

## “HUESOS DUROS DE ROER” ¿Cómo entrar con los más duros?



Marco Antonio  
Fernández Navarrete

La tentación de trabajar y generar vínculos afectivos solo con las personas más afines a uno, puede llevarnos, sin darnos cuenta, a una situación de inequidad frente a nuestros colaboradores o clientes internos que daña fuertemente la credibilidad de cualquier propósito de liderazgo.

Como líderes debemos ser capaces de comprender que cada persona es un mundo distinto, lleno de posibilidades que debemos aprender a reconocer y potenciar. Las personas más “duras” tiene un sistema de creencias que las hace comportarse de esa manera. Debemos estar dispuestos a indagar, con la curiosidad de un científico, que ve en el problema su maestro que le permitirá extender su frontera de posibilidades. No debemos olvidar que todos *“tenemos una tecla en la damos música”*.

A continuación, se presentan una serie de herramientas que podrían ayudarnos a “conquistar a los huesos duros de roer”:

- **La autorrevelación:** esta es una técnica muy eficaz en que abordamos a la persona, desde una experiencia personal relacionada a la conducta que deseamos mejorar en el otro, de esa forma nuestro interlocutor no se siente amenazado y pone en valor la confianza que depositamos en él. Lo único que debemos cautelar es que a experiencia sea verdadera para lograr la conexión emocional requerida para la persuasión del otro.
- **El aprendiz:** asumir el rol de alguien que busca aprender es una herramienta muy potente que pone en valor al otro, desde el hacer preguntas relativas a su espacio

de desempeño las personas se sienten motivadas y consideradas. A partir de aquí, se inicia un proceso virtuoso en la relación. Cautelar solamente que las preguntas sean genuinas, ya que de lo contrario corremos el riesgo de ser descubiertos y perdemos credibilidad.

- **El plano personal:** por lo general las diferencias de personalidad y caracteres acentúan la distancia entre los opuestos, confundiendo los planos laborales con los personales, lo cual acentúa la brecha. La clave aquí es, sacar a la persona del plano funcional y llevarlo al espacio personal. Por ejemplo: *“Te quiero manifestar que tu forma de actuar me afecta en lo personal, me siento disminuido en mis capacidades, por eso te pido ayuda para mejorar nuestra comunicación”.*
- **Espacio privado:** si es posible invitar a la persona con tengo dificultades relacionales a un espacio físico privado, donde pueda brindar alguna atención especial y abrir nuestra conversación. Por ejemplo: *“Ambos sabemos que pensamos y actuamos de maneras distintas, pero creo que debemos hacer un esfuerzo para comunicarnos mejor y beneficiarnos ambos...no se trata de ser amigos, solo de que podamos trabajar juntos... ¿Qué opinas?”*
- **La consulta familiar:** preguntar a la persona por su salud y como se encuentra su familia en momento dado, trae los mejores beneficios cuando la preocupación de honesta y sincera. Conocer datos personales de mi interlocutor resulta clave en el proceso de aproximación interpersonal.
- **Fechas significativas:** recordar fechas significativas para la persona y efectuar la felicitación correspondiente activa la dimensión afectiva de la comunicación, por ejemplo, un saludo personal de cumpleaños. Mejor aún es recordar una fecha significativa de un hijo, aniversario de matrimonio u otra fecha clave, ya que devela un conocimiento mayor de la persona acelerando el proceso de generación de confianza. Un maestro en este “arte” fue el histórico y recordado gerente CMPC Sr. Ernesto Ayala.