



Libro Aprenda a escuchar

Descubra el secreto para comunicarse con cualquier persona

Mark Goulston
AMACOM, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

Ser el alma de la fiesta no lo ayudará a hacer una venta. De hecho, dejar que otra persona sea el centro de atención acumulará mayor admiración y, a la larga, “aprobación”, explica el psiquiatra Mark Goulston. Este consejo sigue su axioma: “muestre más interés y sea menos interesante”, uno de los nueve principios para relacionarse con otros. Goulston, quien ha capacitado a oficiales de policía y a negociadores de rehenes de la Oficina Federal de Investigaciones de Estados Unidos, dedica un capítulo a cada una de las 12 poderosas técnicas que usted puede usar para ser más persuasivo. Desarrolla cada lección con ejemplos de la vida real e historias apasionantes. *BooksInShort* piensa que este libro le será útil para afinar la manera en la que se comunica con otros. Si Goulston puede negociar con un hombre armado y desesperado, seguramente puede ayudarle a usted a influir en un cliente – o incluso en su hijo adolescente.

Ideas fundamentales

- Para persuadir a otras personas, primero escúchelas. Haga que se sientan comprendidas, valoradas e interesantes.
- No puede “comunicarse” con la gente si no consigue que ésta “comulgue” con sus ideas.
- No permita que sus nociones preconcebidas sobre otras personas afecten la manera en la que las escucha.
- Haga preguntas que inviten a la reflexión; escuche las respuestas con atención.
- Haga que la gente pase de la resistencia a la consideración de las ideas y metas que usted exponga al plantear la “pregunta sobre la imposibilidad”.
- Para usarla, primero pida a la gente que identifique algo imposible, pero muy deseable. Después pídale que considere qué es lo que lo haría posible.
- Sorprender a las personas con la empatía que usted tiene hacia ellas, a menudo las pondrá de su lado.
- Cuando las personas están abrumadas, deje que den rienda suelta y “desahoguen” su estrés. Después le podrán escuchar.
- En vez de ocultar un problema, hágalo público y discútalos abiertamente y francamente.
- Estos consejos provienen de “nueve reglas básicas” y “12 técnicas rápidas” que puede usar para persuadir a otros.

Resumen

Persuadir a punta de pistola

Un hombre está sentado en su automóvil en el estacionamiento de un centro comercial. Tiene una pistola en las manos. Mark Goulston, el negociador de la policía, sabe que esta situación tan volátil tiene muchas posibilidades de acabar mal. ¿Cómo puede comunicarse con ese hombre claramente desesperado? El negociador hace la pregunta: “Apuesto a que siente que nadie sabe lo que es haberlo intentado todo y tener esto como único remedio, ¿no es cierto?” El hombre con la escopeta hace una pausa y piensa antes de responder: “Sí, tiene razón, nadie lo sabe, ¡y a nadie le importa un c#\$*\$@!” Aunque le sorprenda, esto inicia un diálogo.

“Llegar a la gente no es magia. Es un arte ... y una ciencia. Y es más sencillo de lo que usted se imagina”.

La mayoría de las personas que quiere persuadir a otras presiona demasiado. Utiliza argumentos, contra-argumentos, hechos y cifras para apoyar su posición. En vez de vencer a la gente, esto tiende a crear resistencia. Mejor trate de escuchar, identificarse y conectarse con la gente a quien está tratando de convencer. La lógica sola no le permitirá alcanzar la meta. Puede “comunicarse” con las personas sólo si consigue que éstas “comulguen” con sus ideas. Tiene que hacer que pasen de

“resistir” a “escuchar”, a “considerar” y, finalmente, a “aceptar”.

“Si alguien no puede o no quiere escucharlo, haga que se escuche a sí mismo”.

Entender un poco cómo operan las “tres partes” del cerebro humano lo ayudará a entender el arte de la persuasión. El nivel bajo, el cerebro “reptil” protector, desata el reflejo de huir o pelear. El del centro, el cerebro de “mamíferos”, maneja las emociones, y la lógica se origina en la parte superior, o cerebro “primate”. La “amígdala” reptil responde a amenazas. El cerebro primate también se involucra durante una amenaza, pero es más analítico y, por lo tanto, más lento. Si la amígdala “secuestra” las respuestas de alguien, el mero razonamiento no penetrará en tal reacción. Puede comunicarse únicamente si consigue interceptar antes de que la reacción reptil se apodere del cerebro. Esto es lo que los profesionales tratan de hacer cuando lidian con personas enfurecidas o asustadas.

“Nueve reglas básicas”

Utilice las siguientes nueve reglas para influir a la gente a moverse hacia su manera de pensar:

1. **“Pase usted de ‘Ay c#\$%\$@’ a ‘Está bien’”** – Cuando sucede un incidente estresante, el cuerpo reacciona pasando a un estado de huida o pelea. Después de un tiempo se tranquiliza, controla sus emociones y deja que el cerebro lógico se haga responsable. Si puede aprender a pasar más rápido del pánico a la contención, podrá manejar una mala situación en segundos, no en horas. Para pasar rápidamente de perder el control a concentrarse, etiquete lo que siente. Con la práctica aprenderá a manejar situaciones tensas con calma, lo que le permitirá relacionarse con aquellos a su alrededor.
2. **“Prográmese para escuchar”** – Aunque piense que sabe escuchar, tenga presente que sus nociones preconcebidas sobre otros influyen en la manera en la que interpreta lo que dicen o hacen. Si su recepcionista olvida darle su paquete al mensajero, usted puede llegar a la conclusión de que ella es incompetente. Pero si más tarde se entera de que la recepcionista pasó la noche en la sala de urgencias con su abuela, modificaría su opinión. Las primeras impresiones pueden evitar que usted escuche a la persona real.
3. **“Haga que la otra persona se sienta ‘tomada en cuenta’”** – Cuando se identifica con otras personas, ellas se sienten “tomadas en cuenta”. Es decir, se sienten comprendidas, menos solas y más abiertas. Así que, en vez de centrarse en lo que usted desea de alguien, preste atención a lo que esa persona siente. Ponga nombre a las emociones de él o ella con frases como “Estoy tratando de percibir lo que estás sintiendo y creo que es (complete la oración)”.
4. **“Muestre más interés y sea menos interesante”** – La mayoría de las personas trata de dar una buena impresión, conversar de manera ingeniosa e impresionar a la multitud. Sin embargo, cuando su intención es impresionar a otros, se olvida de escucharlos y no aprende de ellos. Concéntrese en la otra persona. No piense en la conversación como un juego recíproco en el que uno tiene que ser mejor que otro. En cambio, deje que la otra persona domine el diálogo. Haga preguntas y también preguntas de seguimiento. Escuche las respuestas con cuidado y con atención.
5. **“Haga que la gente se sienta valiosa”** – Cuando le dice a las personas que las aprecia, lo recompensarán con lealtad y respeto. Es fácil hacer saber a las personas maravillosas que usted los valora. El reto es mostrar a la gente molesta que usted la valora. Sin embargo, cuando el río suena, algo lleva. Incluso las personas irritantes quieren amor y atención. Cuando los reciben, responden de manera positiva.
6. **“Ayude a la gente a desahogarse emocional y mentalmente”** – Cuando las personas están consternadas, no pueden prestarle atención porque están demasiado preocupadas con el asunto que les molesta. Usted puede ayudar. Permitir que alguien “se desahogue” proporciona alivio y lo ayuda a establecer una conexión. Cuando alguien está abrumado, déjelo o déjela que se desahogue. No interrumpa y no haga sugerencias. Sólo escuche y diga: “cuéntame más”. También puede decir: “cierra los ojos y respira”. Consejo: Este acercamiento funciona muy bien con adolescentes.
7. **“Deje su disonancia en la entrada”** – Su intento por ser ingenioso puede interpretarse como comentarios hirientes. De manera similar, cuando actúa con mucha seguridad en sí mismo puede parecer arrogante. Esta brecha entre la impresión que usted piensa que está transmitiendo y la manera en la que lo perciben los demás se conoce como “disonancia”. Puede crear una barrera entre usted y aquellos a los que quiere llegar. La mejor manera de descubrir cómo lo evalúan los demás es preguntando.
8. **“Cuando todo parece perdido – descúbrase”** – La sociedad le ha enseñado a no mostrar sus debilidades. Sin embargo, tratar de esconder lo que le está molestando es engañoso y crea disonancia. En ocasiones, mostrar la vulnerabilidad es un mejor camino. Pida ayuda antes de entrar en problemas. Relacionarse con y “descubrirse” frente a otros genera un vínculo. Pretender que todo está bien cuando no es así crea una barrera.
9. **“Evite gente tóxica”** – Aunque conectarse con otros es la clave para obtener lo que uno desea, algunas personas no merecen el esfuerzo. Las personas tóxicas son como pozos sin fondo, exigen más atención, nunca están satisfechas ni contentas, lo decepcionan, inventan excusas para su comportamiento y se niegan a aceptar la responsabilidad. Puede intentar confrontar a esta gente o neutralizar el efecto que le causan. O puede dejar de tener contacto por completo.

“12 maneras sencillas para lograr la aprobación de sus ideas y la comunicación”

Saber cómo responder a situaciones difíciles es una manera de avanzar. Utilice estas tácticas:

1. **“La pregunta sobre la imposibilidad”** – La gente siempre encontrará razones para desanimarlo a intentar algo. El truco es persuadirla para que se imagine que lo que usted pretende sí es posible. Ahí puede resultar efectiva la pregunta sobre la imposibilidad, mencionada por Dave Hibbard. Cuando las personas se resisten a su idea, pregúteles: “¿Qué cosa es imposible de hacer, pero que si pudieras hacerla aumentaría extraordinariamente tu éxito?” Con esto pasarán de la resistencia a la consideración, el primer paso de la persuasión. Ahora ya estarán trabajando con usted y no en contra de usted.
2. **“La paradoja mágica”** – Cuando las cosas no van bien, la gente se vuelve cautelosa y defensiva. Desármela haciendo algo inesperado. Por ejemplo, si un empleado tiene bajo desempeño, no lo regañe. En cambio, trate de identificar los pensamientos negativos del empleado y sorpréndalo diciendo algo como: “Apuesto a que sientes que nadie sabe lo duro que estás trabajando y la presión a la que estás sometido”. El empleado sentirá que usted es muy comprensivo y empezará a estar de acuerdo con usted. Habrá cambiado la conversación de negativa a positiva.
3. **“La carga de empatía”** – El “acusador ignorante” adora despotricar contra y criticar a otros. Sin embargo, desahogarse con otros no es lo mismo que comunicarse. Para parar en seco a un acusador, aplique una carga de empatía. Es decir, ayúdele a esa persona avasalladora a reemplazar su enojo con empatía. Por ejemplo, si alguien se queja de otra persona, pídale ponerse en la posición de esa otra persona. Cuando el acusador empieza a identificarse con el defensor, el enojo se disipa y puede ser reemplazado por la cooperación.
4. **“El juego inverso: carga de empatía #2”** – El juego inverso es una manera de usar la carga de empatía con un empleado que sabe que él o ella no es de su gracia. Para poner en acción el juego inverso, sorprenda al empleado con bajo desempeño, disculpándose en lugar de reprimirlo. Mencione tres áreas en las que usted pueda ser culpable. Por ejemplo, puede decir: “Estoy seguro de que sientes que se te asignan todas las tareas aburridas”. Cuando el empleado esté

de acuerdo, dígame que lo lamenta y que promete hacerlo mejor. El empleado regresará a su trabajo con energía renovada.

5. **“¿En realidad lo cree?”** – La gente tiende a exagerar la gravedad de un problema. Cuando alguien está atormentando con un asunto, pregunte tranquilamente: “¿En realidad lo crees?” A menudo esta sencilla pregunta desvanece la situación. En los pocos casos en los que la persona estresada verdaderamente cree que el problema es grave, afóntelo juntos.
6. **“El poder de ‘hmmm..’”** – Lidar con alguien que está enojado es un reto. Su primer instinto puede ser reaccionar de la misma manera o a la defensiva. En cambio, intente decir “hmmm..” Escuchar y decir “hmmm” anima a la persona a seguir externando sus inquietudes, a la vez que usted le presta atención. “Hmmm” puede desacelerar una situación volátil y permite llevar a la gente a trabajar en conjunto para encontrar una solución.
7. **“La táctica de señalar”** – Señalar algo significa reconocer el verdadero problema. En vez de ocultar un problema, hágalo público antes de que empeore. Por ejemplo, si tartamudea, reconózcalo al principio de la conversación para que ambas partes estén más cómodas. En una entrevista de trabajo, admitir anticipadamente una debilidad le permitirá explicar por qué esa debilidad no interfiere con su desempeño.
8. **“De la transacción a la transformación”** – La mayoría de las conversaciones tiene que ver con los elementos esenciales de la vida, no con las emociones. “¿En dónde pusiste la engrapadora?” es una pregunta, pero no evoca una respuesta muy elaborada. Para relacionarse y conectarse con alguien, haga una pregunta “transformacional” que ocasione que la otra persona haga una pausa, reflexione y revele algo sobre sí misma. Puede preguntar: “Si pudieras cambiar una cosa de la compañía, ¿cuál sería?” o “¿qué tan difícil fue iniciarte en tu profesión?”
9. **“Al lado”** – Una de las mejores maneras de conectarse con la gente es hablar mientras participan juntos en alguna actividad – algo tan sencillo como compartir la hora de la comida, meter algo en sobres o manejar hacia algún lugar. Trabajar al lado de alguien crea una atmósfera para compartir, que conduce a una conversación significativa. Aproveche la oportunidad para hacer preguntas y después profundice un poco más. Ésta es una excelente manera de conectarse con sus hijos.
10. **“Rellene los espacios”** – Todo buen ejecutivo de ventas sabe que hacer preguntas es importante, pero sin que el cliente se sienta interrogado. Pedir a una persona que rellene el espacio es una buena alternativa. Invita a la gente a compartir algo con sus propias palabras y estimula el diálogo. Un ejecutivo de ventas podría decir: “Está pensando en comprar nuestro software o un producto similar porque (rellene el espacio)”. Esto le permite al cliente decirle lo que él o ella está buscando.
11. **“No se detenga hasta que llegue al ‘no’”** – Los clientes pueden rechazarlo sin decir “no”. Si no escucha la palabra “no”, es probable que no haya preguntado lo suficiente. A veces en los negocios “no” significa “tal vez”. Así que siempre haga una pregunta de seguimiento. Por ejemplo, si José le dice que no está interesado en su software, puede decirle: “Tal vez presioné demasiado o no abordé algo que era importante para ti. ¿Es así?” Cuando José responda, habrá reabierto la discusión, dejando así el camino listo para un “sí”.
12. **“El gracias poderoso y la disculpa poderosa”** – Decir “gracias” es siempre algo agradable, aunque algunas situaciones requieren algo más. Exigen un gracias poderoso, o sea, una expresión de gratitud que va más allá de una palabra. Por ejemplo, dé las gracias a alguien enfrente de un grupo de colaboradores. Escriba una nota o compre un regalo. Haga que la gente sepa que aprecia su esfuerzo y que sus acciones marcan la diferencia en su vida. Al igual que hay situaciones que requieren un gracias poderoso, también hay otras en las que una disculpa poderosa es lo apropiado. La disculpa poderosa contiene cuatro Rs: remordimiento, restitución, rehabilitación y rogar que lo disculpen”.

Sobre el autor

Mark Goulston, autor de *Get Out of Your Own Way* y *Get Out of Your Own Way at Work*, es columnista, psiquiatra y consultor de negocios.
