



# **INICIATIVAS DEL YO SOCIAL**

**6**

**MÉTODO ANIMAR**

## SISTEMA SOCIAL

El sistema social se constituye a través de actividades (Parsons) y también de los procesos de comunicación (Luhman), que, a la postre, indican, cómo está establecida la sociedad. La **comunicación**, por su parte, no deja de ser una actividad y tanto las actividades, como las comunicaciones, están integradas en un entramado social que garantiza el entendimiento (probable) entre las personas.

El hecho de la comunicación se establece por medio de una **información**, un **mensaje** y su **comprensión**. La falta de una normativa que regule la manera de entenderse entre las personas hace que sean mucho más probables los mensajes fallidos y los malentendidos que los mensajes adecuados o acertados.

## COMUNICAR - SE

### Comunicación

La base de la comunicación humana es muy sencilla de entender. Existe un **emisor**, que desea comunicar algo y lo encierra (codifica) en un **mensaje**. El **receptor** debe ahora descifrar (decodificar) ese mensaje. Todo el mundo espera que el mensaje emitido y el recibido estén de acuerdo entre sí, para que surja un entendimiento mutuo.



Sin embargo, con frecuencia, aparecen los problemas, porque la comunicación es una de las capacidades más importantes y, a la vez, más complejas del ser humano, ya que dos terceras partes del intercambio discurren por el canal visual y auditivo, en forma de gestos, mímica, entonación, modulación, etc. Las personas, en su comunicación, ni son objetivas, ni son neutrales, sino más bien emocionales. Los órganos sensoriales reciben la información y el cerebro, que la elabora, posee unos filtros que impiden a la persona ahogarse en las riadas de información que le llegan. Toda información lleva consigo también un sinnúmero de recuerdos, experiencias, sentimientos, etc., que, una vez elaborados, vuelven a ser emitidos de nuevo. Esos filtros personales de cada uno determinan, cómo se acepta la información y, en consecuencia, cómo uno piensa, cómo siente y cómo actúa.

### Comunicación directa e indirecta

Existen dos tipos básicos de comunicación entre las personas: la directa y la indirecta. Lo más sencillo y común es ***preguntar directamente*** a la persona en cuestión por sus ideas, sus deseos, sus metas o sus conductas. Pero no siempre se recibe la información deseada, porque los otros no siempre están dispuestos o están en situación de comunicar sus motivos personales, intenciones o estados de ánimo. A veces, hasta tienen razones particulares para engañar a otros. Pero, aún teniendo buena voluntad, no siempre se transmite una información bien fundada, porque una buena parte de los motivos es totalmente inconsciente. Con frecuencia, ni nosotros mismos somos conscientes de lo que nos pasa. Es más; si alguien insiste en que nos aclaremos, puede colocarnos en una situación comprometida y desagradable.



En numerosas situaciones de nuestra vida ordinaria, nos vemos abocados a buscar una ***información indirecta***. Así atendemos de manera intuitiva o consciente, si llega el caso, a las conductas no-verbales: Expresión facial, contacto ocular, etc. Estas conductas no-verbales no se pueden controlar tanto como las verbales. Aparecen aunque se quiera dominarlas por completo. Una simple mueca es suficiente para denunciar un estado de ánimo. La información indirecta, recibida en gran parte por canales no-verbales, es muy delicada, porque necesita “ser interpretada” y las interpretaciones siempre son subjetivas.

Otro aspecto a tener en cuenta en la información indirecta son los ***buenos modales***, tanto públicos, como privados. Uno puede perder parte de su reputación, sin llegar a darse cuenta tan siquiera. Todo puede empezar por la manera de vestir, de saludar, de presentarse, etc. Cuando la conducta verbal entra en litigio con la no-verbal, por ejemplo, cuando el gesto va en dirección contraria a las palabras, se tiene la tendencia a fiarse más de la parte no-verbal.

Las señales no-verbales juegan un importante papel en la ***primera impresión*** que se recibe de una persona. Alrededor de un 95% de la primera impresión queda definido por la apariencia, el vestido, la postura, el gesto, la mímica, la rapidez oral, el tono de voz, la acentuación, la modulación (dialecto), y sólo un 3% se determina por lo que se habla. Pero también depende la primera impresión de nuestro propio bienestar, de nuestra situación, fantasías, sensaciones y de nuestras experiencias positivas o negativas. La concurrencia de tantos factores se convierte en el gran problema de la primera impresión. Los neuropsicólogos han comprobado también que, al comienzo de un encuentro personal, se trata de fijar la credibilidad del interlocutor. Esto dura un segundo y se realiza inconscientemente, analizando la expresión facial (en especial, la posición de la boca y ojos), la tonalidad de la voz (prosodia) y la postura del cuerpo.



La actividad de la amígdala es decisiva en este contexto. Algunos autores hablan también de la influencia del olor corporal o de la simetría del rostro en la primera impresión.

### Comunicación no-verbal

Los mensajes no-verbales se envían y reciben por varios canales. Nos comunicamos a la vez con la mirada, la expresión facial, el gesto, la vestimenta, etc,. Estos canales suelen ir coordinados y se apoyan y refuerzan entre ellos, respetando siempre las características individuales.

A través de la **expresión facial** se manifiestan seis emociones principales: Felicidad, tristeza, ira, disgusto, miedo y sorpresa, a las que muchos autores consideran como universales, ya que aparecen en las más diversas culturas. Lo mismo puede afirmarse, a la hora de reconocerlas e interpretarlas.

Los ojos y el **contacto ocular** se convierten, como suele decirse, en el espejo del alma. Si se retira la mirada, puede significar desinterés, indiferencia o simple temor o vergüenza. Si se dirige hacia el interlocutor, puede dar a entender atención, empatía, amistad. Pero si la mirada es muy fija e intensa, solemos interpretarla como inquisitoria y hasta agresiva. Nos resulta desagradable.

A diario, expresamos también nuestro estado de ánimo y nuestros sentimientos, por medio del **lenguaje corporal**. Los caracteres amenazantes muestran movimientos más en diagonal, mientras que los cálidos y amables se expresan más con movimientos circulares. Distintas investigaciones indican que el cerebro elabora el lenguaje corporal y la expresión facial por las mismas vías que el lenguaje.



En numerosos cursos de formación suele afirmarse que el efecto de un mensaje depende en un 55% del *lenguaje corporal*, en un 38% de la *voz* y sólo en un 7% de su *contenido*. La simple entonación de la voz y la respiración suscitan simpatías o antipatías. Según el autor Mai, este hecho se debe al “efecto psicorespiratorio”, es decir, imitamos a las personas cuando las escuchamos. Un orador nervioso provoca nerviosismo también en sus oyentes. Pero cuando un orador posee una voz profunda y tranquila parece que nos tranquiliza y relaja, es más, nos incita a considerarlo como persona competente. Los hombres suelen emplear de dos a tres tonos de su repertorio de voz. Con ello aparecen como algo más parcos en la expresión y algo monótonos, pero, por otro lado, alimentan el estereotipo de parecer más objetivos. Las mujeres, por su lado, emplean, por lo general, hasta cinco tonos, cuando hablan. Así, su voz suena más cadenciosa y parecen transmitir más calor emocional.

La interacción entre personas conduce, como es lógico, al **contacto corporal**. Su valor y significado emocional depende de muchos factores. Se puede experimentar como agradable, erotizante, relajante o todo lo contrario, según sea el contexto, la situación o la relación. Todo ello depende, a su vez, del tipo, de su duración, de las zonas corporales. Las manos y los hombros se consideran como menos íntimos, en comparación con la cara o el vientre. En las culturas tradicionales, el contacto entre los bebés y sus cuidadores es más intenso que en los países industrializados. Ello puede llevar a una elevada satisfacción en los bebés y a lo que Erikson llama la “confianza primigenia”, madre de todas las confianzas.

Un aspecto fundamental de la interacción social se plasma en el respeto por la **territorialidad y el espacio personal** de los demás. La comunicación no-verbal se refleja de manera decisiva en el mantenimiento de las ***zonas de distancia*** que suelen aprenderse, a través de una socialización temprana.



La ***distancia íntima*** abarca desde el contacto corporal directo hasta una distancia de unos 60 cm. En esta zona sólo se puede entrar con un permiso especial. La zona se define por el estatus del interlocutor o por la situación y el estado de ánimo. Por lo general, sólo las personas de gran confianza tienen acceso a ella. A los demás se les mantiene, poco más o menos, a medio brazo de distancia. El hecho de romper la línea de seguridad provoca cierta sensación de malestar.

La ***distancia personal*** incluye una zona desde los 60 cm. hasta los 150 cm. Es la distancia normal para el diálogo. El acercamiento dentro de estos límites es un indicador del grado de amistad o simpatía entre los interlocutores. Esta zona está reservada para amigos, familiares y, en su caso, para colegas cercanos. Hay situaciones en las que no puede evitarse que otros invadan la zona íntima (p. ej., en el metro). Esto provoca un curioso fenómeno. En este caso, tratamos a los otros como “No-personas”. Es un puro mecanismo de defensa, para salvar el malestar producido.

La ***distancia social*** excluye el tocarse. A esta distancia se tratan los asuntos impersonales. Tiene una función protectora (p. ej., el jefe detrás de su mesa de escritorio). Si no se quiere tratar con alguien, se le invita a abandonar ese espacio. Lo contrario sería permitirle entrar en la zona personal.

La ***distancia pública*** comienza a unos 4 metros. En ella desaparece la relación personal y se actúa “en solitario”. Es la distancia del orador con sus oyentes.

Respetar la necesidad de los otros de salvaguardar sus propias distancias se convierte en un asunto de vital importancia. No se puede “avasallar”.



Ralph Adolps (*California Institute of Technology*) realizó un experimento sencillo. Los sujetos debían aproximarse al investigador hasta conseguir una distancia, medida de barbilla a barbilla, que les resultase del todo insoportable. Las personas consideradas sanas llegaron hasta los 64 cm. de distancia, mientras que los pacientes con fuertes deficiencias en los centros emocionales del cerebro (amígdala) pudieron acercarse hasta los 34 cm., sin llegar a sentirse molestos. Algunos llegaron incluso a tocarse nariz con nariz con el investigador y no manifestaron sentimientos negativos. Parece ser que la amígdala podría participar en la regulación de la distancia social, independientemente de las sensaciones sensoriales como el aliento o mínimos detalles faciales, indicadores de una aproximación excesiva.

Ni que decir tiene que en este campo existen diferencias interculturales muy pronunciadas. Las zonas de distancia en Latinoamérica, por ejemplo, no están tan definidas como en Centroeuropa. Un puertorriqueño puede tocar 180 veces a la hora a su interlocutor, durante la conversación, según las observaciones realizadas al efecto. Para un inglés podrían ser 180 tocamientos de más y quizás podría definir al puertorriqueño como homosexual.

### Feed – back

El Feed-back es una forma de diálogo, cuya finalidad es indicar cómo veo yo a los otros y cómo me ven los otros a mí. Contiene, pues, dos componentes: ***Dar el Feed-back y recibir el Feed-back***. Al finalizar una sesión de trabajo, una reunión de dirigentes o una presentación, se realiza un intercambio entre los participantes, para aprender y mejorar las técnicas argumentales, las conductas de presentación, etc....





El Feed-back incluye *3 metas fundamentales*:

- Advertir al otro de cómo experimento yo su conducta y lo que significa para mí (en sentido positivo y negativo).
- Informar al otro sobre mis necesidades y sentimientos, para que sepa cómo comportarse conmigo y no se guíe sólo por presunciones.
- Explicarle al otro qué cambios en su conducta facilitarían un trabajo en común entre los dos.

Los efectos positivos del Feed-back están en poder corregir las conductas deficientes y mejorar el trabajo en común. A veces, no es muy agradable ver, cómo otras personas me corrigen y puede surgir algún mecanismo de defensa. Hay también personas remisas a trabajar con sus propios sentimientos. Por eso, deben guardarse algunas reglas.

### *Reglas para dar el Feed-back (en formato breve)*

1. Envíe el Feed-back, cuando el otro esté dispuesto a oírlo
2. El Feed-back debe ser suficiente y lo más concreto posible
3. Comunique sus percepciones como percepciones, sus valoraciones como valoraciones, sus interpretaciones como interpretaciones y sus sentimientos como propios
4. El Feed-back no debe analizar al otro
5. El Feed-back debe incluir también percepciones y sentimientos positivos
6. El Feed-back ha de ser recíproco
7. El Feed-back debe respetar la capacidad del otro para recibir información
8. El Feed-back debe referirse a una conducta concreta y delimitada
9. Se debe dar, a ser posible, un Feed-back inmediato
10. Cuando mejor se acepta el Feed-back es cuando el otro lo busca y lo desea
10. Ud. Sólo debería aceptar el Feed-back, cuando esté dispuesto a ello.
11. Cuando reciba un Feed-back, escuche primero con sosiego



12. Dar un Feed-back significa dar informaciones, pero no intentar cambiar al otro
13. Evite interpretaciones, quejas o culpas. No diga: “Es Ud. demasiado autoritario” o no diga: “Al final, siempre lo hace Ud. todo”. Diga, más bien: “Estoy un tanto disgustado. Primero me entrega directamente a mí la responsabilidad y luego por enésima vez toma Ud. el mando del proyecto, sin darme información de ningún género y sin consultarme”

### *Reglas para recibir el Feed-back (en formato breve)*

1. Contemple el Feed-back como un regalo y una oportunidad, para su desarrollo personal
2. Observe que las percepciones son subjetivas, pero le ofrecen informaciones adicionales de cómo le ven los demás
3. Emplee la escucha activa y no interrumpa a su interlocutor
4. Pregunte cuanto sea necesario, para cerciorarse de que ha entendido bien todo lo que le dicen
5. No salte como un resorte negando y contradiciendo lo que le dicen. No justifique ni defienda su conducta de inmediato. Recapacite más tarde sobre si las críticas eran justas y hasta dónde debe admitirlas
6. Nunca considere el Feed-back como una crítica personal o como una obligación normativa
7. Agradezca a su interlocutor su disposición para ofrecerle un Feed-back

### *El Feed-back como instrumento de dirección y liderazgo*

A través de una metacomunicación adecuada, se pueden obviar los malos entendidos entre los mandos y sus subordinados y pueden aclararse las relaciones y los conflictos, a la vez que se fortalece la confianza y la cohesión. El Feed-back, bien aplicado, se convierte en un magnífico instrumento, para motivar a los colaboradores y potenciar su desarrollo, tanto profesional, como personal.



El Feed-back ofrece una comparación entre la imagen propia y la que tienen los demás de uno. A este respecto, también puede usarse la **ventana de Johari** con sus cuatro cuadrantes. A los directivos les puede servir de ayuda para experimentar, cómo les perciben sus colaboradores o subordinados y cómo juzgan, por ejemplo, su estilo y maneras de liderazgo. Los directivos, por su parte, pueden usar el Feed-back con los empleados, para guiarles en su trabajo. Con frecuencia, esta “crítica constructiva” se evita en la práctica por el temor a que no sea bien recibida. Pero la regla básica debería ser: “El Feed-back es siempre un regalo y como sucede con todos los regalos, el que los recibe decide, si lo acepta o no lo acepta”.

### *Dificultades en la introducción del Feed-back*

Un Feed-back abierto y efectivo necesita un buen aprendizaje. El grupo ha de estar de acuerdo con él, estableciendo en común sus reglas. Esto es importante, sobre todo, con los niños y los jóvenes, porque sueltan sin reparo alguno todo cuanto piensan sobre los otros, sin prever las consecuencias de sus palabras. Los adultos, por el contrario, se retraen, a la hora de expresar una alabanza o formular una crítica. En los seminarios, suele haber, de entrada, bastante rechazo hacia el Feed-back. Un sistema de ayuda, ya probado, consiste en escribir en unas cartulinas una serie de “formulaciones” de Feed-back, junto con un buen número de características y propiedades que faciliten dar el Feed-back. También se puede escribir una carta o un E-mail o mandar un SMS.

Es frecuente mandar un Feed-back de manera no muy limpia y más de uno puede sentirse herido por ello. Esto es una violación del método. Así, por ejemplo, un directivo o un jefe puede comenzar hablándole a su empleado sólo de cosas positivas, para luego “darle la puntilla” y rebajarle de categoría en su trabajo. En estos casos, es más



apropiado un *“diálogo sobre conflictos”*. Muchos empleados han vivido situaciones de este estilo y cuentan en los seminarios su temor a oír, de primeras, demasiadas alabanzas, para luego recibir el mal trago.

***El Feed-back es un proceso.*** Necesita ejercicio, tiempo y apoyo profesional, para sacarle todas sus posibilidades. El método posee una amplia aplicación en la formación permanente, de grupos u organizacional. Es interesante desarrollar una cultura del Feed-back, en la que todos los participantes puedan manifestar con regularidad sus puntos fuertes y débiles. A veces, lo lamentable es que está más desarrollada la cultura de la crítica negativa.

***El Feed-back ha de tener consecuencias.*** Sólo aquellos que experimentan los cambios que produce el Feed-back pueden beneficiarse con él y estarán dispuestos a cambiar por sí mismos. También necesita un clima de confianza mutua. Confianza no significa aquí: “Hay que ver cómo nos queremos todos”; más bien quiere decir que cada uno tiene derecho a ser reconocido, escuchado y respetado y también significa la obligación de reconocer, escuchar y respetar a los otros.

## Networking

El **Networking** es un método y un sistema de crear contactos y alimentar relaciones sociales duraderas, para una potenciación mutua y un intercambio enriquecedor. Bien se trate de un consejo, una información o una recomendación, la persona que cuenta con una buena red social alcanza mejor sus metas, tanto privadas, como profesionales. No es cuestión de “amiguismos”. Se trata directamente de una comunicación abierta y sincera. Es cuestión de poseer una buena “inteligencia social”. Semejantes redes sociales no surgen de manera espontánea, sino que deben ser construidas con cuidado y mantenidas con esmero.



Scheler establece algunas **reglas importantes** para ello:

- ***Convierta los diálogos y conversaciones en un acontecimiento.*** Los contactos sociales son siempre encuentros comunicacionales, alimentados por sus palabras y su lenguaje corporal. Llegue a ser un profi de la conversación. Aprenda y practique los distintos tipos de preguntas y maneras de conversar. Sólo si piensa bien lo que dice y dice bien lo que piensa, aprenderá a conocer a las personas. No se adelante a lo que intenta decirle su interlocutor. Hable en el plano personal de manera positiva. Emplee las palabras más adecuadas a la situación y al proceso del diálogo o la conversación. Sea relevante.
- ***Atienda a su interlocutor e intente entenderle.*** Mire a su interlocutor a los ojos o la cara y muéstrole su interés por lo que le dice, pero sin herir su esfera íntima. Sea un buen oyente.
- ***Muéstrese siempre afable y positivo.*** Aparque las críticas negativas, sobre todo, en los primeros contactos. No imparta consejos que no le han solicitado. La crítica y los consejos suelen aceptarse, cuando las relaciones ya vienen de antiguo y son estables, con una base emocional muy asentada.
- ***Manifiéstese competente.*** Tenga el valor de presentarse a sí mismo con decisión. Si se da a conocer de esta manera, podrá multiplicar sus contactos sin muchos esfuerzos. “Modestia” no sería la palabra adecuada para su autopresentación; tampoco la palabra “exageración”.
- ***Busque puntos en común.*** Las primeras cosas comunes tienden un puente: lugar de origen común, intereses compartidos, deseos, experiencias, ideas en común. Intercambien sus tarjetas de visita. Pruebe a intensificar en cada contacto y en cada conversación las bases en común y a buscar otras nuevas.
- ***Conviertase en maestro del “Small Talk”.*** Los diálogos cortos sirven para iniciar y preparar contactos más serios. Con el “Small Talk” no se trata de discutir los problemas, ni de solucionar los conflictos. En el “Small Talk” no inicie la conversación sobre temas muy controvertidos de política, religión o similares. Tampoco haga chistes a costa de los otros.



- ***Permanezca en contacto.*** Diríjase hacia las personas que ha conocido, aunque no exista un motivo concreto. Cuando se cuidan los contactos, por ser contactos, es cuando surgen las relaciones.
- ***Sea agradecido.*** Es saludable dar las gracias por todo cuanto se recibe. No es conveniente, en cambio, dar las gracias antes de recibir algo, sino siempre después. Tampoco dé las gracias de manera rutinaria, sino dando a entender el valor que supone para Ud. lo recibido. Puede aprovechar el dar las gracias también para establecer contacto con las personas.
- ***No hable mal de otros.*** Los rumores y habladurías negativas son, a veces, muy entretenidas y hasta pueden crear un entendimiento común. El efecto final, sin embargo, puede ser muy destructivo, si llega todo a los oídos de la persona en cuestión.
- ***Comunique sus contactos.*** La persona que actúa con el Networking no sólo quiere tener sus propios contactos, también los transmite. Establezca interconexiones: ¿Quién puede ayudar a quién? ¿Quién más puede interesarse por este problema? Si alguien le ha puesto en contacto con otra persona, téngale al día sobre el proceso y el alcance del tal contacto.
- ***Pida consejo o ayuda.*** El Networking trabaja sobre el principio de la reciprocidad, en cuanto al consejo, la ayuda o el apoyo. No dude en pedir una ayuda, pero no olvide tampoco que algunos viven de vender información.

Como norma general para el Networking puede afirmarse: Quien sólo busca “recibir”, sin “dar” nada a cambio, terminará en la bancarrota. Por otro lado, la estrategia del Networking debe adecuarse siempre a la persona y a su propia situación.

