



Libro El arte de relacionarse

Cómo sortear diferencias, establecer una conexión y comunicarse en forma eficaz con cualquier persona

Claire Raines y Lara Ewing
AMACOM, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

Luego de estudiar a personas con una gran habilidad para relacionarse con otras, las autoras Claire Raines y Lara Ewing analizaron aquello que se requiere para convertirse en una “persona sociable.” Ofrecen pautas fáciles de seguir. El consejo más importante es que puede encontrar algo en común con cualquier persona, sin importar cuán diferente parezca, si usted considera que puede establecer una conexión. En primer lugar, aprenda a escuchar atentamente y, luego, una vez identificada dicha similitud, puede partir de ella para comunicarse. Raines y Ewing colman su libro de anécdotas extraídas de experiencias reales y muchas ideas para fomentar la comunicación y sortear diferencias. *BooksInShort* recomienda este manual a gerentes de grupos diversos y otros que deseen aprender a resolver conflictos.

Ideas fundamentales

- Puede comunicarse con cualquier persona si lo hace con el enfoque adecuado. Aun cuando no crea que puede encontrar algo en común, no deje de intentarlo. Usted puede.
- Si bien debería desarrollar una estrategia, no tome una decisión definitiva acerca de lo que va a decir hasta tanto no haya escuchado a la otra persona.
- Imita las variaciones vocales de la otra persona o el comportamiento no verbal para establecer una conexión.

Resumen

Tres grandes comunicadores

Establecer una conexión entre individuos es vital para agilizar las operaciones comerciales. Es vital saber escuchar. Cuando escucha a alguien realmente, obtendrá a cambio toda su atención. Las siguientes cuatro personas, que trabajan en distintos campos, son todos comunicadores ejemplares:

- Terry Gross – Gross conduce el show *Fresh Air* (Aire Fresco) en la National Public Radio. Realiza entrevistas con personas diversas de todo tipo de condición social: líderes religiosos, políticos, celebridades y expertos. Su interés genuino en lo que otros tienen para decir es lo que la convierte en una excelente entrevistadora. Comienza cada entrevista con curiosidad y la expectativa activa de que aprenderá de sus invitados. Para prepararse para sus entrevistas, Gross desarrolla una serie de preguntas basadas en su profundo respeto por sus invitados, como si hubiera concebido la vida desde sus perspectivas. Su secreto es su extraordinaria capacidad para escuchar, que ha perfeccionado a lo largo de los 30 años que lleva en el aire. En ocasiones, debe hablar con sus invitados por teléfono desde un estudio de muy lejos. Dado que carece del beneficio de las señales visuales, no le queda más remedio que basarse en las señales verbales. Se concentra en las variaciones de la voz y del perfil de la voz de sus invitados y ajusta su enfoque en función de lo que escucha. Permite a sus invitados tomarse el tiempo para considerar y elaborar sus respuestas antes de seguir con otro tema. Se ubica en los bastidores y permite que sus invitados ocupen el centro del escenario.
- Richard y Michele Steckel – Los Steckel han viajado por el mundo con su Proyecto Milestones (Hitos). Toman fotografías de niños en momentos significativos: un primer paso, un cumpleaños, un nuevo diente. Ya sea que los niños estén riendo, haciendo morisquetas o llorando, las fotografías de los Steckel ponen de manifiesto las similitudes humanas que trascienden las diferencias en lo que se refiere a la cultural y al entorno. Los Steckel tienen un profundo interés por la humanidad. Su meta (hacer posible la empatía y la comprensión entre poblaciones dispares) revela todo lo que hacen. Con frecuencia, los Steckel no hablan el

idioma de los países que visitan y deben confiar en su capacidad para interpretar una situación y comunicarse en forma no verbal. Los Steckel se colocan en un segundo plano y centran la atención en los temas de sus fotografías, no en ellos.

- **Hector Orce** – La empresa de publicidad de Orce, La Agencia de Orce, en Los Angeles, salva las diferencias culturales entre sus clientes y los clientes latinos de los mismos. Se centra en lo que otros le comunican en forma verbal o no verbal. Analiza constantemente las respuestas de otros a sus sugerencias, ajustando su enfoque si es necesario. Orce comprende a sus clientes tan bien que puede darles exactamente la información que ellos necesitan. Cree que si su empresa no es sincera, los clientes potenciales lo advertirán. Asesora a empresas para clarificar aquello que desean lograr antes de intentar comunicarse con una nueva audiencia. Según Orce, antes de decirle a las personas aquello que usted desea, identifique qué es lo que ellos desean.

La regla de titanio

La regla de Titanio dice, “Trate a las personas según sus preferencias personales.” Descubra cuáles son sus deseos y cómo les gusta que las traten. Si bien la mayoría de las personas no le dicen directamente qué es lo importante para ellos, puede reunir mucha información acerca de cómo están recibiendo su mensaje observando con agudeza. Observe la forma en que están de pie. ¿Se están inclinando y lo están mirando a los ojos? ¿Se distraen fácilmente? ¿Están de brazos cruzados?

“La manera en que los [buenos comunicadores] escuchan (atenta y completamente, tomando notas mentalmente para referencia posterior) hace que todo lo demás sea posible.”

Cuando conoce a las personas por primera vez, su tono de voz y otras señales no verbales pueden decirle mucho. ¿Son tímidas o extrovertidas? ¿Qué sugieren su vestimenta, oficina o vivienda acerca de sus personalidades? Cuando comienza a entender a los demás, descubrirá aquello que tiene en común. Es necesario identificar estas similitudes para establecer una comunicación significativa.

Cómo convertirse en una persona sociable

Para construir relaciones con otras personas, aplique las siguientes premisas para establecer una conexión. Si desea que funcionen, debe estar dispuesto a cambiar la forma en que concibe al mundo. Sea flexible, evite juzgar y demuestre interés por circunstancias, hechos o lugares desconocidos.

- **“Siempre existe una conexión”** – Confíe en que a la larga encontrará intereses en común. Cuando los descubra, aproveche la conexión. Realice una “oferta” para entablar una conversación revelando información acerca de usted para establecer una conexión. Con frecuencia, recibirá una “contraoferta.” De esta manera, usted y su contraparte podrán entablar una conversación.
- **“La curiosidad es clave”** – Si usted es curioso, le resultará fácil descubrir similitudes. Las personas curiosas no envejecen, al menos en su corazón. Siempre están buscando una perspectiva original y nuevas formas de hacer las cosas. Sin embargo, evite la curiosidad mórbida. No olvide sus modales y el sentido común. No invada la privacidad de otras personas. Si tiene presente el punto de vista de la otra persona, podrá evaluar los límites de las preguntas adecuadas. La curiosidad puede ayudarlo a perder su inhibición nerviosa. No importa cuánto sepa, siempre puede aprender algo de los demás.
- **“Lo que supone es lo que obtiene”** – Si mantiene expectativas elevadas, otros estarán a la altura de las circunstancias.
- **“Cada individuo representa una cultura”** – Cada persona tiene un mundo interior. Las características superficiales tales como el país de origen, la raza, la religión o la edad no lo dicen todo. Todo tipo de características y experiencias determinan la personalidad.
- **“Sin compromisos”** – Demuestre interés genuino en las personas; sin embargo, no espere que ellas sientan curiosidad por usted. Si lo motiva la curiosidad, considerará que cada interacción es una oportunidad para aprender.

Encontrar el camino a partir de las diferencias

He aquí algunos métodos para comunicarse más allá de las diferencias:

- **“Clarifique su intención”** – Repase sus metas antes de la conversación para organizar su experiencia. Su propósito se evidenciará sin importar aquello que diga, o aquello que no diga. Una vez que haya comprendido sus propias intenciones, analice las metas de la otra persona.
- **“Repare en sus propias reacciones”** – Advierta los estereotipos o juicios de valor que usted esconde; pueden perjudicar su capacidad para forjar relaciones con otras personas. Una reacción indeseable frente a la diferencia que existe entre usted y otra persona, o las “sensaciones” internas, como ser un pensamiento efímero o una sensación de inquietud, pueden ser indicios de preceptos rígidos que no ha desterrado. Esté atento a estas señales. Aproveche la oportunidad para evaluar sus convicciones y alinearlas conscientemente con aquellas que desee mantener.
- **“Observe las señales”** – Puede obtener mucha información acerca de las personas leyendo entre líneas. ¿Hablan rápido o despacio? ¿Lo miran a los ojos? ¿Su postura indica interés? Para ampliar su capacidad para interpretar las señales no verbales, concéntrese en un tipo de conducta a la vez. Por ejemplo, primero preste atención a las expresiones faciales. Luego observe su postura. En poco tiempo, evaluará las señales en forma inconsciente.
- **“Imite” a la otra persona** – Para lograr una conexión, amóldese a la otra persona. Si a dicha persona le agrada un ritmo más lento de la conversación, disminuya su propio su ritmo. Imita patrones de voz, posturas y gestos. Observe el peinado, la vestimenta, las señales del entorno tales como los cuadros en las paredes de la oficina.
- **“Experimente y amóldese”** – Si su táctica inicial no parece estar acercándolo hacia su propósito, cambie de estrategia. No lo tome como algo personal si no se establece una conexión. Intente con un nuevo enfoque hasta que encuentre el rumbo correcto.

Las tres maneras de considerar las interacciones

Puede examinar cualquier interacción desde tres perspectivas:

- **Su propio punto de vista (“primera persona”)** – Antes de poder comprender a otras personas, primero debe entenderse a sí mismo. Una forma de lograrlo es estar cómodo con su cuerpo y con los pensamientos y señales que ejercen una influencia sobre usted, habitualmente sin que sea consciente de ello. Sabrá que ha logrado alcanzar una claridad real cuando su cuerpo se condiga con sus deseos conscientes.
- **El punto de vista de la otra persona (“segunda persona”)** – Cuando usted imagine la vida desde la perspectiva de otra persona, incluyendo “imitar” su postura,

características vocales y hábitos de pensamiento, usted amplía su capacidad para encontrar algo en común.

- **El punto de vista de un observador imparcial (“tercera persona”)** – La adopción de la perspectiva imaginaria de un observador imparcial lo ayudará a evaluar su comportamiento en una interacción y realizar ajustes. En su imaginación, observe las respuestas de la otra persona y analícelas buscando señales acerca de cómo establecer contacto. Sin embargo, trate de no mantenerse demasiado en la perspectiva de la tercera persona o se convertirá en el personaje Data de *Star Trek*, un androide que podía interpretar la información pero no sentía emociones.

“No podemos cambiar cosas como nuestro lugar de nacimiento, el color de nuestra piel o nuestro origen étnico, pero podemos encontrar muchas similitudes.”

Para descubrir aquello que funciona y aquello que no en su comunicación interpersonal, aprenda a intercambiar perspectivas entre estos puntos de vista. Por ejemplo, Nikki Moss, supervisora de aprendizaje organizacional para la empresa de gas natural DTE Energy, se enorgullece de su herencia afroamericana. También tiene ansias de aprender acerca de otras culturas. Cuando descubrió que una compañera de trabajo estadounidense con ascendencia japonesa celebraba ceremonias de té en su hogar, Moss se sumó de inmediato. Cuando Moss dicta talleres de capacitación sobre diversidad, adopta la perspectiva de un “observador” para manejar los sentimientos molestos de los participantes.

Dinámica de grupo

Para relacionarse con otras personas de un entorno de grupo o en un discurso, recurra a su curiosidad respetuosa para aprender todo lo posible acerca de ellas y encontrar algo en común. Si se está dirigiendo a un grupo, establezca una conexión desde el comienzo de la conversación en función de las similitudes que ha identificado, tales como metas que podría tener en común. Preste atención a la retroalimentación del grupo, tales como expresiones en el rostro de las personas. ¿Parecen atentos? ¿Confusos? Modifique su comportamiento en consecuencia.

“La convicción de que siempre existe una conexión lo vuelve persistente. Cuando usted comprende que no se trata de poder conectarse, sino a través de qué establecer esa conexión, entonces no se da por vencido.”

La comunicación más allá de las diferencias entre las personas que integran un grupo podría resultar abrumadora. Cuando dirige un grupo multicultural, manifieste su optimismo en el sentido de que la diversidad del grupo enriquecerá sus conocimientos. Su expectativa sincera de obtener un buen resultado es casi tan relevante como las palabras que utiliza. Comparta algo que haya aprendido acerca de su audiencia. Demuestre que está abierto a nuevos enfoques e ideas.

“Usted debe atravesar ciertos prejuicios y resistencia dentro suyo para creer verdaderamente que todos tenemos esperanzas, miedos y experimentamos dificultades diarias y corazones que pueden sentirse plenos y ojos que pueden emocionarse. Y si realmente está convencido de ello en su interacción con las personas, ellas lo percibirán y se abrirán. No es fácil.”

Cuando identifica una meta en común entre los miembros del grupo, las diferencias se diluyen. Sin embargo, debe reunirse en privado con los individuos que no compartan el deseo común del grupo en general. Sus críticas pueden resultar valiosas, y sus intereses podrían no diferir tanto de los del resto del grupo. Ayude a cada participante a sentirse un miembro importante del grupo. Aplique técnicas de resolución de conflictos para dirimir perspectivas opuestas.

“Establecer una buena conexión es una labor permanente.”

Recurra a actividades de formación de equipo para unir a un grupo diverso. Por ejemplo, en el ejercicio “espectro de perspectivas,” los participantes se organizan en una línea que representa el flujo continuo de experiencias entre ellos. El ejercicio de las “intenciones clarificantes” incluye solicitar a los participantes que describan sus metas e imaginen las metas de los otros. En la “Entrevista antes de la clase,” los participantes entrevistan a una persona de otra raza o cultura antes de que se reúna el grupo. Comparten con el grupo la información que recabaron y las percepciones acerca de la entrevista.

Sobre los autores

Claire Raines ha escrito cinco libros sobre cómo salvar las distancias entre las distintas generaciones a las que pertenecen los trabajadores, entre ellos, *Generations at Work* (Las generaciones en acción). **Lara Ewing** escribió el audiolibro *NLP Applications in Business* (Aplicaciones de la PNL en el ámbito de los negocios).
