

COMUNICACIÓN EFECTIVA EN ENTORNOS EMPRESARIALES

Lina Calle Arango

| Lina García Rodríguez

Javier H. Murillo Ospina



Editorial



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

COMUNICACIÓN EFECTIVA EN ENTORNOS EMPRESARIALES

Lina Calle Arango
Lina García Rodríguez
Javier H. Murillo Ospina

658.45/ M977c 2017

Murillo O, Javier H

Comunicación efectiva en entornos empresariales / Javier H. Murillo O. ; Lina García R. ; Lina Calle A. Colombia, Editorial CESA 2017. 160p.

DESCRIPTORES:

- 1.COMUNICACIÓN EN ADMINISTRACIÓN- Estrategia y técnicas
- 2.COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL - Estrategia y técnicas
- 3.COMUNICACIÓN ORAL - Metodología 4. HABLAR EN PÚBLICO
5. ANÁLISIS DEL DISCURSO

© 2017 CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración

© 2017 Lina Calle Arango

© 2017 Lina García Rodríguez

© 2017 Javier H. Murillo Ospina

ISBN Impreso: 978-958-8988-16-0

ISBN Digital: 978-958-8988-17-7

Editorial CESA

Casa Incolda

Diagonal 34a No 5a - 23

www.editorialcesa.com

www.cesa.edu.co

editorialcesa@cesa.edu.co

Grupo de Estudios en Administración

Proyecto: Pautas para escribir más fácil y correctamente la lengua española

Código interno: 50003

Bogotá, D.C, julio de 2017

Dirección: Editorial CESA

Corrección de estilo: Silvia Garavito Constantín

Diseño y diagramación: Damaris Martínez

Impresión: Imageprinting Ltda

Todos los derechos reservados. Esta obra no puede ser reproducida sin el permiso previo escrito.

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

CONTENIDO

HABLAR PARA APORTAR	 7
(I) PERSUADIR	 11
1. COMUNICACIÓN PERSUASIVA	13
2. COMUNICAR UNA IDEA DE NEGOCIO	23
3. COMUNICAR PARA LIDERAR Y MOTIVAR	28
4. ARGUMENTAR UNA POSICIÓN	35
PARA SABER MÁS...	42
(II) INTERACTUAR	 45
1. COMUNICAR PARA TOMAR DECISIONES EMPRESARIALES	48
2. RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA	57
3. COMUNICAR CON EFECTIVIDAD EN PROCESOS DE CONTRATACIÓN	65
PARA SABER MÁS...	74
(III) RECOMENDACIONES COMPLEMENTARIAS	 77
1. RESPONDER A PREGUNTAS DIFÍCILES	80
2. HACER DE LA VOZ UN ALIADO	83
3. MOSTRAR PARA APORTAR	89
PARA SABER MÁS...	101
(IV) PUESTA EN PRÁCTICA	 103
1. PRESENTACIÓN DE UNA IDEA DE NEGOCIO	103
2. LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN	111
3. ARGUMENTAR UNA POSICIÓN	119
4. TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES	127
5. RETROALIMENTACIÓN	136
6. PROCESO DE CONTRATACIÓN	144
BIBLIOGRAFÍA	 155

HABLAR PARA APORTAR

Quien hace un informe, participa en una reunión o realiza una conferencia, ¿piensa más en cómo se verá, personalmente, que en el aporte que lo que comunica implica para el otro? Si es así, su comunicación, además de impedirle avanzar, puede estar afectando negativamente su credibilidad.

El propósito de este libro es procurar la mejora de las habilidades de comunicación de sus lectores. Para hacerlo, propone estrategias efectivas de comunicación en entornos empresariales que deberían permitirle a estudiantes, docentes y profesionales mejorar su comunicación y, por lo tanto, generar mayor confianza y credibilidad en su interlocutor.

Se parte del hecho de que, como lo propone Escandell, la finalidad fundamental de la comunicación es alcanzar objetivos con otras personas; en este sentido, se habla con intención (Escandell Vidal, 1996). Por esto, para mejorar las interacciones comunicativas, resulta imprescindible que aportar sea la primera motivación al hablar o escribir. Queda claro que hablar para aportar significa pensar en el otro antes que en sí mismo; proponer, en cualquier contexto, información que le sea de utilidad a quien escucha, y que le permita avanzar en la solución de las tareas e inconvenientes que surgen cotidianamente.

A lo largo de este libro, el lector –un estudiante, un docente o un profesional– encontrará diferentes estrategias para seleccionar, ordenar y transmitir sus ideas; todo con el fin de lograr mayor efectividad de su comunicación en diferentes situaciones del ámbito empresarial, tanto de forma oral como escrita.

Es común pensar que la primera diferencia entre la oralidad y la escritura radica en que la primera es espontánea y la segunda formal, en tanto que los usuarios de la lengua se comunican oralmente todos los días y en diversos escenarios. Por ello, muchas veces no se le atribuye la importancia suficiente a la formalización de la comunicación oral. Sin embargo, muchas manifestaciones comunicativas orales no son espontáneas (aunque a veces lo parezcan); la mayoría de conferencias, discursos o presentaciones públicas requieren de una ardua preparación y puesta en práctica, así como de apoyo de las formas escritas. Dominar el arte de la oratoria significa articular los procesos de pensamiento con una buena dosis de trabajo y de práctica.

La primera parte del libro propone las metodologías que le ayudarán al lector a seleccionar, a organizar y a transferir las ideas que se desean presentar en función del objetivo de comunicación en diferentes situaciones empresariales. A su vez, estas metodologías ayudarán al perfeccionamiento de sus habilidades comunicativas, en tanto que le facilitarán la construcción de los mensajes y le aportarán mayor seguridad para transmitir sus ideas.

En la segunda parte se busca desarrollar una conciencia del diálogo en entornos laborales y empresariales como acto comunicativo a partir del cual se busca construir cuatro actitudes: i) capacidad de síntesis; ii) capacidad de escucha para responder; iii) comprender al otro y valorar su posición; iv) capacidad para generar avance.

Es claro que en entornos empresariales, así como en otro tipo de escenarios en los que negociar es parte fundamental del acto comunicativo, la persuasión constituye un pilar fundamental. Si bien

construir discursos claros y valiosos resulta determinante para persuadir, el mensaje resulta tener, en los casos de oralidad, una pequeña parte del impacto. Así lo demuestra la investigación realizada por Albert Mehrabian (1971), psicólogo emérito de la Universidad de Los Ángeles, que arroja que el mensaje tiene solo el 7% del impacto en el interlocutor, mientras que la comunicación no verbal (cuerpo y voz) tiene el 93%. Esto lleva justamente a la tercera parte del libro, en la cual se incluyen algunas recomendaciones para generar coherencia entre su mensaje y su comunicación no verbal –que incluye los elementos corporales y la presentación visual–, así como el uso de la voz.

La última parte es más práctica que teórica. En ella el lector encontrará un robusto paquete de ejercicios que le permitirán poner en práctica los conceptos que se trabajaron a lo largo del libro; actividades que podrán ser adaptadas a diferentes tipos de grupos y de niveles de experiencia en el entorno empresarial.

Esperamos que este texto sea tan sencillo de usar y tan efectivo para sus lectores como grato fue para nosotros estructurarlo y escribirlo.

CAPÍTULO I

PERSUADIR

Saber persuadir es una habilidad que muy pocos poseen, y un instrumento fundamental para quienes encabezan o forman parte de equipos de trabajo, de cualquier tipo.

Persuadir requiere contar con habilidades comunicativas, aunque tenerlas no garantiza lograrlo. Lo anterior, dado que la persuasión es el resultado de generar un encuentro entre dos interlocutores que comparten una serie de valores comunes, por un lado, y que por el otro, construyen los puentes para coincidir en un asunto específico.

Si persuadir, en principio, se define como el lograr que un individuo o un grupo de individuos piense o actúe de una forma específica, alcanzarlo implica no solamente saber exponer con claridad y con efectividad lo que se quiere decir, sino contar con que para el otro las ideas expuestas tengan el mismo valor que para quien habla; esto último no ocurre, como es natural, cada vez que el hablante se lo propone. Sin embargo, sí se puede contar con que tras una adecuada exposición el interlocutor al menos comprenda el valor de lo expuesto y que se convenza de las razones que lo justifican. O por lo menos, que reconozca su valor y la verdad que existe en lo expuesto, así no lo aplique para sí. Este es otro posible significado de persuadir.

Aunque la comunicación asertiva no es el único elemento que se necesita para persuadir al interlocutor, sí es imprescindible para tener éxito cuando los demás elementos existen (estar hablando con la persona adecuada, generar verdadero valor para el otro, etc.). Según la investigación de Mehrabian (1971), para comunicarse asertivamente debe existir congruencia entre dos elementos: el primero, que el mensaje sea pertinente, concreto y claro; y el segundo, que el lenguaje no verbal (cuerpo y voz) genere emociones positivas para crear un ambiente de confianza.

Un mensaje pertinente, que aporte, cautiva la atención del interlocutor ya que este puede sentirse identificado y representado con la idea que se está exponiendo, o bien puede sentir que está aprendiendo algo que le servirá para su labor. Sin embargo, aunque la exposición de las ideas sea clara y pertinente, no puede esperarse que todas las personas se sientan conectadas con lo que se está exponiendo, puesto que hay más factores que intervienen en ese proceso de identificación.

No se debe pretender, entonces, persuadir a todo el mundo, sino compartir una idea clara y valiosa para que quien se sienta identificado con ella la siga y la apoye. Es por esta razón que las estrategias de publicidad y mercadeo no buscan capturar la atención de todas las personas, sino la de una población determinada que eventualmente llegue a identificarse con los valores que comunique una marca específica.

En este capítulo se trabajará la forma en la que un hablante interesado en persuadir a otro (o a otros) debe proceder para hacerse más competente en sus habilidades (orales o escritas) de comunicación, y así acercarse a su propósito.

1. Comunicación persuasiva

La comunicación persuasiva parte del principio de que toda intervención que se realice debe tener como fin contribuir de alguna manera al proceso comunicativo, y dar al interlocutor algo de lo que este carece. De esta forma, es imprescindible que el hablante haya sido comprendido por su interlocutor y que este haya encontrado valioso lo que el otro dijo. La capacidad de aportar que tenga el hablante en su propuesta comunicativa es la base fundamental para conseguir el propósito persuasivo.

Uno de los errores más comunes en las situaciones comunicativas orientadas hacia la persuasión se presenta cuando el emisor considera que debe llamar la atención sobre sí mismo y sus habilidades particulares, es decir, descrestar.

No es extraño, de hecho, que se utilice la comunicación para construir o fortalecer una imagen propia frente a un público específico. Si esto ocurre, el centro del proceso comunicativo resulta ser el emisor, y no el receptor; la información se transmite, en este caso, para beneficiar al hablante y no para aportar de alguna manera al interlocutor. Por lo tanto, es útil para el primero, pero no para el segundo. Cuando esto ocurre, puede suceder que se genere, efectivamente, un impacto en el público, e incluso que su público lo aplauda y lo llene de halagos por su manera de expresarse; aunque difícilmente habrá transmitido una idea diferente. En el mejor escenario, los integrantes de este público querrán ser como el que les habla, pero eso no implica que hayan recibido las ideas que este expuso, ni que quieran compartirlas.

Si la motivación para hablar no es el aporte, difícilmente se logrará persuadir al interlocutor, ya que este puede percibir que la intención de aportar no es genuina. La razón es que la conexión con el público nace cuando este realmente siente que lo que oye está orientado a darle información nueva y significativa que seguramente le va a

ayudar; esto es, cuando siente que hay algo valioso que le está siendo dado. Por el contrario, la desconexión es resultado de que el público intuya que no es tenido en cuenta o que no importa para el emisor.

Cuando se habla de un mensaje efectivo, se hace referencia al buen uso de los tres elementos que componen el mensaje:

El primero, seleccionar bien la información. Implica tener la información exacta que ayudará a persuadir, motivar o argumentar una postura y, en esta última, que esa argumentación esté libre de falacias –del latín *fallatia*, que hace referencia al término *engaño*–.

El segundo, seleccionar el orden correcto del mensaje, según el objetivo y el contexto. Como se mostrará en las subsecciones a, b y c de este capítulo: a) el orden del *Golden Circle* para comunicar ideas de negocio, b) el orden de *La montaña* para motivar a un grupo de personas, y c) el orden de los *Pétalos* para argumentar una posición.

El tercero, seleccionar el uso de ejemplos, analogías y experiencias para transferir con claridad el conocimiento.

A continuación se presentarán los tres pasos para preparar los tres elementos de un mensaje efectivo antes de ser expuesto: i) cómo seleccionar la información pertinente; ii) cómo ordenar el discurso, según el objetivo; y iii) cómo transferir el conocimiento de forma simple.

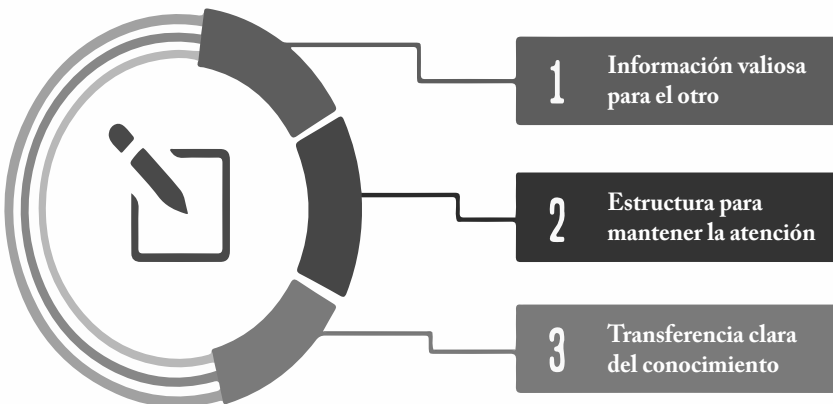
Pasos para preparar un mensaje efectivo (el discurso)

Es usual observar que quien se dispone a preparar un texto o una presentación formal encuentra que lo que va a decir está, en su mente, muy claro; sin embargo, a la hora de decirlo o de escribirlo el resultado termina siendo una mezcla de información desordenada y poco llamativa. Incluso, encontrará que hay repetición constante de términos, uso de palabras ambiguas y oraciones extremadamente largas que no llegan a ningún cierre.

Es común que las personas se abalancen –literalmente– a escribir o hablar sin haber realmente preparado lo que se disponen a decir. La mayoría de las veces, este intento resulta en un fracaso comunicativo, a menos de que se tenga una habilidad excepcional o se corra con la suficiente suerte. Al respecto, William Ury afirma:

La mayoría de las negociaciones están ganadas o perdidas desde antes de iniciar las conversaciones, según la calidad de la preparación. Quienes creen que pueden “improvisar” están equivocados; aunque logren llegar a un acuerdo, pueden perder oportunidades de ganancias conjuntas que podrían haber descubierto al prepararse (Ury, 1993, p. 17).

Lo anterior sucede porque no es lo mismo tener clara la información que se piensa dar que verbalizarla, que hacerla clara para los demás. Y esta verbalización, en su primer intento, puede no resultar ordenada, clara ni exitosa. El éxito de ese momento de comunicación depende de su preparación, y esta consta de tres pasos: el primero, seleccionar la información valiosa para el receptor; el segundo, ordenar la información para mantener la atención; y el tercero, transferir el conocimiento de manera clara.



Paso 1: Seleccionar la información valiosa para el receptor

El error más común es pretender decirlo todo, cuando no toda la información que se tiene disponible es valiosa para el público. Debe suponerse que la información, en este tipo de escenarios, es como la sal en los alimentos: si hace falta, este quedará muy simple; si sobra, lo saturará. La selección de esta información estará sujeta y dependerá, en su totalidad, del objetivo que se busca lograr en el receptor.

Quien es responsable de hacer una presentación ante otros debe definir claramente cuál es el objetivo que busca generar en el receptor y, así mismo, determinar cuál es el valor agregado que le ofrecerá. Definir el objetivo le dará indicios acerca de la información que deberá incluir y de la que deberá dejar fuera. El aporte varía según el público y el objetivo que se tenga, y este debería capturar la atención del interlocutor para disponerlo a escuchar activamente.

Una opción para lograrlo es utilizar el esquema de filtro de información propuesto por Graham Davies (2012), que incluye tres etapas:

Primero, se debe dibujar un círculo en cuyo centro se escribirá lo que se denomina la microdeclaración (Davies, 2012), que está compuesta por el objetivo de la interacción y por el aporte que ofrecerá a su receptor. El aporte es el valor que se le entrega al interlocutor, es el beneficio informativo que este recibirá por escucharlo activamente, y es por este beneficio que podrá capturar su atención. Debe pensarse, pues, en la microdeclaración como “lo que usted diría si solo dispusiera de diez segundos para decirlo. Es lo que quiere que el público recuerde sobre todo lo demás” (p. 54).



Después, se debe escribir toda la información que se tenga respecto a la microdeclaración, dividida en las diferentes ideas que la componen, sin ningún orden específico, en lo que se conoce como una lluvia de ideas.



A continuación se debe proceder a priorizar estas ideas, lo que significa encontrar cuáles son las que resultan más importantes para el contexto específico en el que se espera comunicarse. En este punto,

quien prepara la presentación debe hacerse dos preguntas, teniendo en cuenta su objetivo y el aporte:

¿Qué información tiene que saber el receptor para creer el aporte?

¿Qué información adicional le gustaría saber al receptor?

De cara a estas preguntas, no es que haya información inútil o poco relevante, sino que hay información de primer nivel que se dice proactivamente, e información de segundo nivel que solo se dice si el público la pregunta:



Así, la información que responda a la primera pregunta debe ser necesariamente incluida; y la de la segunda, deberá prepararse en caso de que el receptor busque indagar más. Teniendo clara esta clasificación de la información, debería saberse cuál es la que resulta imprescindible en la presentación y cuál deberá ser preparada en caso de que el receptor desee indagar más al respecto.

La importancia de seleccionar cuidadosamente la información a presentar radica, principalmente, en el hecho de que cada interac-

ción tiene un tiempo concreto y limitado. Esta limitación no redundo solamente en el tiempo que tenga para presentar una idea, sino, más importante aún, en el tiempo límite de atención y concentración que se tendrá del receptor. Por ello, se debe contar con que toda la información que se menciona debe ser valiosa para el cerebro del receptor durante su periodo de concentración, que según expertos como Franceso Cirillo (2007), creador de *la Técnica Pomodoro* para aumentar la concentración, dura alrededor de 25 minutos; sin embargo, y más allá de periodos tan específicos al respecto, debería considerarse que la concentración de una persona que escucha a otra está íntimamente relacionada con la cantidad de información valiosa que la primera cree obtener de la segunda. De esta manera, para capturar la atención de un público específico, un expositor debe estar seguro de que cada una de sus intervenciones contenga información relevante para este público.

Paso 2: Ordenar la información para mantener la atención (estructura del mensaje)

Antes de presentar cualquier tipo de información ante un grupo de interés, esta debe ordenarse. Esto significa que una vez que se haya seleccionado la información que debe ser incluida en la presentación y que haya sido jerarquizada (como se puede ver en los puntos anteriores), es necesario pensar en cómo se presenta, en qué secuencia específica debe ponerse ante los demás. Y, como en otras circunstancias que atañen a la comunicación, esto depende del contexto: del entorno en el cual se dé la presentación (una junta directiva, una clase en la universidad, una reunión de negocios...), del receptor de la misma (un potencial inversionista, un profesor, un grupo de evaluadores o consejeros...) o del tiempo que se tiene para hacerla (cinco minutos, una hora, una jornada de trabajo...). También, del impacto que se quiera conseguir (convencer, vender, sorprender...).

Ordenar información significa, pues, darle un sentido a la información que se posee y que se asume resultará de interés para el interlocutor, según lo que se busque conseguir en o con él. Así, debe tenerse siempre claro que la situación comunicativa afecta la estructuración y el orden de un discurso. No es lo mismo preparar un discurso para una entrevista de tres o cinco minutos, que para una exposición en público que puede tomar de treinta a sesenta. Solamente quien conoce el tema, y además tiene claro a quién y cómo le habla, es aquel que logra hacer un verdadero aporte comunicativo.

Paso 3: Transferir el conocimiento de manera clara

Una vez se tiene clara la estructura que se va a utilizar para transferir la información, se debe proceder a hacer uso de las herramientas de transferencia de conocimiento. Lo anterior, con el fin de que el mensaje pueda ser comprendido de manera adecuada por quien recibe la información.

Una de las técnicas más recomendadas para lograr este objetivo se aconseja el uso de lo que se ha denominado los *VIPS* de la comunicación:

V	Visualizar
I	Interiorizar
P	Personalizar
S	Simplificar

Esto, al final, se resume en la utilización de analogías o ejemplos que dibujen en la mente de receptor (*visualizar*) lo que el emisor busca comunicar. Así mismo, se recomienda que el emisor haga uso de su experiencia (*interiorizar*) –por ejemplo, mediante una anécdota– y que se trate de una analogía cercana al receptor (*personalizar*).

Por último, debe ser dicho en un lenguaje comprensible para el receptor (*simplificar*).

Suele ser complejo hacer uso de una analogía o ejemplo que involucre los cuatro criterios; sin embargo, lo más recomendable es que al menos cumpla con tres de ellos. Por ejemplo, puede que lo que se esté contando no sea una anécdota propia (*interiorizar*), pero esta debe poder ser visualizada, personalizada y comprendida por el receptor. Lo anterior se puede ilustrar con el siguiente ejemplo:

Un emisor específico tiene la tarea de lograr que don Misael –un campesino agrícola de avanzada edad, que se dedica a cultivar tomate y papa, y que vende sus productos cada domingo en la plaza de mercado– paute en Google.

Propuesta tradicional

Don Misael, una excelente opción para usted es comenzar a paucar por internet, y nosotros le podemos ayudar. Lo que queremos ofrecerle es la posibilidad de paucar en los motores de búsqueda de Google, el buscador más utilizado, de manera que usted aparezca como primero en la lista de resultados de las páginas web cuando las personas interesadas en comprar sus productos utilicen alguna palabra clave relacionada con su mercado. Así, las personas, cada vez que hagan una búsqueda *online*, encontrarán en usted una propuesta prioritaria y se pondrán en contacto.

Es muy posible que para don Misael esta primera propuesta no resulte atractiva. En principio, porque puede suceder que no esté familiarizado con el uso de TICS y que, por lo tanto, no dimensione las ventajas que el emisor le ofrece; pero, también, porque tampoco se puede decir que la explicación haya despertado un interés particular

en él. Quizá si se busca explicarlo, estableciendo una analogía que le sea más familiar y presentando la información en un orden distinto, se logre captar la atención de don Misael:

Propuesta con VIPS

Imagine, don Misael, que usted no tuviera que ir hasta la plaza de mercado para vender sus productos, sino que pudiera lograr que todas las personas del pueblo fueran hasta su casa a comprar sus tomates y sus papas. Con ello, no solo usted ya no tendría que desplazarse y sus clientes podrían adquirir los productos en el momento que lo necesiten; sino que, además, cualquier persona, no importa dónde viva, podría enterarse de que usted vende estos productos.

Esto sucedería cada vez que la gente utilice una suerte de “directorio telefónico” con el objetivo de hacer este tipo de compras. Entonces, nuestra oferta consiste en pautar en todos los lugares de ese directorio telefónico donde la gente del pueblo busca. Así, sin importar en qué página lo abran, usted aparecerá, y todas las personas que estén buscando vegetales o tubérculos lo encontrarán a usted, constantemente y en todos los lugares. De esta manera, se enterarán de que usted es el mejor, más cotizado y más conocido vendedor de tomates y papas de toda la región. Lo que sucede con nuestra oferta es que, pese a que debe pagar la pauta, se ahorrará todos esos costos que significan el transporte, el puesto en la plaza de mercado, etc.

Se trata de un directorio telefónico en internet, lugar en el que es mucho más sencillo y rápido buscar, además de ser el más utilizado actualmente. Lo que vamos a hacer es pagar para que usted siempre salga de primero cada vez que alguien busque términos relacionados con su mercado, de manera que lo puedan contactar fácilmente.

En este último caso, se ha utilizado una analogía que parte de un objeto que seguramente le es familiar a don Misael, y que habrá utilizado durante muchos años para buscar información: un directorio telefónico. Así mismo, se ha seguido la estructura del *Círculo dorado* (Sinek, 2009a) que sirve para vender una idea, y que será expuesto más adelante.

2. Comunicar una idea de negocio

Todos los actos de comunicación, incluso los no verbales, constituyen procesos de negociación; cada vez que un hablante se comunica, realiza una transacción en la que busca dar un aporte y obtener algún tipo de resultado o de beneficio. Por supuesto, no nos referimos al término *negociación* desde su sentido estrictamente comercial, sino en tanto que todo acto de comunicación trae consigo una intención y una respuesta. En términos de Escandell, “La comunicación humana tiene como finalidad fundamental el alcance de ciertos objetivos en relación con otras personas: hablamos con una determinada intención” (1996, p. 34). No obstante, para conseguir lo propuesto, como se mencionó en el aparte anterior, resulta necesario convencer a su emisor captando su interés, lo que se logra únicamente ofreciendo un aporte; es decir, que el emisor comprenda que tiene *algo que ganar* en esa negociación.

Al momento de vender una idea de negocio, resulta fundamental que la planeación y la presentación de la información sean pensadas en torno a lo que se propone ofrecer al público. En otras palabras, se debe centrar la atención, antes que en vender al orador, en que el receptor comprenda lo que aquel tiene para aportarle.

Toda idea de negocio busca suplir una necesidad; por ello, la manera más adecuada de venderla es evidenciar el aporte para quien escucha. Es decir, que toda idea de negocio está orientada, más allá de un interés personal específico, a prestar un servicio que alguien precisa, generar un tipo de avance o mejorar algún aspecto de la vida. En términos generales, todas las ideas de negocio parten de la necesidad de un segmento específico de la población.

La estructura, es decir, el orden que se recomienda para este tipo de contextos, en los que la consecución del propósito se evidenciará o no en que pueda venderse una idea de negocio –y, por lo tanto, haber convencido a su receptor de que quien habla tiene algo para ofrecer que le dará un valor agregado–, es la que se conoce como *El círculo dorado* (*Golden Circle*) del escritor y motivador inglés Simon Sinek.

El círculo dorado es utilizado, en general, para vender ideas, generar seguidores y motivar a la acción. Según el análisis realizado por Simon Sinek, se cree que parte del éxito comunicativo de grandes oradores como Martin Luther King o empresas de inigualable éxito como Apple se debe al uso que hacen de esta estructura en todos sus mensajes (Sinek, 2009a).

A partir de esta estructura, Sinek explica que el secreto del éxito en la transmisión de información –además de tener una buena idea, o una información estructurada y completa– radica en ser inspirador, de manera que se logre captar la atención del interlocutor y, así, persuadirlo (Sinek, 2009a). Sinek ilustra su modelo de la siguiente forma:



Fuente: Adaptado de Sinek (2009a)

Esta propuesta respecto al orden de presentar la información es diferente a la tradicional y redundante en la idea de contar, según la imagen, de adentro hacia afuera (del *por qué* al *qué*), en lugar de partir llanamente de lo que desea decirse (*qué*).

Tras haber seleccionado la información que se considera pertinente, a partir del objetivo y el aporte (que es la microdeclaración), se debe ordenar la información de la siguiente manera: lo primero que se debe exponer es el *por qué*, es decir, la razón por la cual existe su empresa o la razón por la cual se origina su discurso. Por ejemplo: “este libro existe para mejorar sus habilidades de comunicación y ayudarlo a tener más éxito en sus interacciones empresariales”. Como se puede ver en el ejemplo, ese *por qué* combina el objetivo y el aporte, es decir, es la microdeclaración. Esta apertura resulta fundamental para captar la atención inicial y para *enamorar* al otro de su idea, ya que la personas no compran *cómo lo hace* o *qué hace*, si primero no se ha identificado con su *por qué*, si no ha tenido una conexión emocional con la razón por la cual existe su empresa o nace su discurso (Sinek, 2009a).

A continuación, se procede a presentar el **cómo**, que equivale a los insumos que se usarán (un conocimiento específico o un conjunto de herramientas) para llevar a cabo esa idea. Finalmente, propone cerrar con el **qué**; es decir, la idea o resultado de ese proceso presentado; es algo tangible.

Sinek (2009b) explica que cuando se realiza una comunicación en este orden concreto, es decir, de adentro hacia afuera, el receptor puede identificarse emocionalmente con su idea, y está listo para escuchar lo demás. Por ello es que este autor afirma que las personas no compran las cosas, sino la motivación que llevó a hacerlas: no se trata de vender productos que alguien necesita, sino hacer negocios con personas que tienen creencias semejantes (Sinek, 2009b).

Un ejemplo representativo de esta estructura, como se mencionó, es la empresa de tecnología Apple. Esta empresa busca ser diferente, desafiar el *status quo* (**por qué**), para lo cual combina el diseño y la tecnología (**cómo**) para hacer computadores con un diseño impactante y diferente, y con un software distinto, más amigable con el usuario (**qué**).

Veamos un ejemplo comparativo entre lo que podría ser una estructura tradicional en contraste con una de *El círculo dorado*:

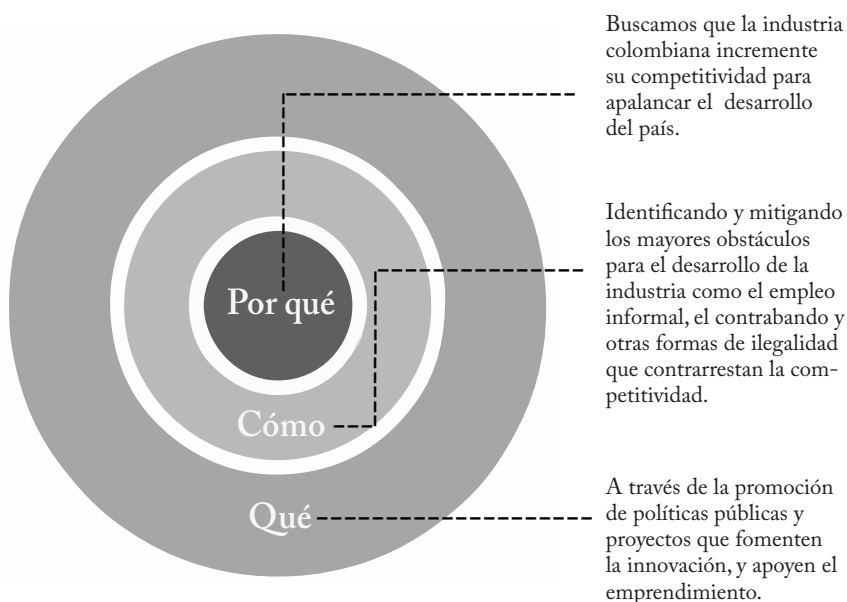
Propuesta tradicional

Somos una entidad sin ánimo de lucro. Contamos con más de 70 años de experiencia apoyando a empresas, de todos los sectores, para hacerlas sostenibles.

Por supuesto, esta primera propuesta es clara, y por lo tanto no hay duda de que la información será comprendida por el receptor. La pregunta es si, en realidad, se habrá captado verdaderamente el

interés de este lector. Lo primero que hay que tener en cuenta es que la manera en que se presenta la información no establece ningún vínculo inmediato con el lector o interlocutor. Ello significa que este no percibe inmediatamente su beneficio, puesto que está relegado a las últimas líneas, cuando ya se ha perdido la curiosidad del receptor, si alguna vez la hubo.

Propuesta con El círculo dorado



Es posible que con esta segunda propuesta se capte mejor y se mantenga el interés del receptor desde el principio. Podría pensarse que, al ser más extensa, reduce las posibilidades de conservar la atención del lector o interlocutor por más tiempo. No obstante, su estructura provee algo diferente a la primera: llama la atención desde el principio, porque expresamente ofrece *algo que beneficia a quien la recibe*.

Esto, en tanto que el discurso parte de un asunto que es de interés y utilidad para él: el aumento de competitividad para su empresa, lo que conducirá a que se despierte curiosidad sobre lo que se le está ofreciendo, puesto que lo reconoce como un valor agregado para su organización. Posteriormente, ya habiendo despertado esta curiosidad, se procede a explicar la manera como esto se logrará; es decir, la estrategia que se llevará a cabo para poder aportar este valor agregado a la organización, de tal forma que represente una mejoría en su quehacer. Como último punto, se presenta de modo tangible la acción que se llevará a cabo para lograr su cometido; para quien propone su idea, esto último no es otro asunto que un *mero tecnicismo* o medio a partir del cual el tercero (emisor) aumentará, en este caso, la competitividad de su empresa.

El proceso anterior podrá incrementar, sin duda, las posibilidades de vender una idea de negocio a los potenciales compradores.

3. Comunicar para liderar y motivar

El liderazgo implica desarrollar la habilidad de comunicarse para motivar a un equipo hacia un objetivo. Por esta razón, se propone a continuación explicar la estructura discursiva, es decir, el orden en el que deben darse los mensajes si el objetivo es aumentar la motivación de un grupo de personas y disminuir sus resistencias al cambio.

La mayoría de quienes hablan de liderazgo coinciden en que uno de los componentes inherentes a este término es justamente la capacidad de influenciar de forma positiva a los demás; en este sentido, no todo el que es jefe o directivo es un líder. Según Nardone (2010), es común que se le dé poca importancia al hecho de que la función de jefe, en sí misma, no transforma a una persona en líder. Esto da pie a varios problemas dentro de las organizaciones.

Precisamente, una de las habilidades que destacan a un líder es la capacidad de motivar a sus empleados, de manera que estos se sientan parte fundamental del grupo u organización en la que se desempeñan. Tal como señala Daniel Goleman, “La motivación también resulta sumamente importante. Cuando los miembros del equipo tienen en cuenta los objetivos y se hallan adecuadamente comprometidos con ellos, su esfuerzo es mayor y también lo es el rendimiento del grupo” (1998, p. 230).

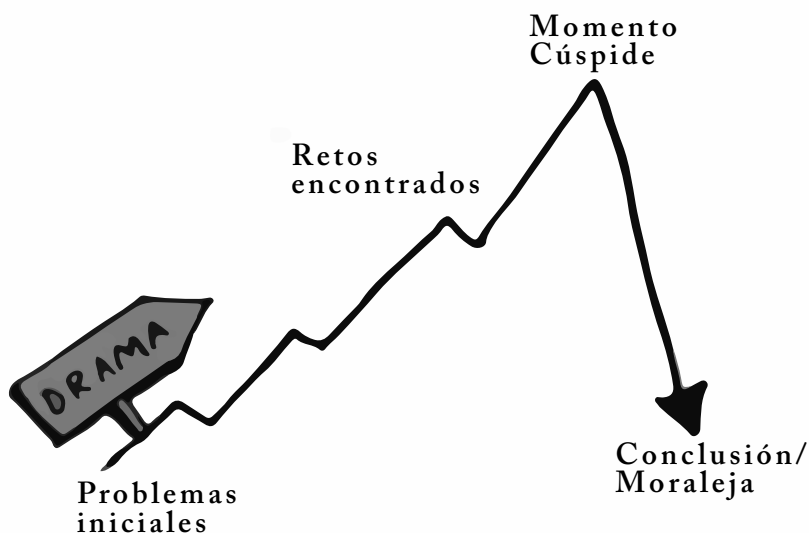
Siguiendo lo anterior, en numerosas ocasiones, los líderes, en sus posiciones de directores de áreas o empresas, deben dirigirse a sus empleados con el fin de comunicar diferentes asuntos. Este es el caso de las charlas o reuniones conocidas como *kick off meetings*, en las cuales se convoca a toda la organización para socializar los resultados obtenidos en un año o periodo, o para comunicar un cambio que se realizará en la organización.

Tal como se desarrollará más adelante, en las charlas o conferencias se busca motivar más que informar; esto, debido a que quien entra en empatía con su público y lo motiva, entra en un diálogo efectivo con este y logra que su intención de comunicación se alinee con el efecto que se busca generar. Ocurre lo contrario con quien solo desea informar y dar órdenes, pues mantiene un monólogo que el receptor escucha –y quizá obedece–, pero que no da lugar a resultados extraordinarios, sino al mero acatamiento de funciones.

En este tipo de situaciones en las que el propósito, más allá de informar, se centra en suscitar o aumentar la motivación de los empleados en pro a una causa específica, se recomienda utilizar la estructura (orden discursivo) de *La montaña*. En términos generales, esta estructura discursiva es útil para escenarios en los que se busca motivar o inspirar a sus receptores de manera que comprendan la situación y se solidaricen con esta. Si esto se logra, será más sencillo que su objetivo comunicativo se alinee con su discurso y se motive

al receptor a tomar aquella acción cuyos valores se desean transmitir. No debe perderse de vista que “[...] la función del liderazgo es la de producir un cambio, señalar el rumbo de ese cambio es fundamental para liderar” (Kotter, 1999, p. 71).

La estructura de *La montaña* asume su denominación del hecho de que su línea narrativa adopta un recorrido que se asemeja a esta elevación natural de terreno. Lo anterior sucede de la siguiente manera:



Fuente: Lindsay (2014)

Se debe comenzar, pues, haciendo referencia a los *problemas iniciales*; a la situación o situaciones problemáticas que la persona, grupo u organización tuvieron que enfrentar en un primer momento.

Esta presentación base es relevante en la medida en que no solo contextualiza al receptor de la idea para que comprenda el origen de la situación, sino que pretende que este *se ponga en los zapatos* de

su emisor a partir de la exposición de las motivaciones que dieron origen a aquello que los convoca. Es común juzgar sobre acciones sin haber conocido antes las motivaciones o razones que condujeron a tales decisiones; es esto, justamente, lo que se pretende evitar.

Posteriormente, se debe continuar con la presentación de los **retos encontrados** y la manera como estos fueron siendo superados o sorteados. Con ellos, se genera una expectativa (ascenso en la curva de la gráfica). En ello resulta fundamental ese *elemento esperanzador* que evidencia potencial para lograr la meta propuesta. Si al receptor, por el contrario, se le abandonara en la presentación del problema, este quedaría bloqueado y no tendría una sensación distinta a querer huir, quedar paralizado, o sentir que debe defenderse (atacar). Por eso mismo, no se debe olvidar que lo que se comunica necesariamente genera un impacto en el receptor, esté o no bajo el control del emisor. Lo deseable, como es natural, es que siempre lo esté.

Esta generación de expectativa, a partir de la evidencia de los retos que se han superado y los logros que han significado, conducirá a un **momento cúspide**, que representa el mayor logro que se ha tenido. De esta manera, se puede decir que se lleva a cabo una influencia positiva en las emociones del receptor, a partir de lo cual se infunde un interés por conocer la resolución del problema que se presenta en el inicio del discurso.

El proceso finaliza con la **conclusión** o **moraleja**, resultado del ascenso narrativo que se ha comunicado y su correspondiente logro mayor. Esta **conclusión** o **moraleja** busca trazar el camino en el que se espera que se enfile el receptor, puesto que, habiendo realizado una contextualización y generado empatía con el receptor –quien ahora entiende la realidad de lo acontecido–, estará en disposición de asumir una acción al respecto. Así mismo, dentro de este punto es posible incluir la estrategia que se recomienda adoptar, de manera que no solo se motive, sino que se proponga un plan a seguir.

Esta estructura (orden discursivo) es usada en la narrativa del cine, que recurre a ella para cautivar la atención del público de principio a fin. Filmes de gran acogida, como *Rocky* o *Maléfica*, por dar solamente dos ejemplos, inician la historia con las dificultades en las que se encuentra el protagonista; después, narran cómo este supera retos y obstáculos para llegar a una gran cúspide, el punto máximo de superación de la situación (ganar, vencer, conseguir el resultado soñado...). Tras el triunfo, se cierra con una moraleja final, que constituye la acción que se espera que tome el receptor.

Al aplicar esta estructura en el contexto empresarial se obtienen los mismos resultados. En la narración de los problemas, los empleados logran comprender el esfuerzo que le ha tomado a la empresa superar los problemas iniciales, y se solidariza con ella; en la segunda parte, siente orgullo y satisfacción cuando ve los obstáculos que la empresa ha superado; y en la tercera parte, se apropia de la moraleja final que busca una acción, es decir, un compromiso de los empleados con algo propuesto por la organización. Esta estructura debería llevar a un aumento en la confianza entre empleados y líderes, que resulta ser un elemento no solo difícil de lograr sino, sobre todo, escaso dentro de las organizaciones (Kotter, 1999).

Es así como puede resultar más fácil de comprender el proceso que una organización ha tenido y las razones por las que ha asumido ciertas directrices o decisiones, y no otras. Al respecto, Kotter (1999, p. 48) explica que, justamente, un “[...] motivo común de resistencia al cambio es que los empleados no ven las cosas como los directivos o los que introducen el cambio, y piensan que este representa más costos que beneficios [...]”. Por ello, la comprensión, como la acción de distinguir las motivaciones que justifican la emoción y la actuación del otro, pese a que no estemos de acuerdo con ellas (Medina & Rodrigo, 2005), resulta determinante. Cuando se logra que los receptores se sensibilicen con el problema, estos entran en empatía

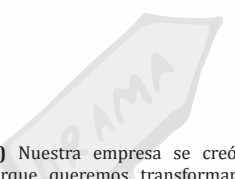
con el mismo y comienzan a hacer parte de las soluciones; es como si automáticamente se lograra un aumento de compromiso.

En la misma línea, el Premio Nobel de Economía de 2002, Daniel Kahneman (2011), señala que una de cada cinco personas está más comprometida con el cumplimiento de un objetivo cuando ella misma lo elige. Por ello, los objetivos de la empresa u organización deben incluir los de quienes hacen parte de ella, lo que coincide con el conocido hecho de que el ser humano es un ser social y que, por tanto, los resultados son mejores cuando los objetivos de todo un grupo son alineados. Tal como lo señala Goleman: “Los grupos, en suma, funcionan mejor cuando son capaces de generar un estado de armonía interna que aliente el máximo aprovechamiento del talento de los implicados” (1998, p. 230).

A continuación, un ejemplo que lo ilustra:

El gerente de una empresa se prepara para dar un discurso a sus empleados, dado que necesita que estos aumenten su compromiso con la organización después de que se ha demostrado que hay una desmotivación generalizada. En tal situación, el gerente se plantea como objetivo generar sentido de pertenencia, lo que traerá como valor agregado para sus empleados una mejor calidad de vida y una mayor eficiencia en su trabajo.

Naturalmente, el inicio del proceso que se seguirá para establecer esta estructura discursiva debería iniciar con la recopilación de la información completa sobre la empresa, a partir de lo cual se seleccionará la relevante para el empleado en función del objetivo comunicativo propuesto. Esto se consigue resolviendo cuestionamientos tales como ¿qué retos hemos superado?, ¿con quién los hemos superado?, ¿para dónde vamos?, ¿por qué existimos?, ¿qué necesitamos del equipo? Después, se deberá seleccionar lo que debería incluirse en el comunicado y lo que no. En este sentido, una tentativa de organización de la información con la estructura de *La montaña* podría ser la siguiente:



(1) Nuestra empresa se creó porque queremos transformar la forma en que las personas se comunican para aumentar la motivación y felicidad de los empleados en las empresas de Colombia y el mundo. Pero ¿qué nos pasó? No teníamos dinero, comenzamos unos pocos porque no podíamos costear más empleados.

(2) Nos encontramos con un montón de taras, pero fuimos creciendo porque la gente comenzó a comprender el concepto; fuimos ampliando nuestro equipo de trabajo mediante la inclusión de personas como ustedes, que son lo mejor del personal porque sabemos que ustedes tienen el más alto nivel de preparación, y son quienes han hecho que esta organización llegue hasta donde ha llegado.

(3) Hoy, aunque no somos la empresa más grande, somos una empresa reconocida y posicionada, que transforma vidas. Gracias a nuestra labor, el 10% de las empresas de Colombia hablan distinto, se comunican distinto. Pero no queremos que sea el 10%, queremos que sea el 100%, queremos que todas las empresas del país tengan la capacidad para comunicarse de manera efectiva.

(4) Para eso no necesitamos personas que vengan a trabajar, sino personas que quieran cambiar el mundo y quieran transformar la manera en la que las empresas se comunican.

Como puede observarse, se empieza con un drama inicial, que refleja los comienzos de la organización y las motivaciones, así como las dificultades de su creación. Ello no solo contextualiza al emisor, sino que lo lleva a *comprender* la situación de su emisor y a conseguir *ponerse en sus zapatos*.

A continuación, en el punto (2), se presentan los retos superados por la organización y la mención de las personas que han colaborado a que estas dificultades hayan sido sorteadas con éxito. Con ello, se espera aumentar la expectativa y suscitar cierto sentido de pertenencia.

cia en el emisor, en tanto que este ha hecho parte de los logros alcanzados.

Finalmente, se llega al momento cúspide: qué es la organización hoy en día, qué tan alto ha podido llegar gracias a los esfuerzos conjuntos de todos los presentes y de quienes han pasado por ella. Con ello, se busca despertar un sentimiento de orgullo frente a este logro máximo de la organización como una realidad exitosa.

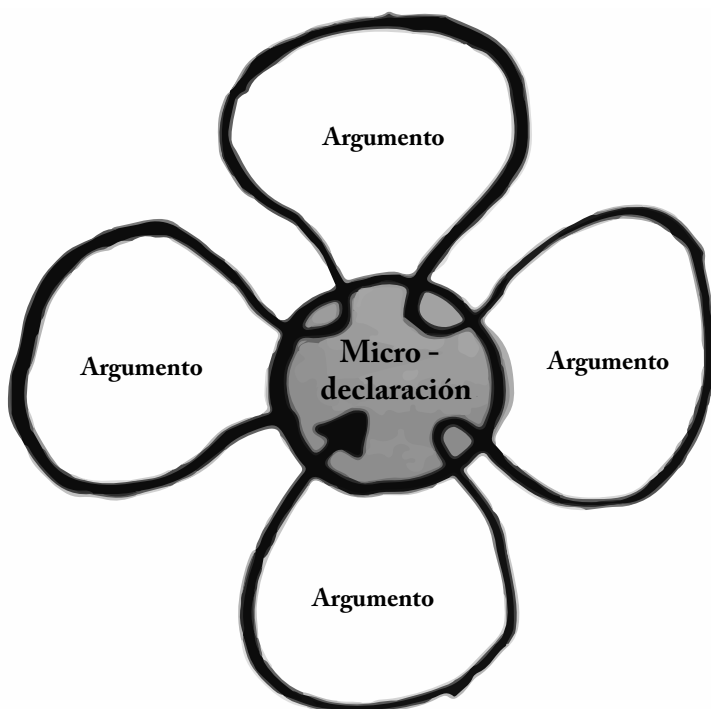
Generado este orgullo, y habiendo hecho sentir a los presentes parte de un equipo, se procede a plantear las expectativas que darán pie a la acción que se espera que los receptores tomen.

4. Argumentar una posición

Al argumentar una posición en escenarios internos, como en una junta directiva, se busca persuadir desde los hechos para generar avances en la organización. El proceso de argumentar consiste en sustentar una idea o hipótesis mediante otras ideas o hechos que se apoyan en criterios racionales y reglas generales o particulares de alguna ciencia específica (Trigos Carrillo, 2012, p. 65). Se trata, pues, de un ejercicio de juiciosa y bien construida argumentación. Sin embargo, las emociones que se susciten siguen teniendo una influencia para la toma de decisiones, y estas deben ayudar a que el mensaje central, basado en argumentos sólidos, sea apreciado y aceptado por los demás.

En este sentido, puede decirse que una junta directiva se lleva a cabo con la intención de tomar una decisión en torno a un punto específico y, por tanto, establece espacios de argumentación que conducen a abogar por una acción a realizar, a partir de la explicación de una situación (ya sea un informe de gestión, un problema, etc.). Por lo general, el presidente de la organización, o su representante, presenta una postura frente a una circunstancia.

Por ejemplo, se lleva a cabo una junta directiva para indicar que la meta del siguiente año será lograr un aumento del 50% de las ventas y mejorar el margen de utilidad de los accionistas, entre otros objetivos. Para este tipo de escenarios se propone la utilizar estructura de los *Pétalos*. Esta estructura discursiva busca poner en evidencia la relación que existe entre cada uno de los argumentos y el objetivo central o la idea principal que se busca sustentar. Así mismo, sirve para demostrar cómo diferentes escenarios se refieren a una misma idea central:



La linealidad de esta estructura comienza con el planteamiento de lo que quien presenta haya ubicado en el centro de la estructura; es decir, con la comunicación de la afirmación central, que en este escenario no es otra que la presentación abreviada del punto de vista de quien realiza la propuesta, y que procederá a respaldar con datos,

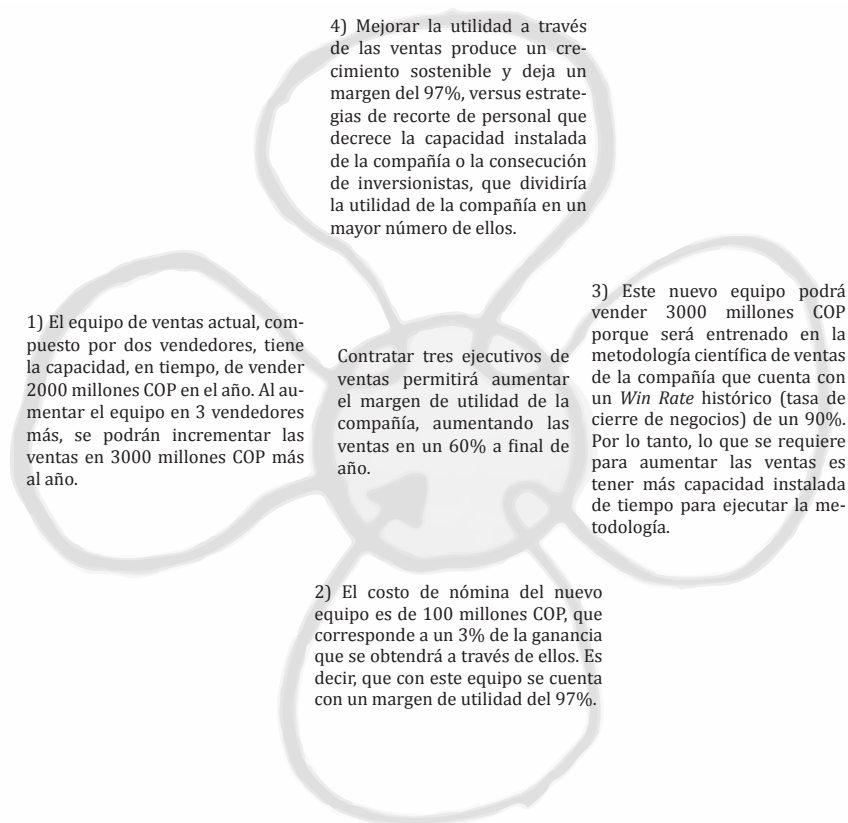
cifras, ejemplos, o lo que se considere conveniente –y convincente– según la situación. Si bien el planteamiento inicial se hace desde el centro de la *flor*, el orden de los argumentos (*pétalos*) puede ser alterado sin problema, en tanto que todos deben, finalmente, evidenciar su relación directa con la microdeclaración central.

Un error común a la hora de elegir la información que se debe presentar es caer en la tentación de relacionar datos o ideas que se consideran pertinentes pero que no se vinculan directamente con su posición inicial. Debe evitarse, pues, la inclusión de estas ideas secundarias que no solo desviarán la atención de su receptor, sino que, posiblemente, podrían confundirlo. No debe olvidarse, del mismo modo, que cuando en estos escenarios se habla de argumentos, se hace referencia a las razones o hechos por los cuales su punto de vista resulta ser el más acertado a la hora de establecer una acción a seguir.

Evidentemente, esta estructura es el punto de partida para la construcción de textos argumentativos; es decir, aquellos que parten –o buscan llegar– a una posición que debe ser sustentada a partir de hechos y datos que terminen por convencer al lector.

Puede suponerse, por ejemplo, que se busca generar más ingresos en una empresa. De esta manera, se propone que la forma de lograrlo será llevando a cabo la contratación de tres vendedores, con los cuales se buscará aumentar el margen de utilidad. Así, se solicita un aumento de presupuesto de cien millones de pesos anuales. Esta estrategia es, por supuesto, una posición; es decir, una de tantas posibilidades (conseguir más inversionistas, recortar personal, reducir calidad de productos, etc.) que se habrían podido plantear, por lo que debe argumentarse de tal manera que se entienda como la más acertada.

Los argumentos tendrán que evidenciar, entonces, por qué la opción planteada se considera la mejor estrategia; es decir, cuáles son los argumentos a partir de los cuales se sostiene el hecho de que lo que se debe hacer es contratar a tres vendedores para aumentar el margen de utilidad.



A diferencia de los textos argumentativos académicos o tradicionales, en este tipo de escenarios resulta imprescindible partir, como se dijo, de la microdeclaración. Esto, porque para comunicar efectivamente resulta imperativo, primero, haber logrado captar la atención de su receptor, lo que posiblemente no se logrará si el inicio de su comunicación redunda en divagaciones o en contextualizaciones inútiles.

Por lo mismo, en términos de construcción de la información que constará en cada pétalo, elementos como ejemplificaciones o presentaciones de problemáticas o contextualizaciones serán de utilidad en los procesos argumentativos, en la medida en que sustenten la afirmación principal, es decir, la propuesta que se busca exponer.

Lo mismo puede decirse con conclusiones propositivas, que sugieran pasos a seguir dentro de la estrategia, y con justificaciones de pertinencia. Cabe señalar también que, pese a que el diagrama presentado incluye solamente un número limitado de pétalos (cuatro, en este caso), este esquema no tiene un límite específico de argumentos; lo aconsejable es que el expositor incluya los que crea necesarios para plantear la idea de la manera más sólida posible.

Hay que insistir en que los argumentos propuestos deben estar directamente ligados a la propuesta: de ninguna manera pueden obedecer a razones meramente personales o estar enunciados desde afirmaciones sin sustento, pues se debilitaría el proceso argumentativo y el expositor perderá confianza y credibilidad frente a su interlocutor.

En términos de Weston, “[...] un argumento no es simplemente la afirmación de ciertas opiniones, ni se trata simplemente de una disputa. Los argumentos son intentos de *apoyar* ciertas opiniones con razones” (2006, p. 11).

Es preciso, para lo anterior, no caer en lo que se ha llamado *falacias argumentativas* –del latín *fallatia*, que hace referencia al término *engaño*–; caer en ellas engaña o distrae, cuando menos, al interlocutor.

Vale la pena señalar que se cae en falacia, entre otros, cuando (Weston, 2006; Murillo, Ramírez, & Calle, 2016):

- ✓ **Se toman conclusiones generalizadas:** (i) se realizan generalizaciones apresuradas, es decir, en las que la muestra no es suficiente para realizar una aseveración (*conozco dos empresas de nuestro sector que han adoptado un nuevo programa de entrenamiento a líderes; por tanto, todas las empresas de nuestro sector han adoptado este programa menos nosotros*); (ii) cuando se toma una regla general que no corresponde para asumir algo como verdad (*todas las empresas de ventas online tienen un perfil en facebook; por tanto, nosotros no somos una empresa de ventas online, porque no tenemos un perfil en esta red social*); (iii) o bien se presentan hechos como causa-efecto cuando

en realidad se trata de casualidades (*la semana pasada todos los colaboradores llegaron entre 7:00 y 7:15 de la mañana y las visitas de clientes a nuestra página web aumentó en un 60%. Por tanto, es importante que los colaboradores sigan llegando en esta franja horaria*).

- ✓ **Apela a los sentimientos y afectos:** razones que (i) hacen ataques o alusiones directas al receptor, por su naturaleza o su situación, en vez de aludir a los asuntos directos de la posición planteada (*usted no puede opinar al respecto porque nunca ha tenido que enfrentar una situación similar*); o (ii) apelaciones a la lástima o misericordia para convencer (*agradecería que me aprobaran la propuesta puesto que he invertido mucho esfuerzo y tiempo en ella*).
- ✓ **Utiliza equívocamente las voces de autoridad:** casos en los que (i) se hace alusión a figuras de autoridad que, pese a que aparentemente dan peso a su afirmación, estas no son expertos en el área temática en cuestión (*el jefe del departamento de mercadeo está de acuerdo con que aumentar los costos de producción conducirá a una mejor calidad en nuestros productos*); (ii) o bien no se hace referencia directa a la(s) persona(s), sino que se establece una generalización (*muchos expertos me han confirmado la viabilidad de mi propuesta*).
- ✓ **Se presenta una redundancia (círculo vicioso):** sucede cuando una explicación no ofrece nada nuevo, sino que parafrasea la afirmación original (*sin duda esta opción es la mejor para aumentar las ventas porque ninguna otra va a ser tan efectiva*).
- ✓ **Se hace una comparación que no corresponde (falsa analogía):** se plantean analogías entre elementos, personas o situaciones cuyas características no son comparables entre sí (*si en la década pasada la empresa pudo abrirse al mercado utilizando la televisión como medio de publicidad, en el 2017 también podrá alcanzarlo de nuevo*).

En conclusión, un mensaje efectivo implica hacer un buen uso de estos tres elementos:

- ✓ **El primero:** seleccionar la información en su medida exacta (esquema de filtro propuesto por Graham Davies) y, si está argumentando una postura, usar información libre de falacias argumentativas.
- ✓ **El segundo:** el orden del mensaje, según el objetivo y el contexto
a) *El círculo dorado*, para comunicar ideas de negocio, b) *La montaña*, para motivar o c) *Pétalos*, para argumentar una posición.
- ✓ **El tercero:** el uso de ejemplos, analogías o experiencias para transferir el conocimiento.

Para saber más

Adair, J. (1990). *Líderes, no Jefes. Guíe y oriente su equipo hacia el éxito*. Bogotá: Legis. Serie Empresarial

Anderson, C. (2013). How to give a killer presentation. *Harvard business review*.

Davies, G. (2012). *Aprenda a hablar sin miedo. Claridad, seguridad y confianza para hablar en público*. Barcelona: Random House Mondadori.

Fells, R. (2009). *Effective Negotiation. From research to results*. Cambridge: Cambridge University Press.

Fisher, R. y Sharp, A. (1999). *El liderazgo lateral*. Bogotá: Grupo Editorial Norma

Goleman, D. (1999) *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.

Goleman, D.; Boyatzis, R. y McKee, A. (2010). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Debolsillo.

Gómez Cervantes, M. d. (2009). *Retórica en la empresa. Las habilidades comunicativas del directivo empresarial*. LabCom Books.

Kotter, J.P. (1998). *El liderazgo de Matsushita: lecciones del empresario más destacado del siglo XX*. Barcelona: Granica.

Kotter, J.P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá: Norma.

- Murillo, J.; Ramírez, L. y Calle, L. (2016) *La Ortografía de Tarzán. Claves para escribir en la universidad*. [2da Edición]. Bogotá: CESA.
- Nardone, G. (2010). *Problem Solving Estratégico. El arte de encontrar soluciones a problemas irresolubles*. Barcelona: Herder.
- Rosenberg, A. and Hirschberg, J. (2009). Charisma perception from text and speech. *Speech Communication* 51. Pp. 640–655.
- Sinek, S. (2009). *Start with why. How great leaders inspire everyone to take action*. London: Portfolio.
- Trigos Carrillo, L. M. (2012). *¿Ensayamos? Manual de redacción de ensayos*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Ury, W. (1993). *¡Supere el no! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas*. Bogotá: Norma.
- Weston, A. (2006). *Las claves de la argumentación*. Barcelona: Ariel.

CAPÍTULO II

INTERACTUAR

Cada acto tiene una consecuencia: en la vida, en general; y en la comunicación, en particular. Esto significa que el emisor es siempre responsable de lo que dice (oralmente o por escrito), y de lo que el otro, su interlocutor, comprende en cada acto comunicativo. Se comunica para actuar y para generar acciones, según la intención de quien habla, lo que significa que este debe controlar tanto el lenguaje verbal como el no verbal para que la respuesta sea la esperada, y no otra diferente.

En un entorno empresarial, la comunicación es fundamental para establecer vínculos y para conseguir resultados. Desde la teoría de los recursos, aplicada al factor humano, se plantea una “[...] concepción de la empresa como una institución para la integración de recursos que generan capacidades, establece una visión basada en la cooperación y comunicación entre los miembros de la organización que implica fomentar la estabilidad y las relaciones sociales” (Ordiz & Avella, 2002, p. 61).

La pragmática es la rama de la lingüística que estudia la manera en la que el contexto determina lo que el receptor comprende, esto es, el alcance que tiene lo que se dice, según donde lo dice y cómo lo dice.

En general, las dificultades comunicativas en contextos de empresas y de negocios son un problema, más que lingüístico, pragmático. Esto significa que lo que tenemos para decir (acto locutivo) varía según la intención específica que tengamos al momento de decirlo (acto ilocutivo) y la respuesta que esperamos al respecto (acto perlocutivo). Y estas variaciones son radicales, al punto que podría incluso decirse que es el mensaje mismo el que cambia.

En una comunicación efectiva –que es la que se espera en este tipo de entornos– deben existir los tres tipos de habla básicos arriba mencionados. Debe haber un mensaje claro y bien definido; es decir, el emisor debe conocer muy bien aquello de lo que habla. Su conocimiento al respecto determina su competencia para hablar o escribir. También, debe haber una intención para hablar, y esta, como ya se mencionó, debe enfocarse en aportar y generar avance. En un entorno empresarial, cualquier evento de habla o escritura está determinado por la intención comunicativa que lo precede, lo que el interlocutor pretende conseguir. Y está la reacción del otro: siempre que se habla o se comunica una información específica, se espera una respuesta, en forma verbal –inmediata– o de acción.

Con esto se entiende que el acto perlocutivo no solamente cierra el ciclo de la comunicación efectiva, sino que lo caracteriza. Es una evidencia o una certeza de que lo dicho ha tenido un efecto en el interlocutor. Echeverría menciona lo que dice Austin (uno de los expertos en los actos del lenguaje) respecto a este tercer acto: “Aquí [en el acto perlocutivo] no nos preocupamos de lo que se dijo (primer nivel), ni de las acciones de formular una petición, una oferta, una declaración, etcétera (segundo nivel), sino de acciones que tienen lugar porque se dijo algo, aquellas que se producen como consecuencia o efecto de lo que dijimos” (2002, ps. 148-149). Todo ello resalta el valor de la percepción y sus consecuencias en el acto comunicativo, tanto en el plano personal como en el académico y en el laboral.

Actividades como persuadir al interlocutor de que haga o deje de realizar una actividad específica; convencerlo de algún asunto; o vender un producto o una idea a un público específico, utilizan siempre la comunicación para conseguir la respuesta esperada. De esta manera, todo lo hecho y lo dicho debe conducir directamente y de la forma más económica posible a este fin.

Podría decirse, en este orden de ideas, que la habilidad para usar el lenguaje de un hablante particular, de un escritor o un orador específico podría evaluarse por el efecto que sus palabras, habladas o escritas, tiene en sus interlocutores; y ello redundaría, por lo tanto, en la idea de que hablar o escribir bien tiene que ir mucho más allá de conocer la lengua y sus normas. Está más relacionado con desenvolverse con naturalidad y con efectividad en los diferentes entornos comunicativos que sus actividades impliquen. Las habilidades de lenguaje (hablar, escribir) son, por definición, habilidades contextuales, que no solamente incluyen a los otros, sino que dependen directamente de ellos.

El presente capítulo está dividido en tres partes. En la primera, *Comunicar para tomar decisiones empresariales*, se tendrán en cuenta los procesos comunicativos que caracterizan el ámbito empresarial. Se enseñarán métodos que, a través del habla y de la escritura, permiten generar avances y solucionar dificultades que interfieren con el correcto funcionamiento de una empresa. En la segunda, *Retroalimentación efectiva*, se presentarán las recomendaciones para generar un verdadero diálogo que lleve a transformaciones significativas cuando un líder y sus colaboradores retoman los procesos sobre los que ya han trabajado. Finalmente, la tercera parte, *Comunicar con efectividad en procesos de contratación*, trabaja los procesos comunicativos que están relacionados justamente con las actividades de ofrecer y conseguir un empleo formal. Este contexto, el laboral, es justamente uno en el que la intención que lleva a hablar y la reacción del otro cobran un

valor determinante: la respuesta a la propuesta comunicativa se va a ver traducida en seguridad económica para un núcleo familiar. Dada la importancia de este aparte, se incluye al final una serie de indicaciones y de consejos para quienes se enfrentan, acaso por primera vez, a estos procesos.

1. Comunicar para tomar decisiones empresariales

Todo acto de comunicación trae consigo un objetivo que se relaciona con una acción por parte del interlocutor: “A la caracterización de la comunicación hay que añadirle otro ingrediente básico: la intencionalidad. Para que podamos decir que hay comunicación en sentido estricto es necesario que haya intención de comunicar” (Escandell, 2004, p. 180). En este orden de ideas, la presentación de un informe de resultados, ya sea de manera escrita u oral, como cualquier otro contexto que requiera de interacción social, debe ser considerado un evento de comunicación en el cual se expone algo con el objetivo de que se genere una acción; en este caso, esta acción es que se llegue a una decisión estratégica a partir de los datos y hechos expuestos.

En este sentido, podría decirse que los resultados contenidos en un informe de gestión son presentados con el objetivo de considerar un paso a seguir para mejorar o mantener una situación, a partir de una base previa desde la cual comparar y analizar. Siguiendo lo anterior, se debe tener en cuenta que, distinto a lo que muchos piensan, la realización de un informe nunca tiene una intención meramente informativa; por el contrario, un informe de gestión siempre tiene como meta la toma de una decisión, la definición de un paso a seguir o de una acción a realizar. Por ello, resulta determinante que antes

de comenzar la realización de este tenga claro cuál es el objetivo del evento comunicativo.

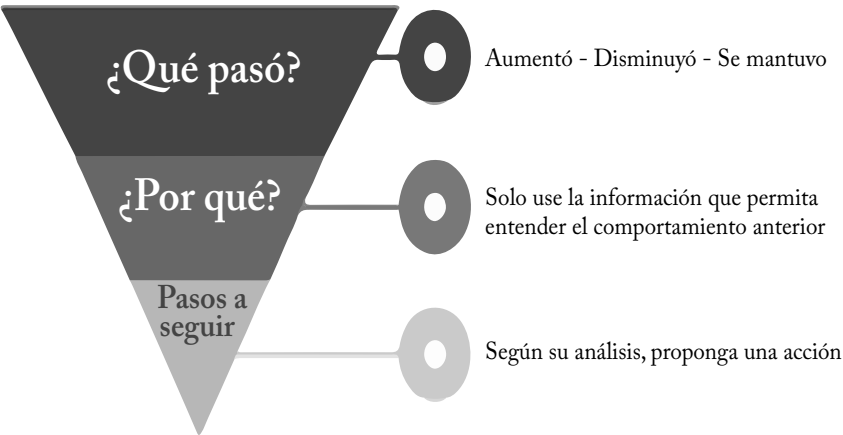
Sin embargo, para que haya una efectiva comunicación entre quien habla y su equipo de trabajo, su público o su interlocutor, se debe organizar la información de tal forma que se facilite el proceso que esta interacción generará. Una organización narrativa que puede ayudar a lograrlo es *La pirámide invertida*, un método adaptado de la estructura *La pirámide invertida de la comunicación*, utilizada por los medios de comunicación para transmitir noticias de forma rápida y cautivadora para su audiencia. A su vez, esta última estructura tuvo su origen en la era del telégrafo, cuando los datos debían ser entregados con claridad y, sobre todo, con brevedad.

Esta estructura comunicativa prioriza la información de tal manera que se procura transmitir inicialmente la información más relevante, sintetizado en las cinco preguntas básicas: qué ocurrió, dónde, cuándo, cómo y quién está involucrado. Después, se abre el espacio para que se desarrolle la información, con base en testimonios o entrevistas, por ejemplo, para cerrar con detalles que complementan la información dada, pero que no resultan imprescindibles para la transmisión de la misma. Esta estructura resulta útil cuando no se puede garantizar la totalidad de la transmisión, bien sea por dificultades técnicas o por disponibilidad de tiempo o de espacio del medio usado. También busca garantizar que el público reciba por lo menos la información básica de los hechos, es decir, los que se comunican inicialmente.

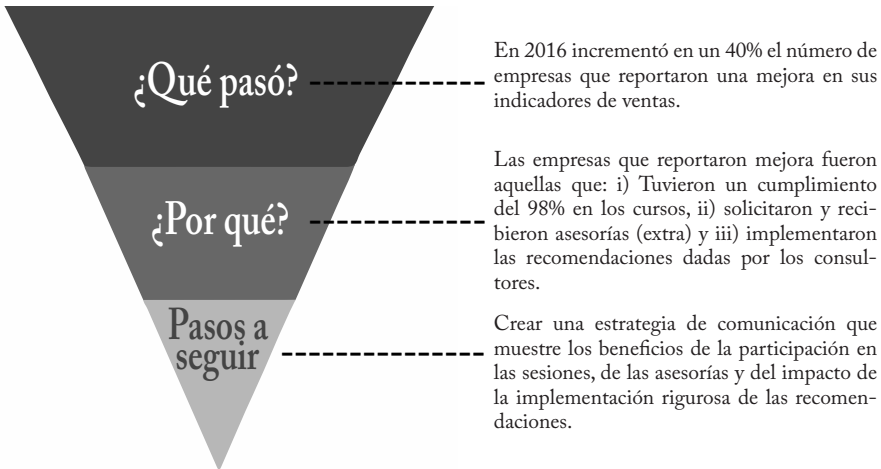
Mediante una adaptación de esta pirámide invertida puede facilitarse el proceso de toma de decisiones en tanto que se estructura la información de manera que conduzca a que el interlocutor reciba de manera directa y rápida la información que le resulta relevante saber y que pueda llegar, por lo tanto, a conclusiones específicas de manera económica:



Como puede verse, lo primero que propone esta estructura discursiva es la presentación de la situación (*¿Qué pasó?*). Esto se traduce, en este contexto, en que algo aumentó, disminuyó o se mantuvo estable. Posteriormente, se procede a explicar las razones por las cuales se generó –o no– este cambio (*¿Por qué?*). Finalmente, cuando se han presentado tanto los sucesos como las razones que condujeron a estos, se cierra con la propuesta de la decisión; es decir, los *Pasos a seguir* que deberían tomarse a continuación:



En una aplicación sencilla de lo ya dicho, puede suponerse la exposición de un informe de gestión anual de una empresa cualquiera, según la estructura propuesta:



Como se ve, el informe de gestión pone en evidencia –en primer lugar– si estas ventas aumentaron, disminuyeron o se mantuvieron estables. Esta variación, sin duda, se evidenciará a partir de la comparación de otros meses, como una base previa de conocimiento para analizar la situación. Sin duda, estos datos llevarán a los responsables dentro de la empresa a cuestionarse acerca de las razones que generaron el fenómeno, que será lo que habrá que exponer posteriormente.

Por último, es verdad que muchos informes de gestión no requieren para su presentación la propuesta de pasos a seguir; la razón no es que no se piense tomar una decisión al respecto, sino, por el contrario, que el informe en cuestión servirá de base para ello. De esta manera, es opcional desarrollar el último nivel, pero la información presentada en los primeros dos será la que eventualmente conduzca y facilite la toma de decisión.

Utilizar estrategias poco efectivas o que incluyan demasiada información puede ocasionar cierto tipo de *parálisis* en sus interlocutores; es decir, que se generen mayores dificultades en la toma de decisión.

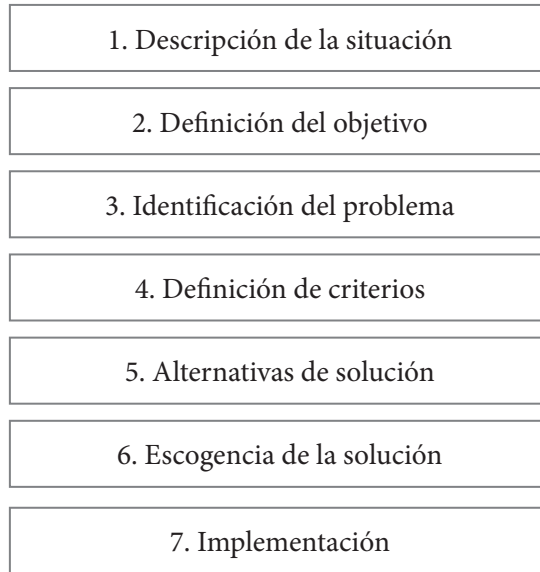
Situaciones y problemas

La presentación de un informe de resultados, tal como se ha mostrado arriba, resulta ser sencilla y suficiente para responder a contextos en los que basta con evaluar una situación a partir de la cual, como se dijo, se tomará una acción estratégica. Sin embargo, es constante la presencia de situaciones más complejas, que representan problemas para las organizaciones y que requieren un análisis más exhaustivo, lo que implica un mayor número de diálogos e interacciones más elaboradas. La toma de decisiones para solucionar problemas de mayor complejidad requiere, pues, de procesos más elaborados, que podrían resultar engorrosos para análisis de casos simples y de pocas variables.

Partiendo entonces de la misma definición de la situación, para la toma de decisión de cara a contextos problemáticos complejos se propone una metodología comunicativa que busca guiar la reunión y facilitar el hallazgo de soluciones. Esta está basada en una adaptación del *Método del caso* –hoy en día, ampliamente utilizado en las mejores instituciones de educación superior–, junto con una propuesta realizada por el psicólogo italiano Giorgio Nardone para solucionar problemas irresolubles. El modelo de *Problem Solving Estratégico* de Nardone se ha aplicado con éxito a organizaciones de gran envergadura como Coca-Cola o British American Tobacco (Nardone, 2010).

Con esta propuesta se busca dar orden a las ideas para pasar a transferirlas de manera estructurada y lógica, y a partir de ello, solucionar con mayor facilidad problemas complejos. Además, al trabajar

en grupo (sean equipos de trabajo, juntas directivas o cualquier otro) se socializará la información de manera más fluida, con lo que se debería conducir a la acción de manera más efectiva:



*El paso 1, **Descripción de la situación***, realizado con base en la pirámide invertida, es el mismo para todo tipo de contextos. Solo cuando la situación haya sido descrita, se podrá valorar si la información es suficiente para tomar una decisión (el paso a seguir), o si el asunto requiere de un análisis más riguroso para llegar a la acción. En el primer caso, entonces, bastará con tomar la decisión a partir de los insumos provistos; en el segundo, se procederá a seguir con los otros pasos que ayudarán a estructurar la información de la manera más comprensible para que conduzca a una toma de decisión eficaz.

Tras haber definido la situación, lo que se debe concertar es el objetivo. Dado que “toda actividad humana consciente y voluntaria se concibe siempre como reflejo de una determinada actitud de un

sujeto ante su entorno” (Escandell, 1996, p. 34), no es posible definir un problema sin antes haber establecido cuál es el objetivo al que se quiere llegar y la acción que se tomará al respecto. Esta es la razón por la cual se distingue la definición de la situación y la del problema, dado que el establecimiento de este último dependerá del objetivo planteado.

A partir de los aspectos que definen la situación, y tras tener claro cuál es el objetivo que se quiere lograr, resulta preciso, ahora sí, definir cuáles son los obstáculos reales que presenta la consecución de este objetivo en cuestión; en otras palabras, establecer el problema. Estos obstáculos saldrán a la luz a manera de datos o evidencias.

En situaciones problemáticas complejas –que presentan distintas variables–, antes de arrojar una lista de posibles soluciones, resulta necesario establecer los criterios: es decir, los límites o condiciones dentro de los cuales se contemplarán las posibles decisiones. Eso significa definir los límites que se deberán respetar a la hora de proponer alternativas de solución. Sin duda, estos provendrán de diversas áreas, tales como mercadeo, finanzas o, incluso, desde valores de integridad propios de la empresa.

Para lograr efectividad real en este punto, tenga en cuenta que los criterios que se definan no deberán ser ni negociables, ni intercambiables. De lo contrario, no solo dibujará líneas difusas que podrán retrasar el proceso, sino que perderá credibilidad y autoridad. Estos filtros que se determinen deberán, por tanto, ser respetados en su totalidad por las alternativas que se propongan. Esa es la razón por la cual su definición debe ser cuidadosa y, en lo posible, no estar sujeta a caprichos, ni ser una lista extremadamente larga.

Como ejemplo simplificado, puede imaginarse la situación de una empresa que se encuentra en 30% de pérdidas y, por lo tanto, sus deudas son cada vez más altas. A partir de esto, cual se plantea el objetivo de llegar a punto de equilibrio. El problema radica en que

no ha habido un buen flujo de ventas, a causa del lanzamiento de un producto en el cual se invirtió una suma considerable pero cuya acogida en el público no fue, de ninguna manera, la esperada, por lo que no se ha logrado recuperar la inversión realizada. Sin embargo, antes de recibir alternativas de solución, el presidente de la empresa señala como criterio o condición que ninguna alternativa considere la posibilidad de recortar personal ni recortar nóminas.

No debe perderse de vista que la definición de criterios no es lo mismo que establecer una relación de pros y contras. Los criterios, todos con la misma prioridad, no son negociables; son las condiciones mínimas que toda propuesta debe cumplir, y por lo tanto funcionan como filtro.

También es evidente que dentro de los mismos criterios, en sus interrelaciones, debe haber una coherencia. Esto resulta básico en tanto que es la definición de estos la que proporciona objetividad al análisis de la situación problemática con la que se está trabajando. Por ello, deben redefinirse los criterios las veces que sea necesario antes de determinarlos, para asegurar que la decisión tomada corresponda con las propuestas de solución.

En efecto, todo problema implica una pluralidad de respuestas. Por ello, tras haberse establecido criterios o condiciones dentro de los cuales deben proponerse las alternativas para lograr el objetivo, se ahorrará tiempo a la hora de pensar en posibles soluciones. Debe tenerse en cuenta que todas las alternativas propuestas deben estar enmarcadas en el contexto del caso.

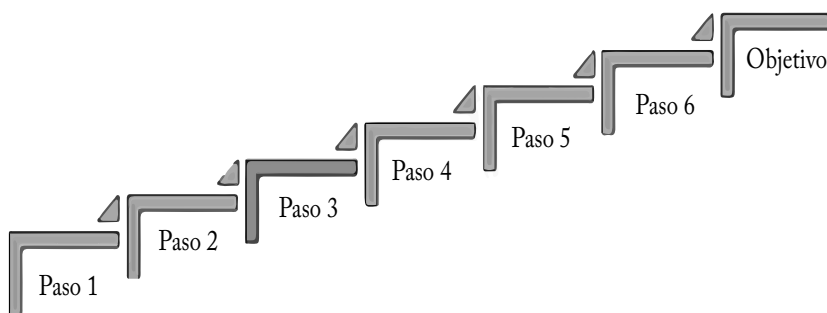
Finalmente, cuando se hayan valorado las posibilidades propuestas y se hayan seleccionado aquellas que cumplen con la totalidad de los criterios definidos, se determinará entre la junta o el equipo de trabajo la decisión, que deberá corresponder a la acción más adecuada.

Simplificar para implementar

Tomar la decisión sobre cuál es la mejor alternativa a seguir es un gran avance dentro del proceso, pero sin duda no es el final. La implementación en sí misma constituye un proceso, un ejercicio de pensamiento y una acción, que en la práctica genera más problemas de los que pareciera.

El fracaso en la solución de problemas puede deberse a no saber cómo llevar a cabo la implementación de las soluciones, primordialmente, porque los seres humanos presentamos una seria resistencia al cambio que nos impide pensar en estos sin cierta reticencia. Frente a ello, Nardone (2010) propone una metodología que ayuda a simplificar los pasos a implementar hasta el más mínimo para que el proceso se vuelva más sencillo: esta es **La técnica del escalador**, basada en lo que en la psicología se conoce como *terapia breve estratégica*, que busca vencer resistencias al cambio.

Consiste en establecer en escala los pasos mínimos (micropasos) para lograr ese gran paso que se ha propuesto:



Este gran paso se refiere al objetivo; los demás pasos son aquellos que se deben definir con miras a lograr el mayor. Para que estos realmente queden desagregados, es importante que cada micropaso no incluya más de una acción (verbo). La razón de este ejercicio

responde al hecho de que cuando se desagregan las acciones hasta la más mínima el cerebro reacciona positivamente, pues estas pequeñas acciones no le representan un esfuerzo significativo, y así se vence la resistencia inicial de la situación original.

En conclusión, comunicar efectivamente para tomar decisiones empresariales implica dar la información de la misma manera en que los otros la necesitan: se debe comenzar por la conclusión, es decir, por la descripción del resultado de una situación; luego, describir la razón por la que esa situación se da; y, finalmente, definir los pasos a seguir para mantenerla o cambiarla.

2. Retroalimentación efectiva

En términos cuantitativos podría decirse que el nivel de éxito del liderazgo no se mide por el número de personas que sirven a los propósitos del líder, sino por la cantidad de personas a los que el líder *les está siendo de utilidad*. Así, resulta lógico afirmar que la motivación para retroalimentar debería ser ayudar al otro a desempeñarse mejor.

Un buen líder es aquel que busca aportar a quienes le rodean, y la retroalimentación es uno de sus medios para conseguirlo. En términos de Kotter, “El liderazgo es diferente a la dirección, pero no por las razones que generalmente se suponen. El liderazgo no es ni místico ni misterioso. No tiene nada que ver con tener “carisma” u otras exóticas cualidades personales. No es privilegio de unos pocos escogidos. Ni es necesariamente mejor que la dirección, o un sustituto de ella.” (1999, p. 67). Simplemente, desde una óptica del liderazgo, la dirección trae como ejercicio inherente comprender al otro. Comprender cómo las personas habrán de responder a situaciones específicas, así como su contexto y su bagaje.

La manera como tradicionalmente se ha concebido la retroalimentación no conduce directamente a este resultado. En numerosas ocasiones, este ejercicio se concibe como un momento en el que un individuo, por lo general de mayor jerarquía, comunica a otro sus errores en espera de un cambio en su actitud o en los resultados de su trabajo. Pero si la retroalimentación se limita en recalcar a su emisor los problemas que este tiene o está presentando, se generará en él una reacción negativa. De hecho, es frecuente que la retroalimentación no sea más que el ejercicio de desahogo del fracaso de una persona. Y ello muy probablemente conduzca a que no se proceda a realizar un cambio, sino que se genere una huida (se opte por conseguir otro trabajo o renuncie), un ataque (que la persona se vuelva altamente reactiva a los comentarios y a justificarse constantemente) o un congelamiento (no haga nada al respecto). Esto sucederá porque el comportamiento estará influenciado por las emociones negativas que una situación así suscite, pues a ningún ser humano le gusta sentirse rechazado, descalificado o invalidado.

Es por esto que, desde el liderazgo, el verdadero propósito de una retroalimentación radica en modificar una conducta o un comportamiento para mejorar el desempeño de alguien; esa ha de ser su base si se busca realmente aportar algo en el otro. Sin embargo, esto puede sonar más fácil de lo que realmente es.

Dentro de un equipo de trabajo se puede tener personas altamente comprometidas, altamente motivadas y altamente proactivas al cambio, pero también contar con personas altamente reactivas o inseguras, que justifican su posición y no muestran ningún proceso de cambio.

El reto es, entonces, descubrir cómo dentro de una sesión de retroalimentación se puede generar una atmósfera de confianza que le permita al otro reconocer que puede tener aspectos de mejora, lo mismo que motivarlo y darle las herramientas precisas para que esté

dispuesto al cambio. En un mundo ideal, si tienen lugar retroalimentaciones de este tipo, probablemente las organizaciones contarán con personas que constantemente estén aumentando su desempeño: primero, porque quieren hacerlo; segundo, porque ven el beneficio de hacerlo; y, tercero, porque se les proporcionan las herramientas para lograrlo.

Así las cosas, el proceso de retroalimentación, tanto en ambientes laborales como personales, tiene mayor efectividad cuando se expresan los aportes en términos de resultados esperados y no de problemas encontrados, ya que esto generará en el interlocutor una mayor disposición, pues se reducen las probabilidades de que se considere como un ataque personal que desencadenará una reacción negativa.

Para lograr hacer una retroalimentación asertiva es importante comprender que retroalimentar no es sinónimo de dar advertencias o ultimátums, ni tampoco una sesión de quejas o desahogos. Muy por el contrario, las sesiones de retroalimentación deben ser percibidas como oportunidades para ayudar a avanzar y generar conciencia de cambios en sus colaboradores. Es relevante tener en cuenta que no se trata de una evaluación de las personas, pues estas no deben sentir que se les está calificando como buenas o malas, para no crear una predisposición emocional negativa, sino una evaluación de los resultados de su trabajo. Lo anterior debe notarse desde el lenguaje, porque no es lo mismo decirle a un colaborador que “su forma de trabajar no está dando las ventas esperadas”, a decirle que “se debe buscar la manera de mejorar las ventas mensuales”.

En conclusión, la retroalimentación efectiva se enfoca en ayudarlo al otro a encontrar la manera de conseguir los cambios esperados, y esto implica que el líder se ponga más *en los zapatos del otro* para averiguar cómo sufre menos y cambia más.

De retroalimentación a diálogos de desempeño

El ejercicio de retroalimentación no debe estar basado en un discurso, sino en un diálogo. Solo cuando hay una comprensión y acercamiento del otro se genera un verdadero diálogo, en el sentido en que ambos actores están siendo escuchados e intervienen en la interacción. Esa es precisamente la diferencia entre los términos dialogar y hablar: mientras que dialogar significa construir con el receptor, vincularse y avanzar con este respecto a un tema, hablar puede relacionarse más con el hecho de dar información desconectada. Es esta la razón por la cual las sesiones de retroalimentación han adaptado en los últimos años una nueva denominación: hoy en día son más conocidos como diálogos de desempeño.

Dentro de una organización, los diálogos de desempeño deben estar institucionalizados y tener una periodicidad. No deben realizarse esporádicamente, ni cuando surja una necesidad concreta. La razón de ello es que todas las personas requieren conocer el impacto de su labor y saber si están avanzando hacia el lugar correcto; las personas requieren de reconocimiento para su desempeño, y a su vez sentir que le están ayudando a avanzar, porque eso garantiza tener una organización que se encuentra en constante progreso, así como un sentido de apropiación y una motivación de parte de los colaboradores para trabajar en la empresa. Si el empleado no tiene la menor idea de si la labor que está haciendo colabora o no con el avance de la organización, no se encontrará motivado para continuar con esta de manera efectiva y no comprenderá el impacto de su quehacer.

Es importante realizar diálogos de desempeño o sesiones de retroalimentación en momentos críticos, que requieren de un cambio para mejorar, pero también lo es con el objetivo de mantener un proceso que se está llevando a cabo con éxito. Cada trabajador necesita saber cuál es el impacto que su función tiene en el contexto en el que se encuentra; si no lo sabe, perderá motivación laboral.

Pasos para un diálogo de desempeño

Para preparar y llevar a cabo una sesión de un diálogo de desempeño, existen cuatro pasos que han de ser seguidos justamente en ese orden, de manera que se logre generar un ambiente de confianza, se pase por un diálogo abierto y se concluya con una estrategia o solución consensuada que tendrá un posterior seguimiento. Debe recordarse que si lo que se está buscando es una solución, resulta inútil quedarse en el problema; escasamente cabe preguntar por qué surgió; conviene, más bien, buscar directamente la manera de salir de la situación (Nardone, 2010).

Paso 1. Para comenzar, se deben reconocer las fortalezas del colaborador para crear una atmósfera de confianza y, para ello, es necesario suscitar emociones positivas –como orgullo, alegría y relajación–, que se generan validando al otro.

Pero, lo más importante, es que este aporte sea real. Por ejemplo, un reconocimiento a su trabajo, respecto a logros o actitudes, que se base en hechos verificables tanto para el colaborador como para el líder. Para ello, se deben identificar las fortalezas del colaborador y exponer hechos que ejemplifiquen el comportamiento que se está reconociendo. Es conveniente destacar las que se reconocen genuinamente, no solo por seguir una estrategia, para que el colaborador lo sienta auténtico y sea más receptivo.

Paso 2. Cuando se ha hecho lo anterior, se pasará a explicar por qué y qué se debe mejorar; es decir, se procede a hablar del objetivo de cambio. No se debe, por ejemplo, decirle a un colaborador que debe cumplir sus horarios *porque sí*, por el contrario, debe quedar en evidencia su razón de ser, de manera que el interlocutor pueda comprender el impacto que genera hacerlo o no en el resultado.

Puede suponerse una situación en la que se cuenta con un colaborador que en cuestiones de manejo de grupo de ventas ha evidenciado un gran talento, lo que ha desembocado en una ganancia para la organización. No obstante, su cumplimiento y desempeño en cuanto a sus labores administrativas no es consistente, de tal forma que se rompen los protocolos de manera constante, y esto, además de generar un malestar entre sus compañeros, interrumpe el curso natural de la generación de informes mensuales. Una manera de comenzar esta situación podría ser:

Durante el tiempo que usted ha estado colaborando con nosotros, se ha alcanzado un crecimiento consistente de ventas. Con ello, no solo se han aumentado las ganancias anuales, sino que se ha conducido a que hoy en día contemos con un grupo sólido de vendedores comprometidos con sus clientes, que se comunican de forma eficiente y que, aunque sigan metodologías distintas, alinean las expectativas de la organización. Ahora, el objetivo es que podamos obtener orden y optimización en los asuntos administrativos, que los protocolos se sigan al pie de la letra, de manera que estos logros alcanzados por el equipo se registren de manera oportuna y ordenada. El obstáculo actual a superar es la inconsistencia en la entrega de informes y la ausencia de información valiosa en el software de CRM de la compañía. Entonces, esta reunión se lleva a cabo con el fin de buscar soluciones para alcanzar el objetivo y definir desde cuándo se implementarán los acuerdos de cambio para cumplir la meta en este trimestre.

Paso 3. El tercer paso, que es identificar los obstáculos y las acciones para superarlos. Requiere iniciar el diálogo y la indagación, pues será cuando se busquen reconocer las causas o situaciones que

están colaborando a que un proceso no se dé de manera adecuada y que quizá son desconocidas por la persona que lidera la sesión de retroalimentación. Es posible, por ejemplo, que el colaborador esté presentando problemas familiares que están interfiriendo con su quehacer laboral.; o bien que no haya entendido cómo o para qué se deben llevar a cabo esos procesos, y por ello no lo haya hecho adecuadamente.

En este tipo de diálogo se requiere el uso de preguntas exploratorias para identificar los obstáculos y las acciones que ayudarán a superarlos, y no para identificar excusas o responsables. Las preguntas deben ser hechas con la intención de indagar y comprender cómo ocurre una situación que se quiere cambiar, más que por qué ocurre esa situación, ya que ese porqué puede conducir al bloqueo de la sesión al asociarlo con la búsqueda de responsables o excusas.

Por lo tanto, se debe evitar realizar preguntas con mala intención, de autoaprobación o preguntas cerradas. Por el contrario, se deben realizar preguntas que exploren situaciones y acciones de mejora. Algunas preguntas de este tipo son las exploratorias: ¿Cómo funciona actualmente ese proceso?, ¿Cómo funcionaría la realidad si el obstáculo no existiera?; preguntas de relación: ¿Cómo se relaciona esto con...?, ¿Cómo podría generarse avance con esta propuesta?; y las preguntas de generación de conciencia: ¿Qué impacto puede tener...?, ¿Cómo afecta a otras áreas...? Con ellas, el colaborador podrá sentirse más cómodo porque podrá percibir que hay una intención genuina en la sesión por generar avance, y no por buscar culpables.

Paso 4. Cuando los obstáculos han sido identificados, se procederá a crear acuerdos y asignar indicadores con el colaborador; estos, preferiblemente, deberán quedar registrados por escrito. Debe procurarse también que las propuestas nazcan de la iniciativa del colabo-

rador, puesto que el comportamiento humano ha demostrado que una persona está más comprometida en la medida en que establece sus propios objetivos (Kahneman, 2011). Por la misma razón, si pese a que se han establecido compromisos de cambio con los que el colaborador ha estado de acuerdo, e incluso ha sugerido él mismo, y estos eventualmente no se cumplen, debe considerarse una consecuencia para el colaborador. Debe haber disposición de cambio, puesto que lo importante es tener a personas comprometidas con llegar a los objetivos, lo que implica intentar distintas tácticas y soluciones en diferentes momentos. Por ello, nuevamente, la función de un líder radica en guiar al encuentro de las acciones de mejora mediante preguntas indagatorias.

Estos acuerdos, como se señaló, deben quedar registrados por escrito, ser expresados por las propias palabras del colaborador y contener la firma de los actores. Adicionalmente, debe mantenerse un cronograma, ser específicos respecto a lo que se busca hacer, cuándo y bajo qué condiciones. Así mismo, definir los medidores o criterios a partir de los cuales se valorará el efecto generado. Frente a ello, resulta importante que quede claro, en caso de no funcionar, cuál o cuáles serán los pasos o decisiones posteriores que deberán guiar a una solución de los obstáculos o al cumplimiento de un nuevo reto laboral. Así mismo, se procederá a concertar una posterior reunión de revisión del avance del cumplimiento, que no será –de nuevo– para evaluar a la persona, sino los cambios implementados frente al resultado logrado. Si no se plantea este siguiente paso, se corre el riesgo de que la sesión de retroalimentación quede atrás y pierda validez. Si no puede confirmarse si hay o no cambios tras la sesión, no se podrá saber tampoco qué efectos tuvo esta y qué alternativas hay que proponer para corregir el rumbo.

3. Comunicar con efectividad en procesos de contratación

Los procesos de contratación pueden ser oportunidades de crecimiento o dolores de cabeza, según como sean afrontados.

Estos procesos implican un reto, tanto para quien aspira a un nuevo trabajo como para el empleador que busca un nuevo integrante de su equipo laboral, porque constituyen instrumentos para dar un paso adelante que no pueden ser desaprovechados.

En el capítulo siguiente se encontrarán estrategias efectivas de comunicación tanto para los aplicantes a un cargo, que están a punto de presentar una entrevista de trabajo, como para el empleador que debe elegir el perfil más idóneo para integrar un equipo.

Hay dos acciones determinantes en el proceso de contratación. El primero de ellos es la convocatoria, y el segundo, la entrevista de trabajo.

Convocatorias de trabajo

¿Qué incluir en la hoja de vida?

La información a incluir en la hoja de vida tendrá que ver con el perfil deseado por la empresa o el cargo. No toda nuestra experiencia profesional y académica es siempre relevante: esta debe ser evaluada según el cargo al que se postule.

Una gran mayoría de hojas de vida son descartadas por las siguientes razones:

- ✓ Faltas de ortografía
- ✓ Extensión innecesaria
- ✓ Exceso de descripción
- ✓ Claridad y transparencia en la información

- ✓ Información genérica: no destaca entre los demás
- ✓ El perfil del postulado no es coherente con lo solicitado.

Entrevistas de trabajo

Las entrevistas de trabajo no tienen reemplazo. A través de estas un empleador puede validar los conocimientos de los candidatos e identificar competencias blandas importantes para el cargo que esa persona debe desempeñar: la capacidad para establecer empatía, que es un indicador de facilidad para trabajar en equipo; la habilidad para expresar bien las ideas; habilidades de liderazgo, entre otras.

Por lo tanto, para ambas partes es importante saber conducir la entrevista con el fin de adquirir o proyectar la imagen deseada.

Para los entrevistadores

Dentro de las recomendaciones de los expertos, la primera es que no se deje el proceso de entrevista al azar. Es decir, que no se asuma que es suficiente con que el entrevistador piense que una charla más o menos informal con el entrevistado le dará las respuestas que espera y que basta con su intuición.

Entrevistadores y entrevistados suelen ser parciales, y crear naturalmente diferentes tipos de prejuicios, de orden emocional, a favor o en contra de aquellos de quienes se rodean. Esto significa que la intuición y las primeras impresiones no son suficientes para tomar adecuadas decisiones laborales. Si el entrevistador se atiene, por lo tanto, a su *olfato* y a su criterio para *conocer a la gente*, se atenderá a la casualidad como instrumento de trabajo, y no será responsable directo por lo que ocurra en el área que de él depende (Dattner, 2016).

Es por lo anterior que conviene que las entrevistas respondan a instrumentos estructurados para alcanzar las metas propuestas. Hay que insistir en que no se reconoce el éxito o el fracaso de un aspirante

por haber sido aceptado sobre otros en una entrevista, sino por sus resultados dentro del equipo de trabajo. Expertos aconsejan elaborar una tarjeta de puntaje para hacer cuantitativa una lista de elementos cualitativos (Dattner, 2016); de esta manera podría seleccionar más fácil a los candidatos más idóneos para cada puesto.

- ✓ Puede decirse que hay dos tipos de características que deben ser evaluadas en los candidatos: aquellas universales (las que resultan deseables en cualquier tipo de trabajador: disposición para trabajar en equipo, capacidad de adaptación...) y otras contextuales (que dependen del cargo específico para el que sea requerido: formación, experiencia...).
- ✓ Conviene conformar un equipo para estructurar la entrevista, de no más de tres integrantes, y otro (u otros) para desarrollarlas, en los que exista un par de quien ocupará la plaza. Esto último aumentará la posibilidad de colaboración después de que el candidato haya sido contratado.
- ✓ Resulta de utilidad establecer la lista de atributos (esta debería replantearse con el tiempo) que debería tener el candidato ideal.
- ✓ Elaborar una lista de atributos a partir de los empleados que mejor se desempeñan en sus puestos de trabajo (¿qué tienen en común?, ¿qué los hace exitosos en su puesto de trabajo?, ¿cómo solucionan problemas?) ayuda a conseguir en los candidatos aquellas características deseables en el contexto específico en el que se busca un nuevo trabajador.
- ✓ Se debe ser tan específico como sea posible. Deben distinguirse aquellos atributos que tengan que ver con la preparación académica o técnica del aspirante, sus características personales, su disposición para trabajar en equipo, su capacidad de adaptación, etc., y darles puntajes específicos según las prioridades de cada empleo.

- ✓ Es aconsejable incluir en este tipo de listas requerimientos de otras personas cuyo trabajo dependa, en el futuro, de quien sea seleccionado.

Resulta conveniente, así mismo, evitar preguntas tradicionales o predecibles, que resultan típicas en casi cualquier proceso de contratación. Estas suelen ser practicadas por los aspirantes y, lo que es peor, se responden con lugares comunes que nada aportan al proceso (“¿Cómo te describirías?” “¿Cuáles son sus defectos?” “¿Dónde te ves dentro de cinco años?”). El propósito de hacerlo de esta manera es evitar propiciar que el entrevistado mienta, o que adapte su respuesta para lo que supone que el entrevistador está buscando. Resulta más conveniente evaluar, pues, la forma en la que el candidato enfrenta y resuelve problemas; entre más específicos y cotidianos, mucho mejor. Estas situaciones problemáticas deberían ser preparadas de antemano a partir de situaciones reales tomadas del contexto laboral en donde el aspirante trabajaría.

Muchas veces la principal debilidad de un candidato está en la inseguridad inicial con la que se presenta a una entrevista de trabajo. La forma en la que el candidato reacciona ante este temor puede ser un buen insumo para la evaluación; sin embargo, si no se pretende que esto influya en el proceso, debe buscarse la manera de tranquilizarlo desde antes de la entrevista misma (Knight, 2015). Para lograrlo:

- ✓ Puede hacerse llegar al candidato a los temas sobre los que se hablará en la entrevista.
- ✓ Si es posible, podría informarse al candidato acerca de la forma en la que se suelen vestir los empleados en la empresa.
- ✓ Resulta de utilidad permitirle escoger a los candidatos, mientras sea posible, la fecha y la hora de la entrevista.

Para los entrevistados

Antes: si bien hablar en público o enfrentar situaciones delicadas a través del lenguaje resulta más fácil para unos que para otros, nadie deja de preocuparse antes de presentar una entrevista de trabajo. “¿Qué me van a preguntar?”, “¿Cómo debo responder a una pregunta difícil: desde mi opinión personal o desde lo que se esperaría de mí como empleado?”, son preguntas que todos se hacen al enfrentar una situación como esta.

Ante todo, lo importante es que, como se explicó en páginas anteriores, las respuestas hagan un aporte a la conversación. Si una respuesta fue comprendida por el interlocutor, y de alguna manera hace que la conversación vaya más allá, que signifique un avance en el tema que se discute, esta respuesta constituye un aporte. Y si lo hace, su lenguaje resultará persuasivo: para el interlocutor, o para su futuro líder en esta nueva posibilidad de trabajo.

El éxito en el entorno laboral, como en cualquier otro entorno, depende muchas veces de comprender de manera rápida el contexto en el cual hay que desempeñarse. A la hora de presentar una entrevista laboral, es importante saber a dónde (qué tipo de empresa) y a qué se asiste exactamente (qué tipo de entrevista es: un primer filtro, una instancia definitiva...; con quién se realizará la entrevista y qué temas se podrían tratar). Preparar este tipo de información resulta útil pues permite recoger, de manera previa, información que puede ser beneficiosa en la entrevista.

Así, resulta conveniente averiguar información sobre la empresa en cuestión y, concretamente, sobre el departamento en el que se requiere la presencia de los candidatos. También, el tipo de cargo en el que se encuentra la vacante y, de ser posible, los perfiles de quienes lo han ocupado en el pasado. La tranquilidad y la ecuanimidad a la hora de presentar una entrevista es un rasgo deseable del candidato, pero no se llega a ellas por *arte de magia*: la preparación es uno de los instrumentos más útiles para conseguirlos.

Durante: no debe tenerse una actitud pasiva durante la entrevista, pero debe permitirse que sea el entrevistador el que determine, en principio, la forma en la que desarrolla el encuentro. Esto implica reaccionar asertivamente.

Reaccionar, en general, significa responder a estímulos; de esta manera, involucra dos actividades: la primera, reconocer el estímulo; y la segunda, saber cómo reaccionar ante él en un contexto específico. El estímulo en una entrevista de trabajo es, como resulta natural, auditivo y visual (la voz del entrevistador, los gestos que hace con sus manos y su rostro, por ejemplo). Con ello, está claro que las primeras actividades –por orden y por importancia– durante una entrevista de trabajo son observar y escuchar.

Observar el entorno (la forma en la que se trabaja en el lugar, el tipo de personas que allí trabajan, la forma en la que se comunican entre sí) y las particularidades de quien realiza la entrevista puede ser útil a la hora de tomar decisiones mientras se responden preguntas (simples y complejas). Después, está saber escuchar al entrevistador.

Uno de los principales motivos por los que los entrevistados salen mal librados en una entrevista de trabajo es porque no escuchan lo que el entrevistador propone; se limitan a preparar una serie de descripciones de sí mismos que podrían de una manera u otra responder a preguntas canónicas y encuentran en cualquier frase pie para decir (dejar salir) lo que tenían preparado. Con ello no solamente rompen la línea de diálogo, sino que además evidencian una pobre disposición para escuchar, y por lo tanto, para recibir información, algo que resulta determinante en las primeras etapas de cualquier trabajador.

Saber reaccionar significa, entonces, responder de manera orgánica (auténtica y asertiva: dejando muy clara la propuesta personal) después de haber evaluado el contexto y los límites de la pregunta.

Las entrevistas no son juegos de falso o verdadero. No puede decirse que una respuesta a una pregunta es incorrecta o errónea en sí

misma; cuando una respuesta funciona o no funciona, lo hace en un contexto específico: de ahí la importancia de haber comprendido el contexto en el que la entrevista se realiza. Así, lo que el entrevistado debe cuestionarse para salir airoso ante una pregunta que le haga su entrevistador no es “¿Qué debo contestar?” sino “¿Qué y cómo debo contestar en este contexto específico?”. La idea en una conversación de este tipo, como en cualquier acto comunicativo, es estar seguro de que se habla para aportar.

Algunas indicaciones que pueden resultar de utilidad a la hora de asistir a una entrevista de trabajo:

Sugerencias de lenguaje verbal (mensaje):

- ✓ Hay que hablar para aportar, no para descrestar ni para vencer al interlocutor de que el entrevistado es alguien diferente a quien en realidad es (o está dispuesto a ser). Esto no solo reducirá la presión de la entrevista, sino que le dará información valiosa al entrevistador y facilitará su toma de decisión.
- ✓ Se debe ser más que puntual, no solamente porque al hacerlo se demuestra respeto por quien lo entrevista y por la empresa en la que se encuentra, sino porque pueden alterarse los horarios de las entrevistas programadas y el candidato puede ser llamado un poco antes de lo previsto.
- ✓ Al ser requerido para hacerlo, el candidato puede hablar de su experiencia profesional en positivo: debe evitar ser explícito en las experiencias desagradables que hubiera podido tener en trabajos previos. Resulta más efectivo dar información apenas general, y mostrar de qué manera las experiencias previas resultaron ser un aporte para su experiencia.
- ✓ El candidato debe permitir que el entrevistador determine el rumbo del encuentro: no debe dar su opinión, salvo cuando se la pidan, ni gesticular innecesariamente.

✓ ¡Claro que el entrevistado puede hacer sus propias preguntas al entrevistador! Sin embargo, debe dejarlas (salvo que se trate de una que se refiera a lo conversado específicamente en ese momento y después pueda perder sentido) para el momento en el que la entrevista ya ha terminado, de tal manera que no interfiera con el proceso planteado por el entrevistador.

Preparación de respuestas

✓ ¿Qué tan interesado se está en el puesto y la empresa? > El candidato debería investigar acerca de la empresa y sobre el cargo ofrecido.

✓ ¿Por qué se quiere el trabajo? > Resulta clave que el candidato tenga claros sus intereses y motivaciones, así como su proyección profesional.

✓ ¿Por qué se está cualificado para el cargo? > Debe repasarse la experiencia del candidato de cara a su currículum: ¿qué vacíos tiene y qué ventajas ofrece?

✓ ¿Cuáles son los alcances del interés por el trabajo? > Cada candidato debería tener claro bajo qué condiciones estaría dispuesto a aceptar el puesto y bajo qué condiciones, no.

✓ ¿El perfil personal es adecuado para el trabajo? > El candidato debe evaluar sus debilidades y fortalezas respecto a este.

✓ Debe recordarse que las primeras impresiones siempre son muy importantes. Transmitir una buena imagen tiene relación con muchos aspectos, entre ellos la puntualidad y la disposición que se muestre.

Sugerencias de lenguaje no verbal (imagen):

✓ La comodidad debe ser primordial, pero no debe confundirse comodidad con informalidad. Esto no significa que un candidato deba llevar a cada entrevista su mejor vestido o el más elegante. En este caso, formalidad significa neutralidad. Es aconsejable

usar colores como el gris, el azul pálido, el blanco, y llamar la atención lo menos posible en las prendas de vestir y en los accesorios. Es importante recordar que investigadores de prestigiosas universidades estadounidenses como la Universidad de Nueva York (NYU) o Harvard han demostrado que las primeras impresiones se constituyen en apenas 7 segundos, y que en ese corto tiempo se forman los juicios de valor que influenciarán las decisiones que se tomen en adelante. Con esta perspectiva, la decisión sobre el vestuario debería cobrar la mayor importancia (para tener más información sobre este tema, ver Capítulo 3).

✓ Debe prescindirse de hacer caso del propio teléfono celular mientras se está en una entrevista de trabajo: el candidato debe hacer sentir a su entrevistador que, mientras esta se lleva a cabo, el diálogo es lo más importante.

En conclusión, aplicar a una oportunidad laboral requiere la misma rigurosidad en la preparación que la de preparar una charla en público. Por tanto, es clave seleccionar adecuadamente la información que se incluye en la hoja de vida y el orden en que se presenta esa información para pasar ese primer filtro. Luego, prepararse para la entrevista, teniendo como base fundamental la intención de hablar para aportar.

Para saber más

- Adair, J. (1990). *Líderes, no Jefes. Guíe y oriente su equipo hacia el éxito*. Bogotá: Legis. Serie Empresarial
- Bateson, J.; Wirtz, J.; Burke, E. and Vaughan, C. (2013). When Hiring, First Test, and Then Interview. *Harvard Business Review*.
- Chamorro-Premuzic, T. (2015). 3 Emerging Alternatives to Traditional Hiring Methods. *Harvard Business Review*.
- Dattner, B. (2016). A Scorecard for Making Better Hiring Decisions. *Harvard Business Review*.
- Fernández-Aráoz, C. (2014). Bring Discipline to Your Hiring Process [archivo de video]. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/video/2838341946001/bring-discipline-to-your-hiring-proces>.
- Goleman, D. (1999) *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. y McKee, A. (2010). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Debolsillo.
- Groysberg, B.; Nohria, N. and Fernández-Aráoz, C. (2009). The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad. *Harvard Business Review*.
- Keller, JR (2015). The Best Way to Hire from Inside Your Company. *Harvard Business Review*.

- Knight, R. (2015). How to Conduct an Effective Job Interview. *Harvard Business Review*.
- Kotter, J.P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá: Norma.
- Nardone, G. (2010). *Problem Solving Estratégico. El arte de encontrar soluciones a problemas irresolubles*. Barcelona: Herder.
- Reynolds, J. I. (1990). *El método del caso y la formación en gestión. Guía práctica*. Valencia: IMPIVA.
- Sullivan, J. (2016). 7 Rules for Job Interview Questions That Result in Great Hires. *Harvard Business Review*.
- Ury, W. (1993). ¡Supere el no! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas. Bogotá: Norma.

CAPÍTULO III:

RECOMENDACIONES

COMPLEMENTARIAS

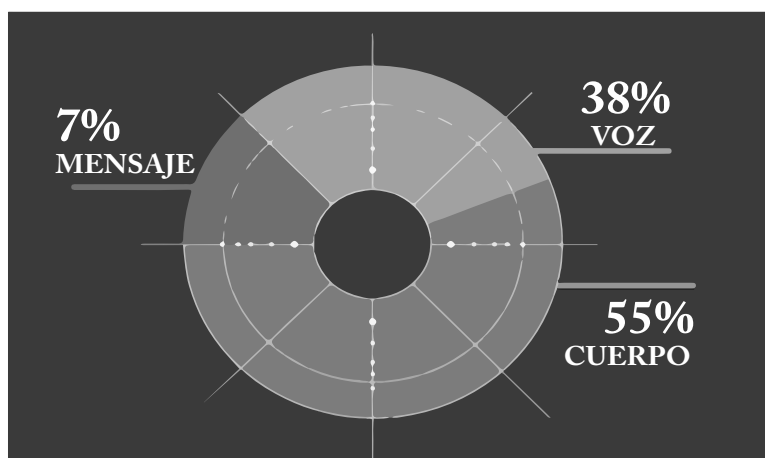
Los hallazgos de la neurociencia en las últimas décadas han demostrado que las emociones ejercen una gran influencia sobre el comportamiento humano, dado que una de sus razones de ser responde a la necesidad de supervivencia (Tsujimoto, 2008). Así, las emociones positivas suelen generar intención de acercamiento; contrario a lo que hacen las negativas, que generan huida, ataque o congelamiento.

En concordancia con lo anterior, resulta importante tener presente que la comunicación, necesariamente, implica las emociones tanto de parte del emisor como del receptor, y por ello la emoción se ha constituido como uno de los elementos fundamentales de la persuasión (Medina & Rodrigo, 2005). Estas emociones que se suscitan en los actos de comunicación oral se generan a través del mensaje, y a partir de los estímulos visuales y auditivos.

Es así como cabe hacer énfasis en que, lejos de lo que muchos podrían considerar en un primer momento, la comunicación no está

limitada a lo verbal; de hecho, la comunicación no verbal ha venido cobrando visibilidad científica dadas sus implicaciones en las relaciones personales (Gordillo, López, Mestas, & Corbi, 2014). De hecho, desde la posición del receptor, la comunicación oral podría decirse que se encuentra compuesta por tres aspectos: lo que ve, lo que escucha y lo que entiende. Y es a partir de estos tres elementos de información que aquel logra hacerse una imagen y tener una percepción de confianza –o no– de otro. Por ello, cuando uno de estos tres aspectos resulta incongruente en su relación con los otros dos, o con alguno de ellos, esta confianza se ve debilitada: “Algo que ayuda a tolerar los momentos iniciales de mutua incompreensión es el establecimiento previo de una regla tácita: la confianza, confianza en que ambos interlocutores están mutuamente interesados en el intento de superar las barreras (lingüísticas, culturales, emocionales, experienciales, etc.) que inicialmente les separan” (Medina & Rodrigo, 2005).

Albert Mehrabian, psicólogo alemán y profesor emérito de UCLA, realizó un estudio sobre la comunicación verbal que tuvo como resultado lo siguiente:



Fuente: Mehrabian (1971, p. 43)

Como evidencia está la imagen, el mensaje constituye solo el 7% del total del impacto que se genera en el cerebro del receptor en un acto comunicativo oral; mientras que lo que se percibe visualmente constituye un 55% del impacto generado en el cerebro del público; y el 38% restante es provocado por la voz.

Como se ve, lo que consideramos el mensaje –es decir, el contenido mismo de lo que se busca comunicar– tiene el menor peso en la percepción que se genera el receptor, contrario a lo que sucede en la escritura. En el ejercicio escrito, el autor debe buscar la manera de sustituir y reproducir mediante signos (grafos) todos aquellos elementos extralingüísticos que hacen parte del lenguaje oral, de manera que pueda situar el mensaje en un espacio y en un tiempo determinados (Instituto Cervantes, 2007); y, por tanto, la responsabilidad recae por completo en la manera en que se elijan las palabras y el orden en que se sitúen.

En cuanto a la voz, que tiene el 38% del impacto, según Meharabian (1971), resulta imprescindible cuidar tanto el tono como la intención que esta transmita, pues gran parte del mensaje que se genera en el cerebro del receptor es producto de ello. Esto, sin duda, tiene mucho sentido; un mismo mensaje, las mismas palabras que lo componen, y en el mismo orden, pueden tener connotaciones opuestas según la manera en que sea pronunciado. La condescendencia o la ironía son algunos de los más característicos modificadores de este tipo de elementos extralingüísticos.

Cuando se hace alusión al cuerpo, en realidad se busca hacer una referencia a todo aquello que el interlocutor procesa con sus ojos, y no únicamente a las expresiones faciales y corporales. Por consiguiente, al hacer referencia al *cuerpo*, se alude a un término que abarca desde postura hasta imagen personal, y el apoyo visual que se use para acompañar la exposición del mensaje. En otras palabras, se trata de todo aquello que el interlocutor puede percibir con la mirada, y que

constituye información que este procesa en su cerebro; al final, si esta no es congruente con el mensaje general, le producirá desconfianza e incredulidad, de manera consciente o no consciente.

Puede pensarse, por ejemplo, en cuál sería la impresión de un espectador que asiste a una charla de un experto en comunicación asertiva y este aparece vestido en sudadera y apoya su presentación con la proyección de un documento en Word, con letra plana y mucho texto. ¡Se trata de una presentación sobre imagen personal y la persona que la lidera transmite una imagen desaliñada! Sin duda, estas incongruencias entre lo que se ve y lo que se espera escuchar harán cierto eco en el espectador. Estos detalles cobran relevancia en la medida en que se encuentran incluidos dentro de la ecuación de cómo se procesa la comunicación para el cerebro.

1. Responder a preguntas difíciles

Una vez preparado el mensaje, se hace necesario preparar las respuestas a las posibles preguntas que el interlocutor, con buena o mala intención, pueda plantear. La complejidad de enfrentarse a estas preguntas radica en el hecho de que es difícil de anticipar todas las posibles preguntas que puedan hacerle. Sin embargo, un buen orador siempre realiza un documento de preguntas posibles y prepara respuestas para ellas, comúnmente denominado como *Q&A* por sus siglas en inglés (Questions & Answers). Para responder a las preguntas que pueda anticipar, y aun a las que no pueda prever, se presentan algunas tácticas de respuestas que le permitirán asumir de forma asertiva estas situaciones.

El primer paso para sortear una pregunta difícil es reducir las emociones negativas de quien la está realizando, porque estas constituyen el mayor obstáculo a vencer. La manera de reducir las

emociones negativas del otro es mediante la validación de la persona que pregunta. No obstante, es imprescindible tener presente que validar no es necesariamente sinónimo de dar la razón. Validar, en estos términos, significa que el otro se sienta respetado y comprenda que su opinión es legítima, pese a que el emisor tenga una distinta. Esta validación se da mediante el uso de frases iniciales que le permitirán validar al otro, cuidando que su comunicación no verbal sea amable y tranquila. Estas frases le ayudarán a generar mayor receptividad en la persona que ha preguntado y le permitirán crear una atmósfera de confianza donde el otro no se sienta atacado. Este tipo de frases iniciales, entonces, hacen las veces de puente entre lo que el interlocutor ha preguntado y lo que el emisor desea responder, pasando por la validación del primero.

Estas frases deben ser hechas en tercera persona o en infinitivo, de manera que colaboren a validar a la vez que conducen a responder con un mensaje claro. Por ejemplo, puede suponerse que la persona pregunta o afirma algo que no es verdad o no corresponde a la realidad, si a este se le responde algo del tipo “lo que usted dice es mentira”, posiblemente el individuo se sentirá atacado e, incluso, ridiculizado frente a los demás. Esto le generará rabia o malestar y activará un comportamiento de ataque, lo que puede aumentar el número de preguntas hostiles que vaya a realizarle. Muy distinto sería comenzar la respuesta con expresiones tales como “En realidad...”, “La verdad sobre este tema es...” con las cuales ayudará a salvar la apariencia del otro, a la vez que se pasa a introducir la aclaración.

En palabras de William Ury, director del centro de negociación de Harvard y autor del libro *Supere el No*:

Lo que usted debe salvar son las emociones negativas de la otra parte [...]. Es sumamente fácil enredarse en una disputa, y usted debe vencer la tentación. Así como usted debe recuperar el equilibrio mental, debe ayudarles a los de la otra

parte a recuperar el de ellos. Para crear el clima apropiado para la solución conjunta de problemas, usted debe desactivar las emociones negativas de ellos. Para ello, usted debe hacer lo contrario de lo que ellos esperan. Ellos esperan que usted obre como adversario. En vez de ello, usted debe tomar partido al lado de ellos, escuchándolos, reconociendo sus puntos de vista y sus sentimientos, estando de acuerdo con ellos y mostrándoles respeto. Si usted quiere sentarse al lado de ellos para hacer frente al problema, debe ponerse del lado de ellos (1993, p. 15).

El criterio para diseñar una frase inicial está en validar al interlocutor mientras se tiende un puente hacia su mensaje clave. Algunas otras frases que podría utilizar son:

PREGUNTA	EJEMPLO DE CLÁUSULA
Afirmaciones de tipo A o B (encasillamiento entre dos opciones, sin dar lugar a más opciones)	✓ De hecho... ✓ En realidad...
Afirmaciones negativas o desafiantes	✓ La verdad sobre este tema es... ✓ Su pregunta me permite aclarar que... ✓ Esa pregunta también me la realicé y llegué a la conclusión de...
Afirmaciones irrelevantes	✓ El aspecto a resaltar es...
Afirmaciones que buscan limitar la posibilidad de respuesta	✓ Comprendo que su interés es... ✓ Esa pregunta también me la realicé y llegué a la conclusión de...
Afirmaciones sobre lo que no se había pensado	✓ Eso que usted está diciendo me hace pensar que... ✓ Su pregunta es muy buena, déjeme investigar sobre eso...

Lo anterior, por supuesto, habrá de estar acompañado por un mensaje no verbal congruente, en el que tanto el cuerpo como la voz de quien habla acompañen la buena intención, y no dejen filtrar emociones que puedan ser percibidas como negativas. Por último, no olvide que, pese a que se debe haber preparado toda la información relevante, quien habla no necesariamente debe saberlo todo, y tampoco está mal reconocerlo: cuando se habla para aportar, las preguntas son, en realidad, una puerta para generar un mayor aporte. Por lo tanto, no hay que temerles; más bien, concebirlas como una señal de que el público receptor está atento e interesado en el aporte, así estas resulten desafiantes. Deben asumirse, por lo tanto, como la posibilidad de crear mayor claridad y avance.

En la preparación redunda la clave del éxito (Ury, 1993); preparar no solo disminuirá la ansiedad ante la situación, sino que permitirá que el acto de comunicación pueda, en efecto, llevarse a cabo en su mejor expresión.

2. Hacer de la voz un aliado

Como se mencionó, la voz tiene, aproximadamente, el 38% del impacto en el acto comunicativo (Mehrabian, 1971). Este, incluso, es aún mayor en las interacciones donde no media el elemento visual. En conversaciones telefónicas, por ejemplo, es la voz la que hace las veces de imagen; es decir que en estos casos el impacto generado por la voz aumenta hasta casi un 93%, mientras que el del mensaje se mantiene constante. Es por esto que se requiere ser cuidadoso con elementos como el tono, el ritmo, el volumen y la intención.

Tono

Cuando se hace referencia al tono, se alude a qué tan aguda o grave es la voz de la persona que está hablando.

Los tonos agudos generan irritabilidad

Como lo explica Patti Wood (s.f.), experta en lenguaje corporal, los tonos agudos tienen un efecto muy negativo en el cerebro del interlocutor porque son asociados con alguien muy impulsivo, lo que hace pensar que es alguien poco confiable. Los tonos agudos, como las alarmas o las sirenas de las ambulancias, son usados para poner en estado de alerta a las personas, causan irritación, ansiedad y afán. Por tal razón, es preferible evitar este tipo de tonos cuando se comunica una idea porque la irritación puede conllevar a la liberación de hormonas de cortisol en el cerebro (Williams & Williams, 1993), que conducen a estados de ansiedad y estrés durante el acto comunicativo. Por último, los tonos agudos pueden ser asociados con infantilidad, característica que se asume como opuesta al profesionalismo, la seriedad o la credibilidad, elementos fundamentales en entornos de persuasión, empresariales o profesionales, en general.

Los tonos graves generan calma y confianza

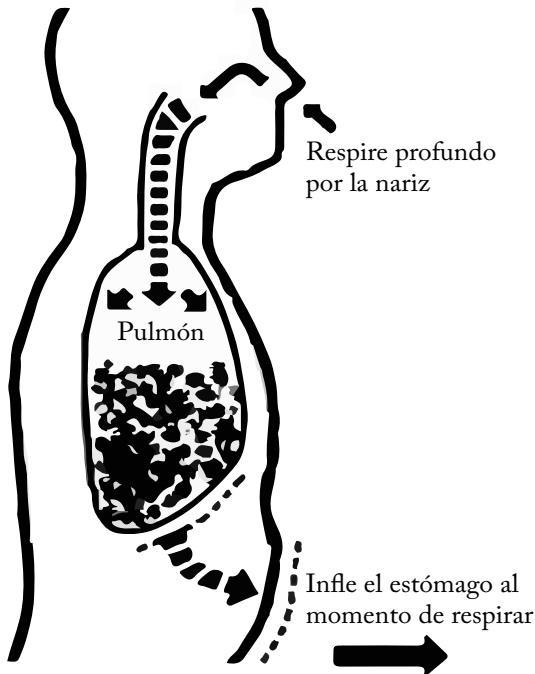
En los actos comunicativos, es recomendable usar tonos de voz más graves, que se asemejen al sonido de un bajo o de un trombón, porque son voces más pesadas que se tienden a asociar con credibilidad y confianza, como la voz de Morgan Freeman y de Barack Obama, por dar dos ejemplos muy conocidos en los medios de comunicación.

Ejercicios recomendados para obtener un tono más grave

Existen algunos ejercicios para obtener un tono más grave. La base para lograrlo es tener una respiración diafragmática (desde el

estómago), que en realidad es la respiración natural de los seres humanos pero que comúnmente es reemplazada por la respiración de pecho. Volver a la respiración natural es clave para aumentar la convicción del mensaje y, en la práctica, esto solo se logra con ejercicios repetitivos que permitan regresar al hábito natural de tomar el aire inflando el estómago.

Los deportistas, por ejemplo, han sido entrenados para respirar de esta manera, puesto que conlleva a una mayor oxigenación y, por ende, se incrementa el buen estado físico. Por lo mismo, también es utilizada por cantantes y locutores, entre otros profesionales de la voz. Adicionalmente, la respiración diafragmática reduce los niveles propios de cortisol –y, por tanto, de ansiedad–, baja el tono de voz y normaliza el ritmo, lo que le ayuda a crear atmósferas de confianza apropiadas para dar su mensaje.



Una buena respiración permitirá, así mismo, que la persona no se quede sin aire cuando realice charlas muy extensas, y evitará las interrupciones en el discurso que se dan cuando la persona se siente ahogada, lo que, a su vez, transmite ansiedad y afán en el público.

Ritmo

El ritmo se refiere a qué tan rápido o lento se habla durante el acto comunicativo, y es relevante mencionarlo por el efecto que puede tener en las emociones del interlocutor.

Los ritmos rápidos incrementan la ansiedad

Un estudio publicado en el boletín de la Sociedad Psicológica (*Bulletin of the Psychonomic Society*) demostró el efecto que tienen los ritmos musicales en el comportamiento alimenticio (Roballey *et al.*, 1985). Se encontró un aumento significativo en la rapidez con la que se come un alimento (es decir, en el número de mordiscos por minuto) cuando los participantes escuchaban una música de ritmo rápido, lo que sugiere la excitación como un posible mediador. Este hallazgo de cómo el ritmo de la música afecta el nivel de excitación en las personas, relacionado con el nivel de ansiedad, permite tener una mayor comprensión de la razón por la cual hablar con un ritmo muy rápido tiende a incrementar el nivel de excitación y ansiedad en el interlocutor, que, a su vez, puede generar un mayor afán por acabar el acto comunicativo (Roballey *et al.*, 1985).

El interlocutor, al escuchar a alguien que habla muy rápido, puede ser contagiado de lo que interpreta como impaciencia, inseguridad o afán, ya que sus neuronas espejo lo contagiarán de la emoción que perciben (Fabbri-Destro & Rizzolatti, 2008; Lacoboni, 2009). Por demás, hablar rápido conllevará a que se reduzca la capacidad de vocalización, lo que a su vez dificultará la comprensión del mensaje.

El juego de ritmos: neutro y lento mejoran la atención

Se recomienda, por tanto, utilizar ritmos neutros: no muy rápidos, que puedan generar ansiedad, pero tampoco muy lentos, que puedan aburrir a su audiencia. Jugar con los ritmos, entre neutro y lento, permitirá que el cerebro del interlocutor tenga un tiempo razonable para comprender y procesar el mensaje, lo que sin duda favorece la comunicación.

Existen tres estrategias para generar expectativa en el interlocutor. La primera, la pausa expectante, sugiere una breve pausa antes de dar un mensaje... contundente. La segunda, es *alargaaaar* las palabras en las que se quiera enfatizar. Y la tercera, es el silabeo, que es partir la palabra en *sí-la-bas* para proporcionarle mayor importancia. En un fragmento del discurso del presidente Barack Obama (The New York Times, 2014), sobre el Estado de la Unión en el 2014, se pueden ver estos tres recursos usados:

Hooy (alargamiento) en Estados Unidos, una **maestra (silabeo)** le dio un poco más de tiempo a un alumno que lo necesitaba e hizo la parte que le correspondía por elevar la tasa de graduación del país a su nivel más alto (**pausa expectante**) en más de tres décadas (The New York Times, 2014).

Por lo general, cuando se está conectado con el propio discurso, es decir, cuando este es genuino y honesto, muchas de estas estrategias surgen naturalmente. Sin embargo, no está de más reforzar su posible impacto, preparando de antemano algunos momentos claves. Sobre todo, si se trata de un discurso hacia una gran audiencia, resulta pertinente identificar dónde podría haber lugar a pausas y dónde a énfasis, de manera que no se deje completamente a merced de la improvisación.

Volumen

Hay tres tipos de volumen: el alto, el medio y el bajo. Los altos son usados para motivar, entusiasmar y animar, pero también pueden tener un efecto negativo si hay confrontaciones o desacuerdos. El medio es el volumen ideal para conversaciones cercanas en reuniones con pocas personas, charlas personales o vía telefónica. El bajo es utilizado para generar calma o crear un ambiente de reflexión.

Los oradores entrenados utilizan los tres tipos de volúmenes según las emociones y acciones que quieran generar en su audiencia. Por ejemplo, si se quiere motivar al público hacia una acción para superar un reto, entonces es ideal que utilice un volumen alto; pero, así mismo, puede haber momentos donde se quiera llevarlos a una reflexión personal, y aquí se debería utilizar un volumen bajo.

Es importante mencionar, nuevamente, que cuando la intención de comunicar surge de un aporte genuino que se pretende hacer, el volumen se adaptará a las emociones experimentadas mientras se transfiere. Sin embargo, planear en qué momentos se debe imprimir mayor o menor volumen a un discurso ayudará a desarrollar el máximo potencial de lo que este aporta.

Intención

La intención de quien habla tiene que ver con la emoción que se le está imprimiendo al propio discurso. En otras palabras, se trata de *la forma* en que se dice el mensaje. Este elemento resulta clave para la inferencia que tendrá el contenido del mensaje en el interlocutor, pues en este anida *la intención emocional* que se interpreta según lo que se está diciendo. Lo más importante, en este punto, es buscar dejar fuera elementos negativos como el sarcasmo, la condescendencia o la imposición. Estos dirigirán el mensaje hacia una dirección opuesta, o al menos sustancialmente diferente, a aquella con la que se puede lograr la persuasión o la negociación.

Por el contrario, para generar emociones positivas con el discurso se recomienda mantener tonos conciliadores, emotivos, alegres, tranquilos... y, en términos generales, asertivos. Con ellos, el interlocutor estará en mayor disposición a la hora de recibir las ideas comunicadas.

Como recomendaciones finales, al momento de responder a preguntas que puedan resultar retadoras, quien habla debe asegurarse de contestar pausadamente; de que su voz se mantenga grave, su volumen sea medio y que su intención sea positiva; que en su manera de expresarse no vaya a filtrarse el sarcasmo, la ironía o la condescendencia, entre otros.

3. Mostrar para aportar

Imagen personal

La presentación personal es un elemento determinante dentro de la transmisión de un mensaje, sobre todo cuando se trata de escenarios de corte laboral y, aún más, empresarial. Los estudios realizados por universidades de alto prestigio como Harvard o NYU han dejado constancia del hecho de que los segundos iniciales de una primera impresión resultan determinantes a la hora de hacer juicios de valor sobre la posterior interacción con la persona (Barverstock, 2015). Así mismo, se ha comprobado que “[...] la ropa se ha relacionado con la credibilidad, simpatía, atractivo y dominación.” (Gordillo, López, Mestas & Corbi, 2014, p. 652).

No es que necesariamente exista un código de vestuario específico para cada escenario, sino simplemente una norma general: la imagen personal debe transmitir un mensaje coherente con lo que la persona desea comunicar, de manera que no se genere una ruptura entre lo uno y lo otro, incoherencia que puede conducir a despertar desconfianza o dudas en el interlocutor. Las prendas, entonces, son

adecuadas o inadecuadas en términos de congruencia del mensaje y el objetivo; y, por lo mismo, con las expectativas del interlocutor. Por ejemplo, si una persona asiste a una entrevista para un puesto de trabajo que busca un perfil innovador, y opta por un código de vestuario clásico y *exacto*, es posible que pese a que admiren su elegancia, no le ofrezcan el puesto, ya que no parece ser de los que corren riesgos.

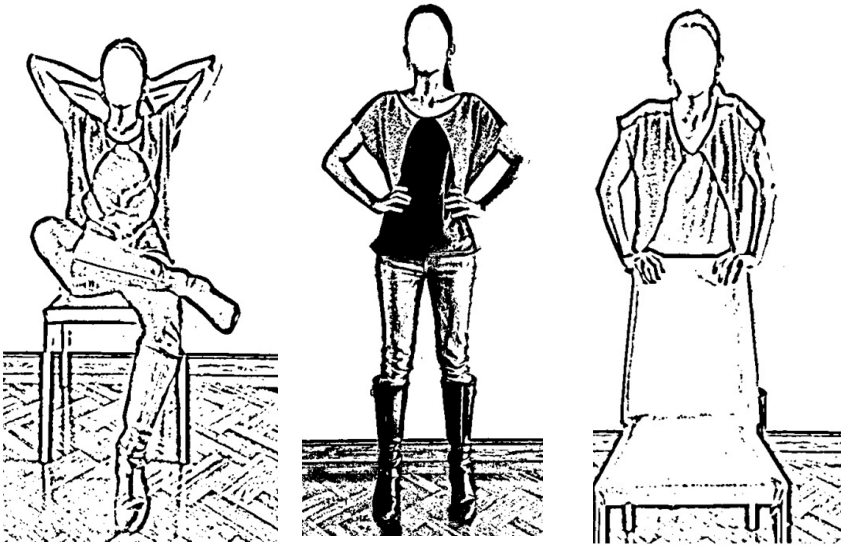
Por ello, antes de decidir la manera de vestirse, es preciso evaluar las características propias del escenario; ponerse en la situación de su interlocutor y suponer qué imagen sería la adecuada para mantener coherencia con el contenido del mensaje que se busca comunicar. Por lo mismo, resulta importante recordar que la imagen personal hablará por sí misma, y el volumen de este impacto será medido por la discreción o falta de ella. Si una persona quiere proyectar profesionalismo, pero utiliza prendas demasiado sensuales o extravagantes, creará una incongruencia que le *quitará puntos* a la hora de persuadir. Entre más congruente sea su comunicación (mensaje, cuerpo y voz) mayor confianza podrá generar.

Por último, se recomienda no cambiar el estilo propio, sino adaptarlo a la percepción que se busca generar, de manera que se aumenten las oportunidades laborales o de negocio que se han planteado (Preséntala, 2016).

Posturas asertivas

Antes de pasar a hablar de posturas asertivas durante el acto comunicativo, resulta importante abordar la reducción de la ansiedad. Frente a reuniones o escenarios comunicativos de gran relevancia en términos profesionales, resulta más que natural sufrir de ansiedad y nervios; es decir, se genera una mayor producción de cortisol y adrenalina (Williams & Williams, 1993). Ante ello, Amy Cuddy, psicóloga social de Harvard, propone el uso de poses de poder, llevadas a cabo minutos antes del acto comunicativo. Estas poses generan

una modificación neuroquímica en el cerebro que reduce el cortisol (hormona del estrés) y aumenta la testosterona (hormona de la dominación) con el objetivo de ser estar más relajado y asertivo frente a situaciones intimidantes (Cuddy, 2012). En este orden de ideas, se trata de asumir, por dos minutos antes de la interacción, una pose de poder; estas tienen que ver con posiciones de expansión. Por ejemplo, asumir una postura de *superhéroe*, con la espalda recta y las manos sobre la cintura; o también sentado, con los pies sobre una mesa, los brazos abiertos y las manos en la parte de atrás de la cabeza:



Elaboración propia a partir de Cuddy (2012)

La investigación realizada por la doctora Cuddy evidenció que asumir estas posturas aumenta los niveles de testosterona casi en un 20% y reduce el cortisol hasta un 25% (Cuddy, 2012). Recuerde, por supuesto, que estas posturas deben realizarse en privado, minutos antes de su presentación; no frente al público.

Así las cosas, teniendo en cuenta el alto impacto que tiene la expresión corporal dentro de la comunicación oral, también durante toda la presentación o acto comunicativo resulta determinante mantener posturas asertivas, que transmitan credibilidad, y que colaboren a la transmisión de un mensaje no verbal acorde con el objetivo propuesto. A continuación, se presentan algunas recomendaciones a tener en cuenta:

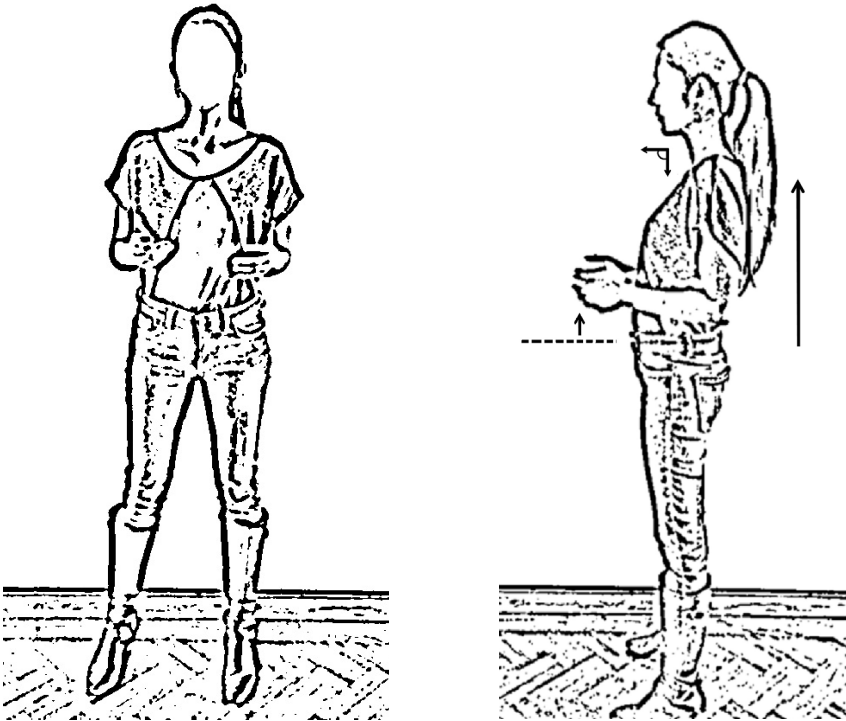
Desplazarse por el escenario es imprescindible para incluir a todo el público. Estos desplazamientos resultan importantes para poder captar la atención de las personas que se encuentran tanto hacia la derecha como hacia la izquierda. Sin embargo, no se debe abusar del movimiento: si se presenta una movilidad muy veloz y recurrente, esta transmitirá ansiedad, prisa o nerviosismo. Por tanto, se debe recorrer el escenario a la vez que se precisa hacer pausas de movilidad largas, que no distraigan al público. Por lo mismo, en caso de que se trate de una conferencia o una charla para una gran audiencia, se recomienda prescindir del uso de atril, pues este establece un obstáculo para el torso del emisor (a donde vaya el torso, allí irá la atención del público), de manera que resulta más fácil que el público se distraiga. Así mismo, el uso de un atril no permitirá que la persona pueda moverse con facilidad.

El torso y la cabeza deben estar siempre mirando al público. Si se cuenta con un apoyo visual, se debe procurar no voltearse o dar la espalda al público para consultarlo; se recomienda, o bien tener muy claro el orden, de manera que no requiera consultarse, o bien establecer una pausa para la consulta que no interrumpa el discurso.

Adicionalmente, las investigaciones de Amy Cuddy, permiten inferir que la posición de la cabeza puede ser asociada con una pose de poder cuando el mentón está más arriba de lo normal (por encima de los 90 grados del cuerpo) y esto puede ser percibido como un gesto retador, asociado con arrogancia, prepotencia y soberbia;

pero si el ángulo es menor a los 90 grados, puede ser percibido como sumisión, timidez o inseguridad. Por lo tanto, se recomienda que el mentón esté a 90 grados del cuerpo.

Los hallazgos de Cuddy también nos permiten comprender que una postura recta de la espalda transmite mayor credibilidad, y que, en contraste, los hombros hacia adelante y la espalda encorvada son señal de sumisión e inseguridad. Con base en esto, se recomienda que espalda y hombros estén rectos durante la exposición de las ideas.



En cuanto a las manos, debe tenerse en cuenta que estas son una herramienta clave para la ilustración del mensaje: dan un apoyo a las ideas que se están transmitiendo. Este recurso debe ser aprovechado al máximo, dado que no solo atrae más la atención del interlocutor,

sino que aumenta las posibilidades de su comprensión. Por ejemplo, la enumeración con las manos puede ser muy ilustrativa:



Finalmente, la planta de los pies debe estar firme sobre el suelo; por lo tanto, no debe haber balanceo, error frecuente cuando los niveles de ansiedad del emisor son altos. En las mujeres, por lo mismo, no se recomiendan tacones en punta o sin plataforma, pues esta ausencia de contacto con el suelo puede generar una mayor inseguridad e inestabilidad; además de dar paso a movimientos sobre la punta del tacón, generalmente asociados con infantilismo.

Apoyo visual: presentaciones efectivas

Una presentación efectiva es aquella que ayuda a transferir la información al interlocutor de forma más clara e impactante. Es decir, debe ayudar a incrementar la comprensión y las emociones positivas para que el proceso de comunicación sea más efectivo.

La presentación de la información debe ayudar a generar un mayor impacto del mensaje y, por tanto, debe ser construida pensando en el receptor antes que en el emisor. Esto significa que la presentación no puede, de ninguna manera, contemplarse como una ayuda

para que el emisor recuerde su propio discurso, o la información que debe presentar, y no pierda el hilo conductor del mismo (para ello existen las estructuras discursivas que se han propuesto a lo largo del libro). Esta, por lo mismo, no debe contener toda la información que se comunicará, sino únicamente a la que mayor énfasis se le busca otorgar o la que necesita ser transferida con elementos visuales para que el receptor la comprenda mejor.

En este orden de ideas, la presentación, como soporte visual, apoya la transferencia de conocimiento: “[...] se ha demostrado como la forma en la que se presenta la información tiene un efecto muy importante sobre la percepción, las preferencias y las decisiones de las personas (Gettinger, Koeszegi y Schoop, 2012)” (Gordillo, López, Mestas & Corbi, 2014, p. 653). Se puede realizar transferencia de conocimiento únicamente a partir del mensaje hablado, haciendo uso de ejemplos, analogías, metáforas e, incluso, anécdotas, que colaboren a que el interlocutor comprenda mejor el mensaje que se busca transmitir; pero ello puede reemplazarse, o bien complementarse, con el uso de una presentación que colabore a un mayor impacto, comprensión o retención de ciertas ideas en el público. En este orden de ideas, se trata de una poderosa herramienta de transferencia de conocimiento para que el cerebro del interlocutor capte mejor la información. Por esto, si se considera que se logrará transmitir con mayor efectividad el mensaje sin la utilización de un apoyo visual, o bien se considera que este logrará generar más distracción que concentración en el público, se recomienda prescindir de él.

En caso de que definitivamente se decida hacer uso de un apoyo visual, a continuación, se presentan algunas recomendaciones básicas que ayudarán al receptor en la retención de la información.

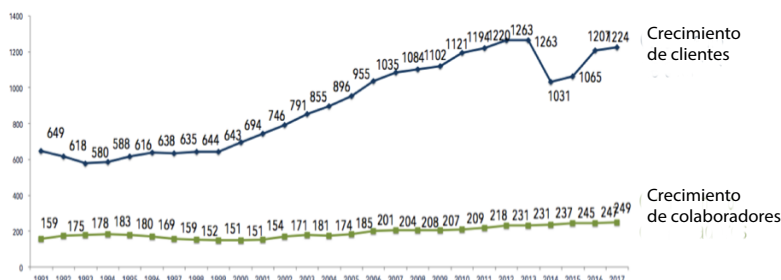
Para comenzar, el orden de la presentación deberá coincidir con la estructura discursiva que se ha elegido para el acto de la comunicación (*La pirámide invertida*, *El círculo dorado*, *La montaña...*).

Adicionalmente, la información de cada diapositiva deberá poderse leer en un máximo de tres segundos (Duarte, 2012), y se recomienda utilizar en promedio una diapositiva por minuto. La presentación existe para aumentar la claridad e impacto del mensaje y no debe competirle en atención al presentador. La información incluida dentro de la presentación es aquella que debe ser explicada de una forma más gráfica (para que el otro dimensione los datos o las cifras) y la que se desee que sea más recordada por el público. Por ejemplo:

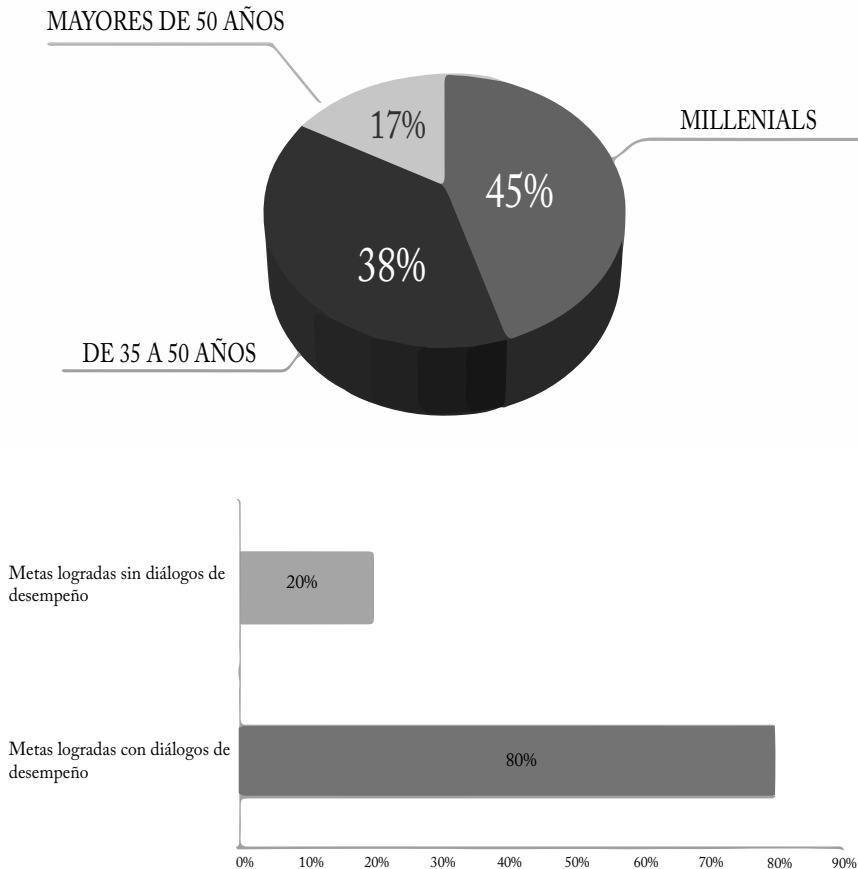
- ✓ Cifras (datos o estadísticas)
- ✓ Procesos, listas o líneas de tiempo
- ✓ Comparaciones
- ✓ Frases que deben ser resaltadas.

Debe traducirse la información en números o cifras mediante gráficos. Por ejemplo, para mostrar un cambio que se dio a lo largo del tiempo, puede utilizarse una gráfica de tendencia (barras o líneas que evidencien un cambio ascendente o descendente a lo largo del tiempo); para mostrar que dentro de una misma categoría existen diferentes pesos porcentuales, la manera adecuada será con la representación de una torta; o bien, si se busca establecer una comparación, es útil hacer uso de gráficos con barras, que para el impacto visual son fáciles de comprender.

Gráfica de tendencia (tiempo vs. cantidad)



Gráfica de distribución



Gráfica de comparación

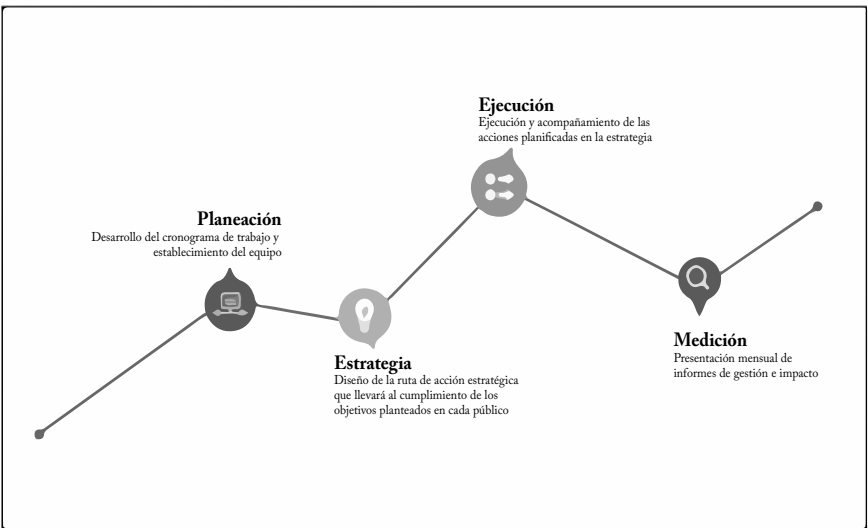
Para transmitir información correspondiente a listas o numeraciones, en lugar de utilizar números o viñetas, se recomienda organizar la información de izquierda a derecha, haciendo uso de figuras geométricas (cuadrados, círculos...). Así mismo, cuando se necesite ilustrar procesos, resulta de mucha utilidad hacer uso de fle-

chas que evidencien una evolución; o bien ilustrar los procesos mediante infografías, cronogramas, líneas de tiempo.

Listas



Procesos



En este orden de ideas, se trata de preguntarse cómo una información puede ser convertida en imagen, teniendo en cuenta que *imagen* no se refiere únicamente a fotografías, sino a qué recursos visuales colaboran a la comprensión de la información. Para ello, resulta de mucha utilidad revisar diseños que hayan creado otros, y paletas de colores ya establecidas, de manera que aporten ideas y alternativas sobre la manera de resolver estas necesidades de manera acertada.

Otras recomendaciones serían:

- ✓ Los títulos deben estar compuestos máximo por cuatro palabras.
- ✓ El uso del color rojo se utiliza para generar alertas; tiene connotaciones negativas.
- ✓ El contraste de colores debe ser fuerte: a mayor contraste, menor riesgo de modificación en la proyección. Si usa fondos claros, la letra debe ser oscura, y viceversa.
- ✓ Las fuentes que más funcionan para visualizar en pantalla son aquellas que no tienen serifas (Arial, Helvetica, Century Gotic...), y el tamaño debe ser de mínimo 18 puntos para presentaciones hechas para público.

Por último, cabe recordar que la estética de la presentación deberá estar en concordancia con el mensaje que se desea transmitir. Si se está hablando de ciencia, no puede proyectar una imagen que comunique moda o estilo de vida; la presentación tendrá que comunicar ciencia y, por lo tanto, la persona debe asegurarse de que las formas que utiliza transmitan elementos científicos en definición (exactitud, líneas, proporciones, figuras geométricas). Muy al contrario sucede con las asociaciones que se pueden hacer con la moda, que puede ser disruptiva, flexible e innovadora. No se debe olvidar que un elemento mal utilizado según el contexto generará incongruencia en su discurso.

Mostrar para aportar significa que todo lo que el interlocutor pueda ver durante el acto comunicativo (imagen personal, posturas y apoyo visual o presentación) debe ser congruente con el mensaje que se está dando y debe ayudar a aumentar la comprensión y credibilidad de la información que se está transmitiendo. Seguir las recomendaciones dadas en este apartado le ayudará a generar esta consistencia y utilizar estos elementos como puntos a favor.

En conclusión, es importante lograr congruencia entre lo que se dice (mensaje) y cómo se dice (voz y elementos visuales) para generar confianza, según como lo demuestran los hallazgos de Mehrabian (1971).

Para saber más

- Calsamiglia, H. y Tusón, A. (2001). *Las cosas del decir. Manual de análisis del discurso*. Barcelona: Ariel.
- Ekman, P. y Friesen, W.V. (1969). The Repertoire of Nonverbal Behavior: Categories, Origins, Usage, and Coding. *Semiotica*, 1. Pp. 49-98.
- Ekman, P. (1978). Facial Signs: Facts, Fantasies, and Possibilities. En: Sebeok, T. (Comp.) *Sight, Sound and Sense*. Bloomington: Indiana University Press. Pp. 124-256.
- Gordillo, F.; López R.M.; Mestas, L. y Corbí, B. (2014). Comunicación no verbal en la negociación: la importancia de saber expresar lo que se dice. *Revista Electrónica de Psicología Izta-cala*, 17(2). Pp. 646-666.
- James, J. (2010). *La biblia del lenguaje corporal. Guía práctica para interpretar los gestos y las expresiones de las personas*. Buenos Aires: Paidós.
- Knapp, M. (2010). *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno* [10 ed.]. Madrid: Paidós.
- Mehrabian, A. (1971). *Silent Messages*. California: Wadsworth Publishing.

Mehrabian, A. (1968). Communication without words. *Psychology Today*, 53.

Preséntala (junio 2016) ¿Qué impacto tiene la imagen personal para crear oportunidades de negocio? *Preséntala.com*. Recuperado de: <http://presentala.com/consultorias/imagen-personal/>

CAPÍTULO IV

PUESTA EN PRÁCTICA

1. Presentación de una idea de negocio

La siguiente puesta en práctica está planteada, en principio, para ser desarrollada en grupos de entre tres y cinco personas.

Paso 1: definir la idea que se va a presentar

- a. Elijan la idea de negocio que van a presentar. Puede ser una que ya hayan desarrollado previamente, el producto o servicio de la empresa para la cual trabajan, o bien, una nueva idea. Aquí les damos algunas opciones que pueden ser desarrolladas por su grupo. Recuerden que deben conocer muy bien la idea que van a presentar porque la comunicación debe partir del dominio de un tema. Si van a partir de una idea nueva, les recomendamos estructurarla con base en el modelo *Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- Producto de consumo diario
- Producto de lujo
- Producto innovador
- Servicio necesidades básicas
- Servicio personalizado
- Estrategia de mercadeo
- Iniciativa social.

Paso 2: definir receptor

- a. Una vez escogida y caracterizada su idea de negocio, elijan uno de los siguientes receptores para su potencial presentación:

- Inversionista
- Cliente
- Junta directiva.

- b. A continuación, determinen el objetivo que pretenden lograr en el receptor escogido. Recuerden que este objetivo debe comenzar con un verbo en infinitivo y no debe superar las 20 palabras.

- Convencer a un inversionista de invertir en su empresa X suma de dinero.
- Lograr que su propuesta sea tenida en cuenta dentro de una convocatoria.
- Captar la atención de un público que no está familiarizado con el ámbito de su producto.

- c. Para conocer a los diferentes receptores, y concretamente a aquel que su grupo escogió para desarrollar la idea, realicen un trabajo de campo. Este consiste en entrevistar (por parejas) a potenciales receptores de su idea. Esto con el fin de conocer qué información concreta tendrían que obtener para estar interesados en la idea. Para ello:
- ✓ Identifiquen un grupo de personas específico al cual entrevistar, fuera del aula de clase.
 - ✓ Planteen preguntas del tipo: “Si usted estuviera interesado en...”, “Qué le gustaría saber si...”, “Qué no le interesaría saber si...”
 - ✓ Expongan los resultados obtenidos a sus compañeros y, entre todos, elaboren una lista que proponga la información pertinente para la tarea.

Paso 3: seleccionar y priorizar información

- a. Lo primero que deben hacer para seleccionar la información que presentarán a su eventual interlocutor es realizar la microdeclaración (Davies, 2012). Esta debe estar compuesta por el objetivo y por el valor agregado que vayan a ofrecer a quien reciba la idea. Defínanla con su grupo y escríbanla a continuación:

Microdeclaración

- b. Teniendo clara su microdeclaración, ubíquenla en el centro de la figura e, individualmente, escriban alrededor de esta la lluvia de ideas de toda la información que conocen al respecto de su centro:



- c. Teniendo clara la totalidad de la información que poseen en torno a su microdeclaración, valoren la relevancia que tiene cada uno de estos datos para su presentación, de acuerdo con el objetivo propuesto. Para ello, clasifiquen las ideas según la microdeclaración:

Información que <i>debe</i> saber el receptor (Información que se dará pro-activamente)	Información adicional que probablemente le <i>gustaría</i> saber al receptor (Información para preparar, pero no incluir proactivamente)

Tengan en cuenta que esta clasificación de información no significa escoger el orden en el que se van a presentar las ideas, sino la importancia que cada una de estas tiene, según la interacción que se realizará. Esto significa que aquellos que hayan sido calificados como los más importantes, son de los que no se podría prescindir, y viceversa.

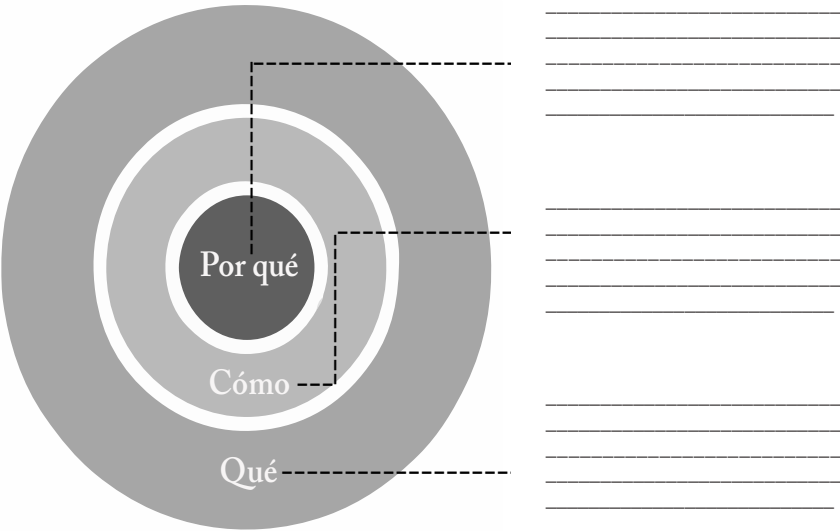
Cuando hayan realizado este ejercicio, comparen y discutan los resultados, de manera que se llegue a una conciliación y se determine qué información será o no utilizada. Con estos resultados, realicen la versión final de su figura.

Paso 4: ordenar presentación de información

- a. Para comenzar a ordenar la información, primero deben definir:
- ✓ **Por qué existe** (razón de ser): ¿Cuál es la causa o propósito que originó el nacimiento de la idea?, ¿Qué creencia se materializa en su idea de negocio?, ¿Cuál es su valor agregado?
 - ✓ **Cómo lo lograrán:** ¿Cómo logran que esa creencia se materialice?, ¿Cuál es el insumo de conocimiento que ustedes utilizan?
 - ✓ **Qué** (descripción tangible de su producto y servicio): ¿Cuál es el resultado de esa materialización? ,¿Cuál es su idea?

Por qué	Cómo	Qué

b. Organicen la información según *El círculo dorado* (Sinek, 2009a):



Paso 5: preparar ejemplos para transferir el conocimiento

No basta con organizar la información de acuerdo con *El círculo dorado* si el contenido de esta no resulta del todo comprensible o persuasivo para su receptor. Para garantizar esta persuasión y credibilidad, hará falta que estas ideas que se transmitirán proactivamente estén mediadas por el uso de adecuadas herramientas de transferencia de conocimiento (los *VIPS*).

a. Hagan una prueba: de manera individual y haciendo uso de los *VIPS* de la comunicación, establezcan contacto y encuentren la manera más convincente y persuasiva de comunicar su idea de negocio a tres de los siguientes públicos:

- Una persona que nunca haya usado o tenido un producto o servicio como el que ustedes ofrecen
- Un menor de 10 años
- Un campesino agricultor de alrededor de 70 años, que solo cuente con estudios formales de básica primaria
- Un empresario empírico de la tercera edad que haya construido un emporio de alimentos de consumo masivo y que no esté familiarizado con el lenguaje del marketing o la administración de empresas
- Una persona de mediana edad cuyo perfil sea contrario al público objetivo.

b. Evalúen y decidan:

- ✓ Comenten con los compañeros de su grupo la experiencia y resultados obtenidos en el ejercicio de presentar su idea de negocio.
- ✓ Identifiquen cuál es el contexto de su público (quién es, qué hace, en qué trabaja) y definan cuáles son los mejores ejemplos que les ayudarán a transferir la información. Establezcan el lenguaje concreto con el que público pueda estar familiarizado.
- ✓ A partir de los *VIPS*, elijan los ejemplos que usarán para explicar la información.

Paso 6: presentar resultados

En este paso se proseguirá a la realización de su presentación, cuya duración deberá oscilar entre los cinco y los diez minutos (más preguntas). Esta será expuesta a los demás compañeros de su curso, quienes asumirán el papel definido por cada uno de ustedes (inver-

sionista, cliente...). Finalmente, se evaluará la persuasión que haya sido lograda en ellos.

Para comenzar, tengan en cuenta los siguientes pasos:

- a. **Preparen.** Teniendo clara cuál será la información que se presente, resulta importante que dentro del grupo se tomen dos decisiones:
 - ✓ Cómo se repartirá la presentación de la información entre los integrantes
 - ✓ Saber si se optará por algún tipo de apoyo visual. De ser así, este debe ser preparado.
- b. **Informen a su público.** Expliquen a los demás cuál será el papel que deberán desempeñar como receptores en su presentación, de manera que ellos puedan decidir qué tipo de preguntas desean realizar y qué tipo de información les debe interesar (inversionistas, clientes o junta directiva).
- c. **Presenten.** Realicen la presentación y respondan, de haber, a las preguntas que se planteen.
- d. **Escuchen a su público.** Finalizada la exposición y resolución de dudas, los demás votarán a favor o en contra de la validez de la idea presentada.

Paso 7: reflexionar sobre resultados.

- a. **Coevaluación.** En relación con la votación hecha a favor o en contra de la validez de su idea, los demás procederán a explicar las razones por las cuales tomaron, individualmente, la decisión por la que optaron. Con ello, se hará énfasis en qué hubiera podido presentarse de manera más persuasiva, así como qué aciertos hubo.

- b. Evaluación.** El docente (o quien corresponda) dará sus impresiones del desempeño general del grupo.
- c. Autoevaluación.** Realicen una evaluación interna del grupo. Tengan en cuenta, para cada intervención, asuntos como los siguientes:

- ✓ ¿Qué partes del proceso resultaron más fáciles y cuáles más difíciles? ¿Por qué?
- ✓ ¿Cómo evaluaría la comunicación entre su grupo?
- ✓ ¿Qué salió como lo esperaban?
- ✓ ¿Qué no salió como lo esperaban?
- ✓ ¿Cómo podría mejorarse la comunicación en situaciones equivalentes?

2. Liderazgo y motivación

La siguiente puesta en práctica está pensada, idealmente, para ser desarrollada en parejas o en un grupo de tres personas.

Paso 1: construir una situación

Elijan cuál de las tres siguientes situaciones utilizarán para trabajar en el desarrollo de esta actividad:

➤ Caso 1

Ustedes, como dueños de la empresa, presentarán en una *kick off meeting* los resultados del año 2016, cuyas ventas bajaron significativamente con respecto al periodo anterior.

➤ Caso 2

Tras un periodo en el que la organización tuvo una serie de problemas, que finalmente pudo superar, ustedes buscan que su personal se comprometa con una nueva y ambiciosa meta para el próximo periodo.

➤ Caso 3

Ustedes, como representantes de una agremiación de empresas relacionadas con el sector del agro de un país latinoamericano, están buscando conseguir que los medios de comunicación hagan presión al gobierno para difundir planes de fomento a la producción agrícola en el país. El escenario es un congreso cuyo tema central es el hambre en el mundo. Asistirán medios de comunicación, altos directivos de empresas y figuras políticas relevantes.

Paso 2: seleccionar y priorizar información

- a. El primer paso para seleccionar la información que deberá ser presentada es realizar la microdeclaración (Davies, 2012). Esta, como ya se dijo, está compuesta por el objetivo y por el valor agregado que se vaya a ofrecer a quien reciba la idea. Defínanla y escribanla a continuación:

Microdeclaración

- b. Teniendo clara esta microdeclaración, ubíquenla en el centro de la figura e, individualmente, escriban alrededor de esta la lluvia de ideas de toda la información que conocen al respecto:



- c. Teniendo clara la totalidad de la información que poseen en torno a su microdeclaración, valoren la relevancia que tiene cada uno de estos datos para su presentación, de acuerdo con el objetivo propuesto. Para ello, clasifiquen las ideas según la microdeclaración:

Información que <i>debe</i> saber el receptor (Información que se dará proactivamente)	Información adicional que le <i>gustaría</i> saber al receptor (Información para preparar, pero no incluir proactivamente)

Tengan en cuenta que esta clasificación de información no significa escoger el orden en el que se van a presentar las ideas, sino la importancia que cada una de estas tiene, según la interacción que se realizará. Esto significa que aquellos que hayan sido calificados como los más importantes, son de los que no se podría prescindir, y viceversa.

Cuando hayan hecho este ejercicio, comparen y discutan los resultados, de manera que determinen qué información será o no utilizada. Con estos resultados, realicen la versión final de su figura.

Paso 3: ordenar la presentación de la información

- a. Para comenzar a ordenar la información, primero se deben definir:
- ✓ **Problemas iniciales:** situación o situaciones problemáticas que tuvo que enfrentar la organización en un primer momento.

- ✓ **Retos encontrados:** ejemplos y situaciones semejantes que la organización haya superado y que dejen en evidencia el potencial para lograr la meta propuesta.
- ✓ **Momento cúspide:** el mayor logro que se haya alcanzado.
- ✓ **Conclusión/moraleja:** camino que se espera que tome el receptor.

Problemas iniciales	
Retos encontrados	
Momento cúspide	
Conclusión/ moraleja	

b. Organicen la información según *La montaña*:

El diagrama muestra una línea de montaña que comienza en el nivel 1, sube al nivel 2, alcanza su punto más alto en el nivel 3 y luego desciende al nivel 4. Un cartel con la palabra 'DRAMA' está colocado en la pendiente ascendente entre los niveles 1 y 2.

1) _____

2) _____

3) _____

4) _____

Paso 4: preparar la transferencia de conocimiento

No es suficiente con organizar la información de acuerdo con la estructura de *La montaña* si los términos utilizados para transferirla no son los adecuados para que quienes la escuchan la comprendan; por lo contrario, estarán lejos de generar la empatía que se busca. El lenguaje, por tanto, deberá elegirse con sumo cuidado, de manera tal que no sea demasiado técnico, pero tampoco ambiguo. Debe hacerse uso de los *VIPS* de la comunicación para lograr la más adecuada transferencia de la información.

- a. Elijan entre sus conocidos, y de manera individual, tres personas con perfiles dispares. Pídanles que escuchen o lean la estructura de discurso que han construido.
- b. Pídanles retroalimentación: averigüen la opinión y los efectos generados en cada uno de ellos, de manera que puedan comprobar si se ha cumplido o no el objetivo propuesto.

INDAGUEN SOBRE LOS RESULTADOS	
✓	¿En algún momento sintió aburrimiento o confusión?
✓	¿Qué sentimientos generó en usted?
✓	¿Qué vacíos de información identificó?
✓	¿Qué opina sobre la extensión del discurso?
✓	...

- a. Comenten y decidan:

- ✓ Comenten, entre los integrantes del grupo, la experiencia y los resultados obtenidos en el ejercicio de presentar su idea de negocio.
- ✓ Identifiquen cuál es el contexto de su público (quién es, qué hace, en qué trabaja), y definan cuáles son los mejores ejemplos que les podrían ayudar a transferir la información, para establecer el lenguaje concreto con el que ese público puede estar familiarizado.
- ✓ A partir de los *VIPS*, elijan los ejemplos que usarán para explicar la información a sus receptores.

Paso 5: presentar los resultados

En este paso trabajarán en la realización de su presentación. En cuanto a su duración, esta no deberá sobrepasar los veinte minutos. Será expuesta a los demás compañeros de su curso, quienes asumirán el papel definido por ustedes (inversionista, cliente...). Ellos tendrán la responsabilidad de evaluarla, en términos de la persuasión que haya logrado.

Para comenzar, tengan en cuenta los siguientes pasos:

- a. **Preparen.** Elijan la persona de su grupo que presentará el discurso.
- b. **Informen a su público.** Expliquen a sus compañeros de clase cuál será el papel que deberán desempeñar como receptores en su presentación, de manera que puedan retroalimentar en concordancia.

Paso 6: reflexionar sobre los resultados

- a. **Coevaluación.** En relación con la votación hecha a favor o en contra de la validez de su idea, sus compañeros procederán a explicar las razones por las cuales tomaron, individualmente, la decisión por la que optaron. Deberán hacer énfasis en qué hubiera podido presentarse de manera más persuasiva, así como qué aciertos hubo.
- b. **Evaluación.** El docente (o quien corresponda) dará sus impresiones del desempeño general del grupo.
- c. **Autoevaluación.** Realicen, en el grupo, una evaluación interna. Tengan en cuenta, para su intervención, asuntos como los siguientes:

- ✓ ¿Qué partes del proceso resultaron más fáciles y cuáles más difíciles?
¿Por qué?
- ✓ ¿Cómo evaluarían la comunicación entre su grupo?
- ✓ ¿Qué salió como lo esperado?
- ✓ ¿Qué no salió como lo esperado?
- ✓ ¿Cómo podría mejorarse la comunicación en situaciones equivalentes?

3. Argumentar una posición

La siguiente puesta en práctica está pensada, idealmente, para ser desarrollada en parejas o grupo de tres personas.

Paso 1: construir una situación

- a. Seleccionen una de las siguientes afirmaciones para sustentar frente a una junta directiva:

➤ **Afirmación 1**

Para duplicar las ventas en el próximo año, es necesario que establezcamos una estrategia de fidelización de clientes.

➤ **Afirmación 2**

Si invertimos 250 millones de pesos en marketing digital, aumentaremos nuestra visibilidad en un 50% dentro del público joven.

➤ Afirmación 3

Para aumentar la productividad del equipo, es necesario transformar a los jefes en líderes asertivos a través de un programa de entrenamiento.

- a. Construyan la situación: si bien ya conocen el escenario en que esta se va a presentar, es necesario, para añadir credibilidad a su ejercicio de argumentación, que sitúen la afirmación en un contexto completo. Para ello, ultimen detalles que den vida a la situación completa. Tengan en cuenta elementos tales como:

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA
✓ Características de la empresa ✓ Productos o servicios que ofrece ✓ Público objetivo ✓ Tamaño y alcance de la organización ✓ Resultados del año anterior o del periodo de comparación.

- b. Encuentren o construyan las evidencias que sustentarán la afirmación seleccionada dentro del contexto construido.

Paso 2: seleccionar y priorizar información

- a. Su microdeclaración (Davies, 2012), en este caso, no resulta ser más que la afirmación que han seleccionado previamente. Teniendo esta clara, ubíquenla en el centro de la figura e, individualmente, escriban alrededor de esta la lluvia de ideas de toda la información que han encontrado al respecto:



- b. Teniendo clara la totalidad de la información que poseen en torno a su microdeclaración, valoren la relevancia que cada uno de estos datos tiene para su presentación, de acuerdo con el objetivo propuesto. Para ello, clasifiquen las ideas según la microdeclaración:

Información que <i>debe</i> que saber el receptor	Información adicional que le <i>podría</i> gustar saber al receptor
(Información que se dará proactivamente)	(Información para preparar, pero no incluir proactivamente)

Recuerden que esta clasificación de información no significa escoger el orden en el que se van a presentar las ideas, sino la importancia que cada una de estas tiene, según la interacción que se realizará. Esto significa que aquellos que hayan sido calificados como los más importantes, son de los que no se podría prescindir, y viceversa.

Cuando hayan hecho este ejercicio, comparen y discutan los resultados y determinen qué información será o no utilizada, según su pertinencia en torno a sustentar la afirmación (y, por tanto, según qué tan directa sea esta relación). Con estos resultados, realicen la versión final de su figura.

Paso 3: ordenar la presentación de la información

- a. Para comenzar a ordenar la información, agrúpenla entre los diferentes argumentos. Haber seleccionado la información relevante para el receptor no garantiza, de ninguna manera, tenerlo organizado. Esto se debe a que es posible que los datos e información recopilados puedan agruparse en grupos más grandes (argumentos), según sus características. Recuerden que cada argumento tratará sobre una idea que establezca relación con su posición inicial (microdeclaración), por lo que a cada uno de ellos se le añadirá todo lo que le concierna (ideas secundarias, principales, detalles, cifras, contexto, justificación, ejemplos...). A continuación, concreten:

Argumento 1	
Argumento 2	
Argumento 3	
Argumento 4	

b. Organice la información según la estructura de *Pétalos*:

Diagrama de estructura de Pétalos (Petals Structure) con un centro azul y cuatro pétalos grises, cada uno con líneas horizontales para escribir.

El diagrama consiste en un círculo central azul con 8 líneas horizontales. Alrededor del centro hay cuatro pétalos grises, cada uno con 8 líneas horizontales para escribir. Los pétalos están orientados hacia los cuadrantes superior, inferior, izquierdo y derecho.

Paso 4: preparar transferencia de conocimiento

Si la información se ha organizado de manera clara dentro de los pétalos, esta será más fácil de verbalizar y comunicar. Sin embargo, hacerlo no garantiza que haya una transferencia efectiva. Cuando tratamos con información de peso para sustentar una propuesta que redundará en una decisión importante –en este caso para la argumentación– es necesario plantearla de la manera más ilustrativa posible, de manera tal que se logre impacto y recordación. Para buscar garantizar estos dos elementos, se puede llevar a cabo el siguiente ejercicio:

- a. De forma individual, tomen cada uno de sus argumentos y busquen la manera de explicarlos haciendo uso de recursos visuales; pueden mostrar gráficas o datos de analogías, metáforas o comparaciones que le sean familiares (es válido utilizar casos de éxito).
- b. Elijan entre sus conocidos, y de manera individual, tres personas con perfiles dispares. Pídanles que escuchen o lean la estructura argumentativa que ustedes han construido mediante comparaciones. Recuerden visualizar los pétalos para que esto les dé un orden mental.
- c. Soliciten retroalimentación: tras haber expuesto sus argumentos con la ayuda de los métodos de transferencia de conocimientos (visuales como gráficos, u orales como metáforas o analogías), pidan a su interlocutor que lo parafrasee; es decir, que repita en sus palabras lo que comprendió de su argumentación. Así podrán tener una idea concreta acerca de la efectividad y retención que tuvieron sus elecciones para ilustrar los argumentos.

d. Comenten y decidan:

- ✓ Comenten en grupo la experiencia y resultados obtenidos en el ejercicio de presentar sus argumentos, así como el efecto provocado en sus receptores.
- ✓ Identifiquen cuál es el contexto de su público (quién es, qué hace, en qué trabaja) y definan cuáles son los mejores ejemplos que le ayudarán a transferir la información. Establezcan el lenguaje con el que este público específico puede estar familiarizado.
- ✓ A partir de los VIPS, elijan los ejemplos que usarán para exponer la información.

Paso 5: presentar los resultados

En este paso se realizará la presentación de resultados, que no debería sobrepasar los quince minutos. Esta será expuesta a los demás compañeros de su curso, quienes harán las veces de integrantes de la junta directiva; estos, al final, la evaluarán en términos de la capacidad de transferencia de la información.

Para comenzar, tengan en cuenta los siguientes pasos:

- a. Preparen. Elijan la persona de su grupo que presentará el discurso.
- b. Informen a su público. Expliquen a sus compañeros de clase cuál es el contexto y la afirmación seleccionada.

Paso 6: reflexionar sobre los resultados

- a. Coevaluación. En relación con la votación hecha a favor o en contra de la validez de su idea, sus compañeros procederán a explicar las razones por las cuales tomaron, individualmente, la decisión por la que optaron.

Se debe hacer énfasis en qué hubiera podido presentarse mejor, así como en los aciertos que hubo.

- b. Evaluación. El docente dará sus impresiones del desempeño general del grupo.
- c. Autoevaluación. Realicen una evaluación interna del grupo. Tengan en cuenta para hacerlo asuntos como los siguientes:

- ✓ ¿Qué partes del proceso resultaron más fáciles y cuáles más difíciles? ¿Por qué? ¿Qué lo haría más fácil de implementar?
- ✓ ¿Cómo evaluarían la comunicación entre su grupo?
- ✓ ¿Qué salió como se esperaba?
- ✓ ¿Qué no salió como se esperaba?
- ✓ ¿Cómo podría mejorarse la comunicación en situaciones equivalentes en el futuro?

4. Toma de decisiones empresariales

Paso 1: seleccionar un caso

Entre todo el grupo o curso se decidirá cuál de los dos casos siguientes se utilizará para trabajar en esta actividad. Una vez se haya seleccionado el caso, el grupo se dividirá en pequeños equipos de trabajo de entre tres y cinco personas:

➤ Caso 1

Una empresa de comercio electrónico que vende artículos de moda, y cuya trayectoria es de cuatro años en el mercado colombiano, decide en el 2016 realizar su campaña de *Black Friday*, no en el mes de diciembre como acostumbraban hacerlo, sino en el mes de octubre. Los resultados de la campaña fueron tres veces inferiores a los esperados: la empresa esperaba vender un aproximado de mil millones de pesos, pero en realidad vendió 300 millones. En el año inmediatamente anterior, esta había alcanzado los 500 millones de pesos. La inversión en pauta digital y en redes sociales fue exactamente la misma en ambos años, y aunque el número de visitas fue un 10% mayor a la campaña de *black friday* del año anterior, la tasa de conversión (número de clientes que finalizan la compra) decreció en un 30% con respecto al año anterior.

Usted cree que el problema no está en el número de personas que ven la pauta y visitan la página, sino en que octubre no es un mes en el que las personas estén dispuestas a comprar el mismo volumen de productos que en el mes de diciembre, así las promociones parezcan igual de atractivas.

➤ Caso 2

Una empresa de consultoría con nuevas técnicas de investigación de mercado basadas en la neurociencia sale al mercado colombiano en el 2014, y su sede principal está ubicada en un sector estratégico. Durante el primer año se superan las metas de venta previstas por la organización, gracias a que se trata de un servicio de investigación de mercados muy innovador basado en la neurociencia: esperaban vender 100 millones de pesos en el año, pero lograron una venta de 500 millones durante ese periodo.

Frente a este logro, para el segundo año, la empresa duplicó su meta, de manera que esperaba vender 1.000 millones de pesos. Sin embargo, en este segundo año, los clientes que se habían captado no volvieron a solicitar sus servicios de consultoría; y atraer nuevos compradores y posicionarse más en el mercado fue más complejo en tanto que se ya encontraban en medio del *boom* de las empresas que utilizan neurociencia, razón por la cual la competencia era mayor y el elemento innovador ya no era tan determinante. Adicionalmente, por tratarse de una empresa nueva, no se acogió a la Ley de Exención Tributaria, por lo que debe pagar impuestos equivalentes a casi el 40% de los ingresos de la organización. Tras estas dificultades presentadas durante el segundo año, al culminar este, la empresa cerró con ventas supremamente inferiores a las esperadas: vendió 250 millones de pesos. Esta cifra no logró cubrir ni siquiera la nómina de los empleados adquiridos, ya que se encontraba por debajo del punto de equilibrio que se había alcanzado. Por lo tanto, la empresa no tuvo otra opción que contraer deudas para cubrir las nóminas.

De cara al inicio del tercer año, la empresa enfrenta incertidumbre: no sabe bien qué va a funcionar ni por qué no está vendiendo. Pero, además, quiere mantener una nómina, porque no quiere recortar personal, y no puede dejar de pagar impuestos. Sin embargo, consideran que liquidar la empresa no debe ser una opción porque, sin duda, su servicio tiene potencial para crecer, pues se encuentra en un mercado en auge, cuenta con excelentes profesionales, y tiene plena confianza en que su conocimiento genera valor a las organizaciones.

Paso 2: plantear la situación

Individualmente, lean el caso y seleccionen la información que responde a los primeros dos pasos de la pirámide invertida: qué pasó y cuáles fueron las razones por las cuales esto se pudo haber presentado.

¿Qué pasó?

¿Por qué?

Después de haberse familiarizado con la información del caso y de haber identificado dentro de ella los hechos y las razones que conforman la situación, discutan con su equipo de trabajo estos resultados, de manera que se pueda generar una versión consensuada, que no pase por alto ningún dato relevante.

Paso 3: concertar el objetivo

Antes de definir el problema, es importante que entre el equipo de trabajo se llegue a acuerdos acerca de cuál será el objetivo que las eventuales alternativas de solución deben plantear como meta. Para ello, establezcan preguntas tales como:

- ✓ ¿Qué se pretende resolver?
- ✓ ¿Qué objetivo no está cumpliendo la empresa?
- ✓ ¿Qué se busca alcanzar?

Decidido el objetivo, escríbanlo a continuación. No olviden que, dado que se trata de una acción a realizar, esta debe ser breve y comenzar con un verbo en infinitivo:

Objetivo

Paso 4: identificar el problema

Cuando el objetivo ha sido reconocido, es la hora de proceder a identificar el problema o los obstáculos que se están presentando.

Tengan en cuenta que en estos casos, cuando se habla de problema, no se busca listar las causas por las que surge una situación, sino describir cómo funciona la realidad que se pretende cambiar a la luz del objetivo: ¿qué obstáculos no permiten llegar al objetivo propuesto? Aunque existan diferentes obstáculos, se debe elegir el principal para desarrollar los siguientes pasos. No implica que los demás no vayan a ser solucionados, pero deberán ser abordados solamente cuando haya sido solucionado el primero.

Problema

Paso 5: convenir los criterios

Antes de comenzar a pensar en posibles soluciones al problema planteado, es preciso que el equipo de trabajo discuta y convenga los criterios a tener en cuenta para las decisiones. Para ello, no mantengan aquellos que resultan inútiles, o aquellos cuya definición no puede sostenerse o defenderse con argumentos razonables. Recuerden que deben ser las condiciones mínimas e innegociables las que se deben mantener:

#	Criterios
Cr. 1	
Cr. 2	
Cr. 3	
Cr. 4	

Dada la importancia que estos tienen, antes de pensar en las alternativas resulta preciso evaluarlos en interrelación:

- ✓

¿Son coherentes entre ellos?
- ✓

¿Se excluyen mutuamente?
- ✓

¿Están adecuadamente agrupados?

Por último, asegúrense de que cada uno de ellos cumpla con las siguientes consideraciones:

A considerar	Criterios *			
	Cr. 1	Cr. 2	Cr. 3	Cr.4
El criterio tiene fundamentación lógica				
El criterio es imprescindible				
El criterio es inmodificable				
El criterio constituye una condición mínima				
* Marque la casilla en caso positivo				

Paso 6: esbozar alternativas

Teniendo claros los criterios, evalúen de manera individual cuáles podrían ser las posibles alternativas para solucionar el problema y lograr el objetivo propuesto. Posteriormente, entre todo el equipo de trabajo se valorarán las alternativas que cada integrante presentó, y estas serán consideradas a la luz del objetivo y los criterios:

Relacionar cada alternativa	Responde al objetivo *	Criterios **			
		Cr. 1	Cr. 2	Cr. 3	Cr.4
Alternativa 1:					
Alternativa 2:					
Alternativa 3:					
Alternativa 4:					
Alternativa 5:					
* Marque la casilla en caso positivo					
** Marque la casilla en caso de cumplir con el criterio					

Paso 7: tomar una decisión

Una vez se hayan establecido las alternativas que cumplen con el total de los criterios y responden a la consecución del objetivo, se procederá a realizar una votación abierta entre el equipo de trabajo, para definir cuál será la opción elegida. La razón de hacer esta votación abierta es que de esta manera la selección puede ser discutida, de tal forma que se garantice el mejor camino para todos en la organización.

Paso 8: discutir en plenaria

Para finalizar, se llevará a cabo una sesión plenaria en la que estará presente la totalidad del curso o grupo, así como el docente o guía. Cada equipo de trabajo elegirá un vocero que procederá a explicar cuál fue el proceso que siguieron, de manera que se pueda poner a consideración de todos lo analizado.

Paso 9: reflexionar sobre los resultados

- a. **Coevaluación:** para comenzar, se realizará una evaluación a nivel interno del grupo. Los compañeros del curso, junto con los demás integrantes del grupo, realizarán una retroalimentación a cada grupo sobre su actuación. Pueden tenerse en cuenta aspectos como los siguientes:

- ✓ ¿Qué aciertos hubo?
- ✓ ¿Qué aspectos importantes no se tuvieron en cuenta?
- ✓ ¿Qué habría valido la pena considerar?

- b. **Evaluación:** el docente (o quien corresponda) dará sus impresiones del desempeño general del grupo.
- c. **Autoevaluación:** para finalizar, y tras haber escuchado con atención los dos tipos de retroalimentación recibida, el grupo valorará internamente su trabajo. Puede hacerlo guiándose por las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué vacíos y aciertos tuvo el proceso?
- ✓ ¿Qué hubiera podido hacerse diferente? ¿Y cómo?
- ✓ ¿Cuál fue el funcionamiento global?
- ✓ ¿Hubo participación equitativa? ¿Cómo podría mejorarse esta?

5. Retroalimentación

Paso 1: construir la situación

Este aparte está pensado para ser desarrollado en parejas

- a. Usted y su pareja, como jefes responsables, determinarán con cuál de los casos siguientes trabajarán:

➤ Caso 1

Usted cuenta con un colaborador que tiene muchas capacidades y conocimientos útiles para su empresa. Sin embargo, presenta serias dificultades para trabajar en equipo porque prefiere hacer las cosas solo y *a su manera*; tiene un carácter muy explosivo y tiende a justificar sus acciones.

➤ Caso 2

Usted cuenta con un colaborador que, por lo general, no cumple con sus horarios y solicita un alto número de permisos e incapacidades. Este, además, suele quejarse mucho y victimizarse; se siente con el derecho a incumplir normas porque sufre de muchas calamidades.

- b. Tan pronto se haya elegido el caso que se trabajará, complétenlo con los detalles que ustedes consideran que faltan para generar una situación verosímil completa. Por ejemplo:

- ✓ ¿Qué inconvenientes recientes se han presentado?
- ✓ ¿Cuál es el escenario de este diálogo de desempeño?
- ✓ ¿Cuál es el cargo y las responsabilidades de esta persona?
- ✓ ¿Cuáles son las dificultades puntuales que su forma de actuar ha desencadenado para la labor?

Paso 2: identificar fortalezas

- a. Antes de llevar a cabo la retroalimentación, es importante que se reconozcan y se tengan previamente presentes las fortalezas que presenta el individuo que recibirá la retroalimentación. Para ello, reflexionen sobre preguntas del tipo:

- ✓ ¿Qué ha aportado esta persona al equipo?
- ✓ ¿Qué ha mejorado o ha evolucionado desde que esta persona se encuentra vinculada a la organización? ¿Cómo?
- ✓ ¿Qué elementos positivos caracterizan o se destacan en esta persona?
- ✓ ¿En qué labores esta persona ha evidenciado un buen desempeño?

- b. Tras haber identificado estas, escríbanlas para tenerlas presentes al momento de llevar a cabo el diálogo de desempeño:

• Diálogo de desempeño #____ • Nombre del colaborador: _____ _____ • Identificación: _____	
Fortalezas	➤ _____ _____ _____
	➤ _____ _____ _____
	➤ _____ _____ _____
	➤ _____ _____ _____

Paso 3: establecer el objetivo

A continuación, es preciso que se identifique el objetivo al que se busca llegar con la sesión de retroalimentación. Recuerden que este es clave para que el colaborador comprenda a dónde es que se busca llegar, así como las razones que justifican esta meta.

Escriban a continuación, de manera breve y directa, cuál es el objetivo de la sesión. No olviden que, dado que se trata de una acción a realizar, este debe ser breve y comenzar con un verbo en infinitivo:

Objetivo

Paso 4: indagar obstáculos

Si bien la identificación de las fortalezas y el objetivo es algo que ustedes como directivos o jefes deben establecer, de manera que se inicie adecuadamente el proceso de retroalimentación, los pasos posteriores incluirán un diálogo, por lo que no pueden prepararse por completo desde antes. El paso siguiente en su diálogo de desempeño será indagar los obstáculos. Para ello, a continuación, preparen algunas de las preguntas que podrían plantearse al colaborador con el objetivo de averiguar cuáles son las dificultades u obstáculos que no están permitiendo su adecuado desempeño:

Obstáculos	➤ ¿_____ _____?
	➤ ¿_____ _____?
	➤ ¿_____ _____?
	➤ ¿_____ _____?

Paso 5: buscar soluciones

Cuando se hayan identificado los obstáculos, será necesario proseguir a la propuesta de soluciones. Como en lo posible se espera que sea el colaborador quien tome la iniciativa de esta propuesta, ustedes pueden prepararse para guiarla a partir del establecimiento de preguntas que orienten esta conversación:

Orientación a soluciones	➤ ¿_____
	_____?
➤ ¿_____	
_____?	
➤ ¿_____	
_____?	
➤ ¿_____	
_____?	

Paso 6: poner en escena

Para realizar su puesta en escena, primero se elegirá al azar a alguien del público para que actúe como el colaborador con quien se llevará a cabo el diálogo de desempeño:

- a. Para comenzar, se le explicará a este la situación completa (contextualización), de manera que se haga una idea de la forma como debe actuar.
- b. Se presentará la sesión completa de retroalimentación siguiendo los pasos: (i) Identificación de fortalezas; (ii) Explicación del objetivo; (iii) Identificación de obstáculos; (iv) Acuerdos y asignación de indicadores; v) Planeación de revisión de avance de cumplimiento. Esta no deberá superar los veinteminutos.
- c. Se presentarán los acuerdos a los que se ha llegado y los indicadores y fechas en que estos serán evaluados de nuevo.

Paso 7: reflexionar sobre los resultados

- a. **Coevaluación:** para comenzar, se realizará una evaluación interna del grupo. Los compañeros del curso, junto con los demás integrantes, realizarán una retroalimentación a cada pareja sobre su actuación cuando asumieron el rol tanto de líderes como de colaboradores. Pueden tenerse en cuenta aspectos como los siguientes:

- ✓ ¿Qué aciertos/desaciertos hubo en el uso del lenguaje?
- ✓ ¿Qué aspectos importantes no se tuvieron en cuenta?
- ✓ ¿Qué habría valido la pena considerar?
- ✓ ¿En qué se logró claridad y en qué no?

- b. **Evaluación:** el docente dará sus impresiones del desempeño de cada puesta en escena.
- c. **Autoevaluación:** para finalizar, y tras haber escuchado con atención los dos tipos de retroalimentación recibida, cada pareja valorará internamente su trabajo. Puede hacerlo guiándose por las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué vacíos y aciertos tuvo el proceso?
- ✓ ¿Qué hubiera podido hacerse diferente? ¿Y cómo?
- ✓ ¿Cuál fue el funcionamiento global?
- ✓ ¿Hubo participación equitativa? ¿Cómo podría mejorarse esta?

6. Procesos de contratación

La siguiente puesta en práctica está pensada, idealmente, para ser desarrollada en grupos de cuatro personas.

Paso 1: construir una situación

- a. Discuta y seleccione con su grupo el tipo de búsqueda que utilizarán como base para la realización de la actividad:

- Vacante provisional para remplazo de cargo durante licencia de maternidad.
- Solicitud de prestación de servicios de proveedor independiente o para proyecto específico.
- Contratación mediante entidad especializada en selección de personal.
- Búsqueda de profesional para cargo mediante contratación directa.

- b. Una vez elegido el tipo de búsqueda, el grupo se dividirá en dos (Pareja A y Pareja B). Ambas parejas realizarán, para la pareja contraria, un proceso de contratación. Posteriormente, cada pareja definirá las características de la empresa en nombre de la cual establecerá la selección del personal. Para ello, definirán aspectos como los siguientes:

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA
✓ Nombre ✓ Trayectoria ✓ Productos o servicios ✓ Nombre de la empresa ✓ Misión y visión ✓ Público objetivo ✓ Tamaño y alcance.

- c. Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se construirá el perfil del cargo que se va a ofrecer. Para ello, es necesario tener en cuenta detalles como los siguientes:

ESPECIFICACIONES DEL CARGO
✓ ¿Qué cargo es? ✓ ¿Cuáles serán las responsabilidades? ✓ ¿Cuál es el tipo de contrato? ✓ ¿Cuál será la remuneración? ✓ ¿El cargo requiere movilización o viajes? ✓ ¿Cuántas personas tendrá a su cargo? ✓ ¿La convocatoria será formal o informal/ externa o interna?

Paso 2: ofrecer la vacante

- a. Antes de ofrecer la vacante, resulta necesario determinar, de cara al cargo y la empresa caracterizada, el perfil deseado para la contratación. Para construir este, determine con su pareja las características a partir de cuestiones como las siguientes:

PERFIL QUE SE BUSCA
✓ ¿Hay alguna preferencia de género o edad que se prefiera por las características del cargo? ✓ ¿Qué experiencia académica se adapta mejor? ✓ ¿Qué habilidades/conocimientos se valoran? ✓ ¿Qué características personales se espera que tenga el nuevo empleado? ✓ ¿Se requiere algún conocimiento de lenguas? ✓ ¿Qué conocimientos serían un valor agregado?

- b. Después de haber determinado los parámetros dentro de los cuales se va a simular la situación, es hora de informar sobre la vacante que ofrecerán. Para ello, escriban un comunicado mediante el cual realizarían la convocatoria. Este no deberá superar las cien palabras. Para su redacción, discutan con su pareja de trabajo:

- ✓ ¿Qué información es pertinente comunicar?
- ✓ ¿Qué detalles no es necesario revelar?
- ✓ ¿Qué orden en la presentación de ideas atraerá más la atención?
- ✓ ¿Qué léxico y tono son los más pertinentes para la escritura de un anuncio?

CONVOCATORIA

Paso 3: conocer el entorno

Superado el paso anterior, cada pareja tendrá que prepararse para dos situaciones distintas:

- ✓ Para la aplicar al cargo vacante cuya convocatoria fue realizada por la otra pareja.
- ✓ Para realizar la entrevista de trabajo para la vacante propia.

Un paso previo para la preparación de lo anterior es realizar una evaluación del contexto. De esta forma, será más fácil hacerse una mejor idea sobre las percepciones que se tienen de la contratación en el lugar geográfico donde se está ubicado. Esto puede descubrirse conversando con personas locales.

- a. **Definir objetivos.** Antes de preparar las preguntas, es necesario determinar qué información se quiere averiguar, para así saber qué preguntas hacer. Algunos aspectos a considerar, aunque no los únicos, pueden ser los siguientes:

ROL: OFRECIMIENTO DE VACANTE	ROL: APLICACIÓN A VACANTE
✓ Cuáles son las habilidades o características que se prefieren. ✓ De qué características o habilidades se podría prescindir. ✓ Hasta qué punto las especificaciones planteadas son coherentes con lo que los locales consideran.	✓ Habilidades esperadas según el cargo. ✓ Qué esperaría aportar el entrevistado al cargo en cuestión. ✓ Qué puede estar mal visto en una entrevista laboral. ✓ Qué consejos pueden ofrecerse a la hora de aplicar a un proceso laboral.

b. En este caso, las preguntas pueden ser dos tipos:

- ✓ Preguntas sobre las opiniones o creencias de las personas (uso de modo indicativo):

Pueden utilizar enunciados como

¿Qué características busca usted como contratante...?

¿Cuáles cree que son las aptitudes...?

¿Qué habilidades considera más...?

A la hora de asistir a una entrevista laboral, usted considera...

- ✓ Preguntas sobre situaciones hipotéticas (modo condicional):

Puede utilizar enunciados como

¿Si usted fuera a contratar...?

¿Qué juzga usted prioritario a la hora de...?

En caso de que usted decidiera...

¿Cuáles considera que son las aptitudes...?

Suponiendo que usted fuera...

¿Qué información estimaría más conveniente...?

c. **Conclusiones.** Por parejas, evaluar la información recopilada y tomar decisiones respecto de los datos de mayor y menor valor.

Paso 4: preparar entrevistas

- a. **Hoja de vida.** Lo primero que se debe hacer para presentarse a un trabajo, es realizar o adecuar su hoja de vida a este. Antes de enviar su hoja de vida, pregúntese:

- ✓ ¿La información es clara y pertinente?
- ✓ ¿Estoy dando la información completa y a la vez de la manera más breve?
- ✓ ¿La hoja de vida tiene buena ortografía y su redacción es sencilla?
- ✓ ¿El diseño y la presentación de la hoja de vida va acorde con el perfil de la empresa?
- ✓ ¿Incluyo mis datos completos de contacto?

- b. **Preparación de preguntas.** La mejor manera para prepararse para las entrevistas, es comprender generalmente cuáles son los objetivos que las empresas persiguen con la realización de estas.

Tenga clara la intención de las preguntas:

- ✓ ¿Qué quiero averiguar?
- ✓ Para la información que necesito, ¿resultan más pertinentes las preguntas abiertas o las cerradas?

Paso 5: poner en escena

Ahora se llevará a cabo la dramatización de las dos entrevistas de trabajo frente al resto de la clase. A continuación, los parámetros:

- ✓ Tiempo mínimo para cada dramatización: diez minutos.
- ✓ Tiempo máximo para cada dramatización: veinte minutos.
- ✓ Cada dramatización comienza con la entrada de los entrevistados a la oficina donde se llevará a cabo la entrevista, y culmina con la selección del ganador.
- ✓ Todos los integrantes deben participar activamente.

Paso 6: reflexionar sobre los resultados

- a. **Coevaluación.** Para comenzar, se realizará una evaluación a nivel interno del grupo. Los compañeros del curso, junto con los demás integrantes del grupo, realizarán una retroalimentación a cada pareja sobre su actuación cuando asumieron el rol tanto de entrevistadores como de entrevistados. Pueden tenerse en cuenta aspectos como los que encuentra en la siguiente página.
- b. **Evaluación.** El docente dará sus impresiones del desempeño general del grupo. Así mismo, señalará aspectos específicos de la cultura empresarial que hayan o no sido tenidos en cuenta.

PARA LOS ENTREVISTADORES	PARA LOS ENTREVISTADOS
✓ ¿Qué preguntas de las realizadas fueron pertinentes? ✓ ¿Qué preguntas o comentarios de los realizados no fueron pertinentes y por qué? ✓ ¿Hubo vacíos de información?	✓ ¿Qué aciertos hubo? ✓ ¿Fue persuasivo? ✓ ¿Cuál fue la impresión que transmitió durante la entrevista (seguridad, comodidad, indisposición, nervios...)? ✓ ¿Toda la información generó un aporte para el entrevistador? Identifique la información que fue dicha para descrestar con el fin de evitarla.

- c. **Autoevaluación.** Para finalizar, y tras haber escuchado con atención los dos tipos de retroalimentación recibida, la pareja valorará internamente su trabajo. Puede hacerlo guiándose por:

PREPARACIÓN	PUESTA EN ESCENA
✓ ¿Qué vacíos y aciertos tuvo la preparación?	✓ ¿Qué no salió como lo programado?
✓ ¿Qué hubiera podido hacerse diferente? ¿Cómo?	✓ ¿Qué aspectos hace falta mejorar?
✓ ¿Se hizo uso adecuado del tiempo previsto para la preparación?	✓ ¿Hubo complementación y trabajo en equipo?
✓ ¿Se recuperó la información adecuada?	✓ ¿La motivación para dar la información fue el aporte o el descreste?

BIBLIOGRAFÍA

- Barverstock, A. (2015). *How to market books [5th edition]*. New York: Routledge.
- Cirillo, F. (2007). *The Pomodoro Technique*. San Francisco: Creative Commons.
- Cuddy, A. (2012). El lenguaje corporal moldea nuestra identidad. *TED Talks*, Recuperado de: https://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are/transcript?language=es.
- Dattner, B. (2016). A Scorecard for Making Better Hiring Decisions. *Harvard Business Review*.
- Davies, G. (2012). *Aprenda a hablar sin miedo*. Barcelona: Random House Mondadori.
- Duarte, N. (2012). Do Your Slides Pass the Glance Test? *Harvard Business Review*, Recuperado de: <https://hbr.org/2012/10/do-your-slides-pass-the-glance-test>.
- Echeverría, R. (2002). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen.

- Escandell Vidal, M. (1996). *Introducción a la pragmática*. Barcelona: Ariel.
- Escandell Vidal, M. (2004). Aportaciones de la Pragmática. En J. Sánchez Lobato, & I. Santos Gargallo, *Enseñar español como segunda lengua (L2)/Lengua extranjera (LE)*. Madrid: SGEL.
- Fabbri-Destro, M., & Rizzolatti, G. (2008). Mirror Neurons and Mirror Systems in Monkeys and Humans. *Physiology*, vol. 23, no. 3, 171-179.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Gordillo, F., López, R. M., Mestas, L., & Corbi, B. (2014). Comunicación no verbal en la negociación: la importancia de saber expresar lo que se dice. *Revista Electrónica de Psicología Izta-calá*, v.17, no.2, 646-666.
- Instituto Cervantes. (2007). *Saber escribir*. Buenos Aires: Aguilar.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Keller, J. (2015). The Best Way to Hire form Inside your Company. Harvard Business Review.
- Knight, R. (2015). How to Conduct an Effective Job Interview. *Harvard Business Review*.
- Kotter, J. P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá: Norma.
- Lacoboni, M. (2009). Imitation, Empathy, and Mirror Neurons. *Annual Review of Psychology*, vol. 60, 653-670.

- Lindsay, F. (28 de Noviembre de 2014). *8 Classic storytelling techniques for engaging presentations*. Obtenido de http://www.sparkol.com/engage/:http://www.sparkol.com/engage/8-classic-storytelling-techniques-for-engaging-presentations/?utm_source=Sparkol&utm_campaign=0ad3c3a5ea-Storytelling-Newsletter_2015&utm_medium=email&utm_term=0_aad-43a3bfe-0ad3c3a5ea-123698181
- Medina, P., & Rodrigo, M. (2005). Las emociones como barreras y como accesos a la diversidad cultural. *Revista de Estudios para el Desarrollo de la Comunicación*, 2, 28.
- Mehrabian, A. (1971). *Silent Messages*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Murillo, J., Ramírez, L., & Calle, L. (2016). *La Ortografía de Tarzán. Claves para escribir en la universidad. [2da Edición]*. Bogotá: CESA.
- Nardone, G. (2010). *Problem Solving Estratégico. El arte de encontrar soluciones a problemas irresolubles*. Barcelona: Herder.
- Ordiz, M., & Avella, L. (2002). Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica. *Investigaciones Europeas*, v. 8, n. 3, 59-78.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. USA: John Wiley & Sons Inc.

Preséntala. (2016). ¿Qué impacto tiene la imagen personal para crear oportunidades de negocio? *Preséntala.com*, Recuperado de: <http://presentala.com/consultorias/imagen-personal/>.

Roballey, T., McGreevy, C., Rongo, R., Schwantes, M., Steger, P., Winingar, M., & Gardner, E. (1985). The effect of music on eating behavior. *Bulletin of the Psychonomic Society*, Vol. 23, No. 3, 221-222.

Sinek, S. (2009a). *Start with why. How great leaders inspire everyone to take action*. London: Portfolio.

Sinek, S. (2009b). *Cómo los grandes líderes inspiran la acción [conferencia]*. TED Talks: Recuperado de: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action/transcript?language=es#t-125000.

The New York Times. (2014). State of the Union 2014 Address: President Obama's FULL SOTU Speech | The New York Times. *YouTube.com*, Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=hed1nP9X7pI&t=1s>.

Trigos Carrillo, L. M. (2012). *¿Ensayamos? Manual de redacción de ensayos*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Tsujimoto, S. (2008). The prefrontal cortex: Functional neural development during early childhood. *Neuroscientist*, vol. 14, no. 4, 345-358.

Ury, W. (1993). *¡Supere el no! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas*. Bogotá: Norma.

- Weston, A. (2006). *Las claves de la argumentación*. Barcelona: Ariel.
- Williams, R., & Williams, V. (1993). *Anger Kills. Seventeen Strategies for Controlling the Hostility Than Can Harm Your Health*. Toronto: Random House.
- Wood, P. (s.f.). *The Gold Standard of Body Language Experts*. Recuperado de: <http://www.pattiwood.net/about.asp>.

CESA–Colegio de Estudios Superiores de Administración.
Este libro se terminó de imprimir en julio de 2017, en Bogotá DC.
Se compuso en caracteres Adobe Caslon Pro de 12 pts. y
se imprimió sobre papel bond blanco de 75 gr.