

HABILIDADES NECESARIAS

PARA ESTABLECER RELACIONES

INTERPERSONALES

EFFECTIVAS

AUTORES

Sr. Mario Morales V.
Sr. Rafael Estévez V.
Sra. Gloria Jaramillo

HABILIDADES NECESARIAS PARA ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES

(Mario Morales, Rafael Estévez y Gloria Jaramillo 1990)

Desde que una persona nace hasta que se muere está en permanente relación con otras personas. Mediante las relaciones que establece 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 estas 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 competencia, o relación de poder en estos términos “si tu ganas, entonces yo soy quién pierde”. Esta definición nos puede conducir a una lucha competitiva en que todos pueden, y no a una relación colaborativa en la que cada o podría ganar por lo menos un poco. La conducta competitiva, no saludable, nos lleva a sentir desconfianza y a desarrollar estrategias defensivas que nos consume mucha energía en desmedro de nuestro crecimiento personal, interpersonal y social. Se establece un círculo vicioso de la desconfianza, basado en ideas de poder, prestigio y orgullo personal. Las reglas del juego son “quien vence a quién” “yo soy superior a ti”, “yo estoy bien; tu 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 vamos en situaciones en que establecemos relaciones interpersonales de colaboración e incluso nos vemos obligado 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 las conductas se encaminan a satisfacer necesidades comunes y alcanzar objetivos interpersonales o grupales.

En el presente artículo presentamos las habilidades interpersonales necesarias para establecer una relación de colaboración que facilita tanto el crecimiento personal, interpersonal, grupal como también el logro de objetivos comunes. Las habilidades que se presentan han sido sistematizadas y estudiadas por Robert Carkhuff y sus asociados, Gerard Egan y por nosotros que, en Chile, las hemos integrados en nuestro modelo experiencial de desarrollo de habilidades para la comunicación interpersonal efectiva.

I.- HABILIDAD DE ATENCIÓN Y ESCUCHA: PRE-CONDICION PARA EL DESARROLLO DE LAS DEMAS HABILIDADES

El atender y escuchar son habilidades complementarias que constituyen el punto de partida de la comunicación interpersonal. 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 atiende. 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 de la comunicación.

Cuando nos percatamos que nuestro interlocutor siente que es importante lo que quiere comunicarnos, aunque nosotros no consideramos 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, especialmente:

- Mirando directamente a la cara de nuestro interlocutor, manteniendo un buen contacto visual.
- Adoptando una posición, 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 es decir:

- Observando los movimientos corporales, gestos y expresiones faciales, podrá captar mejor la intención del mensaje que le comunican con palabras.
- Atendiendo el 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 que estructura las oraciones: descubrirá los supuestos, ideas, creencias y demás aspectos cognitivos que dan sentidos a lo planteado por su interlocutor.

3) Mostrando que le presta atención y le escuche:

- Al terminar con sus propias palabras lo que le ha comunicado, comprueba su comprensión y señala que está atento.
- Al asentir o repetir una palabra significativa que el otro acaba de decir, muestra su interés y comunica que valora lo que le están diciendo.
- Al no interrumpir con opiniones a favor o en contra, comunica que está abierto a considerar los puntos de vista de su interlocutor. Responda después de haber escuchado.
- **RECUERDE QUE SU POSTURA FISICA CONFIRMARA O DESMENTIRA LO QUE DICE CON PALABRAS. EL USO EXAGERADO Y POCO NATURAL DE ESTA TECNICA NO AYUDA A LA COMUNICACIÓN.**

2.- LA HABILIDAD DEL RESPETO.

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, valorando por si 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 lo que asocia más al poder que al interés por la persona.

¿Cuándo expresar respeto?

Siempre que deseamos 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, el ocultamiento de información, 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 el clima de respeto con:

- 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 en 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 con respeto y franqueza
- Las críticas, juicios y llamados de atención se dirigen a conductas y comportamientos observables y demostrables, no a la descalificación de la persona (ver habilidad de la 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, ES DECIR LO QUE PENSAMOS Y SENTIMOS CON RESPETO.

3.- LA HABILIDAD DE LA CONCRECIÓN O ESPECIFICACION:

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 concertación tiene tres importantes funciones:

- 1.- 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.
- 2.- Forzar al emisor a ser más exacto en la comprensión del receptor, sin escudarse en intelectualizaciones defensivas y abstractas
- 3.- Ayudar al receptor para que se centre en los sentimientos específicos y experiencias concretas.

¿Cuándo expresar concreción?

El ser poco directos, decir las cosas de una manera vaga y general, de modo que no provoque reacciones negativas en los otros y en nosotros mismos es uno de los tantos juegos que hemos aprendidos y nos acostumbramos desde niño. Así no nos hacemos responsables por los 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 personas a personas, debemos expresarnos de manera concreta, haciéndonos responsables de lo que comunicamos.

¿Cómo comunicar concreción?

La concreción es una de las habilidades importante que facilita el desarrollo de comunicaciones a un nivel más personalizado y experiencial.

Ser concreto y específico significa:

- Individualizarse, es decir, nombrar a lo que uno se está refiriendo en ese momento y no decirlo en forma general e impersonal; por ej.; en vez de decir “nunca me crees”, tratar de especificar la situación de la siguiente manera: “cuándo te hablo de mi trabajo me parece que no me crees”, o decir “siempre que hay gente te quedas callada” en vez de “cuando vienen amigos míos que no conoces te quedas callada”.
- Ayudar a que la conversación se centre directamente en los asuntos que son personalmente importante para la relación. Evitar los rodeos o irse por las ramas.
- Comunicarse 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 esta 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 que sucedió o qué sucede para que se den así los hechos, que 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.

4.- LA HABILIDAD DE LA EMPATÍA

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 como 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 empáticos no renunciamos a nuestra propia manera de ver las cosas, pero la podemos entre paréntesis 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 en 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. Dícese frecuentemente "nos ponemos en los zapatos del otro". De este modo sin abandonar nuestros principios y valores entenderemos luego 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 señas corporales de tensión,
- Mantenemos la cordialidad sin eludir los temas importantes que aparecen durante la conversación. Le demostramos que los 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 efectivo para resumir que hemos entendido y como nos ha llegado.
- Tras expresar lo que percibimos y sentimos, prestamos atención a su reacción o respuesta, así como 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, juzgando 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 que hace que él lo vea así.

ANTES DE ESPERAR QUE EL OTRO COMPRENDA NUESTRO PUNTO DE VISTA NECESITAMOS COMPRENDER SU PUNTO DE VISTA.

5.- LA HABILIDAD DE LA GENUINIDAD (GENUIDAD)

Es la habilidad para presentarse y comportarse ante a los demás tal 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 le 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, profunda 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 otro en la relación.
- No escudamos detrás de un rol (profesor, jefe, experto, etc.)
- Permitimos una relación informal con espontaneidad y respeto
- Demostrar congruencia en la relación (pensar, sentir, y actuar integrado, el contenido verbal no contradice a lo verbal)

LA PERSONA GENUINA ES ESPONTANEA, PERO NO IMPULSIVA. ES BASICAMENTE ELLA MISMA Y ESTA A GUSTO CONSIGO MISMO: SE SIENTE COMODA EN LA RELACIÓN Y NO TIENE QUE ADOPTAR CONSTANTEMENTE NUEVOS ROLES CON EL OBJETO DE SER ACEPTADA POR LOS OTROS.

6.- LA HABILIDADES DE LA INMEDIATEZ O PROXIMIDAD:

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 manifiesta 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 esta 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 esta 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 mi me pasa (lo que experimento, mis sentimientos). De lo que “objetivamente” me trasmite la otra persona (clave 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 tu te pones a bostezar, eso me pone tenso porque creo que te estoy aburriendo te está ¿qué te está pasando conmigo?.
- Siendo activo, y responsabilizándonos de nuestros actos

Ejemplo:

Pasivo

Activo

Me produce alegría lo que dices 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 Ej.: 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 mi sobre el trabajo”, el otro se da cuenta de qué es lo que me pasa y qué conducta de él lo origino. Esto también es valido 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 ESTA OCURRIENDO EN LA RELACION Y QUE ESTA INTERFERIENDO EN SU DESARROLLO.

7.- LA HABILIDAD DE LA CONFRONTACIÓN O CONTRASTACIÓN

Controlar o contrastar es mostrar a otra persona que ha sido inconsciente con lo que ha dicho, se ha comprometido o que lo que dice y hace es inconsistente con un hecho objetivo. El propósito de la confrontación es ayudar a que el otro tome conocimiento de si 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 confrontación no ataca al otro, sino que trata de ayudarlo y de desenmascarar distorsiones, discrepancias, incongruencias y/o manipulación que duelen interferir la comunicación afectiva.

La confrontación 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 confrontación?

Cuando tenemos la verdadera intención de ayudar y no cuando buscamos agredir al otro. La confrontación 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 la 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 confrontar efectivamente?

La confrontación es efectiva cuando se da en un clima de confianza y apoyo. Cuando el confrontado tiene la certeza de que no pretendemos perjudicarlo. En estas condiciones, la natural incomodidad del que es confrontado 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. Confrontador y confrontado necesitan respetarse y valorarse mutuamente. Satisfechas estas condiciones:

- Procure estar físicamente relajado antes y durante la confrontación. El confrontador necesita estar cómodo y atento durante el proceso, de otra manera no puede ayudar a que el confrontado reduzca la natural tensión que le provocará la conversación.

- Tenga en mente que el objetivo de la confrontación 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 confrontar. 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 contractiva 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 CONFRONTACIÓN SE PONEN EN PRACTICA TODAS LAS
OTRAS HABILIDADES DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL**
