

CÓMO MEJORAR LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA: EL MÉTODO S.A.M. (Scanning Analysis Map).

GÉRARD D. PINCAS
Profesor de La universidad
Ramon Llull (La Salle)
Ex profesor de ESADE
Fundador y Gerente de Pincas&Partners

Uno de los pilares de nuestra existencia es la comunicación, sin ella estaríamos aislados del mundo que nos rodea, gracias a ella podemos transmitir nuestros pensamientos, inquietudes y sentimientos, al mismo tiempo que recibimos análoga información de nuestro entorno.

Las formas de comunicación son muy numerosas y muy complejas; remitiéndonos al lenguaje, forma básica de comunicación, sabemos que bajo las palabras subyace un enorme caudal de información, que puede ser interpretado de muy diversas formas por cada uno de nosotros.

Podríamos decir que las palabras representan la parte que emerge del iceberg, siendo lo que está detrás de ellas el componente más importante del mensaje.

Lo importante es saber diferenciar entre " lo que se dice o lo que se ve" y... " lo que ocurre realmente".

Ya desde niños estamos acostumbrados a interpretar lo que hay detrás de las palabras, por ejemplo, a un niño le podemos decir: " Ven ", y él sabrá perfectamente si detrás de esta palabra hay un mensaje de cariño, condescendencia, imperativo, urgencia o amenaza.

La correcta interpretación de los mensajes contenidos en las palabras o actitudes, es básica entre las relaciones interpersonales, y de ello depende en gran medida su éxito o fracaso, o el resultado que esperamos de ellas.

Uno de los propósitos del S.A.M, es el dar a conocer una nueva técnica que nos ayude a interpretar lo que hay detrás de las palabras y comportamientos, para conocer su verdadero significado.

El S.A.M. consiste en:

Observar personas, situaciones objetos, empresas, etc., de manera específica y según un criterio determinado de antemano.

Lo que determina dicho criterio es una clasificación universal de todos los componentes (observables pero habitualmente despreciados) de una situación, persona u objeto.

Por ejemplo, uno de los componentes observables de una persona puede ser su manera de vestir. Es evidente que cada uno de nosotros tenemos presencias diferentes en cuanto a la elección de nuestras prendas, joyas y demás, y sin embargo estamos todos de acuerdo en admitir que todos los gustos se agrupan en grandes familias: moderno, clásico, extravagante, discreto, etc.

Sin duda una persona que se viste de forma elegante pero clásica no tiene la misma personalidad que una persona que se viste de manera elegante pero moderna.



Del mismo modo ocurre con la manera de vivir, el tipo de trabajo o el deporte practicado, que influyen también, todos estos gustos se pueden clasificar en cuatro grandes familias, que llamaremos universos.

Una situación, también tiene componentes observables que podemos clasificar.

No hay que olvidar que una situación representa la influencia de un grupo más o menos importante de personas, por ejemplo: una empresa tiene características observables tales como, la edad media de los empleados, la decoración de los despachos, el tipo de luz, las plantas, los movimientos en los pasillos, el tipo de climatización, etc. Miles de detalles, frecuentemente despreciados por cualquier observador, que, uno por uno tienen importancia, pero conjuntamente y específicamente observados, tienen un significado vital e imprescindible para evaluar la " personalidad de la empresa".

Esta detección sobre la " personalidad " de la empresa no prescinde, por supuesto, de los otros análisis, tales como: financiero, comercial o humano, pero sí ayuda al observador a " radiografiar" la empresa o situación, de manera que se puedan tratar las verdades *causas de los síntomas* que se manifiestan a primera vista.

Un objeto también tiene su "personalidad" y esta personalidad se detecta gracias a los detalles que lo componen y que le dan su especificidad.

Las técnicas del S.A.M. son muy simples y permiten a cualquier persona su aplicación, después de haber adquirido un poco de práctica.

En síntesis, esta técnica consiste en:

- ? Una observación: de los detalles (de la empresa, personas, objetos o situaciones).
- ? Una clasificación: de los mismos (según las técnicas del S.A.M.).
- ? Una interpretación: de esta clasificación, que nos conduce al
- ? Conocimiento y sentido: de la situación y a la adopción de la estrategia adecuada, según los diferentes casos.

Los cuatro universos del método S.A.M. son los siguientes:

Desarrollo - Seguridad - Tensión - Realización.

Si describimos de manera sintética y algo extrema los cuatro universos, sus características serían las siguientes:

Universo del Desarrollo

El Hombre en el *desarrollo* se mueve por una causa: *el éxito*.
Estará constantemente en competición con los demás, siempre intentará ser el primero en todo, es emprendedor y ama el riesgo.

Sus principales motivaciones son: el dinero, los honores, las posesiones y los títulos. Necesita a los demás para demostrarles su éxito, que posee dinero y bienes materiales, e intentará por todos los medios demostrar sus cualidades a sus compañeros.

Este hombre acostumbra a gastar mucho dinero. Le gusta salir de casa para asistir a cocktails, espectáculos, participar en conferencias, etc.

Su vestuario siempre es de última moda, luce joyas lujosas y utiliza colonias caras. Todo su comportamiento está encaminado a demostrar que ha tenido éxito en la vida.

Si no tiene dinero, comprará las mismas cosas, pero de imitación (Un coche lujoso, pero de segunda mano), etc.

Le entusiasman los deportes dinámicos, tanto mejor si son violentos y, por supuesto, siempre irá perfectamente equipado.

Es un hombre poco fiel a la gente que le rodea, pero sí lo es a una causa, siempre que esté relacionada con el prestigio. Es sensible a los halagos.

Profesionalmente es un hombre bastante arriesgado e innovador, le gustan las profesiones comerciales. El vendedor es el tipo que más encaja en este universo y preferirá tener un sueldo bajo y muchas comisiones.

Universo de la seguridad

La característica principal del hombre en la *seguridad* es la *afectividad*. Tiene un alto concepto de la amistad y es realista. Sueña con rehacer el mundo y cambiar la humanidad. Necesita con frecuencia pertenecer a algún grupo o asociación y le gusta dedicarse a algo o a alguien.

Es amante de la naturaleza, le gustan los animales domésticos y su ilusión es tener una casa en el campo con jardín para huir del bullicio de la ciudad. Siempre busca tranquilidad y el confort.

La familia es muy importante para él. Le gusta estar rodeado de ella. Se preocupa por sus hijos y sigue muy de cerca su educación. Es hogareño, sale poco de casa, pero sin embargo le gusta recibir en ella a sus amigos.

En el campo profesional también está ligado a sus relaciones afectivas. Para él, no sólo cuenta el resultado, sino también la forma de obtenerlo. Necesita ayudar y ser ayudado, acostumbra a controlar muy de cerca la labor de sus próximos colaboradores. Quiere que sus jefes le presten atención y acostumbra a ser hombre de una *sola obra*. Trabaja solamente en las tareas que le gustan, pero siempre con organización y precisión, hasta llegar a ser minucioso.

Como colaborador es una persona fácil de dirigir si se trata con delicadeza, pero se bloquea fácilmente si el trato es rudo. Es generalmente persona fiel y entregada. No le gustan los problemas.

El dinero tienen importancia para él únicamente en la medida en que le aporte comodidad. No lo gasta alegremente, hace presupuestos y los sigue muy de cerca. Es un hombre estructurado y planifica perfectamente el gasto del dinero.

Antes de tomar una decisión la piensa detenidamente, pero cuando se decide nada le puede hacer cambiar de opinión. Su principal motivación como comprador es la buena calidad a un precio razonable.

Su indumentaria es confortable y clásica, pero elegante. Tiene preferencia por los tejidos como la pana y la lana y calza zapatos resistentes y cómodos. Sus colores favoritos son los oscuros y poco vistosos (tipo pastel).

Practica el deporte con mesura y su vestimenta será funcional y cómoda. Sus actividades favoritas son la natación, la equitación y la navegación a vela. Le gusta dar largos paseos y utiliza con frecuencia la bicicleta.

Universo de la tensión

El hombre que se halla en el universo de la *tensión* es el eterno disconforme consigo mismo y con todo cuanto le rodea. La manipulación, la mentira, la dominación, son características propias de este universo.

Son personas que dominan o se sienten dominadas, humillan o se sienten humilladas. Esta constante insatisfacción con todos y con todo produce frecuentemente una sensación de ser rechazado por el entorno, que para ellos es el responsable de la situación.

Son personas poco indulgentes y nada francas, que siempre ven una manipulación en todo cuanto les afecta. Como consecuencia de ello, tienen tendencia al recelo y la desconfianza, lo que en ocasiones les pone en situaciones violentas o embarazosas, sobre todo el ámbito profesional.

Muchas personas inteligentes utilizan su talento para imponerse a los demás, en lugar de intentar razonar y vender sus ideas para obtener la colaboración de la gente que le rodea. El hombre en la tensión acostumbra a ser impopular y está siempre de mal humor y a la defensiva sin causa justificada.

Sus relaciones familiares, están marcadas por el mismo signo, acostumbran a ser dominadoras o dominadas. En el primero de los casos, pueden ser destructivos, al tratar de imponer siempre sus puntos de vista. En el caso de ser dominadas, son tremendamente suspicaces y siempre buscan mil y una artimañas para tratar de zafarse de esta dominación, a veces inexistente, creando un clima difícil de convivencia.

El *afán de poder por el poder*, es muchas veces signo de *tensión*, ya que muchas personas lo buscan para poder imponer sistemáticamente a los demás. Recordemos que estamos hablando del caso extremo, casi patológico, de la persona que se halla totalmente en este universo de la *tensión*.

En cuanto al aspecto externo, son individuos desaliñados, que visten con notorio mal gusto (colores disonantes) y frecuentemente llevan ropa manchada, gastada o rota.

Universo de la realización

El equilibrio es la principal característica de este universo. Esta es la razón por la que lo hemos situado en el centro del mapa.

A diferencia de los otros universos, en los que el hombre situado en ellos se movía por una meta concreta – éxito, seguridad o ansia de dominación -, en este caso no existe un objetivo específico en su comportamiento, más bien aprovecha al máximo cada momento y circunstancia de la vida.

Es el universo de los " hombres libres ", encontramos aquí la autonomía, la independencia, la creatividad, la empatía, la comprensión y la indulgencia. Tiene una visión muy realista de la vida, lo que les permite realizar con rigor todas las situaciones, aprovechándose de ellas, ya sean buenas o malas. Son personas muy adaptables, no tienen problemas al relacionarse o trabajar con individuos de otros universos, incluso en la tensión son sinceras e inspiran confianza. Su estrategia es la comprensión y prefieren trabajar en una tarea justa, antes que en otra que, aunque sea de su agrado, consideran injusta. Lo importante para ellos es que sea creativa y les permita desarrollar su personalidad y la de los demás.

El dinero no es para ellos un fin, sino un medio. Si lo tienen mejor, pero en caso contrario son igualmente felices. De todas maneras saben utilizarlo muy bien.

La comunicación con las personas que pertenecen a esta tipología es fácil y agradable, *lo que dicen corresponde realmente a lo que piensan y a lo que ocurre.*

Al mismo tiempo, tienen la facultad de interpretar correctamente la parte " oculta " de un mensaje, pudiendo evitar así situaciones equívocas, que son las que dificultan la comunicación.

Si tomamos como ejemplo un viaje, el hombre en la *realización* disfrutará en cada momento del mismo y sabrá organizarse para visitar los lugares más interesantes, no estará preocupado por saber si llegará o no a tiempo de coger el siguiente avión, pero sin duda lo cogerá. Su visión del lugar visitado será más que completa y profunda, y probablemente habrá captado matices que para otro pasarían desapercibidos.

Lo que pretende la teoría del S.A.M. es que los hombres sólo pueden comunicar entre ellos bajo ciertas condiciones de compatibilidad; del mismo modo, un producto lanzado en el mercado, será aceptado por los consumidores bajo ciertas condiciones de compatibilidad. En resumen, tanto el hombre como un producto o una situación tienen una "sintonía" que establece una compatibilidad entre ellos, permitiendo una mejor comunicación y comprensión.

Ahora, dentro de cada universo, cada uno de nosotros podemos tener dos comportamientos diferentes en función de la situación en la cual nos encontramos.

En el universo del desarrollo los dos comportamientos pueden ser de *líder* y *militante*. Como podemos observar por el significado mismo de estas palabras, el líder y el militante son comportamientos.

Si yo soy militante, no solamente necesito tener cerca de mí a un *líder*, sino que es la única persona con la cual tendré compatibilidad.

En el universo de la *seguridad*, los dos comportamientos serán de protector y protegido. En el universo de la tensión los dos comportamientos serán de *dominador* y *víctima*. En estos últimos dos casos la búsqueda de la compatibilidad será la misma que en el caso anterior (desarrollo).

En lo que concierne al universo de la realización, por sus características muy específicas, el comportamiento siempre será el mismo, el de compañero; eso quiere decir que es el único universo dentro del cual los comportamientos serán siempre iguales y no como en los tres otros universos, uno superior al otro.

La descripción de esos comportamientos nos permite comprender el porqué nos avenimos bien con algunas personas y no con otras.

- ? Un líder sólo se aviene bien con su Militante y viceversa.
- ? Un Protector con su Protegido y viceversa.
- ? Un Dominador con su Víctima y viceversa.
- ? Un Compañero con todos.

Por ello, dos personas comunicarán de manera más eficiente si consiguen sintonizar uno con el otro, y eso quiere decir " situarse en el mismo universo".

Si un vendedor quiere establecer una buena comunicación con su cliente tiene que:

1. Descubrir cuál es el universo principal de su cliente.
2. Situarse él mismo en ese universo y tener un comportamiento complementario al del cliente.

Del mismo modo, para alcanzar un nuevo producto al mercado se tendrá que:

1. Conocer el universo principal del producto.
2. Descubrir cuál es el universo principal del mercado de dicho producto.
3. Hacer coincidir los dos, construyendo un argumento, publicidad y promoción específica dentro del universo deseado.

La interpretación de los componentes observados en una persona, objeto u entorno, se pueden hacer de dos maneras distintas según la situación.

1. Observación personal

Con un entrenamiento rápido cada cual puede observar, clasificar e interpretar los diferentes componentes de una persona, objeto o entorno, la única condición que se tiene que seguir para ser un buen " analista S.A.M ": *el interés y la actitud positiva hacia el método.*

2. Análisis técnico

Con la ayuda de los cuestionarios incluidos en el manual, el "analista S.A.M" podrá profundizar su propia *observación personal*, dando así un rigor científico a su investigación.

Es evidente que, como ya hemos dicho anteriormente, el Análisis se realizará en función de la situación en la cual nos encontramos.

Un vendedor o un negociador tendrán que desarrollar más su *observación personal*, mientras un "Product Manager" o un Director de Personal deberán utilizar los cuestionarios del *análisis técnico*.

Resumiendo lo expuesto hasta el momento, podemos decir que: " Las relaciones más estables se producen entre tipologías complementarias dentro de un mismo universo."

El análisis efectuado con el S.A.M. nos proporcionará la imagen del individuo en un momento y en un entorno determinado. Hay que tener en cuenta que la personalidad del individuo está constante evolución, no podemos considerar el S.A.M., pues, como un modelo estático.

Por consiguiente, se trata de un modelo dinámico que irá cambiando con el tiempo. Sin embargo, lo que sí nos proporciona el S.A.M. y nos permite su aplicación, es un análisis de las tendencias de su personalidad.

Como ya hemos repetido reiteradamente, *no existe el individuo químicamente puro*, integrado en un solo universo. Todo hombre tiene características en cada uno de los universos y las tipologías complementarias están relacionadas entre sí.

fin