

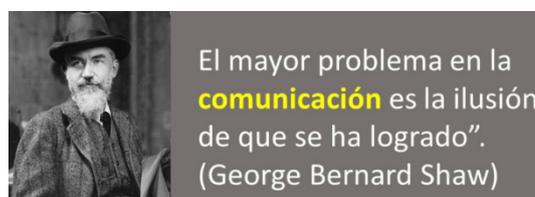
# Programa Experto Universitario en Liderazgo Directivo

INFOVA / Universidad Nebrija, Madrid

## Módulo 3. COMUNICACIÓN E INFLUENCIA

### 1. SECRETOS DE COMUNICACIÓN 1. EL SIGNIFICADO DE LAS PALABRAS (Gonzalo)

La comunicación no es la esencia del liderazgo. Hay líderes que no son grandes comunicadores. Pero dominar el proceso y las herramientas de comunicación es un gran ACTIVO para liderar. La comunicación está implicada en todo el proceso directivo.



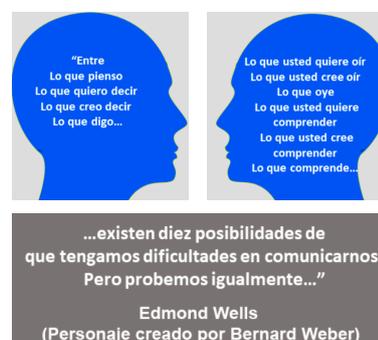
- La clave en la comunicación eficaz está en que lo que tú quieres decir y lo que el otro interpreta, estén alineados
- Las palabras, decimos que son polisémicas (además del significado tienen una interpretación que cada persona hace). Asegúrate de negociar el significado e interpretación de las palabras con tus colaboradores. Acuerda el significado de las palabras con tus colaboradores, habla del "comportamiento" que quieres ver más y el que quieres ver menos.
- El lenguaje no es inocente, las palabras y la interpretación que hacemos de las mismas crean realidades distintas.

#### PRÁCTICA

Escribe para ti qué significan estas palabras, qué interpretación les das en el entorno laboral, y piensa si tienen otra en tu entorno personal:

- Eficacia.
- Exigencia.
- Flexibilidad.
- Adaptabilidad.
- Confianza

Ahora, a quienes tengas a tu alrededor pídeles que hagan el ejercicio anterior; y compara lo que tú interpretas como significado con el que los demás dan.



## Artículo de Gonzalo M de Miguel

Por muy claro que creas que te explicas, la realidad es que los empleados en muchas ocasiones no entienden la mitad de lo que quieres decir. No porque uses palabras raras, ni porque guardes información, ni porque hables en un idioma que no domines o ellos no entiendan. La verdadera razón es que las palabras que usas son polisémicas, es decir significan muchas cosas y frecuentemente ocurre que lo que para una persona significa una cosa, para otro significa otra.

Por ejemplo, cuando dices a un empleado que quieres "más compromiso" por su parte, en realidad ¿qué estás pidiendo? El compromiso puede interpretarse como querer que dedique más horas a su trabajo, de hecho, es lo que suele entenderse cuando se les pide. Pero no tiene por qué ser así, querer más compromiso puede ser también que se esté pendiente hasta el final de los proyectos que se empiezan o que defienda mejor los intereses del equipo, de la empresa o del departamento.

Cuando le preguntas a un profesional qué significa más compromiso, muchos responden, estar "más implicados", pero eso tampoco aclara nada. Imaginemos que un jefe dice a un empleado que quiere más implicación por su parte, cuando ya le dedica muchas horas diarias a la empresa. Se preguntará ¿qué más querrán de mí? ¿qué más le puedo dar? y, en conclusión, seguirá sin entender lo que buscas.

En las empresas también se hace mucha referencia a la "responsabilidad". Pero ¿con qué intención?, con la de pedir más autonomía para tomar decisiones, con la de hacerse cargo de algo que no se está asumiendo, con la de reconocer un error cuando hay equivocaciones, sin excusas, sin echar balones fuera... nada de esto es lo mismo. ¿Qué significa entonces más responsabilidad? Para terminar de enredar el problema, es muy común que cuando se nos pregunta, que a qué nos estamos refiriendo, se líe todavía más la conversación con expresiones como "queremos más *empowerment*", o "debes trabajar más tu *accountability*".

En definitiva, comprobamos a diario que usamos frecuentemente palabras poderosas con diferentes significados, con diferentes interpretaciones, y muchos de los problemas de comunicación derivan de este hecho.

Hay dos caminos para asegurarte de que tus colaboradores entienden bien el mensaje: concretar los comportamientos que esperas y verificar lo que tu interlocutor entiende.

El primero es acordar expresamente lo que significan las palabras clave con tu interlocutor. En lugar de presuponer que tu interlocutor le da el mismo sentido que tú a esas palabras polisémicas, concreta tu petición en comportamientos.

Es decir, una vez que hagas una petición concreta, como por ejemplo "quiero más responsabilidad por tu parte" puedes continuar la frase explicando el comportamiento que se está buscando, o lo que se pretende que deje de hacerse. Cuando algo que se solicita se explica a nivel del comportamiento, todo es mucho más claro y jefes y empleados se entienden mejor, con mucha más claridad.

El segundo camino es dedicarle un tiempo a verificar si te has explicado bien preguntando a tu interlocutor para que, con sus palabras, exponga que cambio de comportamiento entiende que le estas pidiendo.

Estos dos caminos además sirven no solo en la empresa. Negociar el significado de las palabras, aclarar su significado y explicarnos en términos de comportamiento, tiene

las mismas ventajas también con la familia, con los amigos, etc. Por ello además de en la empresa, si se tienen en cuenta estos consejos, tu vida será más fácil y, lo más importante, será mucho más efectiva.

## 2. LOS PRINCIPIOS DE INFLUENCIA DE CIALDINI (Natalia)

En este vídeo descubrimos cuáles son los 6 principios clave para actuar sobre tu capacidad de influir.

**Liderar va de la mano de influir. Si quieres aumentar tu liderazgo, has de aumentar tu capacidad de influir sobre los demás.**

**Los 6 principios de Robert Cialdini son:**

1. **Principio de reciprocidad:** estamos obligados a devolver favores, regalos e invitaciones que nos han hecho, incluso aunque no los hayamos pedido. Principio de dar para recibir. El poder de la reciprocidad es muy alto. 2x1 ofertas.
2. **Principio de compromiso y coherencia:** las personas tendemos a responder afirmativamente a peticiones que nos hacen si éstas son coherentes con algún compromiso que hemos adquirido previamente. El compromiso inicial es la clave. Los compromisos son más efectivos cuando son:
  - Públicos
  - Exigen esfuerzo



Se consideran debido a una motivación interna

**4. Principio de aprobación social:** establece que uno de los medios importantes que utilizamos las personas para decidir qué pensar o cómo actuar en una situación dada es el representado por la observación de las opiniones y las acciones de otras personas. La fuerza de la mayoría es endiabladamente grande. Tendemos a acomodar nuestras opiniones a las de la mayoría.

**5. Principio de simpatía:** preferimos decir que sí a alguien que nos resulta agradable. Se produce el efecto halo: asociamos características positivas a personas atractivas. Cuanto más atractivo te muestras, cuanto más familiar los resultados, más persuasivo te vuelves. Humaniza tus reuniones.

**6. Principio de autoridad:** estamos más predispuestos a dejarnos influir por alguien a quien consideramos una autoridad. Tendemos a prestar admiración a quienes consideramos que tienen más autoridad que nosotros. Los principales símbolos de autoridad son 3:

- Títulos y credenciales académicos

- Indumentaria
- Bienes de lujo

Con tu equipo utiliza referentes de autoridad y de buen hacer.

**6. Principio de escasez:** consideramos más valiosas las oportunidades que son menos accesibles. Ofertas 2x1, ofertas de tiempo limitado, hasta agotar stocks, etc.

### Reflexión

Piensa en alguien que tú consideres que tiene buena capacidad para influir sobre los demás. Obsérvalo o recuerda cómo se comporta cuando está influyendo. Intenta averiguar cuáles son las claves de su capacidad de influencia. ¿Las tienes?

### Práctica

Observa los anuncios publicitarios de la tele y prueba a ver si eres capaz de identificar qué principio de los 6 de Cialdini están utilizando.

## 3. SECRETOS DE COMUNICACIÓN 2. GOD (Gonzalo)

La herramienta de la comunicación que te ofrece este vídeo viene de la Programación Neuro Lingüística (PNL) que, después de estudiar el asunto en profundidad, concluye que las personas que mejor se comunican lo hacen precisamente porque **NO** hacen tres cosas que el resto de las personas si suelen hacer.

Esta idea se representa en el acrónimo G.O.D., de las palabras generalizar, omitir, distorsionar.

### Generalizar:

Quienes mejor comunican no generalizan al expresarse, es decir no utilizan términos como "siempre, nunca, todo, nada, nadie, todos..."

Cuando utilizamos este tipo de adverbios, solemos hacerlo exagerando la realidad y ello produce que el interlocutor piense que lo atacas y ello le hace reaccionar a la defensiva.

Ejemplo- "siempre llegas tarde" vs. "las tres últimas veces que hemos quedado has llegado después de la hora acordada"

Si eres tú el que ha generalizado, el antídoto que te proponemos es que al darte cuenta, matices tus palabras utilizando la concreción.

Si es tu interlocutor quien lo ha hecho, la respuesta que te proponemos es que con tono neutro y cara de póker le preguntes a qué se refiere cuando afirma lo que acaba de afirmar. Es decir, que lo invites a concretar. Es importante que dejes que lo haga el otro: solo lanza la pregunta en tono neutro. Esto no va de tener razón, va de ser más efectivos. CONCRETA, pregunta "cuándo".

### Omitir:

En múltiples ocasiones describimos la realidad enfocándonos sólo en una parte de la misma. Es como hacer una foto de una parte del paisaje, dejando fuera el resto. En términos de ser eficaz con el uso de tu lenguaje, trata de expresar lo que quieras decir incluyendo una realidad lo más amplia posible.

Ejemplo- si hablo del trabajo de un colaborador, y solo señalo lo que no está haciendo como yo querría, dejando de hablar sobre aquello que si está haciendo del modo que yo espero.

Si eres tú quien está omitiendo y te das cuenta, completa con la información adicional que al principio habías omitido.

Si es tu interlocutor quien omite, la propuesta es que lo invites a completar lo que está expresando. Recuerda el tono neutro

y la cara de póker. COMPLETA, AMPLÍA. O invita a completar al interlocutor, que diga la parte que a ti te preocupa.

### **Distorsionar:**

Es muy habitual que distorsionemos la realidad utilizando expresiones que exageran o aumentan mucho la realidad objetiva. Son habituales palabras como "horroroso, catastrófico, un carajal", para definir situaciones que, siendo complejas o retadoras o desordenadas, no son exactamente horrosas, ni catastróficas.

Si quieres comunicarte de un modo eficaz utiliza palabras que describan realmente lo que estás viviendo. Por tanto, si eres tú el que habla, sé preciso en el uso de las palabras.

Si es otro quien habla, repite la palabra que ha dicho y crees que es exagerada, en tono neutro y con cara de póker. Escuchar como un reflejo, esa palabra le hará darse cuenta de la dimensión que toma, cuando "la oye fuera".



## ARTÍCULO: PENSAMIENTOS QUE HACEN DAÑO

La distorsión cognitiva de la que hablaremos hoy, es la última que nos quedaba por explicar: la sobre generalización. También, para cerrar esta [secuencia de artículos relacionados con los pensamientos](#), plantearemos las diferencias que existen entre ellos y la posibilidad de encontrar más de uno en una misma situación, proponiendo una técnica que sirva de entrenamiento.

Comenzando por la sobre generalización, este pensamiento negativo consiste en llegar a la conclusión de que algo que ha sucedido alguna vez volverá a repetirse una y otra vez, lo cual, en caso de ser un suceso negativo, nos puede generar un sentimiento de abatimiento y por tanto contemplar el futuro como oscuro.

SITUACIÓN/ EJEMPLO	TIPO DE SOBREGENERALIZACIÓN	PENSAMIENTO SOBREGENERALIZADOR	PENSAMIENTO SANO
Iniciándonos en el mundo de la cocina tratamos de preparar un plato sin mucho éxito.	Sobre mi propio comportamiento	"Que mal se me da cocinar"	"Este plato no me ha salido bien, puede que necesite más práctica, también puedo probar con otros"
Después de una última reunión de trabajo, en la cual fui duramente criticado por mi jefa, ella vuelve a llamarme para reunirnos por otra cuestión.	Sobre el comportamiento de otros hacia mi	"Va a volver a criticarme, sea por lo que sea"	"A mi jefa no le pareció bien mi trabajo en el proyecto de la semana pasada y me criticó, no tiene por qué estar disgustada también por la cuestión de hoy".
Realizando unas pruebas médicas nos detectan algo anómalo en algún indicador y nos piden otras pruebas.	Sobre sucesos del mundo o el entorno que ocurrirán	"Seguro que hay más indicadores, van a detectarme problemas en muchas áreas"	"Hay que analizar por qué me han detectado esta anomalía, no tendría por qué tener más resultados anómalos en las pruebas".

La tendencia a sobre generalizar nos lleva a percibir las situaciones o las conductas propias, del otro o del entorno como mucho más probables de lo que en realidad son, o al menos de lo que en realidad tenemos prueba. Vamos a analizar las diferentes formas en que puede manifestarse esta distorsión con algunos ejemplos:

Como podremos concluir con facilidad, las consecuencias de dejarse llevar por el pensamiento distorsionado generalizador serían muy diferentes a las del pensamiento sano. En el primer caso nos llevarían a considerarnos negados en la cocina, considerar a nuestra jefa como una dictadora agresiva (o a nosotros como unos incompetentes) o víctimas de todas las enfermedades posibles, habiendo solo tenido en cuenta un suceso para ello.

La clave, al igual que con muchas otras distorsiones, para manejar este pensamiento, está en detectarlo con rapidez y sustituirlo por un pensamiento más sano y ajustado (que no quiere decir más positivo ni negador).

Como comentábamos anteriormente, estas ocho distorsiones que hemos comentado hasta ahora, a veces pueden confundirnos o llevarnos a equívocos y hacernos percibir la realidad de manera inadecuada. Pero también es importante hacer ver que en diferentes situaciones, los pensamientos pueden incluir más de una de estas distorsiones y es importante ser capaz de distinguirlas y diferenciarlas. La siguiente tabla nos podrá ayudar:

SITUACIÓN	PENSAMIENTO DISTORSIONADO	TIPOS DE DISTORSIONES	EXPLICACIÓN
Nos preguntan por la fiesta de ayer y contestamos que "fatal" porque en un momento de la fiesta tiramos un vaso y se rompió.	"La fiesta fue fatal"	Abstracción selectiva  Sobregeneralización  Pensamiento dicotómico	Nos centramos solo en el detalle del vaso para conceptualizar toda la experiencia.  Generalizamos el suceso del vaso a todas las demás situaciones que ocurrieron.  Utilizamos un extremo (fatal) cuando podemos valorar términos intermedios.
Tras proponer a un grupo de gente que conozco de hace poco tiempo una actividad de ocio y que no tenga mucho éxito.	"Nadie quiere salir conmigo, nunca tendré amigos"	Personalización  Pensamiento catastrófico (inferencia arbitraria)  Lectura de pensamiento (inferencia arbitraria)	Llego a la conclusión que el poco éxito de la propuesta se debe a mi persona y no a otros motivos.  Concluyo de una manera catastrófica el resultado de un intento de plan.  Leo en los pensamientos de los demás que pasan de mí y no quieren estar conmigo.
Después de una cena con compañeros de trabajo que ha transcurrido con normalidad y donde ha habido buena sintonía, tratamos de hacer una broma que no tiene buena acogida ni hace gracia.	"Aunque parezca que la cena fuera bien, mi broma fue horrible, soy un completo idiota"	Magnificación de lo negativo y abstracción selectiva  Minimización de lo positivo  Etiquetas tóxicas	Agrandamos la parte negativa de todo el suceso y nos centramos en ella.  La parte de la buena sintonía durante la cena es despreciada o poco atendida.  Calificarse como idiota en lugar de considerar que la broma fue poco acertada.

#### 4. MANIPULAR vs PERSUADIR (Catalina)

La sutil diferencia entre Influir y Manipular está en la ética, en la intención oculta (consciente o inconsciente) de controlar la realidad y el contexto para un fin. También en el propósito de aplicar las estrategias de persuasión:

**Si el objetivo al emplear las estrategias de persuasión es lograr que el otro haga lo que yo quiero que haga, "acomodando la forma de presentar los hechos", incluso si el beneficio fuese para el otro, sería manipulación.**

La clave de persuadir, y lo que lo distingue de manipular, es que tú ACEPTES que cabe la posibilidad de que el otro no cambie de opinión y, desde esa APERTURA, le plantees tus razones y argumentos defendiéndolos, si quieres con vehemencia, y a la vez sin tratar de restar ni un ápice de libertad a la capacidad del otro de decidir por sí mismo, si se deja convencer, cambiar de opinión o no.

**Según la RAE, MANIPULAR** es intervenir con medios hábiles, y a veces arteros, en la política, en el mercado, en la información, etc con distorsión de la verdad o la justicia, y al servicio de intereses particulares.

Utilizar a tu antojo la realidad y el contexto con distorsión de la verdad y al servicio de intereses particulares.

**Según la RAE, PERSUADIR** es inducir, mover, obligar a alguien con razones, a creer o hacer algo.

Utilizando las herramientas de persuasión induces a otras personas a cambiar su punto de vista inicial porque le das razones que realmente le convencen

**Según la RAE, INFLUIR** dicho de una persona o de una cosa: ejercer predominio o fuerza moral.

El beneficio general tiene que ser real, evidente, claro, transparente y honesto, es decir, ateniéndose a la verdad. El nuevo liderazgo nos exige ser más directos y transparentes. La confianza es la base de nuestro liderazgo, del trabajo en equipo, del desarrollo e incluso del cuidado de las relaciones. Sin confianza no hay liderazgo desarrollador.

Utilizar las herramientas de persuasión para fortalecer tu liderazgo, para influir positivamente sobre los colaboradores, para inducirles a hacer lo que debe ser hecho, siempre y cuando tu propósito y tu intención sean realmente la de obtener un bien común, dejando en las manos de tus colaboradores la posibilidad de elegir con información contrastable y honesta. Si no puedes ser transparente y honesto, no utilices la persuasión como herramienta porque puedes caer en la manipulación y esto es dinamita para la confianza.

Cuando el fin es lícito, también los medios lo son.

## **REFLEXIÓN**

Si crees que necesitas manipular, asume el riesgo y el coste que esto conlleva... pero, por favor, piensa que **no hay nada que la honestidad no te dé** que puedas conseguir con el engaño que conlleva una manipulación. El precio a pagar es muy alto, y se llama: Confianza.

## **ARTÍCULO:**

### **Técnicas eficaces para persuadir a los demás en la vida y en los negocios**

Destacar en un entorno competitivo, promocionarte, convencer al jefe, ganar clientes, dirigir equipos o salir victorioso de una negociación.

“La persuasión no consiste en que los demás hagan lo que yo quiero, sino en que quieran hacer lo que yo quiero que hagan”. Esta frase del político Winston Churchill describe a la perfección la capacidad para influir en las decisiones de otras

personas. Una habilidad vinculada al liderazgo pero que muchos confunden con la manipulación.

Poca gente considera que la persuasión debe formar parte de su trabajo y la atribuyen a políticos o vendedores de ética dudosa. Nada más lejos de la verdad. Si es positiva, responsable y busca el beneficio común, forma parte de la comunicación y el liderazgo y cualquier profesional debe desarrollarla.

Y cualquiera puede ser persuasivo. No todas las personas influyentes lo son de manera instintiva, aunque existen líderes natos. Los secretos de la comunicación persuasiva se aprenden y pueden aplicarse fácilmente y con éxito en un entorno profesional, independientemente del cargo que tengamos.

### **Influencia y autoridad**

Los antiguos romanos afirmaban que un buen líder tenía potestas (poder de influencia) y uno malo sólo auctoritas (autoridad). La autoridad se puede imponer, pero la influencia siempre la otorgan los demás. En un entorno laboral, la capacidad de persuadir dependerá de la percepción del entorno y la credibilidad que te otorguen, no de la posición que ocupes en la empresa. Persuadir es una habilidad compleja que te permitirá conseguir tus objetivos a largo plazo. Antes de lanzarte a convencer a los demás, practica conductas que afiancen tu liderazgo:

**Define tus metas.** Piensa exactamente qué quieres lograr y márcate unos objetivos prioritarios. Hacia ellos debes encaminar tu capacidad de influencia, sin desperdiciar esfuerzos en llevarte el gato al agua cuando no merece la pena.

**Piensa en positivo.** Nadie consigue persuadir a otro utilizando frases o conceptos negativos. No culpes a los demás, critiques su trabajo o muestres desprecio. Destierra de tu vocabulario palabras como imposible o fracaso.

**Toma el mando.** Si quieres ser influyente, mantén siempre la compostura. Debes permanecer sereno ante los desafíos y las dificultades y demostrar tu seguridad. Así los demás confiarán en ti cuando tengan que tomar decisiones.

**No te vayas por las ramas.** Utiliza siempre argumentos sencillos, claros y precisos. Acostúmbrate a no divagar ni abusar de conceptos abstractos. Si los demás creen que no ocultas nada y tienes las ideas claras, se rendirán a tu influencia.

**Escucha activamente.** Para influir en alguien, es necesario ver el mundo con sus ojos. Y esto sólo se logra escuchando. Sólo cuando sepas lo que tu jefe, tu cliente o tu equipo desea y necesita, estarás en la posición ideal para ejercer tu influencia. La escucha debe ser activa. Si no obtienes suficiente información, pregunta. Hay que realizar preguntas abiertas que no se puedan responder con un sí o con un no. Esto te permitirá, al mismo tiempo, obtener información y dirigir la comunicación al punto que te interesa.

**Elige el cebo adecuado.** Si quieres pescar un tiburón, utilizarás un cebo de carne; si quieres mover a un burro, pondrás delante una zanahoria. Cada persona actúa movida por valores, creencias y deseos diferentes. Identificalos y utilízalos en el proceso de persuasión.

**Gestiona los sentimientos.** La mayoría de las personas toman las decisiones movidas por sus emociones y después las justifican racionalmente. Por esta razón, el meollo de la influencia es que realmente llegue al corazón. El entusiasmo, la empatía, la sinceridad y la honestidad son más convincentes que el mejor de los argumentos

racionales. Si quieres persuadir a alguien, apela a sus emociones utilizando tus propios sentimientos.

**Selecciona la información.** Debes ser sincero y honesto, pero eso no quiere decir que digas todo lo que sabes. Un buen líder debe valorar qué información proporciona a los demás, cómo manejarla e interpretarla. Unas veces tendrás que omitir datos y otras ofrecer información irrelevante que distraiga a la otra persona o le influya de manera inconsciente.

### **El efecto simpatía**

Un periódico inglés publicó hace un par de años una curiosa noticia: "Una anciana de 80 años convence a unos ladrones para que le devuelvan el dinero". La buena mujer mostró su simpatía hacia los chorizos y les aseguró que comprendía las razones por las que robaban: eran pobres como ella y la vida no les había regalado nada. Los ladrones sintieron tanta empatía hacia la anciana que no se llevaron ninguna de sus pertenencias. Cuando alguien te cae bien, instintivamente justificas sus acciones y sientes el impulso de asentir a sus propuestas. Del mismo modo, si te cae mal sólo ves el aspecto negativo de su comportamiento y no querrás hacerle caso aunque sus intenciones hacia ti sean las mejores. En principio, los seres humanos tendemos a sentir empatía hacia los demás. Pero la empatía natural no es suficiente si quieres ser influyente de verdad. Para asegurarte de que despiertas la simpatía de los demás, utiliza algunos trucos:

**Como un camaleón.** Nos sentimos cerca de aquéllos que percibimos similares a nosotros, con nuestras ideas, valores y creencias. Es más fácil persuadir a alguien si tienes una imagen, una forma de hablar, afinidades y gustos comunes. No se trata de fingir, sólo de adaptarte un poco a tu interlocutor.

**Desarrolla la relación.** Todos los días puedes ganar puntos para conseguir influir en los demás. Cuida a tus empleados, a tus clientes, incluso a tu jefe. Interésate por sus problemas, reconoce su trabajo y establece un compromiso con ellos.

**Supera la antipatía.** Si la relación con la persona a la que deseas persuadir es actualmente mala, partes con una desventaja, pero puedes superarla. Es increíble lo fácilmente que olvidamos nuestras rencillas si el que consideramos enemigo se muestra amigable con nosotros.

**Acorta las distancias.** Las personas se dejan influir por aquellos que sienten cercanos. Existen muchas técnicas para acortar distancias y facilitar la comunicación persuasiva. Lo importante es transmitir la sensación de pertenencia al equipo, que se comparten intereses, ilusiones y objetivos.

**Persuade, no manipules.** La persuasión tiene un reverso tenebroso: la manipulación. A veces recuerdo a mis alumnos que algunas técnicas de persuasión están recogidas en el manual de interrogatorios de la CIA o son propias de la propaganda política, para que no olviden que deben practicarse con honestidad y sinceridad. Y es que no se trata de conseguir que los demás hagan lo que yo quiero en contra de sus propios intereses sino de procurar que todos ganen. La credibilidad es esencial para conseguir influencia y compromiso a largo plazo. No se consigue engañar a todos durante todo el tiempo. Para ser persuasivo hay que ser coherente, dar ejemplo, actuar con transparencia y ayudar a los demás en sus objetivos. Si te pillan en una mentira o se arrepienten de haber cedido a tu influencia, habrás perdido toda tu capacidad de persuasión.

## **Cómo superar las excusas de tu interlocutor**

Cuando intentamos persuadir a otra persona, la estamos obligando a tomar una decisión. Esto crea un mecanismo de defensa en su mente, una resistencia que puede agravarse si no utilizamos bien la influencia. Actúa con cuidado cuando aparezcan las primeras objeciones y excusas.

**Evita una confrontación.** En esta situación, es importante no comenzar una confrontación. Si llevas la contraria a tu interlocutor, sólo conseguirás afianzar su posición y obligarle a defender su punto de vista.

**Ignora la resistencia.** La mayoría de las objeciones se evaporan en el aire por sí solas porque son excusas o simples comentarios para ganar tiempo o determinar una posición negociadora. Por eso, lo mejor es ignorarlas y seguir adelante con tus argumentos.

**Dale la razón.** Cuando la otra persona repite varias veces su objeción, significa que es real y que está menos dispuesto a dejarse convencer. En estos casos, admite abiertamente lo que dice, minimizándolo todo lo posible y exponiendo las ventajas de tu punto de vista. Por ejemplo, si te dice que es un proyecto caro, puedes responder que es caro porque soluciona todos los problemas que ahora tenemos y nos permitirá ahorrar en el futuro.

**Pregunta.** En ocasiones, la otra persona te dará excusas falsas para quitarte de encima pero tiene una razón oculta para no ceder a tu influencia. En estos casos, la información que posees es insuficiente y debes averiguar la verdadera causa de su resistencia. Pero no preguntes abiertamente, es mucho mejor utilizar métodos indirectos: Dices que no puedes asumir esta tarea porque estás sobrecargado de trabajo. ¿Podrías hacerlo la semana que viene?

**Maneja los números.** Muchas veces una persona se resiste a nuestra influencia porque la decisión que le estamos obligando a tomar tiene un costo (económico o de otro tipo) para él. Si el problema está relacionado con las cifras, existen muchas formas de presentarlas. No hay más que ver la diferencia entre estas dos frases: "Existe un 95% de posibilidades de que la operación salga bien" y "Hay un 5% de posibilidades de que muera en la operación".

El truco más efectivo para manipular los números es reducir la escala del problema. Por ejemplo, quieres vender una casa y el comprador alega que 250.000 euros son demasiados para él. Pregunta cuanto pretendía gastarse. Si responde que 200.000, debes decir: "Entonces el problema son 50.000 euros".

**La vuelta a la tortilla.** Se trata de utilizar las objeciones del otro en tu beneficio. Si tu interlocutor alega que tu propuesta es demasiado atrevida, responde que él siempre ha sido un pionero. Si su excusa es que los demás no lo aceptarán, asegura que es admirable que nunca se haya dejado guiar por las opiniones ajenas. Lo más recomendable es apelar a su vanidad, halagando su valentía o visión de futuro, procurando que se sienta especial y poderoso.

## **Trucos infalibles**

Cerrar una venta, conseguir un aumento, promocionar tus ideas. Existen trucos infalibles para influir en los demás, aunque hay que usarlos con cuidado y delicadeza.

**Dalo por hecho.** Comportate como si los demás fueran a actuar conforme a tus deseos. Muchos vendedores comienzan a rellenar la hoja de pedido antes de que su cliente se haya decidido. Aunque es un poco agresivo, funciona, porque a la mayoría nos cuesta defraudar a los demás o llevarles la contraria abiertamente.

**La alternativa.** Consiste en colocar a la otra persona en situación de elegir entre dos soluciones, ambas favorables a tus intereses («¿Cuándo llevamos a cabo el proyecto, el mes que viene o dentro de dos meses?»). La otra persona creerá que la elección ha sido suya y no se sentirá tan presionada.

**La balanza.** Si sabes que tu idea tiene inconvenientes visibles, admite los aspectos negativos, pero quítales importancia y resúmelos en uno. Después, exagera los aspectos positivos y desglosa cada argumento en varios. Influirás en los demás, transmitiendo a la vez honradez y objetividad.

### **Cómo superar las excusas de tu interlocutor**

**As en la manga.** Si el otro opone resistencia, ofrécele un extra inesperado que le haga sentir que te ha sacado algo. («Si acortamos los plazos de entrega, habría presupuestado para poner en marcha tu proyecto» (en realidad, el proyecto ya ha sido aprobado).

**El reto.** Pon sutilmente en duda su capacidad para hacer lo que tú quieres que haga: "Quizá esta tarea sea demasiado complicada para ti". Hazlo sólo con personas retadoras, competitivas y orgullosas.

**Anclaje.** Provoca una respuesta inconsciente en la otra persona utilizando un estímulo. Si quieres convencer a tu jefe de algo, crea en él un estado de ánimo favorable (pregúntale por su deporte favorito), ancla ese estado mediante un gesto preciso (tócale el brazo, ofrécele un café). Después, cuando le propongas tu idea, repite ese gesto. Él se sentirá bien de manera inconsciente y se mostrará favorable a tus sugerencias.

**Orden encubierta.** La frase parece una sugerencia pero esconde una orden y da mejor resultado. Si dices "Voy a presentar mi informe, si queréis podéis tomar notas", todos tomarán notas.

**Estructuras hipnóticas.** Se trata de una serie de frases que ejercen en el oyente un efecto casi hipnótico. La primera es una verdad objetiva ("A todos nos preocupa la bajada de las ventas"), la siguiente puede ser verdad ("Las ventas han bajado un 10%") y va seguida de otra que ya no es una verdad objetiva, pero sirve a tus intereses ("Un nuevo diseño estimularía el consumo"). En la última frase expresarás tu sugerencia ("para mejorar el diseño hay que invertir 100 millones"). Por inercia, tu interlocutor otorgará la misma credibilidad a todas las frases y asentirá.

### **A cada uno hay que darle lo suyo**

Si quieres ser una persona influyente, debes practicar la persuasión en todas las direcciones: hacia arriba, para que tu jefe te ayude a conseguir tus metas; hacia abajo, para ejercer el liderazgo con buenos resultados; en horizontal, para aprovechar las sinergias de tus colegas, y hacia fuera, porque lo que es bueno para la empresa, también lo es para ti. Recuerda que lo que vale con un superior no vale con un cliente. A cada uno hay que darle lo suyo:

#### **1. El jefe**

**No te quejes.** Es la regla de oro para influir en un superior. Si algo odia un jefe

es que le causen más problemas de los que ya tiene, que le vayan con quejas, críticas o comentarios negativos. La clave de la influencia hacia arriba es ser positivo y proponer soluciones. Si quieres que tu jefe apruebe un proyecto, te suba el sueldo o promocióne tus ideas, hazle ver las ventajas que estas propuestas tienen para él y para la empresa y omite cualquier frase negativa.

**Conocimiento y reconocimiento.** Haz un esfuerzo para conocer a tu jefe, sus necesidades, motivaciones, deseos y utiliza esta información en tu beneficio. Recuerda que los jefes son humanos y también necesitan el reconocimiento de su equipo. Será muy eficaz que, de vez en cuando, le felicites por su trabajo, siempre de forma sincera.

**Parafraseando.** Si tu superior es de los que no admite sugerencias, parafrasea algo que haya dicho y colócale tu idea como si fuera suya. Su vanidad quedará a salvo.

## 2. El subordinado

**Sin gritos.** Si sólo ejerces la dirección con imposiciones y gritos, tu equipo cumplirá tus órdenes pero no tendrán iniciativa ni motivación y aprovecharán tus descuidos para disminuir su rendimiento. Si quieres ser influyente, firma el siguiente acuerdo con ellos: Sígueme y yo te ayudaré a conseguir el éxito. Deben creer que tus decisiones les benefician claramente.

## 3. Selecciona la información.

El manejo de la información (saber qué debes decir y omitir, cómo interpretarlo y difundirlo) es un arma muy potente para persuadir. Exprésate con claridad, da ejemplo y actúa como si no tuvieras nada que ocultar.

**Créales una buena reputación.** El reconocimiento de su trabajo es un arma de persuasión eficaz. Si le creas una buena reputación, se esforzará por mantenerla y no querrá defraudarte.

## 3. El colega

**Usa un camino sinuoso.** Influir en las decisiones de compañeros de trabajo no es sencillo. Cada uno tiene sus propios fines, necesidades y problemas y tendrás que pensar en fórmulas más meditadas para hacerlos compatibles y conseguir a la vez tu objetivo. Busca un camino que, aunque no sea recto, conduzca a tu meta pasando por sus deseos y aspiraciones. Dedicar tiempo a escuchar y pensar en los problemas y necesidades de los demás.

**Muchos pros, pocos contras.** Háblale de los beneficios que tu idea o proyecto pueden tener para él y anticipa tus objeciones. Cuando hables con él, subraya esas ventajas, minimiza los aspectos negativos y ofrece tu ayuda. Aprovechate de su ambición.

## 4. El cliente

**Un buen negocio.** Debe percibir que está haciendo un buen negocio. Finge que te dejas ganar, que ha conseguido concesiones debido a su habilidad negociadora. Frases como «Contigo no hay quien pueda», halagan su vanidad y le abren a nuestra influencia.

**La decisión es sólo suya.** A todos nos gusta comprar y a nadie le gusta que le vendan. El cliente debe creer que la decisión final es sólo suya. Cualquier intento de presión poco sutil provocará su rechazo. a salvo.

**Crea un buen 'feeling'.** En el mercado hay productos y servicios similares. La persona es la que marca la diferencia. Si caes bien a tu cliente, lo tendrás para toda la vida (si lo cuidas, claro). Por el contrario, si no te soporta, es difícil que quiera tener tratos comerciales contigo. Recuerda: dos no discuten si uno no quiere.

## 5. El grupo

**Identifica a los líderes.** En todo grupo humano existen líderes, personas que pueden cambiar las opiniones de sus compañeros en un corto plazo de tiempo. Mira siempre a las personas más influyentes para demostrar tu interés por ellas y responde a sus posibles dudas y miedos.

**Cuida tu lenguaje.** Es difícil adaptarse al modo de hablar y las características de todo un grupo. Ante un equipo, la comunicación verbal y no verbal debe ser más neutra, pulcra y elegante.

**No ignores a nadie.** Si no tienes en cuenta a alguien del grupo, pensando que su opinión no tiene importancia, corres el peligro de que se sienta molesto y trabaje encubiertamente para sabotear tu influencia. Reafirma las necesidades de cada miembro del grupo a la largo de tu argumentación, dirígete siempre a cada uno por su nombre y da entender que conoces su cargo y su importancia dentro de la empresa. Fíjate en el lenguaje corporal y el comportamiento de todos para atajar posibles problemas.

## 5. MENSAJE EFICAZ (Catalina)

Aquella frase de **"yo solo soy responsable de lo que digo, no de lo que tú entiendes"** ha hecho más daño a la comunicación de lo que imaginamos. Porque realmente somos responsables, tanto de elegir bien las palabras, de ser congruentes, como también de verificar que lo que yo he creído decir y lo que tú has entendido se asemejan de algún modo.

Pasamos mucho tiempo pensando en el QUÉ queremos decir, y nos olvidamos de pensar y planificar el CÓMO lo podemos decir, para ser más efectivos.

Confianza.

El antropólogo Gregory Bateson clasifica la claridad de los mensajes en 2 niveles:

1. Mensajes de contenido: que hacen referencia a las palabras que transmiten información.
2. Mensajes de relación: que hacen referencia al cómo decimos lo que decimos.

De fiende que el lenguaje no verbal es realmente lo que queremos decir.

### 4 claves para mejorar tu comunicación:

1. **CLARIDAD EN LA INTENCIÓN.** Revisa bien qué es lo que NECESITAS comunicar. Es muy importante que tengamos claridad sobre cuál es el objetivo que perseguimos con el mensaje, y que tomemos consciencia de cuál es nuestra verdadera intención. Para la PNL, no es tan importante lo que nos dicen, como lo que nos quieren decir, aprendiendo a separar el mensaje en sí mismo, de la intención que se tiene.

2. **CONGRUENCIA.** Lo transmitido analógicamente (conocido como comunicación no verbal) es lo que realmente expresa lo que se piensa y se siente. Las palabras pueden disfrazar pensamientos y sentimientos, pero el cuerpo no. De manera que en caso de discordancia entre el lenguaje verbal y el no verbal habrá que atenerse a lo comunicado por el cuerpo.
3. **CUIDADO DEL CONTENIDO.** Cuidar el contenido significa elegir adecuadamente las palabras. Estar seguro de que has encontrado los símbolos lingüísticos alineados con tu intención, y que tu interlocutor entenderá.
4. **VERIFICACIÓN.** Verificar es una de las herramientas más potentes del proceso de comunicación y, sin embargo, es la una de las más denostadas. Tenemos la creencia de que la verificación pone en duda la capacidad de comprensión del otro... cuando en realidad, su propósito es "cerciorarse de que el objetivo de comunicación se ha cumplido"...: que tanto emisor como receptor han logrado interpretar de una manera alineada el mensaje.

## REFLEXIÓN

El significado de tu comunicación es la respuesta que recibes, no lo que tú esperabas que el otro comprendiera sobre lo que intentabas comunicar...

### ARTÍCULO: "Así se tergiversan las cosas": la lógica del teléfono escacharrado

Poco tiene que ver la frase inicial de la final en el juego del teléfono escacharrado que tantos tiempos muertos ha ocupado en los patios de colegio. En él, un grupo de personas se repiten de uno a uno al oído un pequeño texto que, en casi todos los casos, llega al último participante bastante distorsionado. Un vídeo publicado en Facebook y con millones de visitas muestra cómo la cosa no cambia si cambiamos las palabras por mímica. El lío se forma de todos modos.

La grabación publicada el 18 de febrero por Albená Tonkin, una especialista en nutrición que [aparece de forma regular](#) en la televisión búlgara, supera los 29 millones de reproducciones en su primera semana en la red social. "Nos gustó la idea y lo probamos este fin de semana. Mirad cómo usamos nuestra forma de comunicar", comenta ella misma en su mensaje.

En el vídeo, que también aparece publicado [en cuentas de Facebook en español](#) bajo el título de así es como se tergiversan las cosas, se ve cómo se inicia el juego durante un actividad grupal. El mensaje creado con gestos intenta sobrevivir a las interferencias de más de 20 personas.

Lo que al principio es una sencilla simulación de alguien arrancando una moto con las manos en los manillares y conduciendo con ella termina siendo un gesto parecido al de limpiar cristales. Entretanto, algunos participantes hacen un gesto parecido a bailar en un chiringuito de playa.

### Un juego universal

La intención de este juego en grupo, además de las risas, es la de destacar la facilidad con la que se corrompe una información cuando se transmite de forma indirecta. En España se llama teléfono escacharrado, [pero en países de América Latina se cambia](#) el adjetivo por descompuesto, roto o malogrado.

En inglés se llama chinese whispers (susurros chinos) o telephone game (el juego del teléfono), en italiano telefono senza fili (teléfono sin hilos) y en francés téléphone arabe (teléfono árabe).

Como ocurre en el vídeo, el divertimento no siempre se basa en una frase. En el juego de mesa [Interferencias](#), el vehículo de transmisión es el dibujo, que representa una palabra.

Journal of Neuroscience [publicó en el año 2012](#) un estudio que comprueba que nuestra memoria funciona como el teléfono escacharrado sin necesidad de que terceros tergiversen el mensaje. Cada vez que recordamos algo, olvidamos o añadimos detalles. La siguiente vez que recurrimos a ese mismo recuerdo, volvemos a modificarlo. Es decir, en vez de ir perdiéndose el mensaje de persona a persona, ocurre de día a día.

La Escuela de Medicina de la universidad estadounidense de Northwestern lo probó con varios voluntarios, a los que sometieron a una prueba de memoria durante tres días consecutivos: tenía que colocar 180 objetos en una cuadrícula. Los resultados mostraron que, al tercer día, los participantes colocaban los objetos cerca de donde los habían colocado el día anterior, que no necesariamente era el lugar correcto.

## 6. COMUNICACIÓN NO VIOLENTA (María)

La comunicación no violenta es un proceso de comunicación ideado por Marshall Rosenberg (6 de octubre de 1934 -7 de febrero de 2015) en los años 60 , y que durante el resto de su vida utilizó en su trabajo como mediador en conflictos y capacitando a otras personas en esta forma de comunicación.

Los fundamentos de esta forma de comunicación encuentran sus raíces en la corriente de la psicología humanista de la que fueron sus principales representantes Carl Rogers y Abraham Maslow, así como en principios universales que encontramos reflejados en multitud de tradiciones ancestrales.

En la medida en que el trabajo de aprender comunicación no violenta es como aprender un nuevo idioma, te recomendamos que abordes la tarea con paciencia y perseverancia. Tan solo la práctica te hará evolucionar y aprovechar todo lo que puede ofrecerte este cambio de paradigma en tu comunicación.

### **El proceso CNV se puede hacer en dos planos:**

Autoempatía o "irse a la cueva" es un proceso reflexivo en virtud del cual necesitamos intimidad para observar lo que sucede en ti o lo expresas.

Empatía hacia otra persona cuando le das un espacio de escucha.

### **La CNV se estructura siguiendo un esquema de pasos, que conectan lo que piensas con lo que sientes y lo que necesitas (y el otro):**

PASO 1- describo los hechos.

PASO 2- expreso mis sentimientos, "imagino que te sientes..."

PASO 3- verbalizo mi necesidad, "quizás necesitas..." "quiero que", "me gustaría que...". Hay necesidades relacionadas con la subsistencia, con la libertad (autonomía) y con la

realización personal (aprendizaje, evolución). También las necesidades relacionada con la amistad y muchas más...

PASO 4- hago una petición, "¿es esto?". Hay 3 tipos: petición de conexión, petición de reflejo y petición de acción. Asegúrate de que tu petición es clara, concreta, medible, en positivo, que suceda en el presente y que sea posible para el otro.

Pon mucha atención a no mezclar unas cosas con otras, y trata de ser preciso en el uso de tus palabras: "imagino, quizás, podrías..."

### **Cócteles que sientan mal.**

**Mezcla 1**– describir hechos con opiniones

Por ejemplo: "llegas tarde", "cuando pasas de todo..."

En CNV podrías decir "habíamos quedado a las 10 y has llegado a las 10,20"

"Te he llamado esta mañana tres veces y te he mandado un mensaje y no me has contestado"

**Mezcla 2**– sentimientos con pensamientos

Por ejemplo: "siento que todo lo que he hecho ha sido inútil", "me siento ignorada"

En CNV podrías decir "creo que todo lo que he hecho ha sido inútil y me siento frustrada y desanimada"

"Cuando veo que quedáis para tomar café y no me lo decís me siento molesta y triste"

**Mezcla 3**- necesidades con peticiones

Por ejemplo: "necesito que hagas tu trabajo"

En CNV podrías decir "Cuando te pido que te encargues de escribir el informe que está esperando el cliente y pasa una semana y no lo has terminado, me siento preocupada y enfadada porque necesito colaboración y seguridad de que atenderemos al cliente de un modo diligente, ¿podrías decirme en qué fecha concreta tendrás listo el informe?"

### **Opiniones disfrazadas de SENTIMIENTOS:**

Abandonado, atacado, traicionado, ignorado, incompetente, manipulado, malentendido, culpado, defraudado, presionado, rechazado, amenazado, intimidado, devaluado, inútil, traicionado, humillado...

"Siento que... Laura no es sincera".

"Siento que no te importa lo que me pasa"

"Siento como que no estás diciendo la verdad."

"Cuando llegas y no me saludas me siento ignorada."

"Cuando me hablas así delante de tu familia, me siento humillado"

Rosenberg parte de la premisa de que la mayoría de nosotros nos comunicamos de forma violenta. Esto es, hacemos responsable al otro de cómo me siento yo.

También es aquella comunicación que me lleva a dejar de decir cosas que querría decir porque no encuentro cómo decirlo sin que suene duro o victimista o condescendiente. También es violenta la comunicación que juzga y compara.

Se considera también comunicación violenta la que genera distancia entre las personas, incluyendo aquella que siendo formal y educada, transmite tensión.

En resumen, **un mensaje no violento** pasaría por:

1. Describiría los hechos
2. Hablaría de cómo te sientes
3. Expresaría qué necesidad está implicada
4. Haría una petición.

Ej: "Cuando veo que no participas en las reuniones de grupo y cuando no entregas el trabajo que te corresponde en el plazo establecido (HECHOS), me siento enfadada y confusa (SENTIMIENTOS). Me gustaría comprender lo que está pasando y necesito apoyo en este momento para sacar el proyecto adelante (NECESIDADES). ¿Cómo estás con esto que te digo? (PETICIÓN DE CONEXIÓN).

LA COMUNICACIÓN NO VIOLENTA ES UN IDIOMA CUYO OBJETIVO ES LA CONEXIÓN CONTIGO MISMO Y CON OTRAS PERSONAS.

COMO IDIOMA NUEVO, SE NECESITAN TIEMPO Y PRÁCTICA PARA HABLARLO CON FLUIDEZ.

EL MENSAJE EN CNV CONSTA DE: HECHOS, SENTIMIENTOS, NECESIDADES Y PETICIÓN.

**Material para practicar:** <https://nereamendizabal.eus/es/recursos/>

**Videos recomendados**<https://www.youtube.com/watch?v=ut9ITixue1o>  
<https://www.youtube.com/watch?v=OmnqI5l-Gz0&t=135s>

## 7. PETICIONES EFICACES. COMUNICACIÓN NO VIOLENTA II (María)

En ocasiones al tener un primer contacto con la comunicación no violenta, caemos en tres errores, que conviene aclarar antes de seguir adelante.

### **Error nº 1:**

La comunicación no violenta (en adelante CNV) va de ser siempre amable con todo el mundo. No es así, la CNV va de ser honesto y a la vez cuidadoso. De este modo puedes expresar cualquier cosa que quieras, de forma cuidadosa y empática. Puedes incluso aprender a gritar en esta clave para esas situaciones límite que alguna vez se dan.

### **Error nº 2:**

La CNV hará que consiga siempre lo que quiero; como voy a expresarme con tanto cuidado, siempre conseguiré que los demás hagan lo que les pido. Lo cierto es que esto no funciona así. Si eliges aprender a hablar CNV hazlo para poder expresarte con autenticidad y de forma empática. Lo que haga el otro forma parte de su ámbito de libertad. Un elemento esencial de la CNV es la aceptación del otro como legítimo otro. Es decir, que, aunque la CNV te asegurará una conexión mayor contigo y con los demás, el objetivo no es utilizar esa conexión para manipular a nadie.

**La CNV va de ser honesto y cuidadoso y de aprender a decir lo que quieres decir aceptando que el otro siempre será libre de responder como quiera.**

### **Error nº3:**

La CNV no es una es una herramienta más, como muchas otras que hay para mejorar la eficacia de mi comunicación. **En realidad la CNV es un modo de vida.** Si lo usas de forma muy puntual y como una mera estructura para decir algo, conseguirás alguno de los efectos de la CNV, pero en ningún caso vivirás lo que puede llegar a transformarte, hacer el ejercicio de aprender el idioma e integrarlo en tu día a día.

Aclarados estos tres aspectos, pasamos ahora a repasar los tipos de petición que hay en CNV:

**Petición de Conexión :** es aquella que haces cuando quieres saber cómo se siente la persona con la que estás hablando, después de haber compartido algo con ella. Por ejemplo, si un colaborador llega tarde varias veces a las reuniones, hay que decirle algo así como "me siento preocupado y molesto, he observado que... y eso me hace recapitular y tener que repetir información para que tú también la tengas". Hay que tener la emoción baja, no intensa para que ésta no te condicione el mensaje. A lo mejor es necesario posponerla. Esta petición de conexión busca conectar con el otro y compartir lo que está viviendo. Las personas se sienten valoradas si le damos espacio a que se expresen. La información siempre ayuda y comprender mejor el contexto, te va a hacer evolucionar.

**Petición de reflejo:** es esa petición que haces después de haber expresado algo, cuando quieres comprobar que el otro ha entendido lo que tú querías transmitir. Algo así: "¿podrías decir con tus palabras que has escuchado?". Es muy habitual que si alguien escucha esta petición piense " este cree que soy tonto" o " piensa que no le presto atención"; como ya sabes esto, es necesario que te adelantes a la reacción y, después de haberle pedido que diga con sus palabras lo que ha escuchado, añadas algo parecido a esto: "imagino que te extraña que te pida esto, quiero aclarar que lo hago porque no sé si me he expresado con claridad y para mí es muy importante transmitir lo que quiero y tener la seguridad de que llega. Por eso te pido que me lo digas con tus palabras para saber si está claro o si puedo matizar alguna cosa". No uses la palabra "repetir" cuando pidas reflejo, si dices "¿me puedes repetir lo que he dicho? El otro va a recibirlo como una encerrona y no le va a sentar bien, como si estuvieras haciendo un examen sorpresa. Y ese no es el sentido de esto. Lo que queremos conseguir es evitar los malentendidos y para eso es importante que el otro entienda el sentido de lo que estás haciendo.

**Petición de acción:** es esa petición que haces cuando quieres que otro haga algo. Se pide lo que quieres que pase, no lo que no quieres que pase. En CVN estas peticiones reúnen una serie de características:

- Son peticiones CLARAS.
- Son peticiones CONCRETAS.
- Son peticiones MEDIBLES.
- Son peticiones EN POSITIVO (dicen lo que SÍ quieres que pase).
- Son peticiones que suceden en el PRESENTE o que, si se realizarán en el futuro, te encargas de recordar para tener más posibilidades de que sucedan.

- Son peticiones POSIBLES PARA EL OTRO. Y si son difíciles “por cualquier razón”, visibilizas que eres consciente de ello, y agradeces que lo vaya a hacer.

Antes de hacer una petición comprueba si estás abierto o no a recibir un NO por respuesta. En el caso de que no estés abierto a recibir un NO, estarás exigiendo y no pidiendo algo. Y en ese caso, el otro va a percibir esa exigencia y, aunque cumpla con lo que le pides por temor a las consecuencias de no cumplir, en ningún modo lo hará como lo haría si se sintiera libre de responder una cosa u otra o de negociar los términos de cumplimiento. Asegúrate de que la persona que lo tienen que hacer, lo pueden hacer. Acepta la libertad que el otro tiene para responder lo que quiere responder. Un sí que esconde un no es poco eficaz.

## PRÁCTICA

Piensa en una petición que quieres hacer a alguna persona de tu entorno. Algo que quieres pedirle, pero que te supone un esfuerzo y postergas continuamente. Prepárate cómo sería la conversación con esa persona si le haces esa petición siguiendo los pasos que se señalan en el vídeo. Encuentra un buen momento y... lánzate a hacer esa petición poniendo en práctica lo que has aprendido. Es muy posible que te funcione y logres una conversación muy útil con esa persona resolviendo eso que tenías pendiente. Si no funciona, aprovecha para revisar qué puedes hacer diferente la próxima vez para que sí funcione. Ése es el proceso de aprendizaje y de desarrollo de habilidades.

## 8. TIPOS DE COMUNICACIÓN (Natalia)

Una buena comunicación define la calidad de un líder. Hablaremos de tres tipos de comunicación: Comunicación **Verbal**, **No Verbal** y **Paraverbal**.

### **La claridad de ideas: la comunicación verbal (7% de impacto en la comunicación)**

La estructura de tu mensaje, la riqueza de vocabulario, el uso de metáforas, de ejemplos, un estilo directo y claro, la ausencia de términos de relleno se incluyen en este tipo de comunicación.

### **La energía del discurso: La comunicación no verbal (55% de impacto en la comunicación)**

Desde el aspecto exterior que tengo, hasta las expresiones faciales, el contacto ocular, todo el movimiento que el cuerpo hace, el espacio personal, tus gestos y movimientos, todos esos aspectos forman parte de la comunicación no verbal.

### **La emoción de lo dicho: La comunicación para verbal (38% de impacto en la comunicación).**

Este canal o tipo de comunicación tiene que ver con el cómo hablo, cómo expreso los contenidos a través de la voz.

Tiene que ver con el **ritmo** con el que hablamos, la **articulación** o dicción el **volumen** y el **tono**. Es el color de la voz

La coherencia entre los tres tipos de comunicación facilita la escucha y la atención hacia el contenido del mensaje; fundamentalmente, da confianza.

**TODA COMUNICACIÓN ES EMOCIONAL. SIN EMOCIÓN NO SE COMUNICA, SÓLO SE INFORMA.**

## 9. NIVELES DE COMUNICACIÓN (Natalia)

¿Te has parado a observar de qué hablas con tus compañeros de trabajo? ¿Compartes con ellos tus emociones, o sólo mantienes conversaciones frívolas sobre fútbol? Averigua en este vídeo qué son los niveles de comunicación y a cuál sueles dedicar tú la mayor parte de tus conversaciones.

La comunicación exitosa se produce cuando las dos personas que interactúan lo hacen al mismo nivel.

Existen cuatro niveles de comunicación:

### 1 – El de la fórmula de cortesía

Este nivel sirve para reconocer la presencia de alguien sin ir más allá de un saludo inicial. Habitualmente no esperamos respuesta y, a menudo, no se escucha con mucha atención si se recibe alguna.

A pesar de que este nivel es válido para determinados objetivos, la conexión establecida es muy superficial. Nos gusta llamarlo el nivel "hablar de nada".

### 2 – El de la información objetiva

Compartimos datos e información. No entramos en nuestras opiniones sobre esos datos.

Prácticamente toda la comunicación profesional se sitúa en este nivel de los datos objetivos,

### 3 – El nivel de los pensamientos y las ideas

Al comunicarnos de esta manera comenzamos a darnos a conocer. Existe un mayor compromiso relacionado con las informaciones que se intercambian. Nos exponemos a un mayor riesgo, pero conseguiremos alcanzar también un mayor grado de confianza.

### 4 – El nivel de los sentimientos



Es a través de las emociones como más conectamos con los demás, permiten que los demás nos conozcan mejor y también que nos conozcamos mejor a nosotros mismos. Comunicando nuestros sentimientos demostraremos también nuestra confianza en los demás, lo que permite que las personas se sientan más cerca.

Para aprovechar al máximo los diferentes niveles de comunicación debemos ser capaces de hacer tres cosas:

1. Identificar el nivel en el que nos encontramos nosotros.
2. Identificar el nivel en el que se encuentran los otros.
3. Armonizar nuestro nivel con el del otro y saber cuándo debemos variar de nivel. Aprender a invitar al otro a cambiar de nivel si queremos llevar la conversación a ese nivel.

Para aprovechar al máximo los diferentes niveles de comunicación debemos ser capaces de hacer tres cosas:

1. Identificar el nivel en el que nos encontramos nosotros.
2. Identificar el nivel en el que se encuentran los otros.
3. Armonizar nuestro nivel con el del otro y saber cuándo debemos variar de nivel. Aprender a invitar al otro a cambiar de nivel si queremos llevar la conversación a ese nivel.

Existen 3 fórmulas para cambiar el nivel de comunicación e inducir a los demás a hacerlo:

1. Manifestarnos abiertamente. Dar el primer paso para manifestar nuestras ideas o nuestras emociones.
2. Plantear preguntas intencionadas que induzcan al otro a moverse de nivel si lo desea.
3. Invitar a los demás a que compartan sus pensamientos y sentimientos.

## **PRÁCTICA**

Prueba a observar en una conversación que tengas dentro o fuera del trabajo en qué nivel de los 4 estás tú y en cuál tu conversador. Intenta moverte dentro de los 4 niveles y observa si tu interlocutor varía también su nivel y cómo afecta esto a la calidad de la conversación, si es más fructífera o menos, más cómoda o menos.

ESTOY NERVIOSO  
CON LA LLEGADA DEL NUEVO JEFE

HOLA,  
¿QUÉ TAL?



**NIVELES DE COMUNICACIÓN: APRENDE A IDENTIFICARLOS**

## 10. IRONÍA Y SARCASMO (Gonzalo)



Versión disponible en  
ingles

Sarcasmo e ironía son primos hermanos. La diferencia esencial es que cuando utilizas la ironía dices lo opuesto de lo que querías expresar y en el caso del sarcasmo hay una intención añadida de que "escueza".

A veces puede parecernos inteligente y divertido utilizar estos recursos del lenguaje, sin embargo a largo plazo, un abuso de ellos puede deteriorar las relaciones y producir alejamientos.

Ambos recursos del lenguaje son peligrosos en el sentido de que pueden ser percibidos y decodificados de modos muy diferentes en función del receptor a quien se dirijan.

Un verdadero amigo  
te apuñala de frente.  
-Oscar Wilde



Sarcasmo e ironía se consideran formas violentas de comunicación. En las relaciones de amistad o cuando hay mucha confianza, puedes permitirte utilizarlas, sin embargo en el entorno del trabajo de desaconseja encarecidamente. Tu equipo no tiene por qué hacer el ejercicio continuamente de traducir lo que quieres decir. Es mucho más eficaz un lenguaje claro y directo.

### VÍDEO

[https://www.ted.com/talks/christopher\\_warner\\_what\\_is\\_verbal\\_irony/transcript?language=es#t-17740](https://www.ted.com/talks/christopher_warner_what_is_verbal_irony/transcript?language=es#t-17740)

### PRÁCTICA

Muchas series de las que vemos habitualmente están protagonizadas por personajes que utilizan la ironía y el sarcasmo como recurso de comunicación y como modo de construir la personalidad de ese personaje.

Te invitamos a que veas por ejemplo algún capítulo de la serie "House" y que observes con detalle en cuantas ocasiones el personaje del doctor House responde utilizando la ironía o el sarcasmo y la reacción de los personajes que se relacionan con él.

Por supuesto en la ficción, es posible que tiendan a exagerar los rasgos de personalidad y la frecuencia con la que se utiliza ironía o sarcasmo, sin embargo nos sirve como un buen ejercicio de práctica para observar el recurso y el impacto.

Y si quieres seguir profundizando en esta práctica, pon atención a detectar comentarios irónicos o sarcásticos que sucedan en tu día a día y también lo que suscitan según los entornos en los que se emitan.

habilidades.



## 11. EL CICLO DE LA PROMESA (María)

Lo que decimos y hacemos, nos define. La coherencia entre lo que decimos y hacemos nos hace personas confiables o no. Eso es la INTEGRIDAD.

El ciclo de la promesa es una herramienta desarrollada a partir de las ideas de Fernando Flores y Rafael Echevarría, dos de los impulsores de la corriente ontológica del coaching.

Descompone en dos fases el proceso que sucede desde que alguien es consciente de que le falta algo que querría pedir o detecta algo que podría ofrecer a alguien, hasta que efectivamente eso que imaginó sucede en el tiempo y forma que se había previsto.

Las dos fases del proceso se dividen a su vez en dos momentos diferentes:

- **La fase de constitución de la promesa: incluye la comprensión del contexto y la negociación.**
- **La fase de realización de la promesa: comprende la ejecución y la revisión.**

Analizar con detalle cada fase y cada momento es esencial a la hora de extraer los aprendizajes que acompañan al proceso.

En cada momento, poner en práctica las herramientas de la comunicación como la asertividad, la definición de términos esenciales, no generalizar, omitir o distorsionar, la escucha activa, el parafraseo... contribuye en gran medida a la eficacia del propio proceso.

En el centro del ciclo está la confianza, y se retroalimenta cada vez que ponemos atención a los detalles y observamos de qué modo pequeños gestos aportan claridad y pueden producir grandes cambios en términos de eficacia y bienestar.

Echa un vistazo a la animación sobre el ciclo de la promesa.



## 12. COMUNICACIÓN EFICAZ (Natalia)

En promedio se estima que un ejecutivo recibe entre 120 y 150 correos al día... y si pudiéramos medir la eficacia de esas comunicaciones... ¿cuál crees que sería el índice?

La comunicación escrita puede tener tanto impacto como la oral, y también tiene componentes visuales y paraverbales, sólo que, para poder generar ese impacto, preservar la claridad y la emoción, necesitamos poner extremo cuidado.

En este vídeo vamos a repasar las que considero que son las claves:

### 1. Escoger el medio según la importancia del mensaje:

Muchos mensajes se pierden porque usamos un medio inadecuado. Lo ideal es establecer con tu equipo de trabajo, qué mensajes se envían por cada medio.

En términos generales, se recomienda:

utilizar el correo electrónico para dar o pedir información precisa y adjuntar documentación.

Los chats de plataformas de colaboración online para construir y resolver dudas cuando se requiera la participación de varios miembros

Y... los chats de mensajería instantánea... pues estos... dan para todo un tema de debate... ¡según lo que se haya acordado en el equipo! Pero si crees que, por ser un servicio de mensajería instantánea, la respuesta ha de ser igual de instantánea, puedes llevarte una gran decepción. (Recuerda que algunas personas empiezan a sentir este tipo de aplicaciones como "ladrones de tiempo" o "invasivas" y suelen no poner atención a las mismas).

Luego está el uso de las redes sociales como medio de comunicación:

Si hablas en nombre de una empresa, o representas públicamente a tu compañía, habrás de tener especial cuidado en qué compartes, cómo lo compartes y en qué red. Te recuerdo que redes como Facebook e Instagram son más sociales, mientras que redes como LinkedIn y Twitter suelen tener más impacto en tu marca personal a nivel profesional.

## **2. Ser explícito con el objetivo de la comunicación:**

En toda comunicación escrita se recomienda iniciar con una breve descripción del objetivo.

En las cartas había un reglón con la "Referencia o Asunto", que en ocasiones incluía un código alfanumérico; esto se utilizaba, para determinar la importancia de la carta y para llevar un seguimiento y facilitar su archivo. Ese campo en los correos electrónicos se llama "Asunto" y es para este mismo fin.

En el Asunto es recomendable dar una breve descripción del tema del mensaje, al igual que indicar la acción o petición. Por ejemplo, escribir si es URGENTE, si debe resolverse en las próximas horas, si es IMPORTANTE, si REQUIERE ACCIÓN o si REQUIERE RESPUESTA.

De esta forma, no solo facilitamos al destinatario entender con una sola mirada si el correo necesita una acción -y qué acción se pide-, sino el tema del que se trata.

## **3. Ser concreto:**

Ser lo más concreto posible, sin perder de vista que es importante cuidar de tu interlocutor, que puedes ir directo al grano siendo amable al mismo tiempo.

Los relatos y las descripciones detalladas las podemos dejar para los informes, manuales. Si tu mail va a tener más de tres párrafos, probablemente lo mejor sea hacer una llamada.

Si ves un correo, escrito en un solo párrafo muy extenso, puedes generar rechazo en el lector. En cambio, si lo divides por párrafos, se aliviana la lectura y se hace más amable. Esto tiene que ver con el impacto visual del mensaje (en la comunicación escrita, también hay lenguaje visual).

## **4. Cuidar las palabras (tanto en forma como en fondo):**

Si lo anterior ha fallado, no importaría tanto como si falla este punto. Las palabras crean realidades, así que poner plena atención a este punto es decisivo.

### **En cuanto al fondo:**

- Elige bien las palabras
- Evita generalizar, omitir o distorsionar
- Evita a toda costa los juicios
- Cuida los formalismos y costumbres de quién te leerá
- Saluda y despídete con cortesía, no olvides que la amabilidad te abre puertas, genera cercanía y favorece la distensión

### **Y... En cuanto a la forma:**

Otra forma de aportar lenguaje visual a la comunicación escrita es la **ortografía**.

La ortografía es muy importante, porque puede cambiar todo el sentido de lo que quieres decir, por el hecho de haber omitido, por ejemplo, una simple tilde o por haber puesto una hache donde no va, o una v en lugar de una b.

La PUNTUACIÓN, junto con el uso de negrillas, cursiva y MAYÚSCULAS, son los elementos que dan ritmo y paraverbalidad a la comunicación escrita.

En cuanto a la puntuación, es bueno recordar que nos permite hacer pausas en la lectura, cerrar ideas, abrir explicaciones y hacer énfasis. Una coma omitida, puede cambiar todo el sentido de un texto.

No olvides que en español utilizamos signos de exclamación y pregunta tanto al abrir como al cerrar. Esto es de gran importancia hoy en día porque los programas de accesibilidad que leen los textos están hechos para interpretar tanto el idioma como la puntuación, y si no perciben el signo de apertura en español, no harán esa entonación tan necesaria para comprender que se trata de una pregunta o una exclamación.

Estos programas de accesibilidad también interpretan las negritas y las cursivas con diferente énfasis. Por esto usaremos las negritas para destacar una idea, y las cursivas para destacar un texto que citamos textualmente o bien una palabra en otro idioma. Los subrayados son desaconsejables... y su uso se recomienda sólo para señalar títulos o subtítulos.

Las mayúsculas sostenidas en Internet son entendidas como gritos, así que mejor no las utilices.

### **5. Leer, releer y volver a leer.**

Una vez que hayas escrito lo que estás pensando, léelo una y otra vez antes de enviar, para garantizar que lo que has escrito será comprendido, intentando ponerte en el lugar de quien va a leer.

Lo que has escrito puede llegar a la manos equivocadas, así que procura ser siempre impecable con tus palabras.

El uso de emoticonos es recomendable principalmente para redes sociales y servicios de mensajería instantánea; haz un uso medido y concienzudo de ellos, pueden apoyarte, pero también pueden jugar en tu contra.

### **REFLEXIONES**

En un mundo cada vez más digitalizado, invertir tiempo en el cuidado del mensaje escrito, es invertir en la prevención de malentendidos y malinterpretaciones

### 13. PRINCIPIOS DE LA ORATORIA I (Nacho)

¿Qué hace que un orador u oradora sea irresistible?

1. **Sincronicidad:** Tiene la capacidad de adaptar su discurso a las necesidades y energía de su público, estando dispuesto a dar información que sea útil para esa audiencia. Sabe detectar el nivel de atención. Es capaz de improvisar para adaptarse a su público.
2. **Estructura.** Su presentación tiene una estructura consistente y persuasiva. Tiene bien preparado su discurso.
3. Tiene las **3 grandes galas : Naturalidad, Humildad y Pasión.** Naturalidad: está a gusto hablando, es Humilde: está aquí para ayudarte y Tiene Corazón: es apasionado, cree apasionadamente en lo que cuenta.

Lo primero que hay que tener en cuenta como orador, es entender que existen 3 tipos de lenguajes que

buscan satisfacer los tres tipos de atención.

#### Las 3 atenciones son:

1. Que te mire
2. Que te entiende y es importante lo que dices para ellos
3. Atención auditiva, que la persona te escuche, no sólo que te oiga.

#### Los 3 lenguajes son:

1. Lenguaje no verbal. Me muevo para atraer tu atención. Estamos programados para seguir el movimiento.
2. Lenguaje verbal, lo que cuento tiene que ser interesante.
3. Lenguaje paraverbal, lo que yo hago con los recursos de mi voz (timbre, tono, etc).



Estos lenguajes tienen que ser coherentes entre sí, deben estar alineados.

En este sentido, y para garantizar tener la mejor atención de nuestro auditorio, debemos prestar especial cuidado a cómo nos movemos y gesticulamos (Lenguaje No Verbal), las palabras que elegimos (Lenguaje Verbal) y el tono de voz que empleamos (Lenguaje paraverbal).

TIPO DE LENGUAJE	TIPO DE ATENCIÓN
NO VERBAL	VISUAL
VERBAL	MENTAL
PARAVERBAL	AUDITIVA

## **PREPARARSE UN DISCURSO:**

No es hacer un ppt bonito. Es encontrar un tema que interese al público y adaptar el mensaje al público al que te diriges. El éxito de crear un discurso es entender a quién está dedicado, ensayarlo, crear estructura y que salga de forma natural.

El miedo escénico nos hace ponernos nerviosos. Pero no debes enfocarte en ti, en tu miedo, sino en ser el mensajero de lo que quieres transmitir.

El secreto es dedicar amor, pasión, entusiasmo, sonrisa al público que tienes delante. Como si estuvieras enamorado de ellos. Esta es una manera de gestionar el miedo escénico. Lavarse los dientes, mirarse al espejo, calentar la voz, etc son trucos para dar energía extra a tu mensaje.

**Empieza fuerte y termina fuerte. Arranca un aplauso, que sea memorable.**

## **14. PRINCIPIOS DE LA ORATORIA II (Nacho)**

### **8 MANERAS DE INICIAR UN DISCURSO:**

Regla nemotécnica: "**COMP-PREG-LECT-ANEC-DECA-CIT-SITU-SUS**"

#### 1. **COM**posición de lugar:

Esto es, crear una imagen mental de lo que vas a hablar para que tu público se meta en la historia. Crea un escenario, una historia...

#### 2. **PRE**Guntar:

Empezar con preguntas potentes, que pueden ser retóricas o abiertas. "Levantad la mano aquellos que..."

#### 3. **LEC**turas

Citar una lectura corta, que sirva para dar una sensación poética o de actualidad. "El artículo de hoy en prensa sobre... es..."

#### 4. **ANÉ**cdota

Abrir contando una anécdota (personal o de un tercero) para lograr el sentido de verdad y conexión con el público. "El otro día estaba con X, vuestro jefe y..."

#### 5. **DECLA**ración desafiante

Sorprende con una declaración rompedora (que puedas defender). "Dentro de 5 años, esta empresa será...", "La estadística dice que vosotros..."

#### 6. **CIT**a

Emplea una cita de alguien importante, conocido o impactante.

#### 7. **SITU**ación actual

Presenta un marco concreto de la situación actual (1 o 2 datos de alto impacto). Periódico, "este año las pérdidas de x han sido de ..."

#### 8. **SUS**pense

Crear un "suspense". Empezar dando un dato que no terminas de desarrollar hasta el final. Por ejemplo esta regla nemotécnica de COM-PREG- LECT-etc"

"Os tengo que contar una buena y una mala noticia, dar la mala primero y la buena al final"... "Ah, se me olvidaba mencionaros que ..."

Puedes combinar uno o dos de estos tipos de arranque, incluso si vas a hablar de varios subtemas puedes utilizarlos para ese cambio de uno a otro. También te pueden servir para combinar en el cierre, dejando abierta la posibilidad a una continuación.

## 15. LENGUAJE PARAVERBAL (Nacho)

De los tres tipos de lenguaje que hay, la paraverbalidad es el que tiene que ver con tu voz.

La voz se compone de varios elementos: el volumen, la dicción, la velocidad, el ritmo.

Para mejorar tu paraverbalidad te recomendamos las siguientes pautas:

- Subrayar con la voz las palabras que se quiere que destaquen.
- «Consonantear» – darle fuerza a las consonantes para que suene con más fuerza.
- Usar las pausas para generar curiosidad sobre lo que se va a decir después.
- Alinear los tres tipos de lenguaje: verbal, no verbal y paraverbal, están muy relacionados. No se puede tener una buena para verbalidad si no lo alineas con los otros dos lenguajes.
- Es muy importante el contraste también, no se puede mantener todo el rato ni la misma entonación, ni la misma velocidad, ni la misma intensidad. Se trata de jugar con esos elementos durante el discurso.

La dicción es otro componente de la paraverbalidad que nos ayuda a hablar más rápido y, aun así, que nuestro interlocutor nos entienda. Para mejorar la dicción, una pauta que ya hemos visto: «**consonantear**».

La **entonación de final** es otro de los elementos que se puede utilizar para mejorar la paraverbalidad. Consiste en hacer una pequeña pausa antes de las dos o tres últimas palabras que se van a decir. Hace que la gente entienda que es el final de tu intervención.

Para desarrollar tus habilidades del uso de la voz, el secreto está en repetir mucho los ejercicios que se recomiendan en este vídeo.

La paraverbalidad es, en resumen, una de las mejores maneras de expresar la energía.