

Neuromanagement.

## **El dominio de la comunicación.**

**El dominio de la comunicación** es la herramienta fundamental que resuelve, según la mayoría de las personas entrevistadas en mi vida, 90% de los problemas de sus empresas. ¿Será? Yo creo que sí. Comunicarse es cuestión de voluntad y también de algunas técnicas, que si bien no sustituyen la voluntad, la complementan y la orientan. Descubramos a continuación algunas sencillas técnicas, prácticas y muy efectivas.

Carlos es un gerente de área que está explicando a un subordinado, por cuarta ocasión, la necesidad de cumplir con determinadas reglas, las cuales han sido violadas repetidas veces por dicho subordinado. Por la mente de Carlos asoma la posibilidad de despedir al subordinado por la clara muestra de un problema de actitud. Desesperado, comenta: “No se como decírtelo, a ver si ahora sí me entiendes”.

Carlos está diciendo la verdad, no sabe como decirlo; de alguna forma, cada vez que se lo ha dicho ha utilizado la misma estrategia de comunicación y si falló a la primera y a la segunda, es fácil suponer que también va a fallar las subsiguientes. Es factible que ese subordinado realmente no quiera, de forma intencional, hacer o cumplir las reglas, que esté buscando que lo despidan y le den su liquidación. Yo lo dudo. Una confrontación de ese tipo es dolorosa en cualquier circunstancia y nuestro sistema nervioso está diseñado para evitar cualquier situación dolorosa, no importa que tanto conscientemente estemos diciendo que eso queremos.

La comunicación es un proceso que se da a más niveles que el meramente verbal. Para empezar a complicarlo un poco, los seres humanos expresamos nuestras estructuras profundas, la idea primaria o interpretación de la realidad, a través de tres canales de salida: las palabras, la voz y la fisiología (expresiones corporales no verbales), siendo las palabras las que comunican el menor contenido del mensaje al solo contar en un 7%. El mayor contenido del mensaje lo lleva la fisiología con un 55% y el resto, 38%, lo representan las cualidades de la voz, tales como velocidad, entonación, volumen, etc.

A veces, expresamos un mensaje de forma incongruente cuando los tres canales de salida no expresan la misma estructura profunda. Es posible que hablemos de lo importante que resulta realizar una tarea pero nuestro tono de voz no exprese dicha importancia o nuestra fisiología no nos respalde con expresiones propias de la importancia que la tarea reviste.

El problema de dicha incongruencia es que no sabemos cual mensaje es el que la persona recibió con más intensidad, pero si las cualidades de la voz y la fisiología mandan el mensaje opuesto al deseado, estamos en problemas. En esta

diferencia de mensajes encontró Gregory Bateson un posible origen a la esquizofrenia en lo que él llamó la Teoría del Doble Vínculo.

Desde luego, es fácil suponer que la mayoría de las personas le conceden, a un nivel consciente, más importancia a las palabras expresadas aunque el resto de los canales de salida se encuentren en incongruencia con el mensaje principal. El problema es que los otros dos canales son más percibidos a nivel inconsciente, desatando reacciones inesperadas e incontrolables.

Adicionalmente, por si esto fuera poco, existen cinco sistemas representacionales, los cinco sentidos, en base a los cuales nos formamos la representación interna de la realidad vivida, pero no todos estos cinco sistemas representacionales participan con la misma intensidad en esta representación. De hecho, la mayoría de los seres humanos tenemos uno dominante, es decir, nuestra representación subjetiva de la realidad, en ocasiones, contiene mas elementos o modalidades visuales tales como color, distancia, enfoque, que modalidades auditivas, tales como volumen, tonalidad, tipo de sonido, etc. En otros casos son las modalidades olfativas, gustativas y táctiles las predominantes.

Cualquiera que sea su sistema representacional dominante, le va a resultar difícil comunicarse con otra persona cuyo sistema es diferente al suyo. La comunicación no se hace imposible entre personas con diferente sistema, sólo requiere nuestra capacidad de manejar todos los sistemas según sea necesario.

Y si esto no fuera suficiente para complicarlo, pudiera resultar que algunas personas se comuniquen en cada canal de salida con un sistema representacional diferente consciente o inconscientemente. Desde luego, hacerse hábil y dominar el arte de la comunicación no es asunto de leer un artículo, pero si simplemente usted se hace más flexible, abierto al aprendizaje, está dispuesto a probar nuevas maneras de comunicarse, se compromete con el resultado, se hace más sensible a los sutiles mensajes que los seres humanos emitimos sin palabras y dedica más tiempo a escuchar que a ser escuchado, le aseguro que la comunicación dejará de ser un misterio para usted.

Y también le aseguro que la vida tendrá mucho más de divertida y extraordinaria de lo que antes tenía. Y si invierte en comunicación en su empresa con la misma intensidad que invierte en tecnología, verá recompensada con creces su inversión, pues la vida se hará mucho más deseable de ser vivida para todos los que trabajan con usted, y sus maravillosos frutos estarán más plenamente a su disposición.

Por Francisco Cáceres Senn