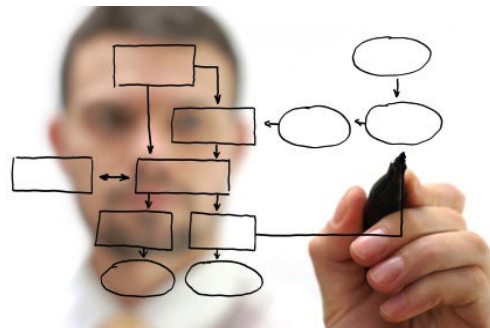


# **Serie Artículos sobre Gestión de Proyectos**

## **“TECNICAS DE COMUNICACIÓN”**



## Técnicas de Comunicación

---

### El proceso de comunicación. Principios y leyes principales.

Los tres elementos principales que intervienen en una comunicación son: el emisor, el mensaje y el receptor. El emisor, para lograr sus propósitos (informar, indagar, persuadir), debe adecuar su lenguaje (“codificar”) a las posibilidades e intereses del receptor. El mensaje, para ser efectivo, debe presentar la información en forma ordenada, clara y atractiva. El objetivo de esto es evitar la dispersión, propiciar su comprensión y captar la atención del receptor. El receptor debe estar “en sintonía” con el emisor, es decir, prestarle atención y escucharlo con empatía.

En todo este proceso se pueden presentar, lo que los especialistas denominan “barreras o ruidos”, que pueden originarse en: el emisor, el mensaje, el receptor, o en el ambiente en que se produce la comunicación. Para verificar si el mensaje fue comprendido adecuadamente el receptor puede darle al emisor, o este solicitarlo, una retroalimentación, donde resume o reformula lo que entendió.

En el ejército, la retroalimentación puede ser parte consustancial de la comunicación. El superior, para verificar la comprensión de la orden, le pide al subordinado que le repita el mensaje. En la actividad civil, este tipo de solicitud puede resultar incómoda. Para evitar esto, el emisor debe solicitar la retroalimentación de manera que ponga en duda su capacidad para transmitir sus ideas, y no la del receptor para comprender el mensaje. En lugar de decir “Por favor, ¿me puede decir lo que entendió?”, es preferible “No estoy seguro de haberle expresado lo que quería, ¿me puede resumir lo que le dije?”.

Entre los “principios y leyes de las comunicaciones interpersonales”, las que presentan más interés, para los intercambios en una negociación cara-cara, pueden resumirse en lo siguiente:

*1.- Lo importante no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor.*

El objetivo principal de una comunicación, según Aristóteles, es la persuasión. El responsable principal de su efectividad es el emisor. Para esto, debe considerar las particularidades del receptor y utilizar las palabras y expresiones que pueda asimilar mejor. No asuma que su mensaje fue interpretado como usted desea. Verifique que el receptor comprendió lo que usted quiso decir; si es necesario, pida retroalimentación.

*2.- Tan importante como lo que se dice es cómo se dice.*

Debe haber congruencia entre el contenido del mensaje, la entonación, el ritmo y las expresiones gestuales. Sería inadmisibles darle el pésame a alguien, con una sonrisa en los labios. Tampoco, felicitarlo con un semblante de tristeza y amargura. (excepto que a usted le moleste tener que felicitarlo, en cuyo caso, es preferible que no lo felicite).

*3.- La idea preconcebida sobre alguien condiciona la comunicación. (efecto “halo”, o efecto “Pigmaleón”).*

Si deseamos lograr una comunicación efectiva con alguien, es necesario dejar a un lado los prejuicios que tengamos sobre esa persona. Si usted piensa que “B” es un sinvergüenza, le resultará difícil aceptar cualquier propuesta que le haga.

Otros principios que plantean los comunicólogos son:

- *Sencillez.* Reducir las ideas a los términos más simples posibles.

- *Definición.* Definir, antes de desarrollar. Explicar, antes de ampliar. (Descartes dijo “definan bien las palabras y ahorrarán a la humanidad la mitad de los sinsabores”)
- *Estructura.* Presentar las ideas en una sucesión lógica, que posibilite al receptor su asimilación y razonamiento.
- *Repetición.* La reiteración de conceptos e ideas clave ayudan a su asimilación.
- *Énfasis.* Destacar los aspectos que se consideren más importantes.

De los procesos que tienen lugar en una comunicación interpersonal, los cuatro que presentan un interés especial en la negociación cara-cara son: la transmisión, las preguntas, la escucha y el llamado “lenguaje gestual”.

### **La transmisión efectiva.**

Para lograr efectividad en la transmisión de un mensaje se recomiendan los siguientes comportamientos.

1) Precise bien sus objetivos.

- Clarifique lo que quiere conseguir.
- Valore si esos objetivos son pertinentes o no. Si es realista proponérselos con “esa persona en ese momento”.

Un mensaje bien formulado, transmitido en un momento inoportuno, pierde toda su efectividad. Espere el momento adecuado para decir lo que piensa.

2) Planifique:

Tenga en cuenta:

- El sistema de creencias del receptor. Lo que probablemente pueda aceptar o rechazar.
- El lenguaje del receptor. Lo que probablemente esté en posibilidades de entender.
- Adapte sus palabras y expresiones a las características del receptor.

Es inadmisibles decir “Se lo dije a Fulano, pero es un ignorante”. Si usted piensa que el receptor puede tener dificultades para comprenderlo, adapte sus expresiones a lo que pueda entender “el ignorante”. Recuerde el primer principio de una comunicación efectiva, que lo importante no es lo que usted diga, sino lo que entienda el receptor.

3) *En la ejecución:*

- Genere un clima favorable a la comunicación. Evite expresiones que puedan generar irritación o comportamientos defensivos.
- Mantenga una coherencia entre lo que usted piensa, dice y siente. (No quiere decir que siempre se puede expresar todo lo que se siente pero, cuando no existe coincidencia entre todo esto, es necesario ser más cuidadoso).
- Sea realista con lo que usted puede esperar y alcanzar en un proceso de comunicación. No pretenda obtener más de lo que se puede. No sea obstinado.
- Sea empático, trate de ponerse en el lugar del interlocutor, para entenderlo mejor y ser más efectivo en la transmisión de su mensaje.
- Sea flexible, para modificar su propósito o mensaje, si fuera necesario.

Los especialistas en comunicación han identificado los tipos de mensajes que facilitan la comunicación y aquellos que la dificultan y son generadores potenciales de conflictos.

Strayhorn en “Cómo dialogar de forma constructiva”, plantea, entre los mensajes que facilitan la comunicación, los siguientes:

- Declaraciones de deseo o sentimientos: “Me gustaría que hicieras esto..”. “Cuando hiciste eso me sentí de tal modo”. “Comprendo cómo te sientes, cuando...”.
- Preguntas abiertas: “¿Cómo ves la marcha del proyecto?”.
- Preguntas directas: “¿Qué fue lo que sucedió para que te enfadaras?”.
- Acuerdo parcial con una crítica o argumento:
  - Expresión: “Esa propuesta no puede aceptarse, tiene muchos errores”.
  - Respuesta (facilitadora): “Pienso que puede mejorarse, no obstante..”.
- Solicitud de precisiones:
  - Expresión: “Estás haciendo eso mal”.
  - Respuesta (facilitadora): “¿Cómo te gustaría que lo hiciera?”.
- Petición de criterios: “¿Qué piensas sobre esto?”. “¿Qué otras ideas tienes?”.
- Reconocimiento: “Te quedó muy bien el proyecto”.

Entre los mensajes que obstruyen las comunicaciones y son potenciales generadores de conflicto Strayhorn destaca los siguientes:

- Cortes de la conversación: saltar a otro tema, ignorando lo planteado por el otro.
- Preguntas de reproche: “¿No te parece que ya has hablado bastante?”.
- Generalizaciones: “Siempre metes la pata..”.
- Declaraciones del tipo: “Deberías...”.
- Defensa propia: “No tuve la culpa por la tardanza”.
- Sarcasmo: “Te quedó tan bien, que era preferible que no lo hubieras hecho”.
- Orden o amenaza: “Si no hacen esto, se arriesgan a ..”.
- Incongruencia entre el mensaje verbal y el no verbal: “No, no estoy enfadado, estoy bien” (Dicho en tono de molestia).
- Ignorar mensajes importantes del interlocutor.
- Suponer, en lugar de comprobar: “Supongo que no viniste porque preferiste..”.
- Consejo prematuro, sin ser solicitado ni deseado.
- Hablar por otra persona: “Fulano me dijo que tú...”.

Sobre la orientación de sus mensajes, tenga presente las estrategias que recomiendan Fisher y Ury, en su “Modelo de la Negociación Basada en Principios”.

1. Separe las personas de los problemas. Sea fuerte con los problemas y suave con las personas.
2. Concéntrese en los intereses, no en las posiciones. Pregunte ¿Por qué? ¿Para qué? de las posiciones de “B”.
3. Invente opciones de mutuo beneficio.
4. Recuerde que usted logrará los objetivos que persigue en una negociación, en la medida que se satisfagan también los de la otra parte.
5. Insista en que los criterios sean objetivos. Trate de que se precisen los criterios que se utilizarán como base, para orientar el intercambio y los acuerdos que se adopten. “Cuando hablemos de precios ¿cuáles tomaremos como base? ¿los del mercado mundial? ¿los del mercado local? ¿las tasas de interés serán las del mercado local?”.

Para enfrentar los problemas de comunicación en una negociación, Fisher-Ury recomiendan:

- Hable con el fin de que se le entienda. No logrará persuadir al otro si usted lo culpa del problema, lo insulta o le levanta la voz. Céntrese en lograr que lo entiendan.

- Hable sobre usted, no sobre ellos. Es más persuasivo cuando, en lugar de enjuiciar al otro, se describe el problema en términos del impacto que tuvo en usted lo que ellos dijeron y por qué: “Me siento desilusionado, porque no recibimos respuesta a lo que habíamos acordado”; en lugar de “Usted no cumplió su palabra”.
- Hable con un propósito. A veces, el problema no se debe a que haya poca comunicación, sino a que hay demasiada, destacan Fisher-Ury. Cuando existen la ira y las percepciones erróneas, es mejor no decir ciertas cosas. Antes de decir algo significativo, usted debe estar seguro de la pertinencia de lo que quiere comunicar, o averiguar, considerar si es el momento oportuno, así como valorar el impacto que tendrá en el otro lo que vaya a decir.

### **La utilización de preguntas.**

Las preguntas juegan un papel muy importante en cualquier comunicación interpersonal. Además de permitirnos verificar informaciones que tenemos y obtener otras nuevas, puede transmitir un mensaje afectivo, hacerle sentir al receptor que tenemos interés en conocer sus criterios y que valoramos lo que piensa. Es la base del método socrático de enseñanza-aprendizaje, se utilizan para promover la reflexión y la búsqueda del conocimiento.

Tres citas sobre el tema que resultan interesantes:

- “Si no me hago una pregunta no aprendo. La pregunta es el detonante del conocimiento”. Sócrates.
- “La curiosidad es el camino hacia el conocimiento, pregúntese todo lo que usted pueda”.- Einstein.
- “Yo vivo de preguntar, saber no puede ser lujo”- Canción de Silvio Rodríguez.

La pregunta frecuente es un método que practican muchos líderes. García Márquez, en el artículo “El Fidel que yo conozco” relata que, en sus intercambios con el líder cubano, o en conversaciones con otras personas en las que “El Gabo” participaba como invitado, Fidel preguntaba mucho, “esto le permitía verificar información que ya tenía, recibir nuevas informaciones así como valorar el dominio que podía tener su interlocutor sobre los problemas que se discutían”.

En la investigación de Rackham sobre el comportamiento de los “negociadores expertos” se reveló que estos hacen dos y tres veces más preguntas que los “negociadores promedio”. Además, cuando las van a hacer las anuncian y piden permiso, “¿Puedo hacerle una pregunta sobre los precios de sus productos en el mercado X?. Muchas veces, ya tienen información sobre las posibles respuestas, la pregunta les permite verificar sus percepciones, así como la información y las intenciones de su interlocutor.

### **Saber escuchar, para convencer e influir.**

La importancia de saber escuchar se destaca en los enfoques gerenciales recientes más difundidos. Goleman la considera como una de las aptitudes de la inteligencia emocional. Señala que los que la poseen:

- Están atentos a las pistas emocionales.
- Muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprenden.
- Brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás.

En sus investigaciones, un ejecutivo de ventas le dijo: “Cuando estás desesperado por hacer una venta, no escuchas con la misma atención. En cuestión de ventas no hay nada mejor que, cuando alguien objeta algo, poder decirle “Tiene usted toda la razón, deberíamos tenerlo en cuenta”. Si puedes escuchar y empatizar con su punto de vista, todo sale mucho mejor”.

Covey la incluye entre los “Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva”. La presenta en el “hábito” que titula “Procure primero comprender, y después ser comprendido”. Entre otras cosas, señala que muy pocos nos situamos en lo que considera la forma más elevada de escuchar “la escucha empática”, que define como “escuchar con la intención de comprender”, lo que implica:

- Entrar en el marco de referencia de la otra persona.
- Ver las cosas a través de ese marco, como lo ve la otra persona.
- Comprender su “paradigma”, identificar lo que siente.
- No es simpatía, ni estar de acuerdo.
- Consiste en comprender profunda y completamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente.

Los problemas al escuchar, junto con los malos entendidos y la transmisión sin preocuparse por ser comprendido, Fisher y Ury los consideran uno de los “tres grandes problemas de comunicación en una negociación”. Lo caracterizan en la forma siguiente.

*“En una negociación, puede suceder que usted esté tan preocupado pensando en lo próximo que va a decir, en cómo va a responder a ese último punto, o en la manera de expresar su próxima argumentación, que se le olvide escuchar lo que la otra parte está diciendo.... La necesidad de escuchar es evidente, sin embargo, es difícil escuchar bien, sobretodo bajo la presión de una negociación”.*

Entre los beneficios de saber escuchar, Robertson, un especialista en el tema, señala los siguientes:

- Eleva la autoestima del que habla.
- Amplía el vocabulario y la información del que escucha.
- Permite identificar los intereses y sentimientos del que habla.
- Reduce la tensión y situaciones potenciales de conflicto, al reducirse el nivel de confrontación de la espiral ataque-defensa.
- Ahorra tiempo y energía, al reducirse las aclaraciones por “malos entendidos”.

*“Oír no es lo mismo que escuchar, que es comprender deseos, sentimientos y emociones. Se oye con los oídos, pero se escucha con la mente”,* plantea Robertson.

En la bibliografía sobre las comunicaciones interpersonales se proponen diferentes técnicas para desarrollar la habilidad de “saber escuchar”, la “escucha activa”, o la “escucha empática”, como le llamen indistintamente. Entre los comportamientos y técnicas principales, se destacan los siguientes:

- Deje de hablar.
- Elimine y evite las distracciones.
- Trate de ser empático con el otro, es decir, ponerse “en sus zapatos”, para poder comprender los sentimientos que motivan sus expresiones.
- Identifique las ideas centrales y más importantes que le digan. No pretenda retener en detalle todo lo que se dice, puede perderse las cosas esenciales.
- Comprenda y acepte los sentimientos expresados, sin negarlos ni aprobarlos.
- No discuta mentalmente cuando esté escuchando.
- No asuma posiciones de antemano, ni durante la discusión.

- Deje a un lado los prejuicios que pueda tener sobre su interlocutor.
- Tenga paciencia, déle tiempo al otro, no lo apresure ni interrumpa.
- No discuta, ni critique, puede desviar la idea central del tema.
- Haga preguntas, resuma, y reformule lo que le vayan diciendo, para verificar su comprensión y estimular el diálogo.
- Establezca contacto visual, para identificar pautas del “lenguaje corporal”.

## **El lenguaje gestual**

Según la investigación de Mehrabian, que citan los textos de administración cuando tratan este tema, de lo que se comunica sólo el 7% es oral (es decir la palabra, lo que se dice); el 38% está en el tono de voz (cómo se dice); y el 55% a través de los gestos. Por tanto, hay que saber “escuchar”: las palabras, el tono de voz y el lenguaje corporal, concluyen los especialistas.

En un estudio realizado por Trade Partners UK, una organización gubernamental que provee servicios a empresas británicas que comercian con el extranjero, se reveló que, hasta el 94% de la comunicación, se produce mediante lenguaje corporal. Plantean que, una buena postura, contacto visual, sonrisas genuinas y asentimientos sinceros, pueden hacer mucho por cimentar un acuerdo o desarrollar una relación. “Las personas de negocios tienen que ser especialmente analíticas respecto a su lenguaje corporal y las señales que emiten. Tienen que controlarse, pero sin ser mecánicos. Tienen que ser claros, precisos, pero también naturales. Suficientemente expresivos, para hacerle parecer animado e interesado en lo que dicen las personas”, concluyen.

Según Robertson, la cara es el primer lugar donde se reflejan los sentimientos, destacando que las tres principales áreas que se alteran son: las cejas, los ojos, y la parte inferior del rostro. Plantea que, para obtener una lectura precisa de las expresiones faciales, deben observarse los rasgos distintivos de estas tres áreas. Por eso, se recomienda que la comunicación más efectiva se produce cuando se mira directamente el rostro de nuestro interlocutor. “Cuando exista alguna incongruencia entre lo que le dicen y las expresiones del que lo dice, préstele más atención a las segundas que a la primera”, recomienda.

Willingham, en “Escúchame. Soy tu cliente”, plantea que, una de las habilidades principales de un buen vendedor, es “saber escuchar los gestos de sus clientes”. Para esto, ha identificado dos tipos de gestos que pueden indicar la disposición de un cliente, los que llama “Gestos abiertos”, y los “Gestos cerrados”.

Los “Gestos abiertos”, permiten identificar una disposición positiva, que se trata de una persona que confía en usted y que se siente cómoda en el intercambio. Entre estos gestos están: extiende los brazos al hablar, sonrisa y acercamiento, afirmación con la cabeza, muestra la palma de la mano al hablar, no se cubre la boca.

Los “Gestos cerrados”, pueden expresar que la persona no se siente cómoda en el intercambio, que se está protegiendo, y que está evaluándolo a usted. Entre estos gestos señala los siguientes: cruzar los brazos; alejarse de usted (mantener distancia); desviar la mirada por encima de su hombro, en lugar de mirarlo directamente; abrazar el portafolio, contra su cuerpo; cubrirse la boca al hablar.

Como antídoto, plantea que existe lo que denomina “psicología de la imitación”, que consiste en que las personas, de manera inconsciente, tienen tendencia a imitar el lenguaje corporal del interlocutor. Como demostración nos dice “bostece en una reunión y verá lo que sucede”. Consecuente con esto, si usted utiliza un “lenguaje corporal” abierto y positivo, propiciará que muchos de sus clientes imiten ese comportamiento.

En el trabajo “El lenguaje corporal de los negociadores”, Joaquín Monzó identifica, entre otros, los siguientes comportamientos gestuales de los “negociadores competitivos”.

- Comienzan con un leve apretón de manos, saludan con una sonrisa irónica. Cuando dan la mano, lo hacen con la palma hacia abajo.
- Cuando te dejan hablar, rehuyen la mirada, evitando el cruce directo de los ojos, para evitar sentirse influenciados con tu forma de expresarte.
- Cuando tienen la palabra, entrecruzan los dedos, para demostrar autoridad.
- Al hablar, reposan la espalda sobre el respaldo de su silla y cruzan los brazos a la altura del pecho, para crear una barrera defensiva.
- Si responden de forma breve, se levantan de la silla o se mueven sobre esta, mostrando indiferencia sobre el tema que se está tratando.
- Cuando ocultan algo y no son sinceros en lo que dicen, suelen taparse la boca cuando hablan.
- Si comentan algo poco creíble, intentando engañar a la otra parte, parpadean, dejan de mirar a la cara y cambian la postura corporal sobre la silla, o trasladan el peso del cuerpo de un pie a otro.

### **Resumen y conclusiones.**

Un resumen de las cuestiones a las que debe prestarse más atención, para lograr una comunicación efectiva, es lo que llamo “10 Mandamientos para una comunicación efectiva”, que son los siguientes.

1. Piense con la cabeza, antes de hablar con la boca.
2. Antes de expresar sus ideas, precise los objetivos que quiere lograr y las mejores estrategias para lograrlo.
3. Adapte lo que quiere decir al receptor y a la situación.
4. Seleccione el momento, el lugar, y el canal oportunos y adecuados.
5. Recuerde que la forma en que diga algo es tan importante como lo que se dice.
6. Evite expresiones que puedan dificultar el razonamiento y generar posiciones defensivas. Critique y ataque a los problemas, no a las personas.
7. Verifique la comprensión por parte del receptor, pídale una “retroalimentación”, para cerciorarse de que el mensaje ha sido entendido correctamente.
8. Mantenga una actitud de “Escucha Activa”, centre la atención en lo fundamental de lo que le dicen, sea empático, trate de identificar sentimientos detrás de las palabras.
9. Preste atención a las expresiones y gestos de la otra parte.
10. Sea flexible, adapte sus expresiones y estilos a la situación que se genere en el intercambio.