

## Liderar a partir de la comunicación

*“Los líderes son exitosos solo en la medida que pueden comunicar sus ideas.”*

El liderazgo es un acto de persuasión para lograr compromiso entusiasta para llevar a cabo la visión que sea la adecuada para la organización y para las personas que trabajan en ella.

Más allá de su capacidad para crear una visión, el líder debe ser un arquitecto social que entienda la organización y moldee la forma en que ésta funciona. La arquitectura social de cualquier organización es la variable silenciosa que se traduce en el significado de la vida organizacional. Es un intangible pero gobierna la manera de actuar de la gente, los valores y normas que sutilmente se traducen a los grupos y los individuos, y la construcción de los lazos y enlaces dentro de la compañía.

Su diseño y administración es una de las cuatro responsabilidades fundamentales del líder. La arquitectura social presenta una interpretación compartida de los sucesos organizacionales ( cultura ).

La comunicación crea significados para la gente. Solamente en esta forma puede un grupo, pequeño o grande, alinearse con los objetivos fundamentales de una organización.

Hacer llegar el mensaje inequívocamente es una clave absoluta; y para ello es necesario adaptar el mensaje a los distintos destinatarios, a fin de evitar los ruidos comunicacionales.

El eje central de toda organización es **la persona**. A partir de su conducta se ponen en marcha distintos mecanismos.

De la interacción entre ellas, por medio de una actividad de grupo o de equipo, se desprenden dos tipos de **respuestas**: la racional y la emocional.

El líder va a intentar influir en la conducta a partir de la **comunicación y del vínculo** que establezca entre los integrantes del equipo.

El líder es el encargado de desarrollar, tanto en él como en su equipo, aquellos **talentos**, actitudes y destrezas específicas que requiera la organización y su equipo para lograr el objetivo propuesto.

**La cultura organizacional** se va a ver reflejada a través de los hábitos de las personas que conforman la organización, y por tal motivo el líder debe estar atento a que las acciones diarias estén alineadas con la cultura. Ej. el saludo, la forma de solicitar las cosas, los pedidos, los agradecimientos, los pequeños gestos, los desentendidos, etc.

El líder debe estar atento a los pequeños **gestos** de los integrantes de su equipo, ya que generalmente muestran indicios del clima grupal.

Es importante distinguir que el comportamiento de las personas varía si se está en forma individual o en forma grupal. Cuando el individuo se encuentre en grupo va a responder de acuerdo a los valores y parámetros grupales, siendo su conducta mucho más impulsiva.

### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE UN LÍDER:

- Ser un excelente comunicador: para transmitir sus Ideas y lograr adhesión: LIDERAR. “ los líderes son poderosos solo en la medida que pueden comunicar sus ideas”.

“ En cualquier comunicación se da cierto grado de distorsión, pero el líder es capaz de hallar la metáfora justa que clarifique la idea y minimice la distorsión”.

- Aprender del entorno organizacional: las personas aprenden como parte de sus actividades diarias y en especial cuando actúan entre sí y con el mundo externo.
- Ser flexible, tener gran nivel de adaptabilidad.
- Enfrentar desafíos, buscar nuevas opciones.
- Autoconocimiento.
- Administrar equipos.
- Saber manejar las situaciones de fracaso. En PNL no hay fracasos sino resultados.

El líder es el arquitecto social de la organización, es quien administra los valores de misma. Los valores de la organización son los suyos, los vive en cada acción que lleva a cabo.

Tomando a la Programación Neurolingüística como una técnica de **comunicación y cambio que conecta a la persona con sus recursos**; se puede vislumbrar la gran cantidad de técnicas que intervienen en el proceso de liderazgo a nivel organizacional. Las mismas abarcan desde el acompañamiento, los desafíos verbales como el metamodelo y el metaprograma; el conocimiento de uno mismo y de los demás a fin de poder transmitir las ideas y alinear los objetivos organizacionales con los personales para el logro de las metas establecidas, etc.

Es de vital importancia chequear el feedback y que el proceso comunicacional sea sólido a la hora de enfrentar posibles crisis.

**El líder debe ser el arquitecto social de la organización, moldeando conductas, alineando voluntades, y todo revestido en los valores organizacionales.**

La manera más efectiva de **moldear la conducta** es a partir del conocimiento del otro, qué lo motiva, a qué le teme, qué lo incentiva, cuáles son sus sistemas preferidos y convencer? ¿Cuáles son sus estilos de elección primarios y secundarios? Cuáles son sus tendencias: a generalizar? a suprimir o a distorsionar la información?

A la hora de disuadir, la mejor fuente de información es la persona misma... cuanto más detalles se logren observar (verbales y no verbales), mas eficiencia se va a lograr.

En cuanto a lo verbal es de gran utilidad el metamodelo y el metaprograma, como así también estar atentos a los siguientes indicios:

- **Frases o palabras que se repiten:** verificar el sentido literal de la misma y el sentido que le da la persona que lo utiliza.
- **Silencios:** hacer hincapié en el mensaje gestual ( sonrisas, movimientos de las cejas y ojos, alteraciones en la respiración, cambios en la epidermis, tos, etc. ), y cuanto a qué temas aparece ese silencio.
- **Movimientos con las manos:** verificar los estados de nerviosismos, para establecer congruencias e incongruencias.
- **Cambios en el tono de voz:** verificar específicamente donde se dan, en qué palabras, frases o temas.
- **Tensión muscular:** verificar donde se localiza ( seño fruncido, dientes apretados, etc. )
- **Evadir temas:** Ahí es donde hay una luz de alarma, y hay que profundizar a partir de analogías, o metáforas; Distrayendo la parte consciente para llegar al inconsciente. Esto se logra a partir de la identificación de la persona con rasgos, actitudes, sentimientos. Etc. Con algún personaje ficticio. En realidad lo que hace la persona es proyectarse en el otro. ( esta técnica le permite salvar su prestigio/ego ya que no es su persona la que está en juego y eso facilita expresar pensamientos o intenciones ocultas.
- **Negaciones en forma reiteradas:** al ser la negación un mecanismo de defensa, hay que estar atento a las negaciones que aparecen en forma reiterativa dentro de un discurso. Existen dos lecturas posibles de las mismas: a- si se está tan convencido por qué no lo afirma directamente? B- sacar el “NO” y observar qué queda ( esa es la verdadera intención. En este caso es muy útil desafiar verbalmente a la persona a que estructure las frases de forma más clara. Ej. En vez de decir lo que no quiere, que exprese qué quiere, cómo lo quiere?

Cuando? Donde? Con quién?. Acotar, situar a la persona en el aquí y ahora; lograr el compromiso consigo mismo para accionar.

Para obtener un óptimo resultado en la utilización de estas técnicas de persuasión, es de suma importancia la observación, la creatividad, y la flexibilidad ya que varían según la persona a la cual se quiera disuadir.

Es de suma importancia detectar necesidades, deseos, anhelos, sueños, expectativas, lo que en PNL llamamos "intención positiva" que mueve la conducta ( la causa profunda/ intencionalidad ) para poder direccionarla y alinearla en función de los objetivos, fusionando los valores personales con los organizacionales.

Una vez detectados estos rasgos, hay que identificar donde serian más aplicables dentro de la organización, definiendo puestos en función de las capacidades y formar equipos altamente efectivos.

A fin de lograr una mayor sinergia dentro del equipo, es deseable unir distintos talentos en función de un mismo objetivo, cuantos más diversos sean sus criterios, mas posibilidades de hacer un trabajo exitoso ya que cada uno va a percibir una parte de la realidad distinta.

El éxito de este tipo de equipos depende de trabajar sobre la percepción a partir de la comunicación para que esta diversidad no genere roces.

En caso donde estos aparezcan, detectar cual es la causa profunda, qué motiva esos comportamientos, para luego redireccionarla en pos de un objetivo común.

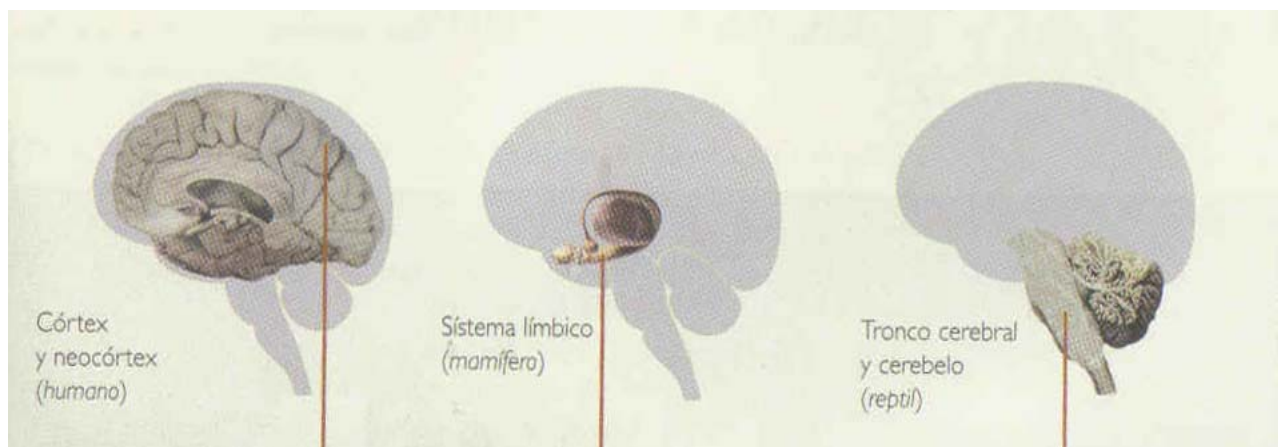
En este punto es crucial influenciar mediante la misión, la identidad, y las creencias en función de los valores, ya que son estos últimos los que rigen el comportamiento de las personas.

Para comprender la conducta hay que tener en cuenta el funcionamiento del cerebro, ya que esto posibilita la comprensión y el manejo de determinadas conductas y poder accionar a tiempo para llegar a evitar determinados estados dentro del equipo.

La conducta es multimotivada, por tal motivo, cuantas mas herramientas tengamos para su interpretación, mayores serán las posibilidades de éxito.

Dentro de las líneas mas recientes sobre la interpretación de la conducta humana son la PNL y mas reciente aun, las Neurociencias, quien desde un enfoque evolutivo nos situa en el estudio del cerebro Trino, con la Teoria de Mac Lean.

Esta teoria señala la existencia de tres cerebros, cada uno de estos con características y funcionalidades bien marcadas.



**Cerebro Reptil** : reacciona por instinto. Su función principal es la supervivencia y la reproducción.

Sus reacciones son a partir de lo que percibe la amígdala, quien en los primeros 125 milisegundos va a realizar una percepción vaga e imprecisa de los acontecimientos y en función de eso dará una respuesta.

Frente a situaciones que interpreta como peligrosas para la supervivencia va a reaccionar con cuatro posibles respuestas: *huida, ataque defensivo* ( en las mujeres ) *ataque ofensivo* ( en los hombres ), *sumisión o parálisis de acción*.

Una de sus funciones es velar por la territorialidad, y reacciona en forma automática frente a determinados estímulos ( anclajes).-

**Cerebro Mamífero o Sistema Límbico:** es el centro de las emociones, hace su aparición las conductas aprendidas y la memoria.

Para almacenar estas conductas aprendidas y poder acceder a ellas en situaciones parecidas, el sistema de archivo se divide en dos:

- Los acontecimientos que favorezcan la supervivencia, van a ser archivados como experiencias placenteras, lo cual genera una **conducta de acercamiento**.
- Los acontecimientos percibidos como contrarios a la supervivencia van a ser archivados dentro de las experiencias del dolor y van a generar **conductas de alejamiento**.

Acá aparecen en escena las Neurofusiones, las cuales se establecen a partir de la fusión de los estímulos del mundo exterior y los archivos de placer y dolor del mundo interior. A partir de ellas se accede rápidamente a los recuerdos para evaluar distintos acontecimientos.

Las neurofusiones dolorosas se establecen con mayor rapidez e intensidad ya que, para la supervivencia, es mas importante el dolor que el placer.

Estas neurofusiones se desencadenan a partir de estímulos mínimos.

**Cerebro Humano o Neocortex:** aquí es donde entra el razonamiento; a partir del funcionamiento de los lóbulos pre frontales.

Para poder acceder al funcionamiento del cerebro neocortex, es necesario frenar a tiempo la respuesta amigdalina, es decir, la respuesta del cerebro Reptiliano frente a los estímulos.

---

---

Bibliografía consultada y sugerida:

- "Lideres, las cuatro claves del liderazgo eficaz", Warren Venis y Burt Nanus  
Apuntes de la Escuela Argentina de PNL y Coaching.  
"Introducción a la PNL" Joseph O' CONNOR & John Seymour"  
"Poder sin límites" Anthony Robbins

Lic. Andrea Barbei

Master Practitioner en Programación Neurolingüística

Cel. (15 ) 4164-7000

Mail: Andrea.Barbei@telefonicamoviles.com.ar

---