente aquello que es y lo que  
anhela ser”.

**Abraham Maslow**

El poder del concepto del “devenir” reside en que nos señala a nosotros mismos como los responsables de llegar a ser lo que queremos ser. Y cuando

asumimos la responsabilidad por nuestra existencia, comenzamos a ser creadores de nuestro destino. No hay experiencia más fascinante que reinventarse a sí mismo. Pero en este punto surge la pregunta ¿podemos ser cualquier cosa que se nos ocurra? En la respuesta a este interrogante se abren dos posibles caminos. Por un lado quienes interpretan que el devenir humano nos puede conducir a cualquier lugar y que no hay nada que lo determine ni condicione, sólo lo que cada persona decida y sea capaz de realizar.

La otra posible respuesta a esta pregunta señala al devenir humano como el camino hacia “uno mismo”. Desde esta perspectiva el devenir está relacionado con el despliegue de la propia potencialidad y con la profunda convicción de que vamos deviniendo en aquello que somos, aunque todavía no lo estemos siendo.

Me gustaría desarrollar un poco más esta idea ya que constituye uno de los pilares filosófico del concepto de Maestría Personal. La idea de potencialidad refiere a “poder” o “potencia” en estado latente. Esta potencialidad que alberga dentro nuestro, se expresa como posibilidad y promesa, pero tiene vigencia y real existencia en el aquí y ahora. Que logre expresarse y manifestarse en el plano de lo concreto, dependerá de la apertura y el compromiso con nuestros procesos de aprendizaje, de desarrollo y transformación. Desplegar nuestra potencialidad implica llegar a ser todo lo que podemos ser y que en esencia ya somos.

Nadie deviene en lo que no es, pero nunca sabemos de antemano lo que podríamos ser. El roble es una de las especies de árbol más magníficas e imponentes que existe. Sólo pararme a contemplar algunos de esos magníficos ejemplares en los que se necesitan 3 o 4 personas para abrazar su tronco, me estremece el corazón. Y cuando debajo de su copa levanto una bellota, una pequeña semilla y pienso que en ella ya alberga aquel inmenso árbol, comprendo en toda su dimensión el concepto de potencialidad. La semilla del roble ya es el roble, aunque todavía no lo esté siendo. Pero si la plantamos y le damos tiempo para que comience a desplegar su potencialidad en el seno de la tierra, veremos cómo emergen los primeros brotes. A partir de entonces sólo le resta crecer. Cuánto y de qué forma puede crecer, eso nadie lo puede saber, pero lo que sí podemos asegurar es que nunca va a ser otra cosa que un roble, porque eso es lo que está en su esencia y sólo podemos desplegar y desarrollar aquello que yace en lo más profundo de nuestro ser.

Es por esto que en la Introducción del libro planteo que el concepto de Maestría Personal centra su enfoque en el desarrollo de las personas y en el despliegue de nuestra potencialidad, y toma como propia aquella convocatoria del poeta y filósofo griego Píndaro de: “Llega a ser lo que eres”. Esta misma invitación es retomada por el propio Nietzsche varios siglos después cuando plantea: “Sigue tu camino y deviene en quien tú eres”.

Considero que este desafío que nos propone Nietzsche, es congruente con aquel otro de "ser uno mismo". De esta manera se relaciona devenir y potencialidad como dos aspectos del mismo proceso del existir, donde lo que es y lo que es posible que sea, se alternan y realimentan en el acto de creación de uno mismo. En este sentido podemos decir que nuestro objetivo de autorrealización, el camino de alcanzar nuestra Maestría Personal, no es un estado final al cual haya que arribar, sino un proceso evolutivo de ir siendo la mejor versión de uno mismo. Lo que implica asumir la responsabilidad de llegar a ser todo aquello que podemos ser y que en esencia ya somos.

Este es el gran desafío al que nos enfrentamos los seres humanos y tal vez si lo logramos, o al menos si lo intentamos con toda nuestra pasión y compromiso, nuestra vida habrá tenido sentido. Al decir de Ortega y Gasset: "Camina lento, no te apresures, que a donde tienes que llegar es a ti mismo".

## Coaching: la disciplina del desarrollo del potencial humano

"Quizás el amor sea el proceso de dirigir  
al otro gentilmente hacia él mismo.

No a quien yo quiero que sea,  
sino a quien es de verdad."

**Antoine de Saint-Exupéry**

Muy a menudo me preguntan acerca de qué es el Coaching y creo que esta frase del autor del Principito constituye una magnífica descripción de lo que realmente es la esencia de nuestra profesión. El Coach es alguien que acompaña y facilita el proceso del despliegue de la potencialidad de las personas, en el desafío de llegar a "ser uno mismo". Así como la Psicoterapia trabaja en el área de la salud mental y en el dominio del sufrimiento humano, el Coaching es una disciplina orientada al desarrollo del potencial humano.

Los procesos de Coaching están enfocados a expandir la capacidad de acción y el mejoramiento de los niveles de desempeño de las personas, ayudando a superar las trabas y resistencias que limitan sus comportamientos y dificultan la concreción de sus objetivos. El Coaching hace foco en la acción para lograr los resultados que estamos comprometidos a lograr y que no los estamos obteniendo. Es decir, el Coaching trabaja para superar esa brecha de efectividad entre lo que queremos que suceda y lo que efectivamente estamos logrando.

Desde nuestro enfoque conceptual del Coaching, interpretamos que una de las formas más eficaces de ampliar y potenciar nuestra capacidad de hacer, es

observando y transformando nuestra particular forma de ser (o de estar siendo). Esto es, la manera en que percibimos, analizamos e interpretamos las circunstancias que nos rodean, el modo en que valoramos nuestra identidad, lo que juzgamos como posible o imposible realizar, las creencias y los valores que sustentan nuestro accionar.

Es por esto que el trabajo del Coach está centrado en facilitar el “cambio de observación”, en el que el consultante logre modificar la perspectiva y la forma de asignarle sentido a los hechos que declara como problemáticos. La apertura a la comprensión de este vínculo entre el ser y el hacer, entre la forma de observar y la capacidad de realizar, nos posibilita optimizar nuestro desempeño y mejorar la efectividad de nuestras conductas a los efectos de alcanzar nuestros objetivos personales y laborales.

En estos procesos de facilitar el despliegue de la potencialidad de las personas, el rol del Coach no es solamente el de acompañarlas hacia el logro de sus objetivos, sino también el de promover el autoconocimiento, la realización personal y el desarrollo de sus niveles de conciencia.

En tal sentido, muchas veces el rol del Coach consiste en guiar al coachee a conectar con sus sueños más auténticos y a crear su Visión Personal. Esto implica imaginar el destino que quiere construir, crear la imagen de la vida que ambiciona vivir, proyectar la manera que desea ser y lo que le gustaría hacer. Esta Visión, constituida por los valores, intereses y deseos más profundos de cada uno, le otorga finalidad y significado a la vida, y establece la direccionalidad hacia la cual se orientan los objetivos a corto y mediano plazo. Esto genera inspiración, entusiasmo y compromiso para emprender el propio “camino con corazón”, asumir los desafíos y avanzar más allá de los inconvenientes.

Así también, el Coach es alguien que promueve una actitud proactiva frente a cualquier circunstancia e insta al coachee a “hacerse cargo” y a accionar en forma coherente a sus objetivos y valores, y señala su nivel de responsabilidad por las acciones que realiza y por las que decide no realizar.

El Coach acompaña a que el coachee desarrolle la confianza en sí mismo que le posibilite reconocer y valorar sus propios recursos, mantener sus convicciones y emprender los desafíos que se proponga, entendiendo que la autoconfianza es el sostén interior que permite transitar la incertidumbre que puede generar un proceso de cambio y desarrollo personal. Para que este proceso pueda acontecer, el Coach desarrolla su vínculo con el coachee en un espacio ético emocional basado en el respeto, la confianza y el compromiso irrestricto de servicio.

En tal sentido el Coach no da consejos ni señala ningún camino en particular, ya que funda su accionar en el principio de la autonomía del coachee y en que éste asuma plena responsabilidad y poder sobre su vida. Es

por esto que lo guía a que encuentre sus propias respuestas y se conecte con su sabiduría interior, procurando la conexión y el “alumbramiento” de los propios recursos. Es decir, facilita el camino del despliegue de su potencialidad, hacia el logro de su Maestría Personal.

## **Bibliografía**

- Ardilla, Rubén**, Psicología del aprendizaje, Siglo Veintiuno, México, 2001.
- Argyris, Chris**, Conocimiento para la acción, Granica, 1999.
- Cómo vencer las barreras organizativas, Díaz de Santos, Madrid, 1993.
- Austin, John**, Cómo hacer cosas con palabras, Paidós, Barcelona, 1982.
- Bandler, Richard**, Use su cabeza para variar, Cuatro Vientos, Bs. As., 1985.
- Bateson, Gregory**, Pasos hacia una ecología de la mente, Lohlé–Lumen, Bs. As., 1998.
- Battram, Arthur**, Navegar por la complejidad, Granica, Barcelona, 2001.
- Bennis, Warren y Nanus, Burt**, Líderes - estrategias para un liderazgo eficaz, Paidós, Bs. As., 1995.
- Block, Peter**, El manager fortalecido, Paidós, Barcelona, 1990.
- Bohm, David**, Sobre el diálogo, Kairós, Barcelona, 2001.
- Branden, Nathaniel**, La autoestima en el trabajo, Paidós, Barcelona, 1998.
- Buber, Martín**, Yo y Tú, Caparrós Editores, Madrid, 1993.
- ¿Que es el hombre?, Fondo de Cultura Económica, Bs. As., 1992.
- Budd, Matthew y Rothstein, Larry**, Tú eres lo que dices, EDAF, Madrid, 2000.
- Carrión López, Salvador**, Inteligencia Emocional con PNL, EDAF, Madrid, 2001.
- Capra, Fritjof**, El punto crucial, Editorial Estaciones, Bs. As., 1992.
- Cavallé, Mónica**, La sabiduría recobrada, Ediciones Martínez Roca, Madrid, 2006.
- Cayrol, Alain y Saint Paul, Josiane**, Mente sin límites – La Programación Neurolingüística, Robin Book, Barcelona, 1994.
- Chatterjee, Debashis**, El liderazgo consciente, Granica, Barcelona, 2001.
- Chopra, Deepak**, Las siete leyes espirituales del éxito, Norma, Bogotá, 2005.
- Costa, Joan**, La Comunicación en Acción – Informe sobre la nueva cultura de

la gestión, Paidós, Barcelona, 1999.

**Covey, Stephen**, Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, Paidós, Barcelona, 1989.

**Csikszentmihalyi, Mihaly**, Fluir: una psicología de la felicidad, Kairós, Barcelona, 1996.

**Damasio, Antonio**, El error de Descartes, Editorial Andrés Bello, Santiago, 1994.

**Dilts, Robert**, Aprendizaje Dinámico, Urano, Barcelona, 1996.

**Drucker, Peter**, La Sociedad Poscapitalista, Sudamericana, Bs. As., 1993.

**Duarte, Aníbal** y otros, Psicología Cognitiva y Filosofía de la mente, Alianza Editorial, Bs. As., 2003.

**Echeverría, Rafael**, Ontología del Lenguaje, Dolmen, Santiago, 1994.  
La empresa emergente, Granica, Bs. As., 2000.

**Einstein, Albert**, Mi visión del mundo, Tusquest Editores, Buenos Aires, 1980.

**Fernández López, Javier**, Gestionar la confianza, Prentice Hall, Madrid, 2002.

**Flores, Fernando**, Inventando la empresa del siglo XXI, Dolmen, Santiago de Chile, 1989.

Creando organizaciones para el futuro, Dolmen/ Granica, Santiago de Chile, 1994.

**Flores, Fernando, Spinoso, Charles y Dreyfus, Hubert**, Abrir nuevos mundos, Taurus, Santiago de Chile, 2000.

**Frankl, Viktor**, El hombre en busca de sentido, Herder, Barcelona, 1989.  
El hombre en busca del sentido último, Paidós, España, 1999.

**Fromm, Erich**, ¿Tener o Ser?, Fondo de Cultura Económica, México, 2003.  
Del tener al ser, Paidós, Barcelona, 1991.

**Gautier, Bénédicte y Vervisch, Marie-Odile**, Coaching Directivo, Oberon, París, 1997.

**Goleman, Daniel**, La Inteligencia Emocional, Vergara, Bs. As., 1995.  
La Inteligencia Emocional en la Empresa, Vergara, Bs. As., 1998.

**Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie;** El Líder Resonante, Plaza & Janés, Bs. As., 2003.

**Gore, Ernesto,** Aprendizaje y Organización, Granica, Bs. As., 2006.

**Grinder, John y Bandler, Richard,** La Estructura de la Magia, Cuatro Vientos, 1988.

**Heifetz, Ronald,** Liderazgo sin respuestas fáciles, Paidós, Bs. As., 1997.

**Hendricks, Gay,** La nueva mística empresarial, Empresa Activa, Barcelona, 1999.

**Jaworski, Joseph,** Sincronicidad, Paidós, Barcelona, 1999.

**Jericó, Pilar,** NoMiedo, Alienta, Barcelona, 2006.

**Knight, Sue,** La Programación Neurolingüística en el trabajo, Sirio, Málaga, 1995.

**Kofman, Fredy,** Metamanagement, Granica, Bs. As., 2001.

**Le Boterf, Guy,** Cómo gestionar la calidad de la formación, Gestión 2000, Barcelona, 1993.

Ingeniería de las competencias, Gestión 2000, Barcelona, 2001.

**Levy, Norberto,** La sabiduría de las emociones, Sudamericana, Bs. As., 1999.

**Levy-Leboyer, Claude,** Gestión de las competencias, Gestión 2000, Barcelona, 1997.

**Lynn Adele,** La otra inteligencia, Empresa Activa, Barcelona, 2006.

**López Rosetti, Daniel,** Estrés – cómo entenderlo, entenderse y vencerlo, Lumen, Bs. As., 2005.

**Luecke, Richard,** Coaching y Mentoring, Deusto, Barcelona, 2005.

**Maslow, Abraham,** El hombre autorrealizado, Kairós, Barcelona, 2003.  
El management según Maslow, Paidós, Barcelona, 2005.

**Maturana, Humberto,** La Objetividad, un argumento para obligar, Dolmen / Granica, Santiago, 1997.

**Maturana, Humberto y Nisis, Sima,** Formación Humana y Capacitación, Dolmen, Santiago, 1995.

**Maturana, Humberto y Varela, Francisco,** De máquinas y seres vivos,



Editorial Universitaria, Chile, 1973.

El árbol del conocimiento, Editorial Universitaria, Chile, 1984.

**Mertens, Leonard**, Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos, CINTEFOR/OIT, 1996.

**Morgan, Gareth**, Imágenes de la Organización, Alfaomega, México, 1991.

**Morin, Edgar**, La mente bien ordenada, Seix Barral, Barcelona, 2001.

**Muchielli, Alex**, Psicología de la comunicación, Paidós, Barcelona, 1995.

**O'Connor, Joseph y McDermott, Ian**, Introducción al pensamiento sistémico, Urano, Barcelona, 1998.

PNL para Directivos, Urano, Barcelona, 1996.

**Ortega y Gasset, José**, Obras Completas 1926 / 1931, Aguilar, 2005.

**Pattakos, Alex**, En busca de sentido, Paidós, Barcelona, 2005.

**Pfeffer, Jeffrey y Sutton, Robert**, La brecha entre el saber y el hacer, Granica, Bs. As., 2005.

**Pichón Riviere, Enrique**, El Proceso Grupal, Nueva Visión, Bs. As., 1999.

**Plasencia, Juan José**, Vive tus emociones, Urano, Barcelona, 2006.

**Reich, Robert**, El Trabajo de las Naciones, Vergara, Bs. As., 1993.

**Rogers, Carl**, El camino del ser, Kairós, Barcelona, 2005.

**Seligman, Martín**, La auténtica felicidad, Vergara, Barcelona, 2003.

**Senge, Peter**, La Quinta Disciplina, Granica, Bs. As., 1992.

**Searle, John**, Actos de habla, Cátedra, Madrid, 1980.

**Schein, Edgar**, Consultoría de procesos, Addison-Wesley Iberoamericana, E.U.A., 1990.

Psicología de la Organización, Prentice Hall, México, 1982.

**Schon, Donald**, El profesional reflexivo, Paidós, Barcelona, 1983.

**Stone, Douglas y otros**, Conversaciones difíciles, Norma, Bogotá, 1999.

**Thurow, Lester**, El Futuro del Capitalismo, Ariel, Barcelona, 1996.

**Trías, Eugenio**, Meditación sobre el poder, Anagrama, Barcelona, 1977.

**Watzlawick, Paul**, El Lenguaje del Cambio, Herder, Barcelona, 1994.

**Weber, Renée**, Diálogos con científicos y sabios, La Liebre de Marzo, Barcelona, 1986.

**Wilber, Ken**, La conciencia sin fronteras, Kairós, Barcelona, 2001.  
Breve historia de todas las cosas, Kairós, Barcelona, 2005.

## Acerca del Autor

Oscar Anzorena es director de la "Escuela de Liderazgo y Coaching" y de DPO Consulting – Desarrollo Personal y Organizacional, donde brinda servicios a empresas e instituciones a nivel nacional e internacional

Licenciado en Comunicación, cursó estudios de Posgrado en Transformación Organizacional, y en Administración y Planeamiento Estratégico.

Es Master en Programación Neurolingüística. Se capacitó en "Psicología Gestáltica" en el American Psychological Institute, California, USA, en "Ontología del Lenguaje" con Rafael Echeverría, en "Biología del Conocimiento" con Humberto Maturana, en "Constelaciones Sistémicas" con Eduardo Fain y en "Psicología Transpersonal" en el Centro Transpersonal de Buenos Aires.

Está certificado como "Master Coach Profesional" (MCP) por la Asociación Argentina de Profesionales de Coaching, como Professional Certified Coach (PCC) por la International Coach Federation y como Professional Coach (PC) por la Asociación Euro Americana de Profesionales de Coaching.

Desde hace más de 20 años se desempeña como consultor organizacional, especialista en la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones. Como instructor y Coach Organizacional trabaja junto a personas y equipos para el mejoramiento de sus niveles de desempeño y en el logro de sus objetivos.

Cuenta con una extensa trayectoria en la formación de coaches profesionales. Del 2004 al 2007 dictó el "Posgrado en Coaching Ontológico" en la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y a partir del 2008 dirige en la Escuela de Liderazgo y Coaching de DPO Consulting la Carrera de "Coaching Personal y Organizacional" que está avalada por la International Coach Federation (ICF), por la Asociación Argentina de Profesionales de Coaching (AAPC) y por la Asociación Euro Americana de Profesionales de Coaching (AEAPro).

Como Mentor Coach acompaña el desarrollo profesional de otros coaches. En tal sentido, realiza desde el 2010 el Seminario de Postítulo en "Coaching Avanzado" que está enfocado a la supervisión y profundización de la práctica del coaching y cuenta con el reconocimiento de la Asociación Argentina de Profesionales de Coaching (AAPC) y de la International Coach Federation (ICF).

Fue expositor en la 3ª Conferencia Latinoamericana de Coaching – 2012, organizada por la International Coach Federation (ICF), donde presentó su ponencia sobre el "El abordaje sistémico en la práctica del coaching". También fue disertante en el "4º Encuentro Abierto de Coaches, EAC 2014" de la

Asociación Argentina de Profesionales del Coaching, donde desarrolló la temática "El Coaching Ontológico en empresas y organizaciones sociales."

Dicta la materia "Coaching y Consultoría de Procesos" en la Maestría en Psicología Empresarial y Organizacional de la Universidad de Belgrano. Es director de Tesis de Maestría.

Es docente de la Escuela de Negocios de la Universidad Católica Argentina. Desarrolló actividades docentes de grado y de posgrado en el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA), en la Universidad de Palermo y en la Escuela de Negocios del Instituto de Desarrollo Empresarial Argentino (IDEA).

Como experto en capacitación gerencial fue Coordinador Académico del Programa de Formación en Alta Gerencia en el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

Ha publicado numerosos artículos sobre temas de liderazgo, coaching, comunicación y gestión empresarial. Es columnista de las revistas Gestión y Competitividad y Global Coaching Magazine.

Es socio activo de la Asociación Argentina de Profesionales del Coaching y miembro de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina y de la Asociación de Desarrollo y Capacitación de la Argentina. Es Miembro Fundador del Capítulo Argentino de la International Coach Federation (ICF).

[www.dpoconsulting.com](http://www.dpoconsulting.com)  
[oscar@dpoconsulting.com](mailto:oscar@dpoconsulting.com)

## Notas al pie

- 1** Argyris, Chris, "Un enfoque clave para el aprendizaje de los directivos", compilado en Harvard Business Review "Gestión del Conocimiento", Deusto, Bilbao, 2000.
- 2** Le Boterf, Guy, Ingeniería de las competencias, Gestión 2000, Barcelona, 2001.
- 3** Drucker, Peter, La Sociedad Poscapitalista, Sudamericana, Bs. As., 1993.
- 4** Publicado en el diario Clarín, Buenos Aires, 03/11/02.
- 5** Pichón Riviere, Enrique, El Proceso Grupal, Nueva Visión, Bs. As., 1999.
- 6** Bennis, Warren y Nanus, Burt, Líderes - estrategias para un liderazgo eficaz, Paidós, Bs. As., 1995.
- 7** Kotter, John, Lo que de verdad hacen los líderes, artículo publicado en "Líderes", Harvard Business Review, Deusto, 1999.
- 8** Regatky, Ariel, El Liderazgo, publicado en el newsletter N°3 de la consultora Recursos Humanos y Organización, Buenos Aires, 2002.
- 9** Blanchard, Ken, Carlos John, Las 3 claves para el empowerment, Granica, 2000.
- 10** Blanchard, Ken, ¡Bien hecho! Cómo obtener mejores resultados mediante el reconocimiento, Norma, 2002.
- 11** Blanchard, Ken, Zigarmi Patricia, El líder ejecutivo al minuto, Grijalbo, México, 1986.
- 12** Drucker, Peter, Claves para sobrevivir, entrevista publicada el 12/2001 en Intermanagers.com.
- 13** Heifetz, Ronald, Liderazgo sin respuestas fáciles, Paidós, Bs. As., 1997.
- 14** Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie; El Líder Resonante, Plaza & Janés, Bs. As., 2002.

- 15** Four Seasons Hotel, Buenos Aires, Acuerdo mutuo de Calidad en el Trabajo y Atención a empleados, Agosto, 2005.
- 16** Villalonga, Patricio, Del liderazgo compartido a la efectividad colectiva, publicado en la revista Vínculos N° 19, de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (ADRHA), 2001.
- 17** Fromm, Erich, "¿Tener o Ser?", Fondo de Cultura Económica, México, 2003.
- 18** Citado por Nietzsche, Friedrich en La filosofía en la época trágica de los griegos, 1873.
- 19** Trías, Eugenio, Meditación sobre el poder, Anagrama, Barcelona, 1977.
- 20** Castaneda, Carlos, Las Enseñanzas de Don Juan, Fondo de Cultura Económica, México, 1974.
- 21** Frankl, Viktor, El hombre en busca del sentido, Herder, Barcelona, 1989.
- 22** Ortega y Gasset, José, Obras Completas 1926 / 1931, Aguilar, 2005.
- 23** Hendricks, Gay, La nueva mística empresarial, Empresa Activa, Barcelona, 1999.
- 24** Buber, Martin, ¿Qué es el hombre?, Fondo de Cultura Económica, Bs. As., 1992.
- 25** Citado en Byrne, Rhonda, El Secreto, Urano, Barcelona, 2007.
- 26** Fritz, Robert, The Path of Least Resistance, Fawcett-Columbine, 1989.
- 27** Watzlawick, Paul, El Lenguaje del Cambio, Herder, Barcelona, 1994.
- 28** Senge, Peter, La Quinta Disciplina, Granica, Bs. As., 1992.
- 29** Morin, Edgar, La mente bien ordenada, Seix Barral, Barcelona, 2001.
- 30** Capra, Fritjof, El punto crucial, Editorial Estaciones, Bs. As., 1992.
- 31** Bohm, David, Sobre el diálogo, Kairós, Barcelona, 2001.
- 32** Capra Fritjof, op cit.

- 33** Brown, Harold; La nueva imagen de la ciencia, Tecnos, 1988.
- 34** Maturana, Humberto y Varela, Francisco, De máquinas y seres vivos, Editorial Universitaria, Chile, 1973 y El árbol del conocimiento, Editorial Universitaria, Chile, 1984.
- 35** Maturana, Humberto y Varela, Francisco, El árbol del conocimiento, Editorial Universitaria, Chile, 1984.
- 36** Budd, Matthew y Rothstein, Larry, Tú eres lo que dices, EDAF, Madrid, 2000.
- 37** Senge, Peter, La Quinta Disciplina, Granica, 1992.
- 38** Goleman, Daniel, La Inteligencia Emocional en la Empresa, Vergara, 1998.
- 39** Einstein, Albert, Mi visión del mundo, Tusquest Editores, Buenos Aires, 1980.
- 40** Jaworski, Joseph, Sincronicidad, Paidós, Barcelona, 1999.
- 41** En Prólogo de Jaworski, Joseph, Sincronicidad, Paidós, 1999.
- 42** Castaneda, Carlos, Viaje a Ixtlan, Fondo de Cultura Económica, México, 1975.
- 43** Plasencia, Juan José, Vive tus emociones, Urano, Barcelona, 2006.
- 44** Damasio, Antonio, El error de Descartes, Editorial Andrés Bello, Santiago, 1994.
- 45** Cavallé, Mónica, La sabiduría recobrada, Ediciones Martínez Roca, Madrid, 2006.
- 46** Echeverría, Rafael, Ontología del Lenguaje, Dolmen Ediciones, Santiago, 1994.
- 47** Tradición Vedanta de la India
- 48** Wilber, Ken, La conciencia sin fronteras, Kairós, Barcelona, 2001
- 49** Bandler, Richard, Use su cabeza para variar, Cuatro Vientos, Bs. As., 1985.

- 50** Frankl, Víktor, El hombre en busca del sentido, Herder, Barcelona, 1989.
- 51** Pattakos, Alex, En busca de sentido, Paidós, Barcelona, 2005.
- 52** Chopra, Deepak, Las siete leyes espirituales del éxito, Norma, Bogotá, 2005.
- 53** Csikszentmihalyi, Mihaly, Fluir: Una psicología de la felicidad, Kairós, Barcelona, 1996.
- 54** Echeverría, Rafael, op. cit.
- 55** Adaptado de Echeverría, Rafael, op. cit.
- 56** Goleman, Daniel, La Inteligencia Emocional en la Empresa, Vergara, Bs. As., 1998,
- 57** Jericó, Pilar, NoMiedo, Alienta, Barcelona, 2006.
- 58** Pfeffer, Jeffrey y Sutton, Robert, La brecha entre el saber y el hacer, Granica, Bs. As., 2005.
- 59** Branden, Nathaniel, La autoestima en el trabajo, Paidós, Barcelona, 1998.
- 60** Bateson, Gregory, Pasos hacia una ecología de la mente, Lohlé – Lumen, Bs. As., 1998.
- 61** Dilts, Robert, Aprendizaje Dinámico, Urano, Barcelona, 1996.
- 62** Pfeffer, Jeffrey y Sutton, Robert, La brecha entre el saber y el hacer, Granica, Bs. As., 2005
- 63** Adaptado de Argyris, Chris, Conocimiento para la acción, Granica, Barcelona, 1999.
- 64** Cavallé, Mónica, La sabiduría recobrada, Ediciones Martínez Roca, Madrid, 2006.
- 65** Kofman, Fredy, Metamanagement, Granica, Bs. As., 2001.
- 66** Echeverría, Rafael, Sobre el coaching ontológico, Newfield Consulting, 2003.



- 67** Luecke, Richard, Coaching y Mentoring, Deusto, Barcelona, 2005.
- 68** Kofman, Fredy, op. cit.
- 69** Regatky, Ariel, El Liderazgo, publicado en el newsletter N°3 de la consultora Recursos Humanos y Organización, Buenos Aires, 2002.
- 70** Covey, Stephen, Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, Paidós, 1989.
- 71** Levy-Leboyer, Claude, Gestión de las competencias, Gestión 2000, Barcelona, 1997.
- 72** Argyris, Chris, Cómo vencer las barreras organizativas, Díaz de Santos, Madrid, 1993.
- 73** Austin, John, Cómo hacer cosas con palabras, Paidós, Barcelona, 1982.
- 74** Searle, John, Actos de habla, Cátedra, Madrid, 1980.
- 75** Flores, Fernando, Inventando la empresa del siglo XXI, Dolmen, Chile, 1989.
- 76** Echeverría, Rafael, op. cit.
- 77** Echeverría, Rafael, op. cit.
- 78** Postman, Neil, Crazy Talk, Stupid Talk, New York: Delacorte Press, 1976.
- 79** Flores, Fernando, Creando organizaciones para el futuro, Dolmen/Granica, 1994.
- 80** Goleman, Daniel, La Inteligencia Emocional en la Empresa, Vergara, 1998.
- 81** Watzlawick, Paul, Teoría de la comunicación humana, Herder, Barcelona, 1983.
- 82** Cayrol, Alain y Saint Paul, Josaine, Mente sin límites– La Programación Neurolingüística, Robin Book, Barcelona, 1994.
- 83** Goleman, Daniel, La Inteligencia Emocional en la Empresa, Vergara, Bs. As., 1998.

- 84** Maturana, Humberto, La Objetividad, un argumento para obligar, Dolmen/Granica, 1997.
- 85** Drucker, Peter, La Sociedad Poscapitalista, Sudamericana, Bs. As., 1993.
- 86** Morgan, Gareth, Imágenes de la Organización, Alfaomega, México, 1991.
- 87** Flores, Fernando, Creando organizaciones para el futuro, Dolmen / Granica, 1994
- 88** Bennis, Warren y Nanus, Burt, Líderes - estrategias para un liderazgo eficaz, Paidós, Bs. As.,1995.
- 89** Adaptado de Flores, Fernando, Creando organizaciones para el futuro, Dolmen / Granica, 1994.
- 90** Adaptado de Newfield Consulting.

# Índice

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| Maestría personal                         | 5   |
| Prólogo para la 4ª edición                | 7   |
| Introducción                              | 9   |
| Capítulo 1                                | 12  |
| Maestría Personal y liderazgo             | 12  |
| Los nuevos desafíos del mundo del trabajo | 13  |
| Competencias: saberes y haceres           | 14  |
| Competencias genéricas                    | 18  |
| Competencias para la vida                 | 20  |
| Las competencias de la Maestría Personal  | 22  |
| El paradigma de la influencia             | 29  |
| Los valores en el liderazgo               | 31  |
| Liderazgo: de la influencia al desarrollo | 34  |
| El camino “interior” del liderazgo        | 42  |
| Ser para hacer                            | 44  |
| Poder personal                            | 47  |
| Poder personal y poder “externo”          | 50  |
| Camino con corazón                        | 53  |
| Los valores de la maestría personal       | 56  |
| Capítulo 2                                | 63  |
| Visión Personal                           | 63  |
| I. Visión de futuro                       | 64  |
| II. Autoconocimiento                      | 75  |
| III. Diseño y construcción de futuro      | 97  |
| Capítulo 3                                | 105 |
| Fortaleza emocional                       | 105 |
| La energía emocional                      | 106 |
| Emocionalidad y efectividad               | 107 |
| Cerebro racional y emocional              | 110 |
| La corporalidad de la emoción             | 113 |
| Corporalidad y comportamiento             | 117 |
| Conciencia emocional                      | 118 |

|                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| Autodominio emocional                      | 122 |
| Cambio de interpretación                   | 124 |
| Respiración consciente                     | 127 |
| Distanciamiento emocional                  | 129 |
| Las emociones en la variable del tiempo    | 136 |
| La emocionalidad del pasado                | 137 |
| La conciencia del aquí y ahora             | 143 |
| Lo posible y lo inevitable                 | 146 |
| Percepción emocional y empatía             | 153 |
| Liderar las emociones                      | 155 |
| Del miedo a la confianza                   | 158 |
| Capítulo 4                                 | 166 |
| Capacidad de aprendizaje y cambio          | 166 |
| Aprendizaje y capacidad de acción          | 167 |
| Los niveles de aprendizaje y cambio        | 169 |
| Modelo del aprendizaje del accionar humano | 172 |
| El desafío del aprendizaje                 | 175 |
| Coaching y aprendizaje transformacional    | 179 |
| Hacerse cargo                              | 182 |
| Autobiografía en cinco capítulos           | 184 |
| El proceso de aprendizaje                  | 185 |
| El proceso de reaprendizaje                | 192 |
| Actitudes de aprendizaje                   | 195 |
| Capítulo 5                                 | 198 |
| Competencias conversacionales              | 198 |
| La comunicación en acción                  | 199 |
| El devenir de una nueva mirada             | 204 |
| Competencia comunicativa                   | 205 |
| I. Hablar con poder                        | 208 |
| II. Escuchar en profundidad                | 231 |
| III. Indagar con maestría                  | 248 |
| IV. Entrar en sintonía                     | 263 |
| V. Conversar en forma constructiva         | 274 |
| Capítulo 6                                 | 281 |

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| Efectividad interpersonal                                   | 281 |
| La organización como red conversacional                     | 282 |
| Las redes de relaciones                                     | 285 |
| Acordar compromisos                                         | 288 |
| Los componentes del compromiso                              | 290 |
| Los pedidos                                                 | 291 |
| Los ofrecimientos                                           | 293 |
| El receptor del pedido o el ofrecimiento                    | 294 |
| La acción futura a realizar                                 | 295 |
| Las condiciones de satisfacción                             | 295 |
| El contexto compartido de obviedad                          | 296 |
| El trasfondo de confianza                                   | 297 |
| El ciclo de coordinación de acciones                        | 298 |
| La gestión de la preparación                                | 302 |
| La gestión de las diferencias                               | 305 |
| La gestión de las contingencias                             | 308 |
| La gestión del aprendizaje mutuo                            | 310 |
| Actitudes en la coordinación de acciones                    | 312 |
| Dificultades en la coordinación de acciones                 | 314 |
| El reclamo como accionar productivo                         | 315 |
| Epílogo                                                     | 320 |
| Maestría Personal y Coaching                                | 320 |
| Devenir y potencialidad                                     | 321 |
| Coaching: la disciplina del desarrollo del potencial humano | 323 |
| Bibliografía                                                | 326 |
| Acerca del Autor                                            | 331 |
| Notas al pie                                                | 333 |