

## Management and Performance Associates – Abril 2006: Construyendo puentes

Muchos años interactuando con personas en ámbitos laborales o sociales nos han confirmado una y otra vez que, no importa la nacionalidad o el estilo de la persona, la base del éxito radica en la calidad de las relaciones interpersonales, sean estas con quien fueren.

Muy a menudo – quizás demasiado a menudo – dañamos las relaciones porque no nos damos cuenta que estamos interactuando con personas, no dedicamos el tiempo necesario o no utilizamos las herramientas apropiadas que la situación demanda. Damos por sentado que la otra parte ha comprendido lo que solamente tiene significado para nosotros, o asumimos que el plazo que otorgamos es exactamente el que la otra persona necesita. Hablamos sin escuchar, escuchamos sin entender, preguntamos induciendo respuestas, o simplemente no preguntamos. En pocas palabras, hacemos girar al mundo en torno a nuestras necesidades. Cuando nos damos cuenta del daño realizado (habitualmente por indicación ajena y de forma dolorosa), ya es tarde, y la única alternativa posible es comenzar a reparar, a veces, lo irreparable. Digámoslo claro: La calidad de una relación interpersonal es directamente proporcional a la calidad de la comunicación entre las partes.

Un tema clave y poco comprendido por los seres humanos, especialmente en el mundo de las organizaciones, es el de las emociones. Las personas pensamos y sentimos a partir de las emociones. Hablamos lo que pensamos y actuamos como sentimos. Pero, y esto es lo interesante, no nos damos cuenta que siempre habrá emociones involucradas (propias o ajenas), no importa cuanto esfuerzo hagamos para evitarlo. Peor aún, muchas veces basamos nuestras acciones en un cóctel peligroso: combinar una evaluación incorrecta de la realidad con una reacción emocional inadecuada.

Trataremos hoy de entender como las emociones pueden ser nuestras mejores aliadas en el proceso de comunicación. Mucho se ha hablado de la **Inteligencia Emocional** en las organizaciones, aquella combinación de cinco aptitudes emocionales y sociales: *Autoconocimiento, Autorregulación, Motivación, Empatía y Habilidades sociales*, pero poco la usamos.

Es más fácil apoyarnos en la excusa “tengo que alcanzar las metas”, como bastón para explicar cualquier comportamiento.

La **empatía** es quizás la aptitud menos presente, o la más dificultosa, y a su vez la más efectiva para poder construir puentes entre ambas personas. La empatía es, en definitiva, percibir lo que sienten los demás, poniéndonos en sus zapatos, entrando en su modelo mental para observar y comprender la realidad desde su perspectiva, que no necesariamente será la nuestra, pero que puede ser tanto o mejor que la nuestra.

Una herramienta altamente efectiva – y muy poco utilizada – a la hora de percibir como sienten los demás y de esclarecer conceptos, es la herramienta de **“reflejar”**. Para poder reflejar, el que escucha debe establecer brevemente en sus propias palabras el mensaje central que ha comunicado el que habla, distinguiendo emociones y pensamientos.

He aquí las pautas que – practicando – le permitirán reflejar con efectividad:

1. **Entre en el marco de referencia de la otra persona, buscando el mensaje central** (quizás tenga que reflejar varias veces para lograrlo, como si estuviera pelando una cebolla).
2. **Capte al mismo tiempo las “emociones” y los “pensamientos”** de la otra persona.
3. **Construya con las emociones y los pensamientos un mensaje conciso**, con sus propias palabras y altamente empático. Le sugerimos comenzar la frase con la palabra “Usted”. Por ejemplo: “Usted está frustrado (*emoción*) porque su trabajo no le gusta (*pensamiento*)”
4. **Use un tono de voz afirmativo.** Recuerde que, al igual que un espejo, usted está “reflejando” lo que escucha. Los espejos no preguntan, reflejan.

Finalmente, nuestro consejo es: practique, practique y practique, y en poco tiempo podrá apreciar como estará comunicándose con calidad.

Podemos ayudarlo con sus necesidades de comunicación. Visítenos en:

[www.mapa-consulting.com.ar](http://www.mapa-consulting.com.ar)