

CAPÍTULO 1.

LOS ESTUDIOS DE LEARY Y OSGOOD

Estos dos autores norteamericanos realizaron estudios teóricos y estadísticos sobre cómo nos percibimos las personas según nuestro comportamiento.

Y llegaron a la conclusión de que, cuando una persona entra en relación con otra, hay **dos escalas o dimensiones puramente descriptivas** en base a las cuales cada una de estas personas percibe a la otra.

Pero además se establece un cierto juicio de valor sobre la otra persona, situándola también en una escala evaluativa que muestra en qué medida le damos nuestro apoyo, en qué medida puede contar con nosotros, si nos cae (o no) bien.

Claro que todo esto ocurre en nuestra mente mezclado y sin que prácticamente nos demos cuenta de ello.

Lo que hicieron Timothy Leary y Charles Osgood fue separar dichas escalas descriptivas y estudiar cada una con profundidad.

Con lo cual nos proporcionaron la base para desarrollar un Modelo enormemente útil para conocer y reconocer cómo nos

vemos, percibiendo a otras personas de forma más imparcial, con menos carga valorativa.

Obrando en consecuencia, para establecer una relación interpersonal más fructífera hay que:

- SER UN MEJOR COMUNICADOR
- DIRIGIR ADECUADAMENTE A UN EQUIPO DE TRABAJO
- SER UN NEGOCIADOR MÁS EFECTIVO
- CONSEGUIR MÁS RESULTADOS EN LAS VENTAS
- FAVORECER UNAS BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES
- SINTONIZAR CON DISTINTOS PERFILES DE PERSONAS

Hay que aprender a, y ser capaces de:

- DESCRIBIR el comportamiento observado en la otra persona.
- PREDECIR su comportamiento futuro en base al anterior.
- CONTROLAR las situaciones con mi propio comportamiento.

Dejándonos influir lo menos posible por la evaluación que le asignemos, por el “me gusta” o “no me gusta”.

Pues bien, las dos escalas puramente descriptivas que Leary y Osgood aislaron son las siguientes:

- **Dominio**, poder o control que notamos que el otro ejerce.
- **Sociabilidad** o **manifestación emocional** que percibimos, en qué medida expresa sus sentimientos.

Cuando nos estamos relacionando con otra persona, ya sea en un primer contacto o posteriormente, suelen entrar en juego los siguientes tipos de impresiones en nuestra mente, representados por las **tres columnas** del esquema de la página siguiente.

Ambas escalas antes mencionadas (Dominancia y Sociabilidad) están implícitas en la columna intermedia de dicho esquema.

CÉNTRATE AQUÍ		
A	B	C
<p>RASGOS O CARACTERÍSTICAS de la otra persona</p> <p>(Cualidades/defectos que le atribuyo)</p> <p>Ejemplos:</p> <p>deshonesto inteligente ambicioso hipócrita sincero motivado interesado capaz torpe limitado</p> <p>Esta columna corresponde a lo que pensamos que sabemos sobre la otra persona. Como mínimo son <i>conceptos nebulosos</i>. Y darlos por ciertos dificulta la relación, si son defectos aquello que le achacamos. Igual que la columna C.</p>	<p>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE de la otra persona en la SITUACIÓN INTERPERSONAL</p> <p>(Descripción de su conducta)</p> <p>SIN EVALUARLA NI JUZGARLA</p> <p>Ejemplos:</p> <p>ritmo rápido - ritmo lento activo - pasivo enérgico - suave cálido - distante abierto - reservado competidor - cooperador intuitivo - lógico gesticulante - parco arriesgado - cauto inquieto - tranquilo</p> <p>Actos que nosotros y otras personas pueden ver más objetivamente en nuestro interlocutor, y que son en muchos casos la fuente de las columnas A y C.</p>	<p>MIS REACCIONES ante la otra persona</p> <p>(Sentimientos/Juicios que me produce la otra persona)</p> <p>Ejemplos:</p> <p>me gusta me cae gordo es un metepata me parece un tipo raro me encanta es muy majo me confunde no es de fiar me agobia me relaja</p> <p>Estos sentimientos y juicios me describen más bien a mí ante la otra persona, o con ella, pero no se refieren a "su" conducta en sentido estricto, sino a las <i>sensaciones que la misma me causa a mí</i>.</p>

De forma que, cuanto más evitemos dejarnos llevar por nuestras percepciones en las columnas A y C, más objetivamente podremos **describir** su comportamiento. Nos centraremos en la columna intermedia, **la B**, que contiene dichas dos escalas de **Dominio** y **Sociabilidad**.

Leary y Osgood comprobaron a través de sus investigaciones que hay una serie de palabras, normalmente adjetivos, que utilizamos mentalmente para adjudicar a las personas que conocemos una posición determinada en cada una de estas dos escalas. Las diferencias semánticas nos llevan a conocer estas impresiones y a poder utilizarlas para realizar una descripción más precisa y consciente sobre cómo es el comportamiento de nuestros interlocutores.

Vamos a estudiar cada una de estas dos dimensiones por separado:

- Escala de DOMINIO
- Escala de SOCIABILIDAD

y lo que significan los dos extremos de ambas en términos de descripción de comportamientos opuestos, pero ninguno mejor ni peor que el otro. Veremos que cada uno tiene sus pros y sus contras, pero que ambos son aceptables.

Y después juntaremos ambas escalas, las combinaremos y sacaremos un **Modelo de cuatro Estilos de Comportamiento diferentes**, todos válidos, que determinan la forma en que nos verán los demás y también en la que podemos describir a otros.

1.1. ESCALA DE DOMINIO

En un lado de esta escala tendremos el extremo de máximo dominio, que vamos a denominar **DOMINANTE**. Pues bien, cuando nos referimos a una persona como dominante hay otra serie de características asociadas a este concepto; un conjunto de cualidades descriptivas que, en mayor o menor medida, suelen ir ligadas a esa definición de Dominante. En definitiva, una serie de adjetivos que pueden atribuirse a la persona Dominante. He aquí algunos de esos adjetivos y modos de actuar:

- Activo
- Enérgico
- Hablador
- Competidor
- Decidido
- Arriesgado
- Afirmador
- De ritmo rápido
- Le gusta encargarse de cosas o decir quién lo hará.
- Con tendencia a manifestar sus opiniones y puntos de vista

Se trata de formas de actuación positivas, o quizá podríamos decir que no son ni buenas ni malas.

Pero también es verdad que, a veces, a una persona muy dominante se le puede achacar otras “cualidades” que pueden tener un sentido peyorativo, tales como:

- Opresivo
- Abrumador
- Apabullante, atosigante
- Demasiado exigente
- Mandón
- Agresivo

En realidad, estos adjetivos negativos son en el fondo la exageración de las propias cualidades, de forma que **los puntos fuertes, llevados a un extremo, se pueden convertir en puntos débiles.**

Y puede ser que algunas personas extremadamente dominantes “luzcan” esas características peyorativas, o quizá muchas veces puede ser el resultado de la percepción de quien lo mira.

Es especialmente posible que una persona cuya descripción en esta escala corresponda justamente al extremo contrario, al extremo que vamos a denominar sumiso, vea a una persona dominante con este conjunto de palabras negativas que acabamos de mencionar, más que con el primero, positivas o neutras.

La pregunta que nos podemos hacer en este caso, como receptores, podría ser: “¿Será que Fulanito es así de opresivo, atosigante y mandón o será que simplemente yo lo veo así, quizá porque soy muy diferente a él?”.

Hombre, si muchas otras personas perciben así al tal Fulanito, probablemente haya mucho de cierto. Y más cuenta le tendrá revisar su forma de actuar y el impacto interpersonal que causa en sus interlocutores, si quiere mejorar sus relaciones y su capacidad de comunicación.

Pero ese es el asunto de Fulanito, y esa mejora le corresponde a él; él es quien debe darse cuenta y decidir respecto a su comportamiento futuro.

Ahora bien, lo que a mí me concierne es mi forma de ver las cosas y mi conducta consecuente. Por tanto, será interesante que

me plantee: “¿Qué puede haber en mí que me haga ver a Fulanito con adjetivos peyorativos?”. Referido a esta dimensión de Dominante, puede que sea porque soy muy diferente a él, quizá opuesto, y por eso le percibo muy distante.

Pero en realidad no es que yo sea mejor que él; ni tampoco a la inversa, por supuesto. Sencillamente es que somos diferentes. Y eso es todo. No es ni bueno ni malo. Simplemente es así.

Y la siguiente pregunta podría ser: “¿Qué puedo hacer yo para mejorar mi comunicación y mis relaciones con Fulanito?”. Bueno, pues una cosa que podría empezar haciendo, a lo que me va a ayudar este modelo que estamos comenzando a desarrollar, es a ver el comportamiento descriptivo de las personas sin juzgarlas, es decir, mirar más bien al primer conjunto de adjetivos –neutros o incluso positivos– que le describen como activo, enérgico, decidido, etc.

Vamos a analizar ahora el otro extremo de la escala de Dominio, donde se manifiesta mínimo, incluso nulo, dominio. Pues bien, cuando una persona aparece como **SUMISA**, según concluyeron Leary y Osgood, suele haber una catarata de características descriptivas que también se asocian mentalmente a esa condición. Algunas de ellas son:

- Tranquilo
- Suave
- Pacífico
- De ritmo lento, pausado
- Paciente
- Relajado
- Dócil, se deja llevar
- Cautó, precavido
- Callado
- Más preguntador que afirmador

Nadie podrá decir, objetivamente hablando, que dichas características sean negativas. Pero no es menos cierto que estas cualidades pueden percibirse como:

- Débil
- Flojo
- Blando
- Pasivo
- Dubitativo
- Temeroso
- “Mudo”
- “Sin sangre”

Quizá porque Zutanito se muestra así, o soy yo quien lo percibe de esa manera, o puede ser que ambas cosas ocurran al tiempo y se superpongan.

De nuevo, tiene algo de lógica que una persona en extremo Dominante tenga una cierta tendencia a ver de forma peyorativa, con este último conjunto de “no cualidades” a otro individuo cuyo comportamiento esté en el extremo opuesto de la escala, en el polo Sumiso.

De hecho, los defectos del Sumiso no son más que la extensión, la exageración de sus propias virtudes. Bien porque se pasa en lucirlas, con lo que se convierten en rémoras para sí mismo y, sobre todo, para sus relaciones interpersonales; bien porque el receptor las percibe como tales defectos en lugar de analizar a su interlocutor de una forma más imparcial, sin tintes evaluativos.

El conocimiento de este modelo nos debe ir ayudando a comprender cómo son otras personas sin juzgarlas, y a establecer en consecuencia unas relaciones más efectivas y armoniosas. A entender mejor su mundo, aunque sea diferente, incluso opuesto

al nuestro, y aproximarnos más al mismo en nuestra forma de comunicarnos.

¿Qué dificultades de comunicación y comprensión pueden darse entre dos personas de extremos opuestos en la escala de Dominio?: muchas y variadas; seguro se están dando algunas ahora mismo entre parejas, jefe y empleado, vendedor y cliente, etc.

Por ejemplo, el extremo Dominante tiene una clara tendencia a manifestar sus opiniones, a exponer sus criterios. Incluso cuando hace preguntas suele incluir su punto de vista, le cuesta mucho no hacerlo. De manera que podría preguntar así, por ejemplo:

“¿Qué te parece si pintamos la pared de verde claro?”

Es obvio que para una persona Dominante esta es tan solo una pregunta de opinión; lo que ocurre es que le cuesta mucho preguntar: “¿De qué color te parece que lo pintemos?”, porque no es su estilo. Su estilo es apuntar ya una idea, una opción. Pero es tan solo una pregunta, claro, al menos para su forma de expresarse. Podríamos decir que una persona Dominante cuando pregunta lo hace afirmando.

Ocurre normalmente que la persona Sumisa actúa justo a la inversa: es mucho más preguntador que afirmador. A veces le cuesta tanto afirmar que lo hace en forma de pregunta. De manera que la frase que había expresado el Dominante:

“¿Qué te parece si pintamos la pared de verde claro?”,

puede significar para él una orden, o al menos un deseo, que quizá se apresure a complacer pintándolo de verde bien clarito. Con lo cual al Dominante se lo pueden llevar los demonios y producirse un diálogo parecido a este:

Dom.: “¿Pero quién te dio la orden de pintarlo de verde?”

Sum.: “Tú mismo me dijiste que lo pintara”

Dom.: “¿¡Que yo te dije que lo pintaras!?”

Sum.: “Sí, ¿no te acuerdas? Me dijiste que lo querías de verde claro”

Dom.: “Yo no te dije que hicieras nada. ¡Tan solo te pregunté tu opinión!”

Sum.: “¡Ah, lo siento mucho. Pues yo interpreté que se hiciera así!”

Una situación de este tipo ha traído consigo:

- Líos y malentendidos.
- Pérdidas de tiempo y energía.
- Desconfianza.
- Probables sentimientos negativos: enfado, culpabilidad, frustración, etc.
- Quizá errores evitables.
- Puede que, en casos similares más sofisticados, importantes pérdidas económicas y/o de clientes.

Si estas dos personas conocieran el tipo de personalidad de la otra en esta dimensión de Dominancia, la entendieran y la aceptaran, evitarían en el futuro situaciones similares.

Entenderían que:

*EL DOMINANTE TIENDE A PREGUNTAR AFIRMANDO
EL SUMISO TIENDE A AFIRMAR PREGUNTANDO*

Y que ello puede llevar a confusiones evitables. Por ejemplo, el Dominante, después de la respuesta del sumiso a la pregunta:

“¿Qué te parece si pintamos la pared de verde claro?”

Puede simplemente decir:

“Gracias por tu opinión.

Ya comentaremos mañana la decisión definitiva”

A su vez el Sumiso, conociendo estas posibles dificultades de la comunicación entre ambos, después de comentar su opinión (lo más sincera posible), podría añadir:

“¿Lo pintamos ya de verde claro o aún no está tomada la decisión?”

Este es tan solo un ejemplo de las dificultades de relación y comunicación que podemos encontrar entre los dos extremos

de esta dimensión de Dominancia, ya que son dos mundos opuestos. Hay que entender el mundo del otro y acercarnos a él, no querer que sea el otro el que se aproxime. Yo soy responsable de mi forma de comunicarme.

Otro motivo de distanciamiento y frecuente problema de relación que puede darse entre los extremos dominante y sumiso viene dado por lo siguiente:

La persona Dominante, cuya tendencia es a manifestar con vehemencia sus puntos de vista, a veces quiere recibir lo mismo del Sumiso. Echa de menos una realimentación (*feedback*) por parte de su interlocutor, y ello le puede poner nervioso. Posiblemente el propio Sumiso va encerrándose en su cascarón a consecuencia de ese excesivo caudal de energía que le llega del Dominante, fruto de lo cual se siente apabullado. Pues bien, entonces el Dominante decide que ya es hora de que el Sumiso ponga sus cartas sobre la mesa y opine abiertamente. Y para ello le “invita”, por ejemplo, de esta manera, muy suya:

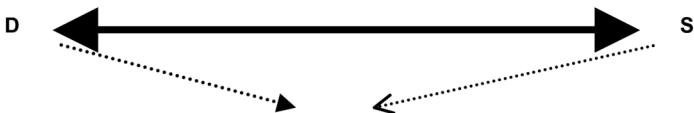
“Venga, Rodríguez, ya es hora de que manifiestes lo que piensas. Vamos, ¿tú cómo lo ves? Vamos, hombre, siéntete libre de decir todo lo que pienses. Ya sabes que tu opinión es muy importante (¡hacía una hora que no le habían permitido abrir la boca!, o al menos esa era su sensación!). Venga, Rodríguez, vamos hombre, no seas tímido. Joder, ¿cómo podemos entendernos si no dices ni pío?...”.

Es evidente que el dominante está **obligando** a manifestarse al sumiso. Es decir, que le está exigiendo un comportamiento determinado; no le está facilitando su apertura. Y mucho peor aún si el dominante es el jefe.

Y claro, cuanto más se va el dominante a su extremo más cierra la boca el sumiso, más temeroso se siente y más pasivamente actúa, yéndose también a su extremo. Consecuencia: divergencia, distanciamiento.



ES DIFÍCIL MEJORAR LA RELACIÓN CON
OTRA PERSONA QUERIENDO QUE ELLA SE
VENGA A "NUESTRO MUNDO", SINO MÁS
BIEN REALIZANDO NOSOTROS UNA
APROXIMACIÓN AL SUYO.



Como ejercicio, puedes hacer una estimación general de cómo crees que te ve la gente en esta escala de Domino. Más que decir cómo crees que te ve, lo que contestarás probablemente es cómo crees que eres, porque en realidad no sabemos cómo nos ven a menos que lo preguntemos explícitamente, y que los otros contesten con sinceridad.

Por ejemplo, puedes numerar la escala de la siguiente forma:



Y poner una X en la zona aproximada “media” en la que crees que te ven. La realidad es que este pequeño ejercicio es una especie de elucubración, y la conclusión a la que llegues puede no tener ninguna validez real, o poca. Es algo que tendrás que comprobar después, si quieres hacerlo.

¿Que por qué puede no tener validez? Pues porque este es un Modelo de Percepción del Comportamiento, y por tanto tiene que ser visto desde fuera, por otras personas. Son los demás los que pueden decirnos cómo nos perciben.

Pues bien, más adelante incluiremos un método para conocer cómo es esta percepción, cómo te ven los demás en esta escala de Dominio. Así que podrás comprobar si tu autopercepción coincide con la externa.

Pero, de momento, sigamos avanzando paso a paso (partido a partido...).

Repasemos y ampliemos:

D O M I N A N T E

Se le percibe con los siguientes comportamientos, en grados que pueden ser diferentes, según su posición en la escala:

- Con iniciativa
- Activo
- Enérgico
- Se impone
- Se enfrenta
- Hablador
- Compite
- Decidido
- Le gusta manifestar sus criterios, opiniones y puntos de vista
- Afirma, asevera, se hace notar
- Ritmo rápido
- Arriesgado, lanzado, osado
- Tendencia a encargarse de..., o a decir quién lo hará

Lo que puede convertirse en, o ser vistos como (en especial desde el otro extremo de la escala):

- Abrumador
- Apabullante
- Exigente
- Mandón
- Opresivo
- Atosigante
- Agobiante
- Desafiante
- Impaciente
- Intranquilo
- Agresivo, abrupto
- No escucha