



SALVANDO LA BRECHA DE LA COMUNICACIÓN

En el muy veloz y diverso mundo de hoy enfrentamos un desafío interesante. ¿Cómo hace usted lluvia de ideas o habla acerca de problemas con personas (particularmente sus compañeros de trabajo y clientes) cuya especialidad, cultura y ubicación física dificultan el que usted pueda decir libre y claramente lo que piensa? Aquí le ofrecemos seis *tips* o consejos para salvar la brecha en la comunicación, ya sea con un cliente desencantado en otro continente o con un subalterno al otro lado del pasillo.

Cuando las apuestas son altas, las opiniones varían y las emociones son fuertes, nunca permita que el correo electrónico reemplace la conversación directa. Los temas con un alto componente emocional merecen una comunicación en tiempo real y de dos vías. A pesar de que el correo electrónico es conveniente, difícilmente es el medio ideal para lidiar con temas sensibles o controversiales.

Por ejemplo, si usted sabe que un cliente está disgustado con su desempeño, usted estará tentado a construir un muro protector alrededor de su conversación enviándole un rápido reconocimiento electrónico de su error. Al hacerlo, usted se salva de un ataque directo. Sin embargo, usted también se coarta de recibir cualquier retroalimentación real y simultáneamente destruye cualquier esperanza de ser percibido como genuino. Crear una falsa malla de seguridad perjudica la comunicación real y solo hace que las cosas empeoren con el tiempo.

Ahora bien, si las apuestas son altas y usted no puede reunirse frente a frente, por lo menos hable por teléfono. Usted no tendrá señales visuales, así que preste especial atención a las señales verbales que proporcionan un significado importante en cualquier interacción.

ESTÉ ATENTO AL TITUBEO O VACILACIÓN

Al mirar hacia arriba o hacia abajo en la jerarquía organizacional o a través de grandes distancias, la gente es más reticente para expresar honestamente sus opiniones divergentes o sus desilusiones. Aunque se les haya pedido su retroalimentación, no expresan sus opiniones. Cuando hay diferencias jerárquicas, los empleados temen parecer impertinentes. Y a través de grandes distancias a la gente le preocupa entrar en una discusión incómoda que sería muy difícil de resolver si no se hace cara a cara, con el tiempo y la atención que el caso amerita.

Dado que muchas personas usan insinuaciones e indirectas, o sencillamente no hablan, tenga especial cuidado en buscar las señales sutiles de alerta cuando las apuestas suben o las emociones se caldean. Estas señales le permitirán saber si la otra persona tiene algo que decir, pero se calla. Una pequeña pausa o un elogio tímido a una idea deberían hacer sonar una alarma de que los demás no están de acuerdo, pero no están diciendo lo que piensan. Preste mucha atención a los

espacios entre las respuestas. Busque miradas con cierto malestar y escuche el tono de voz, el ritmo y el volumen – todos estos detalles dan pistas que no se encuentran implícitas en las palabras. No deje que su entusiasmo por una idea lo ciegue ante los signos sutiles de desacuerdo o resistencia.

ESCOJA UN LENGUAJE TENTATIVO

Al presentar una idea, exprese sus opiniones con firmeza, pero suavice su vehemencia empleando un tono de curiosidad y un lenguaje tentativo y conciliador. Mientras más importante es para usted su posición acerca del tema, es más probable que usted magnifique los beneficios de su postura, hable en términos absolutos y use técnicas de debate para ganar. No caiga en esta trampa.

Al expresar sus opiniones, su meta no debe ser ganar, sino tomar la mejor decisión. Eso significa que usted querrá expresar sus opiniones, pero necesitará que los demás también hablen abiertamente. Es imposible sentir la sinergia cuando una persona domina con celo excesivo una discusión. Peor aún, si usted es particularmente dominante al expresarse, los demás podrían ofenderse y poner resistencia a sus ideas.

BUSQUE OPINIONES DIFERENTES

Luego de hacer una sugerencia, explique que a usted le preocupa que sus ideas no sean comprendidas o no funcionen bien cuando se pongan en práctica en circunstancias diferentes. Diga que usted se siente cómodo acerca de cómo sus recomendaciones pueden aplicarse en su terreno, pero necesita la retroalimentación de los demás antes de llevar a cabo su idea. Deje que las personas sepan que usted piensa que sus ideas iniciales necesitarán ser revisadas cuando se apliquen en diferentes departamentos de otros países. Por consiguiente, explique que está contando con todos para pulir sus ideas, señalando cualquier problema o haciendo sugerencias honestas para mejorarlas.

Nota: usted puede expresar sus opiniones con tanta fuerza y confianza como usted quiera, siempre y cuando sea igualmente genuino y entusiasta en la búsqueda de opiniones divergentes.

SEA EL ABOGADO DEL DIABLO

Para que los demás se sientan en confianza para expresar honestamente sus opiniones contrarias, argumente ambas caras de un tema. Exprese sus opiniones y luego comparta tentativamente sus preocupaciones. “Creo que la idea va a funcionar, pero me preocupa que vaya a tomar mucho tiempo. Y estoy particularmente preocupado por los altos

costos”. Al tocar las dos caras de un tema, usted está aclarando que está bien que ellos planteen sus desacuerdos y abriendo la puerta para la crítica honesta.

Cuando usted está hablando desde una posición de autoridad, es particularmente importante hablar acerca de las distintas caras del asunto. Si no lo hace, probablemente encontrará que los demás saben cuál es su preferencia y meramente participarán en la conversación apoyándole en lugar de darle su verdadera opinión. Por mucho tiempo tantos empleados han sido premiados por estar de acuerdo con el jefe que si usted no ofrece el apoyo necesario para que estén en desacuerdo con su opinión, perderán la costumbre de diferir de sus opiniones.

La misma “preferencia por la deferencia”¹ puede ocurrir con un cliente que lo ve a usted como el experto y tiene algunas reservas acerca del asunto, pero no quiere contradecir su experiencia. Por lo tanto, esfuércese por hacer que sea seguro disentir. Pídale a la gente que exprese sus puntos de vista y diverja, y luego avive la discusión ofreciendo sus opiniones contrapuestas.

DELE TIEMPO AL TIEMPO

Finalmente, en algunos entornos, cualquier respuesta rápida a una sugerencia es vista como impetuosa o inmadura. La gente cree que es importante escuchar una propuesta y luego tomar tiempo para revisarla con su equipo local antes de dar su opinión. Con los temas o propuestas controversiales, sugiera una idea y luego pida a las personas que reporten en unos días. Esta táctica les da la oportunidad de trabajar en cómo deben expresar sus opiniones contrapuestas.

Recuerde: al hablar con otras personas, en vez de cortar sus opiniones divergentes mediante el uso sutil del poder o habilidades para el debate, haga que se sientan seguras de participar con sus valiosas ideas. Hable cara a cara, busque señales de titubeo, escoja un lenguaje tentativo, busque opiniones diferentes, sea el abogado del diablo y no se apresure para llegar a una conclusión. Su meta debe ser la de llegar a un acuerdo compartido, no la de ganar.

Kerry Patterson es coautor de cuatro *bestsellers* del New York Times: *Crucial Conversations*, *Crucial Confrontations*, *Influencer* y *Change Anything*. Por más de 25 años se ha desarrollado como un experto en comportamiento organizacional, comunicación interpersonal y capacitación corporativa. Patterson es también el cofundador de VitalSmarts, empresa innovadora en la capacitación corporativa y desempeño organizacional. VitalSmarts ha sido consultora de más de 300 de las compañías Fortune 500 y ha entrenado a más de 750,000 personas alrededor del mundo.

¹ Del inglés *preference for deference*, expresión que quiere decir “respeto”.