

## Competencia comunicacional

# La dinámica estructural

*La gestión de personas, en sentido amplio, es un tema ampliamente reconocido por los gerentes como un desafío central para alcanzar los objetivos de las organizaciones que dirigen. El desarrollo de lo que llamamos competencia comunicacional, en particular en situaciones de relación cara a cara, es una habilidad esencial en este terreno.*

Por Marcelo Algorti (\*)

El objetivo es presentar una teoría que permite adquirir o mejorar esa capacidad mediante un proceso de aprendizaje y entrenamiento. Es común que en la vida de las organizaciones se presenten dificultades como las que siguen: Personas que se enfrentan sistemáticamente en sus opiniones;

Reuniones frustrantes, vacías de contenido o violentas, y por lo tanto inefectivas;

Serias dificultades para implementar decisiones, hacer que las cosas ocurran;

Decisiones que resultan de baja calidad porque las personas no pueden compartir información o están más centradas en protegerse que en resolver problemas de la organización; Errores y resultados no deseados que repiten patrones de recurrencia;

Organizaciones que desaparecen por no poder conseguir resultados mínimos que le permitan sobrevivir en el mercado competitivo y cambiante.

La Dinámica Estructural (DE) es un cuerpo teórico y práctico que sistematiza un proceso de aprendizaje individual y de equipo, orientado a desarrollar habilidades de comunicación y de diagnóstico e intervención efectiva en las



David Kantor. Perfil de comportamiento.

dinámicas dentro del equipo y sistema. Esto implica disponer de conceptos y herramientas prácticas que posibilitan a los gerentes e instructores, intervenir efectivamente en reuniones y mejorar su desempeño individual

tanto en el ámbito profesional como personal. La observación, diagnóstico e intervención de las dinámicas de relación que se producen requiere de un enfoque de múltiples niveles. Considerando en paralelo el individuo, el equipo y el sistema. Hacerlo así asegura resultados sustentables en el tiempo.

David Kantor desarrolló en los años 60, la teoría que llamo Dinámica Estructural. Hoy, Kantor, autor de numerosos libros, es reconocido en el mundo por la aplicación de esa teoría a las dinámicas y desempeño de los individuos, equipos y organizaciones tanto en el ámbito público como privado.

La Dinámica Estructural nace con un proyecto de investigación que realizó Kantor grabando las conversaciones de 21 familias durante 30 días, con dispositivos colocados en todos los ambientes de las casas. Luego de desgrabar todas esas horas de audios, transcribió las conversaciones y logró establecer patrones de conducta o comportamiento, que se repiten y pueden identificarse, más allá de si la conversación es sobre la organización de un cumpleaños, la compra de una empresa o el despido de una persona. Para simplificar el hallazgo podría decirse que logró establecer patrones de comportamiento a partir de los actos del lenguaje, oraciones o frases que las personas dicen durante una conversación.

La DE no centra su atención en lo que se está diciendo, en lo que un grabador podría captar. La DE interpreta cuáles son los patrones de comportamiento, funcionales o disfuncionales, que se producen entre miembros de un equipo, considerando el perfil de comportamiento individual, lo que incluye, el modo de acción, dominio de comunicación y el sistema de operación.

Esto permite diagnosticar limitaciones y

dificultades, promover el aprendizaje individual y de equipo, que incrementa el nivel de compromiso y creatividad, mejorando la calidad de las decisiones y la efectividad de la implementación de las mismas y con eso, el desempeño de los individuos, equipos y organizaciones.

La DE se complementa con el *Diálogo Generativo*, aquella expresión del diálogo que posibilita que las personas hagan algo extraordinario: "pensar juntos".

### ¿En qué consiste?

La DE nos permite conocer el perfil de comportamiento de los individuos y equipos, a través de una herramienta llamada "Perfil de Comportamiento Kantor" y, además, diagnosticar e intervenir efectivamente en la calidad de la dinámica que resulta entre dos o más personas.

La DE describe cuatro niveles distintos de conceptos que se combinan y conjugan en

hacer las dos cosas: ¿qué tal excluir algún otro punto que podamos tratar más adelante?". Las personas podemos identificar en nosotros mismos los movimientos fuertes, es decir aquel rol que tomamos con maestría; los movimientos débiles, aquellos que no utilizamos o tomamos habitualmente, y el movimiento trabado, aquel que nos pone en problemas. El segundo nivel, *Dominio de Comunicación*, deja traslucir qué es lo que es importante para las personas y dónde van a enfocar su atención. El modelo reconoce tres lenguajes de comunicación, el poder, el significado y el afecto.

Las personas que tienen tendencia a hablar el lenguaje del poder van a estar concentradas en los resultados que tienen que alcanzar. Metas, objetivos, cuantificación van a ser las palabras que estén comprendidas con más frecuencia en sus conversaciones.

Las personas que hablan el lenguaje del significado van a estar preocupados por el sentido,

### El papel de la diversidad

El punto central aquí es incluir la diversidad. Cosa para la que no estamos muy preparados, menos tal vez en el ámbito de los negocios. La calidad de las decisiones resulta de la inclusión, entendida, como la posibilidad de hacer funcional la diversidad. Lo distinto expresado en la misma mesa. De eso se trata, de integrar lo diferente para que la dinámica resulte enriquecida.

Veamos un ejemplo. Un CEO que tiene un perfil de *mover, cerrado en poder* tiene serias dificultades para relacionarse con su gerente de RR.HH que tiene el siguiente perfil: *opositor, aleatorio en afecto*. Las interacciones los llevarán al terreno de lo que en DE se llama "choque de modelos" o conversación de modelos cruzados. El problema no es la diferencia, sino, saber qué hacer con ella.

También ocurre que hay personas que no pueden salir, están atrapadas, atascadas, en un determinado rol. Por ejemplo, un re-

*{Para simplificar el hallazgo podría decirse que logró establecer patrones de comportamiento a partir de los actos del lenguaje, oraciones o frases que las personas dicen durante una conversación.}*

la forma de actuar de las personas. Los tres primeros, modos de acción; dominio de comunicación; y sistema de operación, conforman el perfil de comportamiento. El cuarto, historias de la niñez, da sustento a buena parte de las conductas expresadas a través del perfil de comportamiento.

El primero es el *Modo de Acción*. En términos del modelo, hay cuatro acciones posibles, que se identifican con roles que las personas ocupan cuando están conversando: Mover, Seguir, Oponerse, Dar perspectiva.

*Quién Mueve* establece una dirección, propone un curso de acción al grupo. Por ejemplo: "Podríamos analizar los datos de ventas del último trimestre, antes de seguir con la reunión".

*Quién Sigue* completa la acción. Por ejemplo: "Estoy de acuerdo", o "Perfecto, yo traigo los datos".

*Quién se Opone* desafía el curso de acción propuesto. Por ejemplo: "Yo propongo, seguir con lo acordado y, si queda tiempo, hacer ese análisis".

*Quién da Perspectiva* intenta conciliar puntos de vista en competencia o poner de manifiesto alguna perspectiva que no está siendo considerada. Por ejemplo: "En virtud de lo dicho, sería importante que busquemos la forma de

la conceptualización, la fundamentación teórica. Podrían tener expresiones como: "deberíamos tener claro el impacto que puede tener esta acción en la identidad de la organización". Finalmente está el lenguaje del afecto. Este se va a ocupar de las personas, de cómo se sienten y de qué impacto emocional tendrán en ellos las decisiones.

Para terminar las dimensiones del perfil de comportamiento tenemos el *Sistema de Operación*. Las normas y reglas y modelos que las personas siguen para organizar las ideas, las tareas y lo que entienden como importante para ellos y su entorno.

Hay también tres posibilidades en el Sistema de Operación: abierto, cerrado y aleatorio. El primero alienta la participación de todos, el intercambio de ideas, el valor del consenso. El cerrado valora la jerarquía, la tradición y la estructura; en su máxima expresión puede ser muy asfixiante. El sistema de operación aleatorio no sigue reglas, valora la creatividad y las posibilidades del momento.

Nuestro perfil de comportamiento está conformado por los tres niveles, matices, que van de los perfiles muy equilibrados a aquellos perfiles con fuertes inclinaciones en una o más dimensiones.

presentante sindical que funciona como un *opositor, cerrado en poder*. Hay circunstancias en que ese perfil, que rechaza cualquier opción presentada, centrado en el resultado de corto plazo, cerrado en sus argumentos sin admitir opciones, pueda ser funcional. No es menos cierto que en muchas oportunidades, se pierde obtusamente la posibilidad de resolver los problemas y construir las relaciones. Pero no puede hacerlo, no tiene versatilidad suficiente, para salir de "ese" rol, generando costos para su organización, los trabajadores que representa y para él mismo, sin duda.

Las personas entrenadas en el uso y la aplicación de la DE tienen la posibilidad de entender qué está pasando a un nivel más profundo de lo que están viendo y oyendo. Eso les permite conseguir intervenciones efectivas, ayudar a los equipos en el logro de objetivos y mejorar significativamente el ambiente de trabajo en poco tiempo. **M**

(\*) *Marcelo Agolti es director de Agolti y Asociados (marceloagolti@agoltyasociados.com)*