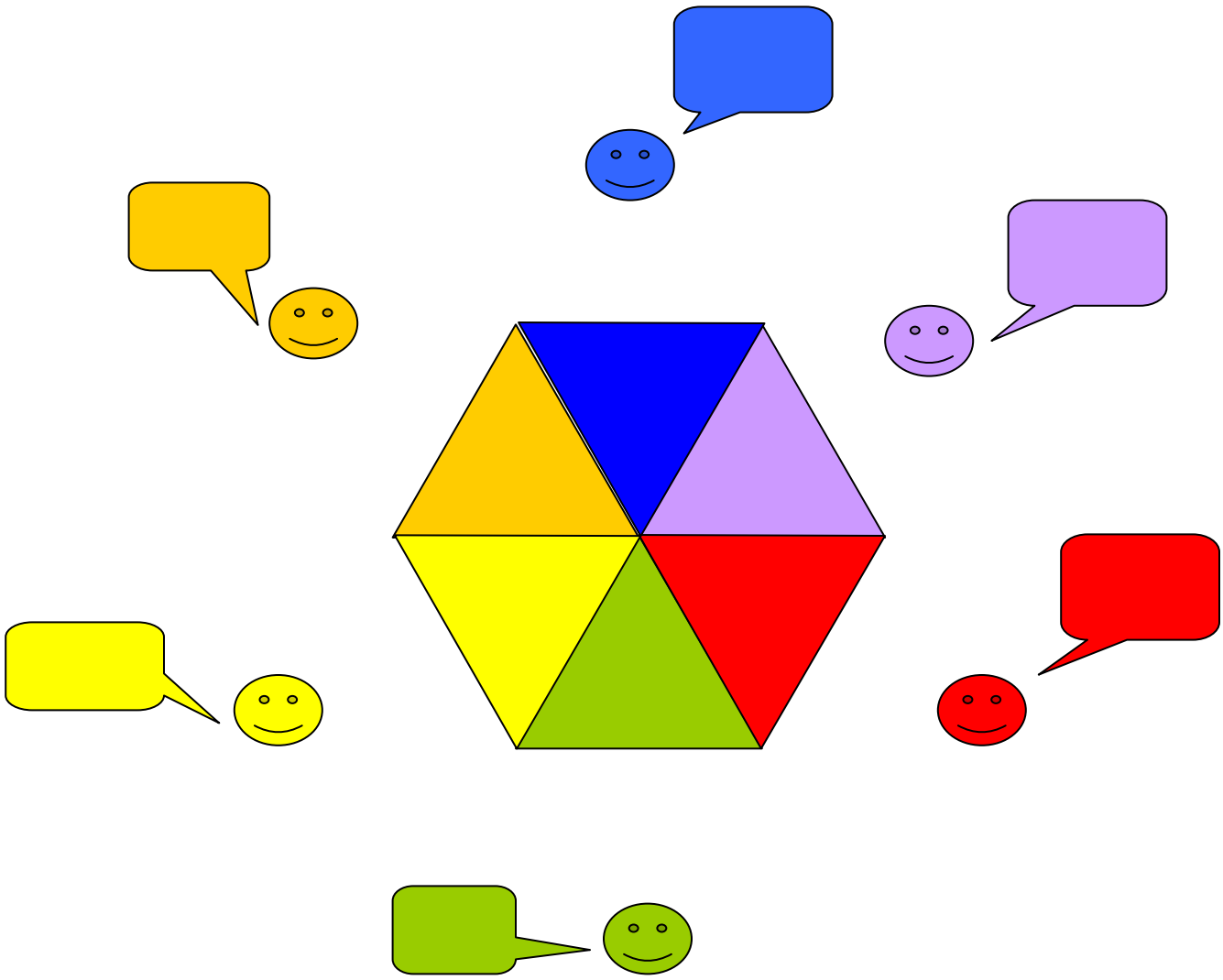
Cada vez que hablo
mi identidad
está en juego

El Observador



No sabemos como son las cosas,
sólo sabemos como las observamos.

El Observador

"LOS PROBLEMAS SIGNIFICATIVOS QUE HOY ENFRENTAMOS NO PUEDEN SER RESUELTOS AL MISMO NIVEL DE PENSAMIENTO EN QUE NOS ENCONTRABAMOS CUANDO LOS GENERAMOS" A. Einstein

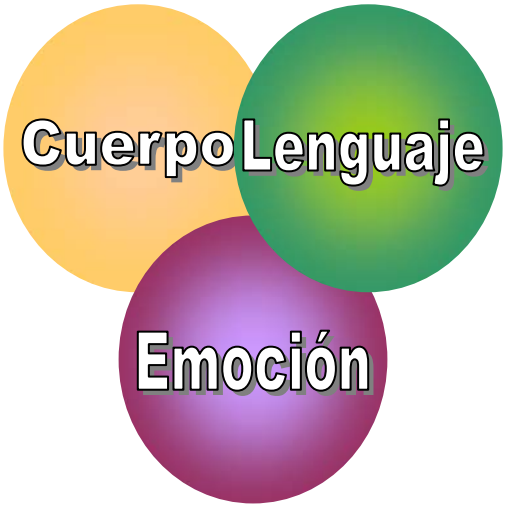
"LA DIFERENCIA ENTRE LO QUE HACEMOS Y LO QUE SOMOS CAPACES DE HACER, RESOLVERIA LA MAYOR PARTE DE LOS PROBLEMAS DEL MUNDO" Ghandi.

"LA MAYORIA DE LAS PERSONAS/ORGANIZACIONES ENFERMAS HAN DESARROLLADO UNA CEGUERA FUNCIONAL A SUS PROPIOS DEFECTOS. NO ESTAN SUFRIENDO PORQUE NO PUEDEN RESOLVERLOS SINO PORQUE NO PUEDE VERLOS" John Gardner.

NO ACTUAR SOBRE RESULTADOS SINO SOBRE EL OBSERVADOR. NO SER EFECTIVOS SINO UN "VIVIR" EFECTIVO. J. Olalla.

- La manera en que vemos las cosas, es sólo la manera en que las vemos. Nada nos permite decir que ésta es la manera en que ellas realmente *"son"*.
- No sabemos como las cosas son, sólo sabemos como las observamos o como las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos.
- La manera en que vemos las cosas, habla de la clase de observador que somos.
- Problemas, posibilidades y soluciones están en función de la clase de observador que somos.
- No sólo actuamos de acuerdo a como somos, también somos de acuerdo a como actuamos.
- La acción genera "**ser"**. Devenimos según hacemos.
- Actuamos acorde a los sistemas sociales a los que pertenecemos.
- No sólo observamos con nuestros ojos. También observamos con nuestras distinciones. Nuestras distinciones nos constituyen como el observador que somos.
- La distinción es el resultado de un acto realizado por un observador en el ***"lenguaje"***.
- Realizando la distinción el observador separa algo de un trasfondo, y es capaz de relacionarse con ella como una entidad única.
- Tener distinciones nos permite observar, lo que otros no pueden ver.También nos permite accionar, donde otros no pueden.
- Nosotros no somos capaces de accionar en un mundo que no podemos observar.
- Las personas teniendo diferentes discursos históricos y/o proviniendo de diferentes culturas poseen diferentes distinciones. Esto hace de ellos observadores diferentes.
- Con el objeto de constituirnos en un observador diferente y expandir la foma de actuar y producir otros resultados en nuestras vidas, debemos aprender ***"nuevas distinciones"***.

El Observador



El Observador que somos está constituido por los Tres Dominios del Lenguaje

1 **El cuerpo -**
Podemos observar y hacer sólo lo que nuestra biología nos permite.

2 Nuestras emociones -
Nos predisponen a observar y actuar de maneras diferentes.

3 **El Lenguaje -**

- *Observamos a través de nuestras distinciones.*
- *Tomamos posición de lo que observamos a través de nuestros juicios y creencias.*
- *Le damos sentido a lo que observamos a través de las narrativas.*

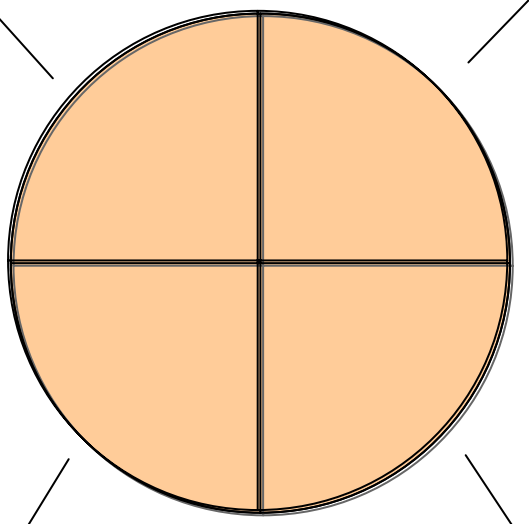
Aprender a aprender

Yo se que sé

Certeza
Certidumbre
Competencia
Seguridad

Yo se que no sé

Es lo que no es de nuestra importancia o interés aprender



Yo no se que sé

Intuición
Percepción

Yo no se que no se

Ceguera
Ignorancia

El proceso de aprendizaje es lo que nos permite contraer nuevas habilidades y en consecuencia mayor campo de acción

Enemigos del aprendizaje

- Incapacidad de decir “Yo no sé”.
- Ceguera. No sabemos que no sabemos.
- No darle tiempo al aprendizaje
- Olvidar el proceso de incorporación del aprendizaje (incluir el cuerpo).
- No estar alerta a nuestros estados de ánimo y emociones.
- Confundir tener opiniones con el saber.
- Quiero aprender de acuerdo como yo quiero.
- No puedo aprender dado quien soy.
- Quiero tenerlo todo claro, todo el tiempo.
- No tener preguntas sobre nuestras respuestas.
- Vivir en enjuiciamiento permanente de todo.
- Confundir las explicaciones con el fenómeno explicado.
- La Gravedad / La Trivialidad

El “Rol” del Lenguaje

El “rol”

Descriptivo

- El Lenguaje describe la realidad.
- Hay una realidad existente y luego aparece el lenguaje para describirla.
- El Lenguaje tiene un rol “pasivo”.
- Afirmaciones

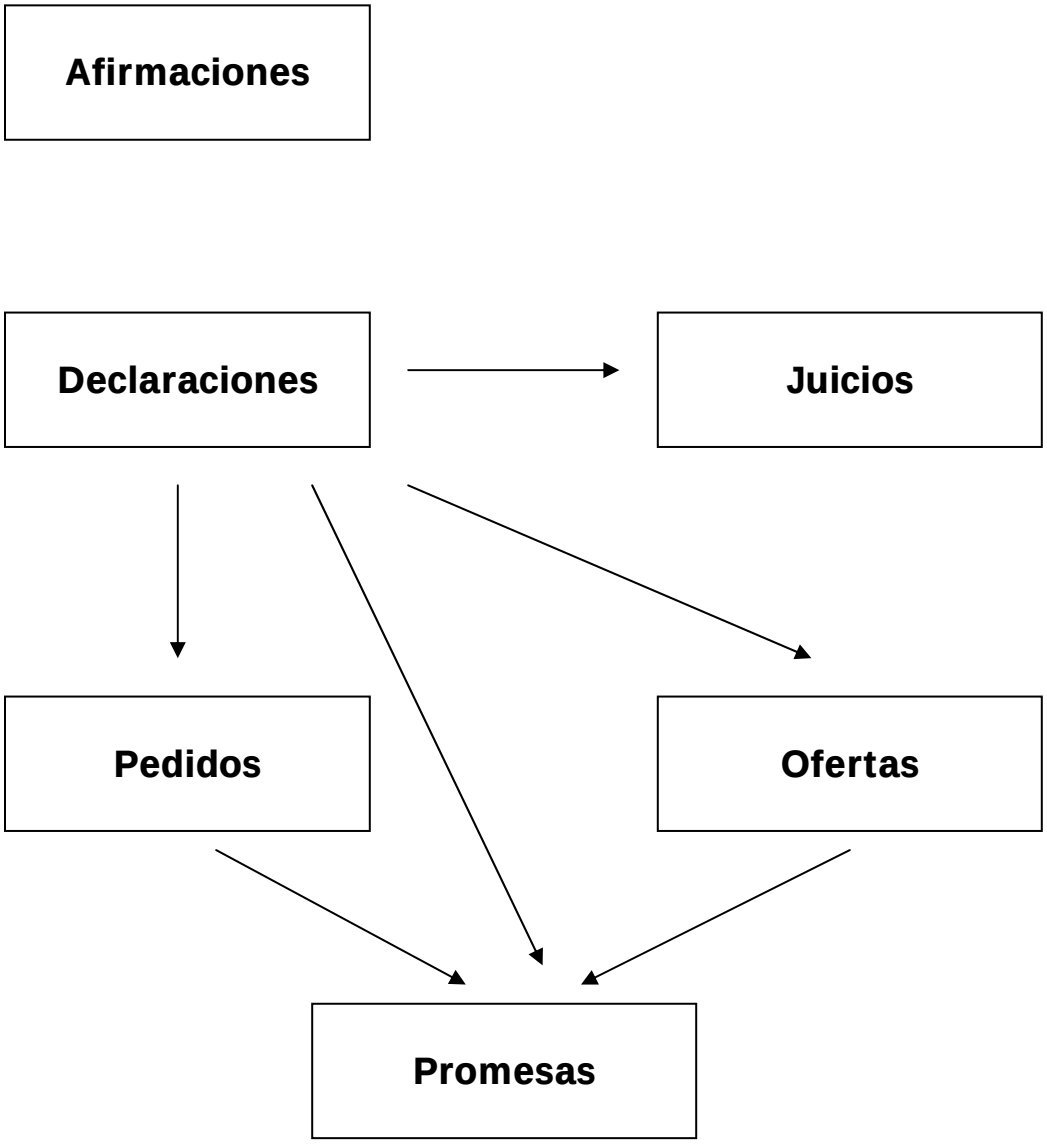
El “rol”

Generativo

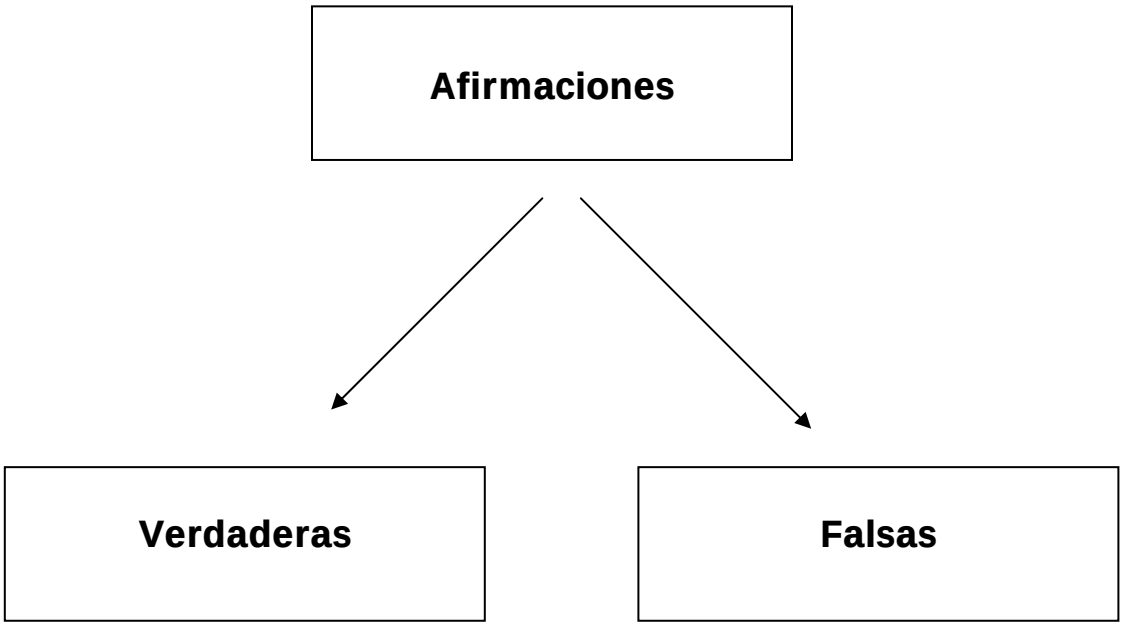
- El Lenguaje crea la realidad.
- La realidad se genera a partir del lenguaje.
- El Lenguaje tiene un rol “activo”.
- Declaraciones

Cuando hablamos, actuamos.
El Lenguaje es Acción.

Los Actos del habla



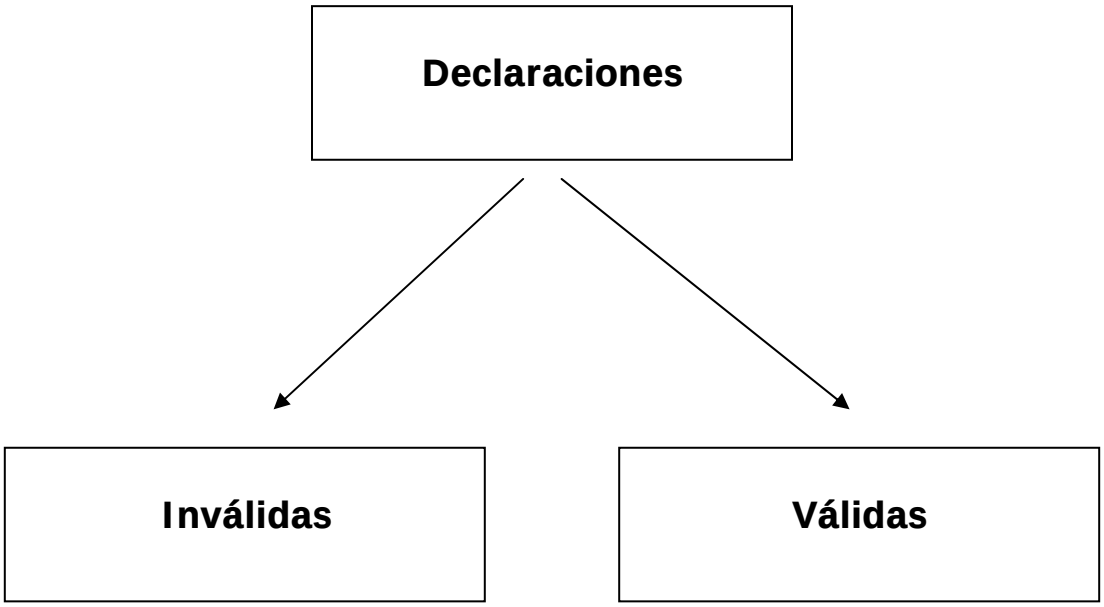
Afirmaciones



Afirmaciones

- Las afirmaciones son descripciones acerca de nuestras observaciones.
- Observamos según las distinciones que tenemos.
- Las afirmaciones siempre se hacen dentro de un *"espacio de distinciones"* ya establecido.
- Como los Seres Humanos podemos compartir lo que observamos, suponemos entonces que ésta es la forma en como son "realmente" las cosas.
- El compromiso del orador está en presentar **evidencia**
- Es el lenguaje de los hechos.
- Las afirmaciones asimismo, pueden ser relevantes o irrelevantes, acorde al nivel de acción que generan.

Declaraciones



Declaraciones

- Las declaraciones generan un nuevo mundo para nosotros y para los otros.
- A través de nuestras declaraciones creamos nuestra realidad y a través de ellas tenemos el poder de generar una realidad diferente.
- Son la expresión más clara del poder de la palabra, de aquello que se dice se transforma en realidad; la realidad se transforma siguiendo la voluntad de quien habla.
- Cuando hacemos una declaración también nos comprometemos por la validez de nuestra declaración.
- En este acto creamos realidad y futuro.
- Están relacionadas con el poder y la autoridad.

Algunas declaraciones fundamentales

La declaración del NO

- A través de esta declaración asentamos nuestra autonomía, nuestra legitimidad como individuo y por lo tanto nuestra dignidad.
- Decir NO es un derecho que nadie puede arrebatarnos. Cada vez que queremos decir NO y no lo decimos vemos nuestra dignidad afectada.
- Cada vez que digamos NO y este haya sido pasado por alto consideraremos que no fuimos respetados.

La declaración de Aceptación

- Cuando decimos SI o ACEPTO estamos accediendo a una promesa y aparece nuestro compromiso. Es en este momento cuando ponemos en juego el valor y respeto de nuestra palabra y en consecuencia nuestra identidad.

La declaración de Ignorancia

- Declarar NO SÉ es lo que abre la puerta al camino del aprendizaje. Es la oportunidad de crear un espacio de expansión en nuestra capaciadad de accionar.
- Esta declaración es la herramienta más poderosa en el proceso de transformación personal y de creación de nuestro futuro.

La declaración de Gratitud

- No es sólo un símbolo de buenas costumbres, ni una formalidad. Es un reconocimiento para completar un ciclo en donde alguien nos ha dado algo o ha hecho algo por nosotros a nuestra satisfacción y el decir GRACIAS es la manera de cerrar aquel ciclo.

La declaración de amor

- Decir TE QUIERO o TE AMO o no decirlo no es indistinto para la relación entre dos personas, cualquiera sea su vínculo.
- Esta declaración participa activamente en la construcción de las relaciones y forma parte de la creación de un mundo compartido.

Pedidos, Ofertas y Promesas

Pedido

ú

Oferta

+ **SI** (Declaración de Aceptación) = **Promesa**

- Los pedidos se hacen cargo de las inquietudes del orador
- Las ofertas se hacen cargo de las inquietudes del oyente
- Las promesas son las que permiten coordinar acciones
- Cuando ante un **pedido** o una **oferta** lo sucede una declaración de **aceptación** se constituye una **promesa**

Pedidos, Ofertas y Promesas

- Las promesas son el acto lingüístico por excelencia que nos permiten coordinar acciones con otros.
- Las promesas son actos lingüísticos diferentes de las afirmaciones o las declaraciones, aunque funcionan dentro de un espacio declarativo.
- Las promesas implican un compromiso manifiesto mutuo.
- Nuestra vida social está basada en nuestra capacidad de hacer y cumplir promesas.
- El incumplimiento de una promesa nos da derecho a hacer un reclamo.
- La capacidad de hacer promesas es constitutiva del ser humano y gracias a esta posibilidad podemos incrementar nuestra capacidad de acción.
- Tienen dos momentos y procesos diferentes: el primero es el momento de hacerla y el segundo de cumplirla. Se completa cuando se producido su cumplimiento.
- Posee cinco elementos fundamentales:

  1 Un Orador
  2 Un Oyente
  3 Una acción a llevarse a cabo
  4 Ciertas condiciones de satisfacción
  5 Un factor tiempo

- Siempre involucran una conversación entre por lo menos dos personas.
- El primer proceso de la promesa, el hacerla, se completa cuando es aceptada por el oyente.
- Una promesa necesita de dos personas para cerrarse.
- El segundo proceso se cierra cuando el oyente considera que fue cumplida la acción a llevarse a cabo según sus condiciones de satisfacción.
- Como para hacer una promesa se necesita del consentimiento mutuo de ambas partes, existen dos posibilidades para iniciarla: pedidos y ofertas.
- Pedidos y ofertas son necesarios para la existencia de una promesa.
- Los pedidos, responden a la satisfacción de inquietudes del orador; las ofertas, en cambio se hacen cargo de las inquietudes del oyente.
- Ambas cuando son rehusadas, no permiten la constitución de una promesa.
- Las preguntas siempre son un tipo de pedido.
- Los elementos básicos que componen a ambos actos lingüísticos son los mismos que para las promesas.

Compromiso

Soy responsable tanto de lo que digo
como de lo que se me escucha.

- Es lo que transforma una promesa en realidad.
- Es crear el tiempo donde no lo hay.
- Es el poder de cambiar la cara de las cosas
- Es la palabra que habla claramente de nuestras intenciones.
- Y las acciones aún más fuerte que las palabras

Juicios

Los **juicios** son **declaraciones**,
pero no todas las **declaraciones** son **juicios**.

Juicios

Como cualquier otra declaración pueden ser:

Válidas

Inválidas

Fundados

Infundados

- Nunca son ni verdaderos ni falsos
- Generan identidad
- Jamás pueden convertirse en afirmaciones
- Son datos del **pasado**, traidos al **presente,** para orientarnos en el **futuro.**

Juicios

- Los Juicios nunca son ni verdaderos ni falsos, como son un “tipo” especial de declaraciones, pueden ser válidos o inválidos según la autoridad de la persona que lo dice.
- Cuando emitimos un juicio no podemos presentar evidencia, por lo tanto pueden generar discrepancia.
- Los juicios son como veredictos. Crean, como todas las declaraciones, una nueva realidad.
- No describen algo existente antes de ser formulados. No describen propiedades, atributos o cualidades de algún sujeto u objeto determinado. Sólo hablan de la interpretación de quienes los emiten.
- El juicio vive en la persona que lo formula.
- Los juicios son declaraciones, pero no todas las declaraciones son juicios.
- El “compromiso” social al emitir los juicios es que sean fundados.
- Generalmente, suponemos que los juicios están basados en observaciones de acciones ejecutadas en el pasado.
- Todo el tiempo estamos emitiendo juicios y solemos hacerlos sobre prácticamente todo lo que observamos. Cada vez que nos enfrentamos con algo nuevo comenzamos a emitirlos en forma casi automática.
- Los juicios nos sirven para orientarnos en las decisiones que llevaremos a cabo y en consecuencia para diseñar el futuro.
- Los juicios conectan el pasado, el presente y el futuro; ya que los hacemos en función de una experiencia del pasado, en el presente, para orientarnos en el futuro. El futuro nos preocupa.
- Representan el núcleo de la identidad de las personas.
- Dicen más del observador que de la persona a quien se juzga. Cada vez que decimos algo, de alguna forma revelamos quienes somos.

Fundando Juicios

0. Manifestar que es nuestro juicio

1. ¿Para qué hago este juicio?

2. ¿En que dominio?

3. Establecer un estándar o patrón

4. Encontrar afirmaciones (hechos del pasado)

5. No encontrar confrafirmaciones

Son opiniones y pueden generar discrepancia.

Un juicio fundado es **siempre** un juicio fundado, jamás una afirmación.

Los juicios dicen más de quien los emite, que de lo que se habla.

Los Actos del habla (Compromisos)

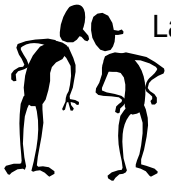
Cada uno de los actos lingüísticos implican
un compromiso social diferente
y la identidad del orador está en juego.

Acto	Compromiso
Afirmaciones	Con la veracidad. Presentar evidencia
Declaraciones	Sostener consistencia y validez con la declaración
Juicios	A que el juicio sea fundado
Pedidos	Sinceridad y consistencia
Ofertas	Sinceridad y consistencia
Promesas	Sinceridad, competencia y cumplimiento

El Escuchar

El lado oculto del lenguaje

Desde la ingeniría, la comunicación está basada en la noción de transmisión de información. Esta noción está sustentada en la comunicación entre máquinas, esto es entre un emisor y un receptor.



La noción de transmisión de información no se ocupa de la naturaleza del escuchar humano. La gran diferencia entre la comunicación humana y las máquinas es: el sentido. Cada vez que oímos algo, lo cargamos de un sentido, una interpretación.

En el nuevo paradigma el eje fundamental de la comunicación descansa en el escuchar.
El escuchar valida el hablar.

Peter Drucker y Tom Peters han hecho importantes referencias al escuchar. Ambos coinciden en que el éxito del management está centrado en la capacidad de escuchar.
De escuchar a los empleados, a los clientes, al mercado, etc.

Al escucharnos de una manera diferente es posible que logremos el entendimiento y la comprensión necesaria en el nuevo mundo globalizado que estamos iniciando.

El Escuchar

- La comunicación humana tiene dos partes: hablar y escuchar.

- Generalmente se piensa que es más importante el hablar que el escuchar, ya que aparentemente hablar sería la faceta activa de la comunicación mientras escuchar sería la pasiva.

- Dentro de un nuevo paradigma en la comunicación podemos decir que el escuchar es un factor fundamental. Si observamos con atención la comunicación nos daremos cuenta que está centrada en el escuchar. ***El escuchar valida el hablar***.

- Históricamente hemos supuesto que para escuchar a otras personas sólo necesitamos exponernos a lo que dicen, y con esto simplemente el escuchar ocurría.

- La ingeniría de la comunicación centra el concepto de comunicación en la noción de transmisión de información.

- Este concepto está sustentado en la comunicación entre máquinas. Es decir entre un emisor y un receptor, y la calidad de la transmisión está dada por la fidelidad de la reproducción entre uno y otro.

- La noción de transmisión de información no se ocupa de la problemática del escuchar de los seres humanos. La naturaleza esencial del escuchar humano es el ***sentido***.

- La manera que damos sentido a lo que se dice es constitutiva de nuestro sistema comunicacional; y este es un aspecto nodal en el acto de escuchar.

- Los seres humanos no poseemos una estructura biológica que nos permita reproducir o representar exactamente lo que está ocurriendo en nuestro entorno. Sólo percibimos lo que nuestros sistemas sensoriales y nerviosos nos permiten.

- Frecuentemente creemos que lo que se ha dicho es lo que hemos escuchado y creemos que se va a escuchar lo que decimos tal como esperamos. Sin embargo obtenemos varios ejemplos a diario donde nos enfrentamos en situaciones donde el escuchar difiere de lo que se dice.

- Escuchar no es oir. Oir es la capacidad biológica que poseen algunos seres vivos que son producidas por perturbaciones ambientales.

- Escuchar, si bien tiene su raiz biológica, pertence al dominio del lenguaje.

- Oir + Interpretar = Escuchar. Este es el aspecto activo del escuchar. El factor interpretativo del que se nutre el escuchar es central en nuestras comunicaciones.

- Por esto es posible escuchar el silencio, los gestos, las posturas corporales y los movimientos.

El Escuchar

> “El fenómeno de comunicación no depende de lo que se entrega, sino de lo que pasa con el que recibe.
> Y esto es asunto muy distinto a transmitir información”.
>
> **Humberto Maturana**

Oir

+

Interpretar

=

Escuchar

Transparencias y Quiebres

La distinción de transparencia

- En general las acciones que llevamos a cabo en la vida cotidiana son transparentes para nosotros mismos; es decir, no necesitamos pensar en ellas para llevarlas a cabo. En definitiva, cuando estamos en la transparencia no tenemos conciencia reflexiva de la acción presente que realizamos ni de la acción futura que ejecutaremos, tan sólo estamos "arrogados" en la acción.

- Cuando nuestra acción se desarrolla en la transparencia, nuestra conciencia reflexiva está "en otra parte".

Distinción de quiebre

- Hay sucesos o situaciones en la vida cotidiana que producen un "quiebre" en la transparencia de nuestras acciones. Los quiebres provocan que aquello que era invisible para nosotros se nos haga patente y presente. Sostenemos que los quiebres son juicios que viven en el observador.

- ¿Por qué quiebres y no problemas u oportunidades?

- Hemos elegido la noción de quiebre pues el concepto de problema y oportunidad está ligado a la concepción tradicional del mundo que postula que tanto las dificultades como oportunidades que enfrentamos en la vida "existen por sí mismas, con independencia nuestra". Por el contrario, la noción de quiebre nos permite subrayar que las dificultades y oportunidades son tales en función del tipo de observador que somos.

- Sostenemos que muchos de los "problemas" que vivimos se disuelven como tales o se convierten en oportunidad de aprendizaje si variamos el juicio y la interpretación con la cual declaramos el quiebre.

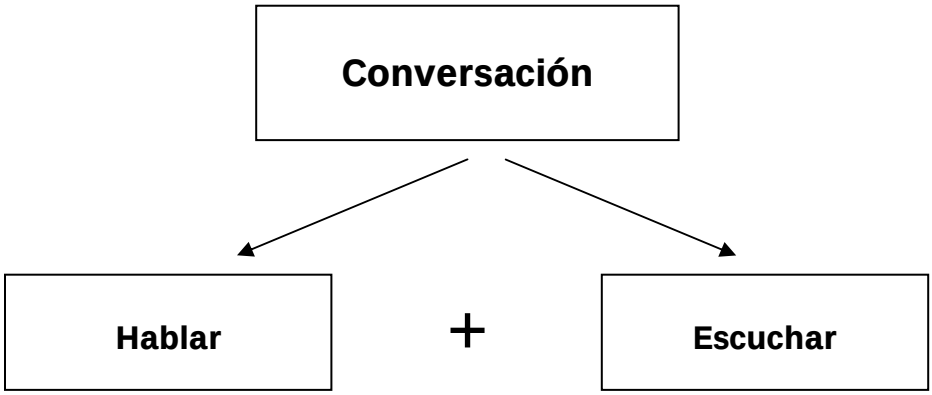
- Sostenemos que los quiebres pueden ser juzgados como positivos o negativos. Tienen carácter de positivos cuando juzgamos que la interrupción de la transparencia nos abre nuevas posibilidades de acción en el mundo; por el contrario, le damos una connotación negativa a aquellos quiebres que juzgamos nos cierran posibilidades de acción y bienestar.

- La declaración de quiebres en forma voluntaria por parte nuestra es un acto vital en la capacidad de aprendizaje e innovación en la vida personal y organizacional. Sin la declaración del estado de insatisfacción no tenemos ninguna posibilidad de iniciar procesos de desarrollo, crecimiento personal y profesional.

- Sostenemos que la maestría en el vivir está precisamente en la capacidad que tenemos para hacernos cargo de los quiebres.

Conversaciones

Las conversaciones son una danza entre el hablar y el escuchar,
y el escuchar y el hablar.



- Cuando el hablar y el escuchar interactúan juntos, estamos en presencia de una **conversación**
- En nuestra experiencia de comunicación no existe el hablar sin el escuchar ni el escuchar sin el hablar
- Aún en absoluto silencio, existe la conversación con nosotros mismos sobre los otros

> "Toda conversación es una danza
> entre lenguaje y emocionalidad".
>
> **Humberto Maturana**

Tipos de Conversaciones

Las conversaciones constituyen las relaciones.

1- Sobre Juicios Personales

- Son conversaciones internas, de nosotros con nosotros mismo.
- Son aquellas que nos llevan a enjuiciar, buscar explicaciones, justificaciones y a psicologizar.
- Según el tipo de conversaciones internas que tengamos, es el tipo de acción que ejecutaremos.

2- Para la Coordinación de Acciones

- Son las que nos permiten llevar a cabo nuestro accionar.
- Nos permiten generar y ejecutar acciones.
- Con estas conversaciones modificamos el estado actual de las situaciones y creamos futuro.
- Pedidos, Ofertas y Promesas.

3- Para posibles Acciones

- Son las que ocurren cuando no sabemos que acción tomar ante determinadas situaciones.
- Están orientadas a la especulación sobre nuevas acciones y la exploración de nuevos horizontes.
- El objetivo de estas conversaciones es construir nuevas historias que nos permitan encontrar diferentes maneras de cambiar el curso actual de los acontecimientos.

Tipos de Conversaciones

4- para posibles Conversaciones

- Son aquellas necesarias cuando estimamos que no podremos sostener el rumbo deseado o el resultado esperado.
- Es cuando no podemos tener una conversación abierta con alguien.
- Cuando aún no podemos tener la conversación sobre el "hecho" que nos concierne, es necesario tener una "conversación previa" para crear el estado de ánimo adecuado.

- Son los comoponentes efectivos de las interacciones lingüísticas.
- Nuestras relaciones se crean a partir de nuestras conversaciones.
- Nuestras conversaciones generan el contexto en el que se desarrollan las relaciones.
- Nuestra habilidad para relacionarnos es proporcional a nuestra capacidad para abrir y diseñar conversaciones que nos permitan coordinar acciones con otros.
- Si por alguna razón, la conversación se interrumpe o termina, la relación también se interrumpe o termina. Las relaciones se sostienen a través de conversaciones continuas.
- Para saber que tipo de relación tienen dos personas, basta con observar sus conversaciones.

Una organización es una unidad construída a partir de una inmensa red de conversaciones.

La Confianza

Sólo cuando hay confianza existe la posibilidad

de construir una relación estable.

Se constituye a partir de tres juicios que la sostienen:

Juicio de Confianza

Sinceridad

Es cuando juzgamos que es congruente la conversacón privada con la conversación pública

Competencia

Es cuando juzgamos que alguien es competente (acción efectiva) en un área específica.

Confiabilidad

Es cuando juzgamos, a través del tiempo, que una persona no cumple las promesas que hace.

La Confianza

- La Confianza es un juicio que hacemos sobre alguien.
- Sin confianza es imposible sostener cualquier tipo de relación.
- La confianza es un juicio que se ve comprometido en todos los actos lingüísticos

  Por ejemplo:

  - Es confiable alguien que se caracteriza por hacer **afirmaciones** falsas?
  - Es confiable alguien que se caracteriza por hacer **juicios** infundados?
  - Es confiable alguien que se caracteriza por no hacer consistentes sus **pedidos u ofertas**?
  - Es confiable alguien que se caracteriza por hacer **declaraciones** fuera de su círculo de influencia?
  - Es confiable alguien que se caracteriza por no cumplir sus **promesas**?

- Si alguna de las tres patas que se sustenta la confianza (juicios de sinceridad, competencia o confiabilidad) no se puede fundar, se rompe el juicio de confianza.
- Es posible que a través del tiempo la confianza se rompa, la manera de reconstruirla es también a través del tiempo.

> Nuestra impecabilidad en el respeto de los compromisos involucrados en cada acto lingüístico, es la base que nos permite construir la confianza que los demás tengan en nosotros.
>
> **Rafael Echeverría**

Hábitos para una buena comunicación

1 **Tenga en cuenta** que la comunicación no tiene la posibilidad de reproducirse en el mismo sentido que fue emitido. Esto se refiere a que siempre a lo que se dice *el oyente le carga su interpretación desde su sistema perceptivo.*

2 **Piense** que la otra persona es una persona muy parecida a Ud. *pero no igual*. Su sistema perceptivo puede ser muy diferente al suyo. Téngalo siempre presente.

3 **Preste total atención a lo que le dicen. Salga de sus pensamientos**, permita involucrarse en el mundo del otro. Tenga presente sus estados de ánimo y que clase de observador es.

4 **Chequee lo que escucha.** No dé por sentado lo que entendió como verdadero, repregunte si lo que Ud. está escuchando es lo que el otro quiere que Ud. entienda. Hágalo todas las veces que sea necesario.

5 **No suponga nada**. Generalmente convertimos las suposiciones en afirmaciones y actuamos desde esa posición.

6 **Legitime y acepte lo que el otro dice**, aceptar no quiere decir estar de acuerdo. Se puede disentir sin necesidad de pensar que el otro tiene la intención de perjudicarlo.

7 **Tenga presente** que cuando Ud. habla el oyente escucha desde su sistema representativo. Que cuando escucha *lo hace con todas sus limitaciones y competencias*. Que estas actúan como "música de fondo" y se agregan a su escuchar.

8 **Pregúntese ¿Cuál es el objetivo? ¿A qué está Ud. comprometido?** Esto le servirá para darse cuenta si está comprometido a comunicarse, a entenderse y a coordinar acciones con otros.