

Índice

Introducción	9
01. La era de la conexión social	13
02. Sobre los buenos y los malos	19
03. El iceberg	25
04. La ley de la reciprocidad	29
05. La clave del éxito	35
06. La confianza depende de la satisfacción de las necesidades del interlocutor	37
07. El proceso a seguir	39
08. Una fábula de animales	43
09. Juicio a un famoso	47
10. Las variables básicas	51
11. Las conductas de cada variable	55
12. El concepto de estilo social	63
13. Los cuatro estilos sociales	67

14. Cómo conocer con seguridad el estilo social	79
15. La generación de confianza	83
16. Orientación a las tareas o a las personas	89
17. Referencia temporal	91
18. La toma de decisiones	97
19. La respuesta al estrés	101
20. Los antídotos de cada estilo social	105
21. La tercera dimensión: la versatilidad	109
22. La versatilidad implica empatía	123
23. La versatilidad implica conciencia	129
24. Cómo ser flexibles con cada estilo	135
25. Cómo sintonizar con los demás	137
26. Hablando idiomas	143
27. Mirando el camino desde la línea de salida	169
28. Empezamos a andar	175
29. ¿Y a partir de ahora?	181
Notas	185
Bibliografía	187
Índice de cuadros	189

Introducción

¿Puede una persona cambiar leyendo un libro? A todos nos han influido los libros que hemos leído. Pero no todo lo que hemos leído nos ha dejado la misma huella. Hay libros que ocupan un lugar decisivo en la construcción de nuestra personalidad, de nuestro imaginario, de nuestra forma de pensar. Todos ellos nos han transformado en alguna medida. Este libro pretende ofrecerte un conocimiento casi iniciático, un auténtico secreto que seguramente te ayudará a ser una persona mejor, a crecer como ser humano.

Desde el punto de vista formal este es un libro distinto a la mayoría de los que se han cruzado en el camino de tu vida. La mayor parte de los libros que has leído están llenos de afirmaciones. Pretenden enseñarte cosas o, al menos, transmitirte el punto de vista del autor. Sin embargo, este libro en vez que enseñarte algo te invita a que lo descubras tú. Está sin completar. Es un libro que tienes que terminar tú y te cambiará o no dependiendo del nivel de profundidad con el que quieras leerlo/escribirlo. Lo que este libro te aporte depende del nivel de compromiso que tú adquieras con él.

Casi todas las personas en algún momento de su vida se preguntan cuál es la clave o la causa del nivel de éxito (poco o mucho) que han obtenido en ella. Los que no se hacen esta pregunta son los que piensan que en realidad han influido más otras causas externas que su propia conducta.

Y es verdad que la vida es un cúmulo de coincidencias en el que la suerte tiene un papel determinante. Pero en la parte que depende de nosotros, ¿hasta qué punto hemos sido partícipes de nuestro destino? ¿Hemos ayudado con nuestra conducta a que nuestra vida sea exitosa? ¿Quizá hemos contribuido a que no lo sea?

La parte de nuestra vida que no depende de nosotros no debe preocuparnos. En realidad, si no depende de nosotros, no podemos hacer nada para influir en ella. Pero ¿cuáles son las claves de su devenir? Y en la parte que sí depende de nosotros, ¿qué hemos hecho bien o que deberíamos hacer en el futuro?

Es evidente que las personas que nos rodean en el mundo profesional y personal tienen una influencia decisiva en nuestro destino. Que confíen en nosotros o no hace que nuestra vida sea mucho más sencilla o se complique hasta el extremo.

Ahora disponemos de conocimientos suficientes como para saber cuáles son las claves de la generación de confianza, qué debemos hacer y qué debemos no hacer para generar confianza en los demás.

El modelo que aquí presentamos está basado en las investigaciones publicadas por David W. Merrill y Roger H. Heid, por una parte, Robert Bolton y Dorothy Grover Bolton, por otra, y Katherine Benziger, por último. Dichas investigaciones han dado lugar a numerosos libros, instrumentos de medición y servicios de consultoría empresarial. A su vez estos autores se han basado, de una manera u otra, en aportaciones de C. Jung, Ch. Osgood y J. W. Taylor.

Este trabajo pretende trasladar los conocimientos obtenidos en estas investigaciones al gran público para

ayudarle en su vida diaria. En ese sentido se trata de un trabajo de divulgación, aunque para ello hemos tenido que dotar de estructura y contenido pedagógico a contenidos que de haber sido trasladados de forma directa serían demasiado arduos y poco utilizables.

Este es un libro para pensar, un libro que te cambiará. No se trata de un libro que contiene palabras escritas por otro ante las cuales sólo puedes poner tu imaginación. Este libro lo tienes que escribir tú. Eso hace que este libro sea tuyo y exclusivo para ti. Por eso es un libro que se puede recomendar, pero que no se puede regalar. Lo tiene que comprar cada uno para sí mismo, construirlo y digerir el proceso. Y eso te cambiará. Por eso este libro tampoco se puede prestar: porque estará construido por ti y sólo servirá para ti.

No es un libro para leer de un tirón. Te recomiendo que lo trabajes poco a poco porque tu capacidad de cambio tiene ciertos límites. Es la forma de digerirlo mejor. Con cierta constancia, con cierto ritmo, pero cada día un poco.

Es un libro para personas estables que buscan crecer.

Es un libro para personas en crisis que buscan una luz.

Es un libro para personas que quieren pensar.

Es un libro para personas que no saben por qué les pasa lo que les pasa.

Es un libro para personas inteligentes que no entienden nada.

Es un libro para personas a las que no les gusta leer.

Es un libro para personas a las que les gusta escribir.

Es un libro para personas abiertas a otros puntos de vista.

Es un libro para leer en la intimidad.

Es un libro para compartir en pareja.

Es un libro para esconder porque es un secreto.

Es un libro para ayudar a otros.

Es sólo un libro, tu libro.



La era de la conexión social | 01

Solo no eres nadie. Solo no naces, solo no creces,
solo no ríes, solo no merece la pena vivir,
solo estás muerto.

Las personas somos seres sociales por naturaleza. No nos gusta estar solos. Buscamos la compañía de otros. Nos gusta reunirnos e interactuar. Buscamos pareja, amigos, familia, pertenecer a clubes, a grupos, a organizaciones, a empresas. Si estamos solos, no nos desarrollamos, nos deprimimos y sufrimos. Necesitamos a los demás seres humanos para realizarnos y construir nuestra identidad.

Y hoy esto es así más que nunca en la historia. Una de las características que definen el mundo actual es que ahora estamos todos más conectados a otros que nunca. Los medios de comunicación y la tecnología han potenciado nuestra capacidad social hasta extremos insospechados hace pocos años. Las redes sociales nos permiten estar comunicándonos continuamente sin depender del lugar ni de la hora en que nos encontremos. Cada vez viajamos más y tenemos mayor acceso a conocer a personas de diferentes países, razas y profesiones. Los partidos políticos utilizan cada vez más las redes sociales, los movimientos ciudadanos se convocan y se comunican *online* en pocos minutos. Nuestros contactos personales y profesionales son fáciles y crecen en número exponencialmente.

Las personas
somos seres
sociales por
naturaleza.

Esto supone un gran avance, pero, como todos los avances, tiene un alto precio: cada vez dependemos más unos de otros. El éxito de cualquier persona, grupo u organización pasa por ser capaz de generar una red a su alrededor de contactos que le dé soporte y le avale. En las organizaciones ya casi nadie puede tomar decisiones solo. Todo el mundo necesita el acuerdo con otros: jefes, colegas, proveedores, clientes y socios.

¿Cómo lograr obtener la máxima eficacia de nuestras relaciones sociales? ¿Cómo asegurarnos de que nuestra relación con las personas claves para nosotros es de buena calidad y lo va a seguir siendo?

La red que te sostiene

En la primera columna haz una lista con las personas más importantes para ti actualmente. Considera también a aquellas con las que tienes una mala relación, pero que, sin embargo, son importantes en tu vida porque las necesitas de alguna manera. Ten en cuenta personas de todos los ámbitos posibles: social, personal, familiar, laboral, afectivo y económico (no importa el orden).

Nombre	Calidad	Diferencia

Estas personas constituyen tu red, tu tribu. De la cantidad y de la calidad de la relación con ellas depende tu vida. Simplemente mira esta lista que seguramente nunca habías hecho. Toma conciencia. Es la red que las circunstancias de la vida te han permitido configurar. Este es el soporte que tienes. Esta red es tu vida. ¿La mejoramos?

¿Cuál es la calidad de tu red?

Para empezar recuerda que el equilibrio de tu vida actual depende de este reducido número de personas. La calidad de tu relación con ellas es crítica para ti. Ahora evalúa esa calidad. En la segunda columna de la lista que has elaborado un poco antes añade una cifra de uno a diez que represente la calidad de esa relación. Si la relación es mala, deberá estar por debajo de cinco. No se trata de evaluar si las necesitas más o menos. Ya hemos quedado en que las necesitas a todas. Ahora sólo estamos evaluando

El equilibrio de tu vida depende de la calidad de las relaciones con un número muy reducido de personas.

si a pesar de necesitarlas la relación con ellas es buena o mala. Procura ser sincero. Puedes engañar a la gente, pero engañarte a ti mismo es de tontos.

En estos temas las medias no son muy adecuadas, pero sólo para hacerte una idea puedes sumar todas las puntuaciones y dividir la cifra entre el número de personas. Anota en el siguiente recuadro la cifra que obtienes.

Si el resultado está por debajo de cinco, tienes un problema grave: tu vida depende de personas con las que tienes una mala relación. Si se encuentra entre cinco y siete, debes hacer esfuerzos sustanciales por mejorar esas relaciones. Y si está entre siete y diez, felicidades porque tu vida no sólo es bastante fácil, sino que además es altamente satisfactoria, ¿a qué sí?

¿Somos todos iguales?

Es obvio que las personas somos diferentes unas de otras. Pero tendemos a pensar que nos llevaremos mejor con aquellas personas que son más parecidas a nosotros. ¿Será esto verdad? Hagamos la prueba con tu propia red. Vuelve a la lista anterior y añade en

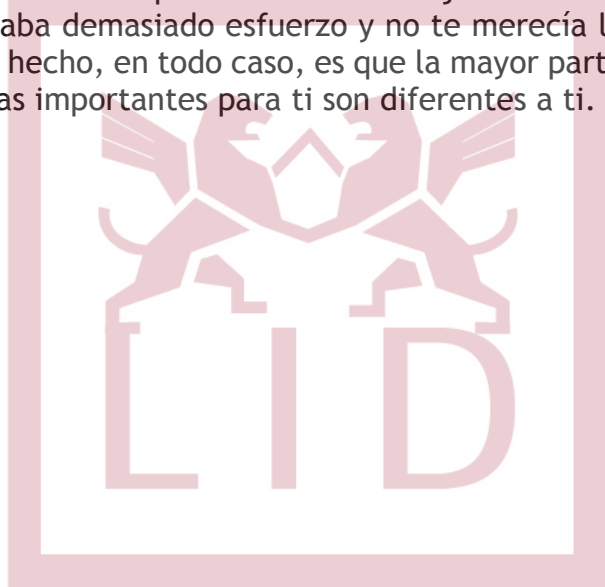
El 75% de las personas críticas para tu vida son diferentes a ti.

la tercera columna un nuevo dato. Al lado de cada una de las personas que has mencionado escribe un número del uno al diez. Ahora no intentamos evaluar si te llevas bien o mal con ellas, como en el ejercicio anterior, sino en qué

medida piensas que esa persona es parecida a ti o, por el contrario, consideras que es diferente, independientemente de si te llevas bien o mal con ella. Si consideras

que es muy parecida a ti, pon un diez y si consideras que es muy diferente, escribe un uno.

Normalmente el 75% de las personas que son importantes para que te vaya bien en la vida son muy diferentes a ti. Esto es un hecho que nos ocurre a todos. Eso significa que no te queda más remedio que estar haciendo esfuerzos continuos para adaptar tu comportamiento al de los demás. Normalmente con quienes te llevas bien no te costará demasiado esfuerzo adaptar tu comportamiento y a lo mejor con los que te llevas mal es justamente porque te costaba demasiado esfuerzo y no te merecía la pena. Pero el hecho, en todo caso, es que la mayor parte de las personas importantes para ti son diferentes a ti.





Sobre los buenos y los malos | 02

«El sordo siempre cree que los que bailan están locos».

Jorge Bucay

La persona X

Te proponemos un nuevo ejercicio: de la lista anterior elige a la persona con la que peor te lleves. Se tratará, por lo tanto, de una persona que es importante para ti, es decir, que por la razón que sea tenéis lazos de dependencia que pueden ser sociales, familiares o laborales. Sin embargo, la relación entre ambos es mala. No importan las razones ni la historia. Y desde luego no importa quién tiene la culpa. Nosotros ya sabemos quién la tiene: por supuesto, la tiene el otro, ¿a qué sí? Lo único que nos importa es que ahora elijas de la lista anterior a la persona con la que peor relación tienes. Puedes escribir su nombre o utilizar un código o un seudónimo. Nosotros la llamaremos de ahora en adelante persona X.

Persona X _____

Bien, ya la tenemos identificada. Ahora se trata de que pongas a continuación cómo es esa persona desde tu punto de vista. Puedes utilizar adjetivos. Por ejemplo, falsa, incoherente o envidiosa. Pon un adjetivo en cada una de las líneas siguientes:

Ahora vamos a hacer el ejercicio inverso: ¿qué crees que diría la persona X sobre ti si le preguntáramos? Imagínate que a la persona X le pedimos que nos diga cómo eres tú, cómo te ve. Escríbelo a continuación con la máxima sinceridad posible. Al fin y al cabo no tiene sentido que te engañes a ti mismo. Esto no tiene por qué leerlo nadie.

¿Qué diría de ti la persona X?

¿Entre este listado y el anterior hay laguna semejanza? Es posible que encuentres que la persona X diría de ti cosas muy parecidas a las que tú dices de ella. ¿Cómo te lo explicas?

Volvamos a la persona X. Tú has puesto en el listado de la página anterior adjetivos no muy agradables. ¿Estás seguro de que esa persona es como tú la has descrito? De ser así, debería verla de manera parecida casi todo su entorno. Por tanto no debería haber nadie en el mundo que la quisiera. ¿Lo hay? ¿Hay alguien que la quiere? ¿Quizá su madre, su pareja, sus hijos, sus amigos? ¿Ellos estarían de acuerdo en describirla como tú lo has hecho? ¿Podría ocurrir que alguno de ellos la citase como la persona con la que mejor relación tiene? En ese caso, ¿quién tiene razón, tú o ellos? Pero ¿cómo es realmente la persona X? Y sobre todo: ¿por qué tú la ves de una manera que no es como la ven otras personas? ¿Quizá también a ti te ven algunas personas de forma diferente a como te ven otras? ¿Y tú, realmente, cómo eres? ¿Estás seguro de que la forma en la que tú te ves a ti mismo es la correcta? ¿Y si la mayoría de tu entorno no coincidiese? ¿Quién estaría en lo correcto? ¿Cómo saber quién tiene la verdad sobre ti? ¿Y la verdad sobre la persona X? ¿Quieres escribir alguna conclusión?

Resulta muy tranquilizador pensar que hay personas buenas y malas por naturaleza. Resulta tranquilizador porque simplifica las cosas. Esta forma de pensamiento nos ayuda a saber lo que tenemos que hacer: ayudar a las personas buenas y alejarnos o machacar a las personas malas. Pero en realidad esta forma de pensamiento es un auténtico error, una torpeza propia de personas simples.

Dentro de cada uno de nosotros conviven un ángel y un demonio.

Lo cierto es que dentro de todos nosotros conviven un ángel y un demonio. Todos somos capaces de lo mejor y de lo peor¹. Nuestra

conducta no está marcada por nuestra naturaleza, sino sobre todo por la situación. Y en ciertas situaciones todos somos capaces de las mayores agresiones y también, en otras situaciones, de las mayores heroicidades.

Los amigos ven en nosotros nuestras mejores cualidades. Y nuestros enemigos ven en nosotros nuestros principales defectos. Los dos puntos de vista son ciertos. Todos tenemos cualidades y todos tenemos defectos. Pero ninguno

de estos puntos de vista es totalmente objetivo. La objetividad en este tema es casi imposible.

¿Y nosotros? ¿Cómo nos vemos a nosotros mismos? Tendemos a pensar que ese es el punto que más se acerca a la verdad porque vemos algo que los demás no ven: nuestros procesos internos, es decir, nuestros sentimientos, nuestros pensamientos, nuestros valores. Y es cierto, pero hay algo que los demás sí ven de nosotros y nosotros no podemos ver: nuestra imagen externa. Y de cara a las relaciones sociales este es el punto de vista más relevante.

¿Cómo somos?

Una popular historia del lejano Oriente cuenta que un joven llegó al borde de un oasis contiguo a un pueblo, se acercó a un anciano y le preguntó: «¿qué clase de personas viven en este lugar?». Como respuesta, el anciano preguntó a su vez: «¿qué clase de personas viven en el lugar de dónde vienes?». «Oh, un grupo de egoístas y malvados», replicó el joven. «Estoy encantado de haberme alejado de allí», sentenció. A lo cual el anciano contestó: «lo mismo habrás de encontrar aquí».

Ese mismo día, otro joven se acercó a beber agua al oasis, se acercó al anciano y le preguntó: «¿qué clase de personas viven en este lugar?». Él respondió con la misma pregunta que había planteado al primer joven: «¿qué clase de personas viven en el lugar del que vienes?». «Un magnífico grupo de personas, honestas, amigables, hospitalarias. Me duele mucho haberlas tenido que dejar», dijo el joven. «Lo mismo encontrarás aquí», replicó el anciano.

Un hombre que había oído ambas conversaciones preguntó al anciano: «¿cómo es posible dar dos respuestas tan diferentes a la misma pregunta?». A lo cual este respondió:

«Cada uno lleva en su corazón el ambiente en el que vive. Aquel que no encontró nada bueno en los lugares donde estuvo no podrá encontrar otra cosa aquí. Quien encontró amigos allá podrá encontrar amigos aquí porque a decir verdad lo que ellos han visto en los lugares donde han estado no es más que el reflejo de ellos mismos».

