



José Manuel Gil

Es doctor en Psicología Industrial, profesor de la Deusto Business School y presidente ejecutivo de Sinergos, empresa consultora especializada en proyectos de cambio y desarrollo de las organizaciones desde donde ha dirigido proyectos de cambio en empresas de todos los sectores y tamaños.



Es profesor desde hace más de 25 años, autor de diversas publicaciones, profesor invitado en foros españoles y extranjeros, coach de alta dirección y un activo conferenciante.

Somos seres sociales

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 clubs, a grupos, a organizaciones, a empresas. Si estamos solos no nos desarrollamos, nos deprimimos y sufrimos. Necesitamos a los demás seres humanos para realizarnos.

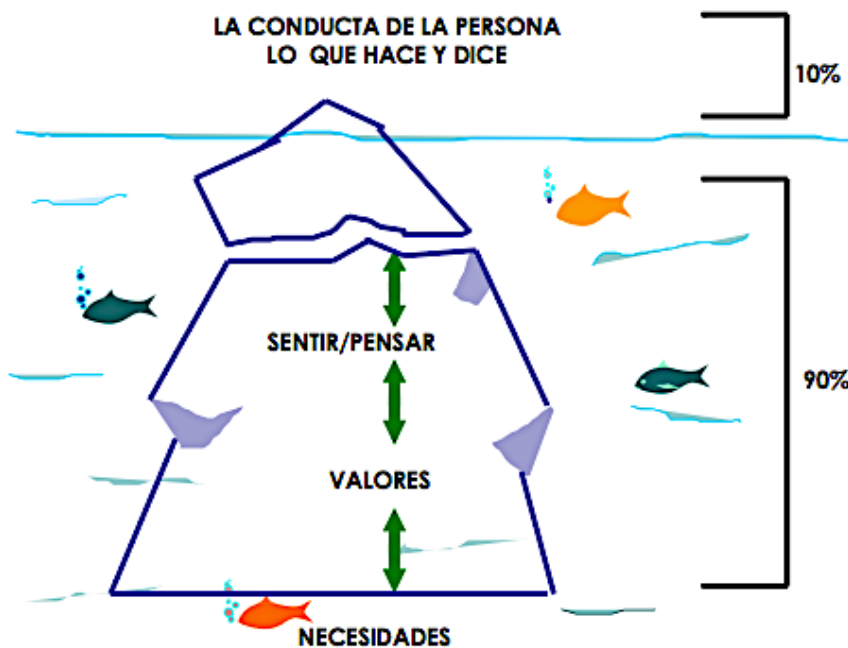
Y hoy esto es así más que nunca en la historia. Una de las características que definen el mundo actual es que ahora estamos todos más conectados unos a otros que nunca. Los medios de comunicación y la tecnología han potenciado nuestra capacidad social hasta extremos insospechables desde hace pocos años. Las redes sociales nos permiten estar comunicándonos continuamente sin depender del lugar ni de la hora. Cada vez viajamos más y tenemos mayor acceso a conocer otras 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.

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 de 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, socios, etc.

¿Cómo lograr obtener la máxima eficacia de nuestras relaciones sociales? ¿Cómo asegurarnos de que nuestra relación con las personas claves es de buena calidad y lo va a seguir siendo? Daremos respuesta a estas preguntas a lo largo de esta unidad, descubriendo la importancia de la Sensibilización Interpersonal para desarrollarnos como persona, como grupo u organización y como sociedad.



EL SECRETO DEL CAMBIO



Observa el siguiente modelo: el **iceberg**. En los icebergs solamente un 10% de la masa total está fuera del agua y es visible. El 90% de la masa está bajo el nivel del agua. Algo parecido ocurre con las personas. De cada uno de nosotros solo se ve el 10% de lo que somos. El resto está oculto.

Lo que se puede ver de cada uno de nosotros, lo que es **público** es **únicamente nuestra conducta** es decir lo que hacemos y lo que decimos. Pero por debajo, **oculto a los ojos de los demás** está lo que **pensamos**, lo que **sentimos**, **nuestros miedos**, **ilusiones**, **valores** y **necesidades**. Son aspectos que

no están a la vista. Nadie puede conocerlos sino lo convertimos en conducta, es decir, si no se lo decimos o lo mostramos directamente con nuestro comportamiento.

El **comportamiento social** se basa en lo que vemos de la otra persona y en lo que las otras personas ven de nosotros. No se basa en lo que realmente sentimos, pensamos o valoramos. Y **con mucha frecuencia no somos del todo conscientes de lo que hacemos o de lo que decimos**. Por eso ocasionamos en los demás una imagen de nosotros mismos que no coincide con la que nosotros mismos tenemos acerca de nosotros.

El modelo VIE: versatilidad, intensidad y emotividad

Intensidad y emotividad

Los que nos rodean ven de nosotros nuestra conducta externa mejor que nosotros mismos y nosotros vemos nuestros pensamientos, valores y sentimientos mejor que los demás. Por eso con frecuencia ambos puntos de vista no coinciden.

Al parecer, cuando nos encontramos con una persona, nos hacemos inconscientemente **dos preguntas relacionadas con estas dimensiones**:

- Intensidad: ¿En qué medida esta persona está tratando de dominarme?
- Emotividad: ¿Cuánta emoción me muestra?

En función de las respuestas que nos damos a las dos preguntas básicas, **situamos a las personas en estas dos dimensiones**: intensidad y emotividad.



Una **persona intensa** es, por tanto, una persona que tiene tendencia a no conformarse con el estado actual de las cosas o con la forma de ser de las personas e intenta cambiarlas. Sin embargo no por eso resulta más eficaz o consigue mejores resultados que las personas que aceptan las cosas tal como son o que no intentan cambiar o mejorar a las personas.

Hay personas que tienden a expresar los procesos que ocurren en su interior: pensamientos, sentimientos, valores, etc. Son personas que denominaremos de **alta emotividad**. Por el contrario hay otras personas que tienden a guardarse y no expresar externamente los procesos internos. Son personas con **baja emotividad**.

Es importante tener en cuenta que **ninguna de estas tendencias es mejor o peor** que las demás. Simplemente se trata de diferentes formas de relacionarse, de diferentes formas del ser humano.

La buena noticia es que **podemos identificar la posición de cada persona en estas dos variables** fijándonos en ciertas conductas claves: la velocidad a la que habla, si utiliza muchas o pocas afirmaciones, si habla alto o bajo, cómo utiliza las manos, etc.

Los siguientes cuadros nos permitirán identificar las dos variables básicas:

	BAJA EMOTIVIDAD	ALTA EMOTIVIDAD
Uso de las manos	Cerradas	Palmas abiertas
Postura del cuerpo	Rígida	Informal
Expresión facial	Controlada	Animada
Emotividad en la voz	Monótono	Con inflexiones
Temas de discusión	Tareas	Personas
Descripciones	Hechos/Datos	Opiniones/Historias

Intensidad y emotividad

- **Intensidad:** El grado hasta el cual el comportamiento de una persona es visto por los demás como fuerte, contundente o firme. Tendencia a tratar de influir (por la fuerza) en las personas, cosas o acontecimientos.
- **Emotividad:** El grado hasta el cual el comportamiento de una persona manifiesta sentimientos y emociones (Manifestación externa de procesos internos).

	BAJA EMOTIVIDAD	ALTA EMOTIVIDAD
Uso de las manos	Cerradas	Palmas abiertas
Postura del cuerpo	Rígida	Informal
Expresión facial	Controlada	Animada
Emotividad en la voz	Monótono	Con inflexiones
Temas de discusión	Tareas	Personas
Descripciones	Hechos/Datos	Opiniones/Historias

Es importante tener en cuenta que **estamos hablando de tendencias**, es decir de conductas que tienden a repetirse en una persona. Pero como las personas no somos autómatas, no nos comportamos siempre igual.

El estilo social es la tendencia que una persona tiene a comportarse en situaciones sociales. Nuestros estilos sociales ya están bautizados, estos son sus nombres. Es importante saber que no hay un estilo mejor que otro. **Todos los estilos son igualmente valiosos**. Cualquier persona, sea del estilo que sea, puede alcanzar resultados notables en cualquier actividad.

Cada uno de los estilos sociales tiene una **necesidad básica prioritaria**.

- Promovedor: Reconocimiento personal.
- Sistemático: Seguridad.
- Amigable: Aprecio.
- Realizador: Logro.

Todas las personas tienen en realidad todas las necesidades, pero en función de su estilo social hay una de ellas que tiende a ser más imperativa.

A veces pensamos, sin embargo que **la misma persona se comporta de manera muy diferente** en distintas situaciones sociales. Y esto es cierto pero **los comportamientos basados en la intensidad y en la emotividad** tienden a permanecer bastante constantes y aunque algunos comportamientos cambian, no lo hacen todos y la tendencia se mantiene más de lo que nosotros mismos pensamos.



Por las investigaciones de las que disponemos, el **estilo social se configura alrededor de los siete años de edad y permanece estable** durante el resto de la vida a excepción de la adolescencia, periodo convulso en el que resulta muy difícil de identificar debido a que las personas están en proceso de ensayo de diferentes conductas. Sin embargo pasada la adolescencia reaparece el estilo previamente configurado y se mantiene estable hasta el final de la vida. Por lo que sabemos, el estilo social lo adoptan los niños por aprendizaje de los adultos.

Sin embargo, **que las personas no cambien su estilo social no significa que no puedan cambiar en absoluto o que no puedan mejorar como personas.** De hecho todos estamos transformándonos continuamente aunque permanezcan estables algunas tendencias básicas.

Versatilidad

La tercera variable del modelo VIE (versatilidad, intensidad y emotividad) es la **versatilidad**.

La **persona versátil** es consciente de que solo puede controlar la mitad de una relación (su conducta) y que la conducta del interlocutor no depende de ella. En consecuencia modifica su propio comportamiento en vez de intentar cambiar a la fuerza (manipular) la conducta del otro.

Versatilidad

Consiste en la capacidad para adaptar nuestro comportamiento a diferentes situaciones y a diferentes personas.

Esto implica, en ocasiones, **modificar la forma de pensar que tenemos respecto a las relaciones sociales.** Con frecuencia consideramos que nuestras relaciones sociales dependen, sobre todo, de lo que hacen los demás ya que nuestro comportamiento lo consideramos siempre correcto. (Y en realidad lo es, pero solo para nosotros. Las otras personas piensan lo mismo de su propio comportamiento).

Dado que la conducta de los demás no la puedo modificar, ¿por qué no nos fijamos en la nuestra? Si **modificamos nuestra propia conducta** estamos modificando la relación con la otra persona. Y entonces descubrimos uno de los grandes secretos del cambio: **podemos influir en la conducta de los demás modificando la nuestra.**

La versatilidad funciona por **reciprocidad** (es una de las reglas de la conducta humana): cuando nos mostramos rígidos con alguien, ese alguien tiende a mostrarse rígido con nosotros y viceversa.

No importa el punto del que uno parta. Si quiere, **puede mejorar y lograr el más alto nivel de versatilidad**, ya que es modificable.

Podemos identificar **4 niveles de versatilidad**:

Flexibilidad básica

Es la capacidad de tratar a la gente, en general, bien, como quiere ser tratada. Implica tratar a la gente con honestidad, con justicia y con respeto.

Flexibilidad de estilo

Se trata de adaptar nuestro comportamiento de forma temporal a las necesidades básicas del estilo social de nuestro interlocutor.

Flexibilidad individual

Consiste en tratar a cada persona respondiendo a sus necesidades individuales, sus características y sus deseos.

Flexibilidad total

Consiste en tratar a un individuo concreto de acuerdo con sus necesidades en una situación determinada, muy concreta.

La versatilidad implica **confianza, conciencia, empatía, flexibilización de estilo y sintonizar con los demás.**

Sensibilidad interpersonal en la empresa

El ser humano es un **ser social** y buena parte de su felicidad y de su éxito dependen de la **calidad de las relaciones** que sea capaz de establecer con el resto de seres humanos. Solos no somos nada y solos no podemos hacer casi nada.

Más allá de nuestra vida personal, las relaciones sociales son fundamentales en **nuestra vida profesional**. Casi nadie trabaja solo. La mayor parte de las personas trabajan en red y las relaciones sociales ocupan una buena parte de su actividad profesional: las relaciones con clientes, proveedores, compañeros, jefes, socios, etc. son claves en nuestro éxito profesional y en nuestra satisfacción laboral.

Este sistema, por ejemplo, se ha utilizado con éxito en la formación de vendedores. Al fin y al cabo la venta no es nada más que un proceso de generación de confianza. Los vendedores que dominan el sistema son capaces de generar más confianza y en consecuencia, vender más. Disponen de un método para gestionar la parte más difícil y nuclear de su trabajo: las relaciones con los clientes.



También se ha utilizado en la formación de directivos y mandos intermedios de empresas. En realidad una empresa no es más que un equipo de personas bien sintonizado y este sistema incide, por tanto, en el núcleo que sustenta cualquier empresa.

Todos vivimos con la ilusión de que los demás nos vean desde fuera como nosotros nos vemos desde dentro... y no es así.

L. Pirandello

Las relaciones sociales en el ámbito personal

Las relaciones sociales son fundamentales en nuestra vida tanto a nivel personal como profesional. A **nivel personal** la aplicación de este modelo nos permitirá hacer y mantener amigos. Solo este objetivo hace que el esfuerzo haya merecido la pena.

Las personas flexibles que son capaces de adaptarse y satisfacer las necesidades de los demás son las que todos queremos tener cerca. Y solo si nosotros somos suficientemente flexibles, los demás nos querrán tener cerca. Dominar la técnica de los estilos sociales y aplicarla nos proporcionará un buen grupo de amigos, sin duda. Y nos permitirá elegirlos a nosotros y que no sean solo ellos quienes nos elijan.

Por otra parte nos permite entablar y mantener relaciones afectivas. Por tanto el dominio de este sistema nos facilitará el establecimiento de relaciones personales. Pero todos sabemos que tener una vida afectiva satisfactoria no depende solo de nuestra capacidad de establecer relaciones sino, sobre todo, de nuestra capacidad de mantenerlas y si es posible, mejorarlas en el día a día. Comprenderse a uno mismo, comprender al otro y saber cómo comportarse para satisfacer las necesidades del otro resulta crítico para este objetivo.