

## El líder en ti

Cómo ganar amigos, influenciar a la gente y triunfar en un mundo cambiante  
por Dale Carnegie y Asociados

### RESUMEN EJECUTIVO

Con la competencia enérgica y global en el mundo de hoy, usted necesita sacar el máximo provecho de la gente con quien trabaja. La mejor forma de hacerlo es teniendo excelentes habilidades en sus relaciones humanas. Para triunfar, los gerentes deben saber cómo comunicar ideas, motivar a empleados, explotar el talento y creatividad en la organización.

Las habilidades que se requieren para llevar a cabo estas responsabilidades no son innatas en todas las personas. Este libro demuestra cómo hacer para lograrlas por medio de entrenamiento. Dale Carnegie - profesor legendario en habilidades para relaciones humanas y habilidades de oratoria - da a conocer muchos de los principios más importantes que pueden ayudarlo a conseguir un extraordinario desempeño por parte de las personas que trabajan con usted.

Entre otras cosas, aprenderá:

- Técnicas de comunicación y motivación efectivas.
- Cómo escuchar bien y persuadir a otras personas.
- Métodos para tener buenas relaciones con la gente
- Cómo hacer críticas constructivas.
- Cómo las metas y el entusiasmo le pueden ayudar a triunfar.

La vivacidad o tecnología por sí solas no son suficientes para adaptarse al mundo cambiante de hoy. Las habilidades de relaciones humanas y productividad personal que usted va a aprender, lo llevarán tan lejos como quiera llegar

### Encuentre el líder en usted

Ser un gerente eficaz ya no es suficiente; más que nunca los negocios, colegios, grupos cívicos, etc., necesitan líderes que puedan ayudar a la gente a desarrollar su potencial, establecer una visión para el futuro, asesorar y promover las relaciones exitosas.

El liderazgo es un trabajo duro, exigente y necesario para todo el mundo, pero recuerde que cada uno de nosotros tiene el potencial para ser eficaz.

Primero: sea usted mismo

No hay una sola forma de liderar; los buenos líderes tienen personalidades diferentes. Estos pueden ser inquietos o tranquilos, divertidos o severos, duros o gentiles.

No cometa el error de formarse copiando un líder que admire; trate de identificar qué características personales tiene usted que pueda usarlas como cualidades de liderazgo. Quizá esté orgulloso por ser persistente, tener una lógica envidiable, ser muy creativo o por los valores que posee.

### Comuníquese en forma más efectiva

Los líderes necesitan tener excelentes habilidades de comunicación para ayudar a resolver problemas, convertir las ideas en acciones y para recargar de energía a la gente.

Existen tres principios que pueden ayudarlo a convertirse en un mejor comunicador:

1.- *Haga de la comunicación una prioridad*: las ideas brillantes no se crean tan fácilmente, a menos que usted y sus empleados las compartan. Tómese el tiempo para comunicarse con los demás; deténgase a conversar con las personas, llame a sus socios y realice reuniones periódicamente.

*Ejemplo*: El presidente de AMR pasa los lunes en conferencia, escuchando y conversando con los empleados de todas las áreas de la organización. Mediante esto, él obtiene dos beneficios: primero, recibe insumos de los conocimientos de los empleados y segundo, éstos ayudan a formar el futuro de la empresa.

2.- *Ábrase a los demás*: la comunicación debe ser de dos vías; mantener una política de comunicación abierta dentro de una organización tiene altos beneficios. Si usted le demuestra a las personas que es receptivo a las ideas que puedan sugerir, estas se abrirán y escucharán las suyas.

*Ejemplo*: Richard L. Fenstermacher, ejecutivo de Ford Motor Company, le hace saber a su personal que siempre pueden pasar por su oficina a conversar sobre ideas o sugerencias; igualmente si lo ven por los pasillos de la empresa o en cualquier otro sitio; la idea es crear receptividad para que la gente se sienta cómoda y quiera comunicarse.

3.- *Cree un ambiente receptivo*: una fácil interacción no es tan sencilla de crear; las personas no dirán lo que piensan o escucharán lo que usted tenga que decir, a menos que exista una atmósfera de confianza.

Ser sencillo y abierto es sumamente importante para lograr este ambiente; el cuán importante es la comunicación para usted, se refleja en sus acciones y palabras.

### Promueva la Comunicación

Una vez que haya creado un ambiente de confianza, nunca castigue a la gente por decirle lo que piensa. De otra forma, esto los desalentaría y la comunicación se pondría en riesgo.

Fred Sievert, director financiero de New York Life Insurance Company, alienta a la gente a hacer sugerencias; pero “si un empleado sugiere algo con lo que no estoy de acuerdo, debo ser muy delicado con la forma de hacerle saber mi opinión”. Sievert siempre se asegura de seguir recibiendo constantemente sugerencias, diciéndole a su personal que puede diferir con ellos muchas veces, pero que una buena idea siempre es valorada.

### Expresa interés por los demás

Parte de cualquier estrategia de comunicación es demostrar interés en los demás. Las personas tienden a responder positivamente cuando usted les hace ver que se interesa de verdad en ellos.

*Ejemplo:* Stephen Ghysels aprendió a duras penas cuán importante es interesarse por los demás. Luego de graduarse, se convirtió en un alto ejecutivo de una empresa de inversiones exitosa. El tenía un estándar de vida muy alto y un ego muy grande también; él pensaba que lo tenía todo y se lo demostraba a la gente.

Un día su jefe lo despidió, no por su desempeño, sino por la actitud que tenía para con los demás; el jefe le dijo que al personal no le gustaba trabajar con él.

Luego de un tiempo Ghysels aún no encontraba un nuevo empleo y comenzó a asustarse “debido a que yo alienaba a todo el mundo, ahora no tenía a quien recurrir, nadie a quien buscar para que me ayudase, estaba totalmente solo”.

De esta forma aprendió a interesarse por los demás; empezó a escuchar y preocuparse por las personas, se volvió más agradable y a su vez, más “apto para encontrar empleo”.

### Las Amabilidades tienen Recompensas

- Sonríale a la gente.
- Apréndase los nombres de quienes lo rodean.
- Pregúnteles por su familia.
- Conozca sus intereses y comparta los suyos.

El interés que demuestre hacia los demás, le hará preocuparse menos por sus propios problemas, y tendrá más relaciones personales exitosas.

### Cómo motivar a la gente

Existe sólo una forma para que una persona haga cualquier cosa

y es conseguir que quiera hacerlo; pero ¿puede usted lograr algo así?

Proporcione a las personas sentido de propósito, un sentimiento de que trabajan para lograr una meta importante. Esto satisface un deseo presente en cada uno de nosotros: el deseo de ser grandes.

*Ejemplo:* Paul Fireman, presidente ejecutivo de Reebok International, necesitaba motivar a su fuerza laboral para cumplir un objetivo que él se había trazado: ser el líder en el mercado dentro de dos años, superando a Nike. Fireman no coaccionó ni amenazó a su personal; les demostró que él asumiría todos los riesgos que implicaba su meta y que comenzaría a trabajar para lograrla.

Fireman sabía que no podía ordenarla a los empleados cumplir con esa meta; ellos deben unirse al objetivo, para esto se necesita tiempo. Hacer que la gente se una a su visión, meta, fantasía o sueño, requiere de un sistema de recompensación continuo, no debe ser forzado.

### Motivar para sobresalir

Los buenos líderes saben que los resultados se obtienen dando mensajes como “estamos juntos en esto”, “lo que hacemos es valioso” y “somos los mejores”. Esto ayuda a crear un fuerte sentido de propósito.

Usted también debe respaldar sus palabras con acciones:

- Proporcione a las personas metas a alcanzar.
- Reconozca sus labores y hágalas cumplidos.
- Inclúyalas en labores y actividades.
- Déjeles tomar decisiones.
- Atienda a sus sugerencias y/o consejos.

### Las tres reglas para obtener resultados

Para lograr que las personas trabajen unidas para alcanzar metas, haga que se interesen por lo que están haciendo; existe un número ilimitado de formas para hacerlo, pero los tres principios del comportamiento humano las resumen en:

- 1.- *Incluya a las personas:* los líderes exitosos involucran a los empleados para que hagan el trabajo; de esta forma sienten que son tomados en cuenta, motivándose más ya que ven sus ideas puestas en práctica y los frutos que se derivan de estas.
- 2.- *Déles un trato individual:* conozca a sus empleados, y déjeles saber que está interesado en ellos sinceramente; así recibirá el mismo grado de respeto por parte de estos.
- 3.- *Reconozca buenos trabajos:* a las personas les gusta que le digan cuando han realizado un buen trabajo; hágalos cumplidos regularmente, para seguir obteniendo unos excelentes resultados.

### Observe las cosas desde un punto de vista diferente

Mirar las cosas desde el punto de vista de los demás parece algo fácil, pero esta idea no es tan sencilla de llevar a la práctica. Lo ideal es que usted trate de hacerlo, ya que es uno de los secretos para obtener logros en la vida.

#### Póngase en el Lugar del Otro

Cuando usted trata de: vender un producto, satisfacer a un cliente, motivar a sus empleados o crear una buena relación con otra persona, obtendrá mejores resultados si se pone en el lugar del otro.

Para comenzar a hacer esto, hágase una serie de preguntas básicas:

- ¿Qué experiencias aporta la otra persona a esta interacción?
- ¿Qué está tratando de lograr la otra persona?
- ¿Qué está tratando de evitar?
- ¿A quién más le debe responder o reportar, esta persona con esta interacción?
- ¿Qué elementos deben estar presentes para que la otra persona considere este encuentro como un triunfo?

No prometa cosas que no pueda cumplir, ni trate de hacer realidad los deseos de los demás sin tener las herramientas para hacerlo. Dale Carnegie dice que “si usted puede ayudar a la gente a resolver sus problemas, el mundo le pertenecerá”.

### Escuche y aprenda

*“Nadie es tan persuasivo como el que sabe escuchar”*

Saber escuchar es la habilidad de comunicación más importante, incluso más que una buena presentación o habilidades de escritura.

¿Por qué es importante?

Usted no puede saberlo todo y escuchar a los demás es la mejor manera para aprender. Escuche a sus empleados, clientes, amigos, familia y críticos. Siempre tiene la opción de escoger si actuar o no basado en lo que ellos le dicen, pero al menos escucharlos le puede ampliar los horizontes.

#### Saber escuchar es un deporte activo

Es importante escuchar aquello que los demás tengan que decir; cuando usted simplemente oye, no presta suficiente atención y hasta quizá piense en lo que tiene que hacer, o en lo que dirá a continuación cuando su interlocutor termine de hablar.

Las personas que saben escuchar, se concentran, hacen preguntas y dan respuestas concisas y llenas de reflexión. Al escuchar, no diga simplemente “sí” o “no”. Inclínese para mostrar interés, sonría o frunza el ceño y mire directamente los ojos de su interlocutor.

#### Saber escuchar le otorga más poder

Un ejemplo de esto es lo hacen en la compañía Motorola; aquí se alienta a los equipos a presentar sus ideas, mientras los ejecutivos los escuchan arbitrariamente. De esta forma, Motorola construye su futuro. En este tipo de sesiones los ejecutivos le formulan preguntas a los empleados: ¿cuáles son sus inquietudes particulares? ¿cuáles son sus sugerencias, etc.

Mediante este método, no sólo se obtienen buenas ideas, sino que se demuestra lo importante que es saber escuchar.

### Forme equipos para el mañana

#### La pirámide se derrumba

Todos estamos familiarizados con la organización piramidal: un grupo de trabajadores conforman la base, capas de gerencias yacen una sobre otra hasta alcanzar el pináculo, donde se encuentra la presidencia.

Este tipo de organización tuvo su propósito alguna vez, pero ya no funciona igual en el mundo cambiante de hoy. Todas esas capas y cadenas de mando, bloquean el flujo de información y no proporcionan la energía, ni promueven la creatividad.

#### El individualista ya no sobrevive por sí solo

La nueva organización puede no ser plana, pero es mucho más horizontal de lo que solía ser. Una amplia variedad de nuevas estructuras motivan a las personas a conseguir sus metas empresariales; el trabajo en equipo está jugando un mayor papel en la mayoría de las empresas.

La gente está trabajando más allá de sus profesiones, culturas y por encima o debajo de sus cargos usuales. Andrés Navarro, director ejecutivo de la compañía chilena SONDA, S.A. explica el por qué: “el individualista ya no puede sobrevivir por sí solo, el mundo ahora es demasiado complejo para esto. Hoy día se necesitan equipos multidisciplinarios, trabajando juntos al mismo tiempo”.

*Ejemplo:* En la escuela de gerencia de Harvard, se está dando a los estudiantes una alta dosis del mundo real. En vez de realizar el típico examen, un grupo experimental fue dividido de forma aleatoria en equipos de cuatro personas, para resolver un problema.

De acuerdo con el profesor John Quelch, los estudiantes se quejaron porque los habían agrupado con personas que no hubiesen escogido nunca antes para trabajar. La respuesta de él fue: “bienvenidos al mundo real”. Al final, los estudiantes vieron el valor del ejercicio; los equipos con más problemas y desacuerdos, sorprendentemente, obtuvieron el mejor desempeño y nota final.

Lo que estas personas descubrieron fue que: no se puede pretender agrupar a la gente y esperar grandiosos resultados inmediatamente. El trabajo en equipo no se da por arte de magia, incluso si sus miembros tienen magníficas habilidades.

## El arte de construir un equipo

Debido a que las virtudes del trabajo en equipo son cada vez más valoradas en la actualidad, todo líder debe saber cómo crear un equipo ganador.

- *Cree un sentido de propósito compartido*: un líder necesita canalizar la energía de un equipo, antes de que éste alcance logros extraordinarios. El líder especifica y aclara la visión, establece metas y le demuestra a los miembros del equipo qué impacto tendrán sus acciones en el ambiente.

- *Haga que las metas generales sean las del equipo*: como sucede en los deportes, a menos de que gane todo el equipo, nadie gana. Los buenos líderes siempre usan las palabras “nosotros” y nuestro”; también enfatizan cómo el trabajo de cada uno encaja dentro de la organización.

- *Comparta la gloria, acepte la culpa*: el trabajo del líder es dividir los beneficios entre los empleados cuando las cosas marchan bien. Pero cuando las cosas van mal, no señale a nadie; acepte cualquier queja públicamente, luego converse en privado con el equipo, acerca de cómo se podrían mejorar las cosas.

- *Involúcrese*: en las estructuras tradicionales de las organizaciones, suele ser fácil para el jefe aislarse del resto de su área. Ahora, los líderes deben involucrarse todo el tiempo, para mantenerse bien informados acerca de lo que ocurre, ayudar y dirigir cuando sea necesario.

- *Sea un mentor*: el trabajo de un líder es desarrollar los talentos y fortalezas de los miembros del equipo. Pregúnteles cómo les gustaría mejorar, qué tipo de responsabilidades estarían dispuestos a aceptar, etc. Luego usted deberá utilizar su conocimiento, experiencia e ingenio para ayudarlos a crecer.

## Cómo manejar errores y aprender a criticar

### Critique con gentileza, o no lo haga

Nada hierde más el ego, que saber que hemos fallado o tomado una mala decisión. El criticismo negativo puede dañar en gran medida a una persona y finalmente daña a la organización, ya que la gente que ha sido criticada negativamente, se arriesga menos y es menos creativa al hacer su trabajo.

Usted puede manejar los problemas de las personas sin herir sus egos ni dañar a la organización, orientándose por estos principios básicos:

1.- *Hágale saber a las personas que equivocarse está permitido*: usted puede hacer llegar este mensaje, admitiendo sus propios errores. Ríase de ellos si puede, pero no trate de minimizar el impacto que estos han ocasionado en el negocio.

2.- *Piense dos veces antes de criticar o culpar a alguien*: los empleados motivados quieren desempeñarse bien; ellos no van al trabajo a dañar expresamente sus trabajos. Por esto, si una persona sabe que cometió un error, sabe por qué y qué necesita a hacer para que no vuelva a ocurrir, entonces no le

diga nada. Esta persona ya se siente mal ¿para qué hacerlo sentir peor? Recuerde la meta final: una organización productiva y manejable.

3.- *Cuando tenga que criticar, hágalo con respeto y de forma constructiva*: algunas veces es inevitable tener que hacer una crítica –cuando los errores se cometen muy seguido o cuando crea una situación de peligro–.

Empiece siempre con un cumplido y apreciación honesta hacia la persona; comuníquese que usted está consciente de los logros que ha alcanzado dentro de la organización, luego háblele de lo que usted cree que debería mejorar y finalmente, termine con una conversación acerca de cuán importante es esta persona para la compañía.

## Establezca metas claras y desafiantes

Las metas mantienen los esfuerzos canalizados y permiten medir el éxito; es muy fácil vagar al no tener metas, porque nada es urgente, se desperdicia el tiempo, no hay fechas límites y nunca hay nada que hacer.

Sin embargo, tener metas es la única forma de alcanzar un éxito extraordinario; si usted no posee meta alguna, bien vale la pena preguntarse:

- ¿Qué quiero ser yo realmente?

- ¿Qué tipo de vida quiero llevar?

- ¿Voy en dirección correcta?

## Mantenga la preocupación y el estrés alejados

Aún y cuando hemos superado muchas de las peores enfermedades de este siglo, no hemos logrado superar la que es origen de muchos problemas físicos y mentales: la preocupación.

Dale Carnegie advierte que es imposible vivir en el pasado o futuro y que tratar de hacerlo puede afectar negativamente nuestros cuerpos y mentes; es por esto que recomienda que vivamos plenamente el único tiempo que es posible vivir: el presente.

Enfoque su atención en el “hoy” y “ahora”, ya que es el único lugar en donde usted puede actuar para lograr sus metas.

### Considere las probabilidades

Muchos de nosotros pasamos mucho tiempo preocupándonos por cosas que nunca llegan a ocurrir. Una forma de mantener esas preocupaciones alejadas de nuestras mentes, es estando conscientes de las probabilidades matemáticas de que un evento ocurra; esto lo ayudará a ver sus inquietudes desde otra perspectiva.

### Manténgase ocupado

Es imposible preocuparse si usted se encuentra ocupado: realizando un proyecto, aprendiendo algo nuevo, ayudando a

otros o simplemente leyendo un libro.

### Preocupaciones Genuinas

Algunas veces existen razones reales para preocuparse (ej: si comete algún error grave en su organización), si esto ocurre, trate de mejorar la situación, siguiendo este proceso:

- Pregúntese qué es lo peor que puede pasar.
- Prepárese para aceptar lo peor.
- Trabaje de forma calmada y metódica para mejorar lo malo.

### Deje que el entusiasmo lo guíe

Su entusiasmo es vital si quiere que las demás personas respondan positivamente, por ejemplo: a un proyecto, cambios dentro de un departamento, etc.

No trate de realzar el entusiasmo con una voz o actitud exagerada; recuerde que el entusiasmo, es un sentimiento que viene de adentro.

Dale Carnegie escribió: “la forma de adquirir el entusiasmo es creyendo en lo que hace, en usted mismo y en querer cumplir un objetivo determinado. Así, el entusiasmo llegará de forma natural y sin presiones”.

# Escuchar

el arte que no se nos enseña

Horacio Andrade\*



“Así como existe un arte de bien hablar, existe también el arte de bien escuchar.”

Epícteto

\*Horacio Andrade • [horacioandrade@desafios.com.mx](mailto:horacioandrade@desafios.com.mx)

Se desempeña como consultor externo. Autor del libro *Cambio o fuera*. Actualmente coordina la sección Capital Humano del periódico *Reforma*.

**i** Cuántas veces no le ha pasado que, al conversar con alguien, se da cuenta de que durante los últimos minutos usted no ha prestado atención a lo que esta persona le ha dicho? Peor aún, ¿cuántas veces no le han hecho alguna pregunta intempestiva y no ha sabido qué contestar porque no tiene idea de lo que le acaban de decir? Seguramente, muchas. Pero no se preocupe: eso es algo que a la mayoría de las personas nos sucede a menudo, porque no se nos ha enseñado a escuchar a los demás.

Generalmente, se piensa que la comunicación es algo que tiene que ver exclusiva, o por lo menos prioritariamente, con la capacidad para darnos a entender; por lo tanto, las habilidades que se nos desarrollan son aquellas que nos hacen buenos emisores: dominio del lenguaje, asertividad, persuasión, presentaciones en público y otras parecidas. Sin restarle importancia a todas ellas, podríamos afirmar que sin la escucha activa no se van a poder practicar en forma plena, porque la principal cualidad de un comunicador efectivo es el conocimiento del otro, es decir, de aquél con quien se va a comunicar. ¿De qué otra forma podría conocer sus argumentos y puntos de vista, definir su estrategia comunicativa, estructurar su mensaje en función del marco de referencia de su interlocutor y asegurarse de que la comprensión del mensaje fue correcta?

Desde hace muchos siglos Zenón nos hace acordar que “la naturaleza nos ha dado dos oídos y una boca para enseñarnos que más vale oír que hablar”. Sin embargo, todavía no hemos aprendido la lección. De hecho, a veces pareciera lo contrario, que tuviéramos dos bocas y un solo oído. Vamos entonces a analizar con cierto detalle lo que implica el difícil arte de la escucha, para obtener de ahí algunas recomendaciones útiles que nos ayuden a abrir nuestros oídos a los demás.

### **Estar con el otro en cuerpo y alma**

La escucha activa demanda que estemos “en cuerpo y alma” con la otra persona. En cuerpo, porque externamente todo debe estar dispuesto de manera que facilite el proceso y así se le haga ver al otro; en alma, porque tenemos que concentrarnos realmente en lo que se nos dice, y no en nuestro propio discurso interno.

**La verdad es que  
estamos acostumbrados  
al constante cacareo  
interno. Si queremos  
escuchar, hay que callar  
a las gallinas y focalizar  
nuestra atención en lo  
que se nos dice.**

Estar en cuerpo significa que vamos a asegurarnos de dos cosas: por un lado, de que no existan factores ambientales que nos distraigan; por otro, de que nuestro comportamiento todo refleje una actitud de apertura hacia el otro. Los factores ambientales tienen relación con el lugar y el momento adecuados para la escucha. Si el encuentro se va a dar en mi oficina tendré que cerrar la puerta, pedirle a mi secretaria que no me pase llamadas y que no deje entrar a nadie, alejar físicamente de mí cualquier cosa que pudiera desviar mi atención (cuadernos, papeles, carpetas, objetos diversos), y estar consciente de que el tiempo destinado al encuentro no se verá interrumpido por nada ni nadie (a menos, claro, que se presente algo verdaderamente urgente). ▶



Ilustración: Santiago Casares

También es importante saber elegir, dentro del escenario, el lugar en el que voy a atender a la otra persona. Si quiero crear un ambiente de confianza, ayudará mucho el que me salga del escritorio y me siente junto a ella, rompiendo así cualquier señal que pudiera ser interpretada como de distancia o superioridad.

La elección del momento es crítica, ya que si sé que a determinadas horas la probabilidad de ser distraído por algún asunto de trabajo aumenta, lo mejor es que programe la reunión fuera de ese horario.

Los factores conductuales tienen gran relación con el lenguaje corporal: contacto visual, distancia de interacción, orientación corporal, expresiones faciales, expresiones vocales que reflejen interés, asentimiento, sorpresa o cualquier otra señal de comprensión y empatía. A esta faceta de la escucha se le llama “atención física”.

### La atención psicológica

Hay otra faceta, la “atención psicológica”, que es la que implica estar con el otro “en alma”. La atención física ayuda mucho a la escucha activa, pero no la garantiza. Yo puedo estar viendo a los ojos a la otra persona y mandándole toda una serie de señales que

le hagan pensar que estoy con ella, y tener mi mente ocupada en asuntos totalmente ajenos a lo que me está diciendo. Por eso, la escucha requiere desarrollar una gran capacidad de concentración, y esto tiene sus dificultades.

La primera y más importante es lo que se conoce como el “gallinero interno”. Todos tenemos nuestro interior lleno de pensamientos y sentimientos que se disputan a cada momento nuestra atención: recuerdos, preocupaciones, ideas que generamos por las cosas que vemos y oímos. Si de repente les ordenáramos a todos ellos callarse por un momento y dejáramos nuestra mente en blanco nos asustaríamos por el silencio que se produciría. La verdad es que estamos acostumbrados al constante cacareo. Si queremos escuchar hay que callar a las gallinas y focalizar nuestra atención en lo que se nos dice.

La segunda es nuestra propensión a pasar de una idea, la que estamos escuchando, a otra, relacionada con ella pero que toma su propio camino. Si nuestro interlocutor nos está compartiendo una situación vivida por él tendemos a acordarnos de algo parecido que nos sucedió hace tiempo y dejamos de prestarle atención para sumirnos en nuestros propios recuerdos.



La tercera es la tendencia a evaluar, juzgar, interpretar, en vez de recibir el mensaje con la mayor objetividad posible. Si teñimos lo que oímos con el color de nuestros prejuicios nunca seremos capaces de comunicarnos empáticamente, es decir, tratando de ponernos en el lugar del otro y de ver las cosas desde su perspectiva. Si bien es cierto que nunca podremos evitar la interpretación, porque toda información es filtrada por nuestro marco de referencia, sí podemos disminuir el efecto poniendo cierta distancia entre lo que escuchamos y nuestra propia experiencia y valoración de las cosas.

La cuarta es la tentación de caminar más de prisa que nuestro interlocutor, lo que hace que a menudo complete la frase que nos está diciendo, sin que necesariamente eso sea lo que iba a decir. Lo que causa esta conducta es la impaciencia: no sabemos esperar.

La quinta es la necesidad de justificarnos. Cuando la otra persona nos está dando retroalimentación sobre aspectos de nuestra conducta, que a su juicio tenemos que mejorar, es muy común que reaccionemos poniéndonos a la defensiva. En este caso tratamos de explicar nuestras acciones, en vez de aceptar las cosas, independientemente de que estemos o no de acuerdo con ellas.

## Habilidades de escucha

Considerando los factores que entran en juego en la atención física y psicológica se pueden hacer algunas recomendaciones para mejorar nuestra habilidad como escuchas activos:

1. Asegúrese de que el lugar y el momento en los que va a escuchar a la otra persona sean los adecuados.
2. Elimine las distracciones y concentre toda su atención en su interlocutor.
3. Utilice su lenguaje corporal para hacerle evidente a la otra persona el interés que tiene en lo que le dice.
4. Cree un ambiente de confianza.
5. Sea empático, tratando de entender al otro y de ponerse en su lugar.
6. Calle el gallinero interno y concentre su atención en lo que escucha.
7. No deje que lo que el otro le dice haga que sus propios pensamientos vuelen y lo alejen de él.

**Si teñimos lo que oímos con el color de nuestros prejuicios no seremos capaces de comunicarnos empáticamente.**

8. Evite los juicios de valor.
9. No pierda la paciencia ni se adelante a lo que el otro está diciendo.
10. No se defienda ni trate de justificar sus actos cuando reciba retroalimentación.

## Preguntas y reflejos

La escucha activa tiene que ver con otras dos importantes habilidades: preguntar y reflejar. Preguntar nos ayuda a entender mejor, a ampliar la información, a aclarar puntos confusos, a evitar interpretaciones erróneas, y a la vez envía a nuestro interlocutor el mensaje de que le estamos poniendo todo nuestro interés y atención. De hecho, los mejores terapeutas no son los que dan las mejores respuestas, sino los que plantean las mejores preguntas.

Reflejar es repetir el mensaje que acabamos de escuchar, cuando queremos asegurarnos de haberlo entendido bien, o cuando queremos mostrarle a la otra persona que la estamos entendiendo, o tratando de entender. Puede consistir también en hacerle saber lo que inferimos de lo que nos acaba de decir. Por ejemplo: “me da la impresión de que esta situación que me cuentas te produce un gran malestar”. De esta manera, le manifestamos nuestra empatía, lo que finalmente es el principal valor de la escucha activa. Amado Nervo decía: “Oír con paciencia es a veces mayor caridad que dar. Muchos infelices se van más encantados de la atención con que escuchamos el relato de sus penas, que de nuestro óbolo”. ▶

### ¿Es usted un buen escucha?

A continuación presentamos algunas conductas típicas referentes a la “escucha activa”. Señale el grado en que cada una de ellas describe la forma en como usted actúa, de acuerdo con los siguientes parámetros:

- 5 = Siempre
- 4 = Con frecuencia
- 3 = Algunas veces
- 2 = Rara vez
- 1 = Nunca

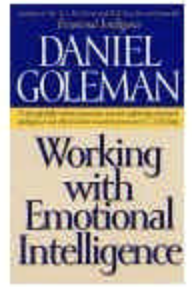
La principal cualidad de un comunicador efectivo es el conocimiento del otro, es decir, de aquél con quien se va a comunicar.

Cuando escucho...	
1. Mantengo el contacto visual, y todo mi lenguaje corporal le dice a la otra persona que le estoy prestando atención.	
2. Evito las interrupciones (cierro la puerta, pido que no me pasen llamadas).	
3. Alejo de mí cualquier cosa que pudiera distraerme (papeles, cuadernos, objetos varios).	
4. Me concentro en lo que me dicen y evito pensar en cosas que no tienen que ver con lo que hablamos.	
5. Hago preguntas cuando no me queda claro algo o quiero ampliar la información.	
6. Trato de ser empático con el sujeto, procurando entenderlo.	
7. No interrumpo ni completo las frases antes que la otra persona las termine de decir.	
8. No me defiendo ni doy explicaciones antes que terminen de decirme lo que quieren.	
9. No evalúo ni juzgo al otro individuo.	
10. Creo un ambiente de confianza para que la otra persona pueda expresarse abiertamente y con sinceridad.	
<b>Total</b>	

Si obtuvo menos de 30 puntos: definitivamente no practica la escucha activa. Si sumó entre 31 y 40 puntos: tiende a interesarse más en su propio diálogo interno que en lo que los demás le quieren decir. Si logró más de 41 puntos: hay algunas áreas de oportunidad que sería bueno que reforzara. ▣



<b>Bibliografía</b>	Ciaramicoli, Arthur, y Ketcham, Catherine, <i>El poder de la empatía</i> , Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 2000.
	Silberman, Mel, y Hansburg, Freda, <i>Inteligencia interpersonal</i> , Paidós, Barcelona, 2001.
	Verderber, Rudolph, <i>¡Comunícate!</i> , Editorial Thomson, México, 1999.



## Inteligencia emocional en la práctica

por Daniel Goleman

### RESUMEN EJECUTIVO

En su best-seller *Inteligencia Emocional*, Daniel Goleman explicaba que el éxito de una persona no dependía en un 100% de su coeficiente intelectual o de sus estudios académicos. Lo que más importa es el nivel de inteligencia emocional. En la continuación se describe lo que significa trasladar esta inteligencia emocional al ambiente laboral.

La inteligencia emocional, tal y como lo señala Goleman, es la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, para así manejar bien las emociones y tener relaciones más productivas con quienes nos rodean.

En este libro usted:

- Descubrirá por qué la inteligencia emocional contribuye con el éxito profesional de toda persona.
- Comprenderá por qué la inteligencia emocional causa un gran impacto a nivel gerencial y hace la diferencia entre líderes mediocres y verdaderos.
- Explorará las 25 competencias personales y sociales para tener un desempeño estrella en cualquier tipo de trabajo y negocio.
- Analizará mediante casos e investigaciones los estudios que han comprobado que en las empresas son muy importantes las “habilidades blandas”.

### Más allá de la experiencia

Las reglas en el mundo laboral están cambiando, las personas ahora son juzgadas en base a un nuevo canon: no sólo cuán inteligente, entrenado o experimentado se es, sino también cuán bien pueden manejarse a sí mismos y a los demás.

Esta nueva medida está siendo aplicada con mayor frecuencia en las empresas, al escoger a quién se va a contratar o no, quién puede ser retenido y quién promovido. Las nuevas reglas predicen quién tendrá un desempeño estrella y quién no. Sin importar el campo en el que se desempeñe, lo importante es que se están evaluando las características cruciales para mercadearse en el mundo laboral.

Estas nuevas reglas no tienen mucha relación con lo aprendido

en los años escolares - habilidades académicas, etc. Se supone que la persona cuenta con esos conocimientos necesarios para llevar a cabo el trabajo. El énfasis ahora está en las cualidades personales, tales como la iniciativa, empatía, adaptabilidad y persuasión.

La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para motivarnos y para manejar las emociones bien con nosotros mismos y en las relaciones con los otros.

Un alto nivel de inteligencia emocional es sumamente importante en los negocios porque:

- Si usted trabaja para una pequeña empresa o para usted mismo: su habilidad para desempeñarse al máximo dependerá en gran parte en poseer estas habilidades. Aunque jamás las haya aprendido en la escuela, su carrera dependerá de cuán bien usted las domine.
- Si trabaja en una gran empresa: probablemente está siendo evaluado en términos de estas capacidades, aunque usted no lo sepa. Cualquiera que sea su trabajo, entender cómo cultivar estas habilidades puede ser esencial para lograr el éxito.
- Si forma parte de un equipo gerencial: necesita considerar cuán bien su compañía nutre estas competencias para maximizar la inteligencia de sus empleados y hacer que sus negocios sean más efectivos y productivos.

Se ha comprobado que la inteligencia emocional es el factor más importante al determinar la excelencia de cualquier trabajo. Esto no sorprende cuando el trabajo en sí es ventas; pero ocurre incluso entre científicos y profesionales técnicos - el pensamiento analítico está en tercer lugar, después de la habilidad para influir y la motivación hacia el logro. Por ejemplo, un ingeniero brillante puede que tenga una idea genial en su mente, pero no sirve para nada si a más nadie le interesa o la conoce.

La inteligencia emocional incluye 5 dimensiones básicas, que a su vez son la base para las 25 competencias emocionales críticas para un excelente desempeño en el ambiente laboral.

Ninguna persona puede alcanzar la perfección en las 25 competencias. Sin embargo, un excelente desempeño requiere de fortaleza en al menos seis de las competencias, y que estas estén distribuidas equilibradamente en las cinco dimensiones.

## Dimensión 1: Auto-conciencia

La autoconciencia es la primera dimensión de la inteligencia emocional. Esta dimensión es vital para lograr adquirir las tres competencias que la integran:

### Conciencia emocional

Las personas que poseen esta destreza saben reconocer sus emociones y por qué las están sintiendo; reconocen cómo sus sentimientos afectan su desempeño y reconocen sus valores y sus metas.

En el departamento de asesoría financiera de American Express, la conciencia de las emociones propias es central para un excelente desempeño. Cuando los planificadores financieros discuten temas como dinero y mortalidad, algunos de los clientes se pueden sentir desconfiados o estresados.

Los planificadores fueron entrenados para tener más empatía y sintonizar sus emociones con la de sus clientes - lograron relaciones confiables a largo plazo que se tradujeron en ventas más altas por cliente.

La autoconciencia también sirve como barómetro interno, asegurando si el trabajo de la persona encaja con su sistema de valores. Si hay una disonancia, las personas tienden a sentirse mal. Si el trabajo que desempeñan y su sistema de valores están alineados, se sentirán con energía plena.

### Auto evaluación precisa

Las personas que poseen esta competencia conocen sus fortalezas y debilidades, y están abiertas a la retroalimentación y al aprendizaje continuo.

El Centro para un Liderazgo Creativo llevó a cabo un estudio para comparar ejecutivos que eran exitosos y otros que no (renunciaban, eran despedidos, o rezagados). Ambos grupos poseían debilidades, pero los ejecutivos exitosos buscaban una retroalimentación activa para que les ayudase a incrementar su desempeño y fortalecer así sus debilidades.

Cuando las personas comprenden sus defectos pueden mejorar sus áreas débiles, sintiéndose más seguras a la hora de desempeñarse en su trabajo.

### Auto-confianza

Guarda mucha relación con la destreza anterior. Las personas que la poseen son capaces de ir más allá de lo establecido y de tomar buenas decisiones, a pesar de incertidumbres y presiones. Los empleados con auto-confianza se sienten listos para asumir riesgos y dominar nuevos retos o habilidades.

El éxito en estas personas ocurre en parte por la profecía que se auto cumple: como creen en sus habilidades, trabajan más y con mayor empeño, logrando mejores resultados.

## Dimensión 2: Auto-regulación

La auto-regulación es una dimensión clave en la inteligencia emocional. Está relacionada con la parte pre-frontal del cerebro, área de "la memoria que trabaja" - tiene la capacidad de prestar atención, recordar información y tomar decisiones.

Esta memoria trabaja mejor cuando la mente está en calma; pero cuando surge una emergencia, el cerebro cambia a un modo protector, poniendo alerta a todo el sistema. Durante la emergencia, el cerebro reduce la creatividad, y la planificación a largo plazo, para centrarse en la urgencia. Cuando una persona está nerviosa (al dictar una charla, por ejemplo), le ocurren bloqueos mentales temporales, ya que el cerebro percibe esto como una emergencia y congela la habilidad del orador para expresarse.

### Autocontrol

Implica mantenerse al tanto de las emociones disruptivas y de la impulsividad. Las personas con esta competencia dominan sus impulsos y sentimientos de forma positiva: se mantienen en calma, y aún en momentos difíciles, pueden pensar con claridad y mantenerse enfocados bajo presión.

Las personas que trabajan para adquirir esta competencia utilizan meditación y ejercicio como herramientas para controlarse. Esto no significa que jamás se molesten, sino que el relajamiento y la meditación les sirven para mitigar tales emociones destructivas.

### Fiabilidad

Las personas fiables actúan con ética, crean confianza y admiten sus errores al tiempo que confrontan las acciones no éticas en los demás. La fiabilidad en el ambiente laboral significa dejar que las personas conozcan los valores y principios de uno, y actuar en forma consistente con ello.

Las personas que jamás admiten sus errores o se presentan ante los demás sin ser auténticos, están debilitando su imagen y credibilidad frente a sus compañeros.

En el New York Times en 1997, se publicó una encuesta hecha a 1.300 empleados por la Asociación de Funcionarios Éticos - revelaba que la mitad había estado relacionada en prácticas de negocios poco éticas en algún momento de sus carreras.

La fiabilidad implica puntualidad, cuidado en el trabajo, auto-disciplina, responsabilidad, ser escrupuloso, etc.

### Innovación y adaptabilidad

Puede ser muy importante para sobresalir en ciertos campos profesionales. Las personas innovadoras buscan formas de aportar ideas frescas, provenientes de una variedad de orígenes, con soluciones a problemas, nuevas formas de hacer las cosas, etc.

Los empleados adaptables manejan múltiples exigencias, cambiando sus prioridades y ajustándose a los cambios rápidamente. Ellos son los suficientemente flexibles como para cam-

biar sus respuestas y tácticas a situaciones fluidas.

Uno de los ejecutivos más adaptables e innovadores del mundo es Andrew Grove, el CEO de Intel. En 1970, la competencia japonesa comenzó a dominar el mercado de los chips de memoria para computadoras, que era el negocio principal de Intel para el momento. La gerencia de Intel cambió su estrategia hacia los microprocesadores.

Grove piensa que esos momentos son decisivos para las compañías, ya que de no adaptarse lo suficiente y repensar su estrategia a tiempo, puede desaparecer.

### Dimensión 3: Motivación

Muchos de los mejores empleados con un gran desempeño no se sienten motivados por el factor monetario exclusivamente. Un estudio hecho a más de 700 profesionales y ejecutivos de negocios, encontró que la fuente de motivación más grande era el reto creativo y la estimulación por el trabajo en sí.

Las siguientes tres fuentes de satisfacción provenían del orgullo al hacer el trabajo, las relaciones laborales y de ayudar o enseñar a los demás en el trabajo.

#### Motivación al logro

Esto hace que las personas luchen por mejorar o cumplir con estándares de excelencia. Las personas que poseen esta destreza se establecen metas retadoras; buscan información para reducir la incertidumbre y encuentran formas para hacer las cosas mejor, y aprender cómo mejorar su desempeño.

Las personas que están motivadas al logro sienten que la retroalimentación es muy importante en sus trabajos. Ellos le hacen seguimiento al éxito, a través del ingreso, reportes de ventas o estándares organizacionales. Crean sus propias medidas de desempeño.

#### Compromiso

Las personas que tienen un alto desempeño están motivadas también por su compromiso con las metas de la empresa. Los empleados con esta competencia hacen sacrificios para alcanzar una meta organizacional mayor; utilizan los valores centrales del grupo para tomar decisiones y buscan activamente oportunidades para desarrollar la misión del grupo.

El compromiso es posible cuando las metas del individuo se reflejan en las de la empresa. Los altos niveles de compromiso se encuentran en las personas que creen en lo que hacen y en la empresa para la que trabajan.

#### Iniciativa y optimismo

Las personas que demuestran iniciativa persiguen metas que sobrepasan las expectativas que los otros se han hecho de ellos; buscan oportunidades, rompen las reglas de ser necesario y mueven a otros a realizar esfuerzos.

La competencia que está más relacionada con la iniciativa es el optimismo. Un optimista puede ver una oportunidad donde hay

un obstáculo, y piensa que tiene el poder de hacer algo al respecto.

El valor de un optimista ha sido probado por muchas empresas. En la asesoría financiera de American Express, una prueba piloto en entrenamiento de optimismo ayudó a incrementar las ventas 3 meses después de haberse producido - un resultado sorprendente que convenció a la empresa a repetirlo.

### Dimensión 4: Empatía

De todas las competencias, la empatía es la fundamental para comprender y apreciar los sentimientos de las demás personas. Es la dimensión base para todas las competencias sociales que son importantes en el ambiente laboral.

#### Comprender a los demás

Las personas que cuentan con esta competencia son atentas ante las emociones que demuestran las demás personas, son buenos escuchas, demuestran sensibilidad hacia las perspectivas y sentimientos de los otros.

Los ejecutivos pueden emplear la empatía para sentir las necesidades de sus empleados, luego basado en la comprensión pueden promover las habilidades de los empleados.

#### Desarrollo de los demás

Esto puede verse cuando las personas reconocen y compensan las fortalezas y logros de los demás; ofrecen una retroalimentación completa y actúan como un mentor.

Para desarrollar a su personal tome en cuenta las siguientes técnicas:

- 1.- Espera lo mejor de los empleados que tienen el mas bajo desempeño, y deles un trato de ganadores, lo cual puede surtir el efecto de la profecía que se auto cumple.
- 2.- Promueva el desempeño de sus subordinados asignándoles un reto adecuado a sus cargos, junto con un voto de plena confianza.
- 3.- Señale los problemas sin proponer soluciones; esto implica que ellos deben hallarla por si mismos, lo que mejora su confianza en la toma de decisiones.

#### Orientación al servicio

Las personas con esta habilidad comprenden las necesidades de los clientes y las relacionan con los servicios y productos; buscan formas para incrementar la lealtad y satisfacción del cliente; y ofrecen su asesoría de confianza a los clientes.

Para construir una relación a largo plazo con los clientes, ellos deben ser vistos como personas con sentimientos, no como compradores con dinero. Los vendedores deberían crear empatía al comienzo de la interacción, para lograr sentir las necesidades de ellos. Lo peor que puede hacer un vendedor es abordar el enfoque de "nosotros contra ellos" refiriéndose a los vendedores contra el cliente, la manipulación del cliente no permite que se cree la relación con el cliente y que el negocio

se repita en el futuro.

### Apalancamiento de diversidad

Las personas que saben como apalancar la diversidad aprecian las diferencias que existen entre los distintos tipos de personas que se encuentran a su alrededor; respetan y se relacionan bien con personas de diversos orígenes; ven la diversidad como una oportunidad para la organización.

Investigaciones llevadas a cabo por la Universidad de Stanford, demostraron que los estereotipos negativos acerca del género o raza podían disminuir seriamente el desempeño laboral.

Para alcanzar el éxito, las personas necesitan sentirse apreciadas y valoradas; las minorías pueden llegarse a sentir amenazadas si no sienten esto por parte de sus compañeros de trabajo, afectando su desempeño y el de los demás,

En la Escuela de Negocios de Harvard hay una frase muy usada que dice: “triumfa a través de los otros que son diferentes a ti.” La habilidad para apalancar la diversidad es una competencia que va en franco aumento en los mercados globales.

### Conciencia política

Significa reconocer las influencias políticas y sociales, y estar a tono con el clima y cultura de la organización. Esto determina lo que es aceptable y lo que no en una empresa.

Las personas que cuentan con esta habilidad reconocen fácilmente las relaciones de poder clave; detectan las conexiones sociales cruciales y entienden las fuerzas que modelan las acciones y percepciones de clientes y competidores.

Si usted mantiene relaciones en su trabajo con otros empleados o clientes, es crítico conocer quien realmente posee el poder y toma las decisiones. Toda empresa tiene su propio sistema de influencia. Algunas personas lo reconocen y otras no. Las personas que mantienen buenas conexiones personales dentro de una compañía, son las que poseen esta destreza.

## Dimensión 5: Habilidades sociales

La última dimensión de la inteligencia emocional implica dominar las habilidades sociales.

### Influencia

Las personas que poseen esta competencia saben ganarse a la gente; saben cómo hacer presentaciones que atraigan a los escuchas, crean consenso y obtienen apoyo.

Las investigaciones han demostrado que las emociones son contagiosas, es decir que nos contagiamos de las emociones de quienes nos rodean.

### Comunicación

Las personas que poseen esta destreza saben lidiar directamente con asuntos difíciles; saben escuchar; y aceptan las malas noticias al igual que las buenas. Crear una atmósfera de

apertura no es una tarea fácil.

Según la revista Newsweek, la queja más frecuente de los trabajadores norteamericanos es la mala comunicación con la gerencia. 2/3 de los empleados insisten que esto los frena en su desempeño.

Los ejecutivos exitosos siempre ofrecen formas a sus subordinados de acceder a ellos con buenas ideas. Por ejemplo, a través del correo electrónico, buzón de sugerencias, etc.

### Manejo de conflictos

Las personas que cuentan con esta destreza saben manejar las dificultades entre personas o situaciones tensas con diplomacia y tacto - hallan formas de eliminar los desacuerdos, desescalándolos; y trabajan hacia soluciones ganar-ganar.

Para resolver conflictos es importante tener un proceso en mente antes que el problema surja. Algunas formas para evitar un conflicto:

- 1.- Cállese, póngase en sintonía con sus sentimientos y expréselos acordemente.
- 2.- Demuestre disponibilidad para solucionar las cosas, conversando el asunto, no añadiéndole más agresión.
- 3.- Exprese su punto de vista con un lenguaje neutral, en vez de en un tono argumentativo.
- 4.- Trate de hallar formas para resolver la disputa, trabajando juntos para encontrar una solución mutuamente atractiva.

### Liderazgo

El liderazgo requiere de la destreza anterior. Las personas que lo poseen suscitan entusiasmo por una visión y misión compartida; apartan sus intereses particulares en aras del objetivo común: guían el desempeño de los demás, al tiempo que se hacen responsables si algo sucede.

### Catalizador de cambios

Las personas con esta destreza reconocen la necesidad para el cambio; retan el status quo; premian el cambio; y animan a los demás a emprenderlo.

Johan Patrick, un estratega de la empresa IBM, notó en 1993 que la empresa aún se estaba enfocando en el negocio del hardware de computadoras, mientras que el futuro yacía en las compañías de Internet. IBM no tenía productos o planes para la red. Sugirió que IBM debía crearles una cuenta de correo electrónico a todos sus ejecutivos y empleados, crear una página web de la empresa, etc. Hoy en día todavía esas ideas son práctica estándar, pero en aquel momento eran ideas radicales. Patrick es un ejemplo de catalizador de cambios.

### Creación de lazos

Esta competencia es expresada cuando las personas cultivan redes extensas informales; buscan crear relaciones mutuamente beneficiosas; crean “rapport”, mantienen a los demás al tanto

de lo que ocurre, y mantienen relaciones amistosas entre sus asociados y compañeros de trabajo.

Este tipo de conexiones son particularmente valiosas cuando una persona pierde su empleo. Las personas que crean lazos ayudan a los otros tanto dentro como fuera de su organización. Cuando necesitan asistencia en momentos difíciles, pueden pedir favores de otros a quienes han ayudado durante sus buenas épocas.

### **Colaboración y cooperación**

Esta competencia está ligada a la anterior. Implica balancear el enfoque en las tareas al tiempo que se presta atención a las relaciones; compartir planes, información y recursos; promover un clima amigable y cooperador; y buscar oportunidades para la colaboración.

Cuando las personas no logran colaborar ni cooperar, su relación es más difícil de mantener. Muchos de los problemas que las personas afrontan en sus trabajos son debido a las malas relaciones laborales, no por el trabajo en sí.

### **Capacidades de equipo**

Esta cualidad hace que todos los miembros de un equipo participen de forma activa y entusiasta en las actividades: construye

identidad y compromiso en el equipo; y comparte los créditos cuando llega el éxito. Las habilidades para trabajar en equipo son importantes porque las tareas están creciendo y son tan complejas que ninguna persona posee todas las habilidades necesarias para llevarlas a cabo por sí solo. Trabajar en equipos puede hacer que el trabajo sea más agradable y satisfactorio para los miembros del equipo, reduciendo la rotación y el ausentismo del personal.

## **Conclusión**

Las dimensiones y competencias de la inteligencia emocional pueden parecer difíciles de dominar y adquirir - la buena noticia es que la inteligencia emocional se puede aprender. Los individuos pueden identificar las habilidades que necesitan para actualizar y luego trabajar para mejorar tales competencias.

Los líderes de los negocios deben hacer de la inteligencia emocional una prioridad al contratar, entrenar, evaluar desempeño y promover a las personas.

Mientras que la inteligencia emocional no ofrece garantía alguna de una mayor participación en el mercado o de lograr un equipo más saludable, las empresas y personas que lo apliquen seguramente lograrán buenos resultados y serán competitivos en el futuro.



NEG 03





# Patrones de **comunicación** entre los **mexicanos**

Horacio Andrade

Mejorar nuestra forma de relacionarnos nos ayudará a enfrentar exitosamente los retos de la globalización

**H**ace muchos años, cuando era estudiante de la carrera de Comunicación en la Universidad Iberoamericana, entrevisté al entonces cronista de la ciudad de México, Salvador Novo, quien, entre otras cosas, me dijo algo muy interesante, que nunca he podido olvidar: la comunicación entre los mexicanos se da de subconsciente a subconsciente. Con esto quería dar a entender que en una conversación aparentemente trivial y plagada de lugares comunes y fórmulas de cortesía, los interactuantes

podemos no decirnos nada, y sin embargo comunicarnos mucho.

¿Es esto posible? ¿Como en muchos otros aspectos, los habitantes de este país tenemos algunas particularidades en nuestra forma específica de comunicarnos? ¿Si es así, cuáles son éstas? El presente artículo pretende responder, hasta donde sea posible, a estas preguntas, echando mano de diversos estudios que se han realizado sobre el tema, y de mi propia experiencia, como testigo y como actor, de este proceso que en su esencia se da, como diría Novo, por debajo de la superficie. ▶

## Comunicación y cultura

Antes que nada, es importante precisar que la forma en que nos comunicamos tiene su origen, en buena medida, en factores de carácter cultural. La cultura, de hecho, se define hoy en día como un conjunto de significados compartidos por los miembros de un grupo o comunidad. Estos significados compartidos abarcan una serie de creencias y valores que le dan sentido a la realidad y que influyen fuertemente en la manera de comportarse y relacionarse entre sí de los integrantes de esos grupos o comunidades. La comunicación, entonces, encuentra sus raíces en la cultura en la que se manifiesta, y abarca elementos tanto verbales como no verbales.

Novo, en la entrevista referida, ponía un ejemplo: dos amigos, que hace algún tiempo que no se ven, se encuentran en la calle, y el diálogo que se da entre ellos es más o menos el siguiente:

- Quihubo.
- Quihubo.
- ¿Cómo estás?
- Bien, ¿y tú?
- Bien.
- Qué bueno.
- Gusto en saludarte.
- Igualmente, ahí nos hablamos.
- Órale.
- Adiós.

Aparentemente, la cantidad de información intercambiada fue mínima, pero en realidad lo que los dos amigos se comunicaron fue mucho: no ha habido nada nuevo que resulte especialmente relevante en nuestras vidas; seguimos casados con la misma mujer, tenemos el mismo número de hijos, trabajamos en el mismo lugar, nadie se nos ha muerto, estamos bien de salud... Si en ese breve diálogo alguna de las personas hubiera contestado “más o menos” a la pregunta “¿cómo estás?” las cosas hubieran sido muy diferentes, ya que de inmediato la otra persona hubiera preguntado: “¿pues qué te pasó?”. Hay que aclarar que en este caso, además de los elementos verbales utilizados, el lenguaje corporal jugó un papel relevante.

Tanto la forma de codificar (estructurar) como de decodificar (interpretar) la información forma parte de ese conjunto de significados compartidos que es la cultura; las personas que interactúan ya saben lo que

**En una conversación aparentemente trivial y plagada de lugares comunes y fórmulas de cortesía los interactuantes podemos no decirnos nada, y sin embargo comunicarnos mucho.**

en ese contexto específico significan las cosas, porque son parte del marco de referencia<sup>1</sup> proporcionado por ella.

## Patrones básicos de comunicación

Nuestras pautas generales de comunicación en México derivan de tres elementos fundamentales: el colectivismo, el alto contexto y la formalidad en el trato.

El **colectivismo** se refiere a nuestra tendencia gregaria, es decir, a la orientación que tenemos al grupo, a la familia extendida, a aquellos que constituyen nuestro entorno familiar y social inmediato; en otras palabras, a “los nuestros”, que se diferencian claramente de “los otros”, que son los que no forman parte de ese entorno. Con “los nuestros” somos abiertos, con “los otros” somos desconfiados; con “los nuestros” podemos emprender proyectos (de ahí la fuerza de la empresa familiar en nuestro país), con “los otros” no; a “los nuestros” los respetamos, con “los otros”, cuando mucho, guardamos las formas.

En una entrevista que me concedió hace años el doctor Rogelio Díaz Guerrero, éste afirmó que en nuestra cultura laboral, el colectivismo mal entendido hace que, muchas veces, en las organizaciones nos encontremos con camarillas, más que con equipos de trabajo. La diferencia entre ambos es evidente, ya que mientras que las relaciones en el equipo se dan en función de la eficiencia y de los resultados, en la camarilla se basan en la lealtad.

<sup>1</sup> El marco de referencia es el conjunto de elementos biográficos (educación, experiencias) y situacionales (estado de ánimo) que hacen que cada persona interprete de cierta forma la información que recibe. Parte importante del marco de referencia está constituido por las ideas y valores que nos inculca la cultura a la que pertenecemos.

El **alto contexto**, que es un concepto introducido por el antropólogo Edward T. Hall, es nuestra tendencia a interpretar los mensajes considerando todos los elementos que entran en juego en el proceso comunicativo, tanto verbales como no verbales. En las culturas de bajo contexto, como podría ser la norteamericana, el mensaje se interpreta a partir, fundamentalmente, de lo que se dice. En cambio, entre nosotros tanto la comunicación no verbal como la comunicación entre líneas, los mensajes cifrados, son un aspecto sustantivo del proceso.

Respecto a la comunicación no verbal tenemos habilidades bastante desarrolladas tanto para emitir como para interpretar mensajes a través de ella, además de utilizarla más que en otras culturas en aspectos como, por ejemplo, la comunicación táctil (beso, abrazo, palmada) y la cercanía a la que interactuamos (más o menos 20 % menor a la que utilizan los norteamericanos).

Respecto a la comunicación cifrada, muchas veces confiamos la interpretación de nuestro mensaje al otro, lo que nos evita la molestia de ser directos y, por consiguiente, la necesidad de confrontar. Así, cuando le pedimos a alguien que nos hable dentro de dos semanas para darle una respuesta a una petición que nos hace, es su responsabilidad, y no la nuestra, entender que la respuesta es negativa de antemano. En las culturas de bajo contexto la situación es inversa, ya que la responsabilidad de que el otro me entienda es mía, y depende de la claridad con la que le ►





**Comparación de los patrones de comunicación de mexicanos y norteamericanos**

**Patrones básicos**

Norteamericanos	Mexicanos
Individualismo	Colectivismo
Bajo contexto	Alto contexto
Relaciones informales	Relaciones formales

**Lenguaje verbal**

Norteamericanos	Mexicanos
Directo	Indirecto
Simple	Elaborado
Instrumental/pragmático	Personal/afectivo

**Lenguaje no verbal**

Norteamericanos	Mexicanos
Importancia secundaria	Importancia primaria
Alejamiento físico en la interacción	Proximidad en la interacción
Bajo contacto	Mayor contacto físico

**Manejo del conflicto**

Norteamericanos	Mexicanos
Se busca la confrontación	Se evita la confrontación
Basado en la competencia	Se busca la armonía y la cooperación, a veces aun a costa de los propios intereses

envíe el mensaje y de la verificación que haga de su correcta recepción e interpretación.

Quizá el confiarnos demasiado a la interpretación de los factores contextuales de la comunicación nos ha hecho descuidar algunas habilidades básicas, como la escucha activa o la actitud empática (tratar de conocer y entender al otro).

Finalmente, la **formalidad en la relación** tiene también consecuencias variadas. Una de ellas es que, en lo verbal, los mexicanos utilicemos un lenguaje florido, adornado, preocupado por el estilo, muchas veces, más que por el contenido. Otra es que prefiramos la comunicación indirecta a la asertiva. En uno de los estudios que se han realizado se descubrió que la cualidad que más valoramos los mexicanos en los demás son las “buenas maneras”, lo que muestra claramente lo importante que es para nosotros cuidar el tono de la relación y los términos en los cuales se da, sobre todo con las personas que pertenecen a “los nuestros” o que revisten una importancia especial para nosotros, en lo personal o en lo profesional.

De lo anterior deriva nuestra tradicional aversión por el conflicto interpersonal: no nos gusta tener que enfrentar a alguien cuando diferimos en opiniones. Si de plano lo tenemos que hacer tratamos de suavizar las cosas diciendo algo como “estoy un poquito en desacuerdo contigo”. La nuestra es, por calificarla de alguna forma, la cultura del “evítete la pena de decirle que no”, sobre todo, nuevamente, cuando la otra parte es de “los nuestros” o no tenemos motivos para ser descorteses con ella.

Sobra decir que, como siempre que se abordan cuestiones relacionadas con la cultura, no se

## Áreas de desarrollo de la comunicación

- ▣ Empatía
- ▣ Escucha activa
- ▣ Asertividad
- ▣ Capacidad para dar y recibir retroalimentación
- ▣ Manejo de conflictos y negociación

a otro, de una edad a otra (los jóvenes, por ejemplo, son ahora mucho más directos y confrontadores que sus padres). Lo que aquí se está tratando de dibujar es el “máximo común denominador”, en función de lo que muchos mexicanos han dicho de sí mismos y de sus compatriotas (sin olvidar a los extranjeros que también se han sentido atraídos por nuestro carácter nacional).

## Áreas de desarrollo

Al entrar de lleno en la economía global, los mexicanos tenemos la necesidad de interactuar y hacer negocios con personas de todo el mundo y, por tanto, de las más variadas procedencias culturales. Si no somos capaces de entendernos con ellas podemos tener problemas que impliquen, en casos extremos, que dichos negocios no se cierren, o de plano fracasen. Por eso, debemos ser conscientes de que hay que desarrollar algunas habilidades básicas de comunicación, y trabajar en ellas.

La primera es, más que una habilidad, una actitud: la empatía. Hay que partir del otro (aquel con quien queremos comunicarnos) en el proceso comunicativo, de lo contrario la relación nace viciada, porque él es el origen y la meta de nuestra intención de dejar algo en claro. La empatía es, como se dijo unas líneas más arriba, tratar de conocer y de entender al otro para, en base en ese conocimiento, estructurar un mensaje que logre nuestro objetivo de comunicación.

La segunda tiene que ver mucho con la empatía, y es la escucha activa: poner atención en cuerpo (atención física) y alma (atención psicológica) a lo que nos dice la otra persona, no sólo a través del lenguaje verbal,

sino también del no verbal.

Esta habilidad tiene que ver igualmente con la disposición y capa-

puede ni se debe generalizar. Hoy en día tenemos un país tan variado, en todos sentidos, que también los patrones conductuales y comunicativos difieren de una región a otra, de un grupo social

para recibir y aceptar, en su caso, retroalimentación de los demás.

La tercera es la asertividad, que consiste en comunicarnos con claridad, expresando lo que pensamos o sentimos de tal forma que al otro no le quede duda de lo que queremos decir, en un marco de confianza y respeto (no hay que confundir asertividad con agresión). Una habilidad relacionada con la asertividad es la de proporcionar retroalimentación, sea personal o del desempeño, a quienes consideramos que tienen áreas de mejora.

La cuarta es el manejo de conflictos, en la que hay que aplicar, entre otras, las habilidades de escucha activa y asertividad, para llegar al mejor acuerdo posible con las partes implicadas. En esta misma línea se encuentra la negociación que busca una relación ganar-ganar, es decir, la maximización del beneficio para todos como producto de una comunicación efectiva.

Dada la importancia que reviste para el ejecutivo actual el desarrollo de las habilidades de comunicación que se acaban de mencionar, para que pueda interactuar eficientemente con otros en las relaciones de negocios, en los próximos artículos abordaremos cada una de ellas, no solamente desde el punto de vista conceptual, sino también, y sobre todo, práctico.

## Conclusión

La comunicación que descansa fuertemente en el contexto, ésa a la que Salvador Novo describía como “de subconsciente a subconsciente” y Hall como de “alto contexto”, tiene sin duda sus ventajas, pero también sus riesgos. El mayor de ellos es que, a fin de cuentas, cada cual interprete a su manera los mensajes recibidos, pensando que su interpretación fue correcta, cuando en realidad distó mucho del mensaje o de la intención original del emisor. Dejar al otro la responsabilidad de atribuir el significado correcto a mi mensaje puede ser peligroso en el marco de las relaciones de negocios. ¿Por qué no asegurarnos de que nuestros esfuerzos nos llevaron a “hacer común algo”, que es la definición de la comunicación derivada de sus raíces latinas? ▣

### Obras recomendadas

Bartra, Roger, *Anatomía del mexicano*, Plaza y Janés, México, 2002.

Díaz Guerrero, Rogelio y Szalay, Lorand, *El mundo subjetivo de mexicanos y norteamericanos*, Trillas, México, 1993.

Hall, Edward T., *Más allá de la cultura*, Gustavo Gili, Barcelona, 1978.

Hirsch Adler, Ana, *México: valores nacionales*, Ediciones Gernika, México, 1999.

