



[Comprar el libro o audiolibro](#)

## Hablar con precisión

Reuniones más cortas. Resultados más rápidos. Mejores relaciones.

*(Talk Lean)*

Alan H. Palmer • Capstone © 2013 • 208 páginas

---

Habilidades Laborales / Celebración de reuniones

---

### Ideas fundamentales

- Hable con precisión, siendo al mismo tiempo directo y cortés.
- Ahorre tiempo en las reuniones, anunciando sus objetivos al inicio.
- Los objetivos de negocios son distintos de los objetivos de la reunión, los cuales deben ser medibles y/u observables al final de la reunión.
- Las reuniones siempre implican lo que no se dijo que podría haberse dicho y lo que se dijo que podría haberse expresado de diferente manera.
- El contenido tácito en cualquier comunicación consiste en lo que usted y otros no logran decir.
- Las palabras habladas pueden ser ambiguas. La gente puede hablar de manera incompleta, imprecisa o simplemente falsa.
- Vuélvase un mejor oyente escribiendo todo lo que un hablante dice en una reunión.
- Responda desde la perspectiva de su compañero (la vía “él/ella”), desde su propia perspectiva (“yo”) o combinando su perspectiva con la de sus compañeros (“nosotros”).
- Cuando tenga dudas, pregunte.
- Haga lo que dice y diga lo que hace.

## Reseña

El entrenador internacional Alan H. Palmer basa su concepto de “hablar con precisión” en el trabajo de su mentor, Philippe de Lapoyade, fundador de la Disciplina Interactifs. Esta estrategia ayuda a la gente a ser más efectiva, hablando de una manera directa, concisa y cortés. Palmer, quien fue un profesional de la publicidad internacional, se extiende sobre este enfoque. Explica cómo obtener respeto, preguntando qué desea o necesita usted. Sus sugerencias abarcan situaciones comunes personales y de negocios, incluido el tratar con empleados que llegan tarde o gerentes autoritarios, conseguir nuevos clientes y conducir reuniones. Palmer advierte que no utilicen sus ejemplos como guiones, sino que hablen con un lenguaje natural. *getAbstract* recomienda este práctico manual a gerentes, entrenadores, organizadores de reuniones y a cualquiera que quiera hablar más directamente.

## Resumen

### Cortésmente al punto

Hablar con precisión se refiere a cómo casi todas las personas desean que les hable. A la gente le gusta que le hablen de una manera clara, directa y cortés, más allá de su relación con el hablante, ya sea un supervisor, colega, familiar o amigo. Pocos saben cómo hablar con precisión sin parecer grosero y, las personas corteses a menudo fracasan en afirmarse, así que no consiguen lo que desean. Digamos que un asesor financiero se reúne con un posible cliente acaudalado que le fue referido por Juan Pérez, un cliente actual. El asesor abre la conversación con “Bueno, antes que nada, muchas gracias por aceptar recibirme. Estoy encantado de estar aquí. Esperaba que hoy pudiéramos al menos saber un poco el uno del otro, y también he traído algunos materiales que describen algunos de nuestros productos que son líderes de la industria”. Esta apertura es cortés, pero muy larga. En cambio, el asesor podría decir que busca “una comprensión clara de lo que... (nosotros, en el) Banco XYZ necesitamos hacer para tener la oportunidad de recibir una autorización para manejar su fortuna, tal como lo hacemos para el señor Pérez”. Otra opción sería decir: “Dada la recomendación de Juan Pérez, he acudido a esta reunión confiado, pero sin dormirme en mis laureles... Y al final de nuestra reunión con usted, nos gustaría que hiciéramos una lista de los proyectos que tiene en mente y de sus prioridades financieras”. El asesor explica que utilizaría la información para elaborar una propuesta. No utilice alguna de estas sugerencias como guión. Dígalas con sus propias palabras.

*“La emoción es la primera cosa que obstaculiza la escucha rigurosa. La segunda es el análisis”*.

En otro ejemplo, un gerente confronta a un empleado que constantemente llega tarde, diciendo: “Estoy muy enojado por lo que sucedió ayer. ¿Por qué se empeña en llegar tarde? Esto es un problema”. Esta apertura es directa, pero no muy amable. El subordinado podría reaccionar con rabia o hacer falsas promesas. El gerente podría haber dicho: “Juan, ¿cómo puedo estar seguro de contar con tu puntualidad sin llegar a una confrontación?” O “Juan, estoy decidido a resolver este problema de una vez, aunque estoy consciente de tomar una línea dura. Tu puntualidad en las reuniones ya no es negociable. Ahora... ¿qué hacemos?” Estas alternativas abordan el problema sin provocación.

## Al inicio de las reuniones

Establezca sus objetivos al comienzo de cualquier reunión. Tenga un objetivo claro para cada sesión y anúncielo al principio de una manera directa sin confrontación. Cada minuto que pasa antes de que anuncie sus intenciones generará sospecha o cautela. No se oculte detrás de una pantalla de humo de cortesías. Revelar rápidamente lo que espera lograr es una muestra de respeto por el tiempo de sus colegas. Comience al final definiendo los parámetros del resultado que desea obtener de la reunión.

*“Idealmente, como consecuencia de su apertura, la otra persona se... inclinará hacia adelante y dirá algo que, cualquiera que sea su enunciado, significa: ‘Estoy escuchando! Dígame más’”.*

Los objetivos de negocios son diferentes de los objetivos de la reunión, los cuales deben ser medibles y/u observables al final de la misma. Los objetivos de la reunión pueden vincularse con los de negocios más adelante. Las personas por lo general no logran objetivos de negocios hasta reuniones posteriores. El asesor financiero anterior necesita una primera reunión para determinar las necesidades de su posible cliente, antes de ofrecerle manejar su portafolio y de pedirle que lo contrate.

*“Los participantes de la mayoría de las reuniones no sólo no dicen lo que realmente están pensando, sino que tampoco escuchan adecuadamente a los demás”.*

Al anunciar los objetivos de la reunión, comprenda que los receptores podrían no entenderlos, no querer ajustarse a ellos o no querer que se logren. En reuniones internas, algunos gerentes dicen que su propósito es transmitir información sin otro objetivo. Transmitir información y asegurarse de que la otra persona la recibió y comprendió y sabe qué hacer con ella son dos cosas distintas.

## Durante las reuniones

Muchos líderes no conducen eficientemente las reuniones. La gente se desconecta cuando siente que se está malgastando su tiempo. Algunas reuniones pueden no ser necesarias; el contacto por correo electrónico o por teléfono podría funcionar igual o mejor. Las reuniones inevitablemente contienen las cosas que se quedaron sin decir en la reunión, pero que hubieran contribuido a su productividad de haberse dicho, así como las cosas que se dijeron, pero que obstaculizan su productividad.

*“Evitamos lo explícito por temor a ser crudos, pero lo implícito es lo verdaderamente crudo”.*

El contenido tácito consiste en lo que usted y otros no logran decir. Algunas personas no hablan porque temen sonar groseras. Otras dan indicios de sus pensamientos y emociones mediante el lenguaje corporal, posturas u otras señales no verbales. Cuando se dejan cosas sin decir, habrá ambigüedad, oportunidades perdidas y la posibilidad de graves malentendidos. Y mucho de lo que se dice en reuniones y conversaciones se dice de manera incompleta, imprecisa o falsa.

*“Apilar argumentos uno encima del otro disminuirá su efecto, no lo incrementará”.*

La gente puede decir que está interesada en hacer negocios con usted cuando no tiene intenciones de hacerlo. “No estoy interesado” se convierte en “Lo pensaremos”. O “No quiero estar en contacto con usted” se convierte en “Estaré en contacto con usted”. La gente puede utilizar ironía, sarcasmo, preguntas retóricas u otras expresiones verbales que dicen una cosa pero significan algo distinto.

*“Ser efectivo también significa obtener el resultado rápidamente en lugar de trabajosamente”.*

Una escucha deficiente agrava la mala comunicación. Los consejos para convertirse en un mejor oyente son bienintencionados, pero con frecuencia ineficaces. Casi todos los libros de negocios tratan de la “escucha activa”: escuchar con total atención y no solo oír. Las sugerencias incluyen adoptar un lenguaje corporal atractivo, repetir lo que acaba de oír, sonreír, asentir con la cabeza con entusiasmo, y demás. En realidad, la verdadera escucha implica oír lo que se dijo, procesarlo y responder adecuadamente. Para convertirse en un mejor oyente en las reuniones, tome notas. Escriba todo lo que dicen los hablantes para entender que lo que ellos piensan es importante y no que lo que usted piensa es lo importante. Escribir también inhibirá su capacidad para pensar una respuesta. Mucha gente está tan ocupada formulando una respuesta que no escucha con total atención. Analizar sus notas más tarde también le da más tiempo para elaborar una respuesta adecuada.

*“Sin embargo, aunque pueda ser una práctica común establecer objetivos para las reuniones, esos objetivos con frecuencia se definen de una manera que no es lo suficientemente precisa para contribuir a la productividad de la reunión”.*

Digamos que tiene problemas con la computadora en el trabajo. Llama al servicio de asistencia de TI y dice: “Estoy realmente frustrado, porque mi computadora está conectada al enrutador, pero todavía no tengo acceso a Internet. Hay un signo de exclamación sobre las barras de conectividad en la esquina inferior derecha de la pantalla”. El técnico le responde repitiendo exactamente lo que usted dijo; es obvio que lo oyó claramente, pero de manera frustrante no le ofrece una solución. Una mejor respuesta sería: “Después de oír su descripción de lo que está pasando con las barras de conectividad, estoy convencido de que sé cuál es el problema y que puedo resolverlo con bastante rapidez”.

## Vías conversacionales

La ambigüedad es un problema en las reuniones y en las conversaciones. La gente reacciona con mayor fuerza a las emociones negativas y no siempre procesa la información positiva o neutra. Si su cliente, Jaime, le dice: “Revisé su documentación. Es muy interesante, pero a primera vista creo que es un poco ‘demasiado compleja’ para nuestras necesidades. Y oficialmente nuestros presupuestos están congelados hasta fin de año”. ¿Qué significa esto exactamente? “Interesante” podría ser positivo o negativo. ¿Y un presupuesto “no oficial” brinda espacio para negociar? ¿“Demasiado compleja” significa que el producto es demasiado complicado o significa adecuado pero demasiado caro?

*“Si escribir lo que está diciendo la otra persona evita que su cerebro utilice el tiempo para formular y analizar su siguiente respuesta, mucho mejor”.*

Usted y sus colegas quizá le responderán a Jaime en una de tres maneras: preguntar por qué es demasiado compleja, alegar que sí funciona para él o aceptar que no hacen buen par y que él debe ir con alguien más. En vez de eso, pida una explicación. Sus respuestas indicarán si la puerta está abierta para negocios futuros. Es mejor saber cuándo la puerta está cerrada, para no perder tiempo siguiendo a alguien que no tiene interés. Para ser más eficiente, elija una de estas vías de conversación:

1. Responda desde el punto de vista de otra persona (“él/ella”).
2. Responda desde su propio punto de vista interno (“yo”).
3. Combine su propio punto de vista con el punto de vista de otra persona y responda en concordancia (“él/ella” más “yo” igual a “nosotros”).

*“Trate de... expresar una idea a la vez; y luego pregunte a la otra persona lo que piensa de lo que acaba usted de decir”*

La vía “él/ella” implica tratar con las acciones pasadas de otra persona. Por lo general usted hace preguntas sobre el pasado inmediato tales como: “¿Qué quiso decir con lo que acaba de decir?” o “¿Por qué aceptó verme el día de hoy?” La vía “yo” significa expresar exteriormente lo que piensa en su interior. Dígale a su compañero de conversación lo que piensa, quiere o necesita. Podría decir: “Quiero”, “Me gustaría”, “Necesito” o “Al oírle decir que ABC, me digo a mí mismo que XYZ”.

*“Es mucho más poderoso y efectivo decirle a un posible cliente: ‘Realmente quiero trabajar con usted’ que decir: ‘Esperamos que nos sea posible llegar a un acuerdo mutuamente beneficioso’”*

La vía “nosotros” implica identificar o definir junto con la otra persona una solución o el paso siguiente o desarrollar otra alternativa. Los ejemplos incluyen: “¿Qué necesito hacer para que usted...” o “¿Hacia dónde vamos a partir de aquí?” Podría incluso combinar enfoques como en el siguiente ejemplo “yo más nosotros”: “Bueno, Jaime, me desanimé inicialmente cuando te oí decir que crees que el producto es demasiado complejo (yo). Aun así, deseo mucho que podamos hacer un trato juntos (yo). ¿Qué necesito hacer con el producto en el nivel de ingeniería para que te sientas cómodo acerca del ajuste a tus necesidades? (nosotros)”. Usted recibió el mensaje de Jaime y reaccionó a él, pero siente que aún hay cosas que no se han dicho y que le gustaría que se dijeran. Debido a esta preocupación, tiene tres razones para seguir la vía “él/ella”. Primero, usted entendió sus palabras, pero no sus motivos. Segundo, no entendió sus palabras y necesita una explicación. Tercero, entendió sus palabras, pero necesita una aclaración. En el primer caso, podría preguntarle a Jaime qué lo motivó a reunirse con usted a pesar de tener un presupuesto congelado y pensar que usted tiene un producto demasiado complicado.

*“Cada minuto empleado en preparar y ensayar su apertura le ahorrará de 5 a 10 minutos en la reunión”*

Los cursos de capacitación y los libros de negocios promueven la vía “yo” como una técnica para la escucha activa. Lo entrenan para utilizar estrategias de reformulación, tales como incluir frases vacías como: “Si entiendo correctamente, usted...”. En lugar de eso, solo diga lo que desea o necesita. Siempre es legítimo decirle a alguien con quien trabaja, ya sea un cliente o un colega y cualesquiera que sean sus respectivos niveles dentro de la jerarquía, lo que desea o necesita de ellos. Sin embargo, mucha gente de negocios

considera esta táctica demasiado demandante o franca. En su lugar, tratan de crear una asociación equitativa, enterrando sus necesidades y deseos detrás de un discurso más cortés, como el de preguntar: “¿Estaría bien si yo...?” o “Estaría bien que...?” La gente lo respetará más si le pide directamente lo que quiere, siempre y cuando siga siendo cortés.

*“Dependiendo de la cultura y las personalidades de los presentes... tarde o temprano alguien se sentirá frustrado de que no llamen a las cosas por su nombre y tratará de avanzar las cosas lanzando el equivalente verbal de un misil Scud”*”.

Use la vía “nosotros” para que usted y su socio trabajen hacia una solución o una acción futura. En las reuniones, recuerde que el otro tiene la solución. Sólo necesita pedir ayuda. Otras personas pueden ofrecer entonces sus soluciones. También puede usar la vía “nosotros” para iniciar reuniones.

## Comunicación no verbal

Ninguna señal de lenguaje corporal debe utilizarse como indicador confiable. Sin confirmación verbal, ningún lenguaje corporal le dirá lo que él o ella están pensando. Si alguien se sienta en una reunión con los brazos cruzados mirando hacia el techo, no puede saber si él o ella está muy pensativo, aburrido a morir o ninguna de las dos cosas. Cuando tenga dudas, pregunte. No puede apagar la comunicación no verbal, porque no puede apagar su mente inconsciente. Puede utilizar conscientemente gestos, expresiones faciales o lenguaje corporal para transmitir palabras que no desea decir, pero otros podrían no entender sus mensajes no hablados. Si hace lo que dice y dice lo que hace, nunca necesitará preocuparse por su comportamiento inconsciente.

*“A pesar de lo mucho que desee controlar su comunicación no verbal, nunca podrá controlarla del todo”*”.

Después de una reunión, pregunte: “¿Qué piensa usted de lo que acabo de decir?” Exprese sus pensamientos de uno en uno, para que los demás puedan digerirlos. Haga preguntas como: “¿Cuál es su impresión...?” Y “¿cómo se siente acerca de eso?” Si no está de acuerdo con otros, no los abruma con argumentos. Plantee cada punto de contención de uno en uno.

Cierre cada reunión con otra pregunta: “¿Qué piensa usted de la reunión?” Use preguntas abiertas para la realimentación, en vez de preguntas que requieran una respuesta sí o no. Si sus relaciones laborales parecen tensas, pregunte: “¿Qué piensa usted de mí?” Las respuestas pueden ser informativas. Otros podrían estar sufriendo problemas personales. Quizá querían a su predecesor o quizá no les guste cómo maneja las cosas. Cual sea la respuesta, aprenderá y avanzará en sus niveles de comunicación.

## Sobre el autor

**Alan H. Palmer** trabajó en asesoría internacional en Londres y París hasta que se encontró con Disciplina Interactifs en 2004. Palmer trabaja ahora como formador internacional para Interactifs.



¿Le gustó este resumen?  
[Comprar el libro o audiolibro](#)  
<http://getab.li/21778>

Este resumen solo puede ser leído por user186 compartamos (user186compartamos@outlook.com)

getAbstract asume completa responsabilidad editorial por todos los aspectos de este resumen. getAbstract reconoce los derechos de autor de autores y editoriales. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida ni transmitida de ninguna forma y por ningún medio, ya sea electrónico, fotocopiado o de cualquier otro tipo, sin previa autorización por escrito de getAbstract AG (Suiza).