





GRAN NEGOCIO: ¿Y dónde está el dinero?

*El costo de los errores de comunicación
en su empresa, y cómo superarlos*

Ingrid Figueroa



PF PUBLISHING
POSITIONED FOR SUCCESS

GRAN NEGOCIO: ¿Y dónde está el dinero?

*El costo de los errores de comunicación
en su empresa, y cómo superarlos*

© Ingrid Figueroa
info@ingridfigueroa.com
+(502) 5208-2241

DERECHOS RESERVADOS

ISBN 978-9929-40-824-1

Diseño de portada: Ranilo Cabo
Diagramación: Hanna C. Godoy Cobar

Publicado por PF PUBLISHING INC.

A ustedes

Seres excepcionales que me permiten ser parte de sus vidas, contribuir y acompañarlos en sus procesos de transformación personal, y tener el privilegio de verlos alcanzar nuevos niveles de desempeño, éxito y satisfacción personal y profesional.



Contenido

Nota de mi editora.....	9
Prólogo	11
Introducción.....	13
1. ¿El jefe siempre tiene la razón?	17
2. ¿Yo, estudiar lenguaje?.....	25
3. Factores clave.....	33
4. ¿Qué decimos? ¿Qué callamos?	41
5. ¿Preguntar por preguntar?	49
6. ¿Hay alguien allí?	55
7. Lo que no se dice se ve	61
8. ¿Qué provoca su conversación?	67
9. Diseñando conversaciones.....	73
10. Cultura organizacional y liderazgo	81
Comentario final	87



Nota de mi editora

“Es interesantísima toda la información que contiene el material. Creo que no solo se limita al escenario empresarial o de negocios, y a trabajadores a quienes va dirigido, sino al público en general porque, ¿cuántas veces una mala comunicación da por tierra con una relación de pareja, con una amistad o con un vínculo entre padres e hijos, por no hablar de los estragos que causa en la docencia, psicoanálisis, medicina en general, etc.? La lista sería interminable toda vez que la comunicación es un acto inherente al ser humano que lo distingue y por sobre todas las cosas que lo ennoblece cuando ésta se da en óptimas condiciones.

Destaco la claridad y la precisión en las apreciaciones, conceptos y sugerencias. La idea de cuestionarios hace al material no solamente más ágil de leer sino más práctico a la hora de poner en práctica esas sugerencias, que creo es a lo que apunta tu idea.”

Patricia Miranda
Taller Literario Palabras
CABA - Buenos Aires – Argentina
<http://www.taller-palabras.com>



Prólogo

Es para mí un honor ser de las primeras en leer este magnífico libro, y mucho más, ser quien elabore el prólogo del mismo.

Como *coach*, me siento profundamente orgullosa de este texto que llega a mis manos, dado que es un testimonio del arduo trabajo de Ingrid. Es una auténtica expresión de la madurez personal y profesional que ha alcanzado como *coach*, consultora, capacitadora y por supuesto y ante todo, como persona. En este libro puedo percibir una belleza especial, fruto de años de trabajo y experiencia personal y profesional.

Pues bien, desde el aspecto del contenido del libro, les digo que a través de mis años de experiencia como *coach*, entrenadora y formadora de *coaches*, me he encontrado una gran variedad de personas que me han expresado diversos mensajes con respecto a lo que para ellos ha sido el *coaching*. Me han dicho que: “El *coaching* es un estilo de vida”, “El *coaching* ha cambiado mi vida”, “El *coaching* es una moda pasajera”, entre otros. Para mí ser *coach* y hacer *coaching*, es una profesión y un arte, y es precisamente una profesión y un arte lo que percibo plasmado en el libro de Ingrid; es un arte la manera en que nos narra y nos lleva a través de lo que podría ser una sesión de *coaching*, planteándonos preguntas poderosas en cada tema que nos

presenta. Esto nos permite indagar asuntos importantes a considerar en los diversos aspectos que se mencionan, tales como: el poder de las conversaciones, el valor de la escucha como competencia primordial para el desarrollo de las conversaciones productivas, así como los principales obstáculos para el éxito de los acuerdos y conversaciones realizadas entre los integrantes de las empresas.

En este texto Ingrid nos muestra con claridad que las personas escuchamos desde quienes estamos siendo, influidos por nuestra base cultural, creencias y la historia de vida de cada uno, marcando que es un error creer que escuchamos únicamente a través de nuestros sentidos. Escuchamos con nuestra matriz interpretativa, es más, vivimos en mundos interpretativos, y por tanto, dificultamos la comunicación al no estar conscientes de ello. El libro nos ofrece distinciones para acortar estas brechas interpretativas, y lograr así, mejorar la comunicación y escucha en todos los ámbitos de nuestra vida (personal, profesional, social, etc.)

Ingrid finaliza el libro llevándonos a implementar estos conceptos como fundamentos del liderazgo y la cultura organizacional de las empresas, lo que nos permite observar de manera sencilla y práctica la utilidad de este libro en el ámbito laboral.

¡Gracias Ingrid por tu contribución al mundo del *coaching*, cada día necesitamos más profesionales que aporten su experiencia y creatividad a esta maravillosa profesión!

“¿Cómo no amar esta profesión si me permite tocar tantas vidas, principalmente la mía?”.

Mary Carmen Castro González
Master y Mentor Coach - ICF
Autora de “Coaching Multidimensional”,
“Coaching Tanatológico” y “Tanatología, La familia ante la
enfermedad y la muerte”, entre otros.

Introducción

Comunicación y negocios

¿Por qué escribir un libro sobre comunicación?

Los seres humanos realizamos la mayoría de nuestras actividades a través del lenguaje: creamos relaciones, hacemos planes, trazamos metas, coordinamos acciones, formamos equipos, lideramos grupos, etc. Aún estando solos, tenemos constantemente un diálogo interno con nosotros mismos. Rafael Echeverría nos dice: "...los seres humanos somos seres lingüísticos"¹, y es que en realidad, el lenguaje es inherente a nuestro SER. Entonces, ¿será importante aprender a comunicarse? Todos, o la mayoría de nosotros, a menos que tengamos algún impedimento físico, aprendemos a hablar. Pero no es lo mismo hablar que comunicarse, y sobre todo, hacerlo de manera asertiva. ¿Qué significa ser asertivo en las comunicaciones? Se trata de trasladar un mensaje claro y preciso, de manera que nuestros interlocutores puedan descifrarlo y entenderlo, y hacerlo en el momento adecuado. La importancia de aprender a comunicarse de esta manera es obvia: si no puedo darme a entender, ¿Es válido lo que digo? ¿Tiene sentido que hable, si mi mensaje no llega a los demás?

¹ Echeverría, Rafael (2011) *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Granica.

El tema de la comunicación efectiva y asertiva se ha abordado desde distintos puntos de vista en libros, seminarios y talleres. La gran mayoría coincidimos en que es un tema importante y clave para las empresas, pero lo que he detectado en los años en que he impartido talleres y realizado encuestas con grupos de empleados, en los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones, es que los comentarios que más frecuentemente se repiten son algo como:

“El que debería estar llevando este taller es el dueño.”

“¿Cuándo van a impartir este taller para los gerentes?”

“Quien en realidad necesita esto con urgencia es la directora o el gerente general.”

¿Por qué debería un dueño de negocios, un líder, o un alto ejecutivo invertir su valioso tiempo en mejorar su comunicación?

Permítame iniciar con otra pregunta: ¿Para qué se creó su empresa? Probablemente está pensando “para generar dinero”, “para ofrecer una idea buena al mercado”, “para independizarme”,... Si usted no es dueño de su propia empresa pero desempeña un rol de liderazgo o es un ejecutivo en alguna compañía, tendrá respuestas similares para la empresa donde trabaja.

Ahora, pensemos en cómo se crea una empresa: alguien tiene una idea de un producto o servicio que puede ofrecer a determinado grupo o nicho de mercado, y empieza a darle forma a esa idea. ¿Qué actividades o procesos se llevan a cabo?

- Los productos, servicios y el mercado objetivo se definen a través de la comunicación.
- La visión, misión, las metas, planes y acciones futuras requieren ser comunicadas.
- La estructura de la organización, la definición de puestos, etc. también se definen a través de la comunicación.

- Los empleados y colaboradores son contratados, capacitados y entrenados utilizando el lenguaje.
- Los equipos de trabajo se crean y desarrollan comunicándose.
- Es indispensable una adecuada comunicación con los proveedores de materia prima, productos o servicios.
- El mercadeo y la publicidad son 100% comunicación.
- Las relaciones con los clientes y todo el proceso de ventas se realiza a través de la comunicación.

¡Las empresas son entidades lingüísticas!

Los altos directivos de las empresas frecuentemente se encuentran tan concentrados en los problemas o retos del negocio, las situaciones urgentes, etc., que piensan: “No tengo tiempo para realizar ese programa o ese taller de Comunicación”.

Peter Drucker, el teórico del *Management* por excelencia, afirmó: “El 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación”. ¡Imagine esto! ¿Cuántos de los problemas que enfrenta actualmente para obtener los resultados deseados o para un óptimo desempeño de sus colaboradores, tendrán que ver con deficiencias en la comunicación? ¿Valdrá la pena dedicar tiempo a mejorar su comunicación y eliminar 20%, 40%, 60% de los problemas en su empresa?

Volvamos a la pregunta de ¿Por qué Comunicación Asertiva para los dueños y líderes de negocios?

La forma de comunicación en una empresa es parte de su cultura. Sus líderes, con su ejemplo, son quienes generalmente definen cómo se desarrollan las conversaciones: ¿de manera respetuosa o abusiva? ¿Se permite que el interlocutor se exprese o se impone un sólo punto de vista? ¿Se escucha a los demás o no? ¿Se crea confianza o desconfianza?

Usted, como líder de su empresa, es ejemplo y es influencia. Lo quiera o no, la mayoría de sus colaboradores adoptarán la cultura dominante y como parte de ella: la comunicación.

Si usted quiere crear cambios más rápidos en la cultura de su organización, empiece por evaluar a la persona que ve en el espejo; los cambios y mejoras en usted tendrán un mayor y más rápido impacto en su empresa que si decide empezar por “los demás”. Lo sé, quizá a usted no le gustará leer lo siguiente, pero permítame decirle que mientras más incómodo se sienta, ¡más necesario es mejorar su comunicación! Su incomodidad es un indicativo de que la necesidad existe. Su mente busca excusas y le dice que no lo necesita, precisamente porque probablemente habrá más trabajo que hacer, y a la mente le gusta mantener el “status quo”.

Los resultados que obtenemos en la vida vienen de las decisiones que tomamos. Si su manera de comunicarse no le está dando los resultados que desea, es hora de tomar una decisión. Recuerde la frase de Einstein: “Locura es seguir haciendo lo mismo y esperar resultados distintos.”

He escrito este libro, alternando preguntas con conceptos. La idea es que en lugar de ser un libro teórico sobre la comunicación asertiva, sea un manual práctico, donde las preguntas le ayuden a hacer una revisión de sus conversaciones y su manera de comunicarse, y que pueda usted darse cuenta de cómo impacta y qué provoca en sus interlocutores. Al final de cada capítulo encontrará espacio reservado para que escriba sus respuestas y anotaciones.

Tómese el tiempo de responder a las preguntas que a continuación le planteo y de reflexionar al respecto, le aseguro que descubrirá cosas interesantes. También practíquelas con sus colaboradores y anímelos a hacer lo mismo con sus equipos. ¡Imagine la ola de cambios que podría desencadenar!

Los cambios al final serán decisión propia pero una cosa es cierta: no podemos cambiar a los demás, sólo podemos cambiar nosotros y provocar cambios alrededor nuestro a partir de nuestros propios cambios.

¡Por SU Liderazgo Asertivo!

1

¿El jefe siempre tiene la razón?

¿Se encuentra usted en una posición de liderazgo? ¿Qué tal es la calidad de su comunicación con sus seguidores? ¿Buena? ¿Qué significa buena? ¿En qué se basa para calificarla?

Lo invito a hacer una breve evaluación de sus habilidades de comunicación. Asigne un valor de 1 a 5 a las siguientes afirmaciones, según apliquen o no a usted. Un valor de 1 equivale a “nunca”, y un valor de 5 equivale a “siempre”. Sea totalmente sincero / sincera, nadie necesita conocer sus respuestas pero usted sí necesita saber la verdad.

1. Me sorprende descubrir que las personas no entienden lo que les digo.
2. Cuando alguien me habla, me esfuerzo por entender sus puntos de vista.
3. Cuando una persona está hablándome, pienso en lo que voy a decir a continuación, para asegurarme de mostrar mi punto de vista correctamente.
4. En una conversación trato de anticipar y predecir las posibles causas de confusión y las resuelvo de inmediato.
5. Si no entiendo algo, me lo reservo y trato de encontrar la manera de resolverlo más tarde.

6. Cuando hablo con las personas, pongo atención a su lenguaje corporal y observo el mío.
7. Tiendo a decir lo que pienso sin preocuparme sobre cómo la otra persona lo percibe. Considero que es parte de hablar claro.
8. Antes de enviar un mensaje, pienso en la mejor forma de comunicarlo.
9. Cuando necesito llamar la atención a alguien, lo hago de inmediato, sin evaluar si es el mejor momento o lugar.
10. Verifico si mis interlocutores entienden correctamente el mensaje que deseo transmitir, de no ser así, busco otras maneras de comunicarlo.

Sume por separado los resultados de las afirmaciones pares y de las impares.

Resultados: una puntuación en las afirmaciones pares por encima de 15, combinada con una puntuación menor de 10 en las impares, indica que es usted un buen comunicador. Si tiene una puntuación en las afirmaciones pares por encima de 20 puntos y menor de 5 en las impares, ¡felicitaciones! Es usted un excelente comunicador. Si su puntuación en las afirmaciones pares es mayor de 10, le recomiendo leer este libro, un capítulo a la vez, y aplicar cada concepto utilizando las preguntas sugeridas. Observe qué sucede.

En el pasado, las empresas se caracterizaban por un estilo de dirección autoritarista, donde los jefes mandaban y los empleados obedecían, sin espacio para la opinión de estos.

En la actualidad, hay todavía organizaciones que operan de esta manera. En ellas, es común encontrar situaciones en donde no se puede avanzar o implementar cambios, sencillamente porque el gerente del área, el gerente general o el dueño no escucha los puntos de vista de las demás personas y se aferran a su opinión como si fuera la “verdad absoluta”. En estas empresas se trabaja (o se intenta trabajar) bajo el lema de “el jefe siempre tiene la razón”.

Los directivos en estas compañías piensan que pierden poder y control si se equivocan o si ceden y aceptan el punto de vista de las otras personas. En ocasiones, ni siquiera se permiten escuchar lo que los demás quieren expresar.

Lo que esto provoca en los colaboradores es insatisfacción, frustración y resentimiento, y eventualmente, éstos desisten y dejan de intentar compartir ideas y opiniones, todo lo cual impacta en los resultados que se obtendrán. El desempeño de una persona desmotivada no es igual al de una persona con una alta motivación por alcanzar sus metas.

Si es usted una de estas personas que piensa que siempre debe tener la razón o que no se permite equivocarse, le invito a preguntarse:

- ¿En realidad tengo que tener siempre la razón?
- ¿Quién lo dice?
- ¿Dónde aprendí que así debería ser?
- ¿En qué situaciones me sirve tener siempre la razón?
- ¿Para qué no me sirve?
- ¿Qué provoca en mi equipo de trabajo no ser escuchado y no validar sus opiniones?
- ¿De qué me pierdo al no abrirme a la posibilidad de que alguno de ellos tenga algo de valor que aportar?
- ¿Qué sería lo peor que podría suceder si los escuchara?
- ¿Qué sería lo mejor que podría suceder?
- ¿De qué me doy cuenta?

¿Por qué mis colaboradores no simplemente ven y aceptan mi punto de vista?

El hecho es que todos somos personas distintas. Esta declaración podrá sonar muy básica y simple, pero analicémosla un poco más.

Los seres humanos somos un conjunto de diferentes factores. En nuestra estructura biológica, tenemos características comunes, y el funcionamiento de nuestros órganos, los mecanismos para hablar, para caminar, y alimentarnos son básicamente los mismos. Aun así, a simple vista reconocemos que somos distintos al comparar el color de la piel, del cabello, de los ojos... También podemos encontrar diferencias en algunas de nuestras funciones: unos tienen mejor vista que otros, otros escuchan mejor, algunos tienen dificultades para hablar o para movilizarse, etc. Hasta ahora sólo me he referido a nuestra biología, pero podemos empezar a ver que estas diferencias pueden afectar la manera de comunicarnos. Una persona ciega podría interpretar una situación específica (por ejemplo, el reto de subir una montaña) de manera muy distinta como lo interpretaría una persona a quien le cuesta caminar y una tercera que no enfrenta ninguno de estos retos adicionales.

Ahora, además de nuestra biología, las personas vamos formándonos y definiéndonos como el SER que somos, en determinado momento, influidos por diferentes factores como:

- El lugar donde nacimos, el país, el idioma que se habla, la cultura e historia, las costumbres y tradiciones.
- Nuestros padres o nuestras primeras figuras de autoridad: ¿Quiénes son o eran? ¿Qué creencias aprendieron de sus propias familias? ¿Cuáles fueron sus experiencias de vida?
- La familia a la que pertenecemos: ¿Qué costumbres y creencias nos heredaron? ¿Qué historias impactaron a sus miembros, que después influyeron en la forma como fuimos educados? ¿Qué se valora? ¿Qué se rechaza? ¿Qué no se dice?
- Nuestras propias experiencias de vida: ¿Qué sucesos me marcaron de manera positiva? ¿Cuáles me impactaron de manera negativa? ¿Qué disfruto y qué evado?

El conjunto de todo lo anterior me hace ser quien soy **HOY**. Es importante resaltar el HOY, pues somos seres en constante desarrollo y cambio. Aprender nuevas cosas, vivir nuevas experiencias, tomar determinadas decisiones, etc., todo va

agregándose a quién estamos siendo en determinado momento de nuestras vidas.

Volvamos entonces a la pregunta: ¿Por qué mis colaboradores no simplemente ven las cosas como yo las veo?

Todos somos seres tan distintos, que resulta prácticamente un milagro que nos entendamos. En un momento dado, en una conversación o ante determinada situación, puede haber tantos puntos de vista como personas involucradas. Cada uno interpretamos las situaciones desde quien somos, y consideramos a eso “La Realidad”. El problema surge cuando queremos que los demás vean exactamente esa misma realidad y la acepten como “La Verdadera Realidad”.

Consideramos que la realidad es lo que nosotros interpretamos de determinada situación. Según vemos las cosas, así creemos que SON y también creemos que todos las ven igual... ¡o deberían! El hecho es que, si no somos conscientes de que los demás son observadores diferentes y que ellos interpretan desde quienes son y desde sus propias experiencias, conocimientos e historias, entonces no entenderemos por qué no pueden ver y aceptar NUESTRA realidad. En el momento en que empezamos a manejar conscientemente este concepto, y aceptamos que los demás son observadores distintos a nosotros mismos, nos abrimos a la posibilidad de la existencia de diferentes puntos de vista.

Le pregunto entonces:

- ¿Existen las verdades absolutas?
- ¿Quién las define?
- ¿Quién las valida?
- ¿La interpretación de quién es “la verdadera”?
- ¿Bajo qué parámetros?

Si las personas dejaran de pelear por ser dueños de la verdad, ¿qué otras posibilidades y oportunidades habrían?

¿Cómo abrirnos a una mejor comunicación?

Entendiendo o partiendo del hecho de observar las situaciones desde ángulos distintos, podemos abrirnos a una mejor comunicación. ¿Por qué? Porque al aceptar un ángulo diferente al nuestro, seremos más conscientes de las diferencias que pueden existir entre nuestra forma de entender algo y la manera en que alguien más lo pueda interpretar. Sabremos que no necesariamente todos verán las situaciones de la manera en que nosotros las vemos, y ello nos ayudará por un lado, a considerar otros puntos de vista y por el otro, a hacernos comprender, y no asumir que porque yo lo entiendo, el otro también entiende lo mismo. Al momento de hablar con los demás, sabrá que la otra persona no necesariamente le dará el mismo sentido a lo que usted está diciendo y por lo tanto, estará más pendiente de verificar si su interlocutor ha entendido su mensaje.

La comunicación no se realiza por una sola vía. Esto es una afirmación que parece muy obvia, pero que a veces se nos olvida en nuestras conversaciones.

- ¿Qué tan abierto está usted a la hora de comunicarse con otra persona?
- ¿Está consciente que él o ella pueden tener ideas y conceptos distintos?
- ¿Cómo demuestra que está abierto a escuchar los puntos de vista del otro?
- ¿Cómo hace sentir a los miembros de su equipo, cuando quieren expresar otros puntos de vista?
- ¿Permite que se expresen?
- ¿Sienten la confianza de hacerlo?
- ¿Se sienten amenazados, criticados, descalificados? O por el contrario, ¿se sienten escuchados, valorados y tomados en cuenta?

El que sabe pensar, pero no sabe expresar lo que piensa, está al mismo nivel que el que no sabe pensar.

Pericles

¿Y dónde está el dinero?

Anotaciones:

Gran negocio: _____

Anotaciones:

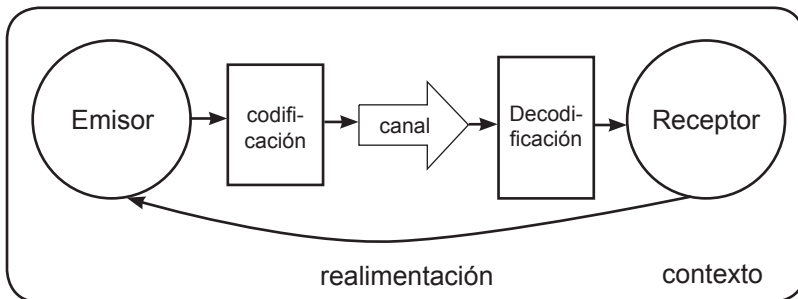
2

¿Yo, estudiar lenguaje?

No, no se preocupe. La mayoría de nosotros, al leer el título de este capítulo, nos transportamos a las aulas escolares donde nos hacían memorizar reglas de ortografía y gramática, hacer dictados y redacciones, y la verdad, no se nos ocurre un incentivo suficientemente poderoso para volver a estudiar de esa manera. La buena noticia es que no necesita estudiar todas esas reglas del idioma para poder mejorar su comunicación.

Hay algunos conceptos básicos que es importante identificar para entender mejor cómo funcionan las comunicaciones y poder determinar si usted está utilizando el lenguaje a su favor.

En primer lugar, revisemos el proceso de la comunicación en el esquema siguiente:



El proceso de comunicación

Para que exista comunicación, debe haber un emisor del mensaje y por lo menos un receptor. Entre ellos, el mensaje pasa por un proceso en donde el emisor utiliza algún tipo de codificación para enviar su mensaje (lenguaje escrito, hablado o símbolos, por nombrar algunos). Luego, selecciona un canal para hacerlo llegar; por ejemplo, una conversación persona a persona, una llamada telefónica, un memorándum impreso, un correo electrónico, etc. Los canales varían y cada uno tiene sus fortalezas y debilidades. Si, por ejemplo, deseamos dar una lista larga de indicaciones a alguien, es posible que la manera menos efectiva sea hacerlo sólo verbalmente. Por otro lado, hacer una llamada de atención o criticar a alguien por correo electrónico probablemente no lleve a lograr los resultados o la reacción esperada, mientras que hacer una cita en privado con esa persona y transmitir la crítica oralmente puede ser una mejor opción.

El mensaje llega al receptor y éste procede a decodificarlo. Esto consiste en descifrar qué significa el mensaje. Si las dos personas hablan el mismo idioma o conocen el mismo sistema de símbolos y pertenecen a una misma comunidad o cultura, habrá menos dificultades en el proceso de decodificación que si no es así, pero como vimos en el capítulo anterior, la interpretación del receptor nunca será idéntica a la del emisor. Sin embargo, podemos trabajar en reducir esta diferencia lo más posible para evitar malas interpretaciones y problemas.

Como vemos en el diagrama de la página anterior, adicionalmente a los elementos mencionados, también hay que considerar el contexto y la realimentación.

El contexto se refiere a lo que rodea la conversación. Por ejemplo, no es lo mismo si habla con una persona en público que en privado, no es lo mismo si habla desde el enojo, la tristeza o la frustración que si lo hace cuando usted está tranquilo y relajado. Tampoco es lo mismo si usted solicita un trabajo a alguien cuando tiene suficiente tiempo para que lo prepare, que si lo pide cuando el tiempo apremia. Todos estos factores afectan la manera en que se desarrolla la conversación y cómo se interpreta el mensaje.

La realimentación, en el proceso de comunicación, nos permite evaluar la calidad de la conversación. Al solicitar a los oyentes que nos comenten acerca de lo que decimos, indagar si nos entendieron o pedirles que nos hagan preguntas, sabremos si el mensaje fue entendido o no, y si es necesario dar explicaciones adicionales. ¿Cuántas veces ha escuchado o dicho “yo ya lo dije o ya lo expliqué mil veces!”? ¿Qué tan seguido asume que con sólo entregar el mensaje, puede darse por sentado que la persona lo entendió y que cumplirá con lo solicitado a cabalidad?

No se trata de estar todo el tiempo preguntando: “¿Me entendiste? ¿Me entendiste?” sino de evaluar en qué situaciones vale la pena tomarse ese tiempo y confirmar si le han entendido.

¿Cómo puedo mejorar en mi propio proceso de comunicación?

En todas las fases del proceso pueden darse malos entendidos, y la manera de minimizarlos son las comunicaciones claras, concisas y bien planeadas. Cuando necesite comunicarse, sobre todo si se trata de asuntos importantes, pregúntese:

Como emisor:

- ¿Cuál es el mensaje que deseo comunicar?
- ¿Cuál es el propósito de transmitirlo?
- ¿Es la información emitida precisa y útil?
- ¿Qué espero lograr a partir de esta comunicación?

Codificación:

- ¿A quién va dirigido el mensaje?
- ¿Existen barreras culturales o de idioma que podrían causar confusión?
- ¿Mis interlocutores cuentan con suficiente información previa para entenderme?

Canal:

- ¿Cuál es la mejor forma de transmitir esta información?

- ¿Es mejor hacerlo en persona?
- ¿Qué es más práctico y efectivo?
- ¿Es importante dejarlo por escrito?

Decodificación:

- ¿La persona que recibirá el mensaje, tiene los conocimientos suficientes para entenderlo?
- Si usted es quien recibe el mensaje, ¿ha escuchado o leído el mensaje cuidadosamente?
- ¿Necesita hacer algunas preguntas o resolver dudas para asegurarse de estar descifrándolo correctamente?

Receptor:

- ¿A quién va dirigido el mensaje?
- En el caso de ser a varias personas, ¿ha considerado quiénes son para obtener mejores resultados o reacciones por parte de ellas?

Recuerde que cada persona interpretará desde su propia forma de ser, desde sus capacidades y desde lo que considera su “realidad”. Sobre todo, evite hablar con lenguaje muy técnico a personas que no dominan esos temas al mismo nivel que usted o cuando su audiencia es variada.

Contexto:

- ¿Es el mejor momento para comunicar su mensaje?
- ¿Es el mejor lugar para hacerlo?
- ¿Qué factores externos pueden afectar la interpretación del mensaje?
- ¿Hay algo que pueda hacer para minimizar ese impacto?

Realimentación:

- ¿Estoy poniendo atención a las reacciones de mi audiencia?
- ¿Qué expresan?
- ¿Qué me dice su comunicación no verbal (gestos, postura...)?
- ¿Qué preguntas puedo hacer para verificar si me entienden?
- ¿Cómo puedo facilitarles que pregunten y aclaren sus dudas?

Adicionalmente a conocer el proceso de comunicación, es importante evaluar otros factores clave del lenguaje que abordaremos en el siguiente capítulo.

Gran negocio: _____

Anotaciones:

¿Y dónde está el dinero?

Anotaciones:



3

Factores clave

Hemos visto que las personas hablamos e interpretamos lo que captan nuestros sentidos desde quiénes somos. Por lo tanto, ¿cuánto de lo que decimos es concreto, y cuánto es sólo nuestra opinión? Haga el siguiente ejercicio: Elija una imagen. No importa cuál, sólo tómela y escriba 10 oraciones describiendo lo que ve. Ahora analice lo siguiente: ¿cuánto de lo que escribió, es su opinión personal y cuánto son datos concretos? ¿Tiene usted clara la diferencia entre unos y otros? Por ejemplo, si está viendo la fotografía de un automóvil, podría escribir “es un automóvil magnífico”, “en la fotografía hay un automóvil”, “es rápido”, “es potente”, “es un automóvil negro”, “es un automóvil caro”,... Ahora veamos: ¿cuántas de estas oraciones se refieren a hechos y cuántas son sus puntos de vista?

Consideramos hechos a las situaciones o descripciones que son comúnmente aceptadas como válidas por un grupo, comunidad, o sociedad.

Algunos son obvios, como los nombres de los objetos, y los meses del año; nadie discute si una puerta es una puerta, o cuál mes es marzo y cuál es agosto. En los negocios, algunos aspectos que caen dentro de esta categoría son, por ejemplo, los reportes que se envían los colaboradores o departamentos entre sí. Se ha llegado a un acuerdo respecto a sus características.

Cuando una persona es nueva en su puesto, necesita aprender qué información lleva el reporte, cada cuándo se entrega, a quién se envía copia, etc., pero después de un tiempo ya no es necesario volver a explicarle cómo hacerlo. Se convierte en información consensuada. Lo mismo pasa con la reunión semanal de gerencia o la de ventas; al principio, cuando se decide crearlas, es necesario definir quién debe asistir, cuándo y dónde se realizará, cuál es el objetivo de la reunión, etc. Luego, estas cuestiones se vuelven “automáticas”, se dan como algo aceptado y conocido por las personas dentro del negocio.

Las opiniones o puntos de vista, por el contrario, se refieren a la percepción individual de una situación o un objeto. En el ejemplo del automóvil, decir que es magnífico, potente, rápido o caro, son opiniones personales. Dependiendo del gusto o interpretación de cada persona, algunos coincidirán y otros no. Podríamos preguntar también: ¿potente, rápido o caro comparado con qué?

Revise de nuevo, tomando en cuenta estas definiciones, ¿cuánto de lo que escribió en el ejercicio de la imagen son puntos de vista personales y cuánto son hechos concretos?. ¿De qué se da cuenta? Observe cómo se expresan las demás personas, o mejor aún, observe cómo lo hace usted. Se dará cuenta que la mayoría del tiempo estamos expresando nuestras propias percepciones de las situaciones y las personas que nos rodean.

¿Por qué es importante darnos cuenta de esto? El primer paso para el cambio —para mejorar nuestra manera de comunicarnos— es precisamente *darnos cuenta*. Mientras más conscientes estemos de que lo que decimos son, en su mayoría, opiniones y no verdades absolutas o hechos, estaremos también más abiertos a escuchar los puntos de vista de los demás y a tomarlos como lo que son: opiniones.

¿Cuál es la aplicación práctica de esto?

Distinguir entre hechos y opiniones nos ayuda a mejorar la manera de comunicarnos, tanto si somos emisores como si somos receptores de los mensajes.

Cuando usted envía un mensaje, puede preguntarse:

- ¿Es esto que digo un hecho o es mi interpretación personal?
- ¿Puede haber distintos puntos de vista al respecto? ¿Estoy abierto a escuchar y evaluar los puntos de vista de los demás?
- ¿Hay algo de valor en lo que él o ella observan y que yo no había considerado antes?
- En esta situación, ¿para qué me sirve aferrarme a mi punto de vista? ¿Para qué no me sirve?

Como receptor de un mensaje:

- ¿Esto que me dicen es un hecho o es la opinión de la otra persona?
- ¿Es válido?
- ¿He contribuido de alguna manera para que esta persona piense así o vea la situación de esta manera?
- ¿Me gusta lo que dice?
- Si me gusta, ¿cómo puedo reforzar esa opinión?
- Si no me agrada, ¿qué puedo hacer para que esta persona me perciba de diferente manera?

Es importante reconocer que los demás pueden tener opiniones distintas a la nuestra, y que no siempre necesitamos estar de acuerdo en nuestras relaciones y nuestra comunicación con los demás. En un momento dado, incluso, puede ser que no nos interese modificar la opinión de otra persona, porque no nos afecta o no es importante. Entonces simplemente podemos reconocer que se trata sólo de su propio punto de vista y vivir en paz con ello.

Esto puede sonar arbitrario, pero veamos un ejemplo: hace algunos años uno de mis hermanos me dijo que yo era “impuntual social”. Inicialmente fue un “shock” para mi, pues una de las cosas

que cuido es mi puntualidad. Al preguntarme “¿He contribuido de alguna manera para que él piense esto?” tuve que reconocer que efectivamente yo muchas veces llegaba tarde a las reuniones y eventos familiares porque dependía de que todos estuvieran listos para salir. De esta manera pude determinar:

1. La opinión de mi hermano era válida.
2. No me agradaba ser percibida como impuntual, por lo que busqué acciones que cambiaran esta percepción.
3. Reconocí que no todo dependía de mi en este contexto y acepté lo que no podía cambiar, pues creo en “escoger mis batallas”. Llegar a tiempo todas las veces habría significado demasiado estrés y tensión familiar que no valía la pena.

Comunicación informal

Dentro de las empresas y en las agrupaciones en general, se da también un tipo de comunicación, llamada “comunicación informal”, más comúnmente conocida como “rumores” o “chismes”. Es inevitable que éstos existan, pero es posible minimizar el impacto negativo que puedan tener en el ambiente de trabajo y en el entusiasmo y compromiso de los colaboradores.

La mejor manera de contrarrestar los rumores, es a través de una comunicación clara y transparente. Esto nuevamente es cultural. He visto empresas donde la mayoría de la información está disponible, se habla de manera abierta y oportuna; así como también he visto otras empresas donde la información se maneja como secreto y como tabú. Muchas veces se da esto porque en los niveles jerárquicos altos se considera que no es importante o que es riesgoso compartir la información, que mientras más saben los empleados, más se complican las situaciones o más expuesta está la empresa a problemas.

Por supuesto que hay información que debe manejarse con confidencialidad y no es necesario compartir toda la información con todos los colaboradores en todos los niveles de la organización.

Es recomendable evaluar las distintas situaciones, sobre todo cuando hay cambios o crisis en la empresa, y compartir la información lo más clara y directamente posible, para contrarrestar la incertidumbre, la preocupación y los chismes que encuentran en estas condiciones un ambiente ideal para crecer, multiplicarse y crear descontento e inestabilidad.

En su empresa:

- ¿Cómo se maneja la información? ¿Se transmite abiertamente o es inaccesible?
- ¿Las personas cuentan con la información suficiente para desempeñar sus puestos adecuadamente y alcanzar los resultados esperados?
- ¿Se ha analizado qué personas tienen o requieren acceso a determinada información y se asegura que dispongan de ella?
- Cuando se realizan cambios que afectan al personal, ¿se les informa oportunamente de las decisiones de cambio? y ¿cuál es el papel que les corresponde para que el cambio sea exitoso?
- ¿Qué otras posibilidades existen que aún no ha considerado?

Gran negocio: _____

Anotaciones:

¿Y dónde está el dinero?

Anotaciones:



4

¿Qué decimos? ¿Qué callamos?

¿Alguna vez le ha sucedido, que queriendo decir no, dijo sí o viceversa? Déjeme darle algunos ejemplos, para ver si se identifica con este tipo de situaciones, en cualquiera de los dos lados de la situación.

- El jefe le pide al subalterno que le entregue un reporte urgente. Él o ella ya tiene una montaña de trabajo que también es urgente, y en lugar de decir que no puede cumplir o que necesita volver a priorizar lo que es más urgente, la persona se compromete a entregarlo. Al finalizar el plazo, el reporte no está listo a tiempo o está mal hecho.
- Un familiar o un amigo le pide dinero prestado. Usted sabe que se arriesga a que no le pague, pero acepta, aún cuando lo que deseaba, en realidad, era decir no.
- En las sesiones de trabajo, se realiza una lluvia de ideas alrededor de un tema. Usted, como miembro del equipo tiene una idea que podría funcionar y resolver el reto que se está enfrentando pero decide callar. En su mente escucha: ¿Qué pasa si la idea no les gusta? ¿Y si piensan que es tonta? Es mejor callar y no arriesgarse.
- Se acerca el aniversario de la empresa y se ha pedido a los empleados que aporten ideas para la celebración. Usted conoce

una actividad que además de divertida es una excelente dinámica para fortalecer el trabajo en equipo. Sin embargo usted piensa: Si hablo me comprometo a hacer esta actividad. ¿Qué tal si no les gusta? Además, los de Recursos Humanos son buenos organizadores y conocen más actividades. Que se encarguen ellos. Yo ya tengo suficiente trabajo.

En los primeros dos ejemplos, la persona se compromete a algo que en realidad no quería hacer o no podía cumplir (a pesar de querer negarse, terminó accediendo).

- ¿Le sucede esto frecuentemente a usted o sabe de algún miembro de su equipo que pasara por una situación así?
- De ser así, ¿qué le impide decir no?
- ¿Qué pasaría si se negara?
- ¿Qué sería lo peor que podría pasar?
- ¿Qué beneficios obtendría si dijera no?
- ¿Dónde aprendió que negarse es “malo”?

Aunque piense que sólo le sucede a usted, es muy frecuente que a las personas se les dificulte negarse a algo. Existen diferentes creencias alrededor de decir “no”. Algunas de las más frecuentes son: Van a pensar que soy desconsiderado o que no me importa. Si le digo no al jefe, al director o al dueño, va a pensar que soy incapaz o que no quiero colaborar. Lo que no estamos tomando en cuenta es que, al comprometernos o aceptar algo que en realidad no queremos hacer o no podemos cumplir, generalmente no alcanzamos los objetivos propuestos y ayudamos a crear o agrandar el problema.

En los dos últimos casos, la persona se cierra a oportunidades de mostrar sus capacidades y habilidades, y de aportar valor a la empresa por escuchar las excusas en su mente: se dice no a sí mismo, queriendo y teniendo el potencial para decir sí.

- ¿Para qué le sirve permanecer en el anonimato?

- ¿De qué se está protegiendo?
- ¿En realidad existe la “amenaza” o es algo que sólo está en su mente?
- ¿Qué pasaría si se diera la oportunidad de expresarse o comprometerse?
- ¿Hasta cuándo va a permanecer en su “zona cómoda” y evadir nuevos retos?
- ¿De qué se pierde al negarse estas oportunidades? ¿Qué gana?
- ¿Qué es más importante?
- ¿Promueve usted, como líder de su empresa, un ambiente que facilite la expresión de nuevas ideas y la participación de todos los miembros de su equipo?

Existen muchas otras situaciones en nuestras relaciones interpersonales cuando elegimos expresar algunas cosas y callar otras.

He realizado un ejercicio con grupos de ejecutivos. Ellos revisan un texto y hacen sus observaciones. En el texto, a propósito, hay unos cuantos errores. Adivine en qué se fijan cuando ven el texto. ¡Por supuesto en los errores! Quizás un 90% del texto está correcto pero los comentarios siempre se centran en lo que no lo está. Hemos sido entrenados para fijarnos en lo que está mal y no para señalar lo que está bien.

- Cuando habla con sus colaboradores, con su cónyuge o con sus hijos: ¿Con cuánta frecuencia les señala sus errores?
- ¿Con la misma frecuencia les expresa su reconocimiento por lo que han hecho bien?
- ¿Cómo cambiarían nuestras relaciones con los demás, tanto en el ambiente laboral como familiar, si reconociéramos lo positivo en ellos?
- ¿Cómo se sentiría usted al hacerlo?

- ¿Cómo se sentirían ellos?
- ¿Qué le impide hacerlo?

Otra dificultad que encuentro frecuentemente en las personas es su capacidad o disponibilidad para reconocer cuando no saben o no entienden algo. Existen creencias limitantes alrededor de esto. Las personas consideran que, reconocer que no saben algo las coloca en una posición de debilidad o de descalificación.

De lo que no se dan cuenta es que, al no reconocerlo a tiempo y pedir más explicaciones o información en el momento adecuado, generalmente se generan más problemas, errores y complicaciones, que al hacerlo de manera asertiva.

Algunos de los pensamientos que llevan a alguien a callar cuando no sabe algo son: ¿Qué van a pensar de mí?, ¿pensarán que no sirvo o que no soy capaz?, ¿se van a burlar? Debo resolver las cosas por mí mismo. Debo demostrar mis habilidades o capacidades para que me valoren.

Piense por un momento: usted, como líder de su empresa, ¿qué prefiere? Que alguien le diga oportunamente: “No sé, no entiendo, no estoy seguro de qué es exactamente lo que me está pidiendo”, o comprobar que la persona no tiene lo que le solicitó cuando llega la fecha crítica para entregar un proyecto, hacer un pedido o una presentación importante.

Si esto es algo que sucede con frecuencia en su empresa, ¿cuánto tiempo, dinero y recursos le cuestan estas situaciones?

Pregúntese entonces:

- ¿Sus directores, sus gerentes, sus equipos de trabajo sienten la confianza de decir “no sé” en determinado momento?
- ¿Cuál es su reacción típica cuando alguien le dice que no sabe o que no entendió?
- ¿Cuál es la reacción de sus directivos hacia sus colaboradores?

- ¿La cultura dentro de su empresa permite “no saber” y pedir más información?
- ¿Cómo puede usted, como líder de su equipo, de su área o de la empresa, promover que las personas se expresen asertivamente y sientan la confianza necesaria para hacerlo?

Gran negocio: _____

Anotaciones:

¿Y dónde está el dinero?

Anotaciones:



5

¿Preguntar por preguntar?

¿Qué provoca usted con su manera de preguntar? ¿Qué desea lograr con sus preguntas? ¿Tiene claros sus objetivos cuando interroga a alguien? ¿Logra los resultados que desea?

La forma como usted estructura sus preguntas, tiene mucho que ver con los resultados y respuestas que obtiene.

Imagine a un niño que sale mal en un examen. Una pregunta automática de parte de los padres es: ¿Por qué no estudiaste? La percepción natural del niño es sentirse acusado y atacado, por ende su reacción será defensiva. Buscará excusas y culpables externos para no responsabilizarse de la situación o se echará a llorar para evadir la “culpa” y convertirse en víctima de la situación. Yo he recibido respuestas como “Yo no sabía que había examen”, “la maestra no dio la fecha”, “el maestro no dijo que ese tema entraba en el examen”, “Fulanito y Sutanito también salieron mal.”

En todo caso, el objetivo principal, que sería ayudar al niño o niña a responsabilizarse de sus actos y resultados, y que aprenda para no repetir sus errores, no quedan resueltos.

Lo mismo sucede con los adultos. Cuando un colaborador comete un error, sobre todo si tiene un fuerte impacto negativo

en los resultados del departamento o la empresa, y usted le pregunta ¿Por qué hiciste eso?, la persona reaccionará a la defensiva y buscará excusas y pretextos externos para evadir su responsabilidad. Incluso buscará culpar, al menos parcialmente, a otros compañeros para no cargar con toda la responsabilidad.

¿Hay otra manera de preguntar? Por supuesto. Lo primero es tener claro qué desea lograr al preguntar. Si lo que desea es solamente acusar a la persona y hacerla sentir mal o descargar su enojo en ella, las preguntas con el uso de ¿por qué? le servirán. Por otro lado, si lo que desea es que la persona aprenda de sus errores, que se responsabilice de sus actos y que mejore, lo invito a evitar el famoso ¿por qué? y elaborar mejor sus preguntas.

Volvamos al ejemplo del niño. Imagine que el padre/madre le preguntan:

- ¿Qué fue lo que sucedió?
- ¿Qué pudiste haber hecho diferente?
- ¿Crees que fue lo mejor que pudiste hacer?
- ¿Cuáles son los resultados de tus acciones?
- ¿Cómo te afectan?
- ¿Cómo puedes evitar que esto suceda de nuevo?
- ¿Cómo puedes prepararte mejor?
- ¿Necesitas ayuda de alguien?
- ¿Cómo puedes obtener esa ayuda?

¿Nota la diferencia? Usted puede utilizar las mismas preguntas con sus colaboradores.

Estas preguntas llevan a la reflexión y a buscar soluciones. Abren la comunicación y promueven la confianza. En *coaching* llamamos a estas preguntas “Preguntas Poderosas” pues lo que hacen es darle poder a la persona para responsabilizarse, tomar acción y mejorar.

Dentro del proceso de interrogar o solicitar información de alguien, también es importante considerar otros factores. Si recuerda el proceso de comunicación que comenté en el capítulo 2, es importante elegir los canales adecuados y considerar el contexto de la conversación. No es lo mismo llamar la atención a alguien frente a sus compañeros o peor aún frente a sus subalternos, que hacerlo en privado, no es lo mismo esperar a estar más tranquilo, que explotar y descargar el enojo en la otra persona.

Decisiones

Las preguntas no sólo se hacen cuando alguien ha cometido un error. También preguntamos para obtener información o para ayudar a alguien a tomar decisiones.

Frecuentemente encuentro que, algunos líderes son un poco o bastante impacientes en el proceso de delegar y apoyar a sus colaboradores, para que tomen sus propias decisiones. A veces ya tenemos las respuestas o pensamos que sabemos cuál es la mejor decisión y pasamos por encima de la autoridad y responsabilidad de ellos para ganar tiempo.

De lo que no nos damos cuenta es que, al hacerlo entorpecemos el proceso de delegar, que es de suma importancia en el rol de un dueño de negocios y líder. Los líderes deben saber delegar para poder optimizar su tiempo y enfocarse en las actividades de dirección.

En lugar de dar las respuestas, permita a sus colaboradores llegar a sus propias conclusiones y decisiones. No significa que usted los deje solos. Sobre todo durante el proceso de trasladarles la responsabilidad de la toma de decisiones, es importante acompañarlos y apoyarlos a través de preguntas que promuevan el análisis y la evaluación de múltiples rutas de acción o solución.

Resulta muy útil, en este caso, ir de lo más general o amplio a lo específico para ayudar a la persona a descartar opciones.

¿Qué tipo de preguntas pueden apoyar la toma de decisiones? A continuación encontrará algunas sugerencias pero recuerde

que todos somos distintos, de manera que será importante adaptarlas a cada persona y situación.

- **¿Cuáles son las opciones que tienes para resolver esta situación?** Pídale que las describa.
- **¿Qué otra opción tienes?** Siempre existe alguna otra opción. Con esto se promueve que no se limite a lo primero que viene a su mente.
- **¿Cuáles son las ventajas de cada una de las opciones? ¿Cuales son las desventajas de cada opción?** Promueve el análisis.
- **¿Si escoges la “opción A” que puedes ganar?** Evaluar con cada opción.
- **¿Si escoges la “opción A” que puedes perder?** ¿Cuál es el costo de oportunidad de cada opción? ¿A qué estarías renunciando en cada caso?
- **¿Qué es lo que te está impidiendo o bloqueando para tomar la decisión?**
- **¿Necesitas ayuda o colaboración de alguien?** De ser así, ¿qué te impide pedirla? o ¿qué necesitas para pedirla?
- **¿Cómo te sentirías si eligieras la “opción A”?** Evaluar con cada opción.
- **¿Ahora, tienes lo que requieres para tomar la decisión?**

¿Y dónde está el dinero?

Anotaciones:

Gran negocio: _____

Anotaciones:

6

¿Hay alguien allí?

¡Por supuesto teníamos que llegar al tema de la escucha! Si usted ha tomado uno o varios cursos, talleres o seminarios acerca de la comunicación, sabrá que éste es un tema que no puede faltar.

La escucha es una de las competencias más importantes que una persona puede desarrollar. A través de la escucha obtenemos información y la interpretamos, entendemos y aprendemos, y construimos relaciones. La calidad de nuestra escucha afecta nuestras relaciones con los demás, la efectividad de nuestras comunicaciones y nuestro desempeño.

Lo cierto es que si no hay escucha no tiene sentido hablar. Así de simple.

Imagine que necesita comunicar algún cambio importante a los directivos de su empresa. Usted prepara su presentación y se asegura de tener todo lo necesario para informarles del cambio y las medidas que deberán implementarse de ahora en adelante para lograr los resultados esperados.

El día programado para el anuncio usted entra a la sala de reuniones con los ojos vendados y presenta toda la información. (Ya sé que en la vida real esto no sucedería, pero por un momento sígame la corriente e imagine que así es). Al finalizar sale de

la sala de reuniones, se quita la venda y sonrío satisfecho: su presentación fue excelente y usted tiene la certeza que todo marcha sobre ruedas.

Unas horas más tarde se encuentra a uno de sus directivos y le comenta algo respecto al cambio. La persona lo mira desconcertada... no tiene la mínima idea de lo que le está hablando. ¡Usted no puede creerlo! ¡Pero si lo dejó todo tan claro! La directora de otro departamento pasa y usted la llama para que respalde lo que usted está diciendo. Ella también está confundida. Es más, le dice que usted aún no ha anunciado el cambio, que la reunión está programada para el día siguiente.

Dispuesto a resolver el enigma, usted cita a sus gerentes de inmediato y se da cuenta que nadie sabe nada. Todos tienen la reunión agendada para el día siguiente. ¡La sala de reuniones estaba vacía cuando usted anunció los cambios! Sí, ya sé, esto no pasaría en la vida real, pero sirve para ilustrar lo dicho: si nadie escucha, ¿sirve de algo hablar? ¿Tiene sentido decir algo si nadie nos escucha?

Ahora pregúntese:

- Cuando usted se reúne con alguno de sus directivos o colaboradores, ¿presta atención a lo que la persona está diciendo?
- ¿Crea usted un espacio propicio para sus conversaciones y se asegura de no tener interrupciones?
- Mientras la persona habla, ¿está usted preparando de antemano sus propias respuestas a lo que la persona dice o la escucha hasta el final?
- Cuando la persona termina de hablar, ¿hace usted preguntas para verificar si le ha entendido correctamente o asume que su propia interpretación es correcta?

La escucha activa

Existe una gran diferencia entre oír y escuchar.

Oír es la capacidad biológica que tienen nuestros oídos para registrar sonidos como la música, una alarma, las olas del mar, el llanto de un bebé, la voz de una persona o simplemente ruido.

Escuchar implica registrar los sonidos e INTERPRETAR lo que significan. Una alarma puede indicarnos que es hora de levantarnos. El llanto de un bebé puede significar que está hambriento o que tiene sueño. Las palabras que una persona pronuncia pueden estar enviando diferentes mensajes, y es nuestra interpretación la que validará que esta comunicación haya sido efectiva o no.

Para desarrollar una escucha activa es necesario hacer un esfuerzo consciente para entender lo que la persona dice. Sabemos que siempre habrá una brecha, una diferencia entre lo que una persona dice y lo que otra interpreta. El reto está en reducir esta brecha lo más posible para que el resultado de la conversación sea positivo.

¿Cómo podemos mejorar nuestra escucha?

- Ponga atención a la persona y permítale que termine de hablar sin interrupciones.
- Elimine distractores (evite revisar su celular o sus correos durante la conversación).
- Solicite no ser interrumpido por llamadas u otras personas.
- Busque un espacio adecuado para la conversación.
- Evite elaborar respuestas o argumentos mientras la persona aún está hablando.
- Muéstrela a la persona que usted le está escuchando. Esto puede ser con un simple movimiento de cabeza o un comentario ocasional.

- Verifique lo que la persona dice, repitiendo con sus propias palabras lo que entiende. No se trata de repetir palabra por palabra lo que esta persona dijo, pues esto sólo indica que usted tiene una buena retentiva, pero no garantiza la comprensión del mensaje. Utilice frases como “Lo que entiendo que me estás diciendo es... ¿Es esto así?”
- Haga preguntas para aclarar dudas e incentivar que la persona se exprese.

Anteriormente mencioné que no podemos cambiar a los demás, sólo podemos cambiar nosotros y provocar cambios alrededor nuestro a partir de nuestros propios cambios. Al convertirnos en mejores escuchas incrementamos nuestras habilidades para influir, persuadir y negociar. A través de estos cambios podemos “inspirar” a nuestros colaboradores a ser mejores escuchas también.

Una cultura organizacional donde se promueve la escucha activa, aumenta la motivación y mejora la efectividad y productividad de los equipos de trabajo.

¿Y dónde está el dinero?

Anotaciones:

Gran negocio: _____

Anotaciones:

7

Lo que no se dice se ve

Hay un elemento de la comunicación que muchas veces pasamos por alto: el lenguaje no verbal. Es el lenguaje que los gestos y la postura corporal transmiten cuando alguien habla.

Imagine que usted está en una reunión para cerrar un negocio importante. La persona sentada frente a usted mantiene los brazos cruzados y el ceño fruncido durante buena parte de la conversación. De repente usted dice algo y su interlocutor suelta los brazos, se inclina hacia delante y hace una pregunta.

Usted podría pasar por alto este cambio de postura y expresión facial y continuar con el discurso que tenía planeado o podría estar atento, darse cuenta que lo que acaba de decir es algo que a esta persona le interesa y profundizar en lo que es de interés para ella. Ha encontrado un punto de apoyo que le ayudará a acercarse al cierre de su negociación.

Las palabras pueden manipularse o malentenderse, pero aprender a “leer” lo que dicen el cuerpo y las expresiones faciales de una persona es sumamente valioso para interpretar sus mensajes.

El cuerpo habla

Cuando usted entabla una conversación con alguien, ¿Observa lo que la persona comunica con su postura?, ¿Está relajado o nervioso?, ¿Proyecta seguridad o inseguridad?, ¿Muestra apertura durante la conversación o está a la defensiva?, ¿Su mirada está fija en usted o va de un lado a otro?

Hay diferentes generalizaciones que sirven de guía para entender lo que comunican las diferentes posturas. Por ejemplo:

- Los puños cerrados indican enojo, incomodidad, defensa y hostilidad.
- Los brazos cruzados son una postura de actitud defensiva e indican que la persona no está abierta a la conversación, inaccesibilidad.
- Una postura encogida es muestra de aburrimiento o timidez.
- Las manos en la cintura indican desafío y agresividad.
- Sentarse en la orilla de la silla e inclinarse hacia delante muestra interés, mientras que sentarse relajado hacia atrás se relaciona con falta de interés.
- La falta de contacto visual generalmente se relaciona con vergüenza, temor, timidez o falta de honestidad.

Gestos

Las expresiones faciales también son un componente fuerte de la comunicación.

Al observar a nuestros interlocutores podemos identificar expresiones de:

- Alegría (sonrisa, pliegues en el ángulo externo de los ojos)
- Enojo (ceño fruncido, dientes apretados, coloración roja en la cara y cuello)
- Tristeza (cejas inclinadas, ojos entrecerrados, lágrimas, manos en el rostro)

- Temor (ojos muy abiertos, cejas levantadas, boca abierta)
- Inseguridad (los ojos se mueven de un lado a otro, cejas inclinadas...)
- Vergüenza (vista hacia abajo, coloración roja en rostro y cuello)

Algo que debemos tomar en cuenta cuando observamos el lenguaje no verbal de una persona, es que estamos interpretando desde nuestras propias observaciones o desde las generalizaciones, por lo tanto es importante no asumir que nuestra interpretación es “la realidad”.

La mejor manera de aprovechar lo que observamos es verificar a través de preguntas:

- Veo que encojes los hombros, ¿Hay algo que no te queda claro? ¿Necesitas más información?
- Observo que frota tus manos constantemente, ¿estás nervioso/nerviosa por algo?
- Noto que mantienes los puños cerrados, ¿hay algo que te molesta?

Como he mencionado antes, la verificación nos permite reducir las diferencias entre lo que la persona dice y lo que interpretamos. Puede que la persona nos dé una explicación totalmente válida y distinta de lo que inicialmente dedujimos, lo cual nos permitirá entenderle mejor y resolver cualquier duda que tengamos o cualquier mala interpretación que hayamos hecho.

También es importante aprender a utilizar nuestras expresiones y nuestro cuerpo para que estén alineados con nuestro mensaje verbal, de manera que refuercen lo que decimos.

Cuando hablamos,

- ¿Qué dice nuestro cuerpo?

Gran negocio:

- ¿Qué dicen nuestros gestos?
- ¿Qué dice nuestro tono de voz?
- ¿Apoyan nuestro mensaje o expresan lo contrario?

Estar más consciente de los mensajes que comunicamos con nuestro cuerpo es cuestión de hábito; mientras más lo practicamos más sencillo resultará.

¿Y dónde está el dinero?

Anotaciones:

Gran negocio: _____

Anotaciones:



¿Qué provoca su conversación?

Piense por un momento en la pregunta anterior.

Cuando usted habla con sus colaboradores, ¿tiene claro lo que quiere lograr con esa conversación?

Al terminar la conversación, ¿sabe si ha logrado el objetivo que se había propuesto?

A veces, sobre todo cuando las cosas no salen bien y nos sentimos enojados o frustrados con alguien, nos lanzamos a una conversación en donde descargamos nuestro enojo y frustración, buscamos culpables e incluso, dependiendo de nuestra manera personal de lidiar con estos sentimientos, gritamos, pateamos o damos portazos. Bueno, estoy segura que esto a usted no le pasa. ¿O sí?

¿Al final qué logramos? Quizá liberamos toda esa energía que se había acumulado, pero en realidad, ¿qué resultados podemos esperar? ¿La persona con quien estallamos se siente ahora motivada e inspirada a mejorar? o por el contrario ¿le hemos contagiado el enojo, la frustración y su respuesta será defenderse, buscar otros culpables e ir a descargar su molestia con ellos?

¿Qué hay de los resultados en su empresa? El problema inmediato probablemente se resuelva por necesidad, obligación

e intimidación, pero en el largo plazo, se crea un ambiente donde se respeta a la gente, sí SU GENTE se sentirá frustrada, decepcionada, no respetada y desmotivada.

Hay una cuestión en las empresas. Contratamos gente e invertimos una cantidad significativa de recursos en capacitarlas para que puedan desempeñar sus puestos adecuadamente. ¡Ojalá pudiéramos decir excepcionalmente! Pero no podemos esperar resultados y colaboración excepcionales si no estamos conscientes de lo que provocamos con nuestra manera de comunicarnos con ellos.

Recuerde: la comunicación es la columna vertebral de todas las actividades que se realizan en su organización. Sus resultados dependen en gran medida de la calidad de la misma.

Asertividad

- ¿Se considera usted una persona asertiva?
- ¿Significa hacer valer sus derechos todo el tiempo?
- ¿Saber cuándo permitir a otros ejercer sus propios derechos?
- ¿Quizás encontrar un balance?
- ¿Qué significa para usted ser asertivo?

La asertividad se encuentra en el punto medio entre la pasividad y la agresividad. Una persona pasiva olvidará sus derechos para dar siempre su brazo a torcer a favor de los derechos de los demás; mientras una persona agresiva intentará imponer siempre sus ideas y preferencias, olvidando los derechos de los demás. La persona asertiva hará valer sus derechos, sin olvidar los derechos de las otras personas.



Ser asertivo significa saber dónde se encuentra esa línea fina entre pasividad y agresión, y buscar el balance.

- ¿Cuándo habla con otras personas, lo hace desde ese pedestal donde se siente dueño de la verdad absoluta?
- ¿Cuánto se abre a la oportunidad de realmente escuchar y entender el punto de vista de la otra persona?
- ¿Qué tan a menudo participa en una conversación donde de antemano ya decidió que usted tiene la razón?

De ser así, ¿cuál es su objetivo en esa conversación?

- ¿Lograr resolver algún problema, obtener determinada información, incentivar la creatividad y cooperación, o sólo demostrar que usted es el que tiene la última palabra?
- ¿De qué se está perdiendo cuando no se abre a la oportunidad de escuchar y evaluar el punto de vista de los demás?
- ¿Qué podría aprender si por un momento, se pusiera en los zapatos de la otra persona e intentara comprender por qué ve o evalúa la situación de determinada manera?

Evaluar y comprender no significa necesariamente que tenga que estar de acuerdo o ceder. Se trata simplemente de enriquecer la información que tiene, evaluar varios puntos de vista y ampliar las opciones de solución.

En general, las personas asertivas:

- Logran acuerdos “ganar-ganar” más fácilmente, pues reconocen el valor en ellos mismos y en los demás, y pueden llegar a acuerdos de beneficio mutuo más rápidamente.
- Son mejores resolviendo problemas; se sienten con la capacidad de hacer lo que sea necesario para encontrar la mejor solución.
- Sufren menos de estrés ya que saben que tienen poder personal y no se sienten amenazados o victimizados cuando las cosas no salen según lo planeado.

- Son personas de acción, que hacen que las cosas sucedan porque reconocen sus capacidades.

Cuando usted actúa asertivamente, lo hace con justicia y empatía. El poder que usa viene de su propia autoestima y no de la intimidación o el abuso. Cuando trata a los demás con esa justicia y respeto, las personas también le respetan, usted le agrada a los demás y las personas le ven como un líder y alguien con quien desean trabajar.

Algo que vale la pena recalcar es que los patrones se duplican. Los estilos de liderazgo en las empresas se heredan o se copian de aquellas personas que están a la cabeza de las organizaciones. Se habla de cultura organizacional que es algo de lo que hablaré en el último capítulo. Le dejo una última pregunta: ¿Qué tipo de conversaciones desea que se dupliquen en su empresa?

¿Y dónde está el dinero?

Anotaciones:

Gran negocio: _____

Anotaciones:

9

Diseñando conversaciones

La idea de diseñar conversaciones es hacerlas más efectivas y lograr mejores resultados. En un primer momento podría parecer que es una “carga adicional” al trabajo que realizamos. Probablemente al principio se requiera de una mayor atención de nuestra parte, mientras formamos el hábito de iniciar las conversaciones con el objetivo en mente.

Es probable que nos tome algunos minutos pensar por ejemplo:

- ¿Qué objetivo quiero alcanzar con esta conversación?
- ¿Con qué personas necesito comunicarme para lograrlo?
- ¿Es mejor tener una conversación grupal o hablar con cada uno por separado?
- ¿Es esto urgente o puedo programar reuniones?
- ¿Es este el momento oportuno para esta conversación? ¿Es este el lugar ideal para tenerla?
- ¿Hay algo que necesito comunicar o dejar por escrito?
- ¿Conoce la persona la razón de la conversación?

- ¿Hay algo que debo preparar previamente?
- ¿Hay algo que necesito pedir a la persona para que tenga preparado?

Por supuesto, no se trata de ser extremista e ir de ninguna planificación a querer planificar todas y cada una de sus conversaciones. Eso sería inefectivo. Se trata de encontrar un balance, donde las conversaciones sencillas simplemente se dan y las conversaciones sobre temas importantes, responsabilidades, cumplimiento de fechas límites, revisión de resultados e implementación de mejoras se diseñan conscientemente.

La ventaja de planificar nuestras conversaciones es que nos da uno o varios parámetros con los cuales podemos luego medir el éxito y la efectividad de las mismas.

- ¿Han quedado claros los objetivos para sus interlocutores?
- ¿Ha usted verificado si ellos han entendido sus mensajes y saben cuáles acciones se requieren de ellos?
- Al llegar las fechas críticas, ¿cada uno de los involucrados ha cumplido con sus tareas? ¿Se han alcanzado los resultados esperados?

En caso negativo:

- ¿Cuáles son las causas para el incumplimiento?
- ¿Hubo algo que no se comunicó?
- ¿Hubo algún malentendido?
- ¿Cómo se puede evitar que esto se repita?
- ¿Qué se puede hacer diferente la próxima vez?

Evalúe lo siguiente:

- ¿Cuál es el costo cuando las cosas no están listas a tiempo?

- ¿Cuánto tiempo y dinero se pierde a diario, semanal, mensual y anualmente en su empresa por errores debidos a malos entendidos?
- ¿Valdrá la pena entonces utilizar esos minutos previos y tener claro lo que queremos lograr, o improvisar y esperar a que las personas cumplan?

Realimentación o *feedback*

Otra de las situaciones en que resulta importante diseñar adecuadamente nuestras conversaciones, es al presentar a nuestros colaboradores, una evaluación por su trabajo y resultados. Ya sea que requiramos señalarles los aspectos positivos de su desempeño o las áreas a mejorar, la forma en que lo hagamos determinará la efectividad de la conversación y podrá facilitar una reacción más positiva por parte de quien recibe el *feedback*.

En una conversación como esta, es importante tener claridad respecto al objetivo de la misma: ¿Qué desea usted lograr con esta conversación? Una vez tenga esta claridad al respecto, busque el momento y lugar adecuados, e invite a la persona a discutir y comentar su desempeño, sus logros y/o sus áreas de mejora.

En el capítulo 3 hablamos de la diferencia entre expresar nuestras opiniones y referirnos a datos concretos. La realimentación se basa en nuestra percepción y opiniones respecto a cómo alguien desempeña su trabajo, a cómo se relaciona con los demás miembros del equipo, su actitud y colaboración, etc., por lo que es fundamental permitir que la persona que recibe la evaluación se exprese al respecto.

A continuación encontrará una serie de recomendaciones que le ayudarán a diseñar las sesiones con los miembros de su equipo.

1. Señale tanto lo positivo como las áreas de mejora. Existen varias teorías sobre cómo dar realimentación a los colaboradores y en general se recomienda combinar lo positivo y lo negativo. Para lograr una mejor reacción y mayor colaboración, no se refiera solo a los aspectos en los que la persona necesita trabajar.

2. Con respecto a los aspectos positivos, pregúntese: ¿Cuáles son las acciones que realiza esta persona, que contribuyen a su desempeño y a lograr los resultados del departamento y de la empresa?
3. Al referirse a aquello que la persona hace bien, sea específico. Si usted únicamente le dice a un colaborador “estás haciendo bien tu trabajo”, él o ella no sabrán cuáles son las actitudes y acciones que son positivas y qué debería mantener y reforzar.
4. Con relación a las áreas de mejora, pregúntese: ¿Cuáles acciones, actitudes o comportamientos de él o ella no contribuyen a alcanzar los resultados deseados?

Al comunicarlos a la persona, cuide los siguientes aspectos:

- Es común referirse a las personas poniéndoles etiquetas: “Juan eres un impuntual”, “Andrea qué irresponsable de tu parte”, “José cómo eres de descuidado”. El problema al utilizar adjetivos para comunicar algo a las personas, es que las marcamos como algo que son, dando por hecho que es parte de su naturaleza y que no tienen remedio. De esta manera solo reforzamos la cualidad que en realidad queremos que no se repita. Entonces, ¿para qué sirve la realimentación si ya los sentenciamos a que “así son”?
- Una manera más efectiva de hacer esto es referirnos a sus acciones, no a la persona: “Juan, en este mes has llegado tarde a 3 de las reuniones del equipo”, “Andrea, era tu responsabilidad asegurarte que la presentación estuviera completa y le faltaba información”, “José, al equipo de esta área no se le ha dado mantenimiento, debes cuidar que sus revisiones estén al día.”
- Evite generalizar o exagerar. A veces, cuando nos molesta el comportamiento de una persona, tendemos a generalizar o exagerar la situación con frases como “nunca tienes el reporte a tiempo”, “siempre llegas tarde”, “todos los empleados de tal o cual departamento dejaron de cumplir con lo esperado”. Antes de expresarse de esta manera, pregúntese ¿realmente

“nunca” está el reporte a tiempo? ¿La persona realmente “siempre” llega tarde o frecuentemente? ¿Qué tan frecuente? ¿Son “todos” los del departamento los que incumplieron o algunos de ellos?

5. Además de indicar a la persona cuáles son sus áreas de mejora, explíquelo cuál es el efecto de sus acciones y actitudes en usted, en el resto del equipo y en los resultados que se han fijado para el departamento o la empresa. De esta manera, él o ella tendrá mayor claridad y consciencia respecto a lo que provoca con sus acciones. Aunque a usted le parezca esto algo muy obvio, recuerde que vemos las situaciones de manera diferente, por lo cual no debe asumir que la persona entiende las consecuencias de sus acciones si usted no lo expresa con claridad.

Antes de terminar la reunión,

1. Verifique que la otra persona haya entendido lo que usted quiere decirle. Haga preguntas para comprobar que le han entendido.
2. Siempre dé espacio para que la persona se exprese, pregunte o comente.
3. Pida cambios concretos. Como parte del objetivo de la conversación, sea claro en qué es lo que espera de una determinada persona. El éxito de una sesión de realimentación depende en gran medida de los compromisos que se hagan al final de la misma.

Gran negocio: _____

Anotaciones:

¿Y dónde está el dinero?

Anotaciones:



10

Cultura organizacional y liderazgo

El término cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, actitudes, estándares y creencias que caracterizan a los miembros de una organización y la definen. La cultura organizacional es intrínseca a las metas, estrategias, estructuras y formas de trabajar y relacionarse dentro de una empresa.

La cultura organizacional –por definición– está determinada por quienes dirigen la empresa, es decir, tiene que ver con el estilo de liderazgo de los fundadores de la misma, su junta directiva y quienes ocupan sus niveles gerenciales superiores. Las características de la cultura en determinada organización, se institucionalizan con el tiempo y fluyen desde los niveles jerárquicos más altos hacia abajo, como en un “efecto cascada”. Cuando ingresan nuevos empleados a la empresa, éstos aprenden o “heredan” los hábitos que caracterizan la cultura particular como parte de su proceso de adaptación.

Toda organización tiene, por lo tanto, una cultura que la caracteriza, pero no todas las culturas o todos los aspectos de la misma ayudan a la empresa a alcanzar sus metas y objetivos.

- ¿Qué caracteriza a la cultura en su empresa o negocio?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo que prevalece?

- ¿Cómo se relacionan y comunican los líderes con sus colaboradores? ¿Cómo lo hacen éstos con los directivos y gerentes?
- ¿Qué caracteriza la comunicación, las relaciones y el trabajo en equipo dentro de las diferentes áreas?
- ¿Cómo es la relación y comunicación entre departamentos?
- ¿Todo esto ayuda a alcanzar las metas?
- ¿Hay algunas situaciones que obstaculizan el logro de objetivos?
- ¿Qué puede mejorar? ¿Cómo puede mejorar?

En resumen, la cultura organizacional afecta los resultados de su empresa. En una cultura sana, los empleados se consideran parte de un equipo y se sienten satisfechos de contribuir al éxito de la empresa en la cual trabajan. Esto hace que aumente la productividad, el compromiso y mejore la calidad de los productos o servicios que se prestan. Por el contrario, en una cultura negativa o “no-sana”, las personas tienden a considerarse individuos aislados y se enfocan en sus propias necesidades. Surge entonces la falta de motivación y compromiso hacia las metas comunes, la falta de colaboración, mayor rotación de personal y bajo desempeño.

Como mencioné al inicio de este libro, la comunicación es la columna vertebral de las actividades de una organización, y por lo tanto, es también clave en la cultura organizacional de la misma.

- ¿Qué áreas de su empresa considera fuertes?
- ¿Cuáles tienen espacio para mejorar?
- ¿Es la falta de comunicación un tema recurrente?
- ¿Cuál es el estilo de comunicación en su empresa?
- ¿Es clara? ¿Es abierta?

- ¿Es participativa?
- ¿Incentiva la colaboración?
- ¿Motiva a proponer ideas y soluciones?
- ¿A quiénes premia? ¿A quiénes “castiga”?
- ¿Sabe usted cuánto le cuesta a su empresa los errores de comunicación y el tiempo perdido por estos errores?

El autor canadiense Geoff Weinstein, en su libro “BURIED ALIVE - Digging Your Way Out To Clear Communication”² hace un análisis del costo que tiene para las empresas, el que los empleados pierdan 20 minutos diarios por una comunicación no efectiva. Me atrevo a pensar que 20 minutos diarios es un número conservador.

La siguiente tabla es una adaptación al mercado latinoamericano de los números que presenta Weinstein.

EL COSTO DE LA FALTA COMUNICACIÓN

Salario Mensual	Salario Anual	Salario por hora	Pérdida Anual por 1 Empleado	Pérdida Anual por 10 Empleados	Pérdida Anual por 100 Empleados
\$ 500.00	\$ 7,000.00	\$ 3.50	\$ 292	\$ 2,917	\$ 29,167
\$ 1,000.00	\$ 14,000.00	\$ 7.00	\$ 583	\$ 5,833	\$ 58,333
\$ 2,000.00	\$ 28,000.00	\$ 14.00	\$ 1,167	\$ 11,667	\$ 116,667
\$ 5,000.00	\$ 70,000.00	\$ 35.00	\$ 2,917	\$ 29,167	\$ 291,667
\$ 10,000.00	\$ 140,000.00	\$ 70.00	\$ 5,833	\$ 58,333	\$ 583,333

Cálculos en dólares (USD) basados en:

- 52 semanas de 40 horas pagadas, incluyendo 2 semanas de vacaciones.
- 250 días trabajados, asumiendo que cada empleado pierde 20 minutos diarios por falta o mala comunicación.

La tabla anterior es sólo un ejemplo, y usted puede adaptar los números a la situación particular de su empresa, a las leyes laborales y a la moneda en su país, pero como puede ver, los costos anuales pueden llegar a ser significativos.

2 Weinstein, Geoff (2014). *Buried alive: digging your way out to clear communication*. Toronto: PF Publishing.

Le pregunto entonces:

- ¿Valdrá la pena invertir en mejorar la comunicación en su empresa?
- ¿Qué acciones puede implementar a partir de ahora para mejorar su propia comunicación?
- ¿Qué pueden hacer sus líderes?
- ¿Es tiempo de hacer cambios profundos en la forma de comunicarse, y por ende en la cultura organizacional de su empresa?
- ¿Cómo puede incentivar cambios y mejoras?
- ¿Quién puede apoyarle?

¿Qué más es posible?

¿Y dónde está el dinero?

Anotaciones:

Gran negocio: _____

Anotaciones:

Comentario final

Escribí este libro dirigido principalmente a los líderes y dueños de negocios. Los ejemplos y situaciones que se presentan se dan comúnmente dentro de las empresas, pero en realidad y como cité al inicio, los seres humanos somos seres lingüísticos. En todos los ámbitos y áreas de nuestra vida interactuamos con otras personas y como resalta Patricia, mi editora, la calidad de nuestra comunicación determinará la calidad de nuestras relaciones y resultados en el trabajo, en la familia, y en los diferentes grupos en los que participamos.

Mi invitación es que aplique estas herramientas en todas sus comunicaciones. ¡Adelante! Experimente y observe qué sucede.

¿Le interesa impulsar su potencial y desempeño, y el de sus colaboradores? Como *coaches* estamos en el negocio del cambio, y el cambio no es fácil para las personas. El *Coaching* promueve un proceso de autoevaluación y autoconocimiento para que cada persona encuentre sus propias respuestas y soluciones a aquello que le limita, y que le impide crecer más allá de donde se encuentra hoy.

Rara vez se trata de cambiar las situaciones o cambiar a la gente con la que nos relacionamos; tiene que ver con cambiar algo,

Gran negocio:

internamente, que se relaciona con la forma como las personas respondemos a las circunstancias o a las personas. El cambio es más profundo y de mayor impacto, y los resultados se ven casi de inmediato y continúan a más largo plazo.

Si desea explorar los beneficios del *Coaching* escríbame a info@ingridfigueroa.com.

¿Qué puede elegir usted hoy, que si lo hiciera, impulsaría los cambios hacia una comunicación más asertiva en su equipo y su empresa?

Ingrid Figueroa Ramírez



PF PUBLISHING
POSITIONED FOR SUCCESS

Otros títulos por PF Publishing

GUILT

The Secret War of Successful Women

Autora: COLLEEN H. COLE

ISBN: 978-0-9918768-1-5

BEYOND CHARITY

How to Increase Profit Through Innovative Strategic Partnership

Autor: DAVID MARSHALL

ISBN: 978-0-9918768-2-2

STOP TALKING... GET IT DONE!

The Leader's Guide to Bringing Vision and Action Together

Autor: TYLER NEILSEN

ISBN: 978-0-9918768-0-8

TEN RAND PRINCESS

Corporate Culture Beyond the Scorecard

Autora: GLORIA FREDERICKS

ISBN: 978-0-620-59703-6

UMOJA

A Journey From Success to Significance

Autores: COLLEEN H. COLE & DAVID MARSHALL

ISBN: 978-0-9938388-1-1

BURIED ALIVE

Digging Your Way Out to Clear Communication

Autor: GEOFF WEINSTEIN

ISBN: 978-0-9938388-0-4

SUCCESS NOW WHAT?

Legacy: A New Conversation

Autor: DAVID MARSHALL

ISBN: 978-0-9918768-3-9



Este libro se terminó de imprimir
Serviprensa, S. A.
en el mes de abril de 2016.
El tiraje, sobre papel bond
de 80 gramos, es de 500 ejemplares.