



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y DE ADMINISTRACIÓN

**POSGRADOS**



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
MAGISTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN**

**La oratoria como ventaja competitiva en el mundo corporativo**

**por**

**Tatiana Caballero**

**Victoria Ducasse**

**Macarena Regueiro**

**TUTOR: Prof. Roberto Acosta**

**COORDINADOR: Prof. María Messina**

**Montevideo**

**URUGUAY**

**2022**

**Página de Aprobación**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo final:

Título

.....  
.....

Autor/es

.....  
.....  
.....

Tutor

.....

Maestría

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor .....(nombre y firma).

Profesor .....(nombre y firma).

Profesor .....(nombre y firma).

FECHA.....

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad de la República, por la posibilidad que brinda a estudiantes de grado para acceder a una formación de posgrado, fomentando el crecimiento y el desarrollo personal y profesional.

A los profesionales que participaron de las entrevistas y encuestas, permitiéndonos el acceso a la información concluyente para la realización de esta investigación.

A nuestro tutor de tesis, Roberto Acosta, quien nos compartió todos sus conocimientos y experiencias, poniéndose a disposición absoluta, colaborando de principio a fin en la realización del presente trabajo.

A los docentes del MBA que nos brindaron su tiempo, conocimiento y experiencias, con el agregado especial que contrajo la realización de los cursos frente al COVID 19.

A nuestras familias y amigos por su apoyo incondicional durante toda la realización tanto de la maestría como de nuestra tesis final.

A todas las demás personas que no fueron anteriormente citadas, pero que de alguna manera directa o indirectamente contribuyeron a la realización de este trabajo final.

## RESUMEN EJECUTIVO

“Nos estamos ahogando en información, mientras tenemos hambre de sabiduría” (Wilson, E.O., 1998).

El mundo actual se encuentra sobre informado, con diversas fuentes de información al alcance de un clic. En donde más que nunca es necesario una comunicación clara y directa a gran velocidad.

Somos tres profesionales de la generación Y, que nos encontramos constantemente con el desafío de descifrar cómo debemos transmitir los diversos tipos de mensajes que necesitamos dar dentro de nuestras organizaciones, de forma de lograr generar mayor impacto. Sin embargo, a lo largo de nuestras carreras, pudimos constatar un síntoma recurrente, y es que en las organizaciones en que trabajamos la falta de una buena comunicación es el origen de la mayoría de los problemas, identificando aquí un cuello de botella dentro de las mismas.

Como afirma el especialista catalán en comunicación corporativa Joan Costa, en 15 axiomas para los Dircom (Director de Comunicación): “Todo lo que hace la empresa, lo publique o no, es comunicación. Ésta es el sistema nervioso central de la empresa, el que controla toda su actividad interna y sus relaciones con el entorno. En la comunicación, lo importante no es el que habla, sino el que escucha. La empresa debe adaptarse a sus públicos. Tiene que entender cuál es su lenguaje, sus códigos, sus expectativas, su cultura, sus motivaciones y sus deseos”.

Es esta la razón que nos motiva a orientar nuestra tesis de MBA a la oratoria como ventaja competitiva en las organizaciones. La oratoria es mucho más que simplemente hablar y comunicar, según la RAE es “el arte de hablar con elocuencia” y elocuencia es “la eficacia para persuadir o conmover que tienen las palabras, los gestos o ademanes y cualquier otra acción o cosa capaz de dar a entender algo con viveza”.

Nuestro objetivo a través de esta tesis es, poder brindarle al lector una guía integral, amigable y útil de cómo lograr el cometido de comunicar generando una impresión más positiva. En ella encontrará herramientas y modelos probados en la práctica y científicamente, que rápidamente podrá implementar y complementar a los conceptos de comunicación clásicos ya conocidos, que se nos han enseñado a lo largo de la vida académica para alcanzar así mejores resultados.

Nos motiva estudiar la oratoria como sistema integral desde una perspectiva que se nutre de teorías más recientes:

- Neurociencia – aplicada a la comunicación
- Programación neurolingüística
- Inteligencia emocional
- Escucha activa
- La oratoria aplicada a conversaciones difíciles/negociación
- Storytelling y metáforas

Palabras claves en nuestro trabajo de investigación:

- Oratoria / Comunicación / Retórica / Mensaje / Elegancia / Elocuencia
- Relaciones intergeneracionales
- Líderes / Liderazgo
- Emociones / Interpretación / Percepción / Lenguaje verbal y corporal
- Transmitir / Impactar
- Storytelling / Metáforas

## ÍNDICE

1.	ANTECEDENTES	1
2.	HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
2.1	HIPÓTESIS	4
2.2	OBJETIVOS Y RESULTADOS A OBTENER	4
2.2.1	Objetivo General	4
2.2.2	Objetivos Específicos	4
2.2.3	Resultados a obtener	5
3.	METODOLOGÍA Y TÉCNICAS POR APLICAR	6
3.1	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	7
3.2	ENTREVISTAS A INFORMANTES CALIFICADOS	7
3.3	ENCUESTA DE OPINIÓN	7
4	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	9
4.1	NEUROCIENCIAS	9
4.1.1	Las emociones desde la neurociencia	9
4.1.2	Rapport, presencia y carisma	13
4.1.3	Cómo el cuerpo incide en las emociones y comportamientos	14
4.1.4	Memoria	16
4.2	PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)	17
4.2.1	Mapas y filtros	18
4.2.2	Comunicación	19
4.2.3	Sistemas representativos	21
4.2.4	Las emociones desde la PNL	22
4.2.5	Modelo de comunicación de PNL	22
4.2.6	Anclas	24
4.2.7	El metamodelo	25
4.2.8	Reencuadre	27
4.2.9	Metaprogramas	29
4.3	INTELIGENCIA EMOCIONAL	29
4.3.1	Mente emocional y mente racional	30
4.3.2	Inteligencias personales	31
4.3.3	Empezar por uno mismo	32
4.3.4	El sentimiento que la inteligencia emocional busca controlar: la ira	32
4.3.5	La preocupación: núcleo de toda ansiedad.	34
4.3.6	El buen humor, pensamiento positivo y esperanza.	34
4.3.7	Construcción del prejuicio	36
4.4	ESCUCHA ACTIVA	37
		VI

4.4.1	Escuchar	37
4.4.2	Aprender a escuchar	37
4.4.3	Obstáculos: viajes mentales, voz interna, crítica interna, percepciones, distracciones externas, impaciencia.	38
4.4.4	Jugar a favor de la conversación	40
4.4.5	La escucha y las últimas generaciones: alarmas	43
4.4.6	La escucha física	43
4.4.7	Beneficios de la escucha	43
4.5	STORYTELLING Y METÁFORAS: SU INCIDENCIA EN LA PERSUASIÓN	45
4.5.1	Storytelling: El arte de contar historias	45
4.5.1.1	Los cuatro componentes de una gran historia	46
4.5.2	La Metáfora	48
4.6	CONVERSACIONES DIFÍCILES	49
4.6.1	El arte de la conversación	50
4.6.2	¿Por qué una conversación es difícil?	51
4.6.3	Como se puede abordar una conversación difícil	51
4.6.4	Con quién se conversa	52
4.6.5	No es sólo una conversación, son varias	53
4.6.6	Conversación interna	55
4.7	NEGOCIACIÓN, UN TIPO DE CONVERSACIÓN DIFÍCIL	56
4.7.1	Punto de partida: separar la persona del problema	57
4.7.2	Semejanzas y diferencias entre las partes	58
4.7.3	Acompasar para persuadir	58
4.7.4	La percepción: el impacto en la negociación	58
4.8	SEGMENTACIÓN DE AUDIENCIAS: GENERACIONES	60
4.8.1	Baby boomers	61
4.8.2	Generación X	61
4.8.3	Generación Y / Millennials	62
4.8.4	Generación Z	64
5	ANÁLISIS DE DATOS	66
5.1	Características de la población encuestada	66
5.2	Características de la población entrevistada	67
5.3	Habilidades/ Competencias valoradas	67
5.4	Comunicación	70
5.4.1	Los referentes: modelos a seguir	73
5.4.2	A quién se dirige el mensaje	76
5.4.3	Limitantes	78

5.4.4 La importancia del cuándo	79
5.4.5 Situación: conversación difícil	80
5.5 Oratoria	82
5.5.1 Lenguaje corporal	84
5.6 <i>Feedback</i>	85
5.7 <i>Storytelling</i> y Metáforas	87
5.8 Inteligencia Emocional	88
5.9 Capacitación	91
6 CONCLUSIONES	93
7 BIBLIOGRAFÍA	110
8 GLOSARIO	119
9 APÉNDICES	121
9.1 LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS	121
9.2 PREGUNTAS FORMULADAS EN ENTREVISTAS PERSONALES	122
9.2.1 Comunicación	122
9.2.2 Capacitación	122
9.2.3 Escucha activa / Feedback / Storytelling	122
9.2.4 Estado interno/Inteligencia emocional	122
9.2.5 Conversaciones Difíciles y Negociación	123
9.2.6 PNL y Neurociencia	123
9.3 PREGUNTAS FORMULADAS EN ENCUESTAS	124



## 1. ANTECEDENTES

La retórica es el conjunto de reglas o principios que se refieren al arte de hablar o escribir de forma elocuente, es decir elegantemente con el fin de deleitar, conmover o persuadir.

La oratoria es el arte de aplicar este conjunto de reglas o principios en un discurso persuasivamente para conseguir las repercusiones pretendidas por el orador. Sus orígenes se remontan al 485 a.C. en Grecia, con la llegada de la democracia.

Originalmente la oratoria se ha vinculado con la política ya que, en la Atenas democrática el éxito en la misma dependía de las intervenciones orales de sus integrantes.

Sócrates fue un filósofo griego nacido en el año 469 a.C. que, si bien en una primera instancia se lo consideraba sofista, en realidad fue un gran crítico de este movimiento. Puesto que consideraba que estos intentaban imponer sus verdades y usaban la retórica como forma de persuadir y convencer. Él, sin embargo, buscaba promover el pensamiento crítico en sus discípulos, alentando que cada uno descubra su propia verdad cuestionando los conocimientos ya existentes.

Aristóteles y Platón, discípulos de Sócrates, fueron quienes plasmaron sus enseñanzas en escrituras y hoy en día permiten conocer su legado.

Si bien el poder de la palabra sigue hoy tan vigente como en la antigua Grecia. Los conceptos de retórica y oratoria se han visto potenciados por el apalancamiento que le dan los incesantes y grandes descubrimientos en neurociencias (que estudian el funcionamiento del cerebro humano), desde que se dio su gran explosión durante la “década del cerebro” (1990-2000) – así llamada por el Depto. de Neurociencias de la Universidad de Harvard, uno de los líderes mundiales en investigación.

La comprensión del funcionamiento de la mente humana trae consigo la evolución de la oratoria y así potenciar el objetivo del discurso: informar, persuadir, conmover y/o entretener.

No se han encontrado o identificado investigaciones previas sobre la PNL, *storytelling*, inteligencia emocional y neurociencia aplicados a la oratoria clásica, lo cual constituye un hecho motivador adicional para avanzar con la investigación en el área, puesto que se considera novedoso y relevante, que nadie antes ha explorado. El presente trabajo busca demostrar cómo las combinaciones de dichas disciplinas pueden potenciar las técnicas de oratoria dentro y fuera de las organizaciones, significando una ventaja competitiva para quienes las aplican.

Sí se ha identificado que los diversos temas que expondremos en el marco teórico a continuación cuentan con investigaciones y avances significativos que conforman la base para lo que entendemos como el estado actual del arte a investigar, punto de partida para nuestro proyecto.

Como muy bien lo define el Dr. Mario Alonso Puig, experto español en neurociencias y liderazgo: “Para comunicar bien hay que actuar desde un buen estado interno”. De ahí que es tan importante comprender el funcionamiento del cerebro, para comprender cómo estamos, cómo nos sentimos y reaccionamos ante distintas situaciones, y para aprender cómo auto gestionarnos mejor.

Si bien el primer estudio sobre el cerebro humano remonta su publicación al año 1929 por el psiquiatra Hans Berger, es Santiago Ramón y Cajal (Petilla de Aragón 1852- Madrid 1934) médico y científico español, Premio Nobel de Medicina, el considerado padre de la neurociencia moderna; por otro lado, el término “inteligencia emocional” nace en el año 1990 de la mano de los psicólogos americanos Peter Salovey y John Mayer (Yale University) como

“la capacidad de controlar y regular los propios sentimientos y los de los demás y utilizarlos como guía del pensamiento y de la acción”.

Sin embargo, fue Daniel Goleman (Rutgers University) en su libro “Inteligencia emocional” en el año 1995 quien difundió este concepto. No solo interesa el coeficiente intelectual de las personas a la hora de alcanzar sus metas, sino también el coeficiente emocional, o sea, la gestión de sus emociones y de las emociones de quienes los rodean cumplirán un rol fundamental. Esto incluye el autoconocimiento, la auto regulación, auto motivación, empatía y habilidades sociales.

Es difícil determinar cuándo nace el *storytelling* ya que forma parte de la humanidad desde sus inicios. Los seres humanos somos contadores de historias, es gracias a ellas que se ha transmitido información de generación en generación. De todas formas, en el siglo XX empieza a cobrar importancia el término *storytelling*, considerado por "Harvard Business Review" como la herramienta de comunicación más persuasiva de nuestros días. Escuchar una buena historia activa neurotransmisores (adrenalina, dopamina, oxitocina entre otros) en el cerebro que provocan emociones y colaboran con la recordación y el impacto que esta genera.

La integración estratégica de los principios de la oratoria clásica, junto con los adelantos en herramientas de neuro comunicación, facilitarán el pasaje de ser un orador autoconsciente (pendiente de sí mismo), a ser un orador prójimo consciente, o sea, más enfocado y consciente de su audiencia. Esto le permitirá ser más asertivo y captar la atención de su público de manera más elegante (logrando un mayor impacto con el mínimo esfuerzo). Un orador que conozca su estado interno y pueda auto regular sus emociones, tendrá una ventaja competitiva para captar y sostener la atención de su audiencia, invocando y “contagiando” las emociones y activando los neurotransmisores cerebrales pertinentes para generar el impacto deseado.

## **2. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 HIPÓTESIS**

La oratoria es percibida y reconocida por los integrantes de las organizaciones como una competencia decisiva para el éxito de ésta, fundamental para las conversaciones difíciles, y las negociaciones, y más aún al dar feedback. Sin embargo, esta afirmación no parece condecirse con jerarquía, inversión, preparación y formación de sus integrantes en la temática.

### **2.2 OBJETIVOS Y RESULTADOS A OBTENER**

#### **2.2.1 Objetivo General**

La presente tesis buscará contribuir a la redefinición del concepto de comunicación tradicional a nivel corporativo, nutriéndose de diferentes técnicas y corrientes científicas que surgieron en los últimos treinta años.

#### **2.2.2 Objetivos Específicos**

- Investigar cómo se percibe y se reconoce la comunicación y la oratoria en las organizaciones.
- Identificar si los líderes, ejecutivos y profesionales poseen referentes a modelar, y de ser así, qué les atrae de su oratoria para profundizar sobre sus competencias y comportamientos.
- Identificar cómo se emiten y reciben los mensajes según las diferentes generaciones, para incluir la segmentación del público objetivo a estudiar.
- Describir las técnicas de oratoria más recientes, contrastando las mismas con los resultados obtenidos en la investigación.

- Determinar las características de la oratoria efectiva incluyendo herramientas que permitan regular el estado interno del orador y lograr un mayor impacto en las emociones del receptor del mensaje.
- Conocer los elementos verbales, paraverbales y corporales de la comunicación que inciden en la oratoria.

### **2.2.3 Resultados a obtener**

Los resultados a obtener con esta investigación consisten en:

- Percepción del concepto de comunicación de los líderes de las organizaciones alcanzadas por la investigación.
- Determinar si existen incongruencias entre la importancia que se le dice dar a la comunicación (nivel de conciencia) y las acciones que se toman al respecto (niveles de inversión en capacitación).
- Identificar el nivel de capacitación formal y actualización periódica de las personas entrevistadas o encuestadas sobre la temática.
- Conocer si se aplican técnicas vinculadas con la neuro comunicación.

En base a los resultados previamente mencionados, se procederá a determinar el enfoque y alcance de la guía a realizar.

### 3. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS POR APLICAR

En base al estado del arte de la temática y los recursos temporales con los que se cuenta para la elaboración de la presente investigación, es que se opta por realizar un diseño metodológico de tipo exploratorio, tipología de diseños de investigación que responde puntualmente a cuál sea el objetivo de la investigación y su nivel de profundización. Este tipo de acercamiento metodológico busca la: “Familiarización con el problema de investigación para deducir (a partir de la información reunida) qué aspectos requieren un análisis pormenorizado en indagaciones posteriores” (Cea, 2001: p.108). En este caso en particular, como fue mencionado, en los antecedentes, no existe información disponible que combine la oratoria en las organizaciones con los diferentes temas a tratar.

En lo que respecta al alcance de los estudios exploratorios, debe aclararse que: “rara vez proporcionan respuestas satisfactorias a las preguntas de investigación. [Sin embargo] Pueden sugerir los métodos de investigación que podrían proporcionar respuestas definitivas” Babbie (apud Cea, 2001: 108).

La investigación desarrollada pretende ser aplicada, buscando estrategias que puedan abordar el problema específico identificado en la hipótesis de la investigación y brindar herramientas para su abordaje.

En lo que respecta a las herramientas de investigación que se utilizan, se realiza una triangulación metodológica (cuali-cuantitativa), que se entiende que puede enriquecer la investigación, aportando al estudio exploratorio un análisis más abarcativo contando con diversas opiniones a través de la realización de una encuesta no representativa (herramienta cuantitativa). En relación a las herramientas de investigación cualitativas, se realizó una revisión de fuentes secundarias de información a través de la sistematización y el análisis de

bibliografía vinculada a la temática a tratar, así como también se realizaron entrevistas a informantes calificados con el objetivo de ampliar los horizontes bibliográficos y enriquecer la investigación.

### **3.1 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Implica la revisión sistemática de información sobre una temática en particular. La sistematización que se realiza pretende organizar el material consultado desde el punto de vista del investigador. Es el primer acercamiento con la temática de investigación y aporta herramientas claves para el diseño de cuestionarios de encuesta y pautas de entrevistas. Principalmente, es útil para conocer el estado del arte del problema de investigación.

### **3.2 ENTREVISTAS A INFORMANTES CALIFICADOS**

En lo que refiere a las entrevistas, las mismas se hicieron por un lado a informantes calificados referidos por el tutor, y por otro a informantes propuestos por el equipo de investigación previa aprobación del tutor. Estos se clasifican en dos grandes grupos en función del origen de su aporte a la investigación:

- Experiencia laboral
- Formación académica específica

### **3.3 ENCUESTA DE OPINIÓN**

Al ser un estudio exploratorio, es decir que tiene como fin realizar un primer acercamiento a la temática, se realizó una encuesta descriptiva, con el objetivo de obtener información relacionada a las opiniones y actitudes en relación a la temática de estudio, que tiene la población económicamente activa, que se encontraba trabajando en el momento de responderla,

mayor a 18 años, que es la población que se encuentra vinculada a un ámbito laboral, escenario en el cual se basa este estudio.

La encuesta realizada no es representativa, porque no se construyó una muestra en base a los parámetros poblacionales del universo de estudio, sino que se realizó un envío aleatorio de la encuesta, sin embargo, no fue un estudio probabilístico porque no se puede garantizar que todos los sujetos tuvieron la misma probabilidad de ser escogidos para la muestra. Es en este sentido que, debe indicarse que con los datos extraídos del análisis de la encuesta no es posible realizar inferencias sobre la población general objeto de estudio (total de la población económicamente activa, trabajando al momento y mayor de 18 años).



## **4 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **4.1 NEUROCIENCIAS**

La neurociencia es una disciplina científica que, como el neurólogo e investigador Facundo Manes y Mateo Niro plantean en su libro “Usar el Cerebro” (2014, p.14), “estudian la organización y el funcionamiento del sistema nervioso y cómo los diferentes elementos del cerebro interactúan y dan origen a la conducta de los seres humanos”.

#### **4.1.1 Las emociones desde la neurociencia**

Uno de los aspectos estudiados por la neurociencia es la emoción y es determinante para la oratoria ya que para comunicar bien es necesario estar en un buen estado interno, así como saber identificar el estado interno de las demás personas.

Manes y Niro en “Usar el cerebro” dicen que “La emoción es un mecanismo adaptativo que tiene como objetivo la supervivencia del individuo” (2014, p. 108). Las emociones son útiles porque aportan datos al cerebro que lo harán alejarse del peligro o el displacer y acercarse a las experiencias placenteras.

Como indica el doctor en biología molecular Estanislao Bachrach en su libro “En el limbo”:  
“Vos sos el dueño de tus emociones y ... ellas no son tu dueño. Vos podés diseñarlas y así diseñar tu propia vida.” (2020, p.22)

El autor plantea lo que denomina “la fórmula de las emociones” basada en la teoría construccionista de las mismas (“La vida secreta del cerebro”, Feldman Barret, 2017). A diferencia del enfoque tradicional que sostiene que las emociones no se pueden controlar, simplemente suceden; Feldman Barret sostiene que cada persona puede construir y diseñar sus emociones, no solo las que se sienten sino también las que se busca sentir.

La fórmula de las emociones está compuesta por:

Interocepción	Experiencias pasadas	Contexto
<ul style="list-style-type: none"><li>• Combina la intensidad del placer (total displacer, alto placer) y de energía de cada emoción (baja o alta).</li><li>• Zonas específicas del cerebro reciben cada segundo información interna o externa interpretándola y evaluando el grado de placer y energía que produce.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Influye en la forma de interpretar la información que se recibe a través de la interocepción.</li><li>• Las creencias son hábitos de pensamiento y forman parte de las experiencias pasadas porque se han construido a lo largo de la vida.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• También influye en la interpretación ya que al cambiar el contexto puede cambiar el significado de un mismo hecho.</li></ul>

Por otro lado, el neurocientífico Paul D. MacLean planteó el llamado “Modelo de los tres cerebros”:

Cerebro Reptiliano	Cerebro Límbico	Cerebro Neocórtex o Cortex Prefrontal
<ul style="list-style-type: none"><li>• Es instintivo: responsable de la supervivencia (huir, pelear, paralizar).</li><li>• Recibe mensajes del cerebro límbico y del neocórtex.</li><li>• Es inconsciente.</li><li>• Regula el ritmo cardíaco, la respiración, la transpiración, la temperatura corporal, el impulso sexual, el hambre, la sed, etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es reactivo (protege el ego).</li><li>• Genera emociones.</li><li>• Evalúa los momentos significativos.</li><li>• Determina estados motivacionales.</li><li>• Responsable de la memoria.</li><li>• Trabaja en sintonía con el cerebro reptiliano.</li><li>• Toma el 95% de las decisiones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Último cerebro desarrollado en el cuerpo humano.</li><li>• Responsable de la inteligencia.</li><li>• Es racional, lógico, analítico y creativo.</li><li>• Percibe a través de los sentidos.</li><li>• Responsable del habla y pensamiento avanzado.</li><li>• Controla los movimientos conscientes del cuerpo.</li><li>• Controla las emociones.</li></ul>

Según la teoría de MacLean el cerebro ha atravesado tres grandes etapas en su evolución a lo largo del tiempo. El cerebro reptiliano fue el primero en desarrollarse y tiene 500 millones de años, mientras que el siguiente fue el cerebro límbico y data de hace 200 millones de años. El

cerebro neocórtex o córtex prefrontal por su parte fue el último en el desarrollo de los mamíferos superiores (incluyendo el ser humano), con 100 mil años de antigüedad.

Los tres cerebros están interconectados entre sí y funcionan como una unidad de forma interrelacionada. Sin perjuicio de esto, cada uno tiene una estructura física y química diferente lo cual los hace únicos. La conexión entre ellos es lo que permite el complejo funcionamiento del cerebro del ser humano.

Las neuronas necesitan de glucosa (se consigue a través del alimento) y oxígeno (se consigue a través de la respiración) para vivir. Cuando el cerebro detecta un peligro (no importa si es real o imaginario, el cerebro reacciona de la misma forma), aumenta la necesidad de glucosa del cerebro reptiliano (instintos) para responder a la amenaza. Este fenómeno genera un déficit de glucosa y oxígeno en el cerebro límbico (emocional) y en el córtex prefrontal (cerebro racional), limitando la toma de decisiones racionales y la regulación de las emociones.

La neuroplasticidad es uno de los hallazgos más importantes de la neurociencia de los últimos tiempos. Manes y Niro en “Cómo usar el cerebro” la describen de la siguiente manera:

“la capacidad del sistema nervioso para modificarse o adaptarse a los cambios. Este mecanismo permite a las neuronas reorganizarse al formar nuevas conexiones y ajustar sus actividades en respuesta de nuevas situaciones o a cambios en el entorno” (2014, p.66).

En definitiva, es la capacidad del cerebro humano de cambiarse a sí mismo, de crear nuevas conexiones entre neuronas y esto sucede a lo largo de toda la vida. Bachrach en “El Limbo” sostiene que las personas pueden decidir qué cambiar de su cerebro, ya sea un pensamiento como una emoción. Qué tan rápido se logre dependerá de qué tan importante es ese cambio para esa persona, esto determinará la potencia con la que los neurotransmisores van a crear la nueva sinapsis (comunicación) entre neuronas. Los neurotransmisores son “hormonas que trasladan señales entre neuronas encendiendo o apagando conexiones” (Bachrach, 2020, p.64).

## Diagrama 5.1 El cerebro



Fuente: <http://www.morfopsicologiaintegral.com/blog/como-reconocer-un-rostro/>.

Bachrach sostiene que las emociones de los demás no se reconocen, sino que se predicen. Se conoce como “simulación cerebral” al proceso del cerebro de hacer millones de predicciones sobre lo que va a suceder al segundo siguiente, basado en las experiencias pasadas y el contexto.

Así como también sostiene que las emociones aparecen cuando una persona identifica que algo es relevante para sus objetivos. Surgen al evaluar un estímulo, ya sea interno o externo, a través de las creencias y pensamientos. Y la regulación emocional surge luego de evaluar esa emoción.

En resumen, las creencias y pensamientos impactarán directamente en las emociones que sienten los seres humanos. Estas emociones incidirán en cómo responden (comportamientos), y estos comportamientos determinan la realidad de cada uno. Es por esto que, para regular las emociones, se debe incidir en los pensamientos.

Según Bachrach las creencias no son más que hábitos de pensamientos, y estos hábitos se van formando a lo largo de la vida instalando así lo que se llama narrativa o programa en el cerebro. Es, nada más ni nada menos, que los cableados que ha ido construyendo el cerebro entre sus millones de neuronas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias, el contexto y la

cultura, gracias a la neuroplasticidad. Esta permite cambiar el cableado neuronal y crear nuevas conexiones a lo largo de toda la vida, es decir el ser humano es capaz de cambiar los hábitos de pensamiento, por lo tanto, las creencias y, por ende, las emociones que estos generan.

#### 4.1.2 Rapport, presencia y carisma

El término *rapport* es definido por Linda Tickle-Degnen y Robert Rosenthal en “The nature of *rapport* and its nonverbal correlates”. Psychological Inquiry (1990, pp. 285-293) como:

“una estructura dinámica de tres componentes interrelacionados: atención mutua, positividad mutua y coordinación”. Es el fenómeno que sienten dos personas o más cuando están en sintonía. La palabra surge del francés “rapporter” que significa “llevar algo a cambio”

Es decir, lo que una persona da en una comunicación con otra, la otra lo devuelve.

El *rapport* entonces es una conexión profunda que se logra con otra persona en niveles conscientes e inconscientes que permite influir (sin manipular) y construir vínculos basados en una relación de confianza mutua. Para lograr esto son necesarias tres etapas:

##### 1) SINCRONIZAR

- En esta primera etapa es esencial la empatía porque es necesario poder reconocer e identificar el estado interno de la otra persona, predecir qué siente y piensa a través de sus comportamientos y aceptarlos sin juzgar.

##### 2) ACOMPASAR

- Una vez se sincronizó con el otro, es decir se creó un clima de confianza, se procede a reconocer e interpretar qué es importante para la otra persona, identificar las diferencias sin intentar imponerse y manifestar comprensión mutua a través de las palabras, los gestos y actitudes.

##### 3) ADELANTAR

- Una vez creado el clima de confianza y cuando la otra persona no se siente amenazada sino comprendida, está el puente tendido para influir en el otro, señalar el camino a seguir, ayudar a revisar los diferentes puntos de vista para poder así lograr objetivos en común.

Olivia Fox en su libro “El mito del carisma” introduce la idea del carisma con una interesante propuesta de reflexión:

“Imagine cómo sería su vida si supiera que en cuanto entrara en una estancia, todos se darían cuenta de inmediato, querrían escuchar lo que tiene que decir y estarían ansiosos por ganarse su aprobación.” (Fox, 2013, p.5)

Para lograrlo, la autora plantea tres elementos que componen el carisma y que pueden desarrollarse como cualquier otra habilidad:

PRESENCIA	PODER	CORDIALIDAD
<ul style="list-style-type: none"><li>• Significa estar plenamente presente en una interacción.</li><li>• La falta de presencia se puede interpretar como falta de autenticidad imposibilitando generar confianza.</li><li>• Habilidad que se puede practicar.</li><li>• Se manifiesta en el lenguaje corporal, habilidad para escuchar y enfoque.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ser percibido como alguien poderoso por los demás significa ser percibido como alguien que tiene cierta capacidad de influir en el mundo que lo rodea por diversos motivos (inteligencia, dinero, conocimiento, fuerza física, nivel social, nivel jerárquico, etc.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La cordialidad es la benevolencia con los demás.</li><li>• Es evaluada principalmente en el lenguaje corporal de las personas.</li></ul>

#### 4.1.3 Cómo el cuerpo incide en las emociones y comportamientos

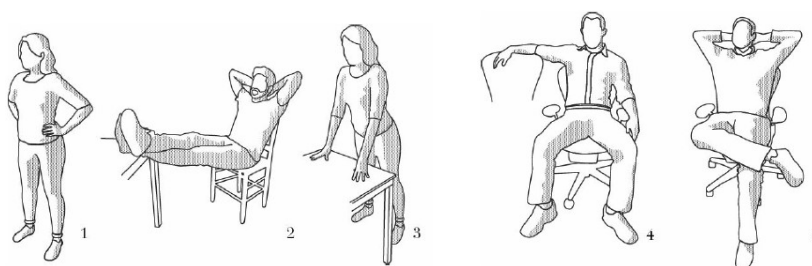
El filósofo y psicólogo estadounidense Williams James (1884) estableció que las emociones son resultado de las respuestas físicas a determinados eventos. Considera que las personas pueden elegir comportamientos o posturas vinculados con ciertas emociones para poder, posteriormente, sentirlos. Ya sea cantar para sentirse felices o llorar hasta sentirse angustiados.

Amy Cuddy comparte esta postura en “El poder de la presencia” (2016) basado en múltiples estudios que lo demuestran, por ejemplo, la investigación de Fritz Strack, Leonard Martin y Sabine Stepper en 1988 donde le pidieron a un grupo de personas que sostengan un lápiz con

sus labios formando una sonrisa con su boca durante cierto período de tiempo. El estudio demostró que estas personas encontraban un mismo hecho más gracioso que otras que no hicieron el experimento.

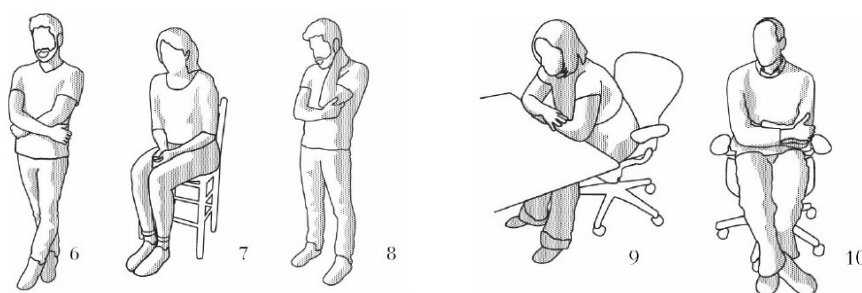
Cuddy menciona en su libro la frase “fíngelo hasta serlo” (2016, pp. 240-256), (en inglés: *fake it until you make it*) haciendo alusión a la práctica de las posturas corporales que ella llama posturas de poder para generar esa sensación y sentimiento. Al expandir el cuerpo, las personas se sienten con más poder personal, más seguridad y confianza. Sin embargo, encogerlo hace que las personas se sientan disminuidas, inseguras, faltas de confianza. Demostró también que los niveles de cortisol (hormona del estrés) disminuyen y los de testosterona (hormona del asertividad y la dominación) aumentan cuando se adoptan posturas de poder.

### Diagrama 5.2 Posturas de poder



Fuente: Libro “El poder de la presencia” – Amy Cuddy – 2016.

### Diagrama 5.3 Posturas sin poder



Fuente: Libro “El poder de la presencia” – Amy Cuddy – 2016.

“Los movimientos, como las posturas, le dicen al cerebro cómo se siente e incluso condicionan lo que recuerda. A medida que nuestro modo de andar se vuelve más abierto, erguido y optimista, a los recuerdos que tenemos de nosotros mismos también les ocurre lo mismo.” (Cuddy A., 2016, p. 190).

No solo la postura corporal tiene impacto en los pensamientos y las emociones, sino que también los pensamientos impactan en la fisiología del cuerpo.

#### **4.1.4 Memoria**

Donald Hebb (biopsicólogo) señaló que cuando se aprende algo nuevo, se generan conexiones neuronales nuevas (debido a la neuroplasticidad). La fuerza de dicha conexión se potencia a medida que se activa repetidamente. De esta forma se van formando las memorias que surgen del aprendizaje. El aprendizaje a corto plazo es aquel que se incorpora y luego se olvida, el aprendizaje a largo plazo es la potenciación del de corto plazo, generando así la memoria. La pérdida de memoria posterior al aprendizaje es muy alta, se estima que el 80% se pierde al cabo de 24 horas si no se fortalecen las conexiones neuronales. El lema “lo usa o lo pierde” (en inglés *use it or lose it*) está estrechamente ligado con el concepto de neuroplasticidad. Sin embargo, según Hebb hay otra forma de fijar memorias en la mente: a través de asociar una situación con una emoción fuerte (Braidot, 2016).

Al momento de comunicar y aplicar la habilidad de la oratoria, si el objetivo es dejar una huella, marcar la diferencia en el otro, no pasar desapercibido y que se recuerde el mensaje, será entonces clave intentar asociar dicho mensaje con una emoción en el oyente.

Como indica el doctor Mario Alonso Puig en su libro “Resetea tu mente” (2021), el sistema límbico está compuesto por la amígdala y el hipocampo. Ambos se ocupan de guardar recuerdos de gran intensidad emocional. La amígdala almacena la experiencia emocional, mientras que el



hipocampo almacena los conceptos, el lugar, las palabras asociadas a ese recuerdo. La comunicación puede influir en otros solamente si el mensaje es recordado a largo plazo. Para que esto suceda es necesario asociarlo con una emoción.

## **4.2 PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)**

La Programación Neurolingüística (de ahora en más PNL) es un modelo de comunicación que surge en la década de 1970 en U.S.A. desarrollado principalmente por el estudiante de psicología Richard Bandler y el profesor de lingüística John Grinder de la Universidad de California y miembro de la Escuela de Palo Alto. Otros profesionales que aportaron a la creación de la PNL fueron la psiquiatra familiar Virginia Satir, el psiquiatra Fritz Perls, el psiquiatra e hipnoterapeuta Milton Erickson y el antropólogo británico Gregory Bateson. Para la creación de este modelo, sus fundadores se basaron en la observación de conductas de personas sobresalientes que obtenían resultados sobresalientes, buscando que cualquiera pueda modelarlas.

Se entiende por modelamiento:

“El arte de hacer propias las creencias, estrategias, estados internos, conductas verbales y corporales de otra persona, con el propósito de adquirir sus habilidades y talentos con respecto a una conducta que nos interesa” (Fonseca, 1999, p.8).

La PNL sostiene que el pensamiento y el comportamiento del ser humano está determinado por los procesos neurológicos que suceden en el cerebro. Estos se nutren de los estímulos que el cuerpo recibe desde el exterior a través de la visión, audición, olfato, gusto, tacto y sentimiento, y se manifiestan con las reacciones fisiológicas observables.

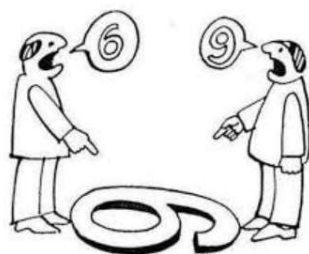
Las personas utilizan el lenguaje para ordenar los pensamientos y la conducta propia, y comunicarse con los demás. Esto lleva a la creación de ciertos patrones, llamados “programación” que refiere a diferentes formas de ordenar ideas y acciones para producir ciertos resultados, que son consecuencia directa de la experiencia de cada persona a lo largo de su vida. Sin embargo, estos resultados no son estáticos, el ser humano tiene la capacidad de

reconocer su propia programación a través de sus procesos neurológicos y el lenguaje utilizado, para modelarlos.

#### 4.2.1 Mapas y filtros

De acuerdo a la PNL, las personas interpretan la realidad a través de los filtros que hacen de la misma en función de la cultura, valores, experiencias y creencias particulares. Los autores utilizan la metáfora: el mapa no es el territorio (Alfred Korzybski, 1931) para representar este concepto. El territorio sería la realidad con todos sus detalles, particularidades e infinidad de información sobre el mundo, mientras que el mapa es particular de cada persona, es lo que cada uno toma de esa realidad a través de sus filtros.

**Diagrama 5.4 Mapas y filtros**



Fuente: <https://www.fandelavida.com/el-mapa-no-es-el-territorio/>.

Los filtros son aquellos elementos que harán prestar atención a una parte u otra de esa realidad y están determinados en función de las creencias, los valores, las experiencias, la cultura, la ideología, la orientación sexual, la religión y los metaprogramas de cada uno (concepto que se desarrollará más adelante). La PNL recomienda ejercitar la agudeza sensorial de forma de ser consciente de los filtros que se emplean sistemáticamente, poder revisarlos y modificarlos en caso de ser necesario. Para lograrlo, es necesario cuestionar la forma en que cada uno interpreta la realidad, explorar e indagar cómo otros la perciben y qué significado le dan, contrastar a qué elementos se le presta atención y a cuáles le prestan atención los demás.

## 4.2.2 Comunicación

Joseph O'Connor y John Seymour en su libro "Introducción a la PNL" la definen como:

"...una palabra comodín que cubre casi cualquier tipo de relación con otros: una conversación corriente, la persuasión, la enseñanza o la negociación.

La comunicación es un ciclo o círculo que se realiza entre dos personas al menos. Cuando usted se comunica con una persona, escucha su respuesta y reacciona con sus propios pensamientos y sentimientos. Su conducta en ese momento está generada por las respuestas internas a lo que usted vea y oiga." (O'Connor, 1990, pp. 45)

El filósofo y psicólogo austríaco Paul Watzlawick en su obra "Teoría de la comunicación humana - Interacciones, patologías y paradojas" sostiene que:

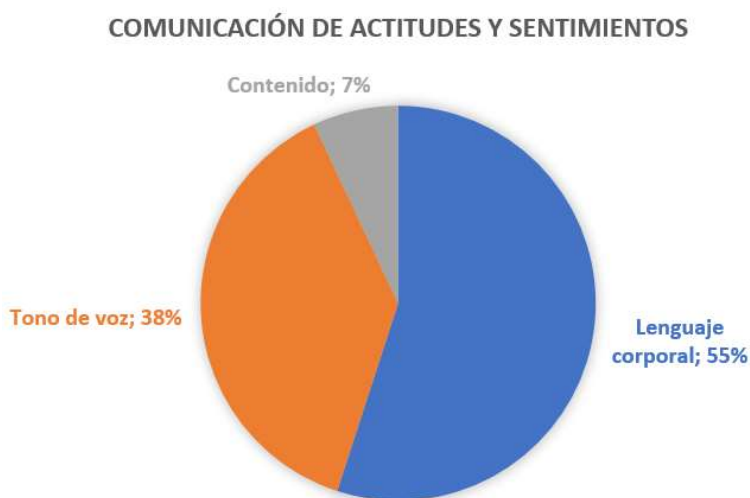
"En primer lugar, hay una propiedad de la conducta que no podría ser más básica por lo cual suele pasársela por alto: no hay nada que sea lo contrario de conducta. En otras palabras, no hay no-conducta, o, para expresarlo de modo aún más simple: es imposible no comportarse. Ahora bien, si se acepta que toda conducta en una situación e interacción tiene un valor de mensaje, es decir, es comunicación, se deduce que por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar. Actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican" (2011, p.37).

Este concepto que plantea que siempre existe una conducta (incluso frente a la ausencia de esta) y que toda conducta comunica e influye en los demás, es también adoptada por la PNL.

Al saber que es imposible no comunicar, la neuro comunicación permite ser consciente de lo que se comunica a nivel inconsciente, ya sea a través de las posturas del cuerpo, los gestos, el tono de voz, la mirada, etc.

Se ha demostrado que el 55% de la comunicación de actitudes y sentimientos, está determinada por el lenguaje corporal, el 38% por el tono de voz y el 7% por el contenido (Mehrabian y Ferris, “*Interface of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels*”, en *The Journal of Counselling Psychology*, vol. 31, 1967).

**Gráfico 5.1 Comunicación de actitudes y sentimientos**



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la revisión bibliográfica.

La comunicación que se mantiene con otras personas tiene un objetivo. A lo largo de la misma, las personas van cambiando sus respuestas (palabras y comportamientos) en función de las respuestas que obtienen, siempre con un objetivo claro. De este concepto se puede deducir que la comunicación incide e influencia a los demás; cómo se haga uso de esta habilidad, determinará el éxito o no del objetivo. Sin embargo, dicho concepto puede tener una connotación negativa si se interpreta como manipulación. Dependerá de la integridad de cada persona cómo gestiona la habilidad de la comunicación. Para esto la PNL introduce el concepto

de la sintonía (mencionado en el capítulo anterior) concebido como un puente que se tiende entre los diferentes modelos de mundo de ambos y produce cercanía definido como “estar, al menos en parte, en una misma emoción” (Bertolotto, 1997, pp. 39). Significa crear un clima de transparencia, confianza, credibilidad y seguridad. Esta sintonía se puede crear igualando la postura, los gestos, la expresión facial, el lenguaje, respirar del mismo modo, el tono de voz, ritmo, volumen, pausas y silencios, generando contacto visual, etc.

Una vez está tendido este puente, la sintonía se puede usar a favor de los objetivos de la comunicación, es decir que uno puede cambiar su conducta y el otro estará dispuesto a seguirle. De esta forma se puede dirigir la comunicación.

#### **4.2.3 Sistemas representativos**

La comunicación comienza con el pensamiento que luego se transmite con el lenguaje y acciones. Las personas piensan de diferentes maneras, algunas lo hacen acudiendo a imágenes (visuales), otras recurren a sonidos (auditivas) y otras recurren a olores, sabores o sentimientos (kinestésicos).

Conocer cómo se piensa y cómo piensan los demás, ayudará a genera la sintonía necesaria en la comunicación y lograr así los objetivos. La PNL menciona diferentes pistas para poder identificar el sistema representativo preferido de una persona.

- **Predicados:** son palabras sensoriales que utilizan las personas que permiten identificar cómo piensan.
- **Pistas de acceso ocular:** el movimiento de ojos en vertical hacia arriba indica que se está pensando en imágenes, mientras que el movimiento en horizontal hacia ambos costados indica sonidos. Sin embargo, cuando se conecta con los sentimientos, típicamente los ojos se direccionarán hacia abajo.

### ➤ Lenguaje corporal y paraverbal:

VISUAL	AUDITIVO	KINESTÉSICO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hablan rápido en tono de voz alto.</li><li>• La respiración se ubica en la parte superior del pecho y es superficial.</li><li>• La musculatura de los hombros por lo general está tensionada.</li><li>• La cabeza está centrada.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tono de voz claro y expresivo.</li><li>• Respiran de forma homogénea.</li><li>• La cabeza está inclinada levemente hacia adelante, adoptan postura de llamada telefónica.</li><li>• A veces tienen movimientos rítmicos inconscientes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hablan de forma más pausada.</li><li>• La respiración se centra en el abdomen.</li><li>• La cabeza generalmente está más gacha.</li><li>• No muestran signos de tensión en la musculatura.</li></ul>

#### 4.2.4 Las emociones desde la PNL

En primer lugar, es necesario distinguir entre emociones, sentimientos y estados de ánimo:

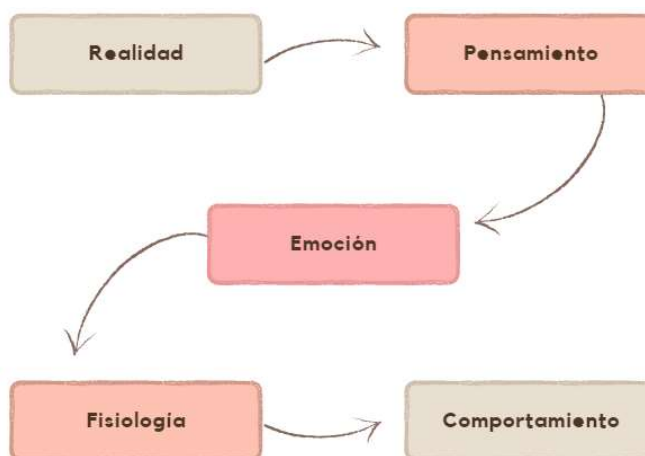
<b>EMOCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reacciones psicofisiológicas de adaptación ante los estímulos.</li><li>• Suelen ser más cortas pero más intensas que los sentimientos.</li><li>• Tienen efecto en la fisiología y los comportamientos.</li><li>• Origen en el cerebro límbico.</li></ul>
<b>SENTIMIENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tienen su origen en las emociones pero interviene el neocórtex (cerebro racional).</li><li>• Son evaluaciones conscientes de las emociones.</li><li>• Son más duraderas pero menos intensas que las emociones.</li></ul>
<b>ESTADOS DE ÁNIMO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Actitud o disposición emocional que oscila en el tiempo e influye en la personalidad y estado vital de las personas.</li><li>• No se relacionan con un estímulo específico.</li></ul>

#### 4.2.5 Modelo de comunicación de PNL

Según el modelo de la PNL existe una realidad que a través de los filtros se interpreta y se convierte en pensamientos. Estos pensamientos provocan emociones y estas impactan en la

fisiología de una persona que finalmente repercute en su comportamiento. Tanto la emocionalidad propia como la de los interlocutores repercute en los resultados de la comunicación. Para poder regularla es necesario comprender cómo incidir en cada uno de estos elementos (con excepción de la realidad que es un dato para cada persona).

**Diagrama 5.5 Modelo de comunicación de PNL**



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la revisión bibliográfica.

Las herramientas que brinda la PNL para alcanzar los objetivos en la comunicación están dirigidos a la regulación de las emociones. Estas son las que van a determinar el comportamiento y los cambios observables en el cuerpo. Al igual que plantea la neurociencia, regular las emociones va a permitir elegir cómo actuar (responder) frente a lo que sucede en el entorno y no reaccionar frente a ello.

En este sentido, es importante no solamente gestionar los estados anímicos propios sino también reconocer los ajenos y poder incidir en ellos a favor de una comunicación exitosa que cumpla con sus objetivos. La “calibración” es fundamental para reconocer las emociones propias y de las demás personas. Será determinante tener presente que los modelos del mundo varían de

persona a persona y mejorar la agudeza sensorial de forma consciente para estar atento a las señales paraverbales, corporales y fisiológicas.

Algunos de los recursos que plantea la PNL para ello que se desarrollarán a continuación son:

**Diagrama 5.6 Herramientas de la PNL**



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la revisión bibliográfica.

#### **4.2.6 Anclas**

Dado que las emociones están íntimamente ligadas al comportamiento y el pensamiento, es importante lograr regularlas para poder así utilizarlas a favor de los objetivos propios. Para esto la PNL sugiere el uso de anclas para lograr acceder a las emociones que facilitan los objetivos incluso en situaciones estresantes. Robert Dilts en “El poder de la palabra” las define como:

“El anclaje constituye una de las herramientas más sencillas y poderosas para la selección y acceso a estados internos. Anclar implica establecer indicadores o desencadenantes para cada estado interno.” (1999, p. 205).



El objetivo de las anclas es acceder a un estado emocional deseado. Para lograrlo, es necesario asociar un elemento externo con ese estado deseado. Cuando una persona cambia su estado emocional y su comportamiento, es más probable que las demás personas con las que se comunica le sigan y cambien también. Las anclas son asociaciones (positivas o negativas) y se van creando a lo largo de la vida, aunque sea de forma inconsciente, ya sea a través de la repetición como sucede con el aprendizaje en instituciones educativas generalmente, o a través de una emoción fuerte asociada con un hecho, persona, objeto, etc. Por ejemplo, la palabra “examen” puede ser un ancla muy fuerte para un estudiante, disparando emociones de estrés, nerviosismo, miedo y ansiedad. Sin perjuicio de esto, las personas pueden crear nuevas anclas eligiendo el estado emocional deseado y un estímulo (puede ser un objeto, un movimiento, una palabra, un pensamiento, etc.) a asociar. Esto es lo que hacen muchos actores o deportistas antes de una obra o competencia: utilizan amuletos o realizan movimientos específicos con la finalidad de evocar determinados estados emocionales que favorezcan su desempeño. Es importante destacar que existen anclas visuales (por ejemplo, la luz roja de un semáforo: al verla las personas frenan. Pueden ser personas, en el caso de personas tóxicas: el verla o pensar en ella, genera emociones negativas. Y, por el contrario, alguien a quién se aprecia es un ancla visual positiva), anclas auditivas (una canción u oír una palabra en particular puede asociarse con un momento muy feliz o angustiante) y anclas kinestésicas (una caricia, un pulgar hacia arriba indicando aceptación, un olor u aroma en particular, y algún gusto o sensación de tacto).

#### **4.2.7 El metamodelo**

Las palabras de por sí carecen de significado. El mismo es el resultado de una construcción social a través de asociaciones con objetos y experiencias. Si bien en general los significados que le asignan las personas a cada palabra concuerdan, no se puede tener la seguridad total de que así sea en todos los casos. El significado de las palabras no es el que le da la persona que

las dice, sino el que le da la persona que recibe el mensaje. Conocer el modelo de mundo de los receptores del mensaje ayuda a quien comunica a elegir mejor las palabras a utilizar.

El reconocido lingüista Noam Chomsky introdujo el concepto de la estructura profunda y superficial del lenguaje. La profunda es el contenido total de los pensamientos de una persona, mientras que la estructura superficial es la estructura profunda simplificada, es decir, lo que realmente se dice con el objetivo de ser claro y captar la atención de la otra persona. En el pasaje de una estructura a otra se pierde mucha información que puede ser valiosa para la comprensión mutua. Para pasar de una estructura a otra se suelen hacer tres cosas de manera inconsciente (también conocidas como violaciones al lenguaje):

- **Eliminar:** se selecciona qué parte de la estructura profunda manifestar y cuál no en función del objetivo de la comunicación para ser lo más concreto posible y mantener la atención del interlocutor.
- **Distorsionar:** se simplifica el contenido de la estructura profunda, esto puede distorsionar el mensaje que se emite ya que las palabras elegidas para comunicar no representan cabalmente el concepto a transmitir.
- **Generalizar:** se generaliza también para simplificar y acortar el mensaje ya que mencionar todas las posibles excepciones haría la conversación tediosa y demasiado extensa.

No siempre lo que se piensa es lo que se quiere decir, y lo que finalmente se dice no siempre es tampoco lo que se pretendía decir. Estas violaciones al lenguaje pueden provocar interferencias en la comunicación, ya sea porque los demás recibieron un mensaje distinto al que el emisor quiso dar o porque quien lo emite cree que no se hizo entender o no se expresó correctamente.

¿Por qué alguien eliminaría algo del contenido de su mensaje? Cuando se escucha a alguien hablar, inconscientemente se eliminan muchas de las palabras que dijo y se retiene el mensaje o la idea central. Esto sucede porque el cerebro economiza energía, este recibe aproximadamente dos millones de bits de información por segundo, por lo que necesita seleccionar cierta información y eliminar otra para ser eficiente. La generalización también ahorra tiempo y energía al cerebro, simplifica la realidad y permite tomar decisiones. Si todo el tiempo se pensara en las posibles excepciones o casos particulares, la realidad sería tan compleja que no se podría vivir en sociedad. La generalización es también una de las bases del lenguaje: gracias a esta se puede nombrar la palabra mesa, por ejemplo, y que el interlocutor entienda a qué se hace referencia. Así como la generalización es funcional y útil muchas veces, otras veces puede ser limitante y rígida al no considerar variedad y matices. Esto puede generar conflictos en la comunicación y sobre todo puede provocar la colisión de diferentes modelos de mundo.

La distorsión por su parte es el proceso por el cual se cambia el significado de una experiencia a través del propio modelo de mundo. Representa la percepción de quien distorsiona el mensaje. Esto se puede observar cuando al terminar una reunión, los integrantes de esta entendieron cosas diferentes sobre lo que se habló. Todos vivieron la misma experiencia, estuvieron en el mismo lugar y escucharon las mismas palabras, sin embargo, retuvieron conceptos diferentes. Esta violación al metamodelo del lenguaje es la más difícil de detectar porque generalmente la persona que distorsionó el mensaje no es consciente de ello (a no ser que lo haya distorsionado a propósito con un objetivo particular) (“PNL para Dumies”, Ready, 2008).

#### **4.2.8 Reencuadre**

El significado de cualquier situación depende de su contexto. Si se logra cambiar el significado que se le da a un evento, cambiarán también las respuestas y comportamientos. Reencuadrar

significa ver el mismo suceso como una oportunidad en vez de como un problema. Aplicar el reencuadre permite practicar la empatía explorando diferentes significados para los mismos sucesos. Esto ayudará a la exploración de los modelos de mundo de otras personas y la comunicación tendrá mejores resultados. Por ejemplo, una tormenta puede tener un significado negativo para alguien que está en la intemperie sin abrigo, sin embargo, puede ser algo muy positivo para un productor rural después de un período de sequía si su producción entera depende de las lluvias.

“Cuando cambiamos nuestra forma de ver el mundo, cambia nuestra personalidad e identidad, al igual que nuestros comportamientos, hábitos, emociones, estados de ánimo, actitudes, salud — y por consiguiente — nuestro futuro y destino.” (Pagliari, 2020, p. 9)

El reencuadre está estrechamente ligado con las presuposiciones que plantea la PNL. Estos son conceptos inconscientes que son tomados como ciertos, se ponen en práctica y se verifican transformándose así en creencias y guías del pensamiento y comportamiento. Las presuposiciones quedan implícitas en la comunicación, para descubrirlas se deberá recurrir al metamodelo identificando las violaciones al lenguaje. Estas son:

**Diagrama 5.7 Presuposiciones de la PNL**



Fuente: Prof. Roberto Acosta – Coach.

### **4.2.9 Metaprogramas**

La PNL llama metaprogramas a los filtros de la percepción. Frente a un mismo evento, algunas personas prestan atención a ciertos aspectos y otras a otros. Estos ayudan a crear los mapas de mundo de cada uno. Los filtros hacen que se considere la porción de información que encaja con el propio modelo de mundo y se descarte aquella que no. A la hora de comunicar, conocer el metaprograma (filtros de percepción) de los demás ayuda a seleccionar el lenguaje a utilizar y obtener mejores resultados.

Antes de identificar los metaprogramas de los demás, es importante identificar los propios. De esta forma se podrá comprender por qué se tiene mejor conexión con algunas personas que con otras y en caso de discrepancia de enfoques, poder rápidamente cambiar la propia forma de comunicarse adaptándose al modelo de mundo y metaprograma del otro. Para poder identificar cuáles son los metaprogramas que guían al interlocutor y así poder seleccionar el lenguaje a utilizar en la comunicación, es necesario la empatía y la sintonía. Observar el comportamiento y el lenguaje que utilizan los demás, brindará las pautas para identificar sus modelos de mundo, sus filtros, qué los motiva, a qué le prestan atención. De esta forma se podrá tender el puente necesario respondiendo en consecuencia.

Implementar el metamodelo haciendo preguntas es una buena forma de descubrir los metaprogramas de los interlocutores para poder seleccionar la forma de dirigirse hacia ellos.

### **4.3 INTELIGENCIA EMOCIONAL**

“Cualquiera puede ponerse furioso... eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta...eso no es fácil”. Aristóteles, “Ética a Nicómaco”.

“La inteligencia emocional...incluye el autodominio, el celo y la persistencia, y la capacidad de motivarse a uno mismo” (Goleman, D., 1995, p.16).

El ser humano vive a merced del impulso, instrumento de la emoción, y muestra carencias de la capacidad de control de este. Esto se debe a que no se le ha enseñado a trabajar la inteligencia emocional, o el manejo de la empatía, tampoco la capacidad de interpretar las emociones propias ni las de los demás. La inteligencia emocional trata sobre la capacidad de automotivación, poder hacer frente a decepciones y frustraciones a través del control del impulso, incluso demorando una posible gratificación mayor a futuro. Refiere también a la regulación del cambio de humor y la capacidad de utilizar la mente racional (Goleman, D.,1995).

Para comunicar bien, se debe actuar desde un buen estado interno y la forma de lograrlo recae en el manejo de la inteligencia emocional de forma de gestionar las emociones que surgen frente a las distintas situaciones, donde manejar las reacciones es clave, puesto que las emociones escapan al control de las personas, solamente se puede aprender a sobrellevar los sentimientos provocados. Alcanzar un alto nivel de inteligencia emocional permite en definitiva comunicar de forma efectiva.

#### **4.3.1 Mente emocional y mente racional**

Se pueden distinguir dos mentes en el ser humano: la emocional y la racional, una que siente y otra que piensa. Sería como la distinción entre tomar las decisiones con el corazón y tomar las decisiones con la razón, y saber que algo está alineado con el corazón resulta más convincente, una especie de certidumbre más profunda, y si el sentimiento es más intenso se vuelve más eficaz la mente emocional y más ineficaz la racional.

A diferencia de lo que mayoritariamente se afirma sobre el hecho de que el Coeficiente Intelectual (de ahora en adelante CI) no se puede cambiar significativamente, la inteligencia emocional puede ser aprendida y mejorada, siempre y cuando se enseñe. Sin embargo, así

como es posible aumentar esa inteligencia emocional, se puede volver a perder por no practicarla, aunque si se es consciente de eso, se puede reaprender o reactivar, con nueva práctica.

### 4.3.2 Inteligencias personales

El visionario guía detrás del Proyecto Spectrum de *Tufts University*, plan de estudios que cultiva intencionadamente una variedad de tipos de inteligencia, es Howard Gardner, psicólogo de la Facultad de Harvard, quien resume las inteligencias personales de la siguiente manera:

“La inteligencia interpersonal es la capacidad para comprender a los demás: qué los motiva, cómo operan, cómo trabajar cooperativamente con ellos ... es una capacidad correlativa, vuelta hacia el interior. Es la capacidad de formar un modelo preciso y realista de uno mismo y ser capaz de usar ese modelo para operar eficazmente en la vida.” (Gardner, H. 1993, p.9)

Por otro lado, Salovey Peter psicólogo de Yale (1990), incluye las inteligencias personales descritas por Gardner en lo que sería su definición básica sobre la inteligencia emocional, identificando cinco esferas principales:

**Diagrama 5.8 Inteligencias personales**



Fuente: de elaboración propia con datos obtenidos de la revisión bibliográfica.

- 1) **Auto-conocimiento:** Conocer las emociones propias, conciencia de uno mismo, capacidad de reconocer un sentimiento al mismo momento que este ocurre.
- 2) **Auto-regulación:** Manejo de las emociones para que sean adecuadas. Capacidad de serenarse, librarse de la irritabilidad y ansiedad que pueden presentarse excesivamente.
- 3) **Auto-motivación:** La motivación propia, ordenar las emociones y enfocarlas en dirección al cumplimiento de un objetivo. Se incluye el postergar una gratificación y contener el impulso, esto permite a las personas ser más productivas y eficaces.
- 4) **Empatía:** Reconocer las emociones que presentan los demás. Capacidad basada en la autoconciencia emocional, habilidad fundamental para entender a las personas.
- 5) **Habilidades sociales:** Implica manejar las relaciones, es un arte que trata en gran medida la habilidad de poder manejar de cierta forma las emociones de los demás.

#### **4.3.3 Empezar por uno mismo**

“Conócete a ti mismo” frase de Sócrates (469 - 399 a. de C.), quien confirma que la piedra angular de la inteligencia emocional es la conciencia propia de los sentimientos en el momento en que se experimentan. Tener pensamientos del estilo: “no debería sentirme así”, “estoy pensando cosas buenas para alegrarme” son ejemplos que indican conciencia emocional de uno mismo. Está claro que no es lo mismo ser consciente de los sentimientos que hacer algo para cambiarlos, sin embargo, Johan Mayer (1993) considera que, llevado a la práctica, ambas cosas están conectadas: el tener conciencia sobre las propias emociones es la pieza clave que une el propósito de la inteligencia emocional.

#### **4.3.4 El sentimiento que la inteligencia emocional busca controlar: la ira**

“La ira nunca carece de motivo, pero pocas veces se trata de un buen motivo”.

Benjamín Franklin



Goleman plantea que la ira seduce y es la más potente de las emociones negativas. Ese poder seductor y persuasivo explica por qué la ira es incontrolable y se retroalimenta.

El Psicólogo Dolf Zillmann, de la Universidad de Alabama (1993), luego de varios experimentos identifica que el disparador de la ira es la sensación de estar en peligro. De forma simbólica esta sensación amenaza la autoestima y la dignidad. Es producido cuando una persona siente ser tratada de forma injusta o con rudeza, insultado o menospreciado.

Cualquiera de estas percepciones llega al cerebro como una oleada límbica con un efecto real: aumenta la energía y el cuerpo se prepara para un ataque o fuga según cómo el cerebro emocional interprete dicho estímulo. Para controlar este sentimiento una opción es desafiar esos pensamientos que lo disparan, y otra es buscar la forma de regularse fisiológicamente: meditar, respirar profundamente, relajar los músculos, salir a dar un paseo, hacer algún ejercicio activo, incluso a solas, dejando que pase tiempo para que pase el aumento adrenalínico, se modifica la fisiología del organismo, pasando de una elevada excitación a un estado de menor excitación. La distracción, según Zillmann, trata de un poderoso recurso para cambiar el humor, el motivo es simple: es muy difícil seguir furioso cuando se tiene un momento agradable. Por el contrario, darse un gusto con acciones tales como salir de compras o a comer no generan el efecto deseado de calma, ya que es posible continuar con aquellos pensamientos que provocan la ira.

La creencia popular dice que la catarsis, soltar la ira, “hace sentir mejor”. Diane Tice (1993), psicóloga de la Universidad de Case Western Reserve interrogó a más de 400 hombres y mujeres sobre cuáles son las estrategias que utilizaban para liberarse del mal humor y descubrió que soltar la ira es de las peores tácticas para calmarla: el estallido de ira intensifica la excitación del cerebro emocional y deja a la persona aún más enfurecida que antes, no menos.

#### **4.3.5 La preocupación: núcleo de toda ansiedad.**

La preocupación es como un ensayo de lo que podría salir mal, creando posibles soluciones positivas, anticipándose a los posibles riesgos antes de que surjan. El problema real surge por preocupaciones crónicas, que se repiten una y otra vez y nunca conducen a una solución positiva. Son preocupaciones que surgen repentinamente, incontrolables, que la razón no las afecta, bloqueando a la persona en un inflexible punto de vista respecto al tema que le preocupa (Goleman, D., 1995).

La psiquiatra española Marian Rojas Estapé indica en una entrevista realizada en 2019 por hftv, que “el 90% de las cosas que nos preocupan nunca jamás suceden, pero nuestro cuerpo y nuestra mente lo viven como si fueran reales”. Ella indica que cada emoción es precedida de un pensamiento, por lo tanto, para gestionar las emociones es necesario conocerse.

Por otra parte, la neurocientífica Raquel Marin explica por qué el ser humano se preocupa de forma desmedida en el artículo “El cerebro no está hecho para ser feliz” (2022), donde deja claro que el cerebro está entrenado para sobrevivir, durante cientos de miles de años se gestionó en un entorno de peligros y amenazas, y por ello da prioridad a escenarios donde las posibles malas situaciones podrían ocurrir.

“He pasado la mitad de mi vida preocupado por cosas que nunca ocurrieron”.

Churchill, W., 1874-1965, Primer Ministro Británico.

#### **4.3.6 El buen humor, pensamiento positivo y esperanza.**

El buen humor estimula la capacidad de pensar de forma flexible y contribuye a resolver problemas de mayor complejidad. Es entonces que se sugiere que una forma de ayudar a alguien a analizar un conflicto sea contarle un chiste, ya que la risa y la euforia parece ayudar

a las personas a pensar con un grado de mayor amplitud y a realizar asociaciones de forma más libre, a ser más comunicativas y positivas. Una buena carcajada puede tener beneficios intelectuales sorprendentes cuando se debe resolver un problema que necesita de una solución creativa. Incluso leves cambios de humor pueden influir en ese pensamiento. En el caso de la memoria, cuando las personas están de buen humor recuerdan acontecimientos más positivos. Por el contrario, estar de mal humor influye negativamente en la memoria (Goleman, D., 1995).

Este concepto es de gran relevancia al comunicar, ya que el ambiente que se esté generando en ese momento traerá consigo emociones puntuales, las cuales harán aflorar una memoria que acompañe esas mismas. Es decir, si se comunica desde un estado de ira u enojo, hará que el oyente recuerde el mensaje asociándolo a emociones negativas.

En sentido técnico la esperanza es más que el mero punto de vista alegre de que todo saldrá bien. La esperanza es lo que marca la diferencia, y desde la perspectiva de la inteligencia emocional, quiere decir que no se va a ceder frente a la ansiedad, depresión, o situación frustrante cuando se enfrenten desafíos o adversidades (Goleman, D., 1995).

Martin Seligman, (1991) psicólogo de la Universidad de Pensilvania, en su obra "*Learned Optimism*", define el optimismo en base a la manera en que las personas se explican a sí mismas sus éxitos y fracasos.

El optimismo es una actitud que evitaría que las personas caigan en la desesperanza o depresión frente a los contratiempos. Por ejemplo, frente a un rechazo en una entrevista laboral, una persona optimista reacciona esperanzadamente, formula un plan de acción, buscando ayuda y consejo. En cambio, los pesimistas suponen que no son capaces de hacer nada para cambiar las cosas la próxima vez, consideran que esas adversidades se deben a una

deficiencia personal que los afectará siempre. Según Seligman: "... su logro real reside no sólo en el talento sino también en la capacidad para soportar la derrota" (Goleman D., 1995, pg. 115).

Tanto el optimismo como la esperanza pueden aprenderse. En psicología se les conoce como herramientas de autoeficacia: creencia de que las personas tienen dominio sobre los sucesos de su vida y son capaces de aceptar los desafíos en la forma en la que se presentan.

Albert Bandura, psicólogo de Stanford indica:

"Las personas que tienen una idea de autoeficacia se recuperan de los fracasos; abordan las cosas en función de cómo manejarlas en lugar de preocuparse por lo que puede salir mal" (Goleman D. 1995, pg. 116).

#### **4.3.7 Construcción del prejuicio**

Los prejuicios podrían catalogarse como una especie de aprendizaje emocional que ocurre en las primeras fases de la vida, lo que hace que estos sean difíciles de eliminar por completo en la vida adulta, incluso al reconocer que son erróneos. "Las emociones del prejuicio se forman en la infancia, mientras que las convicciones que se utilizan para justificarlo surgen después" explicó Thomas Pettigrew, psicólogo social de la Universidad de California en Santa Cruz, en la entrevista realizada por Goleman en 1987.

Las personas recuerdan con más facilidad todo aquello que apoya al estereotipo con el cual fueron criadas y descartan aquellos que lo desafían: no hay tolerancia para la intolerancia. Sin embargo, si bien no se pueden eliminar los prejuicios, sí se puede modificar cómo actuar respecto a ellos. El no hacer nada, también constituye un acto con consecuencias en sí mismo, ya que permite que el prejuicio se extienda sin que nadie se le oponga. El simple hecho de nombrar un prejuicio o criticarlo en el momento que ocurre crea un cierto desaliento. (Goleman, D., 1995).

## **4.4 ESCUCHA ACTIVA**

“La naturaleza dio a los hombres dos orejas y una lengua, para que podamos escuchar el doble de lo que decimos”, filósofo griego Epícteto (55 -135 d.C.).

### **4.4.1 Escuchar**

“Escuchar de verdad es prestarse a que el relato de otra persona nos conmueva de un modo físico, químico, emocional e intelectual. Escuchar es más que oír lo que dice la gente. Se trata también de prestar atención a cómo se dice, que se hace al decirlo, en qué contexto se dice y qué efectos tiene en nosotros. No se trata simplemente de guardar silencio mientras otro perora. Al contrario. En buena parte, escuchar tiene que ver con nuestra reacción. Si se hace bien y reflexivamente, escuchar puede cambiar nuestra comprensión de la gente y el mundo que nos rodean, lo que sin duda enriquece y realza nuestra experiencia y existencia.”  
(Murphy, K., 2021).

Escuchar requiere voluntad, atención, concentración. Escuchar con humildad es reconocer y aceptar que las otras personas tienen conocimientos, información y opiniones distintas válidas e importantes (Leclerc, C.,2021).

### **4.4.2 Aprender a escuchar**

Oír es una acción pasiva, mientras que escuchar es activa. Es imposible ser buen escucha todo el tiempo, es humano distraerse con lo que sea que pase por la cabeza. Escuchar es comprender, interesarse, requiere esfuerzo y curiosidad. El objetivo es haber aprendido algo al final de un diálogo. Se sabe quién uno es, lo que no se sabe es quién es la persona con la que se está hablando ni qué se puede aprender de su experiencia. La habilidad de escuchar atentamente se degrada si no se ejercita con frecuencia. (Murphy, K.,2021).

Según las investigaciones de Graham Bodie (2016), profesor de comercialización integrada en la Universidad de Mississippi, la gente suele sentirse más comprendida cuando quien la escucha responde, no repitiendo o parafraseando, sino proporcionando información descriptiva y valorativa.

Bodie indica que las personas quieren sentir que la otra parte no solo entiende lo que se le está diciendo, sino que también la importancia que ella misma le da, no solamente que se capten los detalles de la historia.

Lo que importa es el efecto emocional que una determinada acción tiene en el otro.

Adicionalmente Christian Leclerc (2021) indica en su libro “Escucha para entender, no para responder”, que hacer señas con la cabeza o emitir un sonido de aprobación también colabora a que la persona sepa que se le está escuchando activamente.

#### **4.4.3 Obstáculos: viajes mentales, voz interna, crítica interna, percepciones, distracciones externas, impaciencia.**

El motivo por el cual a veces las personas se ausentan un momento en una conversación es la falta de proporción entre la palabra y el pensamiento, como indican en su obra “*Are you listening?*” los autores Nichols, R., y Stevens, L.A., (1957). Debido a que el ser humano es capaz de pensar mucho más rápido de lo que habla, realiza pequeños viajes mentales cuando conversa con otras personas.

Ralph Nichols, profesor de retórica en la Universidad de Minnesota, (2003) considerado por muchos el padre de la investigación sobre la escucha, dice que ser un buen oyente significa usar todo el ancho de banda del que se dispone, no para emprender viajes mentales sino para incrementar los esfuerzos por comprender e intuir lo que alguien está diciendo. A su entender, escuchar bien es cuestión de preguntarse sin cesar si los mensajes del otro son válidos y qué motivaciones tiene para decir lo que dice.

Según Carl Rogers, el psicólogo que acuñó el término escucha activa, (1961), escuchar posiciones antagónicas a la propia es la única manera de crecer como individuo. Escuchar no significa estar de acuerdo con una persona, sólo significa que se reconoce la legitimidad de un

punto de vista ajeno y la oportunidad de aprender algo de ello. También significa que se acepta la posibilidad de que existan numerosas verdades y que entenderlas puede conducir a una verdad mayor (Murphy, K., 2021).

Katherine Hampsten, profesora asociada de comunicación en la *St. Mary's University* de San Antonio (Texas), (TED-Ed *animation* 2019) ofrece una buena analogía de lo que ocurre cuando se escucha. Dice que es como lanzar, no una pelota, sino un pedazo de arcilla: cada persona atrapa el mensaje y lo modela con sus percepciones para luego volver a pasarlo. Todas las experiencias influyen en la manera de modelar la arcilla.

La voz interior puede comportarse de forma alentadora o desalentadora, cariñosa o crítica, dar elogios o ser insultante. El diálogo interior fomenta y afianza la complejidad cognitiva, es la valiosa capacidad de tolerar distintas opiniones, hacer asociaciones y tener nuevas ideas. El diálogo interior influencia y distorsiona lo que otros dicen y por ende la forma de conducirse en las relaciones. Las voces interiores tienen una gran influencia porque la gente las percibe a un volumen demasiado alto y tratar de suprimir la voz interior solo le da más poder (Murphy, K., 2021).

Ralph G. Nichols y Leonard A. Stevens (1957) sostienen que las emociones funcionan como filtros auditivos y algunas emociones provocan sordera mientras que otras facilitan la escucha. Para controlar estos filtros no se debe juzgar y para ello se requiere autocontrol, comprender lo que el otro expone. También se debe evitar buscar pruebas que corroboren que se está en lo cierto, por el contrario, se deberían buscar aquellas pruebas negativas que demuestren que se está equivocado.

La gente suele arrepentirse más de no escuchar que de escuchar, y de lo dicho más que de lo no dicho. No todo tiene por qué decirse apenas se siente, de hecho, a veces es mejor esperar

hasta no sentirlo con la misma intensidad. No escuchar es una fuente de arrepentimiento: cuando se pierde una oportunidad no se la puede repetir y muchas veces las personas no se dan cuenta hasta que ya es demasiado tarde. Escuchar es lo que une a los individuos como seres humanos (Murphy, K.,2021).

#### **4.4.4 Jugar a favor de la conversación**

El sociólogo Charles Derber de Boston Collage identificó dos clases de respuestas (*Oxford University Press*, 2000) siendo la menos común la respuesta de apoyo y la más común la respuesta de desviación. Esta última apartaría el foco de la persona que habla y lo dirige a la persona que responde. Por el contrario, una respuesta de apoyo motiva a quien habla a extenderse para así conseguir que se le entienda mejor.

Los buenos oyentes se centran en las respuestas de apoyo, lo que es esencial para proporcionar el reconocimiento y una devolución que agregue valor, así como evitar malentendidos. Las respuestas de apoyo tienen que demostrar sincera curiosidad, contienen preguntas abiertas donde el objetivo es entender el punto de vista ajeno y no orientarlo. Las preguntas abiertas son las que deben completarse, cediendo el turno al hablante, permitiéndole tomar la dirección que desee. A las personas les gusta dar la impresión de que saben y suelen hacer preguntas que sugieren que ya conocen la respuesta. Marcan las preguntas de manera tal que alienten las respuestas que buscan. Las preguntas no deben empezar de la siguiente forma: “¿No te parece que ...? ¿No es cierto que...? ¿No coincides en que...?” Esas son preguntas de desviación camufladas, que seguro llevan al otro a responder de forma incompleta o poco honesta para poder coincidir con las opiniones y expectativas de quien haga las preguntas.



No todo el mundo se atreve a escuchar de forma abierta, pues para ello se entiende que se requiere determinado valor, dejando de lado a donde podría conducir la respuesta, plantea Murphy. Se sabe escuchar si se hacen buenas preguntas y viceversa. Es necesario escuchar para formular una buena pregunta y el hecho de formularla centrará la atención en la respuesta. Saber escuchar incluye aceptar pausas y silencios, puesto que, si se llenan demasiado pronto, incluso por adelantado, se impide al otro comunicar aquello que se está esforzando por decir. No es extraño que la gente que se encuentra a gusto con el silencio sea capaz de obtener más información ya que no habla de más por incomodidad (Murphy, K. 2021).

Escuchar el silencio tan solo 3 minutos al día es una actividad de concentración básica, permite ejercitar la mente, reestablecer los oídos y recalibrar para poder escuchar (Leclerc, C., 2021).

Ahora, un buen oyente dedica tiempo y esfuerzo para ayudar a las personas a que encuentren su voz y así ganar en intimidad y comprensión. A veces se necesita más de una conversación para realmente escuchar a alguien. La escucha puede continuar incluso cuando ya no se está en presencia del hablante. Luego es cuando se reflexiona sobre lo que se ha dicho y se comprenden mejor sus palabras. Cuando se les deja a las personas hablar, estas pueden llegar a decir cosas de las que incluso no eran conscientes, de las que luego se disculpen por haberlas dicho, se avergüencen y no vuelvan a hablar más con ese interlocutor (Murphy, K., 2021).

Ser buen oyente significa funcionar como un trampolín, es decir, que en lugar de solo absorber las ideas, se tiene la capacidad de amplificarlas y ayudar a que sean más claras para quien escucha. Consiste en ser ese tipo de persona que hace sentir bien al otro, no por

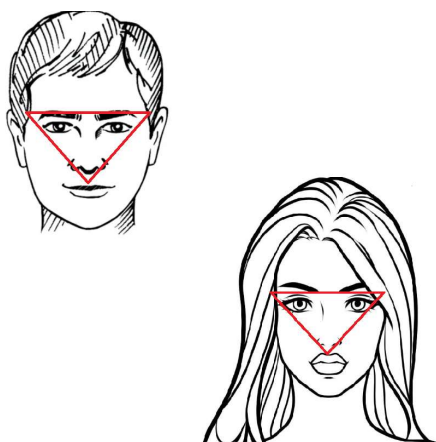
absorber pasivamente lo que se dice, sino por dar su apoyo activo. Dando energía, aceleración y altura a la conversación (Folkman, J., Zenger J., 2016).

De acuerdo con el filósofo del lenguaje y teórico Herbert Paul Grice (1975) se resumen las expectativas conversacionales que captan la atención en cuatro máximas:

Máxima de calidad	Máxima de cantidad	Máxima de relación	Máxima de manera
<ul style="list-style-type: none"><li>• se espera la verdad, no aquello de lo que no se tenga evidencia o sea falso.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• se espera información que no se tiene, sin embargo no demasiada, ser preciso, no decir más que lo justo y necesario.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• se espera información pertinente y un discurso lógico, que sea relevante.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• se espera que el hablante se exprese de un modo razonablemente breve, ordenado y sin ambigüedades.</li></ul>

Christian Leclerc (2021) denomina “la zona de escucha activa” al triángulo trazado a partir de los ojos hasta la nariz. Indica que el beneficio de mantener contacto visual dentro de esta zona cuando se escucha a una persona es que de forma prácticamente automática, la persona siente que se le está poniendo atención a su dialogo. El interlocutor se sentirá entonces escuchado, atendido y hasta importante.

**Diagrama 5.9 La zona de escucha activa**



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la revisión bibliográfica.

#### **4.4.5 La escucha y las últimas generaciones: alarmas**

Los expertos pediátricos dicen que se tiende escuchar a los otros de igual manera a como uno ha sido escuchado de pequeño, lo que sugiere que la llamada “generación pantalla” (generación Z) que ya se encuentra ingresando a la edad adulta puede que tenga mayores dificultades respecto a otras para conectar con los demás. Tristemente tendrían más probabilidades de sentirse solos y en peor estado de salud que otras generaciones. A su vez, los expertos han comenzado a referirse a los adolescentes de hoy como la “generación sorda”, pues el uso constante de auriculares, cine y recitales con altos volúmenes está perjudicando su audición (Murphy, K., 2021).

#### **4.4.6 La escucha física**

“Ningún mortal puede guardar un secreto. Si sus labios callan, habla con las puntas de los dedos; la revelación sale hasta por los poros”, Sigmund Freud (O’Neill, 2011, p.67).

Hay expresiones faciales universales que la gente manifiesta al sentir emociones auténticas.

Las expresiones faciales que devienen de una emoción auténtica son visiblemente distintas de las fingidas. Son diminutas contracciones que no pueden controlarse.

Las personas usan un número limitado de estas expresiones, y cambian según aspectos biológicos, culturales, edad y modas. El cerebro no solo procesa palabras cuando escucha hablar, analiza también la altura del sonido, el volumen y la entonación (Murphy, K.,2021).

#### **4.4.7 Beneficios de la escucha**

“La evolución nos ha dado párpados para poder cerrar los ojos, pero no una estructura equivalente para cerrar los oídos. Escuchar es esencial para sobrevivir.” (Murphy, K., 2021).

Escuchar cómo los demás afrontan sus problemas ayuda a descubrir cómo se podrían enfrentar los propios, ya sea adoptando estrategias ajenas o haciendo lo contrario según cual da el resultado buscado. Escuchar ayuda a ver que todos lidian con conflictos parecidos.

Al escuchar se reconoce y acepta el mundo que ocurre afuera de la propia cabeza, lo que ayuda a ordenar lo que ocurre dentro. Y escuchar, a diferencia de la mayoría de las cosas en la vida, es algo que está totalmente bajo control propio, ya que cada uno decide quién merece atención y ser escuchado.

Consciente o inconscientemente cada uno decide a quién escuchar, lo que da a entender que una persona es más o menos interesante, importante o valiosa, por lo menos en ese momento en particular. No escuchar a alguien puede ser hiriente incluso sin intención, y esta crueldad puede ser utilizada como un arma. Por eso es tan doloroso el denominado “*ghosting*” (del inglés fantasma, desaparecer), práctica en que se corta toda comunicación con otra persona de un momento a otro, sin previo aviso ni explicación.

Un buen oyente, está expuesto a toda una gama de ideas y opiniones y esto lo hace más resiliente ante la crítica. Cuando se dialoga con alguien, el comportamiento adoptado puede: 1) ayudar o dificultar la comprensión, y 2) fortalecer o debilitar la relación. Escuchar es como practicar un deporte, se puede mejorar con la práctica y la perseverancia, pero nunca se logrará un dominio absoluto.

Cuando a una persona le sucede algo maravilloso o terrible ¿qué es lo primero que piensa? Casi seguro en contárselo a alguien, se anhela tanto recibir como transmitir. A medida que se sintonizan las ideas y emociones propias con las de los demás, se presta más atención al mundo y éste cobra más vida y sentido. Escuchar se transforma en un acto de cortesía y en una señal de respeto, sin embargo, escuchar no es una tarea fácil: los cerebros van más deprisa que el habla de los otros, lo que deriva en distraerse con facilidad. Las personas creen saber más de lo que realmente saben. Si se escucha con demasiada atención puede que se descubra que la forma propia de pensar no es la que más felicidad trae (Murphy, K., 2021).

“Así como hay un arte de bien hablar, existe un arte de bien escuchar” Epícteto (55 -135 d.C.).

## **4.5 STORYTELLING Y METÁFORAS: SU INCIDENCIA EN LA PERSUASIÓN**

### **4.5.1 Storytelling: El arte de contar historias**

“Storytelling es tan antiguo como la fogata y tan joven como un tweet. Lo que mueve a la gente es alguien que es creíble”. Richard Branson. (Citado por Hall, K., 2019, p. 189).

Las historias ofrecen la posibilidad de ubicar al receptor del mensaje en la situación. Una historia es la única manera de activar partes del cerebro de forma tal que el que la escucha la puede experimentar sin haberla vivido. Este fenómeno se fundamenta en que la neurociencia explica el funcionamiento del cerebro a través de los neurotransmisores, los cuales permitirán comprender y regular la propia conducta, así como interpretar cómo estos funcionan en los interlocutores. Un estudio de la universidad de Berkley (2012) demuestra que las buenas historias provocan la segregación de cortisol (neurotransmisor del estrés), dopamina (neurotransmisor de la recompensa y la motivación), adrenalina (neurotransmisor de la atención) y oxitocina, conocida como la hormona del amor y de la empatía. El correcto balance de dichos neurotransmisores en la confección de la propia historia permitirá una mayor conexión entre los interlocutores, generando en el receptor emociones a través de la historia y mayor recordación. (Widrich, L., 2012)

Según Kindra Hall las historias focalizan la atención y forjan vínculos basados en la confianza entre las personas. Una vez que se ha captado la atención de las personas con un poco de cortisol y una vez que se ha ganado la confianza de estos (gracias a la oxitocina), se vuelven más generosas. Los cerebros de los narradores y los oyentes de historias pueden sincronizarse. La oxitocina en el cerebro, que es provocada por la historia, también activa otro circuito llamado HOME (empatía humana mediada por oxitocina). Entre otras cosas, ese circuito usa dopamina,

que es un refuerzo neuroquímico. Y la dopamina ayuda a aprender cada vez que sucede algo notable.

Según Harari el hecho de que los homos sapiens sean los ganadores evolutivos en la carrera por seguir existiendo se debe a su capacidad de contar historias. Esta capacidad es lo que le permitió “no simplemente imaginar cosas, sino hacerlo colectivamente”. Harari admitió: “Contar historias efectivas no es fácil... Sin embargo, cuando tiene éxito, le da a Sapiens un poder inmenso, porque permite que millones de extraños cooperen y trabajen para lograr objetivos comunes. Solo trata de imaginar lo difícil que hubiera sido crear estados, o iglesias o sistemas legales si sólo pudiéramos hablar de cosas que realmente existen, como ríos, árboles y leones” (Citado por Hall, K., 2019, p. 34).

La mayoría de las historias comienzan con un cambio inesperado, el cambio es algo fascinante para el cerebro humano. El cerebro humano está constantemente en busca de control, por lo tanto, el cambio que altera este control es inesperado lo cual puede ser percibido como peligroso, pero también como una oportunidad, una esperanza. Eso es lo que hacen los contadores de historias, crear momentos de cambios inesperados. El cambio inesperado no es la única manera de generar curiosidad, el ser humano también tiene la necesidad de entender, la necesidad de conocimiento.

#### **4.5.1.1 Los cuatro componentes de una gran historia**

1. Personajes identificables: alguien que le importe al oyente y con quien conecte, con quien pueda sentirse identificado.
2. Emoción auténtica: aquella experimentada por el personaje, es a través de esta emoción que se genera empatía.
3. Un momento significativo: un espacio físico en el tiempo.

4. Detalles específicos: los cuales crean un escenario para que los oyentes puedan situarse en su imaginación.

Dentro del marco narrativo de toda historia existe un comienzo, un medio y un final. Estos tres componentes pueden identificarse como: normal, explosión y nueva normalidad.

- Normal: las cosas son como son.
- Explosión: algo sucede.
- Nueva normalidad: las cosas son diferentes.

Lo normal es donde se introduce a la audiencia en cómo las cosas eran, presentando al personaje, sus emociones y la descripción del contexto. Luego viene la explosión, el momento en el cual sucede algo que cambia lo normal. Y por último la nueva normalidad, en donde se comparte qué se aprendió o qué cambió a partir de esa explosión.

Una de las fórmulas que más atrae es el llamado Arco Dramático de Freytag (2018), que se desprende a su vez a partir de las tres partes de una narración según Aristóteles: planteamiento, nudo y desenlace. Llevado a lo expuesto anteriormente: normal, explosión y nueva normalidad.

### Diagrama 5.10 Arco Dramático



\*Desarrollado hace 150 años por el dramaturgo alemán Gustav Freytag.

Fuente: Extraído de material realizado por el Prof. Roberto Acosta, 2022.

El arco consta de 5 partes para que el mensaje cobre vida:

1. Personaje: situar al personaje en una escena y describirlo.
2. Conflicto: el problema que deben afrontar o resolver.
3. Obstáculo: qué es lo que deben superar, cómo es abordado por el personaje.
4. Resolución: cómo culmina el proceso.
5. Desenlace: asocia el final con la idea inicial. Como menciona Hall, es la nueva normalidad.

*Storytelling* aplicada a la empresa, como método para unir, clarificar y motivar a grupos de personas, se ha utilizado durante años y para muchos objetivos e iniciativas diferentes. Una historia de propósito único tiene la capacidad de unir equipos completos de personas y reconectarlos con el significado más profundo de su trabajo.

Los empleados se sienten más conectados y felices cuando conocen la historia de su empresa, su cultura, los altibajos y dónde todo comenzó. Más aún, cuando saben cómo la empresa enfrentó la adversidad y vivió para contarlo, saben que la empresa puede sobrevolar la tormenta. Conocer su cultura les da a los empleados un sentido de pertenencia. (Hall, K., 2019)

#### **4.5.2 La Metáfora**

La metáfora, por otro lado, es una manera de crear semejanzas y comparaciones en cosas de diferente naturaleza. Se pueden incluir comparaciones sencillas, historias, alegorías; logrando así que el receptor conecte con algo ya conocido dado que el inconsciente sabe relacionar las cosas, distinguir las asociaciones; llevando a que el mensaje haga de alguna manera *click* en el cerebro de la persona y sea recibido de manera efectiva.



Existen tres tipos de metáforas:

1. La semejanza: la comparación entre dos objetos.
2. La analogía: la comparación prolongada en más de un aspecto entre objetos o situaciones.
3. La alegoría que se define como una historia ficticia en donde la misma deja un mensaje o una lección.

La metáfora apunta al hemisferio derecho e izquierdo del cerebro, hace pensar, comunica muchos significados con pocas palabras, ayuda a entender mejor distintos aspectos del objeto o idea. Da un consejo directo y enseguida el cerebro decodifica lo que leyó o escuchó y es interpretado según el propio mapa del mundo. Bien usadas, enriquecen el habla y la escritura. (Sorribas, M., Entrepreneur, 2021).

#### **4.6 CONVERSACIONES DIFÍCILES**

“La conversación es una actividad humana tan fundamental como comer o respirar, pues alimenta nuestras emociones, nuestra mente, nuestro espíritu...las conversaciones difíciles son grandes creadores de conciencia. Que confieren el poder de cambiar tu vida. A hablar aprendimos de manera autodidacta, pero saber conversar implica un aprendizaje, y llevar adelante conversaciones difíciles con efectividad requiere de entrenamiento. Las conversaciones difíciles son la puerta hacia un cambio profundo y sostenible.” (Cuervo J., 2016, pp.56-109)

El erudito y pensador de Oxford. Theodore Zeldin, (2014), indica que en una conversación no solamente se vuelven a mezclar las cartas, sino que se crean cartas nuevas.

Dominique Wolton (2010) escribió un artículo indicando que informar no es comunicar, (de la misma forma que en el apartado de escucha activa se indica que oír no es escuchar, y hablar no es conversar como plantea Sacanell a continuación) y que la abundancia de la información complejiza la comunicación, así como el rol de los receptores es cada vez más importante.

Los receptores nunca fueron pasivos, pero son cada vez más activos, ya que deben negociar mientras filtran la información recibida, rechazan o aceptan los mensajes que reciben.

Anteriormente, la mayoría de las relaciones eran de alguna forma jerarquizadas de tal manera que se podía confundir el comunicar con transmitir, pero hoy en día la mayor parte del tiempo se está negociando ya que las personas se encuentran en situaciones de mayor igualdad, cuanto más informados estén más críticos son y la negociación será necesaria.

Wolton indica cinco etapas en la teoría de la comunicación:

- 1- La comunicación es inherente al ser humano. Vida personal y colectiva no es posible sin hablar, comunicar e intercambiar. Si se vive se comunica.
- 2- Las personas desean comunicar por tres motivos: compartir, convencer y seducir; y por lo general, por los tres en simultáneo.
- 3- La comunicación se cruza con la incomunicación, esto ocurre si el receptor no está en línea o en desacuerdo.
- 4- Existe negociación entre los protagonistas.
- 5- Cuando el resultado es positivo conviven fortalezas y debilidades.

#### **4.6.1 El arte de la conversación**

El acto de conversar supone una acción de compartir, ya sea entre dos o más personas, ideas, opiniones, emociones, sentimientos y/o puntos de vista. La conversación se desarrolla tanto a nivel verbal como no verbal, siendo este último el más importante para que la conversación adquiera su máximo potencial; sin este se vuelve más complicado captar parte de los mensajes implícitos.

Conversar es otorgarle al interlocutor la legitimidad para expresarse, más allá del contenido de sus opiniones. Es ser receptivo a la perspectiva del otro, estar abierto a cambiar en base a

lo que el otro dice. Si una verdadera conversación tiene lugar, no es posible salir exactamente igual a como se ha ingresado. Las personas aprenden a hablar en la niñez, pero no se dedica tiempo a enseñar a conversar. Una persona puede hablar brillantemente, ser un gran comunicador y, a la vez, un triste conversador (Sacanell, E., 2016).

#### 4.6.2 ¿Por qué una conversación es difícil?

Una conversación es difícil por las sensaciones que produce el hacer frente a ellas. Se trata de aquellas conversaciones que inquietan, que cuesta afrontar y esto es por el miedo a las consecuencias o resultados que pueda tener (Sacanell, E. 2016).

#### 4.6.3 Como se puede abordar una conversación difícil

##### 1) Huir

- Implica romper la relación con esa persona, ya que antes de afrontar esa conversación que resulta difícil se opta por dictar una propia sentencia y dejar de relacionarse con ella.

##### 2) Esconderse

- Evitar encontrar a esa persona o aquella situación en la que esa conversación pudiese ocurrir. O en el caso de que no se pueda esquivar, pretender que nada ha ocurrido, sin mostrar lo que realmente se piensa o siente.

##### 3) Atacar

- Simplemente decir lo que se siente que se tiene que decir, sin dar opción a la otra persona.

En el caso de las primeras dos se llega a lo mismo: no mantener la conversación. Esto solamente acrecienta la dificultad de la misma.

En el caso de la última opción, se garantiza el cumplimiento del peor presagio ya que provocará en la otra persona cualquiera de las mismas tres estrategias mencionadas, lo cual provocará un resultado contraproducente (Sacanell, E., 2016).

#### 4.6.4 Con quién se conversa

Una importante habilidad es la de identificar de manera temprana los síntomas de la incomodidad que la conversación está implicando para la otra persona. Cuando se perciben estos indicios es el momento de preguntarle lo que está sintiendo y confirmar que así sea. Los síntomas a identificar son el silencio cuando de repente las personas permanecen calladas sin decir nada, reacciones emocionalmente desproporcionadas tales como un tono de voz alto y agresivo, o síntomas físicos de inseguridad o intranquilidad, como ser movimientos continuos, gestos rígidos o sudor.

Cuando se reconoce en la conversación lo que se percibe en la otra persona, además de otorgarle la oportunidad de que se haga visible algo que parecía oculto, se da un mensaje inequívoco de que el otro es importante y de que se está escuchando lo que está transmitiendo, más allá de la comunicación verbal. Se tiende así el puente descrito previamente en el apartado de PNL que facilita la apertura de una nueva conversación.

En algunos casos, uno mismo es quien percibe cambios en el cuerpo. Al ser consciente e identificarlos, es posible tomar control de la situación antes de que las propias emociones sean las que lleven a provocar resultados contrarios a los deseados respecto a esa conversación.

Una opción inteligente será parar la conversación si se piensa que no va a ser posible manejarla como se pretende. En una conversación no es posible elegir lo que pasa ni lo que el otro dice, solamente es posible elegir cómo responder a ello. Al ser consciente de esto, se marcan márgenes para evitar reaccionar de una forma que acreciente el problema y aleje del objetivo. Al parar la conversación es posible otorgar el tiempo necesario para su preparación, se trata de una espera activa, no significa posponerla indefinidamente sino pausarla para abordarla luego de forma adecuada (Sacanell, E. 2016).

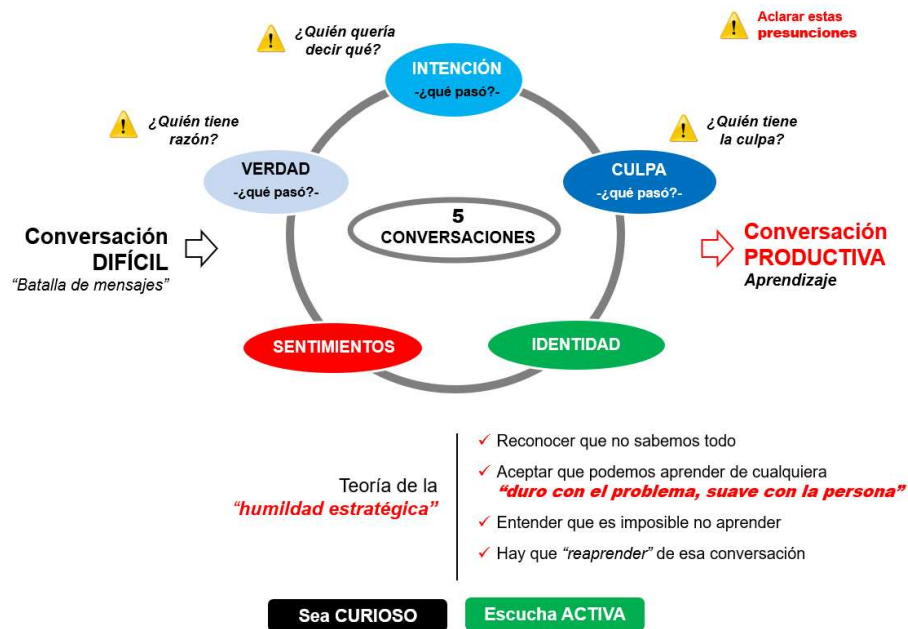
#### 4.6.5 No es sólo una conversación, son varias

Considerando la idea inspirada en Stone, Patton y Heen, coautores creadores del Modelo de Harvard para gestionar conversaciones difíciles en los años setenta, existen por lo menos cinco conversaciones que se llevan a cabo en una:

1) la de las emociones/sentimientos, 2) la de la identidad, 3) la de la realidad, la acción, lo que ocurre, que a su vez se apertura en tres: 3.1) la culpa, 3.2) la intención, 3.3) la verdad.

Se puede comenzar por cualquiera de ellas e ir de una a otra indistintamente. La clave es estar alerta para identificar dónde la conversación se encuentra atascada ya sea en uno mismo o en los interlocutores.

**Diagrama 5.11 Conversaciones difíciles**



Fuente: Prof. Roberto Acosta – Coach – 2021.

Sin embargo, se debe destacar que, sobre todo, una conversación difícil es una conversación sobre las emociones y sentimientos. Si no se afronta funciona como una olla de presión,

donde la tensión por callar lo que se piensa o se siente, irá creciendo hasta el punto de explosión.

En cuanto a la realidad de lo sucedido, Susana Martínez-Conde, Directora del Lab. De Neurociencia visual del *Barrow Neurological Institute*, (2012) indica que las memorias no son fidedignas y desde la neurociencia se está argumentando que debería dejarse de utilizar el testimonio de testigos porque prácticamente no tiene valor ya que no representan la realidad tal como ocurrió. La neurociencia permite saber hoy que cada vez que se accede a la memoria almacenada a largo plazo, recordar y volver a almacenar, genera cambios en la misma. Siempre que se accede a una memoria, esta es cambiada, algunas veces de manera mínima, a veces de manera muy significativa. El motivo se explica por el funcionamiento de cerebro descrito en el apartado de neurociencia: con la finalidad de ahorrar energía, el cerebro selecciona a qué prestar atención y qué descartar.

En las conversaciones se genera la misma dinámica eficiente y en ciertas situaciones se oyen cosas, pero no se procesan. Sin embargo, la persona está plenamente convencida de que sabe lo que ocurre, suponiendo que la propia forma de verlo es la única posible. Richard Bandler, cofundador de la PNL, afirma que “tus creencias no están hechas de realidades, sino más bien es tu realidad la que está hecha de creencias” (Grinder, J. y Bandler, R 1987, p.79). Si las personas incorporan el beneficio de la duda respecto a las propias creencias, esto ayudará a enriquecer la perspectiva individual de la realidad y hacer más efectivo el enfoque de cualquier conversación sabiendo que las realidades de los otros también tienen sesgos. En una conversación donde se expone una opinión como si fuese la única posible y la verdad absoluta, va a provocar una respuesta defensiva en el interlocutor donde la tensión sólo irá en aumento.

Generalmente al observar objetivamente una conversación difícil se puede identificar que, debido a las emociones y relaciones, las personas olvidan las acciones deseadas, el resultado esperado y el objetivo principal de dicha conversación (Sacanell, E. 2016).

#### **4.6.6 Conversación interna**

A las cinco conversaciones anteriores, se debe adicionar una más, la conversación interna. Es aquella que las personas mantienen consigo mismas mientras dialogan con otras personas. La PNL lo llama el auditivo digital, voz interior o diálogo interno. Cuando las personas se conectan con ella, los ojos bajan hacia el suelo. Si la persona baja la mirada y queda en silencio, está conectándose consigo mismo y lo que se dijo, con lo que está pensando y con lo que está sintiendo (kinestesia). En estos momentos es conveniente no hablar para evitar interrumpir ese proceso de conversación interna. Es importante considerar que esta conversación se da en paralelo a la conversación externa o pública que se mantiene.

Los diálogos internos son entorno a valoraciones, juicios, consideraciones que refuerzan las ideas personales. La voz interior no está preocupada por entender a la otra persona, comprender motivaciones y/o inquietudes ni indagar su punto de vista. Solamente se concentra en retroalimentar el propio. En algunas ocasiones, la conversación interna tiene un volumen tan alto que no permite escuchar lo que la otra persona dice, en este momento la desconexión entre las personas es total.

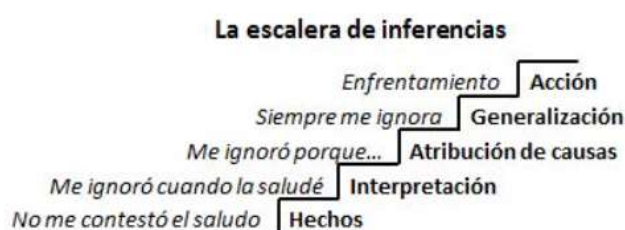
Es frecuente que al mantener una conversación las personas estén más preocupadas por cómo responder al otro que por entenderle. La mente se dedica a buscar argumentos para articular una respuesta en lugar de guiarse por la curiosidad y el deseo de entender lo que la otra persona puede mostrar. El diálogo propio se convierte entonces en un serio obstáculo para una verdadera escucha. La conversación interna no se puede eliminar. Debido a esto, más que una

estrategia de supresión, se debe trabajar la forma de regularla para que no contribuya a un desarrollo negativo de la conversación pública que se ha emprendido.

Chris Argyris plantea la escalera de inferencias. Esta muestra cómo se asciende con una enorme rapidez en la conversación interna hacia valoraciones y juicios generales.

La toma de conciencia de este mecanismo ayuda a enlentecer ese proceso, a relativizar las conclusiones que con tanta facilidad se suelen generar y comenzar a cuestionar esas impresiones antes de darlas por hechos certificados (Sacanell, E.,2016).

### Diagrama 5.12 Escalera de inferencias



Fuente: Sacanell, 2016 p.95.

#### 4.7 NEGOCIACIÓN, UN TIPO DE CONVERSACIÓN DIFÍCIL

Siguiendo la Metodología de Roger Fisher (Metodología de Harvard - 1979) dentro de una negociación siempre se debe tener en cuenta dos elementos claves que determinarán su éxito: la comunicación y la relación que los negociadores tienen o pueden crear. Una buena comunicación es aquella eficiente, donde las partes consiguen un claro entendimiento de los mensajes transmitidos. Las partes no se comunican una hacia la otra, sino que se comunica una con la otra, poseen una escucha activa, donde preguntan con el fin de comprender y aprender de la otra. Una buena relación es aquella en la que se mantiene un vínculo cordial y respetuoso entre las partes, donde hay respeto, entendimiento, comprensión y aceptación mutua.



#### **4.7.1 Punto de partida: separar la persona del problema**

Tomando los aportes de Fisher, Ury, Patton y el Dr. en Medicina J. Decaro, uruguayo, se identifica de vital importancia separar la persona del problema. Cuando dos o más partes entran en conflicto, cada una de ellas cree que es dueña de la verdad, y cree estar discutiendo acerca de la realidad, una sola, por lo general, la propia.

Esto ocurre cuando se plantea la negociación por posiciones y la relación tiende a confundirse con el problema.

En la negociación se identifican dos tipos de intereses: lo esencial y la relación, y cuando la negociación es por posiciones estos últimos dos intereses entran en conflicto. Se debe entonces prestar especial atención en separar ambos y para ello se deben considerar tres aspectos fundamentales: percepción, emoción y comunicación.

Al hablar de relación entre partes se destaca el concepto de la confianza, fundamental dentro de las capacidades individuales para persuadir y conseguir las respuestas deseadas. Al negociar, las personas se ven inmersas en el negocio de vender confianza a través de la comunicación verbal y no verbal que incluye comportamientos y actitudes que se conforman por valores, creencias, experiencias y comportamientos.

La presencia o ausencia de confianza afecta directamente todo tipo de relación: familiares, sociales o laborales, sin confianza no es posible sostenerlas. Si hay crisis de confianza, habrá crisis en el propio sistema. En las negociaciones cuando hay confianza entre las partes, tomar decisiones es más fácil y eficiente, se gana tiempo porque se reducen las complejidades ya que no existe la necesidad de analizar en detalle a la otra parte. Por el contrario, al desconfiar, se consume energía y tiempo y desgasta a las partes.

#### **4.7.2 Semejanzas y diferencias entre las partes**

J. Decaro, (2009), también plantea que, si una persona resulta simpática, la probabilidad de querer discrepar con ella sea menor y es más probable que la respuesta que se otorgue a sus solicitudes sea positiva.

Las personas con las que se simpatiza son aquellas semejantes, de aquí la importancia de saber generar *rapport*. Se asemejan debido a que se comparten puntos en común como ser valores, creencias, opiniones, estilos de vida, nacionalidad, religión, raza, cultura, aspectos de la personalidad, partido político, profesión o intereses. Si las personas son similares simpatizarán y será menos probable generar conflicto, se entiende como una regla general de que siempre será más sencillo pasar de un menor acuerdo a un mayor acuerdo, que de un desacuerdo a un acuerdo.

#### **4.7.3 Acompasar para persuadir**

Siguiendo con el concepto introducido previamente en el apartado de PNL, al momento de negociar si las partes no son similares, siempre es posible acompasar. Acompasar significa ir al compás, donde el mundo propio y el de la otra parte coinciden, encontrar los puntos de contacto. Es un puente donde hay comprensión y aceptación del punto de vista de la otra parte, lo cual no significa compartirlo necesariamente. Se genera entonces confianza y credibilidad entre las personas.

#### **4.7.4 La percepción: el impacto en la negociación**

La percepción es fundamental para saber cuándo acompasar y poder así liderar. Para ello es necesario prestar atención, agudizar los sentidos, captar las reacciones que se provocan en la otra persona. Con un alto porcentaje de probabilidad de acertar, se puede decir que ante determinado hecho o situación una persona va a actuar de forma similar a la habitual, lo que

la convierte en previsible. Es lo que sucede con personas con las que se ha compartido determinado tiempo, y por tanto con gente con la que se negocia constantemente. Conocerse a uno mismo y conocer a la otra parte es la base para prever.

El sofista Gorgias, siglo V a.C. dijo: “el lenguaje no es la realidad.... Realidad y lenguaje son dos cosas diferentes pues nada real puede convertirse en una palabra ni viceversa”.

Las personas clasifican para simplificar la complejidad del mundo. Esto no significa que esta información represente la verdad, ni la realidad; tampoco es preciso, pero es simple y de fácil aplicación.

“Las cosas son para mí como me parecen a mí y son para ti como te parecen a ti, puesto que eres hombre tú y hombre yo”. Platón (a.C)

“Conoce al enemigo y concóctete a ti mismo y, en cien batallas, no correrás jamás el más mínimo peligro. Cuando no conozcas bien al enemigo, pero te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o de derrota serán iguales. Si a un tiempo ignoras todo del enemigo y de ti mismo, es seguro que estarás en peligro”. SunTzu

Aun cuando la otra parte no escuche, es importante escuchar y preguntar. La información que se obtenga será vital para la estrategia de persuasión. La única forma de persuadir es entendiendo cómo la otra parte percibe las cosas y procesa la información, para luego ser capaz de cambiarla. Es necesario respetar el derecho de la otra parte a tener opiniones diferentes y aceptarlas como dignas de consideración.

Es habitual que durante los conflictos ninguna de las partes se detenga a pensar que el otro puede estar percibiendo o interpretando datos de forma diferente, haciendo distintas suposiciones y por lo tanto extrayendo diferentes conclusiones. La forma de corregir y parar este círculo vicioso es considerando que, a través del mecanismo de reencuadre (ya mencionado en PNL), es posible cambiar la forma de percibir un hecho o de procesar la información, y de esa forma cambiarán entonces las conclusiones o percepciones sobre el mismo (Decaro, J., 2013).

“Algunos ven el vaso medio vacío, otros ven el vaso medio lleno. Yo creo que el vaso es muy grande” George Carlin, comediante, actor, autor y crítico social estadounidense (1937-2008).

Luego de lo descrito, se pensaría que, si la comunicación entre humanos existe, se trata de un verdadero milagro. Sin embargo, la convivencia social es posible, y debido a que el ser humano pertenece a una misma sociedad, grupo o familia, comparte (por lo menos en parte) una serie de mapas por procesos y formas de construcción aprendidos dentro del propio grupo, lo que permite que la comunicación sea de alguna forma posible.

“No son hechos los que nos inquietan, sino las opiniones que tenemos de ellos”, Epícteto (55 - 135 d.C.).

“Cada palabra es un mapa y las oraciones que con ellas se construyen son solo mapas más complejos.” (Decaro, J. 2013, p.66)

#### **4.8 SEGMENTACIÓN DE AUDIENCIAS: GENERACIONES**

Está comprobado mundialmente a través de diferentes estudios que las fuerzas laborales más diversas tienen mejor desempeño y resultados que las integradas por grupos homogéneos (Mascó, A., 2012). Es por esto que se entiende pertinente para el análisis de la oratoria introducir y considerar en la investigación las características de las diferentes generaciones de trabajadores que coexisten hoy en día en las organizaciones laborales y cómo se interrelacionan entre ellas. Resulta relevante hacer esta distinción dado que, al presentar diferentes características, los mensajes no son percibidos por ellos de igual manera.

Las mismas se clasifican de la siguiente manera:

1. Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964)
2. Generación X (nacidos entre los años 1965 y 1981)
3. Millennials (nacidos entre los años 1982 y 2000)

#### 4. Generación Z (nacidos entre 2001 y 2016).

##### **4.8.1 Baby boomers**

La primera generación que se encuentra aún activa en el mercado laboral son los Baby Boomers. Sus características son: pacientes, participativos, leales, sacrificados y tienen un fuerte orgullo de pertenencia (Mascó, A., 2012).

Se caracteriza por disfrutar de la estabilidad tanto laboral como familiar; son conservadores y ordenados y no son dependientes de la tecnología. Es una generación que tiene cierto miedo a los cambios que se están generando y la rapidez con la cual se están dando. Para los Boomers fue una tarea difícil adaptarse a los cambios tecnológicos y sigue siendo un desafío. Utilizan canales de comunicación formales y ven a la organización como una estructura jerárquica. Esta generación hoy en día ocupa puestos directivos y están cerca de jubilarse.

##### **4.8.2 Generación X**

Siguiendo a los Baby Boomers se encuentra la Generación X. Los X se movieron en entornos de incertidumbre donde las reestructuraciones y cambios formaban parte del día a día. Esta generación es testigo de los cambios en los modelos familiares observando el proceso de incorporación de las madres al mercado laboral, así como también la descomposición de la estructura familiar tradicional. A partir de lo anterior, las familias de los X tienden a ser más pequeñas, heterogéneas, con roles compartidos de los padres para la subsistencia familiar y cambios en los vínculos matrimoniales donde la mujer empieza a tomar un rol más protagónico.

Esta generación está marcada por un fuerte individualismo y ambición hacia el trabajo. La generación X hace hincapié en la satisfacción personal con el trabajo. Tienen una mayor adaptación a los cambios tecnológicos. Se encuentra satisfecha con su carrera profesional y se

ofrece como mentora de la generación siguiente, tratando de traspasar conocimiento, pero a su vez dispuesta a aprender de la nueva generación.

#### **4.8.3 Generación Y / Millennials**

“Los Millennials quieren más dinero, más flexibilidad, más capacitación, proyectos más interesantes y más exposición ante los tomadores de decisiones. ¡Sí, quieren más de todo!” (Tulgan B., 2015).

La generación Y mejor conocida como Millennials son los nacidos en una era donde el cambio es una constante. Los Millennials extendieron el período de su vida adolescente y el tiempo de dependencia en la familia primaria, lo que se relaciona con situaciones económicas que marcan retrasos en los ciclos convencionales para la construcción del propio hogar. Este fenómeno les da, en definitiva, otra particularidad: mayor poder de consumo. Respecto a las modalidades de consumo, hay un cambio dado que el Y no es un fiel incuestionable. La fidelidad con el producto no se asocia a los lugares de trabajo o la tarea realizada, sino a los valores que esa marca proyecta, a los productos mismos, y a los procesos de producción, distribución y comercialización que la empresa elige.

En cuanto a su cosmovisión ideológica, son empáticos y tienen compromiso social. Su disconformidad, a diferencia de otras generaciones, se expresa de otra forma, muchas veces a través de la tecnología y las redes sociales (Twitter, Instagram, etc.). Es una generación que privilegia el compromiso social y la responsabilidad, fundamentalmente de las organizaciones. Para ellos es un valor inigualable que tiene muchísimo peso a la hora de tener que elegir una compañía para trabajar. El desarrollo sustentable caracterizó a los Y como personas vinculadas a la vida sana y al equilibrio entre la vida laboral y social. Esta generación busca autonomía de sus conductas tanto en lo personal como en lo laboral. Reconocen la importancia de su vida

personal, a la cual defienden de la irrupción del mundo profesional y buscan un balance más equitativo entre trabajo y placer. Para los Y no existe equilibrio vida-trabajo, sino que existe calidad de vida que incluye al trabajo.

La tecnología forma parte del día a día de quienes la integran. Son los primeros nativos digitales, donde Internet y las redes sociales están en auge. A diferencia quizás de las anteriores, ésta requiere mayor entrenamiento y competencias para abrirse en el mundo laboral. Se trata de jóvenes gobernados por la actualización permanente, la inmediatez y un desvanecimiento de límites espaciales y temporales. Para ellos nada es imposible, todo es ahora y no hay cosa que dure toda la vida. Es por esto que se caracterizan también por ser más emprendedores. Para ellos lo actual adquiere otro valor, a diferencia de lo que ocurría con generaciones anteriores más focalizadas en el mediano y largo plazo. (Mascó, A., 2012).

Lo que marcará más profundamente a estos jóvenes, y probablemente a las próximas generaciones, es el auge de la telecomunicación. Este fenómeno generó una creciente integración espacio-temporal, un único mercado capitalista mundial y, por ende, la ruptura de fronteras en términos económicos, sociales y culturales.

Debido a su instrucción los Y son ambiciosos, por lo que los motiva el desafío permanente, y también creativos, ya que su pensamiento les permite unir discontinuidades lógicas para generar ideas innovadoras. Son multitareas, prácticos, valoran la precisión y también la rapidez.

Todos quieren llegar a ser jefes lo más rápido posible. Al estar altamente capacitados, sienten que pueden hacer mejor las cosas que como las están haciendo sus actuales superiores. Atraerlos a una empresa se transformó en algo difícil y lograr retenerlos lo es aún más. No tienen miedo al cambio, sobre todo si la firma en la que están no cumple con una condición clave: quererlos, alentarlos y recompensarlos, como lo hicieron mamá y papá. (Mascó, A., 2012).

#### **4.8.4 Generación Z**

La última generación que se introducirá en el trabajo de investigación es la Generación Z que está comenzando a insertarse en el mundo laboral. Esta generación está marcada por la era de internet, mostrando una fuerte dependencia hacia las redes sociales. Se caracterizan por querer todo en el momento, ser multitareas e independientes. Se trata de una generación sobre todo impaciente con escasa tolerancia a la frustración, exceso de ego y falta de autocritica. También se trata de una generación con mayor conciencia social y mayor compromiso con las causas solidarias, así como también con la salud de su cuerpo. Esta generación se presenta con un desarrollo de madurez más lento y posee un índice de depresión y de ansiedad más alto; agravado por la constante búsqueda de aprobación que se da en las redes sociales. (Ortega, I., 2016).

Es un 21 % más propensa a la ansiedad que las generaciones anteriores. A pesar de la caída en el consumo de tabaco, alcohol y drogas entre esta generación, sus tasas de depresión siguen siendo aproximadamente dos tercios más altas que las de la generación Millennials, lo que da como resultado un número récord de autolesiones, suicidios y problemas de confianza. La Generación Z es consciente de estos problemas entre su generación y quiere que sus empleadores, junto con las instituciones sociales, los ayuden. Esto puede ser en forma de sesiones de atención plena, espacios seguros y acceso a asesoramiento. Si bien se muestran hambrientos de conocimiento, no desean obtenerlo de forma convencional. (McGregor-Kerr P., 2019).

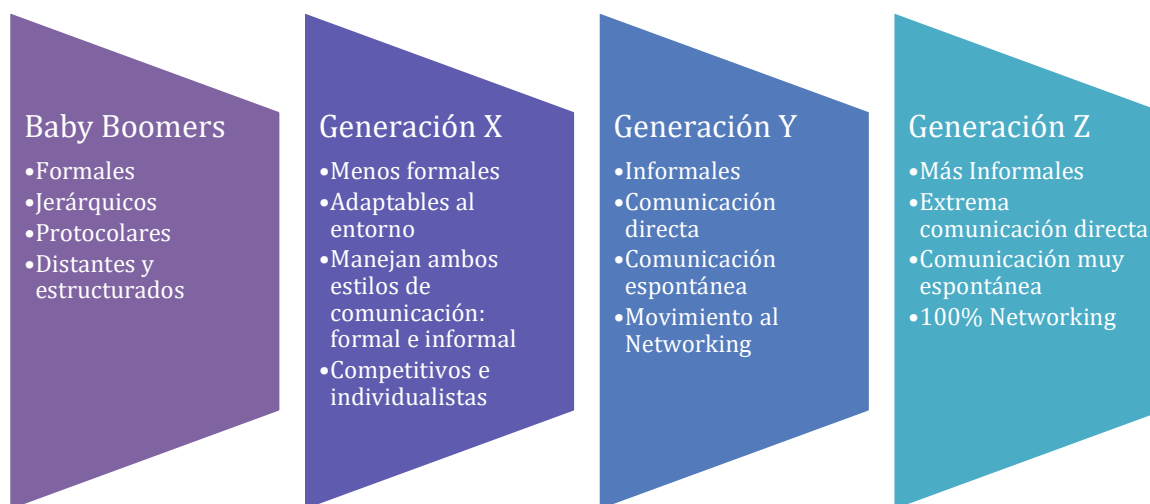
La generación X ve a la Y como una amenaza. Sus miembros saben que sus jóvenes sucesores pueden reemplazarlos. Son competidores poderosos, dotados de habilidades sociales especiales para la construcción de redes (Mascó, A., 2012).



Los X son capaces de absorber con gran rapidez lo que los Y poseen. El X, por pertenecer a un mundo de constante cambio, se vuelve más competitivo. Además, existe un quiebre entre los Baby Boomers y los X en cuanto al estilo de liderazgo. Los X, comienzan a tratar a los empleados con un balance guiado más en el acercamiento, el trabajo en equipo, prestando atención a cómo se comunican y no solamente en lo que comunican. Los X, son justos, competentes y fácilmente adaptables (Mascó, A., 2012).

Mientras que a los Baby Boomers les interesa el estatus, el dinero y la carrera, para la generación X es importante contar, por ejemplo, con una buena relación vida-trabajo. Los Baby Boomers buscan estabilidad laboral, la generación X autodesarrollo y velocidad de carrera y la Generación Y se identifica más con trabajos a los que les encuentren sentido, carreras a medida o diversas carreras en paralelo.

**Diagrama 5.13 Características de las generaciones en cuanto a comunicación**



Fuente: elaboración propia basada en cuadros obtenidos del libro “Entre Generaciones” de Alejandro Mascó.

## 5 ANÁLISIS DE DATOS

Para una primera instancia de la investigación, se entendió necesario identificar cómo es percibida la oratoria dentro de las organizaciones, qué lugar se le da a la comunicación y qué aspectos son los más valorados. En segundo lugar, se quiso valorar los distintos impactos que la comunicación tiene en las diferentes generaciones que se encuentran activas dentro de la fuerza laboral. Para ello se trabajó con un público laboralmente activo donde, por un lado, se realizó una encuesta a 216 personas, y por otro, 16 entrevistas personales, ambos cuestionarios permitirían obtener resultados complementarios.

### 5.1 Características de la población encuestada

**Gráfico 6.1 Característica de la población encuestada**

Generación		
Millennial	Generación X	Baby Boomers
66.50%	19.10%	14.40%

Sexo	
Femenino	Masculino
63.90%	36.10%

Rubro al cual pertenecen		
Finanzas, Economía y Administración	Salud	Otros*
51.40%	14.50%	34.10%

Docencia	
En algun momento	Nunca
70.70%	29.30%

\* Dentro de los restantes se destacan ingeniería, tecnología, arquitectura y comercio.

Cantidad de empleados en la empresa en la cual trabajan	
Mas de 100	Menos de 100
65%	35%

Personas a cargo	
Poseen personas a cargo	No poseen personas a cargo
46.70%	53.30%

Tipo de empresa en la que trabajan			
Privada Multinacional	Privada Nacional	Empresa Pública	Otras
45.20%	30%	11.90%	12.90%

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo.

## **5.2 Características de la población entrevistada**

La población abarcada incluye las siguientes generaciones: Baby Boomers, Generación X y Millennial. Se decidió seleccionar una población compuesta en su mayoría por personas en cargos de liderazgo y referentes académicos en la temática, con el objetivo de conocer cómo ésta se desenvuelve a la hora de comunicar con foco en el ámbito laboral, pero extendiéndose a cualquier otro ámbito de la vida.

## **5.3 Habilidades/ Competencias valoradas**

Se desprende de la encuesta realizada que la auto regulación emocional es la competencia menos considerada para trabajar de forma eficiente con un 7,4%. Sin embargo, la capacidad de comunicar eficazmente es considerada por un 36,7% y la capacidad de trabajar en equipo por un 65,1% la cual no es viable sin una buena comunicación.

Se observa entonces que para los encuestados no parecería evidente la relación directa que existe entre la regulación de las emociones y la comunicación que plantea tanto la neurociencia como la programación neurolingüística y la inteligencia emocional.

Como menciona Estanislao Bacharach (2020), el cerebro humano recurre a las aproximaciones heurísticas para la toma de decisiones y estas están guiadas por la emoción. Conocer los mecanismos del cerebro permitirá regular la respuesta tanto a nivel de pensamiento, emociones y comportamiento. Esto repercutirá en una mejor comunicación y vínculos interpersonales.

A su vez, saber cómo detectar las emociones de los demás brinda guías y pautas sobre cómo abordar una comunicación. Apelar a las emociones del interlocutor será decisivo para influenciar, persuadir e inspirar a otros a través de la oratoria. Como indica Carmine Gallo en su libro “Five Stars: the communication secrets to get from good to great” (2018, p.11): “*If you*

*can persuade, inspire, and ignite the imagination of others, you will be unstoppable, irresistible, and irreplaceable.*” En español: “Si puedes persuadir, inspirar y encender la imaginación de los demás, serás imparables, irresistibles e insustituibles”.

Por otra parte, el 39,8% de los encuestados evalúa la comunicación asertiva y la escucha activa como una de las cinco habilidades blandas más importantes al momento de contratar a un nuevo colaborador. Mientras que el 71,6% de ellos evalúa ésta misma habilidad como una de las cuatro que admiraría de un jefe. Por lo tanto, se percibe que ésta es una habilidad considerada cada vez más importante a medida que se crece jerárquicamente en las organizaciones y se tiene personas a cargo.

Respecto de las respuestas obtenidas en las entrevistas el 100% de los entrevistados entiende que la comunicación asertiva es de alta relevancia en cualquier ámbito de la vida, destacándose el ámbito personal, haciendo referencia a las relaciones de pareja y familia. Sin embargo, la mayoría de ellos coincide en que las personas no se forman en esta competencia, sino es la vida misma que va dando las lecciones y en la mayoría de los casos luego de errores, discusiones e incluso pérdida de relaciones.

La profesora Monserrat Ramos, plantea con total simplicidad y franqueza que “en el mundo en el que vivimos no existe la opción de no comunicar. Si no comunicamos no existimos. Todo lo que comunicamos influye en nuestra vida... si no comunicamos no estamos vivos”.

Pau Sisternas (2019) presenta en una nota para [emprendepyme.net](http://emprendepyme.net), los 5 beneficios de la escucha activa dentro de una empresa, evidenciando los motivos que respaldan los resultados obtenidos en la encuesta. Todas las personas desean ser escuchadas por parte de la organización en la que trabajan y esto se traduce en ser escuchados por las personas que representan la empresa, que tienen de referencia directa, por tanto, los superiores. El tener escucha activa por parte de estos promueve la confianza, fomenta la participación dentro del equipo, se vuelve

fundamental al momento de solucionar una crisis, permite la obtención de información clave, y se considera la principal habilidad a tener en cuenta para llevar adelante una negociación.

De hecho, la mayoría de los encuestados manifiesta considerar algunos de los elementos vinculados con la escucha activa, entre los que se destacan escuchar atentamente sin hacer juicios de valor, intentar detectar las emociones del comunicador y prestar atención al tono de voz y la corporalidad.

Los profesionales entrevistados coinciden en varias herramientas al momento de identificar si están siendo escuchados de forma activa, así como demostrar que ellos escuchan activamente. Se destaca significativamente la mirada, el contacto visual en primer lugar, y en segundo lugar se indica el uso de la pregunta y comentarios relacionados, al momento de captar o brindar atención en una conversación.

Victor Ducasse, director de empresa familiar menciona en la entrevista: “Los ojos, como dice un viejo refrán, son las puertas del alma, y ahí vos ves el interior de la otra persona, si miras bien te das cuenta hasta qué punto le interesa o no lo que sos vos o lo que le estás intentando transmitir.”

El uso de metáforas y *storytelling* también aparece mencionado, así como resumir tanto al principio como al final de la conversación los puntos claves que se desea comunicar. Aguardar a que el interlocutor termine con su planteo, respetar los silencios de la conversación, y constatar la disponibilidad de la otra persona para conversar y generar empatía, así como atención al lenguaje corporal son otros de los puntos mencionados.

La población encuestada coloca en segundo lugar, luego de la comunicación asertiva y la escucha activa, a la inteligencia emocional, puesto que el 31,5% de los encuestados considera esta habilidad como una de las cinco más importantes al seleccionar a un nuevo colaborador.

Asimismo, el 52,6% de los encuestados la considera una de las cuatro habilidades más admirables en un jefe.

Travis Bradberry y Jean Greaves en su libro *Inteligencia emocional 2.0* (2012), indican que las habilidades de la inteligencia emocional son el autoconocimiento, la auto regulación, auto motivación, la empatía y las habilidades sociales. Poseer dominio sobre las mismas permite que las personas logren un mayor entendimiento de la realidad diversa que los rodea, las posibles interpretaciones de la misma, y lograr un manejo de la empatía necesaria para entender a las personas de su entorno y así entablar una mejor relación con ellas. Nuevamente se destaca que las personas reflejan la necesidad de ser escuchadas y comprendidas empáticamente por sus superiores.

Se destaca que en dicho libro se cita una investigación realizada a más de 1500 personas por más de 10 años, que concluye que solamente un 36% de las estas son capaces de identificar correctamente sus emociones cuando las están experimentando, lo que sería decir que 2 de cada 3 personas son controladas por sus emociones, es decir son incapaces de identificarlas y utilizarlas en su beneficio.

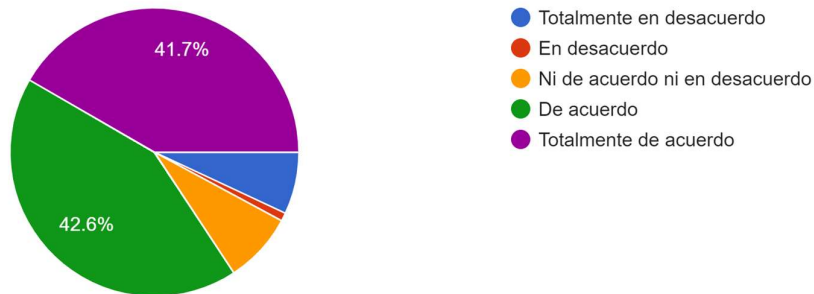
Por otra parte, se observa que hay una tendencia entre los encuestados a considerarse mejores comunicadores con sus pares que con sus superiores. Se entiende que esto puede estar relacionado con las emociones involucradas al momento de afrontar la comunicación con alguien de mayor jerarquía.

#### **5.4 Comunicación**

**Gráfico 6.2 ¿Cuál es su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: “La comunicación es la columna vertebral de las organizaciones?”**

1. ¿Cual es su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: "La comunicación es la columna vertebral de las organizaciones"?

216 responses



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo.

Como se puede visualizar en la gráfica, más de un 80% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con la afirmación "La comunicación es la columna vertebral de las organizaciones". Este concepto se ve reforzado por el 85.2% de los encuestados que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación "La falta de una buena comunicación es el origen de la mayoría de los problemas".

Sin embargo, solamente un 7.9% afirma que la comunicación dentro de su empresa es muy adecuada. Con lo cual se puede interpretar que, si bien se reconoce que es crucial contar con una buena comunicación dentro de las organizaciones, existe una significativa oportunidad de mejora.

Agustín Amespil, Director comercial para EEUU y Latinoamérica en MSL destaca:

"Creo que la comunicación se ha ido junto con la pandemia, lo que he notado es que la gente cree que comunica mucho más de lo que piensa. Desde mi punto de vista, la comunicación es cada vez menos asertiva. Una cosa es la percepción del que comunica y otra del que recibe."

Esta reflexión permite cuestionar sobre las personas que se perciben como buenos comunicadores. De acuerdo a las entrevistas realizadas, muchos manifiestan considerar que comunican bien, pero que los demás en general no. Observamos que existe una brecha entre la percepción propia y la percepción de los demás en cuanto a la calidad de la comunicación.

Finalmente, la comunicación no es lo que una persona dice sino lo que la otra entiende.

Como indican Joseph O Connor y John Seymour “El significado de la comunicación es la respuesta que usted obtiene.” (1990, p.49). La pandemia del COVID-19 trajo consigo un cambio de paradigma para la comunicación organizacional, obligando a las empresas y la población económicamente activa a utilizar los canales tecnológicos para poder comunicarse. Según Amespil, este fenómeno dificulta aún más la comunicación generando una diferencia aún mayor entre lo que dice quien comunica y lo que comprende el receptor.

Por su parte, Paula Bazzino licenciada en Neuropsicología, actualmente cursando un doctorado en Neurociencia en *University of Illinois* en Chicago, sostuvo en la entrevista que la habilidad de la comunicación, como cualquier otra, se aprende y requiere de mucha práctica. Esta afirmación tiene su explicación científica dentro de su campo de estudio: la neurociencia. Paula explica que las conexiones entre neuronas se vuelven cada vez más fuertes con la práctica debido a la neuroplasticidad. Ella menciona que para captar la atención de su público cuando da un mensaje, primero intenta que sea lo más simple posible, luego sigue un orden empezando desde lo más general a lo más particular y por último acude a contar historias y utilizar ejemplos. Se asegura que estos dos recursos sean familiares para su audiencia para poder conectar con ellos. La empatía para poder conectar con las emociones de los demás es determinante para captar la atención de los interlocutores. La conexión de la que habla Paula es el equivalente al *rapport* y la sintonía de la que habla la PNL y la neurociencia.



#### **5.4.1 Los referentes: modelos a seguir**

Se le consultó a los encuestados si existía alguien a quien admiran y quisieran modelar en cuanto a la forma de comunicar. El 55% respondió que no, mientras que el 45% respondió que sí. Entre quienes afirman tener referentes, la gran mayoría responde que son sus jefes actuales o anteriores y compañeros de trabajo. En otros casos se mencionan figuras públicas como presidentes, figuras políticas en general y algunos empresarios y científicos de renombre.

La programación neurolingüística propone como método para su implementación la modelación. Esta nace a raíz de la observación de personas exitosas con resultados sobresalientes, identificación de comportamientos necesarios para dicho éxito y modelación de los mismos hasta hacerlos propios y lograr los mismos resultados. Se puede observar cierta falta de iniciativa de los uruguayos en la búsqueda activa de modelos a seguir. La mayoría de los encuestados directamente no lo tiene, y de los que sí lo tienen, para la mayoría son superiores o compañeros. Se considera que esta visión impacta negativamente en las posibilidades de aprendizaje, crecimiento y desarrollo de las habilidades de oratoria necesarias para crear una ventaja competitiva en las organizaciones.

En cuanto a los resultados de las entrevistas cabe señalar cuáles fueron esas características que captaron la atención y son consideradas atractivas al momento de tomar un modelo a seguir: la claridad y el buen uso de las palabras justas, el dialogar con calma, temple, calidez, carisma, empatía y sensibilidad, el uso de los tonos de voz y el lenguaje para verbal, así como el uso del lenguaje corporal. Asimismo, se menciona el hecho de crear una “ida y vuelta” sincera y honesta, que genere confianza y cercanía con el interlocutor de forma que la conversación fluya naturalmente, sin dejar de lado el ser directo al momento de transmitir los mensajes.

Obama es mencionado en varias oportunidades y resulta interesante lo que plantea Ignacio Artucio, Project leader de Mercado Libre, porque indica que lo que le atrajo de su forma de comunicar como político fue el hecho de que no era “acartonado” o frío, sino que era más descontracturado y se mostraba más cercano, no genera un discurso unidireccional sino más bien una conversación, y esto lo logra a través de sus gestos y la forma en la que habla. Esto es coincidente con los tres atributos del carisma: presencia, seguridad y cercanía.

Por otro lado, Amespil menciona dentro de sus referentes a la hora de comunicar a Enrique Baliño. La característica que más le atrae de sus modelos a seguir es que narran a su público no solo sus casos de éxito sino también sus fracasos. Resulta muy interesante el concepto introducido por Amespil ya que da cuenta de la necesidad de las emociones y la empatía a la hora de comunicar. Los errores y el aprendizaje de estos humanizan a las personas que los narran, generando así *rapport* y sintonía con el público. Las neuronas espejo se activan cuando las personas se sienten identificadas y esto deriva en confianza, la cual es indispensable al momento de informar, persuadir, entretener o conmover al público, objetivo de la oratoria.

Dentro de los aspectos destacados de los referentes los más ponderados son:

1. Capacidad de síntesis y claridad
2. Conocimiento sobre el tema que comunica
3. La seguridad con la que comunica
4. Buen tono, velocidad y modulación de la voz

Por lo tanto, se desprende que no solo hace falta comunicar con las palabras adecuadas sino también es importante el lenguaje paraverbal ya que es percibido y valorado por los receptores. A su vez, como ya fue mencionado en el marco teórico, Mehrabian y Ferris (1967) demostraron

que el lenguaje paraverbal (tono de voz) representa el 38% del mensaje que se comunica, uno de los aspectos más valorados por los encuestados. La seguridad como una de las categorías más valoradas en un comunicador, es reforzada por la psicóloga social de *Harvard University* Amy Cuddy en “El poder de la presencia”: “Un individuo seguro —que conoce su identidad y cree en ella—, lleva consigo herramientas en lugar de armas. No necesita quedar por encima de los demás. Está presente al interactuar con ellos, escucha sus puntos de vista y los integra de un modo que hace que todo el mundo se sienta valorado.” (2016, pp. 36-37). Si bien la mayoría de los encuestados (58,6%) manifiesta haber intentado modelar alguno de estos aspectos, llama la atención que el restante 41,4% no lo ha hecho. Esto permite inferir que, inconscientemente, la creencia colectiva indica que las habilidades blandas son innatas, no se trabajan ni se desarrollan.

Las características de la comunicación más valoradas por los encuestados fueron la claridad del mensaje con el 92,6% y el lenguaje paraverbal (tono de voz, volumen, velocidad, silencios) con el 65,1%. Se observa que el atributo más ponderado a la hora de comunicar es también el más admirado en los referentes de los encuestados: la claridad. En segundo lugar, las características que más se destacan son la escucha activa y la empatía. La empatía está íntimamente relacionada con las neuronas espejo descubiertas por la neurociencia. Marco Iacoboni, uno de los descubridores de estas neuronas, demostró que se activan las neuronas espejo, la amígdala (encargada de las emociones, ubicada en el sistema límbico) y la ínsula que comunica las neuronas espejo con la amígdala, cuando un grupo de personas observaban o imitaban fotos de rostros que expresaban emociones básicas (asco, sorpresa, enfado, felicidad, temor y tristeza). El nivel de activación de estas neuronas genera emociones similares a cuando se experimentan estas sensaciones en primera persona (2009).

Nuevamente se hace determinante el rol de las emociones propias y de los demás al momento de la comunicación y la oratoria. Conectar con las emociones ajenas crea *rapport* y sintonía tendiendo puentes para la comunicación con los demás. La PNL utiliza la metáfora del baile para explicar este fenómeno: una vez generada la sintonía en la comunicación a través de las emociones, las respuestas de uno inciden en el otro y viceversa. La empatía permite generar la sintonía que tiende el puente con los demás para luego conducirlos hacia el objetivo propio.

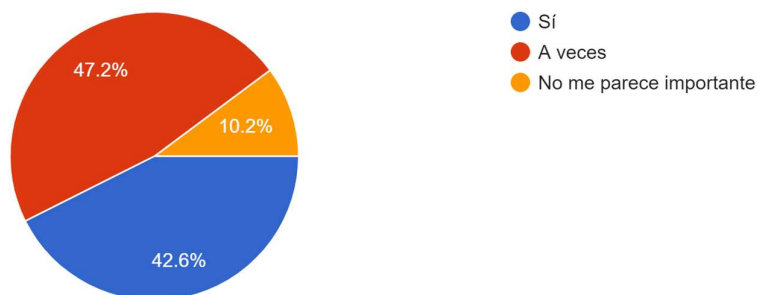
#### 5.4.2 A quién se dirige el mensaje

La edad de los receptores, es decir la generación a la cual pertenecen, se pondera a la hora de transmitir un mensaje dado que las mismas poseen características diferentes y pueden no percibir de la misma manera el mensaje transmitido:

#### Gráfico 6.3 ¿Considera que se debe comunicar de manera diferente teniendo en cuenta la generación a la cual pertenecen los colaboradores?

14. ¿Considera que se debe comunicar de manera diferente teniendo en cuenta la generación a la cual pertenecen los colaboradores?

216 responses



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo.

Se desprende de las entrevistas realizadas que se toma como un factor importante a la hora de comunicar la edad a la que pertenecen los receptores. También se observa que las características analizadas en el teórico se ven reflejadas en las respuestas de las entrevistas. Por ejemplo, el Director de una empresa en el rubro de la moda que pertenece a la generación de los Baby Boomers manifiesta: “Yo siento que la gente de mayor edad prefiere que no le des tanta libertad,

a diferencia de la gente joven que necesita más libertad”, refiriéndose a la generación Millennial. Adicionalmente, Juan Badano, Team Leader de Reporting en Syngenta marca una clara característica que se mencionó previamente sobre la visión de estos en cuanto a la calidad de vida, que incluye el trabajo y ya no de un equilibrio vida-trabajo: “Esta generación valora muchísimo el tiempo libre, terminar de trabajar en hora. El crecimiento lo ven de forma inmediata, cuando hablamos de plan de desarrollo hablamos de 3-5 años, las generaciones nuevas lo quieren de forma inmediata. Lo que sí tengo claro es que no puedo medir lo que ellos piensan como pienso yo”. Este entrevistado pertenece a la generación X, que muestra dentro de sus características el tener una mayor capacidad de adaptación con respecto a generaciones anteriores, destacando que intenta entender a las Millennial y reconoce que no puede medir lo que ellos piensan en función de sus ideales solamente.

Laura López, Gerente de Proyectos de una empresa en el rubro de la comunicación, también perteneciente a la generación X, marca una clara tendencia a la hora de comunicarse con la generación Millennial de inclinarse por los mensajes cortos e instantáneos como ser Whatsapp o chats que son los que tienen más llegada en esa generación. Otros hacen mención al lenguaje elegido a la hora de comunicarse con las últimas generaciones, utilizando un lenguaje menos estructurado que tenga más llegada a los jóvenes. La Coordinadora de Sucursales del Banco República que pertenece a la generación Baby Boomer, marca otra característica que diferencia su generación de la generación Millennial: “Nosotros venimos de generaciones mucho más tranquilas, éramos muy sumisos. Vos entrabas al Banco y eras incapaz de cuestionar nada, nunca te negabas a algo. Hoy en día los mandas a hacer algo y te preguntan, ¿esto me compete?”. Muestra una clara diferencia entre los perfiles de ambas generaciones a la hora de comunicar, ella manifiesta que debido a lo mencionado anteriormente hay que buscar la manera de tener más llegada con esta generación y adaptarse a ella utilizando herramientas más visuales e interactivas. Se refuerza la necesidad de cambiar el mensaje dependiendo de la generación en

otra de las entrevistas, en donde la entrevistada que es responsable del departamento de Capital Humano dentro de una Cooperativa Financiera pertenece a la generación X y marca una diferencia a la hora de comunicarse con su consejo directivo, en donde predomina la generación Baby Boomer y utiliza canales más formales de comunicación, comenta que con ese público no tienen llegada los *emojis*, videos ni mensajes de Whatsapp; y que por otro lado cuando tiene que dirigirse al grupo del Call Center en donde predomina la generación Millennials, no puede utilizar canales formales de comunicación si quiere realmente tener llegada a ellos. Victor Ducasse director de una empresa de alimentos perteneciente a la generación Baby Boomer, vuelve a afirmar estas características de comunicación cuando dice: “La generación de ustedes no tiene tiempo para ese tipo de contacto. Es ir directo al grano y a otra cosa”.

### **5.4.3 Limitantes**

El 73,7% de los encuestados considera que hablarse a sí mismo de forma menospreciativa frente a una situación de estrés y exigencia, no colabora en la consecución de los propios objetivos, Sin embargo, el 55,5% manifiesta alguna vez haberse hablado a sí mismo de esta forma. A su vez, el 60% manifiesta haber utilizado este lenguaje limitante para referirse a otras personas en situaciones de estrés y exigencia.

Se puede observar entonces que la mayoría de los encuestados tiende a usar enunciados obstaculizadores para sí mismos y para los demás frente a una situación de estrés y exigencia. Según el modelo de niveles neurológicos de Robert Dilts (PhD), consultor en PNL, este tipo de enunciados que refieren directamente a las creencias y valores, identidad o propósito de una persona son contraproducentes para el logro de los objetivos. Por el contrario, lo que el autor sugiere es referirse al medio, comportamiento o capacidades utilizando el reencuadre, es decir interpretar la misma situación desde otra perspectiva, cambiar el significado, interpretar el mismo suceso como una oportunidad en lugar de un problema permitiendo ampliar las

posibilidades, generando una distancia del problema con la identidad de una persona. Dilts cita un ejemplo muy claro en su libro “PNL El poder de la palabra”:

“«Soy un fracaso». Se podría observar que: «No es que tú seas un "fracaso", sino que todavía no has llegado a dominar todos los elementos necesarios para el éxito». De nuevo, eso resitúa el juicio de identidad limitador en el ámbito de un marco más productivo y resoluble.” (1999, p.263)

Cuanto más se suba en los niveles neurológicos de la pirámide de Dilts al comunicarse con los demás o con uno mismo, más emociones estarán en juego. Si el mensaje es obstaculizador, despertará emociones disfuncionales, previniendo así de lograr *rapport*, sintonía y empatía. Si estos puentes no se tienden, difícilmente la oratoria logre su objetivo.

Estanislao Bachrach en su libro “En el limbo” sostiene que:

“Hoy existe mucha evidencia que demuestra que, si te entrenas para reformular tus pensamientos dentro de un marco más positivo o directivo racional, fortalecer las conexiones cerebrales en tu córtex prefrontal izquierdo. Este último, entre otras cosas, es el responsable de que salgas a buscar más opciones y alternativas para tus desafíos.” (2020, p.198)

Utilizar una narrativa positiva frente a un problema o conflicto ayuda a explorar posibles soluciones.

#### **5.4.4 La importancia del cuándo**

Un 69.4% afirma que busca el momento oportuno y la forma adecuada para dar su opinión en una conversación. De hecho, se desprende de la encuesta que más de un 70% de los encuestados se auto percibe como buen comunicador, manteniéndose la tendencia respecto a la comunicación con pares y superiores directos. Los resultados estarían indicando que las

personas se consideran en general buenas escuchas, lo cual significaría que utilizan distintas herramientas para percibir las emociones de la otra parte, que se pueden resumir como escucha activa.

#### **5.4.5 Situación: conversación difícil**

Llama la atención que la tendencia se mantiene o incluso incrementa frente a una situación de conflicto donde las emociones disfuncionales pueden tomar un rol más protagónico: el 78,7% de los encuestados manifiesta que frente a un conflicto mantiene una actitud conciliadora ya sea intentando entender la posición de la otra persona o enfocándose en los puntos en común para llegar a un acuerdo.

Los resultados que muestran las entrevistas respecto a afrontar una conversación difícil y las emociones que afloran, son consistentes con los resultados descritos previamente, puesto que se repiten aquellos comentarios en los que se habla de una cierta preparación previa y el hecho de querer afrontarlo lo antes posible, donde se remarca que a pesar de ser algo no placentero, es necesario atravesarlo.

Se destacan dos respuestas que coinciden provistas por la Profesora Ramos de la universidad ORT y la responsable del departamento de capital humano de una cooperativa de ahorro y crédito, donde ambas hacen hincapié en el hecho de que afrontar una conversación difícil no se trata de solucionar el problema sino de transitarlo, y que tiene que ser visto como algo normal y cotidiano más que como una dificultad. Sin embargo, al hablar de las emociones sus respuestas son opuestas: por un lado, la docente indica que no se pone nerviosa, y que mantiene la calma porque sabe que todo va a estar bien, mientras que la responsable del departamento de Capital Humano resalta que se irrita con facilidad y debido a que es consciente de ello busca el autocontrol de forma inmediata para no contaminar la conversación.



Goleman (1996) indica que las emociones que los seres humanos tienden más a querer controlar son aquellas vinculadas con la angustia, tristeza o pena, lo cual soporta los resultados obtenidos ya que en un conflicto estas emociones suelen estar presentes. Las personas ponen más de sí para dar el espacio de diálogo en búsqueda de un entendimiento.

Ignacio Artucio, Project Leader en Mercado Libre, comenta que debido a que generalmente se prepara para lo peor, anticipa tanto el posible desenlace de esa conversación difícil, que finalmente resulta menos grave, y el interlocutor lo recibe de una mejor forma de la que esperaba. Este punto es inmediatamente vinculable con lo que indica la psiquiatra española Rojas Estapé (2019) mencionado previamente respecto al hecho de que el 90% de las cosas que nos preocupan nunca suceden.

Por otro lado, el 89,3% de los encuestados considera que al menos alguna vez sus emociones influyeron negativamente a la hora de hacer una comunicación. Este resultado confirma lo que sostiene la neurociencia y la PNL: la importancia de las emociones al momento de comunicar (para comunicar bien hay que actuar desde un buen estado interno) y cómo pueden ser funcionales o disfuncionales al objetivo de quien emite un mensaje.

En cuanto a las entrevistas, únicamente dos personas de 16 han dicho que las emociones no les han jugado en contra a la hora de comunicar en un ámbito laboral, pero han coincidido que sí fueron afectados emocionalmente al tratarse de ámbitos personales. De esta forma, queda claramente en evidencia con respuestas afirmativas contundentes que las emociones, principalmente las negativas, se apoderan de las personas al momento de afrontar una conversación sensible. Se repite la emoción de la ira y se menciona el miedo y la tristeza, lo cual desencadena el enojo, la frustración y los nervios.

Se observa una clara respuesta homogénea al preguntar sobre el manejo y control de estas emociones, y las herramientas utilizadas son: la respiración, el buscar la calma, y el conocido

“contar hasta 10”. Todas las personas manifestaron el ser conscientes, tal vez no a tiempo (lo cual tiene sentido en base al cerebro límbico), respecto de sus emociones y el intento de regular las mismas.

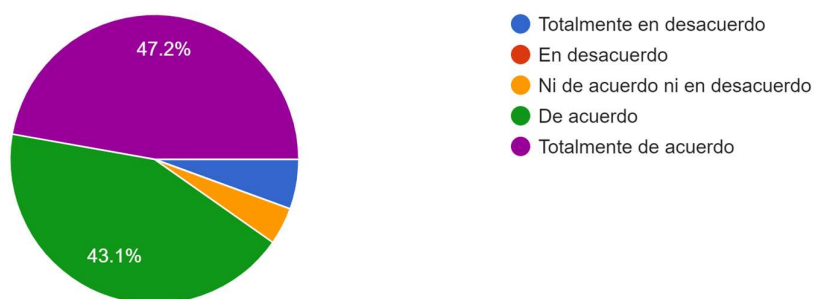
También se repitió un par de veces el uso del lenguaje corporal como herramienta de uso personal, para afrontar situaciones donde las emociones pueden afectar el mensaje como la pose de la mujer maravilla o estrella de mar (poses de poder) para empoderarse frente a una presentación o conversación difícil que se deba afrontar. Una respuesta contundente en este punto fue que todos los entrevistados manifiestan desear mejorar respecto al control de sus emociones, y varios indican que les falta conocimiento, herramientas, competencias de inteligencia emocional y habilidades blandas.

## 5.5 Oratoria

**Gráfico 6.4 ¿Considera que una persona con buena oratoria tiene una ventaja competitiva?**

1. ¿Considera que una persona con buena oratoria tiene una ventaja competitiva?

216 responses



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo.

Estos resultados indican que la oratoria es considerada una ventaja competitiva para la amplia mayoría. Ser un buen orador posiciona a la persona en un lugar ventajoso dentro de una organización y esta conclusión es compartida por más del 90% de los encuestados. Sin embargo, el 42,6% considera que su propia oratoria no lo ha favorecido ni perjudicado en su organización.

Verónica Gazzan menciona que “A nivel de empresas y organizaciones, creo que los líderes tienen que desarrollar muchísimo la comunicación. El arte de persuadir tiene más que ver con la oratoria, comunicar de forma eficiente logrando el objetivo. En el momento justo, lo que hay que decir y cómo hay que decirlo para que el mensaje sea claro.”

Vinculado con los resultados mencionados anteriormente, en cuanto modelos a seguir al momento de comunicar, los cuatro aspectos a los que más le prestan atención los encuestados al preparar una presentación son:

1. tono de voz
2. objetos/elementos externos (como presentaciones, elementos interactivos, videos, audios u otros)
3. la postura corporal
4. la formulación de preguntas a la audiencia

Agustín Amespil, Florencia Cuturi (gerente de Recursos Humanos de Rappi) y Julio Morere (jefe del Departamento de concesiones y permisos del Ministerio de Obras Públicas) mencionaron durante la entrevista que tuvieron la oportunidad de verse a ellos mismos comunicando ya sea frente a un espejo o en una filmación. Todos ellos manifestaron haberse sorprendido de verse haciendo gestos o movimientos de los cuales no eran conscientes. Incluso Julio Morere creía que la imagen que proyectaba era la de una persona simpática y amable, sin embargo, se vio a sí mismo insistente y amenazante. Punto que también se vincula con los resultados mencionados anteriormente respecto a la percepción que uno puede poseer de uno mismo, frente a lo que en realidad es percibido por una tercera persona. Esta práctica también fue implementada por el Profesor Roberto Acosta en la asignatura Neuro oratoria y Storytelling, adhiriendo a las impresiones de los entrevistados.

### 5.5.1 Lenguaje corporal

Se observa que el 44% manifiesta ser bastante consciente de su propio lenguaje corporal, mientras que el 51,6% manifiesta ser bastante consciente del lenguaje corporal de sus oyentes. Si bien la diferencia es poca, se puede concluir que las personas tienen más facilidad para detectar el mensaje corporal de los demás al observarlos, que el suyo propio.

Los entrevistados con alguna formación en PNL o neurociencias están más familiarizados con las poses corporales de poder mencionadas por la psicóloga social Amy Cuddy en su libro “El poder de la presencia”. Muchos de ellos las utilizan y verifican su potencialidad. También utilizan este conocimiento para interpretar el lenguaje corporal de sus interlocutores, tanto las posiciones de poder como las que carecen de éste. Sin embargo, los demás entrevistados manifiestan tener una noción del significado del lenguaje corporal, pero confiesan no aprovecharlo al máximo.

Queda en evidencia la necesidad de ser más conscientes del lenguaje corporal propio para entender qué se comunica además de las palabras que se pronuncian, ya que la comunicación no es lo que se dice, sino lo que los demás entienden.

Montserrat Ramos, publicista y docente de la Universidad ORT comenta que utiliza la mirada, las manos, el cuerpo, las tonalidades de voz y los silencios:

“Si miras para arriba es porque no sabes de qué estás hablando y estás viendo qué inventar o cómo salir de ese problema. Si bajas la mirada es porque tenés vergüenza, muestra inseguridad. La mirada frontal es la única opción posible. No cruzo las manos, ni me arrollo ni las escondo porque eso también demuestra inseguridad.”

De forma reiterativa, varios de los entrevistados al ser cuestionados por el uso del lenguaje corporal se limitan a hablar sobre el uso de las manos, y algunos manifiestan ser expresivos

haciendo referencia a gestos faciales. Esto daría el indicio de que las personas en general al ser cuestionadas sobre el uso del lenguaje corporal piensan más que nada en la utilidad de las manos como herramienta, puede que omitiendo el resto del cuerpo humano: posturas que involucran brazos, piernas, dónde y cómo se sienta o se para una persona, si caminan o se quedan quietos, si se tiene algún tic nervioso, etc.

Interesa destacar lo que menciona Morere, Jefe del Departamento de Concesiones y Permisos de Área Marítima Portuaria del MOP: “lo que sí, sí ves y es curiosísimo y a mí me distrae mucho la atención, es cuando los movimientos de la persona no son orgánicos ... , el movimiento que acompaña naturalmente lo que haces”. Indica que le pasa en las conferencias donde la gente busca hacer determinados ademanes porque se les indicó que tenían que hacerlos, pero esos gestos no acompañan lo que están diciendo, a esto se le llama congruencia, que es clave en la comunicación para ser más asertivos.

Este punto es el claro ejemplo indicado en las conversaciones difíciles o negociaciones, como indica Sacanell cuando el lenguaje corporal no acompaña el diálogo verbal, el receptor se quedará confuso y primará siempre el lenguaje corporal frente al verbal, lo cual generará un resultado no deseado, donde el mensaje enviado no llegará de la forma que se pretende enviar.

## **5.6 Feedback**

Solo el 35,2% de los encuestados piden usualmente retroalimentación después de comunicar algo importante, mientras que el 52,8% lo hace a veces. El 12% manifestó no hacerlo. Los porcentajes se mantienen parejos al consultar a los encuestados si dan *feedback* a otras personas luego de recibir una comunicación importante. Estos porcentajes también se mantienen cuando se consulta a los encuestados si reciben *feedback* de manera regular de sus jefes (el 35,2%).

Se puede deducir que el *feedback* depende directamente de la cultura que existe en cada organización y que el hábito tanto de dar como de recibir *feedback* está directamente relacionado con el ejemplo transmitido por los líderes.

A la hora de dar *feedback* negativo, dentro de los encuestados el 41.6% manifiesta encontrarse incómodo mientras que un 37.7% no se siente ni cómodo ni incómodo.

En las entrevistas se constató un elevado uso del *feedback*, independientemente del rubro. Algunos manifestaron haber estado presentes en los comienzos de la implementación del *feedback* en sus organizaciones, y refieren a que no fue un camino fácil de transitar, pero que se logró y actualmente es una herramienta fundamental para el crecimiento individual de todas las personas. Se menciona tanto un *feedback* formal como uno más informal, desde uno anual a uno diario, donde se fomenta ese intercambio enriquecedor.

Al momento de consultar sobre el *feedback* negativo y las emociones envueltas al momento de afrontarlo, las respuestas tienden a reflejar que se trata de un proceso ciertamente complejo debido a que las personas no se encuentran cómodas al tener que indicar aspectos a mejorar en otro. De todas maneras, se menciona mucho el hecho de que mientras se realice con respeto, dando ejemplos claros, y buscando ser lo más objetivo posible, siempre desde un ángulo positivo y apuntando a que se trata de una devolución para un crecimiento y mejora profesional o personal, éste debería ser bien recibido.

Se destaca la respuesta de Artucio, Project Leader de Mercado Libre, donde comenta que las instancias personales uno a uno son muy recurrentes y el *feedback* se encuentra muy arraigado en su organización, donde se le invita al colaborador a auto cuestionarse respecto de puntos que entienda que tenga que mejorar, así como cuáles fueron esos aciertos a celebrar, ya que siempre hay tanto cosas buenas como malas, y es necesario tomar las malas como oportunidades de mejora: “Yo siempre insisto en que el *feedback* no es fácil recibirlo ni darlo, en definitiva, el

que te está dando *feedback* te está regalando un punto de vista en lo que ve en vos a mejorar, y en ese sentido, siempre y cuando venga del respeto, es positivo, el otro está queriendo que vos construyas algo en base a lo que te está diciendo”.

### **5.7 *Storytelling* y Metáforas**

En esta sección de la investigación queda en evidencia el poder del *storytelling*. Un 65,6% sostiene que tiende a recordar más aquellos mensajes que le fueron transmitidos en forma de historia y un 24,7% en algunos casos. Solamente un 9.8% se encuentra en desacuerdo.

Si bien se reconoce una fuerte tendencia a recordar más los mensajes transmitidos en forma de historia y se considera que ayudan a reforzar el mensaje, solo un 10.2% utiliza las historias frecuentemente para comunicar en las organizaciones a las que pertenece en el ámbito laboral. Un 28,4% manifestó no saber cómo aplicar el *storytelling* en las empresas, este porcentaje es muy similar al que manifestó no considerarse un buen contador de historias; por lo que se desprende que es una habilidad útil pero poco desarrollada.

De la población entrevistada, observamos que en un 100% de los casos se reconoce la importancia del *storytelling* como una herramienta para ayudar a que el mensaje sea recordado. Como menciona Montserrat Ramos, publicista y docente, cuando se le preguntó si creía en el poder del *storytelling* como herramienta: “Absolutamente. El secreto de llegar es contar una historia”.

Por otro lado, se ve que el uso de metáforas se encuentra más arraigado dentro de las personas encuestadas. Un 32,9% afirma que las utiliza, mientras que un 37% las utiliza a veces. Dentro de ellos un 59,1% afirma que ayudan a reforzar o facilitar la comprensión del mensaje. Se desprende que al igual que el *storytelling*, las metáforas son consideradas una herramienta útil, pero no se les extrae el máximo provecho posible.

Si bien dentro de las personas entrevistadas la mayoría ve a las metáforas como una herramienta que ayuda a reforzar el mensaje, no son tan valoradas como el *storytelling*. Dentro de los entrevistados que reconocen las metáforas como una herramienta que ayuda a reforzar el mensaje, está la Profesora Ramos: “Es un atajo para hacer una buena síntesis para comunicar”. También se menciona que las metáforas son bien recibidas por todo público independientemente de la edad dado que logran que el receptor conecte con algo ya conocido como se menciona previamente.

Algunos de los entrevistados manifiestan características negativas en las metáforas, como ser Agustín Amespil: “Las metáforas me gustan, pero a veces son muy repetitivas y se abusa un poco y termina no generando el mismo impacto”. Otro de los entrevistados, Alejandro Lagomarsino, Senior Apply Scientist en Uber, manifiesta que dentro de su empresa se desestima su uso por posibles problemas legales; por ejemplo, no les permiten utilizar metáforas que tengan referencia a términos bélicos, como ser “ganamos esta batalla, pero no la guerra” debido a que es una empresa que trabaja con diversas culturas de muchos países que pueden encontrarse en guerra y este tipo de metáforas puede ser mal recibida. Por lo tanto, se desprende que si bien es una herramienta de gran utilidad hay que elegir las mismas con precaución y no abusar de estas.

## **5.8 Inteligencia Emocional**

La inteligencia emocional es percibida por el 97.7% de los encuestados como una ventaja competitiva en el ámbito laboral y profesional. El 92,1% de los encuestados considera que es importante o muy importante tener en cuenta las emociones del interlocutor al momento de comunicar. Al obtener estos altos resultados, se presupone que las personas conocen el concepto de Inteligencia emocional. Sin embargo, solo el 43,1% de los encuestados manifiesta evaluar su propio estado emocional antes de hacer una comunicación importante, y el 39,4% dice que



a veces. Se desprende que se le da mucha importancia a considerar las emociones de los demás al comunicar, pero no se presta la misma atención a la evaluación y por consiguiente regulación de las emociones propias.

El 69% de los encuestados no conoce estrategias para evitar que su estado emocional perjudique su comunicación, mientras que el 39% manifiesta tenerlas. Al consultarle a este 39% cuál es dicha estrategia, la que más se repite es la respiración. Las siguientes se pueden clasificar como: dar tiempo a que las emociones disfuncionales se atenúen, focalizarse en el objetivo de la comunicación sin prestarle atención a las emociones y por último identificar las emociones, ser conscientes de ellas y separarlas del objetivo de la comunicación.

Ninguno de los encuestados que nombró la respiración, explicó de qué manera respira para controlar su estado emocional. La respiración de por sí es una actividad vital que realizan todos los seres humanos de forma inconsciente. Existe vasta bibliografía desde los antiguos manuales yoguis de Oriente hasta los científicos de hoy en día sobre cómo respirar de forma consciente con ejercicios recomendados que requieren minutos de dedicación para generar un nuevo hábito.

En este caso interesa mencionar algunas técnicas comprobadas científicamente que permiten regular el estrés con cierta rapidez mientras se desarrolla la comunicación con una o más personas. Bacharach (2020) recomienda hacer exhalaciones el doble de largas que las inhalaciones, esto permite activar el sistema nervioso parasimpático, responsable de la relajación y desactivar el simpático, responsable del estrés y el modo alerta, de forma simultánea. Esto provocará una distensión de los músculos del cuerpo, en particular los relacionados con la caja torácica, el cuello y los hombros. Las exhalaciones largas permiten controlar las neuronas del nervio frénico, el que se conecta directamente con el cerebro. Se sugiere que se inhale en cuatro segundos y se exhale en siete u ocho.

También se puede probar con pronunciar la letra A al momento de exhalar de forma prolongada. Esto no solo ayuda a la exhalación sino también funciona como una potente ancla auditiva. El cerebro relaciona de forma inconsciente el sonido de esta letra con la relajación después de practicarlo repetidamente.

El escritor, periodista y profesor titulado de meditación Danny Penman, en su libro “El arte de respirar: el secreto mejor guardado del Mindfulness” (2018) explica que en el proceso de la respiración participan grandes músculos como el diafragma, el abdomen y los músculos intercostales. También intervienen en menor medida músculos secundarios del cuello, hombro y costillas superiores. Frente a una situación de estrés momentáneo el abdomen se ve tensionado y no permite trabajar a los demás músculos principales, sobrecargando de esta manera a los secundarios. Esto comienza a provocar tensión en el cuello, hombros, dolores de cabeza y una respiración más superficial y débil.

Muchas de las respuestas estuvieron relacionadas con ignorar las emociones y enfocarse en el objetivo de la comunicación. Esto responde al modelo clásico de la regulación de emociones que consiste en inhibir la expresión de la emoción. Actualmente la neurociencia ha demostrado que este modelo no es recomendable ya que se inhibe el comportamiento emocional pero no la emoción en sí, generando respuestas fisiológicas observables que de todos modos están influyendo en la comunicación (cambio en el color de la piel, cambio en el ritmo respiratorio, aceleración de pulsaciones, sudoración, tensión muscular, dilatación de pupilas, etc.).

Por el contrario, sí se recomienda la reevaluación de la situación que genera la emoción disfuncional, también llamado reencuadre por PNL. Esto implica dar un nuevo significado a la situación que generó la emoción disfuncional. Por ejemplo: hoy mi jefe me miró muy serio, parecía enojado. El primer pensamiento podría ser: seguramente está enojado conmigo, debo haber hecho algo mal, tengo miedo de perder mi trabajo. El reencuadre o reevaluación

implicaría pensar: seguramente tuvo un mal día, tal vez problemas en su casa. Mañana probablemente estará mejor. Dar un nuevo significado a una misma situación puede cambiar radicalmente las emociones que esta genera.

En cuanto a las entrevistas, cabe destacar un punto mencionado por Verónica Gazzan, responsable del departamento de Capital Humano de Cooperativa ACAC, comenta que “la gente no va a recordar lo que le dijiste ni lo que hiciste, sino cómo la hiciste sentir”. Este concepto es clave para el objetivo de la investigación. La oratoria es el arte de hablar con elocuencia y elegancia (máximo impacto con el mínimo esfuerzo), es decir la eficacia para persuadir o conmover con palabras, gestos, ademanes y cualquier otra acción. No es posible lograr este objetivo sin llegar a las emociones del interlocutor. La neurociencia ha demostrado que el 80% del aprendizaje se pierde al cabo de las siguientes 24 horas y para evitar que esto suceda existen dos caminos: la reiteración y la emoción. La reiteración dependerá de la voluntad del oyente, si le interesa, si lo considera útil, si quiere ponerlo en práctica y aplicarlo. Sin embargo, el emisor sí puede intentar incidir en la emoción que va a generar en el interlocutor con su mensaje.

## **5.9 Capacitación**

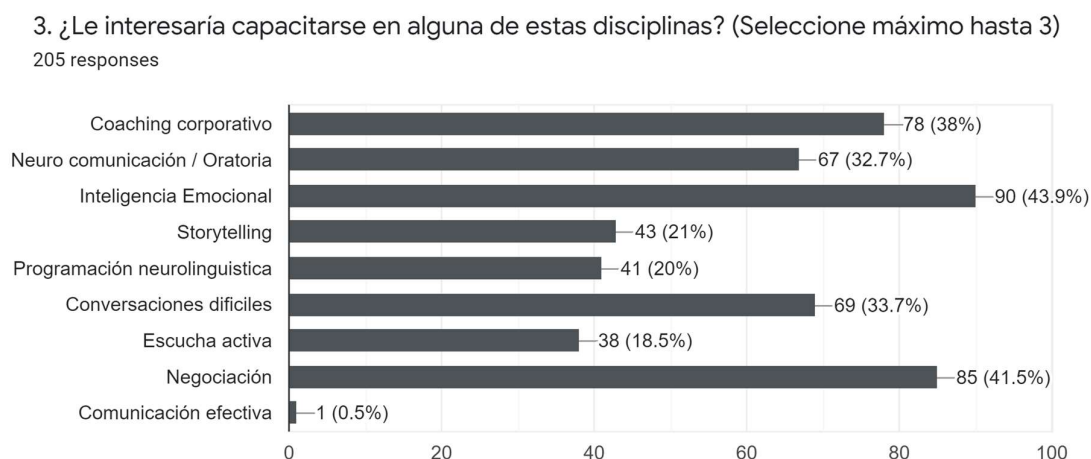
Se indagó sobre la capacitación formal recibida por los encuestados en las áreas de inteligencia emocional, neurociencia, *storytelling* y programación neurolingüística. En el 56,3% de los casos las personas encuestadas no recibieron ninguna capacitación en estas áreas. Un 33% recibió capacitación en inteligencia emocional, y un 33.9% recibió capacitación en las áreas restantes.

Se desprende también que, si bien la buena comunicación es un aspecto muy valorado dentro de los encuestados, un 57.1% afirma que en su organización se ha brindado poca o nula

capacitación en la misma. Con lo que se concluye una carencia por parte de las organizaciones en brindar capacitación en comunicación.

Por otro lado, se muestra interés en capacitarse en las siguientes áreas:

### Gráfico 6.5 ¿Le interesaría capacitarse en alguna de estas disciplinas? (Seleccione máximo hasta 3)



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo.

El alto porcentaje asociado a inteligencia emocional es congruente con el porcentaje de encuestados de Millennial (60.4%), tratándose de una generación que muestra empatía y un estilo de liderazgo compartido.

Y la disciplina que le sigue es la negociación, lo que resalta el interés por conseguir influenciar en el otro, consiguiendo lo que individualmente se desea. Las respuestas observables en las entrevistas repiten los siguientes términos: colaboración y ganar-ganar. Las personas encuestadas debido a sus trayectorias en el ámbito laboral presentan un conocimiento adquirido respecto a la experiencia frente a la negociación, que les ha demostrado que las batallas a ganar se deben elegir, y que es más valioso conservar el vínculo o relación con la otra parte para futuros intercambios que ganar sobre un aspecto puntual.

## 6 CONCLUSIONES

A través de la presente investigación se pudo confirmar la hipótesis planteada: se reconoce la importancia de la oratoria como ventaja competitiva en las organizaciones, sin embargo, aún no se le brinda la jerarquía e inversión necesaria para su desarrollo. Se observa entonces una paradoja entre la importancia que se le adjudica a la comunicación y la formación existente sobre ésta.

Los beneficios que aporta desde el primer minuto el adoptar conciencia sobre el buen uso de la oratoria y el posterior dominio de la misma, comienza desde una simple comunicación entre dos personas hasta lograr transmitir con impacto a toda una audiencia.

En lo que respecta a Uruguay en cuanto a la educación formal, en los últimos 4 años se ha observado la incorporación de las temáticas de esta tesis en la currícula de algunas carreras de grado y maestrías. Esto se debe a la automatización y robotización que han experimentado los puestos de trabajo en las últimas décadas, acentuado más aún después de la pandemia COVID-19, dejando en evidencia que los conocimientos técnicos ya no representan la ventaja competitiva más importante en el mundo corporativo. La capacidad para comunicarse con elocuencia y elegancia, así como la inteligencia emocional se valoran cada vez más, dejando en evidencia que las habilidades innatas no siempre son suficientes.

La oratoria es una herramienta muy poderosa, que de ser usada correctamente genera beneficios significativos en todos los ámbitos de la vida. A través de esta investigación se ha constatado una llamativa falta de formación tanto en comunicación como en oratoria, adicionando todas las áreas investigadas dentro del marco teórico.

Esto conlleva indudablemente a que los seres humanos cometan más errores o no sean lo suficientemente asertivos al momento de comunicarse en el día a día, puesto que no son

instruidos sobre el uso y beneficios de la oratoria, así como tampoco sobre la importancia de la misma como ventaja competitiva y diferencial en el mundo corporativo.

### **7.1 Hallazgos**

De la investigación realizada se puede inferir que la comunicación es de vital importancia en toda organización, formal o informal, así como en la vida personal y que, generalmente, es el origen de la mayoría de los problemas o malentendidos.

Se observa que, si bien existe un alto número de investigaciones respecto de los temas vinculados a la oratoria, la aplicación de todas las técnicas reconocidas, no solo carecen de una adecuada difusión y unión, sino de una real puesta en práctica. La oratoria conlleva una gran dedicación y solo puede ser adquirida como una fortaleza personal para luego poder ser considerada una ventaja competitiva si se practica de forma sistemática y constante.

Si bien las personas consultadas demostraron valorar y reconocer la importancia de la comunicación como un factor clave, y de hecho la principal causa de problemas, el número que busca instruirse de forma activa es muy bajo.

### **7.2 Contradicciones**

La investigación también refleja que, a pesar de que en general las personas se auto perciben como buenos comunicadores, también afirman que la falta de una buena comunicación es el origen de la mayoría de los problemas. Si bien la percepción es subjetiva, se entiende que existe una discrepancia entre la autopercepción y la percepción ajena. Se presenta como contradictorio el hecho de que abunden los problemas de comunicación, siendo que las personas se consideran buenos comunicadores.

### **7.3 ¿Qué es importante?**

Auto conocerse para luego aprender a auto regularse se vuelve la clave para iniciar una buena comunicación. Luego pasar a conocer al receptor y por último la codificación del mensaje a enviar, basada en las características de ambas partes, de forma que se asegure esa transmisión exitosa: interpretar y comprender el estado interno del interlocutor, para luego persuadir y conmover y así generar impacto. Para lograrlo, se debe comprender que el mensaje no se encuentra formulado únicamente a través de las palabras sino con un diverso abanico de acciones tanto activas como pasivas, ya que comunicar es inherente al ser humano y se comunica aún sin desear hacerlo, como bien dice Paul Watzlawick “No existe la no comunicación”. Se observa también que existe un factor generacional a la hora de comunicar que influye no solo en cómo es percibido el mensaje dependiendo de las generaciones, sino también en el estilo preferido para llegar a cada una de ellas de manera asertiva. Se constata que las nuevas generaciones tienen una preferencia por el mensaje concreto, directo, sin darle demasiado peso a las jerarquías. Son generaciones que tienen menos paciencia y buscan más la inmediatez. Se llevan mejor con los mensajes instantáneos y breves y son más visuales. La mejor manera de llegar a ellos no es a través de un mail formal como podía ser mejor percibido por las generaciones más antiguas de esta investigación. Por lo tanto, se considera que es importante tener en cuenta el factor generacional para lograr una comunicación más asertiva.

### **7.4 Se puede aprender**

La presente investigación detecta que la mayoría de las personas de la población analizada consideran que las habilidades de comunicación y oratoria si bien se pueden trabajar, son principalmente innatas, responden a habilidades propias de la personalidad. Pero en contraposición, la bibliografía e investigaciones posteriores consultadas contradicen esta creencia errónea, ya que hoy en día se sabe que a través de la neuroplasticidad el cerebro puede

generar nuevos cableados neuronales que a través de la práctica se convertirán en nuevos hábitos de pensamientos y estrategias mentales.

No solamente las habilidades de oratoria se pueden perfeccionar a lo largo de la vida, sino también la gestión de las emociones que están íntimamente relacionadas con el resultado final de una comunicación.

El ser humano es un ser emocional que piensa. A diferencia del coeficiente intelectual que se encuentra topeado de manera natural por la capacidad de la persona, el coeficiente emocional no tiene límites; y puede ser potenciado o desarrollado y modificado a lo largo de la vida.

Para comunicar bien, hay que actuar desde un buen estado interno, y es así que, frente a una situación de tensión, estrés o amenaza, el cerebro reptiliano (instintos) y límbico (emociones) son los primeros en consumir la energía disponible del organismo (glucosa y oxígeno), y el neocórtex (cerebro racional) es el último en reaccionar.

Cuando esto sucede las personas son presas de sus emociones y responden (ya sea con actos o palabras) de forma contraproducente para el logro de sus objetivos.

La inteligencia emocional brinda las herramientas necesarias para interponer la razón antes de formular una respuesta a través de la regulación de las emociones.

Los resultados de la investigación desprenden que la autorregulación emocional no parece ser percibida con importancia. Muy por el contrario, fue la habilidad menos ponderada a la hora de consultar sobre las habilidades más destacadas para trabajar de forma eficiente. La bibliografía consultada evidencia que la autorregulación emocional conforma el primer paso para lograr una buena comunicación, siendo esta última la base para evitar conflictos y lograr los objetivos de forma exitosa.



Resulta curioso cómo en contraposición a lo expuesto anteriormente, el 90% de las personas encuestadas y entrevistadas, identifican que ciertamente las emociones le influyeron negativamente a la hora de hacer una comunicación importante. ¿Cómo podría ser entonces que la autorregulación no sea una habilidad deseada para trabajar de forma eficiente?

De estas dos consultas realizadas de forma independiente una de otra, se puede inferir que, si bien las personas son conscientes de que existe una directa influencia de las emociones a la hora de comunicar, no identifican la importancia de su propia regulación, para así utilizarlas a su favor.

Continuando en esta línea del autoconocimiento, en base a los resultados obtenidos referente a la inteligencia emocional, casi el 100% de la población encuestada considera que es una ventaja competitiva en el ámbito laboral/profesional. Esto conlleva a que se plantee la duda respecto a si la población entiende claramente de qué trata la inteligencia emocional. Se observa que el término inteligencia emocional últimamente se habría convertido en una moda empresarial donde muchas personas creen saber de qué se trata ya que refiere a algo inherente al ser humano: las emociones. Sin embargo, todo indicaría que existe una falta importante de formación al respecto. De hecho, al consultar a la población de la investigación sobre la temática en la que más le gustaría formarse, inteligencia emocional fue la más votada.

De esta manera se podría concluir que, en términos generales, se percibe que hay una tendencia a asociar inteligencia emocional como una forma de saber predecir e influenciar más en las reacciones de los demás que en identificar y gestionar las emociones propias.

## **7.5 Emociones y el cerebro**

Es inevitable no involucrar las emociones en el proceso de la oratoria. Si bien se ha observado a través de la investigación que las personas son parcialmente conscientes de algunas de las

emociones por las que transitan al momento de comunicar, algunas veces lo hacen luego de la conversación de forma tardía. En el caso de hacerlo durante la misma, muchas veces no se plantean regular la emoción y se dejan llevar por ella, o incluso intentando regularla carecen de las herramientas correctas para hacerlo.

Conocer el funcionamiento del cerebro, se vuelve entonces vital para poder tener plena conciencia de lo que ocurre en él, auto conocerse y corregir un posible desvío de lo que sería una buena comunicación, como por ejemplo ocurre al dejarse conducir por las emociones y reaccionar de forma impulsiva dejando de lado la parte racional que debería participar de ese intercambio. Es decir, buscar donde haya empatía, entender cómo acompañar entre las partes e identificar el puente que las une trabajando sobre éste. Comprender y gestionar las emociones brindará un enorme poder para lograr los objetivos y comunicar logrando un mayor impacto y recordación.

Para ello es necesario ser consciente de que las emociones no son los sentimientos, y que los sentimientos no son estados de ánimo. Y que, si bien las emociones son inmediatas y se encuentran fuera del control del ser humano, siempre están precedidas por un pensamiento, y al evaluar conscientemente la emoción, se transformará en un sentimiento y ambos, tanto el pensamiento ex - ante como el sentimiento ex – pos, son controlables a través de la fantástica herramienta que todos poseen: la mente.

Se debe aprender primero a reconocer las emociones propias tanto las simples como las mixtas, identificarlas con sus matices y sutilezas, evitando etiquetarlas de manera simplista y esto sólo se adquiere con la práctica aprendiendo a verbalizarlas, y estando con gente que habla de sus emociones y que las regula eficientemente; esta es la forma de lograr el aprendizaje, a través de la vieja y sencilla tarea de la repetición, un ejercicio constante de reconocimiento de las mismas.

Poseer entonces un estado interno apropiado es el primer paso a la hora de ejercer el arte de la oratoria.

## **7.6 Reconocimiento de mapas**

Para poder entender las emociones, tanto personales como las de los interlocutores, se debe ser consciente de la existencia de los mapas del mundo que cada persona posee sobre cómo percibe la realidad y que es diferente al resto, dependiendo de los filtros internos que han adquirido con el paso del tiempo, a través de sus culturas, familias, ideologías y experiencias, y según el entorno que los rodea. Como bien plantea Albert Korysybski, el mapa no es el territorio, por lo que los mapas tratan de una construcción de la realidad, y no la realidad como es, sino como cada uno la ve.

En la investigación realizada se detecta que no es de común conocimiento la existencia de dichos conceptos que, de tenerlos, podrían permitir entender y describir más asertivamente sus propias realidades y la de terceros.

A través de los mapas se depura la realidad percibida, lo cual determinará los pensamientos; éstos determinarán las creencias que activarán las distintas emociones. Las emociones provocarán cambios observables en la fisiología y estas dispararán cambios en la conducta o comportamiento. Comprender esta secuencia cerebral brinda la posibilidad de incidir en el eslabón fundamental de la cadena mencionado previamente: los pensamientos.

La secuencia que siempre ocurrirá será la siguiente: Realidad – Pensamiento – Emoción – Pensamiento – Fisiología – Comportamiento. Existe una realidad que se percibe a través de los cinco sentidos, que luego se transforma en pensamiento, que se convertirá en una emoción, es decir la reacción psicofisiológica, que al evaluarla conscientemente con un nuevo pensamiento

se convertirá en un sentimiento, y el mismo se traducirá en fisiología, reacción del cuerpo y comportamiento.

### **7.7 ¿Cómo regular las emociones?**

Ahora bien, ¿cómo cambiar los pensamientos y por lo tanto regular las emociones para que jueguen a favor al momento de la oratoria? Tanto la PNL como la neurociencia aconsejan el uso del reencuadre de contexto, significado o contenido (una importantísima herramienta lingüística). El reencuadre es una estrategia para modificar una conducta reinterpretando una experiencia considerada inicialmente negativa. Es decir, se cambia el sentido original de la experiencia y por consiguiente cambia la percepción, modificando así la conducta: la transformación del observador altera el proceso observado.

El autoconocimiento es fundamental para detectar los pensamientos negativos y las emociones que ellos generan, éste es el primer paso para cambiarlos y convertirlos en funcionales.

Cuando las emociones disfuncionales aparecieron y se hicieron visibles a través de comportamientos, es posible recurrir a otras herramientas como controlar la respiración, hacer una pausa, hablar más pausado, una distracción, o incluso caminar vigorosamente.

La investigación refleja que la mayoría de las personas intuitivamente acuden a la respiración y a hacer una pausa cuando detectan que las emociones le perjudican a la hora de comunicar. Sin embargo, nadie indicó de qué forma respiran conscientemente para lograr gestionar las emociones disfuncionales que se presentan.

Adicionalmente, la investigación demostró que solo algunos entrevistados mencionaron las poses de poder introducidas por Amy Cuddy, buscando incidir en las emociones a través de un cambio en la fisiología. Vale la pena aclarar que estas personas tenían ya algún tipo de formación en oratoria o PNL, la cual no fue recibida dentro de la educación formal para la

obtención de sus títulos de grado o maestrías; en la mayoría de los casos surgió como una inquietud personal para mejorar las habilidades de comunicación. Están de acuerdo en que son áreas de estudio poco difundidas con un potencial enorme.

“Fíngelo hasta serlo” (Cuddy A., 2016, pp. 240-256) de Amy Cuddy, debe ser la herramienta número uno a la hora de regular las emociones. De hecho, nadie mencionó en la investigación la conocida técnica de sostener un lápiz con los labios. Esto permite engañar al cerebro al hacer uso de los mismos músculos que se utilizan al sonreír, lo cual crea la ilusión de felicidad en la mente y el cerebro empieza a segregar neurotransmisores de bienestar.

### **7.8 Siguiendo paso: *Rapport* (Sintonía)**

No solo es importante reconocer, identificar y regular las emociones propias a la hora de comunicar, sino también saber cómo incidir positivamente en las ajenas. Para esto se debe lograr generar *rapport* a través de sincronizar, acompañar, adelantar y liderar. Es decir, ser lo suficientemente observador y empático para reconocer el estado interno de las otras personas, e igualarlo, para empezar a generar un clima de confianza y credibilidad, elementos preciados para influenciar. Cuanto más iguales dos o más personas se vean, respiren, se comporten, hablen, más bajarán las barreras de percepción y los riesgos percibidos, generando un estado de relajación, atención y confianza donde se presentará una conexión de manera consciente e inconsciente. El *rapport* genera una vinculación profunda entre los niveles conscientes e inconscientes. Permite influir a la persona hacia otras posiciones más convenientes. Construye un vínculo emocional y profesional, estableciendo una relación de confianza mutua duradera.

Se puede acompañar de diferentes formas, con palabras, gestos, respiración o actitudes y esto permitirá trazar un puente (a nivel consciente e inconsciente) donde se logran puntos de contacto entre las partes. Acompañar se vuelve de gran importancia, ya que el resultado a través

de la empatía es devuelto como simpatía de la otra parte, generando que la comunicación sea inmediatamente más fácil, puesto que cuando las personas interactúan con quienes se identifican, confían y se abren. El *rapport* debe ser cuidado constantemente para evitar que se pierda durante la conversación; si esto sucede, será necesario volver a conectar. Una vez logrado esto, donde la persona no se siente amenazada y el puente está construido, se puede comenzar a influir en el otro.

La empatía juega un rol determinante en la gestión de las emociones y la comunicación con los demás. El descubrimiento de las neuronas espejo permite entender el funcionamiento de la empatía desde el punto de vista de la neurociencia. Hacer uso de este recurso permite tender el puente necesario para lograr el *rapport* y la sintonía necesaria para provocar el impacto deseado en los demás a través de la oratoria.

De hecho, las neuronas espejo, son muchas veces nombradas como el WiFi cerebral y es importante considerar que las emociones se “contagian” a través de este “cableado” inalámbrico. La persona que logrará el contagio será la que sea emocionalmente más expresiva, salvo donde haya una relación de poder como ser en el caso de un padre, docente o jefe, pues será éste quien contagiará o marcará el tono con sus neuronas espejo.

Si bien se optó por no consultar directamente sobre el término *rapport* ya que se entiende no es un concepto ampliamente utilizado, tampoco fue mencionado en ninguna instancia por la población entrevistada.

## **7.9 Escuchar activamente**

Por otro lado, para poder conectar con los demás y hacer uso de la empatía, es imprescindible la escucha activa (también llamada la cara oculta de la comunicación). Esta requiere de esfuerzo, dedicación, humildad, concentración, curiosidad, voluntad y, sobre todo lo que es

clave, aceptar que no existe una única verdad, que la verdad del otro es tan válida como la propia, es decir acallar la mente y no juzgar mientras se escucha. En este caso, nada mejor que predicar con el ejemplo, se vuelve de vital importancia demostrar al otro que uno se encuentra en un estado de escucha activa, a través de diferentes movimientos corporales o faciales, el contacto ocular, la emisión de sonidos de aprobación, la formulación de preguntas abiertas y aceptar silencios cuando corresponda.

Si bien todos los entrevistados mencionaron acudir a estos elementos para demostrar que están escuchando activamente, muchos reconocen que hoy en día es muy difícil lograr mantener la atención y la escucha activa de forma constante. Uno de los obstáculos que mencionan para lograr esta escucha activa son los celulares y las distracciones que estos implican, principalmente en las generaciones más jóvenes, sobre todo la Z. De la misma manera se menciona de forma repetitiva el desafío que presentó la pandemia y el uso incrementado de las tecnologías de la comunicación: chats, mails, llamadas y video llamadas, donde se presentan mayores desafíos al momento de captar la atención del oyente o brindar la propia, puesto que se pierden elementos fundamentales a la hora de comunicar que estarían presentes de forma presencial.

### **7.10 Cuando escuchar se vuelve aún más difícil**

Según los resultados de la investigación, frente a una conversación difícil o negociación, las personas en general suelen adoptar posturas conciliadoras. Se observa que la población encuestada las adopta con bastante frecuencia tanto en el ámbito profesional como en el personal. La mayoría de las personas entrevistadas manifestaron que a pesar de no ser algo ciertamente agradable o placentero, sienten el deseo o ansiedad de abordar dicha conversación lo antes posible para poder acabar con el mal momento lo que puede algunas veces causar una falta de preparación debido a dicha ansiedad.

Abordar una conversación difícil lo antes posible para superar ese momento no siempre es lo mejor. Es necesario tomarse el tiempo para preparar la conversación, explorar opciones, comprender el estado interno propio e identificar el estado del otro para obtener el mejor resultado posible. Por el otro lado, tampoco es aconsejable postergar demasiado estas conversaciones debido a la incomodidad implícita que representan, ya que solo contribuye a hacerla más difícil con consecuencias impensadas.

El modelo de conversaciones difíciles desarrollado por Stone, Patton y Heen de *Harvard University* (1999) plantea que una conversación difícil es aquella donde hay emociones intensas en juego como consecuencia del miedo a los resultados o a las reacciones que pueda generar en la otra parte o en uno mismo. Harvard sugiere pasar de una batalla de monólogos en donde las partes no se escuchan realmente, a una conversación de aprendizaje. Para que la misma sea productiva es necesario prepararla previamente teniendo claro el objetivo de la conversación, tomar conciencia de las emociones propias que genera esta situación y cuestionarse a sí mismo la posición que se tiene al respecto. En esta etapa es importante anticiparse, tener preparada una estrategia de apertura y de cierre, así como imaginar o indagar sobre los posibles intereses y posiciones de la otra parte y las posibles respuestas que se obtendrán. Cuando comienza la conversación, será importante dar lugar al otro para que hable y exponga sin interrumpirlo, lograr que se sienta escuchado y hacer preguntas abiertas para demostrar la atención plena y recabar la mayor cantidad de información posible. Al momento de exponer hay que centrarse en los hechos y acciones comprobables, no en la persona (como bien dice una presuposición básica de la PNL: separar a la persona de su comportamiento). Como indica Robert Dilts al presentar el modelo de niveles neurológicos de aprendizaje y cambio, cuanto menos la conversación se centra en la persona buscando culpables y atacando al otro, más posibilidad hay de llegar a un acuerdo al final de la misma. Finalmente, no se puede perder de vista el objetivo de la conversación: llegar a un acuerdo, un compromiso.



Frente a estas conversaciones, es posible optar por uno de los tres comportamientos: huir, aplazar o afrontar.

El otro punto a considerar previamente mencionado es el hecho de que en toda conversación difícil se identifican tres grandes conversaciones: 1) sobre lo que ocurrió, 2) sobre las emociones y 3) sobre la identidad. Dado que estas últimas dos se encuentran directamente conectadas, se deberá prestar atención a una posible emoción disfuncional, que pudiese sabotear la conversación.

### **7.11 Máximo impacto**

El objetivo de la oratoria siempre es que el mensaje sea recordado por el destinatario, y para ello es necesario acudir a la repetición (apelando a analogías, metáforas, *storytelling*) y a una emoción vinculada a dicho mensaje, recordando que, en el caso de ésta última, cuanta más emocionalidad cargue el mensaje más chances tendrá de ser fijado o retenido. El cortisol, hormona del estrés, afecta los hipocampos cerebrales, o sea los centros receptores de memoria. Es decir, cuanto más distendida esté una persona, mejor recordará lo que se le diga. Cuantos más sentidos se involucren mejor será el resultado obtenido respecto de la retención del mensaje. Hay que comunicar adaptando el mensaje para apelar a los canales representacionales visuales, auditivos y kinestésicos de la audiencia para lograr un mayor impacto.

En lo que respecta a la repetición, dependerá de la voluntad del receptor, además puede llegar a ser molesta y contraproducente si no es bien recibida. Para hacerlo correctamente el emisor del mensaje deberá recurrir a diferentes recursos que permitan repetir el concepto, pero no el mensaje textual. Sin embargo, el emisor siempre tiene la posibilidad de generar una emoción funcional o positiva si conecta con su público, su objetivo siempre será lograr *rapport* y sintonía. La comunicación no es lo que el emisor dice, sino lo que el receptor entiende. Una de

las presuposiciones de la PNL dice que no existen interlocutores resistentes, solo comunicadores inflexibles; esta reflexión deposita la responsabilidad del resultado de la comunicación en el que emite el mensaje, no en quien lo recibe. Por esto es tan importante nutrirse de recursos para comunicar desde un buen estado interno.

Durante la investigación, al consultar sobre las formas o herramientas utilizadas para asegurar que el mensaje fue exitosamente transmitido, la respuesta siempre fue la repetición verbal sobre lo escuchado o el uso de ejemplos; las emociones nunca fueron incluidas en las respuestas. De aquí, nuevamente se extrae un resultado significativo: las emociones son consideradas por las personas, pero no de forma constante al momento de transmitir un mensaje. Así lo sostiene la neurociencia, más importante que lo que se dice, es cómo se dice.

### **7.12 Herramientas poderosas**

Dos herramientas muy poderosas para lograr este máximo impacto son el *storytelling* y el uso de las metáforas. Las historias tienen el poder de activar partes del cerebro de quien escucha, como si las estuviese viviendo de primera mano. El cerebro segrega cortisol, adrenalina, dopamina, oxitocina, provocando así todo tipo de emociones que ayudarán a captar la atención primero, y luego a fijar el mensaje. Las historias bien contadas, brindan la posibilidad de incorporar en ellas la novedad, y la novedad por su parte tiene el poder de activar la dopamina, el neurotransmisor asociado a la recompensa que es tan atractivo para el cerebro.

De la investigación, así como se refleja en el marco teórico, se desprende que las personas reconocen que aquellos mensajes transmitidos en forma de historia son más recordados. Sin embargo, la aplicación que se le da a este recurso en las organizaciones es escaso, principalmente porque se desconoce cómo se podría utilizar el *storytelling* en el ámbito empresarial.

Uno de los usos más aplicables del *storytelling* en el ámbito profesional es para transmitir casos de éxito y también de fracaso. Como mencionan algunos entrevistados, los casos de fracasos, las lecciones que surgen a través de los errores, tienen un poder inmenso, incluso mayor que los de éxito porque generan empatía y activan la oxitocina, neurotransmisor asociado con la confianza y la empatía. El *storytelling* es una herramienta muy poderosa para generar *rapport*, conexión y empatía con la audiencia, lo cual captará la atención del interlocutor más rápidamente tendiendo un puente sumamente valioso para influenciar a los demás.

Las metáforas y analogías por su parte crean semejanzas y comparaciones entre elementos de diferente naturaleza, permiten conectar situaciones familiares y cercanas con otras desconocidas o ajenas. Esta conexión se hace a nivel inconsciente lo cual permite una mayor fijación del concepto en el cerebro. La creación de metáforas es un arte que permite comunicar algo de una manera que tenga menor resistencia en la mente del oyente.

Los resultados arrojados por la investigación sobre las metáforas son muy similares a los de *storytelling*: se reconoce su poder, pero su uso no está lo suficientemente extendido para aprovecharlos al máximo. Una buena sugerencia para empezar a estar conscientes del universo de metáforas que existe es convertirse primero en un coleccionista de metáforas, para luego transformarse en un “ingeniero” de metáforas propias.

### **7.13 Referentes**

Al momento de consultar sobre modelos de comunicadores excelentes a seguir a modo de guía personal o inspiración para mejorar de manera autodidacta, menos de la mitad de los encuestados afirmó admirar a alguien. Dentro de estos, la mayoría hizo referencia a su superior actual o ex jefe. Esto evidencia la falta de referentes exitosos a nivel internacional o nacional de ámbito académico o profesional. Además, de éstos, menos de la mitad manifiesta haber

intentado modelar a estas personas. Buscar modelar personas de renombre y éxito, sirve para desarrollar agudeza perceptiva y permite acceder a más recursos para ser más competitivos a la hora de practicar la oratoria.

#### **7.14 Lo que se busca y al parecer no se encuentra**

De la investigación se desprende también que los aspectos más valorados en la comunicación son:

1. Capacidad de síntesis y claridad
2. Conocimiento sobre el tema que comunica
3. La seguridad con la que comunica
4. Buen tono, velocidad y modulación de la voz

Como indica Olivia Fox en su libro “El mito del carisma”, se puede constatar que la presencia, la seguridad y la cercanía son elementos que generan un alto impacto y confianza en el destinatario del mensaje. El carisma es la habilidad para lograr afinidad e influir en otras personas. Desarrollar esta habilidad es de vital importancia para lograr el mayor impacto en la comunicación.

Alineado con lo descrito anteriormente, que no haya un alto número de personas que tenga de referencia a alguien ya sea de su entorno personal como de nivel internacional para admirar, habla de la clara falta de este tipo de personas en el mundo, ya que escasean esos modelos a seguir, y por tanto refleja la realidad: existen y abundan los problemas de comunicación. Si hubiera más personas a quien admirar y copiar por su capacidad de oratoria y de escucha se lograría mayor entendimiento y respeto y deberían ser menos las situaciones de conflicto por falta de buena comunicación.

## 7.15 En resumen

En base a la población entrevistada se pudo comprobar la hipótesis, y que además confirma que la creencia de que las personas piensan que comunican mejor de lo que lo hacen, no es fiel a la realidad. Afortunadamente, se identificó también que existen en el mercado un sinnúmero de cursos que ordenan y facilitan el proceso para poder comunicar a nivel verbal, para verbal y corporal, con mayor elegancia, o sea, logrando el máximo impacto con el mínimo esfuerzo.

Para cualquier profesional, empresario, o ejecutivo a la hora de liderar, gestionar conflictos, negociar y generar entornos de trabajo más ágiles y productivos, la oratoria conforma de forma inequívoca una ventaja competitiva en el mundo corporativo.

El primer paso para ser un buen comunicador y orador es el autoconocimiento, que conlleva a la autorregulación de las emociones. Habiendo previamente identificado los filtros, mapas mentales, creencias y pensamientos personales. En segundo lugar, aprender sobre el receptor del mensaje y los mapas y filtros que este posee, para en tercer lugar buscar acompañar, generar *rapport* y así crear ese puente de contacto vital para la buena comunicación. Por último, y no menos importante, escuchar de forma activa incluso cuando es difícil debido a las emociones que se involucran en la conversación, sin perder de foco el objetivo: comunicar con elegancia, generar el máximo impacto con el mínimo esfuerzo.

“Entender para Comprender.  
Comprender para Superarse”.  
Dr. Mario Alonso Puig

## 7 BIBLIOGRAFÍA

- Administración y negocios. (2011). *Los cinco componentes de la inteligencia emocional en el trabajo*, [en línea], Recuperado de: <https://help-adm.blogspot.com/2013/09/los-cinco-componentes-de-la.html>
- Aiteco Consultores (s.f.). *MAAN: Mejor alternativa a un acuerdo negociado*, [en línea], Recuperado de: <https://www.aiteco.com/maan-mejor-alternativa-a-un-acuerdo-negociado/>
- Allen S. (2018) *PNL. Técnicas prohibidas de persuasión*. CreateSpace. Libro Digital.
- Asociación RUVID (2013). *Dopamine regulates the motivation to act, study shows*. [en línea], Recuperado de:  
[www.sciencedaily.com/releases/2013/01/130110094415.htm](http://www.sciencedaily.com/releases/2013/01/130110094415.htm)
- Bachrach E. (2020). *En el limbo: Aprendé a diseñar tus emociones para convertirte en quien siempre quisiste ser*. Buenos Aires: Sudamericana
- Beeman M., Colzato L., Zabelina D. (2016). *Dopamine and the Creative Mind: Individual Differences in Creativity Are Predicted by Interactions between Dopamine Genes DAT and COMT* [en línea], Recuperado de:  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0146768>
- Benavides B. (2021). *Inteligencia emocional: aprende a gestionar tus emociones*. [en línea], Recuperado de: <https://www.psicologiaconb.com/>
- Berne E. (1961). *Transactional Analysis in Psychotherapy. A Systematic Individual and Social Psychiatry*. New York: Grove Press
- Berne E. (1964). *Games People Play. The Psychology of Human Relationships*. New York: Ballantine Books
- Bertolotto G. (1996). *Programación neurolingüística. Desarrollo personal*. México DF: Diana

- Bradberry T., Greaves J. (2012). *Inteligencia emocional 2.0. Estrategias para conocer y aumentar su coeficiente*. Editorial Conecta. Libro digital.
- Braidot N. (2016). *Neurociencias para tu vida*. [en línea], Recuperado de: <https://es.usa1lib.org/book/22461064/98b114>
- Burque J. (s.f.). *La fortaleza psicológica del optimismo (y la esperanza)*, [en línea], Recuperado de: <https://jaimeburque.com/blog/optimismo-esperanza-y-el-cine/#:~:text=La%20esperanza%20y%20el%20optimismo,o%20que%20%E2%80%9Ctenemos%20una%20actitud>
- Cañizares O., García de Leaniz Sempere C., Castanyer Mayer-Spiess O., Ballesteros I., Mendoza de la Fuente E. (2015). *Hazte experto en Inteligencia Emocional*. Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer S.A.
- Castellanos N. (2021). *El espejo del cerebro*, [en línea], Recuperado de: <https://es.usa1lib.org/book/17583923/ab9c58>
- Cortés F. (2012). *La isla de los 5 faros: Cómo mejorar nuestra comunicación y hacerla más memorable*, [en línea], Recuperado de: <https://es.usa1lib.org/book/11888516/41b42c>
- Costa J. (2008). *15 Axiomas para los Dircom*, [en línea], Recuperado de: [http://publicometa.fullblog.com.ar/15\\_axiomas\\_para\\_los\\_dircom\\_por\\_joan\\_costa\\_012\\_03492094.html](http://publicometa.fullblog.com.ar/15_axiomas_para_los_dircom_por_joan_costa_012_03492094.html)
- Covey, S. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Simon and Schuster.
- Croce K, Plowman M. (2017). *Accelerating the path to authenticity for Millenials*. Harvard Business School, [en línea], Recuperado de: [https://www.smu.edu/-/media/Site/Cox/At-SMU-Cox/20410\\_CL\\_Millennials\\_White\\_Paper.pdf?la=en](https://www.smu.edu/-/media/Site/Cox/At-SMU-Cox/20410_CL_Millennials_White_Paper.pdf?la=en)
- Cuddy A. (2016). *El poder de la presencia*. Barcelona: Urano
- Decaro, J. (2009). *La cara humana de la negociación*. Montevideo: G. M. Editores

- Dilts R. (2003). *El poder de la palabra. La magia del cambio de creencias a través de la conversación*. Barcelona: Urano
- Dongil, E., Cano, A. (2014). *Habilidades sociales*, [en línea], Recuperado de: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://bemocion.sanidad.gob.es/como-EncontrarmeMejor/guiasAutoayuda/docs/guia\\_habilidades\\_sociales.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://bemocion.sanidad.gob.es/como-EncontrarmeMejor/guiasAutoayuda/docs/guia_habilidades_sociales.pdf)
- Edwards, G. (2011). *El triángulo dramático de Karpman*. G. Ediciones, ciudad no mencionada.
- Epícteto. (s.f.). *Manual con enseñanzas*. De Frigia
- Escuela de Medicina, Pontificia Universidad Católica de Chile, (2019). *Las neuronas espejo y su posible conexión con la empatía*. [en línea], Recuperado de: <https://medicina.uc.cl/noticias/neuronas-espejo-y-empatia/>
- Falcon M. (2020). *Modelado con PNL*, [en línea], Recuperado de: <https://www.fandelavida.com/modelado-con-pnl/>
- Farinola, M. (2016). *Metáforas PNL para cambiar*, [en línea], Recuperado de: <https://docplayer.es/21416130-Metaforas-pnl-para-cambiar.html>
- Feldman Barret L. (2018). *La vida secreta del cerebro: cómo se construyen las emociones*. [en línea], Recuperado de: <https://es.usalib.org/book/5340679/f0b1df>
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (2018). *¡Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Editorial Vergara. Libro digital
- Fonseca, C. (1998). *Si alguien puede, tú puedes* [en línea], Recuperado de: [https://books.google.com.uy/books?id=yPpEpy0ifNwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.uy/books?id=yPpEpy0ifNwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Fox. O. (2013). *El mito del carisma*. [en línea], Recuperado de: <https://es.usalib.org/book/18766534/019ce4>



- Galindez, B. (2018). *El Modelaje como Pilar de la Programación Neurolingüística*, [en línea], Recuperado de: <https://www.cmpnl.mx/pnl/el-modelaje-como-pilar-de-la-pnl/>
- Gallo C. (2014). *Talk Like Ted: The 9 Public-Speaking Secrets of the World's Top Minds*. [en línea], Recuperado de: <https://es.usa1lib.org/book/5697572/c1bfd1>
- Gallo C. (2018). *Five stars: the communication secrets to get from good to great*. [en línea], Recuperado de: <https://es.usa1lib.org/book/17588233/cafddb>
- Goleman D. (2005) *La inteligencia Emocional*. Editorial Vergara. Libro Digital
- Goleman D. (2006) *Inteligencia Social*. Editorial Kairós S.A. Libro Digital.
- Goleman, D. (2018). *Emotional Intelligence in Business*. Penguin Random House Grupo Editorial. Libro Digital.
- Gonzalez-Alorda, A. (2013). *El poder de una conversación. TEDx Talks*, [Vídeo], Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=aQ-IeBfQwGM> -
- González-Burgos I., Feria-Velasco A. (2008). *Serotonin/dopamine interaction in memory formation*, [en línea], Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S007961230800928X>
- Goulston M. (2013). *¡...Sólo escucha!*. Bogotá: Taller del éxito.
- Grinder J., Bandler R. (1979). *De sapos a príncipes. Programación neurolingüística*. [en línea], Recuperado de: <https://es.usa1lib.org/book/13269643/ce66d1>
- Gross, J. J. (1999). Emotion regulation: past, present, future. *Cognition and Emotion*. Vol. 13, 551-573. [en línea], Recuperado de: <https://es.booksc.xyz/book/21408956/66592a>
- Hebb, D.O. (2002). *The organization of behavior: A neuropsychological theory*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates

- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. In M. P. Zanna (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, Vol. 30, 1-46, [en línea], Recuperado de: <https://es.booksc.xyz/book/22960243/a51af8>
- Iacoboni M. (2009). *Las neuronas espejo: empatía, neuropolítica, autismo, imitación o de cómo entendemos a los otros*. [en línea], Recuperado de: <https://es.bookcc/book/3487858/29852e>
- Iberdrola, (s.f). *From the baby boomer to the post-millennial generation: 50 years of change*, [en línea], Recuperado de: <https://www.iberdrola.com/talent/generation-x-y-z>
- Kienast T. et al. (2008). *Dopamine in amygdala gates limbic processing of aversive stimuli in humans*, [en línea], Recuperado de: <https://www.nature.com/articles/nm.2222>
- Kindra H. (2019). *Stories that Stick*. New York: HarperCollins Publisher
- Leclerc C. (2021) *Escucha para entender, No para responder*. Publicado independientemente.
- Maclean P. (1970). *The triune brain, emotion, and scientific bias*. New York: Schmitt Ed.
- Mahony T. (2009). *El poder de las palabras. El uno de la PNL para mejorar la comunicación, el aprendizaje y la conducta*. Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer
- Manes F., Niro M. (2015). *Usar el Cerebro. Conocer nuestra mente para vivir mejor*. Barcelona: Paidós
- Marín R. (2018) *Dale Vida a tu Cerebro*. Barcelona: Editorial Roca.
- Marín, R. (2022). *El cerebro no está hecho para ser feliz*, [en línea], Recuperado de: [https://www.atlanticohoy.com/opinion/cerebro-no-esta-hecho-ser-feliz\\_1504760\\_102.html](https://www.atlanticohoy.com/opinion/cerebro-no-esta-hecho-ser-feliz_1504760_102.html)
- Mascó A. (2012). *Entre Generaciones. No te quedes afuera del futuro*. Buenos Aires: Editorial Temas.

- Massó F. (2007). *Análisis transaccional I. Cómo nos hacemos persona*. Madrid: Editorial CCS.
- Mc Gregor-Kerr, P. (2019). *Gen Z: What to expect from the next workforce*, [en línea], Recuperado de: <https://www.harvard.co.uk/gen-z-workforce/>
- Mercola J. (2012). *Use It or Lose It: The Principles of Brain Plasticity*, [en línea], Recuperado de: <https://www.brainhq.com/news/use-it-or-lose-it-the-principles-of-brain-plasticity/>
- Merriam-Webster (s.f.). *Rapport*, [en línea], Recuperado de: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/rapport#:~:text=noun,makes%20communication%20possible%20or%20easy>
- Morel, R. (2022). *Storytelling: cómo aplicar la pirámide de Freytag a tus textos*, [en línea], Recuperado de: <https://rosamorel.com/storytelling-neuroventas-piramide-freytag-copywriting/>
- Murphy K. (2021). *No me estás escuchando*. Penguin Random House. Libro Digital.
- Nickerson C. (2021). *The James-Lange Theory of Emotion*, [en línea], Recuperado de: [https://www.simplypsychology.org/what-is-the-james-lange-theory-of-emotion.html#:~:text=James%2DLange%20theory%20of%20emotion%20\(1880s\)%20proposed%20that%20bodily,are%20afraid%20because%20you%20run](https://www.simplypsychology.org/what-is-the-james-lange-theory-of-emotion.html#:~:text=James%2DLange%20theory%20of%20emotion%20(1880s)%20proposed%20that%20bodily,are%20afraid%20because%20you%20run).
- O'Connor, J. Y Seymour J. (1993). *Introducción a la PNL*, [en línea], Recuperado de: [https://www.nassiveralanza.com/wp-content/uploads/O\\_Connor\\_Joseph\\_Seymour\\_John\\_Introduccion\\_a\\_la\\_PNL.pdf](https://www.nassiveralanza.com/wp-content/uploads/O_Connor_Joseph_Seymour_John_Introduccion_a_la_PNL.pdf)
- Ortega I., Soto I., Cerdán C. (s.f.). *Generación Z. El último salto generacional*, [en línea], Recuperado de: [http://ethic.es/wp-content/uploads/2016/04/ResumenEjecutivo\\_GeneracionZ\\_140315-2.pdf](http://ethic.es/wp-content/uploads/2016/04/ResumenEjecutivo_GeneracionZ_140315-2.pdf)

- Palafox, J. (Nov 2016). *Dime cómo hablas y te diré quién eres*. TEDx Talks, [Vídeo], Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=3X30vGbLol8>
- Panadero E., Alonso-Tapia J. (2014). *Teorías de autorregulación educativa: una comparación y reflexión teórica*, [en línea], Recuperado de: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135755X14000037#:~:text=La%20autorregulaci%C3%B3n%20es%20un%20%E2%80%9Cproceso,%E2%80%9D%20\(Zimmerman%2C%202000%20p](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135755X14000037#:~:text=La%20autorregulaci%C3%B3n%20es%20un%20%E2%80%9Cproceso,%E2%80%9D%20(Zimmerman%2C%202000%20p).
- Patton B. (1999). *Difficult Conversations. With less anxiety and better results*. [Artículo basado en el libro: Heen S., Patton B., Stone D. (1999). *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*], New York: Pinguin Books.
- Penman D. (2018). *The Art of Breathing: The Secret to Living Mindfully*. [en línea], Recuperado de: <https://es.b-ok.cc/book/11226439/2e8a98>
- Peterson, L. (2017). *The Science Behind the Art of Storytelling*. Harvard Business School, [en línea], Recuperado de: <https://www.harvardbusiness.org/the-science-behind-the-art-of-storytelling/>
- Psique Viva. El poder de la mente (s.f.). *Habilidades de comunicación: la escucha activa*, [en línea], Recuperado de: <https://psiqueviva.com/escucha-activa/>
- Puig, M. (2021). *Resetea tu mente. Descubre de lo que eres capaz*. [en línea], Recuperado de: <https://es.b-ok.cc/book/13942826/5f22c6>
- Regader B. (2016). *Dopamina: 7 funciones esenciales de este neurotransmisor*, [en línea], Recuperado de: <https://psicologiymente.com/neurociencias/dopamina-neurotransmisor>
- Robbins A. (2010). *Poder sin límites. La nueva ciencia del desarrollo personal*. Barcelona: Editorial Debolsillo Clave

- Rojas M. (2020). *Cómo hacer que te pasen cosas buenas: Entiende tu cerebro, gestiona tus emociones, mejora tu vida*. [en línea], Recuperado de: <https://es.book.cc/book/5461848/215df5>
- Rosenberg M. (2011). *Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida*. Buenos Aires: Gran Aldea
- Sacanell, E. (2008-2021). *¿Cómo se lo digo? El arte de las conversaciones difíciles*. Barcelona: Libros de Cabecera.
- SaludTerapia, (2011). *Nuestros estados internos*, [en línea], Recuperado de: <https://www.saludterapia.com/articulos/a/1616-nuestros-estados-internos.html>
- Sanchez E. (2013). *El poder de las metáforas personales. TEDx Talks*, [Video], Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=hBLZSrZNnPA>
- Tickle-Degnen L., Rosenthal R. (1990). *The Nature of Rapport and Its Nonverbal Correlates*. *Psychological Inquiry*, Vol. 1, No. 4., 285-293 [en línea], Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/1449345>
- Tickle-Degnen, L., Rosenthal, R. (1990). *The nature of rapport and its nonverbal correlates*, *Psychological Inquiry. An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*. 1:4, 285-293, [en línea], Recuperado de: <https://es.booksc.org/book/15502108/cd64d6>
- Tulgan, B. (2015). *Leading millennials in the workplace*, [en línea], Recuperado de: <https://coreagency.com/blog-post/managing-millennials-in-the-workplace-with-bruce-tulgan/>
- Watzlawick P. (2014). *No es posible no comunicar*. Barcelona: Herder
- Watzlawick P., Beavin J., Jackson D., (1981). *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder

- Wildrich, L. (2012). *The Science of Storytelling: What Listening to a Story Does to Our Brains*, [en línea], Recuperado de: <https://buffer.com/resources/science-of-storytelling-why-telling-a-story-is-the-most-powerful-way-to-activate-our-brains/> -
- Wilson, E. (1998). *Consilience: the unity of knowledge*. New York: Vintage Books.
- Wolton D. (2010). *Informar no es comunicar. Contra la ideología tecnológica*. Barcelona: Gedisa
- Zenger, J. et al (2020) *Saber Escuchar. Serie Inteligencia Emocional de HBR*. Barcelona: Editorial Reverté. Original copyright (2017) Boston: Harvard Business Review Press. Libro Digital.

## 8 GLOSARIO

Acompasar	Enfocado desde un punto psicológico, esto significa espejar o igualar el lenguaje corporal y/o la voz del otro. Adoptar una postura similar al otro, o realizar movimientos de forma similar; de la misma forma con el tono y/o volumen de voz de la otra persona.
Auto regulación	Se trata de un proceso formando a través de los pensamientos autogenerados, emociones y acciones que están planificadas y adaptadas cíclicamente para lograr la obtención de objetivos personales (Zimmerman, 2001).
Coeficiente emocional	Es el valor que se asigna a la inteligencia emocional de cada persona. Es la capacidad de identificar y administrar las emociones propias y las de los demás.
Coeficiente intelectual	Es un número que mide de forma estimada la inteligencia general.
Comunicar	Hacer saber una cosa a una persona. Hacer que un estado de ánimo, un sentimiento, una característica, pase de ella a otra mediante influencia o intervención.
Confianza	Es la esperanza firme que una persona posee de que algo ocurra o funcione de una forma determinada.
Conversar	Es hablar, dialogar: articular sonidos y palabras para expresarse o comunicarse.
Elocuencia	Facultad de hablar bien con fluidez, propiedad y de forma efectiva con el fin de convencer a quien se encuentra escuchando.
Empatía	Es la capacidad que tiene una persona de percibir las emociones y sentimientos de los demás, a través de la cual adopta una participación activa en una realidad ajena a ella.
Escuchar	Acción de poner atención en algo que es captado por el oído (sentido auditivo).
Estado Interno	Vivencia concreta en un momento determinado. Situación o modo en que se encuentra una persona internamente.
Generación Baby Boomers	Pg. 84
Generación X	Pg. 84
Generación Y – Millennials	Pg. 85
Generación Z	Pg. 88
Habilidad	Capacidad de una persona de hacer una cosa de forma correcta y con facilidad.
Habilidades sociales	Conjunto de capacidades y destrezas interpersonales que permiten relacionarse con otras personas de manera adecuada, a través de la capacidad de expresar sentimientos, opiniones, deseos o necesidades en diferentes situaciones o contextos, sin experimentar ansiedad, tensión, o cualquier otra emoción negativa.
Impactar	Causar una intensa impresión emocional o un gran desconcierto.
Informar	Enterar o dar noticia de algo, hacer que una persona se entere de algo que desconoce.

Inteligencia	Capacidad lógica, comprensión, autoconciencia, aprendizaje, conocimiento emocional, razonamiento, planificación, creatividad, pensamiento crítico y resolución de problemas.
MAAN	Mejor Alternativa a una Acuerdo Negociado. Es el plan alternativo que una persona debe poseer ante la posibilidad de que no se llegue a un acuerdo.
Metáforas	Pg. 62
Modelo CEMA	Pg. 73 – Pautas a seguir a la hora de diseñar una conversación difícil y que se desarrolle de la mejor manera posible.
Negociación	Proceso en el cual 2 o más partes interesadas llegan a un acuerdo para darle solución a uno o más conflictos. La razón de negociar es obtener algo mejor de lo que se obtendría sin negociar.
Neurociencia	Pg. 14
Oratoria	Pg. 5
Palabra	Unidad léxica constituida por un sonido o conjunto de sonidos articulados que tienen un significado fijo y una categoría gramatical.
Percepción	Es el primer conocimiento de una cosa a través de las impresiones que se reciben a través de los sentidos.
Prejuicio	Se trata de un juicio u opinión generalmente negativo que se adopta de forma anticipada y sin el conocimiento suficiente sobre algo o alguien.
Persuadir	Conseguir con motivos y fundamentos que una persona actúe o piense de una forma determinada.
Preocupación	Inquietud o temor frente a una situación difícil.
Rapport	Pg. 18 – Crear una relación, fenómeno en el que dos o más personas sienten que están en “sintonía” psicológica y emocionalmente, hay simpatía, porque se sienten similares (Wikipedia).
Reencuadrar	Consiste en la capacidad de percibir cualquier situación o experiencia desde distintas perspectivas, centrándose en aquella que resulta más conveniente.
Storytelling	Pg. 59



## 9 APÉNDICES

### 9.1 LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS

El nombre, cargo y empresa de las personas entrevistadas es a modo referencial, todos responden a modo personal.

	Nombre	Cargo	Empresa	Generación
1	Alex Saúl y Elianne Litwin	Directores	Magma	Baby Boomer
2	Agustín Amespil	Director Comercial Latinoamérica y Estados Unidos	MSL	Millennial
3	Alejandro Lagomarsino	Senior Apply Scientist I	Uber Technologies	Millennial
4	Florencia Cuturi	Gerente de Recursos Humanos	Rappi	Millennial
5	Gabriela Brancato	Branch Manager	Merck	Generación X
6	Juan Badano	Team Lead Reporting LAS	Syngenta	Millennial
7	Laura López	Gerente de Proyectos	El País	Generación X
8	Montserrat Ramos	Publicista y Docente	Universidad ORT	Baby Boomer
9	Julio Morere	Jefe de Departamento de Concesiones y Permisos de Área Marítima Portuaria	Ministerio de Obras Públicas	Generación X
10	Sandra Calvar	Coordinadora de Sucursales	Banco República	Baby Boomer
11	Verónica Gazzan	Responsable del Departamento de Capital Humano	Cooperativa ACAC	Generación X
12	Victor Ducasse	Director	Name	Baby Boomer
13	Paula Bazzino	Investigadora, PHD de neurociencias (cursando)	University of Illinois, Chicago (UIC)	Millennial
14	Virginia Casciato	Gerente de Informática y Software	BPS	Generación X
15	Ignacio Artucio	Project leader en UEX experiencia de usuario	Mercado Libre	Millennial
16	Federico Brum	Director de Inversiones	Peninsula Investments	Millennial

## **9.2 PREGUNTAS FORMULADAS EN ENTREVISTAS PERSONALES**

### **9.2.1 Comunicación**

1. ¿Qué relevancia cree que tiene la competencia de la comunicación asertiva para el desarrollo en cualquier ámbito de la vida? Quizás ¿Cree que en general las personas se forman/especializan en esta competencia?
2. Como comunicador en cualquier ámbito, ¿cómo se percibe usted? ¿Qué lo hace percibirse así? ¿Y en la empresa, cómo cree que comunica?
3. ¿Tiene algún referente a seguir en la forma o estilo de comunicar? ¿Nos puede contar compartir quién es y qué le impresiona de esa persona? (Presencia, seguridad, cercanía)

### **9.2.2 Capacitación**

4. En su vida profesional, ¿cómo ha trabajado su habilidad de comunicación? ¿Se ha capacitado en la oratoria particularmente? (No porque no lo considere una prioridad, nunca se le ocurrió, no conoce a nadie que lo introduzca en el tema).

### **9.2.3 Escucha activa / Feedback / Storytelling**

5. Hoy en día es un gran desafío competir por la atención de las personas. ¿Qué hace usted para captar su atención y lograr que su mensaje sea recordado y cómo verifica que esto suceda? ¿Esto varía dependiendo de las generaciones con las que se esté comunicando? (¿Puede dar algún ejemplo?)
6. Se entiende que la escucha activa implica estar aquí y ahora: ¿cómo se da cuenta cuando alguien lo escucha activamente? ¿Qué hace usted para demostrar que está escuchando activamente al otro?
7. ¿Con qué periodicidad usted da y recibe feedback en su organización? ¿Cómo se siente cuando recibe y da feedback negativo (aspectos a mejorar)?
8. ¿Cree en el poder del storytelling (definido como el arte de contar historias) y las metáforas para generar impacto y que el mensaje sea recordado? ¿Recuerda algún caso aplicado en su empresa?

### **9.2.4 Estado interno/Inteligencia emocional**

9. ¿Alguna vez ha sentido que sus emociones le jugaron en contra a la hora de comunicar? ¿Nos podría dar un ejemplo? ¿Cómo lo regula?

10. ¿Es consciente de su lenguaje corporal cuando se comunica? ¿Siente que le saca provecho para reforzar su mensaje? ¿Cómo interpreta el lenguaje corporal de sus interlocutores?

### 9.2.5 Conversaciones Difíciles y Negociación

11. ¿Con qué frecuencia se ve involucrado en conversaciones difíciles? ¿En qué ámbito/circunstancia o con qué personas? ¿Cuál es la primera emoción que tiene al afrontar una conversación difícil?
12. ¿Qué papel juega la negociación en su día a día? ¿qué tipo de negociador entiende que es usted? (colaborativo/”win-win”, competitivo/dominante, evasivo/tímido, o una combinación de esos tipos)

### 9.2.6 PNL y Neurociencia

13. ¿Comparte esta reflexión que sostiene la Neurociencia: “Hoy en día es más importante la forma como se dice algo que lo que se dice”? ¿Lo ha experimentado esto ya sea como oyente u orador? ¿Nos podría dar un ejemplo?
14. ¿Está familiarizado con las nuevas corrientes de neurociencia vinculadas con la comunicación, y su incidencia para regular nuestro estado interno y por consiguiente potenciar nuestra efectividad/asertividad?
15. ¿Escuchó hablar de la PNL como modelo de comunicación (también conocida como “la ventaja oculta”)?
16. ¿Nos podría decir qué piensa de la siguiente frase de Richard Bandler co-fundador de la Programación Neurolingüística?

*“Tus creencias no están hechas de realidades, sino más bien es tu realidad la que está hecha de creencias”. Richard Bandler – Co-fundador de PNL.*

## 9.3 PREGUNTAS FORMULADAS EN ENCUESTAS

15/10/22, 12:04

Encuesta anónima de Investigación Académica

# Encuesta anónima de Investigación Académica

La realización de esta encuesta llevara entre 10 a 15 minutos, y está compuesta por 6 partes. Desde ya les agradecemos muchísimo su amable colaboración!!

1. Género:

*Marca solo un óvalo.*

Femenino

Masculino

Otro

2. Año de Nacimiento:

*Marca solo un óvalo.*

1946-1964 (Baby boomers)

1965-1981 (Generación X)

1982-2000 (Generación Y - Millenials)

2001-2016 (Generación Z)

3. País de Origen:

\_\_\_\_\_

4. Ciudad de Residencia:

\_\_\_\_\_

5. Nivel educativo:

*Marca solo un óvalo.*

- Primaria completa
- Secundaria incompleta
- Secundaria completa
- Terciaria incompleta
- Terciaria completa
- Posgrado/Maestría incompleto
- Posgrado/Maestría completo

6. Instituto donde realizó sus últimos estudios:

*Selecciona todos los que correspondan.*

- UDELAR
- UCU
- ORT
- UM
- UDE
- UTU
- Escuela/Liceo público
- Escuela/Liceo privado
- Universidades en el exterior
- Otro: \_\_\_\_\_

## 7. Profesión / Área de actividad

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Finanzas/Economía/Administración
- Publicidad/ Marketing/ Comunicación
- Arquitectura/Diseño/Construcción
- Comercio/Ventas
- Ciencias Sociales y/o Políticas
- Enseñanza
- Medicina/Odontología/Salud
- Veterinaria
- Ciencias Agrarias
- Tecnología/Computación
- Ingeniería
- Otro: \_\_\_\_\_

## 8. ¿Ejerce o ejerció la docencia en algún momento de su vida?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

## 9. Si respondió positivamente a la pregunta anterior, ¿Dónde?

\_\_\_\_\_

## 10. Tipo de Empresa en la que trabaja:

*Marca solo un óvalo.*

- Empresa Privada Nacional
- Empresa Privada Multinacional
- Empresa Pública
- Otro: \_\_\_\_\_

## 11. Giro de la empresa en la que trabaja:

*Marca solo un óvalo.*

- Finanzas
- Administración
- Publicidad
- Comercio
- Arquitectura/Diseño/Construcción
- Enseñanza
- Salud
- Industria Alimenticia
- Agro
- Tecnología
- Ciencia
- Banca
- Otro: \_\_\_\_\_

## 12. Cantidad de personas que trabajan en su empresa:

*Marca solo un óvalo.*

- Unipersonal
- 2 a 19 personas - Pyme
- 20 a 50 personas - Mediana empresa
- 50 a 99 personas
- Más de 100 personas

## 13. Cargo que posee:

*Marca solo un óvalo.*

- Gerente general/Director/Presidente
- Gerente de línea
- Supervisor/Encargado
- Colaborador
- Asesor externo/Consultor

## 14. Antigüedad en el cargo:

*Marca solo un óvalo.*

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 4 a 6 años
- De 7 a 9 años
- Más de 10 años

## 15. Cantidad de personas a cargo:

*Marca solo un óvalo.*

- Ninguna
- 1 a 5
- 6 a 15
- 16 a 30
- Más de 31



16. En caso de tener personas a cargo, marque la franja etaria de acuerdo a los siguientes rangos (seleccione todas las que correspondan):

*Selecciona todos los que correspondan.*

- 1946-1964 (Baby boomers)
- 1965-1981 (Generación X)
- 1982-2000 (Generación Y - Millenials)
- 2001-2016 (Generación Z)
- No tengo personas a cargo

#### Parte 1/6 : Habilidades

17. 1. Para trabajar de forma eficiente, ¿cuáles de las siguientes competencias son más importantes para usted? (marque hasta 4 opciones)

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Capacidad de resolución de problemas
- Capacidad de organización del trabajo
- Capacidad de trabajar en equipo
- Autonomía y proactividad
- Relación interpersonal / Empatía
- Flexibilidad y capacidad de adaptación
- Resistencia a la presión
- Capacidad de comunicar eficazmente
- Auto regulación emocional
- Orientación a resultados

18. 2. ¿Si tuviera que seleccionar a un colaborador por sus habilidades blandas, cuáles serían las 5 más importantes para Ud?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Proactividad/Iniciativa
- Creatividad
- Empatía
- Flexibilidad/Adaptabilidad al cambio
- Capacidad de resolución
- Comunicación asertiva/escucha activa
- Gestión del tiempo
- Capacidad de aprendizaje
- Trabajo en equipo
- Inteligencia emocional
- Toma de decisiones

19. 3. ¿Qué habilidades admiraría de un jefe? (marque hasta 4 opciones)

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Desarrollo
- Toma de decisiones
- Inteligencia emocional
- Manejo de situaciones difíciles
- Comunicación asertiva/escucha activa
- Gestión del tiempo
- Involucramiento
- Conocimiento técnico
- Entusiasmo

20. 4. Clasifique el nivel de dificultad en su comunicación con los siguientes grupos:

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy difícil	Difícil	Neutro	Fácil	Muy fácil
<b>Pares/colegas</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Superiores directos</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Superiores indirectos</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Colaboradores dentro de tu equipo</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Clientes</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte 2/6 : Comunicación

21. 1. ¿Cual es su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: "La comunicación es la columna vertebral de las organizaciones"?

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo  
 En desacuerdo  
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
 De acuerdo  
 Totalmente de acuerdo

22. 2. ¿Considera que en su empresa la comunicación es adecuada?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
<b>Mala</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>Excelente</b>

23. 3. ¿Cuál es su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: "La falta de una buena comunicación es el origen de la mayoría de los problemas"?

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

24. 4. ¿Cómo se calificaría comunicando a sus superiores? Siendo 1 malo y 5 excelente

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Malo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

25. 5. ¿Cómo se calificaría comunicando a sus pares?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Malo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

26. 6. Si usted tiene personas a cargo, ¿cómo se calificaría comunicándose con ellos? (Siendo 1 malo y 5 excelente)

*Marca solo un óvalo.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- No tengo personas a cargo

27. 7. ¿Hay alguien que admire en la manera de comunicar y que le gustaría "modelar" (copiar)? Ya sea de su entorno o una persona pública.

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

28. 8. En caso afirmativo, ¿quién es?

---

16. En caso de tener personas a cargo, marque la franja etaria de acuerdo a los siguientes rangos (seleccione todas las que correspondan):

*Selecciona todos los que correspondan.*

- 1946-1964 (Baby boomers)
- 1965-1981 (Generación X)
- 1982-2000 (Generación Y - Millenials)
- 2001-2016 (Generación Z)
- No tengo personas a cargo

#### Parte 1/6 : Habilidades

17. 1. Para trabajar de forma eficiente, ¿cuáles de las siguientes competencias son más importantes para usted? (marque hasta 4 opciones)

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Capacidad de resolución de problemas
- Capacidad de organización del trabajo
- Capacidad de trabajar en equipo
- Autonomía y proactividad
- Relación interpersonal / Empatía
- Flexibilidad y capacidad de adaptación
- Resistencia a la presión
- Capacidad de comunicar eficazmente
- Auto regulación emocional
- Orientación a resultados

16. En caso de tener personas a cargo, marque la franja etaria de acuerdo a los siguientes rangos (seleccione todas las que correspondan):

*Selecciona todos los que correspondan.*

- 1946-1964 (Baby boomers)
- 1965-1981 (Generación X)
- 1982-2000 (Generación Y - Millenials)
- 2001-2016 (Generación Z)
- No tengo personas a cargo

#### Parte 1/6 : Habilidades

17. 1. Para trabajar de forma eficiente, ¿cuáles de las siguientes competencias son más importantes para usted? (marque hasta 4 opciones)

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Capacidad de resolución de problemas
- Capacidad de organización del trabajo
- Capacidad de trabajar en equipo
- Autonomía y proactividad
- Relación interpersonal / Empatía
- Flexibilidad y capacidad de adaptación
- Resistencia a la presión
- Capacidad de comunicar eficazmente
- Auto regulación emocional
- Orientación a resultados

33. 13. Si tuviera que transmitir un mensaje en su organización, ¿lo adaptaría (personalizaría) según los siguientes aspectos de su audiencia / interlocutor? (marque según corresponda)

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Género
- Edad
- Nivel jerárquico
- Antigüedad dentro de la organización
- Gremio/Sindicato
- No lo adaptaría

34. 14. ¿Considera que se debe comunicar de manera diferente teniendo en cuenta la generación a la cual pertenecen los colaboradores?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- A veces
- No me parece importante

35. 15. Mientras le hablan, usted generalmente (marque una):

*Marca solo un óvalo.*

- Está presumiendo (hace lecturas de mente) lo que la persona le dirá a continuación, la interrumpe?
- Está pensando qué va a responder a continuación
- Presta atención a las palabras que elige su interlocutor para dar el mensaje (lee entre líneas)
- Presta atención al tono de voz y la corporalidad de su interlocutor
- Intenta detectar las emociones de su interlocutor
- Escucha atentamente, sin hacer juicios de valor



36. 16. En situaciones de mucho stress y exigencia, ¿Usted se habla a sí mismo con lenguaje limitante o negativo? (yo no soy bueno para X cosa, jamás podría hacer X cosa, etc)

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No  
 A veces

37. 17. ¿Cómo cree que esas afirmaciones limitantes y/o negativas impactan en la consecución de sus objetivos?

*Marca solo un óvalo.*

- Colaboran y estimulan  
 No colaboran  
 Ni colaboran ni perjudican

38. 18. En situaciones de mucho stress y exigencia, ¿Alguna vez ha utilizado un lenguaje limitante o negativo haciendo referencia a otras personas?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No  
 A veces

39. 19. Frente a una situación de conflicto, usted generalmente (seleccione una opción):

*Marca solo un óvalo.*

- Da su opinión de forma inmediata
- Intenta comprender la posición de la otra persona
- No opina, se mantiene callado
- Se enfoca en los puntos en común para buscar llegar a un acuerdo

40. 20. ¿Usted siente que alguna vez su estado emocional influyó negativamente a la hora de hacer una comunicación?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- Alguna vez

41. 21. En una conversación, usted habitualmente (seleccione hasta dos opciones):

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Expone primero
- Anima a su interlocutor a que comience él su exposición
- Busca puntos en común con sus interlocutores cuando no los conoce para generar confianza
- Dice lo que piensa sin importarles demasiado lo que opinen/sientan los demás
- Dice lo que piensa solo si siente que sus interlocutores lo van a recibir de buena forma
- Busca el momento oportuno y la forma adecuada para dar su opinión

Parte  
3/6 :  
Oratoria

Se define Oratoria como "el arte de hablar con elocuencia" y se define Elocuencia como "la eficacia para persuadir o conmover que tienen las palabras, los gestos o ademanes y cualquier otra acción o cosa capaz de dar a entender algo con viveza"

42. 1. ¿Considera que una persona con buena oratoria tiene una ventaja competitiva?

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

43. 2. ¿Qué efecto ha tenido en su desempeño, sus capacidades y habilidades de oratoria en su organización?

*Marca solo un óvalo.*

- Me ha favorecido
- Me ha perjudicado
- Ni favorecido ni perjudicado

44. 3. ¿Usted se prepara con anticipación para comunicar en su organización?

*Marca solo un óvalo.*

- Si, me parece fundamental
- No, busco ser natural
- Algunas veces

45. 4. Si tuviera que preparar una presentación, marque los 4 aspectos que tendría en cuenta:

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Tono de voz
- Ademanos
- Pausas
- Dirección de la mirada
- Distancia física de él o los receptores
- Posición corporal (postura de hombros, posición de extremidades, parado, sentado, etc)
- Gestos faciales
- Formulación de preguntas a la audiencia (reales o retóricas)
- Parfrasear las intervenciones de los oyentes
- Reforzamiento/Halagos a su audiencia
- Objetos / Elementos externos (presentaciones, elementos interactivos, audio, otros)

46. 5. ¿Qué tan consciente es de su propio lenguaje corporal? (Siendo 1 nada y 5 mucho)

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

47. 6. ¿Qué tan consciente es del lenguaje corporal de sus oyentes? (Siendo 1 nada y 5 mucho)

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

48. 7. ¿Usualmente pide retroalimentación después de comunicar algo importante?

Marca solo un óvalo.

- Si  
 No  
 A veces

49. 8. ¿Usualmente da retroalimentación después de recibir una comunicación importante de otras personas?

Marca solo un óvalo.

- Si  
 No  
 A veces

50. 9. Si aplica, ¿Cómo considera que su jefe comunica la mayor parte del tiempo? (Siendo 1 mal y 5 excelente)

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Mal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

51. 10. Si aplica, ¿Recibe de manera regular feedback (retroalimentación) de su jefe? (Siendo 1 nunca y 5 muy seguido)

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy frecuentemente

52. 11. Si aplica, ¿Se siente escuchado por su jefe? (Siendo 1 nunca y 5 muy seguido)

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy frecuentemente

53. 12. Si usted tiene gente a cargo, ¿brinda feedback de manera regular? (Siendo 1 Nunca y 5 Muy Frecuentemente)

Marca solo un óvalo.

- 1  
 2  
 3  
 4  
 5  
 No tengo gente a cargo

54. 13. Cuando da feedback, el mismo es: (Marque 1 opción)

Marca solo un óvalo.

- Generalmente con componentes positivos (aspectos a mantener)  
 Generalmente con componentes negativos (aspectos a mejorar)  
 Con componentes positivos y negativos  
 Invita a su interlocutor a que sugiera cómo podría mejorar o cambiar

55. 14. ¿Qué tan cómodo se siente a la hora de dar feedback negativo? (Siendo 1 muy incomodo y 5 muy comodo)

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy incomodo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy comodo

Parte 4/6 :  
Storytelling  
y  
Metáforas

Se define Stortellying como "el arte de contar historias" y Metáforas como "la manera de crear semejanzas y comparaciones en cosas de diferente naturaleza".

56. 1. ¿Usted se considera un buen contador de historias?

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No  
 Tal vez

57. 2. ¿Usted tiende a recordar más aquellos mensajes que le fueron trasmitidos en forma de historia o cuento?

Marca solo un óvalo.

- Si  
 No  
 A veces

58. 3. ¿Utiliza el storytelling cuando tiene que dar un mensaje dentro de su empresa?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No  
 A veces  
 No sé como se aplica el Storytelling a la empresa

59. 4. ¿Considera que ayuda a reforzar el mensaje?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No  
 A veces

60. 5. ¿Suele usar metáforas al comunicar?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No  
 A veces

61. 6. ¿Considera que las metáforas ayudarían a reforzar o facilitar la comprensión y recordación del mensaje?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No  
 A veces



Parte 5/6 :  
Inteligencia  
Emocional

Se define inteligencia emocional como "La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones"

62. 1. ¿Considera que el dominio de la inteligencia emocional es una ventaja competitiva en el ámbito laboral/profesional?

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No  
 No sé

63. 2. ¿Entiende que en su empresa la inteligencia emocional es tenida en cuenta para dirigir conversaciones difíciles? (Siendo 1 Nunca y 5 Siempre)

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

64. 3. ¿Qué tan importante cree que es tener en cuenta las emociones del interlocutor/es al momento de comunicar?

Marca solo un óvalo.

- Nada importante  
 Algo importante  
 Neutro  
 Muy importante

65. 4. Antes de realizar una comunicación importante, ¿usted evalúa su propio estado emocional?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No  
 A veces

66. 5. ¿Tiene alguna estrategia para evitar que su propio estado emocional perjudique su comunicación?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

67. En caso afirmativo, ¿cuál sería?

\_\_\_\_\_

68. 7. Cuando usted tiene que comunicar algo importante, ¿tiene en cuenta el estado emocional del interlocutor?

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No  
 Algunas veces

Parte 6/6 : Capacitación

69. 1. ¿Ha recibido algún tipo de formación en estas áreas? (Seleccione todas las que correspondan).

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Inteligencia emocional  
 Neurociencia  
 Storytelling  
 Programación neurolingüística  
 Ninguna de las anteriores

70. 2. La organización donde trabaja, ¿invierte en capacitación sobre comunicación para sus colaboradores? (Siendo 1 Nada y 5 el tiempo adecuado)

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Múltiples capacitaciones

71. 3. ¿Le interesaría capacitarse en alguna de estas disciplinas? (Seleccione máximo hasta 3)

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Coaching corporativo  
 Neuro comunicación / Oratoria  
 Inteligencia Emocional  
 Storytelling  
 Programación neurolingüística  
 Conversaciones difíciles  
 Escucha activa  
 Negociación  
 Otro: \_\_\_\_\_

**Encuesta finalizada!**

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

Macarena, Victoria y Tatiana

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios