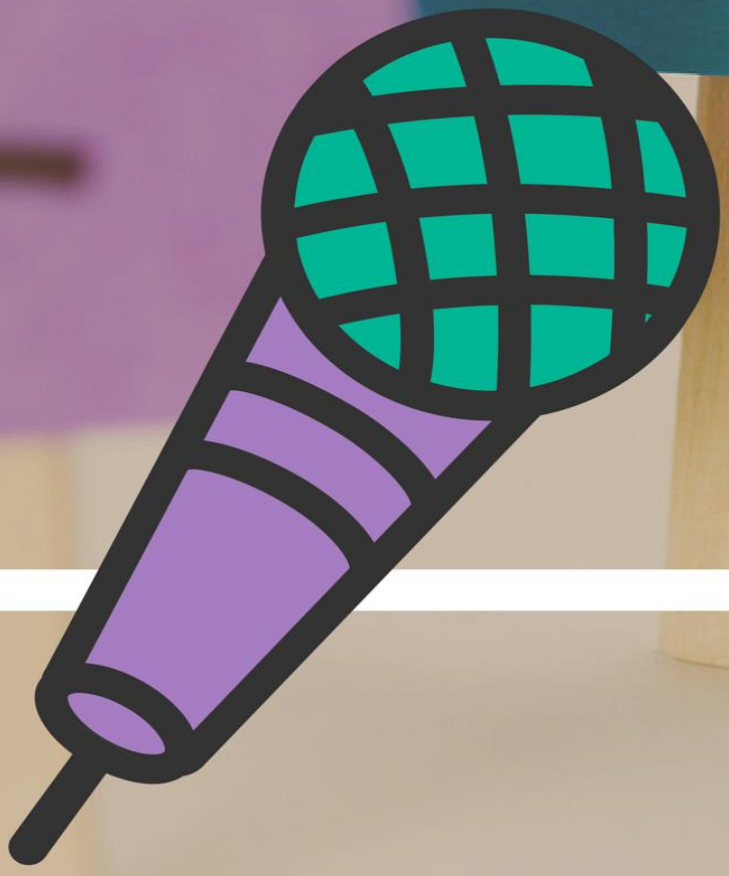
Las CLAVES de tu comunicación

JAUME JOSA

Herramientas fáciles para manejar cualquier situación y recuperar el interés de tus alumnos



La Escuela Coach

Jaume Josa
Las Claves de tu comunicación
Herramientas fáciles para manejar cualquier situación comunicativa
1ª Edición, mayo 2016.
Todos los derechos reservados ©Jaume Josa

ÍNDICE

1. ¿QUÉ ES COMUNICAR?....4
2. ¿PARA QUÉ COMUNICAR BIEN?....5
3. ¿QUÉ SIGNIFICA COMUNICAR BIEN? 7
4. ¿EN QUÉ CIRCUNSTANCIAS HAS DE COMUNICAR BIEN HOY?....11
5. ¿QUÉ DEBES TENER EN CUENTA CUANDO COMUNICAS?....18
6. ¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE COMUNICAR BIEN LO QUE SEA? 28
7. ALGUNAS RECOMENDACIONES FINALES....31
8. BONUS 36

1. ¿QUÉ ES COMUNICAR?

Olvidémonos de todas las definiciones. Cuando hablamos de comunicar hemos de escapar de la teoría y hemos de saltar a la práctica como si se tratara de tirarse a una piscina. No leas mucho sobre comunicación, no estudies muchas teorías comunicativas, solo practica. Es en medio de las situaciones comunicativas cuando realmente ponemos a prueba lo que sabemos sobre comunicar.

¿Qué es lo que sabes sobre comunicar bien?

Probablemente solo cuentas con tu experiencia. Lo que has visto hacer a otros, lo que tú mismo has hecho, lo que crees que harías si te encontraras en una situación determinada. Pero es más que probable que nadie te haya dicho nunca de manera estructurada, en una asignatura concreta, cómo se comunica correctamente. A lo largo de nuestra formación tenemos Matemáticas y Física como para enviar una nave espacial a Marte; tenemos materias de lengua y literatura como si tuviéramos que reescribir El Quijote; tenemos Biología y Ciencias Naturales como si fuéramos los responsables de que el planeta se recupere de lo que le hemos hecho; tenemos Química como para reinventar la pólvora; Historia como para ser Napoleón; hasta Música, Plástica y Educación Física como para tocar la flauta el día de Navidad, pintar un cuadro y correr una carrera popular… cuando lo más probable es que la mayoría de nosotros no hagamos casi nada de eso a lo largo de la vida, a no ser que seamos Superman. En cambio, algo que hacemos seguro cada día y que será imprescindible hacerlo a lo largo de nuestra vida lo tenemos que aprender por nuestra cuenta y a salto de mata. Alguna persona de las que asisten a mis cursos diría “Es lo que hay”. Es verdad, es lo que hay. Así que vamos a hacer algo útil para que al menos tengas la oportunidad de reflexionar sobre lo que haces y sobre lo que podrías hacer.

Si esperas teorías en este material, ya lo puedes tirar a la basura. No pierdas tu tiempo, que es muy importante, esperando encontrar algo que no vas a encontrar. Ya te aviso. La razón es que en esto no hay teorías. Hay prácticas. Y lo que este material te sugerirá siempre es que practiques y que cuando lo hagas reflexiones sobre lo que pretendías -el objetivo- y sobre el resultado conseguido; también te sugerirá que reaprendas a comunicarte, porque los adultos nos hemos olvidado de lo que ya sabíamos cuando éramos unos bebés. Sabemos más en casi todo, pero en comunicación no es así. Sabemos mucho menos de lo que sabíamos. **Mi idea es que recuperes lo que sabes, pero no sabes que sabes**. Y no es un trabalenguas.

Dos cosas muy importantes antes de empezar. Los dos principios básicos de lo que es la comunicación:

1. **NO PUEDES NO COMUNICAR**
2. **LA RESPONSABILIDAD ES DE QUIÉN TIENE QUE COMUNICAR LO QUE SEA**

Jaume Josa

2. ¿PARA QUÉ COMUNICAR BIEN?

Si hasta ahora, más o menos, te han entendido ya me dirás para qué vas a querer hacerlo mejor. Es una buena reflexión. Intentaré que veas los "para qué" de todo esto.

Lo primero que te diré es que estamos en la época de la comunicación y cuando a una época determinada se le pone una etiqueta es que algo tiene que ver con la realidad. En la época de la industrialización lo más importante era educar personas para ser obedientes, disciplinadas, rigurosas, conformistas y poco críticas. Era lógico ya que lo que supone el trabajo en una cadena de producción es que lo haga alguien con todas esas características. ¿Qué importancia tiene la comunicación en la sociedad basada en la industrialización? Pues más bien poca, la verdad. Pero de pronto resulta que nos encontramos en una sociedad en la que lo que se valora es justamente lo contrario. La creatividad, la originalidad, la capacidad de convencer para vender lo que sea, la capacidad de evaluar y analizar y el inconformismo son ahora condición indispensable para la mejora. Así que justamente estamos en la era de la comunicación porque COMUNICAR, en mayúsculas, se ha convertido en lo más importante para conseguir éxito, sea lo que sea lo que hagas.

Te lo explicaré en un esquema extraído de una de las presentaciones que utilizo cuando hablo de este tema.

En la imagen puedes ver que lo que hago es relacionar la comunicación con el liderazgo. Sí ya sé que esa palabra suele provocar alergia en muchos casos, pero yo no te hablo solamente de

liderar equipos como si fueras **Pep Guardiola** o **Bill Gates**, sino de liderar tu vida. Te pongo un ejemplo: si comunicas mal es probable que tengas más conflictos personales. Te entenderás peor con tus hijos, con tus amigos, con tu pareja, con tu entorno en general y eso siempre supone tener mucho lío, mal rollo, malas caras a tu alrededor y estar siempre resolviendo problemas que has generado con tus errores de comunicación. ¿Quieres esa vida? Pues si la respuesta es no, lidérala hacia otra vida comunicando mejor.

A partir de la imagen puedes ver algo que es clave: comunicar bien desencadena una serie de beneficios que luego nos llevan a conseguir algo fundamental para los profesionales y las organizaciones del siglo XXI, que es la **satisfacción personal**. Está sobradamente demostrado que aquellas organizaciones que cuidan a lo que en márquetin se llama *el cliente interior* consiguen mucho mejores resultados económicos que aquellas que no lo hacen y los tratan como en el siglo XX (o el XIX). Si no me crees, haz una relación entre las empresas que aparecen en la lista que cada año publica la organización *Best Place to Work*[1] y su facturación. Yo lo he hecho.

Comunicar bien ahorra trabajo. Porque el mensaje queda claro desde el primer momento y no hay que repetirlo.

Comunicar bien, por tanto, ahorra tiempo. Ya que podemos dedicarnos a otras cosas mientras tendríamos que estar resolviendo los resultados de la mala comunicación.

Comunicar bien, en resumen, nos hace ganar dinero. Solo con los que nos ahorramos en tiempo y esfuerzo ya estamos ganando dinero. Porque, como ya sabes, el tiempo es dinero. Por otra parte, en el siglo XXI si vendes algo -y te aseguro que todos vendemos algo, aunque sea a nosotros mismos- tu comunicación es lo que hará que se venda o se quede en tus armarios de existencias, tanto si es una caja de bombones, un teléfono o una clase de literatura medieval.

Si consigues ahorrarte trabajo, ahorrarte tiempo y ganar dinero, sin duda mejorará tu **satisfacción personal** y eso tiene un camino de retorno, ya que cuanto más satisfecho estás con la vida que llevas, más ganas tienes de dedicarle tiempo y esfuerzo a seguir viviéndola.

Como puedes ver, el **PARA QUÉ** ya ha quedado más claro. Se trata de comunicar bien para vivir mejor. En la era de la comunicación es tan imprescindible como saber hacer fuego en el Neanderthal.

[1] http://www.greatplacetowork.es/

3. ¿QUÉ SIGNIFICA COMUNICAR BIEN?

Antes ya te decía que comunicar bien es reaprender a hacer algo que ya sabíamos hacer bien. Lo explico.

Cuando somos bebés y ni siquiera sabemos hablar conseguimos con todo nuestro cuerpo transmitir aquello que queremos con una precisión absoluta. Cuando lloramos de una forma, nuestra madre sabe que tenemos hambre; cuando lloramos de otra, sabe que tenemos dolor en la barriga; cuando hacemos un gesto en la cuna, sabe que tiene que cambiarnos el pañal; cuando hacemos un gesto con los labios, sabe que eso es nuestra primera sonrisa; cuando vemos algo que nos encanta, abrimos los ojos de una forma inequívoca para transmitir que lo queremos; cuando nos abraza la tía de Lugo, que tiene más bigote que yo y no nos cae bien, movemos nuestros brazos como si lucháramos contra un monstruo; cuando estamos agotados nuestra cabeza cae sobre el plato de papillas sin el más mínimo rubor;… Es decir, sin casi ninguna herramienta verbal utilizamos todas las demás para transmitir de manera absolutamente perfecta lo que nos pasa, lo que sentimos, lo que queremos y lo que no queremos, nos damos cuenta de todo y lo expresamos todo. Somos los mejores comunicadores del mundo desde que nacemos.

¿Qué es lo que ocurre luego?

Que nos doman. Que nos dicen que hemos de disimular cuando estamos con la tía de Lugo, que sigue cayéndonos mal como a toda la familia, que a lo que nos gusta nos dicen que esperemos, que cuando tenemos hambre nos dicen que aún no es la hora y todo lo demás que ya te puedes imaginar. Y entonces dejamos de ser tan buenos comunicando. Dejamos de ver lo que vemos; dejamos de escuchar lo que escuchamos y dejamos de expresar perfectamente lo que deberíamos expresar perfectamente.

Recuperar esa capacidad de **ver**, **escuchar** y **expresar** es lo que resume la idea de comunicar bien. Ya sabíamos hacerlo, así que no puede ser tan difícil recuperarlo. Solo se trata de estar más atento y una vez visto, escuchado y expresado, entonces pasar a la acción. Es decir, hacerlo en función del resultado obtenido. Si has escuchado a alguien decir algo, pero sus gestos, su comunicación no verbal, dicen lo contrario, guíate por la sensación que has tenido, no por lo que has escuchado. Ya sé que es más fácil guiarse por las palabras, pero estas nos engañan. Las sensaciones que tenemos no nos engañan nunca.

Observa la imagen de arriba. ¿Qué ves? Formúlalo con conceptos, no intentes racionalizar mucho con frases o textos.

Sería algo así como…

Interés. Secretos. Complicidad. Alegría. Buen rollo. Amistad.

No importa el mensaje verbal de la foto principal. Eso ya lo ves, aunque no lo escuches. Si escucháramos las palabras que la niña le dice al niño seguramente ocurriría que los conceptos que percibimos serían distintos, pero eso no cambiaría que los que hemos visto están ahí. Las palabras habrían tapado alguno de ellos seguro.

Las fotos que se ven de forma más pequeña las he elegido para que te des cuenta de que hay ocasiones en que nos damos por satisfechos con lo que nosotros tenemos que decir, sin tener en cuenta cuál es la respuesta de nuestro interlocutor. ¿Su respuesta no verbal no nos interesa? ¿De verdad solo nos vamos a fijar en su respuesta verbal? Me parece increíble, pero ocurre muchas veces.

Observa a estas dos chicas que tenemos aquí al lado. Podrían ser las protagonistas del próximo capítulo de *The Walking Dead*. ¿Tú crees que el profe que les está dando clase va a variar algo de su explicación en función de esas caras? Probablemente no. Lo más seguro es que se diga a sí mismo, "ya he hecho la clase". Y ya está. Con el mensaje que le gritan estas dos alumnas

sin palabras, no ha hecho nada. Absolutamente nada. Si ves estas caras cuando tú explicas, cuentas, avisas, relatas, informas, comunicas lo que sea, ponte alerta. Lo estás viendo ¿a qué sí? Pues **HAZ ALGO**. ¿Qué te dicen?

¡¡¡¡¡¡ME ABURRO!!!!!

Pues bien, ¿qué vas a hacer? La clave siempre es lo que hacemos con lo que nos pasa. Si nosotros ignoramos el mensaje y no hacemos nada y, en este caso, la siguiente clase es igual, el mensaje que estamos enviando tiene estas características:

- No quiero ver lo que no me interesa ver
- Me importa tres pitos y cuatro flautas que te aburras
- Yo voy a lo mío
- Cambia tú, que a mí me da pereza y no me pagan para cambiar.

A mí me parece que todos esos mensajes no tienen nada de positivo ni dicen nada bueno de mí, así que yo lo que hago es **ACTUAR**. Cambiar cosas, buscar la interacción con esas personas que me dicen algo sin palabras. Intervenir y, por supuesto, hacerlo distinto la próxima vez. Por respeto a mi público, a mi cliente, a mi interlocutor. **Porque la responsabilidad de comunicar es mía**.

Mira esta otra y ponte en situación. ¿Has estado en una reunión así? Observa lo que ves y luego compara con lo que ya has visto en tu realidad. Pues lo más probable es que cuando acabe la reunión, el líder que la dirige se diga a sí mismo "Reunión terminada. Ya está". Cuando asesoro a alguna empresa en su dinámica de reuniones lo más habitual es que me digan que la gente no dice nada en ellas, que la mayoría están callados. No es verdad al cien por cien. Si por callados entendemos que no se oyen sonidos, es verdad, están callados; pero yo entiendo por estar callado no comunicar nada y como eso es imposible, es más que evidente que en cualquier reunión todos los presentes están todo el tiempo enviando mensajes sin parar. Otra cosa es que el que la dirige no quiera ver ninguno porque no se oyen. Mi pregunta es ¿estás ciego o no quieres ver?

Te animo a hacer el mismo ejercicio de antes con la foto fantástica de los dos niños. Utiliza conceptos para expresar tu impresión sobre lo que ves y te darás cuenta de lo que podrías ver si diriges una reunión.

Ante lo que ves tienes dos opciones: la primera es pensar que son una banda de vagos a los que no les interesa nada y que deberías echarlos a todos. Pero eso no resuelve nada de tu comunicación y lo sabes. Si tienes el dinero suficiente y te atreves, haz una prueba -ya te digo que es cara- échalos a todos de la empresa, de tu equipo. ¡A la calle, todos! Y luego contrata a otros. Durante los primeros meses quizás no verás esas caras, porque han sido entrenados para no ponerlas en esos primeros días, pero deja pasar el tiempo y estarán todos así otra vez.

El problema no lo tienen ellos, ellos te están suplicando que lo hagas distinto, que se aburren, que lo que les dices no les interesa, que se sienten obligados a estar allí, que no tienes autoridad para pedirles su atención, aunque sí la tengas para despedirlos; el problema lo tienes tú. Como la responsabilidad de la comunicación, en este caso, es absolutamente tuya, la única persona que puede facilitar que su actitud cambie eres tú cambiando la tuya propia.

Aprovecha los mensajes que te envían y verás cómo pronto mejora tu comunicación. Para ello deberás estar atento, abrir los ojos y bajar el volumen de las palabras porque es probable que estas te engañen.

4. ¿EN QUÉ CIRCUNSTANCIAS HAS DE COMUNICAR BIEN HOY?

Esta es una pregunta de respuesta muy fácil. **EN TODAS**. El mundo del siglo XXI es muy exigente con nosotros en este sentido, así que debes estar atento porque siempre va a ser importante que lo hagas bien.

¡Ojo! ¿Eso significa que no puedes meter la pata nunca? Claro que no. Yo te aconsejo que te equivoques muchas veces; que arriesgues para hacerlo mejor; que salgas de tu zona de confort; que te atrevas a probar lo que otros han probado y lo que nadie ha probado antes. La comunicación no es teoría ni tiene nada que ver con las teorías, es práctica, como te decía antes. Y practicar supone equivocarse. A mí me gusta comparar el proceso de mejorar en comunicación con lo que hace un deportista de élite para ser cada día mejor: entrenar. Cuanto más duro entrenas y más cosas pruebas, más cosas sabes hacer. ¿Eso significa que las que vas a aprender siempre las harás bien? No, claro que no. Seguirás equivocándote, pero cada día equivócate con una cosa nueva.

Messi era un jugador muy bueno con 19 años. Extraordinario, es verdad. Pero no sería el jugador que es ahora si no se estuviera reinventando cada temporada. De un buen extremo, rápido y regateador, pasó a ser un gran goleador, un hombre que batía todos los récords en ese sentido. De ser un gran goleador pasó a ser un gran lanzador de faltas después de quedarse en muchos entrenamientos a practicar eso como si fuera un juvenil que llegara al primer equipo. Luego añadió a su velocidad, su capacidad de regate, sus dotes de goleador y de lanzador de faltas, su visión de juego y la habilidad para asistir a sus compañeros desde cualquier lugar del campo.

Cada vez que ha añadido una virtud a su juego ha supuesto salir de su zona de confort, es arriesgarse a no ser el mejor en una cosa que vas a empezar a hacer y eso puede ser que pienses que te debilita. No es así. Al contrario. Te hace más fuerte, más valioso, más completo. ¿Y si Messi se hubiera entrenado para tirar faltas y lo hubiera hecho mal? Mucha gente podría haber dicho “Lo ves, no es tan bueno”. Para hacerlo bien hay que entrenar mucho y como dice Tiger Woods, el gran jugador de golf, y también decía Luís Aragonés, el entrenador de fútbol,

“Cuanto más entreno, más suerte tengo”

Así que sal de tu zona de confort, empieza a equivocarte y no pares de entrenar hasta que tengas tanta suerte que todas tus comunicaciones sean un éxito. Y cuando ya lo hayas conseguido, sigue metiendo la pata y saliendo de tu zona de confort para reinventarte como comunicador. Estás en el siglo XXI y lo único que sabemos seguro que no va a cambiar en esta

época que nos ha tocado vivir es que todo va a seguir cambiando. Cuanto más entrenado estés a cambiar constantemente tu forma de comunicar y de hacer las cosas, mejor preparado estarás para lo que te espera en tu vida y más valor tendrás como profesional.

Vamos a ver en qué ámbitos comunicativos de tu vida puedes entrenar más.

Si crees que hay alguno más, pues lo añades y listo. Estos son solamente los que yo creo que hoy en día tienen trascendencia en nuestra manera de comunicar y que, si hacemos bien, nos ahorran mucho trabajo, muchos problemas, mucho tiempo y nos pueden hacer, por tanto, ganar dinero. Vamos a repasarlos brevemente.

- **La primera impresión**

Solo tendrás una ocasión para dar la primera impresión, así que prepárala muy bien. Mi consejo es que no dejes nada al azar. Desde la ropa que te pones, cómo te peinas -en mi caso eso lo tengo resuelto siempre-, cómo entras en escena, qué es lo primero que dices y cómo vas a vender lo que tengas que decir y a ti mismo.

¿Si te hablo de visualizar esa primera impresión pensarás que soy una especie de místico budista?

No, no lo soy. Soy muy práctico. Exageradamente práctico. Así que yo no lo haría si no me diera un resultado literalmente extraordinario. Utilizo mi espejo como ayuda, eso sí. Tengo que verme con la ropa que me voy a poner. Siempre elijo la que me pongo en función de lo que quiero transmitir. La ropa te ayuda mucho y si no la utilizas a tu favor, te perjudica. Haz lo que quieras, pero has de tener muy claro que es así. Repito lo que ya he dicho antes: estamos en el siglo XXI y la imagen es comunicación. Despréciala y te despreciará.

No te digo que cambies de estilo. Lo que te estoy diciendo es que tengas el tuyo y que te ayude a conseguir lo que quieres.

Cuando tengo que hablar con jóvenes, que es algo muy habitual, no se me ocurre aparecer con un traje gris y una corbata gris con camisa blanca y zapatos negros. El mensaje sería yo soy mejor que vosotros y os diré lo que tenéis que hacer. Como a los jóvenes eso no les gusta y yo no pienso hacer eso, no me interesa que lo parezca en ningún momento. Elijo camisas de cuadros, americanas más esport, tejanos y alguna corbata divertida. A mí me gusta ir con corbata y es mi estilo, así que suelo llevar corbata, lo que ocurre es que elijo la que me pongo pensando en lo que quiero conseguir y cuál es el público que tendré delante. Soy el envoltorio de lo que voy a decir, de lo que voy a vender, así que han de estar en consonancia ambas cosas, como ocurre con todos los envases y productos. Pero, como ves, ni se me ocurre ir de colega y ponerme una camiseta de AC DC para parecer más enrollado. Son tan listos que no colaría y pensarían que soy de mentira, con lo cual mi mensaje no tendría ninguna credibilidad.

Una vez ya he elegido lo que me voy a poner y la imagen externa que voy a dar. Decido lo que voy a decir y cómo lo diré, cuál es el tono que le voy a dar y el máximo de detalles que pueda de la sala, del público de la hora, incluso de la temperatura que habrá -si hace calor una camisa azul claro marcará que estás sudando y eso no te conviene-. Una vez tengo todos los detalles, imagino cómo va a salir, me veo a mí mismo en acción y me paso el "vídeo" de lo que he imaginado un par de veces. Como realmente lo estoy viendo, me doy cuenta fácilmente de lo que me interesa hacer y de lo que no. Cambio lo que no me gusta y ya lo dejo todo listo para cuando dé esa primera impresión. En mi mente ya lo he vivido -y nuestra mente no diferencia realidad de imaginación- por tanto, además, gano que seguramente estaré menos nervioso ya que el mensaje que mi mente creará cuando me presente, es "esto ya lo hemos vivido".

- **Las reuniones**

La dinámica de las reuniones es algo más compleja que una charla. En ellas hay que favorecer que todos los que están, estén. Es decir que todos los que has convocado para que asistan a esa reunión estén allí porque les interesa y porque lo que han de aportar es importante. Eso es una muestra de respeto.

También han de saber qué es lo que van a hacer allí. Por tanto, te recomiendo que no juegues al escondite de la información con ellos y les hagas llegar el orden del día claramente reflejado. Eso facilita la preparación y la predisposición a participar. Si lo

escondes les estás obligando a improvisar y eso genera incomodidad, es más arriesgado y, por tanto, como incomoda a los que estarán allí, hace mucho más difícil que se arriesguen a intervenir. Cosa que no te interesa.

Han de ajustarse a un tiempo determinado. Eso supone que has de respetarlo, porque eso es respetarte a ti y a ellos. Tu tiempo vale mucho para ti, pero vale exactamente lo mismo para ellos. Si les obligas a elegir entre quedarse indefinidamente a una reunión que tú consideras importantísima porque tú lo mandas y sus hijos, elegirán a sus hijos sin dudarlo -salvo que sean tus esclavos, pero ten en cuenta que eso la Declaración Universal de los Derechos Humanos lo prohíbe-. Puede ser que se queden porque lo mandas, pero no dudes que han elegido a sus hijos y, a partir de ese momento, tú les has enviado el mensaje "me importan un huevo vuestros hijos y su bienestar". Seguramente ya sabían que si haces eso el bienestar de los que forman tu equipo te importa un huevo, pero ahora te has metido con ese niño al que tenían que ir a buscar al cole o al fútbol. Te has pasado. Y eso tiene un precio.

Para hacerlo correctamente haz dos cosas:

La primera, garantizar que la reunión ocupará el tiempo que has dicho, ni un minuto más.

La segunda, incluir en el orden del día solamente los puntos que podrás tratar en ese tiempo.

Es fácil y da muy buenos resultados. El mensaje que envías es "como os respeto mucho y quiero que os sintáis bien trabajando conmigo y en esta empresa, respeto mucho vuestro tiempo y vuestros compromisos personales. Gracias por estar aquí y por participar."

¿Cuál de los dos mensajes te parece mejor?

- **Hablar cara a cara**

Muchas personas se ponen nerviosas cuando hablan ante un auditorio y contactan conmigo para preparar intervenciones concretas. Cuanta más gente tienen delante, más interés tienen en hacerlo bien. Lo más probable es que a los que tienen delante no los conozcan y en la mayoría de casos no los vuelvan a ver más. A pesar de eso (o precisamente por eso, no lo sé) están nerviosos y muy preocupados por hacerlo muy bien. Pero te digo una cosa, nadie ha contactado conmigo porque tenía que decirle a su pareja algo trascendental de su vida en común. Eso nos dice que pensamos que es menos importante o más fácil hablar cara a cara que a un auditorio de mil personas.

Me sabe mal, pero tengo que decirte que ambas circunstancias comunicativas son igualmente complejas, con sus particularidades distintas. A las dos les has de prestar la máxima atención. Ahora toca hablar de la comunicación cara a cara.

Ten en cuenta siempre el objetivo de lo que tienes que hablar con esa persona y, de nuevo, adapta tu comunicación a ese objetivo. ¿Qué quieres? ¿Convencer a alguien de que haga algo? Pues deberás "seducir" a esa persona o "intimidarla". Elige. Una vez tienes el objetivo y la intención ya está. Todo lo que hagas ha de estar alineado con eso. Si quieres intimidar, invade su espacio, eleva el tono, no dejes que acabe sus frases, muévete mucho, utiliza gestos agresivos (solo los gestos, eh), alterna mirar fijamente con alejar la mirada de

improviso, etc. Si quieres seducir, deja espacio, sonríe, habla en el mismo tono que la otra persona, mira a los ojos y también a toda la cara, utiliza gestos redondos y lentos, muévete poco, elige una postura cómoda, asiente con la cabeza cuando hable la otra persona, etc.

Normalmente las conversaciones que suponen cambios en nuestra vida son aquellas en las que delante tenemos pocas personas, incluso una sola. Así que prepararlas bien es mucho más importante que preparar una conferencia ante mil personas.

- **Los correos electrónicos**

Hasta esto hay que tener en cuenta hoy en día. Claro que sí.

Cuando doy cursos de organización personal y de gestión del tiempo siempre aparecen los correos electrónicos como una fuente de pérdidas de tiempo muy importante. Pero en los cursos de comunicación o en los asesoramientos de este tema casi nunca aparecen. Curioso porque si educamos una forma de comunicar a través del correo electrónico en una organización podemos ahorrar cantidades de tiempo enormes a todo el mundo y, en consecuencia, ahorrar un montón de pasta.

Los mails tanto profesionales como personales han de tener ASUNTO. Ya, ya sé que lo sabes. Ese “Asunto” ha de ser muy claro y explicativo. “HOLA”, no.

Ve al grano. No te enrolles. Y si has de incluir mucha información hazlo en un documento adjunto que la otra persona pueda guardar y revisar más adelante. No le obligues a pasarse con tu mail una hora. Respeta su tiempo.

Responde a todos los mails, aunque sea con una fórmula de cortesía. En este ámbito como en cualquier otro si alguien te dice algo, lo correcto es contestar. Si no lo haces quedas como un maleducado y eso es un mensaje que no te interesa mandar nunca, salvo que quieras mandarlo. Si te da pereza, te aguantas.

Fírmalos.

Nunca envíes un mail que lleva un documento adjunto sin explicar qué es lo que el destinatario encontrará adjunto. Aunque haya confianza.

En los correos personales, lo mismo.

El tiempo que nos ocupa abrir correos es el mismo si son personales que si son profesionales, así que, si sigues estas sencillas instrucciones, tu imagen de que eres respetuoso con el tiempo de los demás, de que eres educado, de que eres práctico y de que dominas la comunicación quedarán a salvo.

- **Hablar por teléfono**

La brevedad al teléfono es el factor más importante que has de tener en cuenta hoy en día. No olvides que las circunstancias de las llamadas telefónicas han cambiado desde que la telefonía móvil ha entrado en nuestras vidas a lo bestia. Llevamos el teléfono encima, así que eso significa que normalmente estamos haciendo otra cosa a la vez que hablamos. Sé breve, concreto y correcto. Jamás empieces un tema que suponga discusión por teléfono porque te falta información no verbal para manejarlo, no ves a la persona. En casos muy

concretos no podrá ser así, ya lo sé, pero si puedes evitarlo, hazlo sin dudar. Busca otro tipo de encuentro.

No grites nunca al teléfono, el impacto oral es el único que va a recibir tu interlocutor y por tanto será mucho más inevitable que eso marque vuestra posterior relación. Meter la pata por teléfono -te lo dice un experto mundial en ello, en meter la pata por teléfono- supone muchísimo trabajo para resolver el problema que has creado. Evítalo.

- **Los mensajes sms o por Whatsapp**

No hace falta decir que aún es más importante la brevedad y la precisión. Si tienes hijos adolescentes, pregúntales cómo lo hacen, tienes un experto en casa. Sino busca a un adolescente y pregúntale. Yo ya tengo más de cincuenta y estoy aprendiendo cada día, pero no puedo darte mucha clase todavía sobre ello. Hago lo que puedo y estoy mejorando.

- **Las presentaciones en público**

Mucho cuidado. Mal hechas son un arma de destrucción masiva de la atención de tu público. En uno de mis vídeos digo que para utilizar Power Point habría que sacarse un carnet de manipulador de información y lo digo porque he visto cada monstruosidad en presentaciones que tendría material para escribir tres volúmenes. Intentaré ser breve.

En cuanto al contenido:

- **Ten claro el objetivo**. Como dice Víctor Küppers[2], "Lo más importante es hacer que lo más importante sea lo más importante"
- **Elige la idea principal** que quieres que quede muy clara
- **Selecciona la información** que vas a dar a solo lo más esencial
- **Ordénala** lógicamente de más a menos importante. El suspense en esto no tiene ningún sentido.
- **Utiliza un enfoque interesante** (si tu tema lo permite, que sea divertido)
- **Acaba repasando** lo más esencial de lo que has dicho

En cuanto a la forma:

- **Limita el número de dispositivas** a algo racional y reparte el tiempo en función del interés de cada una de ellas
- **No leas jamás** lo que está escrito en la presentación (Salvo que tu público sea analfabeto o ciego.)
- **Utiliza imágenes** que te permitan aportar valor añadido a lo que ya se ve en pantalla
- **Contrasta los colores** de títulos e imágenes con el fondo. No te fíes de lo bien que se ve en tu ordenador

[2] http://www.kuppers.com/

- **Señala las ideas importantes y repítelas** para dejar clara su relevancia
- **Habla claro en el volumen adecuado** al espacio
- **Mira a todo el mundo**, no olvides a nadie y nadie te olvidará
- **Sonríe**
- **Respira**, o morirás
- **No corras**
- **Vende bien** con tus primeras palabras lo que vas a presentar
- **Vende bien** con tus últimas palabras lo que has presentado
- Si es posible, **implica a tu público** con preguntas para que se activen
- **Usa algún vídeo**, si es posible, eso te permitirá descansar y observar
- **Responde** a la comunicación de tu público. No olvides que, aunque no hablen, todo el tiempo estarán diciéndote cosas

5. ¿QUÉ DEBES TENER EN CUENTA CUANDO COMUNICAS?

Para que puedas hacer un buen análisis de la situación en la que te vas a encontrar cuando tienes que comunicar algo has de tener en cuenta siempre dos factores: el primero es cuáles van a ser las circunstancias en que tendrás que hacerlo. Yo te recomiendo que, tanto como sea posible, controles esas circunstancias, pero algunas veces sé que no vas a poder hacerlo. Si es así, no le des vueltas; son solo circunstancias. Si eres hábil no has de tener problemas para manejarlas a tu favor. El segundo de los factores es el conjunto de aspectos paralingüísticos que intervienen en la comunicación, y estos los puedes controlar todos porque dependen exclusivamente de ti. Por tanto, si juegas bien tus cartas nunca más volverás a usar excusas para no comunicar muy bien lo que sea que tengas que comunicar.

En cualquier caso, recuerda lo que ya hemos dicho antes: lo más importante será tener muy claro cuál es el objetivo que tienes cuando vayas a comunicar algo. Siempre es interesante detenerse a pensar en el "para qué". Una vez lo tengas claro, lo demás sale solo y de manera fácil. Si no tienes eso claro antes de empezar, acabarás en otra parte a la que no querías ir y eso supone tiempo y trabajo porque de ese lugar tendrás que regresar y volver a empezar el camino para llegar a donde querías ir.

Por ejemplo, supongamos que tengo una reunión con una persona de mi equipo para recordarle algunas cosas de las que habíamos pactado y que no se están cumpliendo. Yo tengo muchos planteamientos posibles de esa reunión, así que hay bastantes posibilidades de que entre todas elija una equivocada. Si me planteo antes cuál es el objetivo por el cual quiero hablar con esa persona, la cosa cambia, porque he limitado las posibilidades que tengo a unas pocas. Vamos a ver algunas preguntas que te ayudarán a formular el objetivo:

- ¿Es realmente muy importante lo que quiero decirle?
- ¿Quiero resolverlo definitivamente o puedo permitirme dedicar más tiempo al tema?
- ¿Cuál es la actitud que preferiría que tuviera esa persona cuando yo hablara con ella?
- ¿Cómo puedo facilitar que tenga esa actitud que me ayudará a mí?
- ¿Qué quiero dejar claro?

- ¿Cuánto tiempo llevamos con este problema?
- ¿He hablado antes con esta persona de este tema?
- ¿Cuál es la actitud que yo puedo tener para que se resuelva más fácilmente?
- ¿Cuál es la relación que me interesa tener con esa persona después de haber hablado?
- ¿Cuándo quiero tenerlo resuelto?
- ¿Qué y quién puede ayudarme a conseguirlo?

Las respuestas a estas preguntas te ayudarán a definir tu objetivo, que tendrás que acabar formulando de alguna manera. Puedes hacerlo a nivel mental y ya está, e intentar recordarlo o, si quieres asegurarte que no metes la pata, apuntarlo en tu agenda o en alguna parte. El hecho de escribir obliga a poner en orden las ideas, refuerza en nuestra mente el objetivo y encima no tenemos que invertir neuronas en recordarlo. Si tus neuronas no están atentas al qué, podrán estar atentas al cómo, es decir, a observar, a escuchar y a expresar correctamente lo que quieres en función del objetivo que has definido.

Supongamos que la definición del objetivo es la siguiente:

"Quiero conseguir que Patricia comprenda que no puede llegar más veces tarde a las reuniones del equipo porque tiene un papel muy importante y eso envía el mensaje a los demás que no se puede confiar en ella."

En la formulación he subrayado varias expresiones de las que he escrito. Son las pistas clave.

- ✓ Comprenda. Si quiero que comprenda no quiero que me obedezca. Son cosas distintas. Por tanto, eso ya condiciona el tono que toda nuestra conversación va a tener. Si ha de comprender, la tengo que convencer.
- ✓ Más veces tarde. Eso significa que ha llegado tarde más veces. ¿Cuántas? ¿Una? ¿Veinte? Si es una, puedo decírselo a la salida de la siguiente reunión o en un pasillo o mientras vamos a tomar un café. Si son veinte, en mi despacho, o en alguna cosa que se parezca a mi despacho. Si es una, pero yo le doy mucha importancia, no hace falta que pregunte los motivos. Dejando claro lo que quiero será suficiente y el tono será relajado y firme. Si son veinte, imprescindible preguntar por qué, no por la respuesta, que me da absolutamente igual, sino para que Patricia sea la que llegue a la conclusión de que no tiene veinte razones distintas. Si tiene una sola, por ejemplo, "no puedo dejar de llevar a mi hijo al cole a esa hora". La solución es fácil y me afecta a mí: cambiaré la hora de la reunión o explicaré al resto del equipo que he permitido que Patricia llegue un poco tarde porque no puedo resolver su problema.
- ✓ Reuniones de equipo. Si voy a cuidar a todo mi equipo, debo cuidar de Patricia. Arrancarle la cabeza como a un langostino con una bronca no facilitará que

entienda el mensaje “esto te lo pido por respeto a todos los que formamos el equipo”. En la escala del respeto no arrancarle la cabeza alguien es más importante que evitar un retraso.

- ✓ Papel muy importante. La clave. Si tiene un papel muy importante es que he confiado en que lo tuviera y por tanto lo merece. Si no refuerzo que Patricia tiene el valor suficiente para desempeñar ese papel tan importante en el equipo, la estoy debilitando ante ella misma y ante los demás. Eso hará de Patricia una persona menos valiosa y eso no me interesa.
- ✓ Confiar en ella. Quiero confiar en Patricia, quiero que los demás también confíen en Patricia, por tanto, la conversación estará dirigida a que Patricia tenga confianza en sí misma y en que podemos resolver el problema. Para que los que formamos el equipo podamos confiar en ella, la primera que tiene que confiar en ella misma es la propia Patricia.

Se trata solo de un ejemplo. Sé que podrás adaptarlo a cualquier circunstancia comunicativa y a cualquier objetivo que formules siguiendo el mismo procedimiento.

¡Ah! Y además tengo que tener en cuenta que yo soy Jaume y ella es Patricia, si yo fuera Ana y ella fuera Carlos, sería distinto; si yo soy Jaume y ella es Carlos, también lo será. No podemos evitar que nuestra comunicación ante un hombre o una mujer sea distinta. Pero lo básico, que es la intención, no cambiará; lo secundario sí, pero eso es menos importante.

Vamos a ver las circunstancias que puedes tener en cuenta cuando comunicas con Patricia o con quien sea y los aspectos paralingüísticos[3] que puedes utilizar a tu favor.

[3] Paralingüístico significa “al entorno de lo lingüístico” es decir el conjunto de factores comunicacionales que tienen que ver con lo que dices, pero que no son exclusivamente lo que dices.

Fíjate en los círculos grandes donde encontrarás las preguntas. Esas son las circunstancias que yo te recomiendo controlar, pero sé que no siempre podrás hacerlo. No pasa nada si es así, pero entonces intenta que vayan a tu favor y para hacerlo tendrás que saber "leer" cómo condicionan tu comunicación esas circunstancias.

¿Qué voy a decir?

Ese es el primer condicionante. Si le voy a pedir a mi pareja que se case conmigo elijo un lugar especial, no se lo digo en el cine mientras estamos viendo *El silencio de los corderos* o *Star Wars, la amenaza fantasma*. Si lo hago, está claro que no lo olvidará nunca, pero estoy limitando mucho sus posibilidades de expresar lo que le ha parecido mi propuesta y de que me exprese con su cara que el fantasma de verdad no es Darth Vader sino yo.

Con el resto de comunicaciones ocurre lo mismo. Para un QUÉ hay que elegir lo demás.

Recriminaciones: al despacho. Lugares cerrados y privados.

Felicitaciones: lugares abiertos. Con cristal o en público.

Notificación de cambios: a todos a la vez, así evitamos la rumorología y en lugares habituales para los que vivirán esos cambios.

Éxitos: en lugares donde la puedan liar sin problemas. ¡Que hagan volar papeles!

Cuestiones personales: entornos más personales y cercanía.

Entrevistas de trabajo: sin mesa en medio, asientos iguales y no escondas los papeles que usas y lo que anotas. Si encima invitas a algo, mejor.

¿Cómo lo voy a decir?

De todas las posibilidades que tienes de decir algo, elige la que mejor conviene a tus intereses. Si quieres ahorrarte trabajo, no puedes elegir un CÓMO que lleva a más conflictos y a más reuniones y a implicar a más personas, con las que también te tendrás que reunir, … eso es una cadena de despropósitos infinita. Pierdes tiempo, buen rollo, energía, dinero y a tu equipo por el camino. Pregúntate en el plano profesional para qué te pagan. ¿Para resolver problemas o para crearlos? No conozco a nadie que haya contestado la segunda opción. Pero en el plano personal es lo mismo. Con tus amigos o tu familia qué quieres ser ¿el que no pone problemas o el que los crea?

¿Dónde lo voy a decir?

Una vez hagas eso que te he comentado antes, fijar tu objetivo, puedes facilitarlo eligiendo el lugar adecuado para comunicar en las mejores circunstancias o complicarte la vida eligiendo el lugar equivocado. Si puedes controlar eso, tu trabajo será más fácil.

Pregúntate si es mejor para lo que vas a decir una cafetería o un despacho; la sala de reuniones o el lugar donde habitualmente trabaja tu equipo; un paseo o un cara a cara delante de los demás; … En función de la respuesta, actúa.

En caso de que no puedas elegir. Haz una observación rápida del espacio. Estate muy atento a todo lo que influye en la comunicación y, si el espacio lo ha elegido la otra persona, cuáles son las intenciones conscientes o no, que pretende crear para influir en la

comunicación entre ambos. Si las condiciones son adversas para ti, céntrate en el mensaje que tú darás, que es lo único que puedes controlar. Olvídate de la luz en contra que te ciega, olvídate de las copas y trofeos que el otro exhibe en su despacho enorme sobre la ciudad; olvídate de que tu silla es más baja que la suya; olvídate incluso de que su colonia es muy invasiva. Eso no puedes controlarlo, lo demás sí. Y lo demás es mucho y puede jugar a tu favor.

Si recuerdas esta escena de la película "El gran dictador" de Charles Chaplin verás a lo que me refiero y lo entenderás para siempre.

¿Cuándo lo voy a decir?

En los cursos que doy sobre comunicación, en las conferencias y especialmente en los asesoramientos a organizaciones es el aspecto que más sorprende. Y a mí lo que me sorprende es que les sorprenda.

Una vez di un curso para una empresa sobre comunicación. La formación al grupo tenía 16 horas repartidas en dos jornadas maratonianas de 8 horas cada día. En medio, la empresa había programado una comida en un restaurante y había dejado una hora y media para comer. Yo intenté convencerlos de que eso era muy peligroso, de que las dos jornadas de ocho horas eran una burrada inútil y de que el aprovechamiento del curso en esas condiciones iba a bajar, por tanto, su inversión en formación se vería perjudicada. Me contestaron que siempre lo hacían así -gran argumento para los que no tienen ningún argumento-, no me hicieron caso y, como en aquella época yo estaba empezando, no insistí demasiado -sí, responsabilidad mía, ya lo sé-. En algunas empresas -muchas- un tío que tiene un despacho se cree que por poner su culo en una silla de piel ha hecho un máster en pedagogía; en otras, que también hacen cosas como estas, simplemente tienen que *gastar en formación* porque se lo exigen acuerdos con los sindicatos, pero la verdad es que les importa un cuerno el aprovechamiento de lo que se haga. En fin… El resultado de esa formación por la tarde era el mismo que si a mí se me hubiera ocurrido hacer un curso de comunicación a mi familia la tarde del día de Navidad después de comer tres platos y los turrones. La misma.

Yo suelo negarme a hacer formación en empresas los lunes y los viernes. Son días de bajísimo rendimiento para estas cuestiones. Lo sé y, por tanto, como no me gusta perder mi tiempo, que es lo más valioso que tengo, no las acepto. Yo me tomo muy en serio lo que hago y el primer mensaje que envío a mis clientes es "si no te va servir lo que yo hago, no quiero hacerlo".

Una reunión los lunes a las ocho de la mañana tiene condiciones distintas que una un miércoles a las 12 del mediodía. Una visita un viernes de tarde es lo que es y es distinta de otra un jueves a las 15h. Un "¿tienes un minutito?" a la hora de marcharnos por parte del jefe es

una falta de respeto, en cambio en medio de la jornada laboral es una muestra de que valora mucho la intervención de esa persona en el asunto que sea. Especialmente porque, como tú ya sabes, el minutito es una unidad de tiempo que tiene más que ver con la hora que con el minuto.

Por lo tanto, cuando puedas decidir el momento adecuado para hablar algo con alguien, elige también cuándo lo haces. Si tú eres al que convocan a una hora determinada, mira, escucha, lee bien las señales comunicativas que te mandan. No para amargarte, sino para comprender las condiciones en que estará el terreno de juego. ¿Qué mensaje te mandan cuando te convocan sí o sí a esa hora que saben que te va fatal? No lo ignores y eso hará que te prepares mucho mejor para lo que te vas encontrar, responderás mejor y comprenderás el tipo de juego que puedes hacer en esas condiciones. Vamos, que, si el campo está embarrado y con la hierba alta, olvídate de jugar el balón al primer toque y por el suelo, patadón, adelante y a rematar de cabeza.

Y vamos con los **aspectos paralingüísticos** que son las herramientas que tienes para atacar si todas las circunstancias anteriores las puedes controlar y para defenderte si no es así.

Vamos por partes. Da igual por el que empecemos porque todos tienen la misma importancia y todos pueden ayudarte o perjudicarte si los utilizas bien o si los utilizas mal.

El ritmo.

Es la velocidad con la que hablas. Fácil de entender y difícil de controlar. Si hablas rápido transmites sensación de prisa, de estrés, de exigencia, de poca planificación, de no hay tiempo para la reflexión, etc. Todo ello envía un mensaje a los que tienes delante cuando les hablas: “no me gustan las tonterías y me gusta ir al grano, así que no me toquéis las narices con cosas que a mí me distraen de lo que tengo que hacer”. Si te interesa un clima de confianza en el equipo y que los que lo forman te cuenten los problemas que tienen -no me refiero a los personales-, es mejor que regules tu ritmo para enviar el mensaje “aunque me guste ir al grano siempre tendré tiempo para escuchar porque me interesa mucho saber en qué os puedo ayudar”. Si eres de los que habla rápido, ni se te ocurra decir esta frase tan chula que he puesto aquí a la velocidad habitual y pensar que ya lo tienes resuelto. No te creerá nadie.

Si, por el contrario, eres de los que habla tan lento que está a punto del orgasmo al escucharse a sí mismo, el mensaje que mandas es “soy taaaaaaan bueno, que jamás estaréis a mi altura.

Por tanto, seguid escuchando y aprended de mí". No sé yo si en el mundo actual es un buen mensaje para conseguir que los que forman tu equipo tomen responsabilidades, decidan y sepan actuar cuando decidas delegar en ellos.

La justa medida es lo correcto. En momentos de crisis, habla más pausadamente y mandarás el mensaje "puedo manejar esta situación"; en situaciones de apalancamiento del grupo, habla más rápido y transmitirás energía.

Cuando doy clase siempre me informo de qué profe tienen mis alumnos antes de que entre yo. Lo hago para regular el ritmo con el que voy a entrar a comunicar. Si han tenido un profe de estos que no para, que transmiten que el mundo se acaba en cinco minutos y que no hay tiempo para vivir porque estamos muriendo un poco cada día, suelo empezar con calma, con pausas, con mensajes cortos y espaciados, dejando tiempo para que se relajen después de la carrera a la que les han sometido en la hora anterior; si, en cambio, el profe de antes es una especie de momia embalsamada que cuando habla lo hace como si fuera a cámara superlenta, pues empiezo con un ritmo rápido, enérgico, diciendo muchas cosas para recuperar su tono de atención y que vean que ha habido un cambio: he entrado yo, la momia está de camino hacia su tumba, ¡empieza el espectáculo!

El volumen

No grites. Eso para empezar. Es insoportable en el mundo del siglo XXI que alguien grite a otra persona. Me parece una agresión, una falta de respeto absoluta, una forma de humillar a la otra persona, en resumen, envía el mensaje "soy un cavernícola". Y en la era de la comunicación digamos que los cavernícolas tienen pocas posibilidades de sobrevivir.

Pero tampoco "hables para adentro", que dicen con mucha gracia en Uruguay y Argentina. Si hablas muy bajo te estás dando una importancia que no tienes. Les pides una atención inadecuada y no haces lo necesario para que tu mensaje sea fácil de procesar. Si eres de los de volumen bajo, te aconsejo que reflexiones sobre qué es lo que pasa cuando alguien ve la tele y el volumen está excesivamente bajo. Se va. Deja de escuchar. No atiende. O pide "podéis subir el volumen que no se oye nada". Como a ti no va a poder pedirte eso, lo que hará es desconectar.

Además, hemos de tener en cuenta que somos una generación que tiende a la sordera. Música alta, auriculares directos al cerebro, televisores con sonido envolvente -alto por supuesto-; cines con tecnología 3D Surround en que si no saltas de la butaca no se justifica que hayas pagado la entrada, … Vives en una época donde por tener el volumen alto en un bar te pueden cerrar el local y meterte en la cárcel. ¡Y no es broma! Eso te da pistas de la importancia que el volumen adecuado tiene.

Es más fácil de lo que parece, adapta el volumen a las circunstancias que hemos visto antes: al QUÉ, al CÓMO, al DÓNDE y al CUÁNDO y acertarás seguro.

Por ejemplo, no es lo mismo hacer una charla si las ventanas están abiertas que si están cerradas; ni si estás al aire libre en la montaña o si estás en agosto en una playa en Ibiza; no es lo mismo si hay personas alrededor que si no las hay; si estás en una cafetería de mesas pequeñas y juntitas o si tienes un reservado en un restaurante; si hablas a tu pareja en la

misma cama o a quinientas personas en un miting; si quieres vender o buscas un servicio o comprar un producto.

El tono

Que tengas la voz grave o aguda es una cosa que no puedes cambiar fácilmente sin entrenarte mucho, así que en este aspecto has de tener claras algunas cosas que son antropológicas, es decir, culturales. Han sido así decenas de miles de años y ahora va a ser difícil que en unos años del siglo XXI cambien lo suficiente para que no te afecten.

Por norma general, las voces masculinas son graves y como los hombres hemos tenido una posición de poder -injusta muchas veces- asociamos una voz grave a autoridad. Las mujeres tienen la voz, por norma general, más aguda y eso nos hace darles más importancia a las voces agudas en el ámbito familiar y por tanto nos lleva a sensaciones que culturalmente son emocionales. Está claro que el mundo está cambiando y, espero, que pronto, alguien que lea esto diga “¡vaya tontería!”. Pero te lo digo para que lo manejes. No para que lo cambies. Es un problema pequeño en relación a todo lo demás que sí puedes controlar completamente. Las voces graves conectarán mejor con aquellos que buscan a alguien que les guíe, que les dé seguridad, que les diga lo que han de hacer; en cambio las voces más agudas conectarán mejor con las personas que prefieren una conexión emocional porque eso las hace sentirse más comprendidas y atendidas. En medio encontrarás toda la gama de las que no son ni muy graves ni muy agudas. Modula tanto como puedas, adáptate a tu público y a tus circunstancias y verás cómo eso no supone el más mínimo problema, tanto si tienes voz de caverna como si la tienes de pito.

El léxico

Las palabras que utilizas son el léxico. Si utilizas palabras que tu público no entiende es más que evidente que no comprenderán el mensaje. Si no comprenden el mensaje, has perdido el tiempo. Tu tiempo. Si era tan importante lo que tenías que comunicar tendrás que volver a hacerlo; lo cual significa, más trabajo. Solución: simplifica. Explícalo de forma que tu público lo entienda perfectamente, aunque sea algo muy técnico, muy científico, de elevado nivel cultural o muy específico. Hoy en día en que hay un interés especial por la ciencia, ¿a qué científicos admiramos mucho? A los que explican las cosas de manera fácil, a los que no nos hacen sentir idiotas sino partícipes de lo que saben. En esta época nos interesa la economía, ¿de quién nos fiamos más? De quien nos lo explica de manera más que fácil. ¿Qué profes son los que más admirabas? Aquellos que explicaban algo y tú, sin estudiar, ya lo habías entendido. ¿Qué libros lees? Los que entiendes. Cuando visitas un museo qué prefieres ¿comprender o ver solamente?

Son ya muchas pistas para que te des cuenta de que adaptar el lenguaje a tu público es una de las claves básicas para el éxito. Tú eres el experto, así que en esa etiqueta tan interesante se te supone la capacidad de explicárselo a un niño y al mejor especialista del mundo. Practícalo siempre y verás cómo es lo más fácil de todo lo que puedes hacer para que te entiendan y tu mensaje llegue al destinatario con claridad.

Si no lo haces y llenas tu mensaje de tecnicismos, qué mensaje es el que envías a tu interlocutor. ¿Lo has pensado? Algo así como “yo sé más que tú y no me da la gana de bajar a

tu nivel ni siquiera para que me entiendas". No sé yo si esto te ayuda mucho a que quieran prestarte atención. Dale vueltas.

La comunicación no verbal

Aquí viene lo bueno. Cuando doy una conferencia o un curso siempre explico una anécdota que me ocurrió cuando yo tenía 11 o 12 años e iba al cole. Teníamos un profe de mates que además era el Jefe de Estudios del cole, es decir, el que castiga. Ese profe al empezar el curso nos decía lo siguiente: "Si tenéis cualquier duda, quiero saberlo. Yo estoy aquí para resolver todas vuestras dudas y quiero saberlas. ¿Queda claro?" Qué buen mensaje para empezar, ¿verdad? Las palabras son perfectas, pero nadie le preguntaba ni la hora en todo el curso. ¿Cómo es posible? La razón es la comunicación no verbal que usaba para decirlo. Se paseaba por la clase con su carpeta de castigos bajo el brazo, mirándonos como si nos fuera a torturar y gritando cada sílaba de cada palabra. El resultado era que nadie osaba levantar la voz, ni mucho menos preguntar una duda.

¿Quién estaba equivocado? Nosotros no preguntábamos cuando él nos había invitado a hacerlo. Parece claro que el error era nuestro. Pero ¿de verdad nos invitaba a preguntar nuestras dudas? NO, claro que no. Lo que nos decía con su comunicación -con toda, no solo con las palabras- era "no me toquéis las narices, ni se os ocurra tener siquiera una duda porque mataré a toda vuestra familia". Y ese mensaje nosotros lo entendíamos perfectamente. Creo que todavía tengo un trauma con las mates y me viene de aquella época.

La comunicación no verbal es lo que hará que el mensaje sea creíble o no.

Si digo que soy alegre, pero no sonrío, nadie me creerá, aunque lo diga mil veces. Si digo que es muy importante ordenar tres cosas, pero mis gestos son difusos y poco claros, el mensaje verbal no encajará con el gestual y entonces nuestro público se quedará con el no verbal. ¿Sabes por qué ocurre eso? Por lo que te decía al principio: porque nosotros cuando éramos pequeños ya sabíamos leer esos gestos y entonces los procesábamos a la perfección. De eso no nos hemos olvidado y cuando detectamos una incoherencia entre palabras y gestos, optamos por creer a lo que antes no nos fallaba, la gesticulación.

Todo lo que es comunicación no verbal no hace falta que lo estudies. Lo único que necesitas para ser un experto es, de nuevo, estar muy atento. No a lo que escuchas, sino a lo que sientes, a lo que percibes como sensación cuando alguien te dice algo. Si percibes peligro, es que hay peligro. Si percibes decisión es que la hay. Si sientes que alguien es sincero es que lo es. ¡Ojo! No digo si quieres sentir peligro, decisión o sinceridad, sino si de verdad lo has percibido claramente.

La comunicación no verbal la reflejamos a partir de dos aspectos distintos:

- **La kinesia**, que es todo lo que tiene que ver con los gestos de las manos y del cuerpo, la expresión de la cara, la postura y nuestra forma de movernos.
- **La proxémica**, que reúne los aspectos de nuestra comunicación que tienen que ver con las distintas distancias a las que comunicamos lo que sea. Desde la distancia íntima a la pública pasando por toda la gama posible.

Mira los esquemas que tienes a continuación y comprenderás a partir de las imágenes a lo que me refiero. Piensa en lo que te transmiten las fotos de un cuadro y analiza las condiciones de comunicación distintas que te supondría tener que hablar con alguien en las que aparecen en el otro.

Cuando me preguntan sobre qué aspectos hay que tener en cuenta para detectar las incongruencias a nivel de comunicación no verbal siempre contesto lo mismo: si esa persona a la que quieres pillar la conoces, sabes cómo reaccionaría ante una circunstancia determinada, pues bien, ¿reacciona cómo sería lógico? ¿Sus gestos, sus palabras, la expresión de la cara, la postura, el tono de voz encajan en esa previsión? Si es que sí, todo está ok; si es que no, alerta, te la está colando. Si por el contrario no conoces a esa persona, harás lo mismo situándote en la lógica de lo que haría cualquiera que estuviera en su misma circunstancia comunicativa. Hay que usar una referencia de comparación, así que utiliza la de la media de la gente. ¿Qué reacción tendríamos la inmensa mayoría? ¿La tiene? Pues eso…

No es nada complicado, pero hay que estar atento. Como siempre que comunicamos. Si lo haces sistemáticamente te estarás entrenando para hacerlo siempre. Eso te llevará a saber si te han entendido, si están dispuestos a hacer lo que tú has sugerido, si te han creído, si te admiran o te detestan, si han prestado atención o incluso si te han mentido. Otra cosa es que puedas demostrarlo, pero eso ya forma parte de un curso de criminología y no me toca a mí.

6. ¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE COMUNICAR BIEN LO QUE SEA?

Pues hacer girar la rueda. Esta rueda…

La comunicación tiene un poder de solución enorme. Es la clave de prácticamente todo ya que, como seres racionales que somos, lo que nos da un valor extraordinario es nuestra perfecta capacidad de comunicarnos. No somos los animales más fuertes, ni los más grandes, ni los más rápidos, ni los más peligrosos, ni los más pequeños, ni los más resistentes, ni los más adaptables al medio, ni los mejor preparados para sobrevivir cuando nacemos, pero somos los más inteligentes y eso se demuestra con la comunicación

fundamentalmente. Mandar los mensajes correctos es lo que marca la diferencia. Hazlo y demostrarás esa inteligencia que se te supone.

Puedes empezar a girar el círculo por donde te dé la gana, no importa demasiado. A mí me gusta empezar por lo de **Generar confianza**, porque creo que eso es fundamental para conseguir resultados en la era de la comunicación. Yo necesito generar confianza en mis clientes on line para que piensen que mis servicios y cursos en la red van a resolver sus problemas, para ello tengo que ganarme su confianza y lo que hago es invitarlos a mi casa. A todos sin excepción. Sí, a todos. En todos mis vídeos hay una parte que está grabada en algún lugar de mi casa. Con ese gesto tan sencillo envío un mensaje: "confío en ti, pasa y mira, yo soy de fiar." Si me he ganado su confianza, tengo alguna posibilidad de que ponga su tarjeta de crédito para pagar ese curso que le cambiará la vida. Esto lo aprendí de Franck Scipion[4], uno de mis mentores en cuestiones relacionadas con mi estrategia de venta on line a partir de mi blog La Escuela Coach[5]. Un auténtico crack de quien he aprendido el 80 por ciento de lo que sé y a quien le debo el 100 por cien de mis ingresos en la red gracias a sus consejos.

Después seguiría por lo de **Reforzar los valores emocionales**. Algo que como profesor de márquetin siempre recalco a mis alumnos. Hoy en día queremos "ser de". Cuando una marca consigue que sus clientes no solo les compren, sino que "sean de" es el éxito absoluto. Si no lo crees, observa lo que en 2016 ha ocurrido con el conflicto entre Apple y el FBI ni más ni menos que por un tema relacionado con atentados terroristas. EL FBI reclamó que por razones de seguridad nacional Apple accediera a vulnerar la seguridad de unos teléfonos móviles de terroristas implicados en atentados y la marca se negó. Si no hubiera habido esta identificación con la marca, la presión social para que revelaran esos datos hubiera sido insoportable. En lugar de eso lo que pasó es que se convocaron manifestaciones en favor de la marca de la manzana. Yo soy de Nike, soy de Coca Cola, soy de Jardiland, soy de Digi Copy, soy de Raimon Samsó y de Franck Scipion, soy de Arsys, soy de Massimo Dutti, soy de aquellos que cuando me atienden lo hacen con el corazón y no por mi dinero. Y aspiro a que los que compren mis programas de entrenamiento on line, sean de Jaume Josa y de Guial Coaching. Eso significará que los valores emocionales estarán muy bien reforzados.

Seguimos girando y llegamos a lo de **Fomentar el trabajo en equipo**. Hoy en día nuestros equipos de trabajo son muy cambiantes y habitan en ámbitos de nuestra vida muy dispares que van desde lo familiar a lo profesional. Los tiempos de los lobos solitarios han acabado. Los hombres-orquesta están todos muertos. Como eso es así, necesitamos mecanismos para reforzar los lazos que establecemos con las personas que forman nuestros equipos y no hay nada que lo haga mejor que la comunicación. Es el mejor cemento para fijar con

[4] www.lifestylealcuadrado.com es el blog de Franck Scipion y verás que él demuestra su confianza con una foto con sus hijas, ni más ni menos.

[5] www.laescuelacoach.com el blog de educación e investigación de Jaume Josa.

solidez las estructuras que sostienen los equipos cuando las cosas van mal y los potencian *hasta el infinito y más allá*[6] cuando van bien.

Vamos con lo de **Facilitar la satisfacción personal y profesional**. Si ya has hecho eso que te proponía de comparar las cifras de facturación de las empresas del índice *Best Place to Work*, poco tengo que añadir. Cuanto más satisfechas de sí mismas están las personas de tu entorno, más éxitos consiguen individualmente y como parte de los equipos en que están. Si te importa un pimiento la gente con la que trabajas, hazlo al menos por los que forman tu equipo familiar. Si tus hijos están más satisfechos con la vida que hacen, serán más felices profesionalmente, cada vez serán más valiosos y por tanto ganarán más dinero. ¿Dónde está el problema?

Yo le doy mucha importancia a este aspecto y por ello invierto mucho tiempo en que las personas que trabajan conmigo consigan altos grados de satisfacción personal. Me gusta que organicen su tiempo en función de sus circunstancias personales, respeto mucho su tiempo personal -yo nunca pongo deberes a mis alumnos porque el tiempo, cuando acaba mi clase, es absolutamente suyo-, me intereso por lo que les interesa, me ocupo de que ganen dinero por su colaboración conmigo y me gusta compartir mis éxitos con los que forman mis equipos.

Una vez una persona que admiro, Enric Lladó[7], me dijo que la clave de un líder era hacer que las personas que formaban parte de su equipo fueran mejores en todos los sentidos el día en que lo dejaran. Me parece la definición mejor de líder que jamás he escuchado y la herramienta que yo utilizo para conseguirlo es la comunicación.

Y cerramos el círculo con lo de **Ahorrar problemas**. Esto se simplifica con el siguiente razonamiento: si tengo que resolver menos problemas, vivo mejor porque resolverlos es dedicarles tiempo, el tiempo ocupado es dinero que dejo de ganar o que gasto y eso que hace que pierda tiempo y dinero para otras cosas mucho más interesantes y divertidas que resolver problemas. ¿Estamos de acuerdo?

[6] Un buen curso de trabajo en equipo lo tienes en la película, Toy Story. No te la pierdas.

[7] Busca Enric LLadó Micheli en Google y encontrarás muchas referencias tanto en vídeo como en libros que te ayudarán mucho en tu trabajo y en tu vida.

7. ALGUNAS RECOMENDACIONES FINALES

En este apartado encontrarás algunos consejos finales que a las personas a las que asesoro en mis cursos y a nivel personal suelen irles muy bien. Te servirán para la comunicación, pero te diría que puedes aplicarlas a muchos ámbitos de tu vida y verás como también te dan resultado.

Vamos allá.

1. **Fíjate objetivos** en cualquier cosa de tu vida y en comunicación, por supuesto, también.

Si haces clic sobre la imagen de arriba tienes una sorpresa. Accederás a un vídeo en que se explica perfectamente cómo tras un objetivo bien definido puede haber un gran éxito. Se trata del caso de la fábrica de productos lácteos **La Fageda**, de Olot en Girona. No hace falta que explique nada más sobre eso.

Pero no quiero que te quedes solo con el vídeo. Voy a hacerte otro regalo que encontrarás al final de este material. Un BONUS sobre formulación de objetivos que te servirá mucho para que sepas cómo hacerlo y así conseguir que tu primer paso hacia tu sueño sea una realidad.

2. **Que confíen en ti genera optimismo**, así que trabaja para cuidar e incrementar la confianza de tu equipo y de las personas con las que tratas.

Si haces clic en la imagen verás una escena de la película "El señor de los Anillos. El retorno del Rey". Es una escena que yo utilizo muchas veces tanto en cursos de comunicación como en cursos de liderazgo, porque en ella podrás ver que los mensajes definen un tipo de relación con las personas de tu equipo. Si no solo lo ves, sino que lo analizas encontrarás lo siguiente:

- ✓ Órdenes claras en un momento de crisis.
- ✓ Compartir la dificultad que tienen los demás. Tú no eres especial y lo que duele a tu equipo te duele a ti.
- ✓ Optimismo recalcitrante, que no significa que no seas realista. En los momentos complicados es cuando más te ayudará una actitud decididamente positiva. Y será responsabilidad tuya tenerla.
- ✓ Mensaje claro sobre lo que hay que hacer.
- ✓ Implicación emocional de todos en el proyecto.

Tú puedes pensar que no tienes nada que ver con el personaje de Áragorn, pero te garantizo que si aplicas este esquema que tienes arriba de estas líneas en un momento de crisis, estarás enviando un mensaje de seguridad, de liderazgo, de compromiso y de que en ti hay que confiar. No está nada mal.

3. **Equivócate mucho y cambia**. Ya he comentado que en comunicación es muy importante no tener ningún miedo a equivocarse. Si lo haces de la mejor manera posible que tienes ahora, mañana podrás hacerlo mejor. Pero eso solo ocurre si estás

dispuesto a meter la pata, a salir de tu zona de confort. Que te lo diga yo quizás no es suficiente, así que me he traído a dios para que te lo diga, al dios del básquet, Michael Jordan.

Se trata de un anuncio de Nike en el que el gran Jordan nos habla justamente de eso, del valor enorme que tiene fallar para tener éxito. Ya sé que es un anuncio, ya sé que el objetivo es que seas de Nike. Ya lo sé. Pero todo eso no cambia el hecho de que lo que dice es verdad.

Falla una y otra vez y tendrás éxito. En comunicación también.

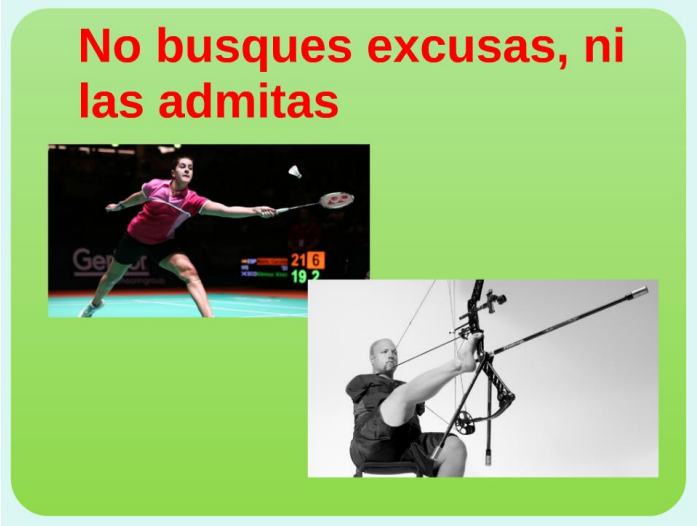
4. **Enfócate a las soluciones, no a los problemas**.

Si buscas la eficacia máxima, no perder el tiempo, no trabajar de más y de paso ser alguien más positivo en la vida y en el trabajo, sigue este consejo. No le des muchas vueltas a los problemas que te encuentras. Defínelos claramente, que todo el mundo tenga claro lo que ha ocurrido, pero no dejes que entre todos y tú mismo hagáis crecer tanto el problema que lo convirtáis en un monstruo que no se puede manejar. He estado en cientos de reuniones en mi vida y he analizado comunicacionalmente decenas de empresas con sus reuniones consiguientes y lo que muchas veces me he encontrado es que, de una hora de reunión, 50 minutos se dedican a darle vueltas al problema, a explicar cada uno su punto de vista, a alimentarlo con tiempo, preocupación y palabras. Y claro, luego, en 10 minutos esperan encontrar una solución. Mi propuesta es justo la inversa: diez minutos para definir el problema que seguramente todo el mundo ya conoce (Si son cinco, mejor.) y 50 a encontrar posibles soluciones. Eso sí tiene lógica. Enfocarte a las soluciones y no a los problemas genera una cultura de eficacia y de optimización del tiempo en todo tu equipo (sea profesional o personal) y eso lo cambia todo. Un problema existe porque tiene una solución, en el momento en que no la tiene

pasa a ser solo una circunstancia. O encuentras la solución o actúas con esa circunstancia, no hay vuelta de hoja.

5. No busques excusas ni las admitas.

Déjalo claro desde el primer día. Tú no aceptas excusas, para ganarse la confianza de un equipo o de alguien con quien vas a comunicar has de merecerlo. Si se huelen que eres de los que pone excusas, ya te puedes olvidar de tu prestigio. No poner excusas y asumir la responsabilidad es lo que hacen aquellos que consiguen resultados extraordinarios. Los que nunca hacen nada se pasan la mayor parte del tiempo encontrando a quién cargarle el muerto de lo que no han conseguido. ¿Tú en qué lado estás?



En esta imagen tienes a **Carolina Marín**, número 1 del mundo en bádminton. Una de las mejores deportistas españolas. ¿Te imaginas la cara de sus padres cuando les debió decir "me voy a dedicar al bádminton"? Sus posibilidades de triunfar en un deporte minoritario, que en su país solo se juega en la playa y se considera un divertimento, que supone trasladarse a Asia, que además no tenía prácticamente posibilidades de esponsorización y encima siendo mujer, eran bastante pocas. Y las eliminaba todas si todo esto que acabo de decir lo utilizaba como excusa. ¿Cuál fue la clave de su éxito? Entrenar al máximo sin ponerse ninguna excusa. Trabajar sin parar hasta conseguirlo y disfrutar mucho del camino que la llevaba a conseguirlo.

El arquero sin brazos es **Matt Stutzman**. Siempre va conmigo cuando doy una charla en la que necesito que los que me escuchan entiendan lo que quiero decir cuando hablo de no poner excusas. Si haces clic sobre la imagen, sabrás por qué. Y te digo una cosa, a su excelente excusa "no tengo brazos", él podía añadir otra de las de primera categoría "y mis padres me abandonaron al nacer". Pero a pesar de eso, su vida es absolutamente normal y fue medalla de plata en los Juegos Paralímpicos de Londres. Sin excusas ya te he dicho que consigues cosas extraordinarias como estas.

6. Ponle buen humor a lo que hagas.

Hasta las situaciones más complicadas, con humor, lo son menos. El buen humor actúa como una especie de lubricante de las relaciones entre las personas. Bromear cuando las cosas van bien o cuando solo van normal ayuda a generar el clima que necesitamos cuando seguramente haya momentos en que no vayan tan bien. Es sembrar para recoger. Si cuando las cosas van bien nuestra actitud cuando comunicamos es exageradamente seria, ¿cuál utilizaremos cuando vayan mal? Si inviertes en buen humor, en simpatía, en generar buen ambiente con las personas que te comunicas, te lo devolverán aumentado. Y si no lo hacen, no importa, porque ya te lo habrás pasado muy bien haciéndolo tú. Sonreír es gratis, muy útil, transmite confianza y genera optimismo. ¿Qué más quieres?

7. Copia de los mejores y aprende de los peores.

Para comunicar bien ya hemos dicho que una de las condiciones es que estés muy atento a lo que ves, a lo que escuchas y a lo que tú dices. Si estás conectado a mejorar no dejarás de ver ejemplos de personas que lo hacen muy bien y que tienen un estilo que te gusta y podrías adaptar a tu personalidad, a tu carácter, a tus características y a tus circunstancias. De la misma manera, no desprecies el enorme potencial de aprendizaje que tienes a partir de los que no te gusta nada como comunican. No te los pierdas y toma nota de lo que hacen y no te gusta. Cuando lo tengas claro, comprométete a no hacerlo jamás cuando seas tú el que comunique. Ya verás cómo en poco tiempo tienes un *Catálogo de lo que no haré jamás*, que te será muy útil para hacerlo muy bien y para encontrar lo que puedes hacer muchas veces.

8. BONUS

Un bonus es un regalo. Algo que uno da además de lo que otro le compra. Como yo he insistido mucho en la importancia enorme de ponerse objetivos quiero que tengas a continuación un documento que te ayudará.

Este Bonus se refiere a lo que debes tener en cuenta cuando te formules objetivos. Este primer paso es decisivo para conseguir hacerlos realidad. Si los formulas mal conseguirás otra cosa y, en comunicación, conseguir otra cosa supone trabajo, tiempo y problemas.

Espero que todo este material te sea muy útil y que si tienes cualquier duda contactes conmigo a través de las páginas web

www.laescuelacoach.com

www.guialcoaching.com

¡A comunicar!

Jaume Josa i Fenés, mayo de 2016

FORMULAR CORRECTAMENTE LOS OBJETIVOS

A continuación, vamos a plantearnos algunas sugerencias para que puedas concretar y formular tus objetivos y los de tu equipo de manera correcta. Ese es el primer paso para conseguirlos, si los formulas mal conseguirás otra cosa, así que vamos a tener en cuenta cómo los expresamos para que nada falle, para que el camino a nuestros objetivos empiece de la mejor forma posible.

Vamos a empezar con algunas preguntas…

¿Te has planteado lo que como profesional quieres conseguir?

¿Qué clase de profesional quieres ser en el futuro?

¿Cómo quieres vivir tu trabajo de aquí a un año vista?

¿Cómo quieres que vivan los miembros de tu equipo (compañeros, empleados, clientes, familia, amigos, …) de aquí a un año?

¿Qué quieres haber conseguido?

¿Qué huella quieres dejar en los que forman tu equipo?

¿Cómo quieres que te vean los que van a trabajar contigo?

¿Y los que conviven contigo?

Los objetivos empiezan justamente por esto que hemos hecho: por hacerse preguntas. Eso te ayudará a definir lo que deseas, a expresar tus sueños profesionales y también los personales. Dale vueltas a las respuestas. Este es el primer paso: **empezar**.

Todas las preguntas anteriores parecen muy trascendentales, pero no lo son. Lo que son es imprescindibles para no hacer lo que demasiadas veces hacemos de “ir tirando”. Eso lo hacen los caballos, los burros o los bueyes cuando tiran de un carro, y pueden hacerlo porque hay alguien que lleva las riendas. Si tú eres de los que va arriba del carro eres el que llevará las riendas y por tanto has de saber a dónde vas, cuál es el camino y por donde girar cuando llegue la primera bifurcación. Muchas veces delegamos nuestra vida en las circunstancias que son las que acaban decidiendo aquello que vamos a hacer. Es lo mismo que dejar las riendas en manos de otro, si hacemos eso, nos adjudicamos automáticamente el papel del caballo, el del buey o incluso el del burro. ¿Quieres eso para ti? ¿Quieres eso para los que forman tu equipo?

Decidir cuáles son los objetivos de tu equipo es una parte de tu trabajo como líder y es importante que te atrevas a hacerlo, que estés dispuesto a capitanearlo hasta conseguirlo, o como mínimo que te comprometas a no dejar de intentarlo. Lo mismo se aplica a tus objetivos

personales, debes ser capaz de liderar tu vida, porque sino alguien lo hará y es probable que no te guste cómo lo haga. Enseña eso a los que forman tu equipo y verás cómo el futuro que les espera es mucho mejor si son líderes de su vida.

Entre los objetivos personales y profesionales no es conveniente hacer diferencias. Unos han de encajar en los otros sin problemas. Si no encajan, si no se complementan deberás elegir entre tu profesión y tu vida personal y eso generará conflictos y renuncias que harán que tu nivel de satisfacción sea peor de lo que puede ser.

En los objetivos del equipo, como líder, deberás buscar que estén alineados con los de cada individuo. Los objetivos de cada individuo de un equipo han de tener puntos de coincidencia con los del equipo, si no lo tienes en cuenta puede ocurrir que nunca se llegue a los objetivos del equipo porque estos estén en contra de los individuales. A la hora de elegir, todos somos egoístas, aunque sea a nivel inconsciente, y si hemos de elegir entre los nuestros y los del equipo elegiremos los primeros. No buscar esa coincidencia de objetivos supondrá un precio muy alto en la satisfacción personal, con consecuencias directas en la salud de las personas, en forma de estrés, ansiedad e incluso depresión. Como líder lo has de tener en cuenta y aprender la forma de alinear los objetivos del equipo con los de los individuos.

Es extraordinariamente importante que la **formulación de los objetivos** sea la correcta, así que has de tener muy en cuenta lo siguiente:

1. **Exprésalo en positivo.**

   Es decir, no formules lo que NO quieres conseguir ni lo que quieres dejar o abandonar. Si tienes un problema de carácter y quieres evitar las discusiones porque acabas enfadándote no formules tu objetivo como:

   Quiero dejar de enfadarme por tonterías

   Nadie quiere dejar nada. Seguro que tú no quieres dejarte la cartera en un bar, o las llaves en casa, o el teléfono en una visita… entonces no querrás tampoco dejar tu mal humor. No estás programado para querer dejar algo.

   Puedes formularlo en cambio así:

   Quiero ser capaz de razonar cuando veo algo de distinta manera que los demás.

2. **Que tu objetivo sea tan específico como sea posible.**

   Si por ejemplo te planteas tu objetivo formulándolo así:

   Quiero tener mucho trabajo.

Podría ocurrir que tu hermano te llame para que el fin de semana lo ayudes a pintar su casa. Tendrás mucho trabajo, pero eso no era lo que tú querías. Es más correcto que digas algo así como…

Quiero conseguir un trabajo que me dé el dinero que quiero para vivir muy bien.

3. Concreta cómo y cuándo sabrás que lo has conseguido

¿Qué prueba vas a tener de que lo has conseguido? ¿Qué deberá ocurrir para que sepas que ya has llegado? ¿Cómo lo sabrás?

Si por ejemplo te planteas *Quiero ir de viaje a París*, sabrás que has conseguido tu objetivo cuando bajes del avión y veas el nombre *París* en los rótulos del aeropuerto. Así de fácil. En el caso de querer algo menos preciso como lo de saber razonar, fija un tiempo que te indique que ya has llegado a tu objetivo. Por ejemplo, *cuando lleve tres meses sin discutir con nadie por nada ya lo habré conseguido.*

4. Organiza tus recursos

Eso significa que te hagas una lista de todo lo que te puede ayudar a conseguir tu objetivo. Personas, libros, películas, páginas web, consejos, … lo que sea. Debes contar con todos los que te pueden ayudar para que así sea más fácil que lo consigas.

5. Actúa de manera proactiva

Es decir, sé tú el protagonista de lo que tenga que pasar. Que tu objetivo dependa de lo que tú hagas, no de que pasen cosas sin ninguna intervención por tu parte. No esperes que tus objetivos se cumplan por arte de magia o por casualidad. Si ocurre eso no habrás aprendido nada y recuerda que plantearte un objetivo tiene el valor añadido de que tú te conviertes en quien merece conseguir eso que te has propuesto.

6. Presta atención a las consecuencias de que tú consigas tu objetivo en tu entorno.

A eso lo llamamos **la ecología de tu objetivo**. Que sea ecológico significa que no perjudica a nadie de tu entorno. Si eso ocurre será un freno a tu objetivo porque sabes que eso causará un problema añadido y, aunque sea de manera inconsciente, tendemos a no querer el mal a los demás.

Si te planteas como objetivo *trabajar en Estados Unidos* y sabes que eso supondrá una gran tristeza a tus hijos y lo pasarán mal, tu objetivo parte a su camino con el freno de mano puesto. Todo será mucho más difícil y eso no te interesa porque podría hacer que desistieses de conseguirlo y eso te debilitará.

7. Prepara un plan de acción

Es evidente que sin mapa no llegarás a tu destino. El Pan de Acción es ese mapa. El conjunto de acciones que te llevarán a conseguir lo que te propones son el Plan de Acción, programa cada día algo que te acerque y al final llegarás. Empieza por el primer paso, que es el más importante del proyecto.

Un último consejo, para que un objetivo te lleve a crecer como persona o a tu equipo a crecer como tal es importante que sea suficientemente motivador para hacerte salir de tu zona de comodidad. Si es excesivamente fácil y lo consigues sin el menor esfuerzo y sin ampliar tu zona de confort no te habrá servido de prácticamente nada.

Utiliza las preguntas que has practicado contigo mismo con los miembros de tu equipo. Las preguntas son la clave de nuestro trabajo. Nadie sabe más de los objetivos de otra persona que esa misma persona, aunque es probable que aún no lo sepa. Tú deberás descubrírselo y **ayudarle a que sepa lo que aún no sabe que ya sabe**. Y no es un trabalenguas.