

TERESA BARÓ

De la autora de *La gran guía del lenguaje no verbal*

MANUAL DE LA  
**COMUNICACIÓN  
PERSONAL  
DE ÉXITO**



Saber ser, saber actuar,  
saber comunicarse

PAIDÓS DIVULGACIÓN

## Índice

### Portada

### Introducción

### Primera parte. Saber ser, saber actuar

1. Actitudes boomerang
2. Respeto y tolerancia. Intrusiones varias
3. Comportamientos de cortesía, comportamientos seductores

### Segunda parte. Saber comunicarse

1. Gestionar la propia imagen
2. Los saludos
3. Llamar a alguien
4. Cómo hablar con todo el mundo
5. La cordialidad y la simpatía
6. El difícil sentido del humor
7. Ser un buen conversador
8. Small talks: la utilidad de las conversaciones intrascendentes
9. Haz que te escuchen
10. Cómo detener a los usurpadores de palabra
11. ¿A quién le interesa lo mío?
12. Quiero tener razón
13. El arte de preguntar
14. Temas indiscretos
15. El arte del elogio y la habilidad para recibirlo
16. Ser agradecido
17. El significado del silencio
18. Saber decir que no
19. Cómo realizar una crítica
20. Cómo contestar una crítica
21. Cómo defenderte de ataques personales
22. La comunicación vulgar y los insultos
23. Cómo calmar a una persona enojada
24. Cómo dar malas noticias
25. El difícil momento de dar el pésame
26. Aceptar la propia ignorancia
27. Elogio de la humildad
28. Algunos errores cotidianos difíciles de erradicar
29. Despedidas: dejar un buen recuerdo aun en situaciones difíciles
30. Cómo entrenar las habilidades de nuestros hijos

### Tercera parte. La comunicación en el ámbito profesio-

### nal

1. Las visitas en la empresa
2. La atención al cliente
3. El trato al proveedor
4. Las reuniones en el trabajo
5. Las entrevistas de trabajo
6. Los cursos de formación

[7. El networking presencial](#)

[8. Las videoconferencias](#)

[Cuarta parte. Construir desde hoy las relaciones del futuro](#)

[1. Entre el pasado y el futuro](#)

[Conclusión](#)

[Manifiesto de la Responsabilidad Comunicativa Personal](#)

[Cuadro de autoevaluación](#)

[Bibliografía recomendada](#)

[Biografía de la autora](#)

[Notas](#)

[Créditos](#)

Visita [Planetadelibros.com](http://Planetadelibros.com) y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

**¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!**

Próximos lanzamientos  
Clubs de lectura con autores  
Concursos y promociones  
Áreas temáticas  
Presentaciones de libros  
Noticias destacadas

Comparte tu opinión en la ficha del libro  
y en nuestras redes sociales:



## Introducción

### 1. UN LIBRO PARA RELACIONARTE MEJOR

Una persona que habla muy bien puede comunicarse muy mal. Un brillante escritor puede tener escasa capacidad de relación social. No debería sorprendernos porque la comunicación, este proceso prodigioso por el que compartimos algo con otra persona, no consiste solo en un intercambio de información, sino que es un proceso en el que establecemos vínculos de orden diverso.

Y nuestra eficacia como comunicadores no se basa solo en la palabra, ni siquiera en el conjunto de **palabra + voz + lenguaje corporal**. La forma como nos expresamos y nos relacionamos con el resto de los humanos es más que un conjunto de herramientas utilizadas con más o menos pericia, es el reflejo de lo que somos: un cóctel de experiencias, conocimientos, emociones, hábitos, formas de ver el mundo, ilusiones...

La comunicación requiere también otra capacidad: la de actuar socialmente, es decir, el comportamiento individual en relación con los demás. Y esto depende de cómo somos, de nuestra autoimagen y de la idea que tenemos de las relaciones y de las personas en general y, en concreto, de las que tratamos. Así que es difícil que haya relaciones sociales fluidas sin capacidad de comunicación. Y no hay habilidades de comunicación si no van acompañadas de un «saber estar». Estamos hablando, en definitiva, de la fórmula para la comunicación personal de éxito:

**Saber ser + saber actuar + saber comunicarse**

Es la «sencilla» fórmula que nos puede conducir a un mayor control sobre nuestras interacciones, con más resultados positivos para nosotros y para los interlocutores. Combinando estos tres «saberes» tenemos más oportunidades de labrar nuestro propio destino. ¿Cómo desarrollar estas competencias?

En las librerías hay docenas de libros de autoayuda, gestión emocional y todo tipo de técnicas para que podamos conocernos mejor a nosotros mismos, reflexionar acerca de nuestra vida, tomar decisiones y cambiar nuestro destino. También encontramos obras especializadas en protocolo social, buenas maneras en la empresa y otras tantas en urbanidad. Y, desde luego, es muy abundante la bibliografía que trata de adiestrarnos en habilidades de comunicación con objetivos profesionales o para mejorar la vida en familia o vivir en pareja. Hay miles de obras especializadas en temáticas muy concretas de la inteligencia emocional, las relaciones sociales o las habilidades de comunicación. Y no podemos leerlo todo.

Con frecuencia, alumnos o clientes me preguntan si conozco algún libro de instrucciones para relacionarse con los demás, una especie de manual donde consultar qué hacer y qué decir en diferentes momentos de la vida cotidiana: desde elegir un regalo, a dar el pésame o plantear una crítica constructiva.

Y es que hay muchas situaciones frecuentes en sociedad que nos incomodan. A veces, porque nadie nos ha enseñado a darles respuesta. Otras, porque son comportamientos nuevos a los que tenemos que adaptarnos. Por eso decidí escribir este *Manual de la comunicación personal de éxito*. Lo he escrito pensando en el libro que a mí me hubiera gustado leer a los veinte años, cuando empecé a moverme profesionalmente, cuando percibí que la vida social se volvía más exigente e iba siendo consciente de las carencias que tenía mi educación.

Creo que, como yo, hay muchas personas hoy en día que necesitan una guía para «ir por el mundo». No el «gran mundo», sino este mundo cotidiano, cercano, cambiante, cada día más diverso. Muchos de nosotros necesitamos un manual de recursos básicos que nos permitan movernos en las relaciones familiares, en sociedad, en el trabajo o en la calle.

La mayoría no necesitamos para la vida diaria un libro de protocolo que nos marque pautas de conducta desfasadas para situaciones en las que jamás nos encontraremos; ni todo el mundo tiene que dar conferencias, conceder entrevistas ni liderar grandes equipos. En cambio, la mayoría tenemos que educar a nuestros hijos, convivir con nuestros vecinos, convencer a nuestra pareja, hablar con compañeros de trabajo, visitar a unos amigos, ir a una celebración familiar... Y en todos los momentos del día ponemos en marcha nuestra competencia como seres sociales, y el éxito de nuestros proyectos depende de ello.

Este libro es un punto de partida y no un punto de llegada. Después de leerlo, cada cual puede indagar en las áreas que más le interesen según sus objetivos profesionales o personales. Cada uno de los temas tratados se puede ampliar y profundizar, algo que, sin duda, harás cuando veas las posibilidades que tienes a tu alcance. Este manual es una herramienta de consulta rápida y puntual. Lo puedes leer de un tirón o buscar los temas que necesites.

Podríamos tratar el tema de las habilidades sociales a partir de dos listas: una de lo correcto y otra de lo incorrecto. Pero sería demasiado fácil para ti y demasiada responsabilidad para mí. Prefiero pensar que las habilidades son fruto de un trabajo interior que nunca cesará mientras vivamos y de un entrenamiento que requiere acción diaria.

Por esto, más que un libro de normas que seguir como si fueran leyes, me gustaría que fuera una caja de herramientas para que las tengas disponibles cuando las necesites. Hay reflexiones, consejos y pautas, siempre partiendo

de la base de que tú eliges con tu criterio lo que más te conviene. Mis listas de recomendaciones son, desde luego, sugerencias. Aunque no puedo evitar en muchos casos tomar partido y explicarte, basándome en mi experiencia personal y profesional, qué creo que es mejor para obtener buenas relaciones, en el contexto de nuestro tiempo, nuestra cultura y a partir de unos valores que me parecen esenciales.

Creo en el entrenamiento en habilidades de comunicación y me dedico profesionalmente a ello. He tenido experiencias muy gratificantes al poder acompañar por el camino de la superación y el éxito a personas con serias dificultades en casa o en el trabajo. Todas ellas tienen en común que eran conscientes de sus carencias y que tenían un reto que alcanzar. Por ello, estoy convencida de que las técnicas que muchos expertos han descrito y divulgado solo son eficaces si se realiza un cambio más profundo que permita asumir un nuevo estilo de comportamiento y de relación con los demás.

Desgraciadamente, muchas personas viven en la falta de conciencia de su estado de ánimo, en el desconocimiento de otras formas de comportarse, en la falta de opciones para elegir su entorno. Están sometidas así a lo que ellas creen que es su destino. Padecen una incapacidad para gobernar sus relaciones personales y, por lo tanto, sus vidas. Disponen de unos recursos de comunicación limitados, ineficaces o erróneos y no se plantean evaluarlos, cambiarlos ni ampliarlos.

Pero cuando una de estas personas tiene la fortuna de vislumbrar la posibilidad de obtener nuevos recursos, de orientar su vida hacia otros objetivos y decidir por sí misma, entonces vivirá un proceso de transformación que cambiará por completo el sentido de cada experiencia que se le presente, aparentemente por azar, pero seguramente porque la ha provocado. Y el azar dejará de ser el principal conductor en su viaje.



Nadie es perfecto. La vida es un camino de aprendizaje. Todos tenemos algo que aprender cada día. Si estamos atentos, nos enriquecemos en cada relación, incluso si nos resulta desagradable o superflua. Porque de esta experiencia sabremos extraer alguna enseñanza que nos será válida, ahora mismo o más adelante, para actuar mejor.

Nos vamos moldeando como si fuéramos bloques de arcilla. La diferencia está en si dejamos que nos moldeen las circunstancias dejándonos arrastrar por la corriente como guijarros, o nos convertimos en nuestro propio alfarero y decidimos la forma que queremos adoptar y qué tipo de materia queremos contener.

*Hola, me llamo José Antonio, llevo cinco meses separado y en trámites de divorcio. He estado con una mujer más de ocho años sin amistades, etc. Ahora quisiera poder empezar de nuevo. Tengo 34 años y me resulta casi imposible relacionarme con gente, empezar una conversación, sobre todo con mujeres (me encantaría poder tener nuevamente pareja). Les pido que me orienten. Un saludo.*

Con frecuencia recibo mensajes como este. Breve, sencillo. No hace falta más. Es una pura llamada de auxilio de alguien que cree no tener recursos para enfrentarse a una nueva etapa, que considera difícil de superar, que percibe repleta de sinsabores a causa de su estado emocional y su incompetencia comunicativa. Es probable que se sienta triste, decepcionado con su pareja o con él mismo. Es probable que piense en la pérdida más que en la ganancia: pérdida de esta relación, pérdida de estos años... Todo lo que podría haber sido y no fue. Pero detrás de este mensaje hay alguien que se da cuenta de la oportunidad que se le presenta. Hay una reacción de valor y de conciencia. Es capaz de ver sus limitaciones en lugar de expresar resentimiento contra su expareja o contra el mundo. Y busca soluciones. Una inquietud y una esperanza le han llevado a mi

página web y quizás a otros blogs de expertos que podrán guiarle. Y saldrá reforzado. Dentro de un tiempo percibirá la experiencia que vive ahora como un paso necesario en su vida para alcanzar un estadio superior de **autoconciencia** y de **competencia** en la habilidad de relacionarse con los demás.

Lo más limitante del ser humano es la ignorancia, la falta de conocimiento sobre el propio ser, con su imposibilidad de experimentar la libertad de elección. Sin libertad no puede haber responsabilidad. Ejercer la responsabilidad sobre el propio comportamiento nos hace seres más vitales, más positivos, porque no dependemos de la voluntad de los demás o del azar. Nos convierte en personas más íntegras, pues conocemos el valor de nuestras opciones y las consecuencias que podemos esperar de cada una de nuestras acciones.

La responsabilidad de nuestros actos también nos hace más tolerantes con los demás porque les concedemos el derecho a equivocarse, igual que entendemos que nosotros nos podemos equivocar. Incluso llegamos a comprender y aceptar que su estado de conciencia sea distinto al nuestro.

Autoconciencia y competencia comunicativa nos convierten en seres más influyentes y seductores. Además, las personas que influyen desde el respeto, la generosidad y una actitud positiva tienen un encanto especial, un poder que no pueden alcanzar los mezquinos, los desconfiados o los vanidosos. Estos siempre acaban inspirándome compasión: algo debe pasar en su interior que les obliga a comportarse así con los demás, con el mundo, en definitiva.

A las personas que confían en mí para desarrollar sus habilidades de relación procuro prepararlas para que consigan sus objetivos para ser felices y siendo felices. Y no entiendo la felicidad sin una tranquilidad de conciencia, sin un actuar recto y sin una filosofía ganar-ganar de las relaciones. No se trata de obtener una felicidad de anuncio de televi-

sión. El bienestar no se consigue con el dinero, la fama o el éxito profesional. La felicidad es mucho más que esto, es sobre todo vivir en paz con uno mismo, sabiendo que estás haciendo en cada momento lo mejor que puedes para ti y tu familia, para las personas con quienes te cruzas cada día y, en general, para todos los habitantes del planeta. Esta es también la filosofía de este manual.

Sé que no escribo para todo el mundo. Escribo para unos lectores especiales que comparten conmigo esta visión de las relaciones humanas. Mis lectores:

- Quieren ser más aptos, más ágiles, más divertidos, más educados y más corteses, porque buscan el bienestar propio y también el de los demás.
- Quieren saber cómo influir positivamente para compartir logros, no para aprovecharse del otro.
- Son padres que están decididos a transmitir a sus hijos valores positivos para toda la vida y que les ayuden a superar las dificultades que se les plantearán en el ámbito social.
- Son maestros conscientes de la trascendencia de su actitud cada minuto que compartan con sus alumnos. Porque están moldeando, además de futuros profesionales, a conscientes ciudadanos. Están comprometidos en la tarea de construir una sociedad mejor.
- Son jefes que apuestan por un liderazgo humano y honesto.
- Son todos los jóvenes que buscan una guía para las relaciones humanas que les ayude a encontrar la respuesta más cabal en la encrucijada donde se mezcla el nuevo mundo con el de siempre.

**Mis lectores quieren saber cómo actuar para ser más felices sin perjuicio de la felicidad de los demás.**

Quizá pienses que es de tontos ir por la vida con el corazón en la mano. Que no todo el mundo es bueno y que es pueril creer que seremos correspondidos en nuestro correcto proceder.

Es cierto que hay personas egoístas, groseras, competitivas, crueles y todavía peores. Pero tenemos que convivir con ellas, tratarlas y, a veces, soportarlas, en el seno de nuestras familias o en las empresas en las que trabajamos. Este libro también está pensando en ellas. No para cambiarlas, sino para que puedas identificarlas, protegerte de ellas y manejarlas lo mejor posible a su lado. Porque ser bueno y correcto no quiere decir ser bobo o sumiso. La paciencia, la tolerancia y el silencio solo son buenos en el momento oportuno y con la dosis adecuada. Por ello te propongo fórmulas para lidiar situaciones complicadas, buscando la mejor solución, evitando, siempre que sea posible, el conflicto y el malestar emocional.

Comunicarse mejor es el resultado natural de una comprensión de la naturaleza humana, de la aceptación de las limitaciones propias y ajenas, de la asunción de la libertad de elegir nuestra respuesta ante lo que la vida nos ofrece y de la práctica de una conducta responsable según unos valores universales.

## 2. ¿QUÉ ENCONTRARÁS EN ESTE LIBRO?

En el momento en que te has interesado por este manual, ya has empezado a trabajar para mejorar tus relaciones, alcanzar objetivos y mejorar tu vida. No alcanzarás la perfección, pero intentarlo te hará mejor persona.

En la **Primera parte (Saber ser, saber actuar)** repaso cuatro actitudes muy frecuentes que no nos benefician en nada, nunca, tanto si son esporádicas como si son permanentes. Siempre nos acaban perjudicando. Por ello las he

denominado actitudes *boomerang*; son las actitudes negativas, soberbias, defensivas y de exceso de confianza. Y propongo conductas que favorezcan las relaciones fluidas, constructivas y placenteras.

Además, tomaremos conciencia de la tendencia invasora de los humanos, impulso que necesitamos dominar para poder vivir en sociedad de manera pacífica y cooperativa. Todas nuestras actividades vitales y las acciones sociales derivadas están sometidas a la delimitación y la gestión de la «burbuja de protección» individual y grupal. No podemos entender las relaciones sociales sin conocer el comportamiento defensivo o expansivo, según el momento. Veremos las distintas formas en que, sin darnos cuenta, ocupamos el espacio de los demás, nos excedemos en el tacto, imponemos nuestros olores o nuestros sonidos.

La educación en buenas maneras consiste precisamente en adiestrar a los ciudadanos en la autorregulación de todos estos comportamientos que afectan a los demás causando molestias o perjuicios materiales o psicológicos. Tener en cuenta las injerencias o los abusos propios, conscientes o inconscientes, nos convierte en seres más civilizados.

El comportamiento no invasivo y una actitud atenta hacia los demás son los principios básicos de la cortesía. La generosidad en el trato, además, nos ayuda a seducir, porque ponemos al otro en el centro de la relación. Por ello veremos algunas situaciones frecuentes en las que es necesario priorizar la actitud altruista. Practicarlo no solo conllevará respuestas positivas de los demás, sino que por el simple hecho de actuar de manera desprendida ya estaremos alimentando una actitud vital fundamentada en valores positivos.

En la **Segunda parte (Saber comunicarse)** trato una gran variedad de situaciones concretas del día a día de cualquier persona, la mayoría frecuentes en los ámbitos pri-

vado y profesional, y cada lector podrá adaptar las herramientas que propongo a sus experiencias particulares.

En la **Tercera parte (La comunicación en el ámbito profesional)** encontrarás recomendaciones específicas para que las relaciones laborales sean más ágiles, eficaces y de calidad. Ante la imposibilidad de entrar en el detalle de los numerosos tipos de intercambios que se producen en este ámbito, he elegido situaciones bastante transversales. Encontrarás algunas de las que necesitan más elegancia y habilidades de trato como asistir a un encuentro de *networking*, ir a una entrevista de trabajo o recibir una visita.

La **Cuarta parte (Construir desde hoy las relaciones del futuro)** es una mirada a lo que viene. ¿Cómo evolucionará la convivencia entre los seres humanos? Las tecnologías tienen un efecto disruptivo que altera, como estamos viendo ya, las formas ancestrales de relación. ¿Qué podemos esperar en un futuro próximo? No tengo la respuesta, pero es necesario que nos cuestionemos este devenir para poder anticiparnos, en la medida de lo posible, a lo que nos espera. Y quizás, incluso, podremos evitar que algunas cosas sucedan, antes de que nos pillen por sorpresa.

Por último, el **Cuadro de autoevaluación** es una herramienta para que puedas analizar el estado actual de tu saber ser, saber estar y habilidades de comunicación. A partir del chequeo, podrás trazar un plan para revisar tus actitudes y entrenar tus habilidades. En la bibliografía encontrarás referencias de obras que te pueden ayudar en este camino. Una de ellas es la que escribí con la intención de aportar a los lectores herramientas para la comunicación de éxito más allá de las palabras: *La gran guía del lenguaje NO verbal*, Paidós 2012, que a partir de ahora abreviaré con las siglas LGG.

Entender el comportamiento no verbal de los humanos es imprescindible para comunicarnos mejor. Un vistazo al sumario de este manual lo pone en evidencia. Por ello te remito a una lectura completa de LGG o a capítulos concre-

tos que complementan los recursos tratados aquí. Estoy convencida de que la suma de ambos libros te dará una visión global de lo que significa ser un buen comunicador y las herramientas para conseguirlo.

¡¡Feliz viaje!!