

Comunicación



La palabra comunicación proviene del latín: "comunis", significa común; de allí que comunicar es "poner en común" algo, con otro u otros mediante el uso de un código.

Según el diccionario de la Real Academia Española comunicar es:

- **Transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor.**
- **Hacer a otro partícipe de lo que uno tiene.**
- **Descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo.**

COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL

Los códigos para comunicar pueden ser verbales, ya sean estos orales o escritos, o no verbales que son los constituidos por gestos y movimientos corporales, los que están dados por la forma o el color, los sonidos, la música, etc. Los códigos en general varían según la cultura. De modo que no será lo mismo comunicarnos con alguien que habla nuestro idioma, que con alguien que no lo hace.



Incluso algunos gestos que son producto de convenciones de una determinada cultura, al ser utilizados en otra pierden o cambian su significado.

Si unes los 5 dedos de la mano y mueves la mano de abajo hacia arriba y viceversa, en Italia o Argentina estarás significando algo así como: - ¡Qué decís! o -¡Qué te pasa!
Sin embargo, si haces el mismo gesto en Egipto el significado cambia y le estarás pidiendo a la otra persona que aguarde un momento.

Toma una oración simple, por ejemplo, «Hoy hace un buen día», y elije 3 mensajes emocionales diferentes para transmitirlo.

Repite la oración con esas emociones diferentes sin decirle a tu interlocutor qué era lo que querías transmitir en cada caso y chequea qué mensaje recibió.

Este simple ejercicio nos ayuda a explorar nuestra voz, el tono, el ritmo, el mensaje corporal para lograr que los interlocutores reciban lo que queremos transmitir. Hace más conscientes elementos de la comunicación a los que no solemos prestar atención

La comunicación interpersonal tiene más componentes no verbales que verbales. Albert Mehrabian Profesor emérito de Psicología de la UCLA, determino a través de sus investigaciones que:

- El 55% de lo que comunicamos es a través de nuestro lenguaje corporal.
- El 38% de lo que comunicamos es a través de nuestro tono de voz.
- El 7% de lo que comunicamos es a través de lo que decimos –las palabras-.

Concluyó que en la comunicación interpersonal: el 93% de lo que decimos depende de la forma y no del contenido.



Cuando lo que decimos y la forma en que lo decimos no guardan relación, será pues ese 97% (del lenguaje corporal y el tono de voz) el que tenga más peso.

Cuando los que decimos y la forma en que lo decimos no coinciden, hablamos de incongruencia

¿Serías capaz de determinar el humor de una persona, aún antes de que emita una palabra?

Cuántas veces escuchaste que: “Sólo tenemos una oportunidad de causar una buena primera impresión”? ¡Y sin embargo es así!

Tanto nuestra vestimenta como nuestra apariencia y nuestra gestualidad determinan esa primera impresión, que luego habrá que sostener con el contenido de lo que decimos o pensamos. Sin embargo, si esa primera impresión es negativa, será muy difícil cambiarla en la mente de nuestro interlocutor.



Las mujeres de hoy en día hablan en un tono más grave y profundo de lo que lo hacían sus madres o abuelas. Se debe a la dinámica cambiante de poder entre hombres y mujeres y a la igualdad de oportunidades entre ambos sexos que la nueva era está implantando en la sociedad. Esta afirmación se basa en diversos estudios que ha recogido la BBC.

La cadena pública británica se basa sobre todo en uno realizado por Cecilia Pemberton, patóloga del habla y del lenguaje de la Universidad de Australia del Sur, que ha estudiado las voces de dos grupos de mujeres de su propio país de entre 18 y 25 años. Ella, junto a su grupo de investigadores,

compararon grabaciones de archivo de mujeres hablando en 1945 con otras más recientes tomadas a principios de la década de 1990. El equipo descubrió que la «frecuencia fundamental» había disminuido en 23 hertzios (Hz) durante cinco décadas, desde un promedio de 229 Hz a uno de 206 Hz. Una diferencia significativa que el oído humano puede percibir fácilmente.

Para el estudio se fijaron en que las mujeres cumplieran varios patrones como que fueran estudiantes universitarias, que ninguna de ellas fumase ni que tomase la píldora anticonceptiva (ya que esta provoca cambios hormonales que pueden alterar las cuerdas vocales).

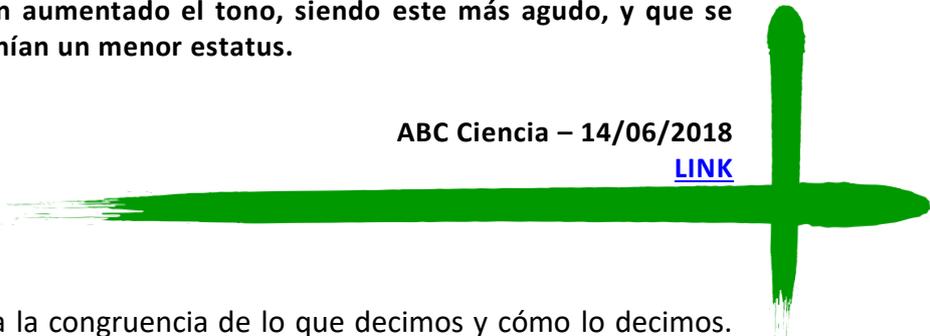
El motivo de este cambio se puede deber, según los investigadores, al ascenso de las mujeres a papeles más prominentes en la sociedad, lo que les habría llevado inconscientemente a adoptar un tono más profundo para proyectar autoridad y dominio en el lugar de trabajo.

Un buen ejemplo de esto fue la ex primera ministra británica Margaret Thatcher, que contrató a un entrenador de habla profesional para ayudarla a sonar más autoritaria, bajando deliberadamente el tono de su voz en casi 60 Hz, algo que la hizo sonar mucho más decidida y poderosa. Aunque la mayoría de nosotros no podemos llegar a tal extremo, otras investigaciones recientes muestran que todos adaptamos espontáneamente el tono de nuestras voces para señalar nuestro rango social.

En otro estudio, esta vez realizado por la Universidad de Illinois, se pidió a varios grupos de participantes explicar los objetos que un astronauta necesitaría para sobrevivir a un desastre en la Luna. Al registrar las respuestas, se descubrió que la mayoría de ellos cambiaba rápidamente el tono de su voz en los primeros minutos de la conversación, cambios que predecían su clasificación posterior dentro del grupo. El resultado fue que las personas que habían utilizado voces más profundas presentaban un rango social más alto, y se consideraron como más dominantes dentro del equipo, al contrario que las que habían aumentado el tono, siendo este más agudo, y que se consideraban más sumisas y tenían un menor estatus.

ABC Ciencia – 14/06/2018

[LINK](#)



Empecemos a prestar atención a la congruencia de lo que decimos y cómo lo decimos. Utilicemos para ellos los tres elementos (cuerpo, voz y palabras) para comunicarnos y prestemos especial atención a la congruencia entre ellos.

Si queremos que nuestra comunicación sea efectiva, lo mejor es utilizar todos los recursos y canales que tenemos a disposición.

Cuando algo obstruye nuestra comunicación lo mejor es advertir a nuestro interlocutor que tenemos “un mal día”, o que estamos “molestos” por algo. La honestidad de reconocer que podemos estar comunicándonos mal, es una buena práctica para que el otro sepa que no es algo personal.

Algunos principios para lograr una comunicación efectiva:

- La comunicación incluye la habilidad para:
 - ✓ Enviar mensajes.
 - ✓ Comprender a las personas.

- El mapa no es el territorio

La gente no responde a la “realidad” sino a “su propio mapa” de la realidad.

Cada persona tiene su propio mapa del mundo, por lo cual: mientras más conozcamos del mapa de las otras, más posibilidades de comunicarnos de manera efectiva.

- El resultado de nuestra comunicación no está dado por el mensaje que enviamos, ni por nuestra intención; sino por la respuesta obtenida.
- Mientras más amplio y flexible sea nuestro mapa, más posibilidades de comunicarnos efectivamente con los demás tendremos.
- El feedback es fundamental para la comunicación efectiva. No hay errores de comunicación, solo posibilidades de mejorar.
- Detrás de cada acción o respuesta, hay una intención positiva, aun cuando no la conozcamos.
- Seamos capaces de adecuar la segunda parte de nuestras oraciones a la respuesta que percibimos hacia la primera mitad.
- Demos más espacio a las soluciones que a los problemas.
- ¡Seamos congruentes! Digamos lo mismo con las palabras, el tono de voz y el cuerpo.
- Cuando un mal día u otro acontecimiento interfiera en nuestra forma de comunicarnos, anticipémoslo. El otro agradecerá la honestidad del gesto y evitará sobrecargarnos.
- Utilicemos todos los canales (visual, auditivo y kinestésico) para comunicarse.

Actitudes

La formación de hábitos y actitudes de éxito es parte de cualquier programa de Liderazgo o cambio Personal.

No nacemos con actitudes y hábitos, los vamos formando a medida que vivimos.

Desde el momento mismo del nacimiento el hombre, se encuentra involucrado en un proceso de adquirir hábitos. Estos hábitos no se limitan a lo que el hombre hace. Comprenden también las actitudes.

Formar hábitos es una manera constructiva de enfrentarse a los retos de la vida. A través de estos retos se van descubriendo medios para alcanzar un fin deseado o para resolver un problema satisfactoriamente. Y una vez encontrado ese medio, el hombre va tratando de convertir sus actitudes y acciones en un procedimiento uniforme.

Los hábitos incluyen tanto actitudes como acciones

Una actitud es una inclinación permanente para reaccionar de cierta manera, cada vez que respondemos a una situación determinada. Son, pues, hábitos de pensamiento y respuestas emocionales a un estímulo determinado.

Es muy importante que adquiramos actitudes positivas, si queremos desarrollar el Liderazgo Personal. Así, ayudará mucho al Liderazgo, la confianza, el respeto, el entusiasmo, la decisión y la seguridad.

Así mismo la formación de estos hábitos debe erradicar de la vida posiciones como la de “no puedo”, “es imposible”, “con este equipo no hay nada que hacer”, “no contamos con los medios”, “hemos intentado y no hemos podido”, etc.

Empezar a cambiar las actitudes actuales

Cuando el hombre trata de cambiar sus actitudes, se encuentra ordinariamente con una resistencia interna, pero necesita no dejarse acobardar. Existen tres razones básicas por las que una persona se resiste al cambio:

Los inhibidores del Liderazgo

El hombre nació para ser líder, pero en el proceso de adaptarse a las complejidades de su mundo, se inhibe con frecuencia.

Entre estos inhibidores sobresalen fundamentalmente los temores, las dudas y las preocupaciones. Y ellos a su vez son elementos que desalientan profundamente al ser humano.

El miedo en sí es agotador. El hombre se desmorona, la presión del miedo lo hace reaccionar en forma totalmente ajena a su comportamiento normal. Es destructivo todo lo que le impide al hombre ser el mismo.

El miedo es negativo cuando es una respuesta condicionada, sin relación con ninguna amenaza real, en el ambiente que rodea a la persona. Cuando una persona experimenta

miedo con base únicamente en lo que otras personas dicen, sus temores son artificiales y destructivos. El temor se convierte en un elemento de motivación negativo cuando es creado por uno mismo. Mina las fuerzas y la creatividad.

¿Cómo se puede vencer el miedo?

El temor y la fe no pueden coexistir en la misma mente, al mismo tiempo. La fe desplaza al temor. Para ser líder, hay que construir una esencial confianza en uno mismo.



Muchas personas tienen poder, pero pocos tienen poder para llegar a las personas; esos son los verdaderos líderes

Anónimo

Algunas actitudes que favorecen la comunicación:

- ✓ Amorosidad/Compasión
- ✓ No lo tomes personal
- ✓ Sonríe
- ✓ Cuida el impacto de tu mensaje
- ✓ Alinea tu mensaje a la intención
- ✓ Gratitud

La escucha:

La escucha activa es un elemento indispensable para lograr una buena comunicación, pero: ¿sabemos en qué consiste una escucha activa?

¿De qué manera lograr alcanzar el máximo rendimiento de un equipo de trabajo?

¿De qué modo podemos lograr que los miembros de un equipo aprendan, tomen decisiones y se enriquezcan mutuamente?

Peter Senge sugiere en La Quinta Disciplina que la capacidad de aprendizaje de un equipo comienza con el diálogo. Aunque sabemos por experiencias propias lo difícil que es lograr diálogos constructivos para alcanzar la sinergia grupal.

La base un diálogo constructivo es la escucha. Escuchar no es oír, escuchar es algo mucho más profundo.

Y una forma de comprenderlo es el ideograma japonés que representa a la escucha.

El ideograma se compone de los elementos necesarios para una escucha activa.



Usamos nuestros oídos para captar las palabras que el otro dice, a la vez que le damos a nuestro interlocutor la categoría de soberano, de amo y señor del momento, a quién brindamos nuestra atención.

Una escucha empática implica mirar al otro en busca de gestos, miradas o movimientos, que signifiquen.

Al usar nuestros ojos y nuestros oídos, podremos detectar la congruencia entre lo que el otro dice con sus palabras y con su cuerpo.

Ahora bien, para que todo este proceso pueda llevarse a cabo, tenemos que poner en juego nuestro corazón, despojarnos por un momento de nuestros juicios y sentimientos y dejar que el otro nos impregne con los suyos.

El concepto oriental de escuchar implica enfocar toda la percepción, lo cual le da a la escucha una dimensión mucho más profunda.

D. Trinidad Hunt, acuña el término **groc**, "captar la esencia de". Tomado de la novela Forastero en tierra extraña, el término define un estilo de comunicación, en el que cada persona entiende completamente a la otra. Cuando grocamos, comprendemos intelectual y emocionalmente al otro.

Por su parte Takeo Doi nos acerca el concepto de amae, que implica sentir las necesidades y los sentimientos del otro y decodificar la respuesta no solicitada. Una forma de empatía que implica sin dudas el compromiso de toda nuestra percepción y nuestra atención.

Desarrollar esta actitud en nuestras relaciones, nos ayudará a alcanzar diálogos constructivos que mejorarán nuestra vida laboral y personal.

Escuchar no es oír, del mismo modo que mirar no es ver.

Cuando escuchamos comprometemos todo nuestro ser, adoptamos una actitud de empatía con el otro, nos esforzamos por comprenderlo y preguntamos cuando necesitamos aclaraciones.

Para escuchar, es necesario, calibrar a la otra persona, parafrasear y preguntar. Si haces esto, la otra persona buscará respuestas dentro de si misma y, además, se sentirá muy a gusto contigo.

La paráfrasis es la repetición de una parte de lo que dijo nuestro interlocutor, con nuestras propias palabras.

El uso de paráfrasis le permite al otro rectificar o ratificar lo que ha dicho y le da una muestra de de empatía y de nuestro compromiso con la conversación.

Algunos consejos a la hora de escuchar:

- **Apagar nuestros diálogos internos:** Lo primero que tenemos que hacer es apagar nuestros propios diálogos internos, para que no interfieran en la escucha.
- **Escuchar sin interrumpir:** Concentra la atención en la persona que esta hablando, al mirar atentamente al otro, nuestros canales sensoriales se abren, ayudando a la escucha. Hay que evitar la impaciencia o cualquier impulso por corregir.
- **Escuchar con empatía:** Mientras el otro habla, aceptaremos lo que dice, nos pondremos en su lugar y buscaremos crear una corriente de simpatía que favorezca nuestra comprensión.
- **Escuchar con todo el cuerpo:** Para reforzar la escucha activa es bueno utilizar nuestro cuerpo para alentar al otro a expresarse: asentir con la cabeza, gesticular con las manos, acompañar con nuestros ojos y nuestras expresiones el énfasis del otro.
- **Presta atención a los otros:** Parte de la escucha activa incluye ver la reacción de los demás. Estar atentos al intercambio de miradas, gestos de fastidio o aburrimiento, movimientos de afirmación o negación, etc.
- **Escuchar de forma analítica:** Debemos distinguir los predicados utilizados, la terminología específica, los ejemplos, las ideas principales y las secundarias que nuestro interlocutor expone.
- **De ser posible tomar notas:** Al hacerlo apuntamos nuestras dudas o disensos para poder luego preguntar de modo adecuado.
- **Escuchar con la mente abierta:** Especialmente cuando dicen algo con lo que no estamos de acuerdo. Escuchemos lo que el otro dice y no lo que nosotros queremos escuchar

Hay muchos elementos que entorpecen la escucha activa, en comunicación se los conoce como “ruidos”, porque es el efecto que causan.

Es como si al querer escuchar lo que alguien nos dice, nos encendieran una multiprocesadora, un martillo neumático o cualquier otro elemento que haga mucho ruido.

Habitualmente comprendemos el significado del ruido comunicacional externo, el problema radica en que la mayoría de las veces esos obstáculos son internos y fruto de nuestra propia actividad mental.

Para evitar el ruido:

Escuchemos sin prejuicios.

Prestemos atención a lo que el otro dice y no a lo que nosotros “creemos” que quiere decir. Despojémonos de ideas preconcebidas con respecto a nuestro interlocutor.

Si yo creo que el otro es un mentiroso, no importa lo que diga, yo supondré de antemano que es mentira.

No nos adelantemos ni adivinemos las intenciones o deseos del otro.

Si creemos que el otro trae una intención oculta, no escucharemos lo que dice, sino nuestro propio dialogo interno.

El hombre llega del trabajo y le dice a la esposa: “Hoy era el cumpleaños de tu hermana?”.

La mujer piensa para si misma que el no quiere ir y responde: “Ya sabes que es hoy!” El tono de voz, la cara y los gestos en la esposa disparan una serie de reacciones en el (que en realidad no recordaba si el cumpleaños era ese día o al otro).

Muchos ejemplos de la vida cotidiana se originan en esta presunción de saber o adivinar la intención del otro.

No aconsejemos.

Cuando alguien nos cuenta su problema, lo último que desea es que le digamos lo que alguien más hizo en una situación similar, ni lo que “haríamos” nosotros.

Es “su” problema, escuchémoslo. Si necesita un consejo, lo pedirá luego.

No ensayemos la respuesta.

Muchas veces mientras el otro nos habla, dialogamos con nosotros mismos, ensayando nuestras respuestas a sus palabras. Como no podemos escucharnos a nosotros y al otro, sencillamente dejamos de escuchar al otro.

Evitemos las eliminaciones.

Con frecuencia detectamos algo en que esperábamos escuchar del otro y al hacerlo nos desconectamos de todo lo demás que pueda decir.

Algunas metas de la comunicación efectiva

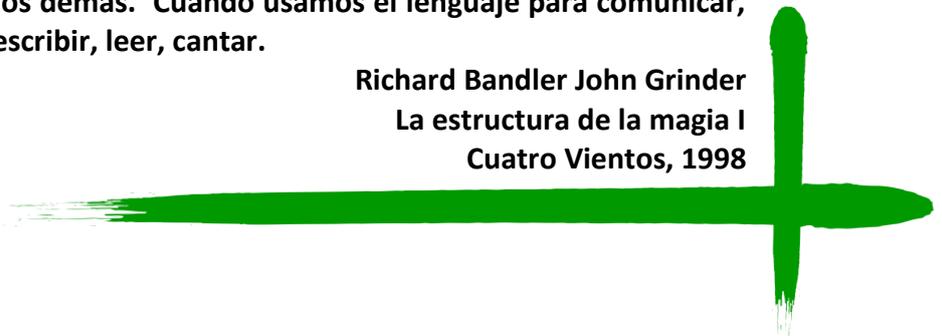
- ❖ Lograr que la gente responda a lo que deseabas transmitir o querías y no sólo a lo que dijiste.
- ❖ Conectar el espacio del problema con el espacio perceptual o modelo del mundo de las personas relevantes del sistema.
- ❖ Desarrollar la agudeza de ser capaz de ajustar la segunda parte de la frase, de acuerdo a la retroalimentación recibida en la primera parte.
- ❖ Ampliar el espacio de la solución para que sea mayor al espacio del problema.



Todos los logros de la raza humana, tanto positivo como negativo, suponen el uso del lenguaje. Los seres humanos utilizamos el lenguaje de dos formas: en primer lugar lo usamos para representar el mundo, actividad que denominamos razonar, pensar, fantasear, ensayar. Al emplear el lenguaje como sistema representacional, estamos creando un modelo de nuestra experiencia. Este modelo del mundo que creamos mediante el uso representacional del lenguaje está basado en las percepciones que tenemos del mundo. Nuestras percepciones también están parcialmente determinadas por nuestro modelo o representación...

En segundo lugar, usamos nuestro lenguaje para comunicar nuestro modelo o representación del mundo a los demás. Cuando usamos el lenguaje para comunicar, lo llamamos hablar, discutir, escribir, leer, cantar.

**Richard Bandler John Grinder
La estructura de la magia I
Cuatro Vientos, 1998**



EXPERIENCIA INTERIOR



El camino hacia arriba y hacia abajo es uno y el mismo.

Heráclito

La experiencia interior es aquello que sucede dentro de nuestro cuerpo y nuestra mente. Incluye a la memoria, la imaginación y las emociones. Contrasta con las experiencias externas, que son aquellas que suceden cuando recibimos información del mundo a través de nuestros sentidos.

La forma en que reaccionamos ante los estímulos externos tiene que ver con nuestra experiencia interior, que es nuestra visión del mundo (el mapa, como dijimos en varias oportunidades). Es la experiencia interior la que le da significado a los estímulos externos.



Nuestros mapas del mundo pueden ser contrastados con nuestra experiencia de este. Experiencia se refiere aquí al proceso de experimentar, sentir y percibir tanto el mundo que nos rodea como nuestras reacciones ante él. Nuestra experiencia de una puesta de sol, de una discusión o de unas vacaciones está directamente relacionada con nuestra percepción personal de estos acontecimientos, así como con nuestra participación en los mismos. Según la PNL, nuestras experiencias se construyen a partir de la información sobre el medio externo que recibimos a través de los órganos sensoriales, junto con los recuerdos, las fantasías, las sensaciones y las emociones asociadas que emergen de nuestro propio interior.

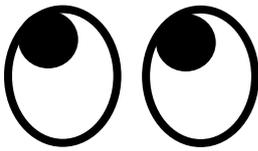
Por esta razón la PNL valora en extremo la experiencia sensorial y la considera como la fuente primordial de todo nuestro conocimiento acerca del medio externo, así como la materia prima fundamental para la construcción de nuestros modelos del mundo. El aprendizaje, la comunicación, y el modelado eficaces hunden por igual sus raíces en la experiencia sensorial.

**Robert Dilts
El poder de la palabra
Urano, 2003**

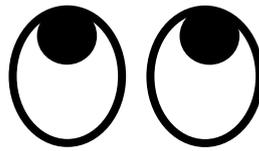
PISTAS DE ACCESO OCULAR

El movimiento de nuestros globos oculares es uno de los indicadores más evidentes de nuestra experiencia interior. Movemos nuestros ojos dependiendo de cómo estamos pensando.

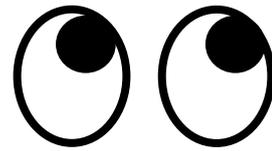
Los movimientos laterales del ojo (LEM de Lateral Eye Movements) son conocidos en la PNL como pistas de acceso ocular porque nos permiten ver cómo las personas acceden a la información en su cerebro:



VISUAL CONSTRUIDO



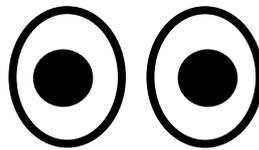
OLFATIVO RECORDADO



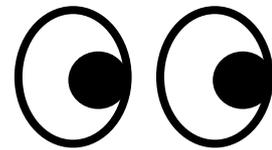
VISUAL RECORDADO



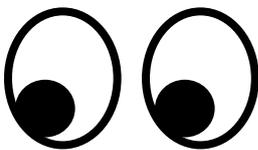
AUDITIVO CONSTRUIDO



SÍNTESIS SENSORIAL



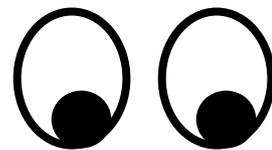
AUDITIVO RECORDADO



SENSACIÓN CORPORAL
RECORDADA



GUSTATIVO RECORDADO



EMOCIÓN RECORDADA

ESTRATEGIAS MENTALES

Una estrategia consiste en una serie ordenada de pensamientos que resulta en una secuencia ordenada de acciones.

Las personas utilizamos estrategias mentales para todo lo que hacemos: para levantarnos por la mañana, para motivarnos, para aprender, para decidir una compra, para trabajar.

Cada una de las acciones que realizamos durante el día, tiene relación con una estrategia mental y cada una de esas estrategias posee una secuencia determinada de: imágenes recordadas o construidas, sonidos recordados o construidos y sensaciones recordadas o construidas. Esa secuencia es lo que constituye nuestra estrategia y es importante que tengamos en cuenta cuál secuencia es exitosa para nosotros, para poder aplicarla en diferentes situaciones de nuestra vida.

Cada persona posee sus propias estrategias y modelar las estrategias exitosas de aquellas personas a las que consideramos exitosas en determinada área de desempeño, nos ayudará a modelar la excelencia.

APRENDIZAJE

Partiendo de la base que consideramos consciente a todo aquello que está presente a nivel de percepción e inconsciente a todo aquello que no lo está; podemos asegurar que no somos conscientes de cómo nuestros pies se apoyan en el piso, al menos hasta que no lo mencionamos en el renglón superior.

Cuando estamos aprendiendo, utilizamos el nivel de consciencia, sucede que el aprendizaje, sólo se convierte en competencia inconsciente cuando logramos que eso que experimentamos a nivel consciente se ejecute a nivel inconsciente. Es entonces que podremos hablar de “habilidades y hábitos”.

Cuando éramos bebés nos pasamos los días en brazos de los adultos, sentados, acostados o gateando por el piso. Los bebés en sus primeros meses de vida no sólo no saben caminar, sino que ni siquiera saben que no saben. Están en la etapa de incompetencia inconsciente.

Un día el niño descubre que las personas no se la pasan sentadas o gateando por el piso sino que pasan mucho tiempo erguidos y hasta se desplazan utilizando sólo sus piernas, este descubrimiento es una segunda etapa ya que acaba de hacer consciente que no sabe caminar y quiere intentarlo. Llamamos a esta etapa la incompetencia consciente: ahora sé que no sé.

El simple acto de ponerse de pie implica un enorme esfuerzo de concentración, elevar las caderas del piso, sosteniéndose con las manos para no caer nuevamente. Caramba que la fuerza de gravedad implica un gran trabajo de nuestra parte para caminar erguidos en dos pies. La fuerza de las caderas, las rodillas, el equilibrio...toda la atención consciente del niño se posó un día en cada uno de los músculos, las articulaciones y hasta del espacio alrededor de él para poder ponerse de pie por primera vez.

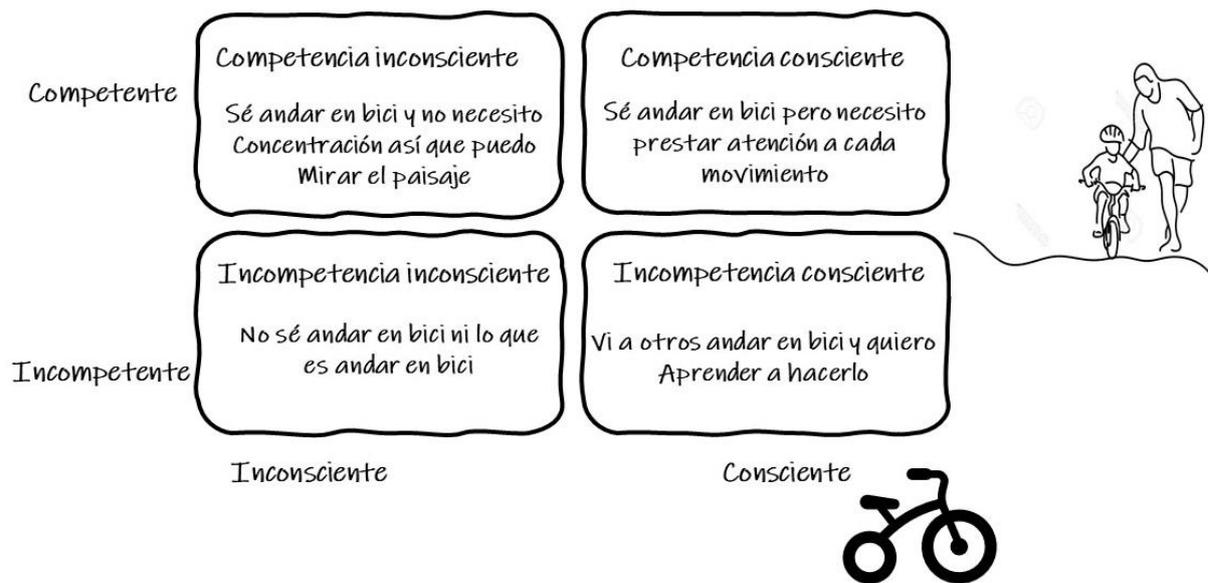
Los primeros pasos requirieron de un gran esfuerzo y concentración sin embargo la práctica regular, fue convirtiendo ese aprendizaje en una competencia que de adultos realizamos a nivel inconsciente, ya que no necesitamos traer a la consciencia cuál pie moveremos primero y cuál pie moveremos luego, lo hacemos "sin pensar".

Las cuatro etapas del aprendizaje:

1. Incompetencia inconsciente
2. Incompetencia consciente
3. Competencia consciente
4. Competencia inconsciente

Desaprender es ir del número 4 al 2.

Reaprender es ir del número 2 al 4



FLEXIBILIDAD Y POSICIONES

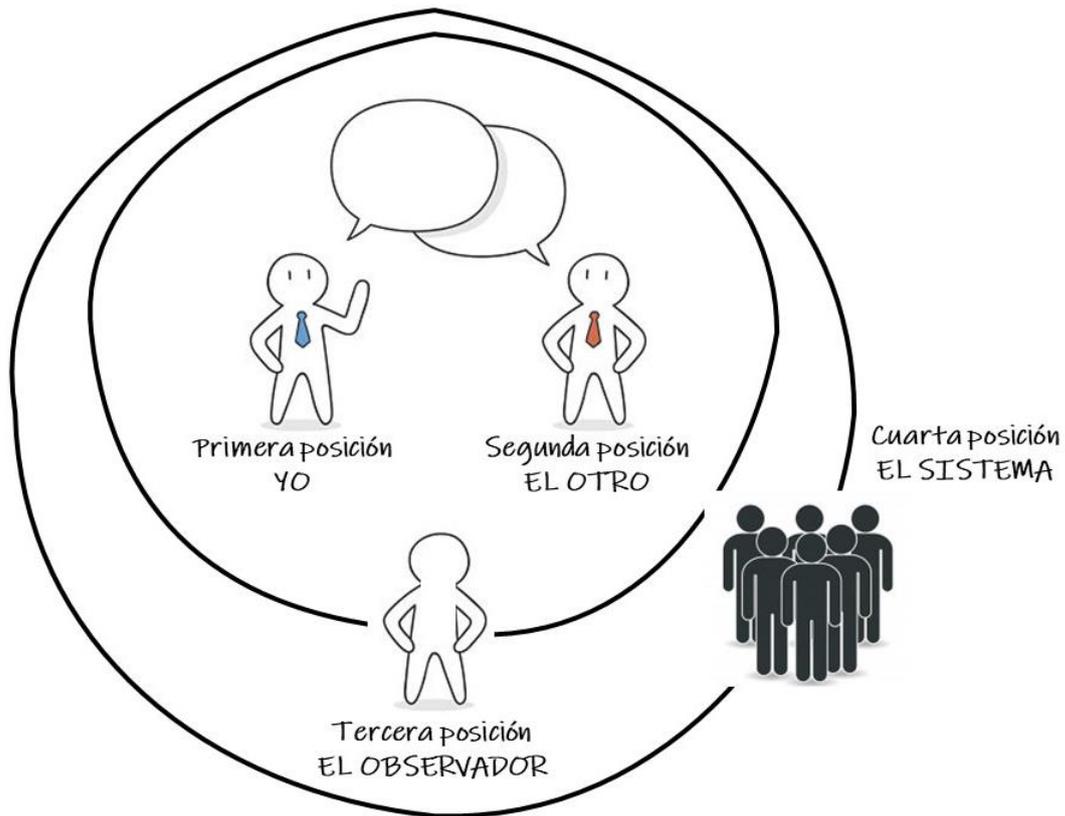
Una de las maneras más eficaces de pensar con flexibilidad es adoptar diferentes posiciones o perspectivas.

Piensa por ejemplo en tu trabajo desde tu puesto en la organización. Piensa ahora en tu trabajo, pero desde la mirada de tus compañeros de equipo. ¿Qué cosas cambiaron? Da ahora un paso más y piensa en tu trabajo desde la mirada de tus clientes. ¿Qué ven ellos que tu desde tu posición no podías ver?

Mientras más perspectivas tengas de un asunto en particular, mejores serán tus decisiones ya que contarás con más información.

1. **Primera** posición: es la que ocupa la persona, lo que piensa acerca de la situación que lo ocupa.

2. **Segunda** posición: es el punto de vista del otro. Con frecuencia las personas se resisten a ver las cosas desde la perspectiva del otro, porque creen que si lo hacen deberán “darle la razón”. Te recordamos en este punto que comprender no es lo mismo que aceptar. La segunda posición permite comprender las razones del otro, sin que ello implique la aceptación.
3. **Tercera** posición: Es la perspectiva del observador externo. Como si fuésemos una tercera persona que observa el intercambio de los dos.
4. **Cuarta** posición: El sistema



Mónica Giovanovich
mgiovanovich@gmail.com