

El término 'comunicación' es una de las palabras precisamente más significativas de nuestro vocabulario. Sin una comunicación eficaz, las empresas se irían a pique y los gobiernos no podrían paliar las dificultades de los ciudadanos. Sin embargo, vivimos una época confusa en lo que a la comunicación se refiere, lo que genera enormes conflictos por frustración, estrés, odio o resentimiento. Solo hay que pensar en la cantidad de veces que oímos frases como "Si por lo menos me lo hubieras dicho...", "Reconoce que no te expresaste de forma muy clara...". Las habilidades de comunicación son vitales en cualquier entorno de trabajo. La capacidad para transmitir datos e instrucciones claras y precisas asegura que los mensajes lleguen a su destino y consigan sus objetivos. En este libro se analizan las situaciones en que dos o más personas interactúan y tiene como objetivo mejorar las capacidades comunicativas en el trabajo y en la vida personal.

La importancia de la comunicación

En los últimos 30 años han tenido lugar más transformaciones que en toda la historia anterior de la humanidad. Los cambios han traído avances tecnológicos que nos permiten comunicarnos de una forma cada vez más rápida. Pero inventos como el teléfono, el email, el fax, la videoconferencia,... ¿han logrado que nos comuniquemos de manera más clara? La respuesta, lamentablemente, es que no.

Bibliografía

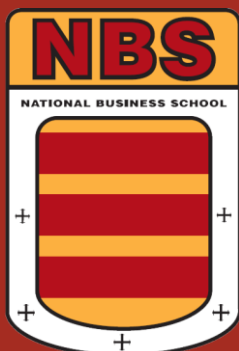
Richard Denny

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.

Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala*



Comunicar para ganar

Las ventajas de comunicarse con eficacia

Richard Denny

INTRODUCCION

Todo lo que hacemos a lo largo del día implica comunicarnos de una forma u otra. La comunicación lo impregna todo. Sin embargo, es una función social totalmente infravalorada que no se enseña en las escuelas. Los resultados son desastrosos, porque cuando se rompe la comunicación todo salta por los aires, ya sea en el hogar, en la oficina o en política internacional.

La educación es la base imprescindible de toda comunicación inteligente. La educación no solo proporciona saberes desconocidos hasta entonces, sino que nos ayuda a dar forma inteligible a pensamientos e ideas que tenemos que exponer y que luego serán sometidos a discusión. Existe la errónea creencia, que circula profusamente, de que el conocimiento es poder.

El conocimiento no es poder o, más exactamente, es poder en potencia: nos pagan por el trabajo que realizamos aplicando nuestros conocimientos, no exclusiva y estrictamente por lo que sabemos. Cuando adquirimos conocimientos lo más importante es saber darles un uso, es decir, comunicarlos o transmitirlos a los demás.

Uno de los clientes de Richard Denny contrata todos los años a más de 1.000 estudiantes recién graduados en la universidad. Son personas inteligentes, cualificadas y ansiosas por encontrar un trabajo en el competitivo mundo de los negocios. Sin embargo, al cabo de 12 meses el 60% ha abandonado la empresa. ¿Por qué? Muchos de ellos sencillamente no resultan aptos para el trabajo que tienen que desempeñar o se sienten defraudados con las tareas encomendadas, pero la causa principal de su salida es que estos graduados son incapaces de comunicarse con sus compañeros y superiores jerárquicos.

Los directores de recursos humanos suelen decir que tienen dificultades para encontrar personas que sepan comunicarse de una forma eficaz. La causa de tal escasez hunde sus raíces en el sistema educativo, donde los profesores no transmiten a los alumnos cómo expresarse correctamente y, por lo tanto, no salen preparados como debieran al mundo moderno que les espera afuera.

En numerosas ocasiones, la falta de comunicación empieza el mismo día de la incorporación a un empleo. Este es un ejemplo típico:

A llega a su puesto de trabajo por primera vez y se le asigna a B la tarea de ponerle al día.

¿Qué es lo que hace B? Lleva trabajando en la empresa bastante tiempo, por lo que se las sabe todas. Le dibuja un panorama general de la empresa y deja de lado los pequeños detalles que son obvios para él pero no para A, que acaba de entrar.

¿Cómo reacciona A? Acumula ya una gran cantidad de información que asimilar en su primer día. Está nervioso y quizás es algo tímido, elementos que no le ayudan a concentrarse.

¿Qué ocurre a continuación? A comienza a darse cuenta de que necesita conocer más detalles para realizar adecuadamente su trabajo. B considera que ha cumplido su papel, se desvincula de A y vuelve a su quehacer diario. A está demasiado inquieto o cohibido y no hará preguntas que puedan ser consideradas como necias o absurdas.

¿El resultado? A se siente incapaz de mostrar lo mejor de sí mismo. Su autoconfianza se resiente. Finalmente, B empieza a pensar que A no ha sido una buena elección.

La principal conclusión que extraer de esta situación imaginaria es que una comunicación pobre acarrea siempre unos resultados nefastos. En detalle, son varias las lecciones que se pueden aprender de este caso:

- La comunicación debe iniciarse desde el primer momento.
- Hay que explicar las cosas con claridad y detalladamente.
- No pensar que algo que para nosotros es obvio, lo será igualmente para los demás.
- No tener miedo a pedir explicaciones adicionales sobre detalles que están más allá de una visión general.
- Hacer preguntas, hablar, hablar y hablar.

La comunicación interpersonal

A menudo se considera –erróneamente– que un buen comunicador es alguien que habla bien. Se trata de una falacia que cae por su propio peso, pues solo el 10% de cualquier comunicación interpersonal se ve afectada por los elementos verbales de la interacción.

La excelencia en la comunicación va mucho más allá del simple hecho de expresarse

con propiedad. En una conversación intervienen al menos dos personas. Qué es lo que ven, oyen y sienten en conjunto, y no por separado, es lo que cuenta. Puede suceder que alguien hable claro y sin ambigüedades y que la otra persona reaccione de una manera totalmente inesperada, dando así como resultado un malentendido.

La mayoría de nosotros hacemos uso de los cinco sentidos: vista, tacto/sentimiento, oído, olfato y gusto, pero solo los tres primeros intervienen en la comunicación. Las personas se diferencian por el uso mayor o menor que hacen de cada uno de esos tres sentidos. Veamos a continuación cómo podemos identificar el sentido predominante en cada individuo:

- **Vista.** Las personas que emplean preferentemente el sentido visual suelen hablar deprisa, entre otras razones porque piensan en imágenes. Tratan de acomodar su discurso a la rapidez con la que esas imágenes pasan por su mente. Acostumbran a saludar a los demás con expresiones como "Estoy encantado de verte".
- **Tacto/sentimiento.** Las personas que hacen mayor uso de este sentido hablan normalmente despacio porque reaccionan a sus sentimientos y, a veces, tienen dificultades para encontrar las palabras exactas que encajan con esas emociones. Suelen saludar con un "¿Qué tal estás?", que podría traducirse por "¿Qué tal te sientes?".
- **Oído.** En este caso de uso preferente del oído, las personas hablan de forma relajada, modulan con maestría la voz y utilizan palabras cuidadosamente seleccionadas. Si nos las encontramos por la calle, seguramente nos dirán algo como "Oí que ibas a venir esta tarde" o "Me han dicho que te va todo muy bien".

¿Por qué resulta útil pararse a hacer esta diferenciación de perfiles en los comunicadores? Es fácil darse cuenta de que dos personas que comparten el mismo sentido predominante pueden comunicarse muy bien entre ellas, mientras que, al contrario, las personas pueden tener

sentidos predominantes contrapuestos que puede traer como resultado una ruptura de la comunicación o propiciar que el mensaje que se quiere transmitir no llegue a su destino.

Cuando alguien se encuentra cara a cara con una persona que utiliza en sus conversaciones un sentido predominante al de uno mismo lo ideal es cambiar de lenguaje para mejorar la comunicación (ya sea escrita o hablada). Es posible que en determinadas situaciones tengamos que utilizar frases como "veo el tema de esta forma" o "no veo esto como la mejor solución", frente a frases del tipo "siento que..." o "no me siento a gusto con esta solución".

El efecto subconsciente que crea este cambio de registro es lo que comúnmente se llama haber o tener química con los demás. ¿Quién no ha encontrado a alguien por primera vez y le ha desagradado? Se suele hablar de "malas vibraciones" o de "poca química", pero la realidad de lo que sucede es que no se habla el mismo lenguaje.

Para modificar el estilo propio de comunicación basta con procurar algo muy simple: escuchar. Todo lo que hay que hacer es prestar atención al tipo de vocabulario y de frases que la otra persona emplea regularmente. La primera norma de un buen comunicador no es la capacidad de hablar (o escribir) correctamente, sino la de ser muy diestro en el arte de escuchar al otro.

Escuchar no es una tarea sencilla aunque pueda parecerlo a primera vista. En una conversación entre 2 personas en realidad se enfrentan 6 personalidades: por una parte estoy yo -el que estoy dando la impresión de ser, la persona que creo que soy y mi yo real-; lo mismo sucede en el caso del otro interlocutor. Para que la comunicación llegue a ser auténtica es vital que las dos personas reales se comuniquen entre sí.

Si queremos que por nuestra parte la comunicación resulte eficaz, lo primero en lo que debemos poner nuestro empeño es en ser nosotros mismos. Junto a esto, hay

que sujetar la imaginación, es decir, no fantasear sobre lo que la otra persona pueda estar tratando de decirnos, sino concentrarnos en lo que verdaderamente está diciendo. Por último, hay que plantear preguntas inteligentes encaminadas a descubrir a la persona real que tenemos delante y analizar el lenguaje no verbal que acompaña a sus respuestas.

Ayudar a la gente a querernos

Para ser un buen comunicador resulta extremadamente ventajoso ser una persona querida por los demás. No es necesario provocar situaciones extremas para conseguirlo porque, entre otras cosas, no existe nadie que pueda caer bien a todo el mundo. Lo esencial en este asunto es comportarse siempre de la manera más natural posible.

Denny relata cómo un día en que acudió a la oficina de correos, se encontró con el funcionario enfrascado en sus tareas. Su semblante reflejaba el aburrimiento y el hartazgo de la monotonía. Denny sabía de su gran afición por los caballos, así que le hizo una pregunta al respecto. Su rostro se iluminó de inmediato y, con una sonrisa, le comentó algunas novedades del mundillo de aficionados. Esos pocos minutos le alegraron el día. ¿Qué obtuvo Denny a cambio de su interés? Nada. No hay por qué ser tan egoísta de pretender obtener algo a cambio por alegrarle la mañana a un conocido. La moraleja de la anécdota es que ser amable no cuesta nada.

Uno de los movimientos más rentables del comportamiento humano, que puede sacarnos de un apuro, reportarnos amigos y aumentar nuestra reputación de excelentes comunicadores es el siguiente: empeñarse en lograr que los demás se sientan importantes. El movimiento exactamente inverso es camino abonado hacia el fracaso, porque una de las necesidades más primarias del ser humano es sentirse reconocido y apreciado, tanto como individuo en sí como por los logros conseguidos.

Sir David Frost es uno de los comunicadores televisivos más reconocidos del mundo. Siempre saluda con un "Richard, me alegra

verte de nuevo. ¿Qué tal estás? Hacía tiempo que tenía ganas de verte”. Nunca habla de sí mismo pero en cambio siempre se interesa por la gente, lo que le ha valido una gran reputación como periodista. Es un experto en sacar lo mejor de cada uno de sus interlocutores y, como consecuencia, consigue ofrecer entrevistas muy enriquecedoras. Nunca se muestra ofensivo ni rudo con sus invitados, al estilo de otros entrevistadores.

Y es que, para ser apreciado por los demás, hay que interesarse por ellos. Escuchar y hacer preguntas es la mejor manera de encontrar un terreno común que haga la comunicación mucho más fácil. Este principio funciona en cualquier terreno de la vida cotidiana. Pensemos, por ejemplo, en alguien que va a ser entrevistado para un puesto de trabajo. El candidato debe contestar a todas las preguntas que se le planteen, pero igual de importante resulta que él, a su vez, se interese por la empresa en la que espera trabajar. Cualquier cuestión que revele ganas de saber sobre ella despertará en el empleador la curiosidad por el entrevistado y, por ende, aumentarán las posibilidades de conseguir el puesto.

En toda esta búsqueda de la sana aprobación ajena no hay que olvidar en ningún momento la honestidad. Todo el mundo se equivoca y los errores –incluso los más simples- pueden generar conflictos y desconfianza hasta el punto de que los esfuerzos de comunicación sean en vano. Para evitar estas situaciones hay que ser honesto, admitir las equivocaciones y pedir disculpas. La solución no es mentir, tratar de maquillar el asunto o echar la culpa a otra persona, sino afrontar los malentendidos con un “lo siento, he cometido un error”.

Comportarse honestamente consigue reconducir la situación por tres motivos: la confianza del interlocutor se mantiene, se disuelve el conflicto y se evita la ruptura de la comunicación, que únicamente podría empeorar las cosas. Además, refuerza el proceso de ir construyendo una sólida relación a largo plazo, puesto que el otro admirará la honestidad y la humildad del que reconoce haberse equivocado.

De manera que un buen comunicador reúne estas cualidades:

- Se hace querer por los demás.
- Logra que la gente se sienta importante.
- Se interesa por los otros.
- Admite sus errores cuando estos se producen.

Tratar con la gente

Muchas de las frustraciones que todos experimentamos en la vida cotidiana provienen del trato con nuestros semejantes. Todos estamos habituados a oír comentarios como “Este trabajo sería fenomenal si no fuera por los clientes”, “No puedo soportar a mi jefe”, etc. Llevar a los demás por nuestra senda o, lo que es lo mismo, persuadirles para que hagan lo que queremos es una de las habilidades más necesarias en el trabajo. De hecho, para cualquiera que tenga personas a su cargo, es vital.

Los buenos líderes saben que para motivar a alguien es muy conveniente, para empezar, conocer cuáles son sus intereses –dinero, promoción, satisfacción en el trabajo, reconocimiento,... - ¿Qué tipo de vida quiere llevar esa persona? ¿Qué tareas son las que más le agradan? ¿Cuáles son sus aficiones? Una vez que se dispone de toda esta información, es el momento de mostrarle a esa persona cómo conseguir aquello que realmente desea.

Para motivar eficazmente a una persona es imprescindible, además, mantener una buena comunicación con ella. En este punto, resulta de gran ayuda conocer el concepto de ‘inteligencia emocional’. Esta implica no solo entender y manejar nuestras propias emociones, sino reconocer las de los demás para poder mantener una buena relación. La inteligencia emocional supone mostrar empatía hacia otras personas, ser sensibles a sus sentimientos y a su conducta.

Uno de los aspectos más interesantes de la comunicación efectiva es la habilidad para despertar el entusiasmo de otras personas

a través del propio entusiasmo personal, que se manifiesta en la forma de hablar, en el tono de voz empleado o a través del lenguaje corporal. El entusiasmo genuino es irresistible y muy persuasivo: sus propiedades son como las de un imán.

Cuando queremos conseguir que alguien se sienta bien y mantenga alto su entusiasmo y, consecuentemente, aumente su rendimiento, no existe nada más eficaz que una palabra de elogio. Desgraciadamente, muchas personas parecen expertas en lo contrario, es decir, en encontrar defectos y criticar a los demás. Con esa actitud negativa matan la ambición, destruyen la confianza y erosionan la creatividad de las personas.

La crítica solo debe considerarse aceptable si conduce a una comunicación verdadera, capaz de borrar los errores, estimular y aumentar el rendimiento. En lugar de decir "Este diseño es horrible. No lo utilizaremos", cabe mostrarse más considerado y conciliador empleando comentarios semejantes a "Ya entiendo cómo enfocas tu diseño, pero ¿has considerado la alternativa...?".

Todos nos sentimos contentos cuando alguien nos felicita por un trabajo bien hecho. Nuestra confianza y nuestra autoestima se reafirman. E igual de trascendentales son nuestros sentimientos hacia la persona que nos alaba: inevitablemente, la relación se refuerza. Todo esto sucede únicamente en el caso de que el elogio y las felicitaciones sean sinceros y merecidos. De lo contrario, solo estamos practicando la adulación.

Un ejemplo de los curiosos efectos que despiertan los elogios lo encontramos en algo que los padres hacen de forma natural con sus hijos pequeños. Cuando los papás quieren que su bebé sonría, ¿cómo lo consiguen? Simplemente sonriendo y manteniendo ese gesto hasta que el niño lo imita. En cuanto el bebé sonríe, los padres rebosan entusiasmo y alegría y todo son elogios y carantoñas. En el fondo, están desarrollando y afirmando en su hijo el sentimiento de 'tú-puedes-hacerlo'. La lástima es que a medida que el crío va creciendo, la estrategia cambia, el elogio

pierde fuelle y la negatividad lo inunda todo: "No toques esto", "No vayas demasiado lejos", "No hagas tanto ruido",...

La maestría en el trato con los demás no estaría completa si no mencionáramos una última habilidad: la capacidad de decir "No". Son numerosísimas las personas que están constantemente diciéndolo –de hecho, es su palabra favorita–, aunque esta gente suele conseguir muy poco en la vida. En el otro extremo, quien es incapaz de decir "No" demuestra escaso carácter para enfrentarse a los hechos, aparece como indeciso y a largo plazo propicia que la gente pierda la confianza en él.

Decir "No" es muy sencillo. Solamente requiere pronunciar la palabra –cuando verdaderamente se siente que no se puede o no se quiere realizar algo. En muchos casos, ni tan siquiera es necesario dar una justificación para esa negativa, aunque en la comunicación en el entorno laboral sea recomendable para que los otros entiendan nuestras razones, se den cuenta de la posible saturación de trabajo o de las presiones bajo las que nos encontramos. La clave en esta circunstancia no está en lo que se dice, sino en cómo se dice. La fórmula "No, no puedo porque..." es razonable, pero el tipo de entonación o la expresión facial pueden favorecer tanto el obtener una respuesta adecuada como una reacción adversa.

Con frecuencia, la confrontación es evitable mediante un compromiso –una negociación– para encontrar un término medio que contente a ambas partes. ¿Cómo llegar a alcanzarlo? Muy sencillamente, mediante esa maravillosa expresión que hace a los padres mirar hacia otro lado cuando la escuchan de labios de sus hijos: "¿Por qué?"

Los adultos no suelen plantearse con la misma frecuencia que los niños el porqué de las cosas. Pero cuando se utiliza el tono de voz correcto y se acompaña de las palabras adecuadas, es un método extremadamente efectivo para prevenir muchos conflictos:

– ¿Te importa que te pregunte por qué...?

- Me parece fantástico: ¿por qué...?
- Estaba pensando que... ¿por qué te parece tan necesario?

Si queremos tener la oportunidad de influir sobre los demás, es preciso averiguar los pensamientos de nuestros interlocutores, conocer sus agendas o las presiones a las que están sometidos. Para ello se hace imprescindible adquirir el hábito de preguntar sobre el porqué de las cosas. Dado que las habilidades de comunicación de muchos individuos son débiles, o incluso inexistentes, el buen comunicador les dará la oportunidad de explicarse y les ayudará a compartir sus sentimientos y emociones.

Dar y recibir instrucciones de forma eficaz

Responder adecuadamente a las instrucciones que recibimos de otra persona es sencillo, siempre con la condición de ser conscientes de qué es lo que se espera de nosotros y por qué y cuándo se necesita. Si no nos queda claro cualquier aspecto de la tarea encomendada, la solución obvia es realizar todas las preguntas que se nos ocurran. Esta solución es preferible a cometer errores y luego caer en las excusas habituales: "Yo pensaba que lo que querías decir era que...".

Una vez que se reciben las instrucciones arranca el proceso de llevarlas a buen término. Un comunicador efectivo mantiene informado al líder de los progresos obtenidos (feedback). No espera a que le consulten, sino que se adelanta a ello sin caer tampoco en el error de sobreinformat -que solo trae consigo irritar a la otra persona. El feedback actúa como el piloto automático de los aviones: sirve para corregir las desviaciones que se presentan en el camino. Con ello se evita poner en peligro el trabajo realizado y generar desconfianza.

Por desgracia, la advertencia de No matar al mensajero tendrá todavía que ser recordada con frecuencia, pues son numerosos los directivos que despotrican y hasta desvarían cuando reciben malas noticias, con independencia de a quién o a

qué echarle la culpa. El resultado es que los demás sienten pánico cuando algo no funciona como era de esperar y, así, tratan de evitar a toda costa convertirse en el portavoz de las desgracias: la consecuencia es que la comunicación se rompe. En definitiva, un rasgo característico del gestor incapaz es su costumbre de matar al mensajero.

Enfrentarse a los problemas con un ánimo decidido es parte esencial en la comunicación en los negocios y ayuda a construir un entorno de trabajo productivo. Cualquier líder que se precie tendría que colocar un letrero como el que sigue en la puerta de su despacho:

Si no estás contento, por favor, dímelo; si no estás seguro, pregunta; si algo va mal, entra y lo comentaremos; si digo algo que te molesta, no te lo tragues sin más. No puedo leer el pensamiento, si hay algo -sea lo que sea- que te hace sentir mal, inseguro o estresado, está en tus manos el hacérmelo saber.

John Harvey-Jones ha sido uno de los empresarios más importantes del Reino Unido. En la actualidad está retirado, pero continúa con su actividad de speaker y consejero. Una de sus grandes cualidades es su enorme talento como comunicador: es un maestro en el arte de realizar críticas constructivas sin parecer ofensivo. Cuando se le pide una opinión acerca de cómo aumentar el rendimiento o mejorar la imagen de una empresa, siempre lo hace formulando su parecer en forma de consejos, nunca con frases que parezcan órdenes tajantes.

Existe un abismo entre aconsejar (mostrar el camino) y dar órdenes o instrucciones. La persona que aconseja tiene que ganarse el respeto de quienes trabajan bajo su mando para obtener los resultados que se esperan. Es bastante difícil que reciba un respaldo sincero el que simplemente se limita a dar órdenes. El trabajo puede que salga adelante, pero se llevará a cabo a regañadientes y empleando el mínimo esfuerzo. Por otra parte, no hay que olvidarse de los beneficios que proporciona el delegar. Es preciso mostrar el camino de forma clara y enérgica, pero conviene dejar

abierta la posibilidad de que la persona que recibe un encargo aporte sugerencias de su propia cosecha. Lo contrario sería convertir un reto en algo mundano y aburrido.

Si las cosas no van por buen camino, el buen comunicador nunca hace uso del sarcasmo o de las reprimendas poco constructivas. Actitudes como estas provocan que la gente se sienta poco útil y su autoestima se resienta. Cuando alguien comete un error se le debe comunicar de forma clara y evitar los subterfugios:

- Hay que ser honesto y transmitir las ideas nítidamente.
- Se informa de forma privada, a puerta cerrada. No existe nada peor que una recriminación en público que da lugar a comentarios incontrolados y poco objetivos.
- Lo que se critica son los resultados y el rendimiento, no al individuo (a no ser que se trate de un tema estrictamente personal).
- El objetivo es indicar a las personas el mejor camino para superarse.
- Mirar a los ojos de la otra persona es el gesto apropiado para hablar de temas tan delicados.
- Al finalizar la reunión, hay que reconstruir la autoconfianza de la persona que ha recibido una crítica por su trabajo, subrayando sus puntos fuertes en la labor que está desarrollando.

Lenguaje corporal

Los comunicadores eficaces escuchan a los demás, controlan lo que ellos mismos dicen y permanecen conscientes de las señales que emiten sus gestos y movimientos y los de quienes escuchan o hablan. Esta es una vertiente esencial del proceso comunicativo. Al cabo de un día podemos llegar a pronunciar en torno a unas 4.000 palabras, pero el peso del lenguaje corporal en el conjunto total de lo que expresamos es infinitamente mayor que lo articulado; basta con recordar que nuestro lenguaje no

verbal forma un conjunto de más de 750.000 señales, 15.000 de ellas solamente faciales. De estas cifras se infiere que dominar el enorme caudal de información que transmite el lenguaje no verbal es bastante complicado.

Existen muchas interpretaciones del lenguaje corporal: las posturas, el movimiento o los gestos, pues todo ello está condicionado por la cultura de origen. Algunos expertos opinan incluso que el lenguaje corporal es demasiado complejo como para sacar conclusiones prácticas. Por ejemplo, muchas personas creen que evitar el contacto visual es indicativo de que la persona que habla quizás esté mintiendo, pero otras lo interpretarán como un signo de nerviosismo o de insolencia. En algunas culturas, además, el contacto visual directo es un atrevimiento si a quien se tiene delante es un superior jerárquico.

Lo cierto es que una gran parte de la comunicación humana se articula mediante una combinación de gestos, posturas, movimientos y distancias. Hay situaciones en las que es preciso cuidar estos elementos para comunicarse de una forma efectiva. Por ejemplo, la mayoría de las personas extrovertidas tiende a tocar a los demás cuando se dirige a ellos. Sin embargo, si quien está delante es una persona introvertida, es posible que tal comportamiento le haga sentirse incómoda. De ahí la importancia de saber interpretar las señales para, de ese modo, ajustar la interacción de la forma más conveniente.

Gran cantidad de lo que se transmite de forma no verbal es inconsciente y, por lo tanto, automática, pero sí hay algunos signos sobre los que se puede ejercer una cierta vigilancia que favorezca la comunicación. Una de ellas es la apariencia personal. La ropa y el aspecto externo de una persona ejercen un impacto directo sobre el lenguaje corporal: es sorprendente comprobar cómo una persona camina de forma distinta si cambia de peinado o utiliza unas prendas u otras.

Es importante vestirse para el trabajo que se desearía tener, no para el que efectivamente se tiene. Mucha gente piensa que está en su derecho de vestirse a su

gusto, y en esto no se puede estar en desacuerdo. Sin embargo, hay un tiempo para el trabajo y otro para divertirse, y la vestimenta de los empleados debería ajustarse a la cultura corporativa, porque lo queramos o no, vivimos en un mundo de apariencias donde la imagen se impone de forma arrolladora sobre las palabras.

En el mismo momento en que aparecemos, la persona que nos esté esperando se hará una idea de cómo somos. Por supuesto, es posible que esa primera impresión sea totalmente inexacta, pero es cierto que las primeras impresiones son muy difíciles de cambiar. La expresión que afirma que no se debe juzgar un libro por su cubierta tiene cierto grado de razón, pero convendría también destacar que dar con la cubierta acertada puede hacer que las ventas aumenten en ciertos mercados. La razón estriba en algo tan sencillo como el hecho de que las tapas de los libros es lo primero que percibe quien entra en una librería.

Existen infinitos libros y estudios que analizan en profundidad las consecuencias que se derivan del comportamiento gestual. Sería extraordinario que quien pretenda convertirse en un comunicador serio los estudiara a fondo. Pero siendo realistas, es bastante improbable que alguien disponga del tiempo necesario para analizar 750.000 posibilidades de expresión. Al menos, ser conscientes de la trascendencia que reviste la comunicación no verbal es ya un gran primer paso. Ser capaz de detectar cuándo alguien está triste, preocupado, agobiado o falto de confianza será de gran ayuda para un diálogo constructivo.

La comunicación escrita

Existe una regla básica que debería ser el punto de partida de toda comunicación escrita: no se debe escribir simplemente para ser entendido, sino para no ser mal interpretado. La comunicación por escrito es más poderosa que la hablada, puesto que permanece ante nuestros ojos el tiempo que deseemos y el texto se puede releer una y otra vez. Aunque escribir cartas parecía ya algo del pasado, el uso cada vez más extendido y habitual del correo electrónico ha revitalizado esta forma de comunicación.

La comunicación escrita debería guiarse idealmente por unos cuantos principios básicos. El primero de ellos es la brevedad. El tiempo es un bien precioso en el ajetreado mundo en que vivimos, por lo que si queremos que alguien nos preste atención debemos escribir lo imprescindible. Muchas personas reciben cantidades ingentes de emails todos los días. Lo primero en que se fijan es en el remitente (primer filtro), para a continuación centrar la mirada en el asunto. Si es interesante lo abrirán, pero si no atrae su atención o el cuerpo del mensaje es muy largo, su lectura se pospondrá para otro momento o sencillamente se eliminará de la bandeja de entrada.

Las dos cartas más breves de la historia de las que se tiene constancia son las que intercambiaron Víctor Hugo y su editor justo después del lanzamiento (que luego sería un éxito) de *El Jorobado de Notre Dame*:

Estimado Paul?

Víctor

Estimado Víctor!

Paul

La primera frase de un escrito juega un papel vital en el momento de atrapar la atención del lector. Su equivalente en publicidad es el eslogan; en los periódicos, el titular. Esa primera frase debe ser directa y estar relacionada con el receptor, pues quien recibe un escrito, en principio no está interesado ni en el que lo envía, ni en su empresa ni en sus productos o servicios. Palabras como "Es un honor comunicarnos con usted..." o "Somos la empresa más fuerte del sector..." despertarán probables reacciones de escepticismo formuladas a veces en una pregunta retórica como "¿Y a mí qué?". El motivo es que esas líneas no significan nada ni representan un beneficio inmediato para el receptor.

Otra regla de oro de la comunicación por escrito es no redactar nunca en tono negativo. Ningún fax, carta, email o memorando debería poder interpretarse como una crítica, una condena o una queja cuando el asunto está relacionado con el

comportamiento o el rendimiento de alguien. Es esencial dar primero una oportunidad a las personas para explicar su conducta: el escrito debe servir para encontrar una forma de solucionar el conflicto o el desacuerdo (por ejemplo, mediante una reunión cara a cara).

Podríamos escribir de la misma forma en que hablamos, pero ¿por qué no lo hacemos?

Los que trabajan en la administración pública quizá sean el peor exponente de lo que representa la mala comunicación. Estas personas no solo usan un vocabulario distinto al resto de los mortales, sino que a veces llega a parecer que escriben en un idioma propio. Provocan el mismo efecto que cuando se emplean términos arcaicos para saludar a una persona al inicio de una carta.

Nadie saluda por la calle a otra persona diciéndole "Estimado Sr...", sino que emplea las expresiones habituales para ello. Pero por razones inexplicables, a la hora de redactar textos seguimos empeñados en escribir como se hacía hace cien años, con los consiguientes malentendidos.

Para concluir este apartado, señalaremos la conveniencia de releer cualquier escrito que redactemos antes de enviarlo, tratando de imaginar cuál sería nuestra propia reacción si recibiéramos algo semejante. Este asunto se vuelve aún más serio en las comunicaciones mediante correo electrónico, donde un mismo mensaje puede tener multitud de destinatarios diferentes.

Conclusión

A lo largo de este resumen se han analizado distintos escenarios y situaciones con objeto de que los lectores los conozcan mejor y aprendan a comunicarse de forma eficiente.

Si queremos convertirnos en buenos comunicadores, tenemos que estar preparados para afrontar cualquier situación. A largo plazo, cuanto más abierta sea una persona, más preparada estará para construir sólidas relaciones personales.

A modo de conclusión, enumeramos a continuación los diez principios básicos que sustentan el reto de comunicar para ganar:

1. Hablar a la gente.
2. Sonreírle.
3. Dirigirnos a las personas por su nombre.
4. Mostrarse agradable y con ganas de ayudar.
5. Ser entusiasta ante la vida.
6. Interesarse sinceramente por los demás.
7. Buscar oportunidades para elogiarlos.
8. Tomar en consideración los sentimientos de quienes son nuestros semejantes.
9. Ser respetuoso con las ideas ajenas.
10. Escuchar, escuchar, escuchar.