

HABILIDADES NECESARIAS PARA ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES EFECTIVAS.

(Mario Morales y Rafael Estévez)



Artículo de TOP Capacitación y Desarrollo S.A.

Desde que una persona nace hasta que muere está en permanente interacción con otras personas. Mediante las relaciones que establece con ellas se va desarrollando como individuo y como ser social.

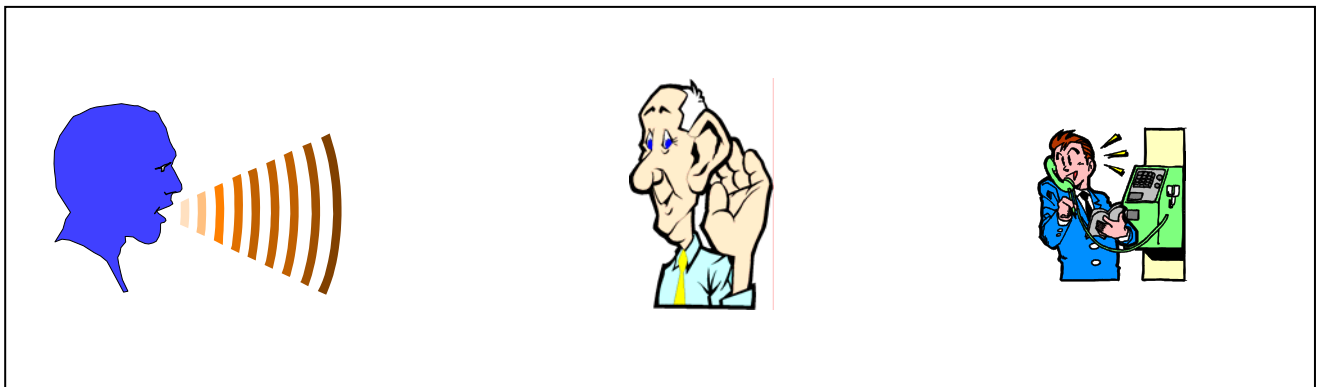
Aprende a relacionarse defensivamente cuando los otros son percibidos como amenazantes, o desarrolla habilidades para establecer relaciones sanas y efectivas cuando éstas se dan en un contexto de confianza y apoyo mutuo.

Sin embargo vivimos en una sociedad competitiva, y muchas veces, esta competencia nos pone a la defensiva. Nos acostumbramos a definir las relaciones interpersonales como una relación de poder o competencia: "si tú ganas, entonces yo pierdo". Esta definición nos puede conducir a una lucha competitiva en que todos perdemos, y no a una relación colaborativa en la que cada uno podría ganar.

La conducta competitiva, no saludable, nos lleva a sentir desconfianza y a desarrollar estrategias defensivas que nos consumen muchas energías en desmedro de nuestro crecimiento personal, interpersonal y social. Se establece el círculo vicioso de la desconfianza, basado en ideas de poder, prestigio y orgullo personal. Las reglas del juego son "quién vence a quién", "yo soy superior a ti", "yo estoy bien, tú estas mal". En esta lucha competitiva se desarrollan habilidades interpersonales para atacar y defenderse, y a veces, tan elaboradas que un simple observador no se da cuenta de lo destructivas que pueden ser.

Felizmente, las situaciones sociales en las que nos hallamos no son puramente competitivas y amenazantes, con frecuencia nos vemos en situaciones en que establecemos relaciones interpersonales de colaboración e incluso nos vemos obligados a establecerlas si queremos trabajar en equipo o influir en el desarrollo de un grupo de trabajo. En estas situaciones nos damos cuenta que no hemos desarrollado *habilidades* para relacionarnos con efectividad de tal manera que nuestras conductas se encaminen a satisfacer necesidades comunes y alcanzar objetivos interpersonales o grupales.

A continuación se presentarán las habilidades interpersonales necesarias para establecer relaciones de colaboración que facilita tanto el crecimiento personal, interpersonal y grupal así como también el logro de objetivos comunes. Las habilidades que se presentarán han sido sistematizadas y estudiadas por Robert Carkhuff y sus asociados, por Gerard Egan y por nosotros (TOP Consultores) que, en Chile, hemos integrado en nuestro modelo experiencial el desarrollo de habilidades para la comunicación interpersonal efectiva.



Atención y escucha.

Precondición para el desarrollo de las demás habilidades



Lectura.

El atender y el escuchar son habilidades complementarias que constituyen el punto de partida de la comunicación interpersonal efectiva. Cuando realmente atendemos y escuchamos, nuestros sentidos, la mente y el cuerpo se ponen al servicio de la comunicación.

No basta poner atención, hay que *mostrar* que se está atendiendo. De esta manera el otro aprecia un interés real por él.

De modo similar, escuchar y *comunicar que se escucha*, significa que estamos alerta a todos los mensajes verbales y no verbales que envía nuestro interlocutor.

Además de oír y ver, nos concentramos en el otro dispuestos a comprender todo lo que nos está comunicando.

¿Cuándo atender y escuchar?

- Cuando necesitamos comprender cabalmente lo que el otro expresa y evitar posibles malos entendidos en la comunicación.
- Cuando nos percatamos que nuestro interlocutor siente que es importante lo que quiere comunicarnos, aunque nosotros no consideremos que el tópico en cuestión sea tan relevante. Atender y escuchar es darle importancia al otro.

¿Cómo mejorar nuestra habilidad de atender y escuchar?

1. Con nuestra postura física:

- Mirando directa y francamente a la cara de nuestro interlocutor; manteniendo un buen contacto visual.
- Adoptando una posición natural, cómoda y relajada. Expresando físicamente nuestra acogida y apertura; evitando cruzar los brazos o sentarnos como si estuviéramos a punto de marcharnos.
- Asintiendo periódicamente y en forma natural y;
- Suspendiendo cualquier actividad o interferencia que pudiera distraer la atención del otro.

2. Manteniendo la "atención psicológica":

- Observando los movimientos corporales, gestos y expresiones faciales, así podrá captar mejor la intención del mensaje que le comunican con palabras.
- Atendiendo al tono de la voz de su interlocutor, notando sus inflexiones, pausas y énfasis, reconocerá las motivaciones, preocupaciones, sentimientos y la significación emocional que la conversación tiene para el otro.
- Escuchando el mensaje en forma comprensiva y poniendo atención a qué, cuándo y cómo lo dice; a sus premisas, conclusiones y argumentos; y a la forma en como estructura las oraciones; descubrirá los supuestos, ideas, creencias y demás aspectos cognitivos que dan sentido a lo planteado por su interlocutor.

3. Demostrándole que le presta atención y le escucha:

- Resumiendo con sus propias palabras lo que se le ha comunicado: demuestra su comprensión y señala que está atento.

- Asintiendo o repitiendo una palabra significativa que el otro acaba de decir: muestra su interés y comunica que valora lo que le están diciendo.
- No interrumpiendo con opiniones a favor o en contra, comunica que está abierto a considerar los puntos de vista de su interlocutor. Responda sólo después de haber escuchado.

**¡RECUERDE! Su postura física confirmará o desmentirá lo que dice con palabras.
El uso exagerado y poco natural de esta técnica no ayuda a la comunicación.**



El respeto.



Lectura.

La palabra respeto viene del latín y se relaciona con las ideas de "viendo" y "contemplando". Significa, por lo tanto, el ver y apreciar a otro en su calidad de ser humano, valorándolo por sí mismo como una persona diferente que tiene los mismos derechos que reclamamos para nosotros. Sin embargo, se tiende a entender el respeto como obediencia a lo ordenado por alguna figura de autoridad, hecho que lo asocia más al poder que al interés por la persona.

¿Cuándo expresar respeto?

Siempre que deseemos establecer o mantener una comunicación efectiva con los demás. La expresión del respeto y el sentirse respetado son condiciones necesarias e imprescindibles para que los interlocutores se comuniquen honesta y auténticamente. La ausencia del respeto da pie a la desconfianza, al ocultamiento de información, a la agresión y la descalificación mutua.

¿Cómo comunicar respeto?

El respeto se manifiesta en el modo como nos relacionamos con el otro. Tanto en lo que decimos como en lo que hacemos. Algunas acciones que ayudan a crear un clima de respeto son:

- Responder con prontitud a las necesidades comunicacionales del otro: mostrando que se está disponible.
- Prestar atención a sus opiniones, demandas y objeciones: indicando que se reconoce su punto de vista original y su condición de persona única e individual
- Escuchar activamente: manteniendo un clima de cordialidad, tratando de comprender los puntos de vista del otro y evitando distorsionar sus mensajes.
- Expresar nuestras opiniones directa y espontáneamente: sin atribuir intenciones ni interpretar motivaciones. Si se forma una impresión consúltela a su interlocutor con respeto y franqueza.
- Las críticas, juicios y llamados de atención se dirigen conductas y comportamientos observables y demostrables, no a la descalificación de la persona (veremos con más detalle este punto cuando revisemos la habilidad de confrontación).
- Mantener relaciones originales y centradas en la persona, no discriminando por jerarquía, actividad o lugar de trabajo en la organización. El abuso de poder y la sobreprotección son expresiones poco respetuosas que impiden desarrollarse como persona madura y responsable.

El respeto es sentido como tal cuando es honesto y sincero, no se trata de ocultar para no incomodar, por el contrario, es decir lo que pensamos y sentimos con respeto.

- ◆ A partir de lo visto y ejercitado en la sesión elabore su propia definición de respeto

- ◆ ¿Que aspectos he alcanzado o poseo de esta habilidad?

- ◆ ¿Cómo podría mejorar mi nivel de desarrollo de esta habilidad?

Concreción o especificación.



Lectura.

La concreción es una de las habilidades importantes que facilita el desarrollo de comunicaciones a un nivel más personalizado y experiencial. Es la habilidad para comunicar en forma directa, elocuente y específica los sentimientos y experiencias concretas, evitando que se oculten detrás de racionalizaciones abstractas.

La concreción tiene tres importantes funciones:

- Asegurar que la expresión del emisor no se convierta en algo vago, abstracto e intelectualizante y por tanto, separado emocionalmente de los sentimientos y experiencia del receptor, y en consecuencia,...
- Forzar al emisor a ser más exacto para la mejor comprensión del receptor, sin que el primero se escude en intelectualizaciones defensivas y abstractas.
- Ayudar al receptor para que se centre en los sentimientos específicos y experiencias concretas.

¿Cuándo expresar concreción?

Ser poco directos, decir las cosas de una manera vaga y general, de modo que no provoquen reacciones negativas en los otros y en nosotros mismos es uno de los tantos juegos que hemos aprendido y al cual nos acostumbramos desde niños. Así, no nos hacemos responsables por lo que sentimos o pensamos. Sin embargo, contactarnos realmente con la otra persona, implica necesariamente comunicarnos en forma precisa y directa. Implica además establecer una comunicación responsable y personalizada.

Si queremos comunicarnos de persona a persona, debemos expresarnos de manera concreta, haciéndonos responsables de lo que comunicamos.

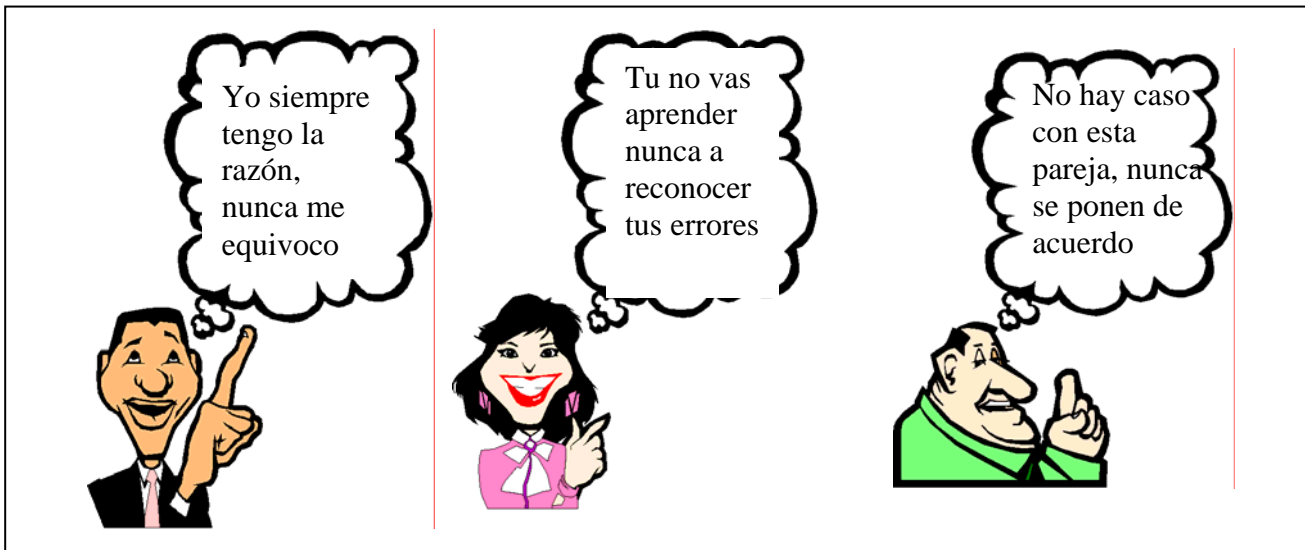
¿Cómo comunicar concreción?

- Individualizando, es decir, nombrar a lo que uno se está refiriendo en ese momento y no decirlo en forma general e impersonal; por ejemplo, en vez de decir "nunca me oyes", habría que tratar de especificar la situación de la siguiente manera: "cuando te hablo de mi trabajo me parece que no me escuchas con atención", o decir "siempre que hay gente te quedas callada" en vez de "cuando vienen amigos míos que no conoces sueles estar callada".
- Ayudando a que la conversación se centre directamente en los asuntos que son personalmente importantes para la relación. Evitar los rodeos o irse por las ramas.
- Comunicándose en forma directa, mirando al otro con una postura corporal también dirigida y abierta al otro. Es decir, "yo me dirijo a ti porque te quiero expresar lo que me está pasando con esta situación específica".
- Evitar las intelectualizaciones y teorizaciones estériles que llevan a conversaciones circulares. Frecuentemente los *¿por qué?* producen respuestas que llevan a la intelectualización que cierra el diálogo experiencial.
- Los *"no se"* habitualmente significan "no quiero meterme en eso", lo que no permite que siga creciendo ni el diálogo, ni la relación interpersonal. En cambio cuando usamos el *¿cómo?* indagamos qué sucedió o qué está pasando en concreto.
- La concreción también es necesaria en el análisis y resolución de problemas. a menos que los problemas se discutan en términos concretos, específicos y operacionales, es difícil, sino imposible, resolverlos. Soluciones vagas a problemas vagos nunca conducen a una acción efectiva.

◆ A partir de lo visto y ejercitado en la sesión elabore su propia definición de concreción

◆ ¿Que aspectos he alcanzado o poseo de esta habilidad?

◆ ¿Cómo podría mejorar mi nivel de desarrollo de esta habilidad?



Concreción o especificación.

 Ejercicio.

A continuación se presenta una serie frases de uso frecuente que se caracterizan por ser muy poco concretas. Su tarea consiste en reformular las frases de manera tal que sean lo más concretas posible. Si lo estima conveniente usted puede agregar información.

- 1) "Nunca me fijo en lo malo de la gente"
- 2) "Siempre me preocupo por los demás"
- 3) "Las personas tendemos a ser desconsideradas"
- 4) "En el mundo faltan buenas acciones"
- 5) "Los chilenos somos generosos"
- 6) "Las tradiciones se han olvidado"
- 7) "Me da lata estar acá"
- 8) "Estamos informados de todo lo que sucede"
- 9) "Es un problema de la raza"

Empatía.



Lectura.

Básicamente la empatía consiste en demostrar al otro que le entendemos lo que dice y por qué lo dice. Que comprendemos su marco de referencia y la manera cómo percibe, interpreta y entiende la realidad. Que captamos sus sentimientos y la experiencia vital que está a la base de su acción o punto de vista. Para hacerlo hay que ponerse realmente en el lugar del otro, pero no identificarse con él o ella. Al ser empático no renunciamos a nuestra propia manera de ver las cosas, pero la ponemos entre paréntesis, mientras tratamos de comprender al otro y su propia realidad. Es la única manera de estar con el otro en su mundo de "ir" a su realidad y sentir con él lo que está viviendo o enfrentando.

¿Cuándo expresar empatía?

La empatía es una destreza cardinal de la comunicación interpersonal y muy especialmente en las relaciones de ayuda, cooperación y compañerismo. Ella permite el entendimiento básico inicial de dos personas. En consecuencia, la empatía es fundamental para comprender con profundidad el mensaje del otro y establecer un diálogo significativo. Se relaciona estrechamente con la capacidad de escuchar y con el respeto. Aunque en ellas nuestros esfuerzos están dirigidos especialmente a estar interesados y dispuestos a nuestro interlocutor. En la empatía, basándonos en las habilidades ya mencionadas nos proyectamos a la dimensión del otro y vamos a entender y sentir las emociones de éste. Se dice frecuentemente "que nos ponemos en los zapatos del otro". De este modo sin abandonar nuestros principios y valores entenderemos los de los demás.

¿Cómo demostrar empatía?

Como las otras habilidades no basta con ser empático, hay que *demostrar* la empatía. El otro percibe que se le comprende empáticamente cuando:

- Nos disponemos física y psicológicamente a prestar atención a los mensajes básicos o centrales de su discurso y nos mantenemos alertas a sus claves o señales corporales de tensión, resistencia y aceptación.
- Mantenemos la cordialidad sin eludir los temas importantes que aparecen durante la conversación. Le demostramos que lo seguimos en su discurso y que estamos dispuestos a abordar todo lo que él considera importante.
- Respondemos a sus mensajes centrales comunicando explícitamente lo que hemos captado de lo que siente y expresa. Para ello, nada mejor que usar nuestro propio estilo verbal y afectivo para resumir que hemos entendido y cómo nos ha llegado.
- Tras expresar lo que percibimos y sentimos, prestamos atención a su reacción o respuesta, así como a sus señas corporales que confirman o niegan la exactitud de nuestro entendimiento de su situación. Ello presenta otra oportunidad de expresar empatía, si algo no quedó claro, preguntamos e intentamos nuevamente.
- En todo momento nos cuidamos de no evaluarlo, juzgarlo o descalificarlo. Buscamos comprenderlo poniéndonos en su lugar, para ver la situación desde su perspectiva y entenderla. Si algo que le resulta importante o preocupante y a nosotros no nos parece que sea para tanto, nos ocupamos de entender qué hace que él lo vea así.

Antes de esperar que el otro comprenda nuestro punto de vista necesitamos comprender *su* punto de vista.

- ◆ A partir de lo visto y ejercitado en la sesión elabore su propia definición de empatía
- ◆ ¿Que aspectos he alcanzado o poseo de esta habilidad?
- ◆ ¿Cómo podría mejorar mi nivel de desarrollo de esta habilidad?

Inmediatez o proximidad.



Lectura.

Se define como la habilidad para discutir abierta y directamente con otra persona lo que está ocurriendo en el aquí y ahora de la relación interpersonal entre ambos. Esto implica en la persona que expresa inmediatez tener habilidades de atención y escucha, empatía y confrontación. La inmediatez facilita el que el emisor manifieste su intuición sobre lo que la otra persona siente aquí y ahora en la relación para con él.

¿Cuándo expresar inmediatez?

- Cuando es necesario detectar en el aquí y ahora, lo que está entorpeciendo la relación interpersonal y ver de que modo se puede cambiar. Esto supone que hay un clima de confianza y apoyo, ya que implica utilizar empatía y confrontar.
- Cuando una persona no está expresando lo que está sucediendo en el momento y creemos que es importante que lo haga; cuando uno se da cuenta que se están produciendo malas interpretaciones o cuando se producen momentos de silencios pesados o desconcertantes.

¿Cómo expresar inmediatez?

Si yo deseo transmitir o manifestar al otro lo que está sucediendo entre ambas partes de la relación, es necesario discriminar lo que a mí me pasa (lo que experimento, mis sentimientos), de lo que "objetivamente" me transmite la otra persona (claves verbales y no verbales). Es una decisión de riesgo y valentía, porque implica revisar la relación, ventilar los problemas y mostrar mis emociones.

La inmediatez requiere respuesta, puesto que es una invitación al diálogo y es necesario confrontar distintos puntos de vistas, sentimientos y opiniones. La inmediatez se expresa mejor:

- Describiendo la conducta motivo de la inmediatez, seguida de la descripción del impacto que tiene en uno, esa conducta. Ej.: "Te estoy hablando de algo importante sobre mi trabajo y tú te pones a bostezar, eso me pone tenso porque creo que te estoy aburriendo ¿qué te está pasando conmigo?".
- Siendo activo, y responsabilizándonos de nuestros actos. Por ejemplo,

PASIVO

Me produce alegría lo que dices.

ACTIVO

Me siento feliz con lo que me estás diciendo.

- Evitando las palabras vagas del tipo: "probablemente", "quizás", "tal vez", "como que", "ocasionalmente".
- Diciendo lo que me pasa con respeto y permitiendo el diálogo constructivo. Por ejemplo, si digo: "eres un desconsiderado", estoy juzgando al otro, lo pongo a la defensiva y no facilito un diálogo constructivo. En cambio, si le digo: "me siento molesto cuando te pones a bostezar cuando te estoy diciendo algo importante para mí sobre el trabajo"; el otro se da cuenta de qué es lo que me pasa y qué conducta de él lo originó. Esto también es válido para expresar los sentimientos positivos que nos generan los otros.

RECUERDE. La inmediatez o proximidad es necesaria cuando se percibe que tanto uno o el otro tienen pensamientos y sentimientos no verbalizados, acerca de lo que está ocurriendo en la relación y que está interfiriendo en su desarrollo.

- ♦ A partir de lo visto y ejercitado en la sesión elabore su propia definición de inmediatez
- ♦ ¿Que aspectos he alcanzado o poseo de esta habilidad?
- ♦ ¿Cómo podría mejorar mi nivel de desarrollo de esta habilidad?

Genuinidad y autorrevelación.



Lectura.

Es la habilidad para presentarse y comportarse ante a los demás tal y como uno es, dejando afuera toda fachada o representación de un rol.

Permite establecer relaciones auténticas, sin que esto signifique que se tenga que expresar todo lo que se siente, o negar los sentimientos negativos que puedan surgir en la relación. Sólo significa que los sentimientos que surjan en la relación deben ser utilizados en forma constructiva, de modo de lograr una relación más profunda. La genuinidad es una característica natural del niño que la va perdiendo a través del proceso de socialización que tiene lugar en la casa y escuela. Junto con formarnos para ser personas educadas y corteses, nos condicionamos para ser diplomáticos, poco espontáneos e inauténticos. Lo opuesto a la genuinidad es ser falso.

¿Cuándo expresar genuinidad?

Cuando queremos establecer relaciones interpersonales sinceras, profundas y constructivas. La genuinidad implica abrirse a la experiencia, es decir, captar lo que pasa dentro de uno y discriminar lo que pasa afuera sin poner filtros defensivos. Incluye ser congruente y compartir los sentimientos y opiniones propias en el momento y situación presente.

¿Cómo expresar genuinidad?

En forma simple se podría decir que ser genuino "es ser lo que se es" sin fachadas. En otras palabras, ser capaz de vivir los propios sentimientos y pensamientos, reconocerlos, sentirlos y comunicarlos de una manera constructiva. Algunas acciones que ayudan a ser genuino:

- Ser honesto o sincero consigo mismo y con el otro en la relación.
- No escudarnos detrás de un rol (profesor, jefe, experto, etc).
- Permitirnos una relación informal con espontaneidad y respeto.
- Demostrar congruencia en la relación (pensar, sentir y actuar integrado; el contenido verbal no contradice a lo no verbal).

La persona genuina es espontánea, pero no impulsiva. Es básicamente ella misma y está a gusto consigo mismo; se siente cómoda en la relación y no tiene que adoptar constantemente nuevos roles con el objeto de ser aceptada por los otros.

- ◆ A partir de lo visto y ejercitado en la sesión elabore su propia definición de genuinidad
- ◆ ¿Que aspectos he alcanzado o poseo de esta habilidad?
- ◆ ¿Cómo podría mejorar mi nivel de desarrollo de esta habilidad?

Contrastación o confrontación



Lectura.

Contrastar es mostrar a otra persona que ha sido inconsistente con lo que ha dicho, o con lo que se ha comprometido o que lo que dice y hace es inconsistente con un hecho objetivo. El propósito de la contrastación es ayudar a que el otro tome conocimiento de sí mismo y que considere nuestra petición de que cambie su comportamiento por otro más favorable a la relación que mantenemos.

A diferencia de la agresión, la contrastación no ataca al otro, sino que trata de ayudarlo y de desenmascarar distorsiones, discrepancias, incongruencias y/o manipulaciones que suelen interferir la comunicación efectiva.

La contrastación es una habilidad comunicacional basada en un profundo respeto por el otro y en el conocimiento empático del alcance de los comportamientos que exhibe el interlocutor.

Se tiende, con bastante frecuencia, a identificar el término con pelea, disgusto o enfrentamiento. Sin embargo, recordemos la definición oficial de la confrontación que nos dice: "Ponerse una persona frente a otra; cotejar una cosa con otra; simpatía, conformidad natural entre personas".

¿Cuándo practicar la contrastación?

Cuando tenemos al verdadera intención de ayudar y no cuando buscamos agredir al otro. La contrastación supone que las partes han acordado previamente que tratarán aquellos aspectos en que discrepan. Es una habilidad particularmente constructiva cuando:

- El interlocutor no parece darse cuenta de las inconsistencias de su actuación y no hace nada para modificar su comportamiento.
- Los comportamientos inconsistentes del otro afectan su relación con las demás personas, arriesgando la productividad y armonía del equipo.

¿Cómo contrastar efectivamente?

La contrastación es efectiva cuando se da en un clima de confianza y apoyo, cuando el contrastado tiene la certeza de que no pretendemos perjudicarlo. En estas condiciones, la natural incomodidad del que es contrastado no le lleva a defenderse o responder agresivamente.

Para que el otro escuche y se abra a revisar su conducta, la relación de confianza y apoyo debe construirse con anterioridad. Contrastador y contrastado necesitan respetarse y valorarse mutuamente. Satisfechas estas condiciones:

- Procure estar físicamente relajado antes y durante la contrastación. El contrastador necesita estar cómodo y atento durante el proceso, de otra manera no puede ayudar a que el contrastado reduzca la natural tensión que le provocará la conversación.
- Tenga en mente que el objetivo de la contrastación es que el otro perciba objetiva y claramente que existe discrepancia entre lo que dice y hace o, entre ambos y en un hecho comprobable. Buscando con ello, obtener su compromiso de eliminar o cambiar esa discrepancia.
- Señale claramente que no le complace tener que contrastar. Sería inconsistente de su parte el aparecer complacido mientras muestra a otro ser humano las incongruencias e inconsistencias que tiene consigo mismo y con los demás.

- Presente su punto de vista en forma constructiva y amistosa. Evite enjuiciar y caer en discusiones. Diga con exactitud lo que piensa y describa con precisión las conductas, opiniones o actividades que considera incongruentes
- La idea es entregar información descriptiva que ponga de manifiesto la inconsistencia, sin agregar apreciaciones subjetivas, caer en apologías o enredarse en largas explicaciones.

En la contrastación se ponen en práctica todas las otras habilidades de la comunicación interpersonal.

- ◆ A partir de lo visto y ejercitado en la sesión elabore su propia definición de contrastación o confrontación:
- ◆ ¿Por qué considero que es importante confrontar en mi labor diaria?
- ◆ ¿Que aspectos he alcanzado o poseo de esta habilidad?
- ◆ ¿Cómo podría mejorar mi nivel de desarrollo de esta habilidad?