

Mikael Krogerus
Roman Tschäppeler

El pequeño libro de la comunicación eficaz



EL PEQUEÑO LIBRO DE LA COMUNICACIÓN EFICAZ

44 ideas para mantener
mejores conversaciones a diario

Mikael Krogerus & Roman Tschäppeler

Traducción de Isabel Murillo



Título original: *Das Kommunikationsbuch*
Publicado por Kein & Aber AG Zürich-Berlín

© 2017 Kein & Aber AG Zürich-Berlin. All rights reserved.

© de la traducción: Isabel Murillo, 2019

© ilustraciones: Sven Weber

© Editorial Planeta, 2019

© de esta edición: Centro de Libros PAFP, SLU.

Alienta es un sello editorial de Centro de Libros PAFP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-17568-75-7

Depósito legal: B.15.805-2019

Primera edición: septiembre de 2019

Preimpresión: gama sl

Impreso por Egedsa

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Sumario

Introducción. <i>Tenemos que hablar</i>	11
---	----

TRABAJO Y CARRERA PROFESIONAL

1. Los seis principios de la persuasión	14
2. Reglas para las reuniones	18
3. El discurso del jefe	22
4. La táctica del salami	26
5. La teoría de la retórica	30
6. Cuenta cuentos	34
7. La negociación basada en principios	38
8. El método del <i>feedback</i>	42
9. Pensamiento grupal	46
10. El método del poder	50
11. Comunicación intercultural	54

PERSONALIDAD Y CONOCIMIENTO

12. Conversaciones con uno mismo	60
13. Escucha activa	64
14. La conversación trivial	68

15. El modelo del iceberg	72
16. La espiral del silencio	76
17. La teoría de los actos del habla	80
18. La teoría del juicio social	84
19. La matriz del perdón	88
20. Mentiras piadosas	92
21. La regla de las seis palabras	96

AMOR Y AMISTAD

22. La teoría del axioma de Watzlawick	102
23. El cuestionario Proust	106
24. La comunicación no violenta	110
25. El principio de cooperación	114
26. La teoría del quebranto de las expectativas	118
27. El modelo de comunicación de Schulz von Thun	122
28. La teoría de juegos	126
29. La observación de segundo orden	130
30. Análisis transaccional	134
31. Consejos para padres	138
32. <i>L'esprit de l'escalier</i>	142

PALABRAS Y SIGNIFICADOS

33. El efecto marco	148
34. La teoría de los medios de comunicación de McLuhan	152
35. El fenómeno FoMO	156

36. El modelo de comunicación de Lasswell	160
37. La teoría de los usos y las gratificaciones	164
38. El modelo de codificación/decodificación	168
39. Comunicación visual	172
40. Eufemismos	176
41. Sofismo	180
42. La teoría del cultivo	184
43. La teoría del punto de vista	188

CONCLUSIÓN

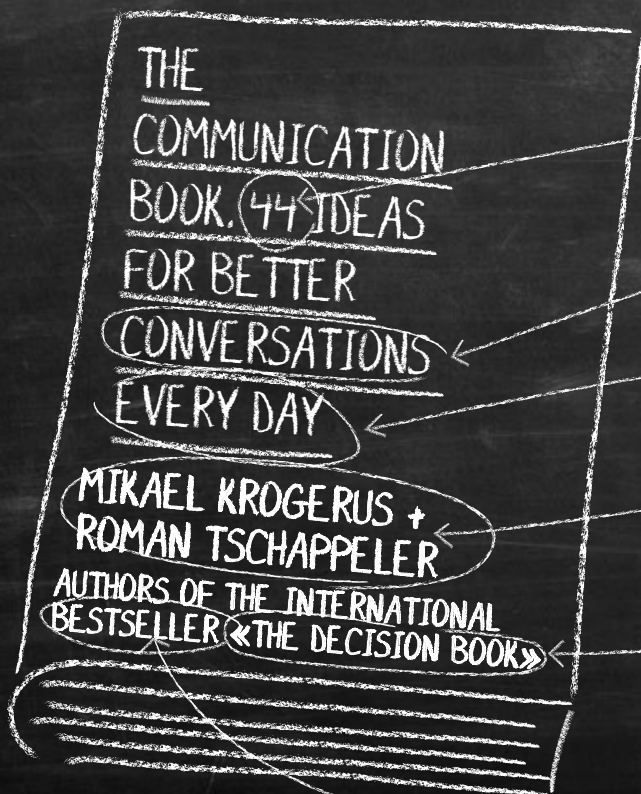
44. La regla del pico-final	194
<i>Referencias</i>	199
<i>Agradecimientos</i>	205

TRABAJO Y CARRERA PROFESIONAL

1

Los seis principios de la persuasión

cómo influir sobre los



Principios de

los demás

Robert Cialdini

— ESCASEZ

— RECIPROCIDAD

— CONSISTENCIA

— SIMPATÍA

— AUTORIDAD

— CONSENSO

Cómo influir sobre los demás

El psicólogo norteamericano Robert Cialdini ha dedicado la mayor parte de su carrera a responder a una de las preguntas más básicas, y a la vez más trascendentales, de la comunicación: ¿en qué circunstancias la gente responde con un «sí»? O, más concretamente, ¿es posible conseguir ese «sí»?

Cialdini identificó seis principios universales que explican cómo persuadir a los demás para que acepten nuestras sugerencias:

- 1. Reciprocidad.** Se trata, básicamente, del viejo concepto bíblico «trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti». Traducido a efectos prácticos: «Si quieres obtener alguna cosa, da tú también alguna cosa». El orden es importante: ofrece primero algo y luego pide lo que quieres.
- 2. Autoridad.** Tendemos a seguir el consejo de los expertos. Solemos confiar más en el médico que nos recibe con bata blanca y con las paredes de su consulta llenas de diplomas, que en el que no. Traducido a efectos prácticos: averigua cuál es el equivalente de la «bata blanca» dentro de tu especialidad.
- 3. Consistencia.** Respetamos a la gente que es consistente, tanto en sus palabras como en sus hechos. Traducido a efectos prácticos: aférrate a tu mensaje. No sigas todas las tendencias. Sé consistente, la gente te recordará por ello.
- 4. Consenso.** Somos gente de rebaño. Hacemos lo

que hacen los demás. Es lo que se conoce como «prueba social». Traducido a efectos prácticos: si quieres que alguien haga algo, demuestra que los demás también lo están haciendo. («La gente que compró este libro compró también...»)

5. **Escasez.** A todos nos gusta lo excepcional y a todos nos da miedo perder lo que tenemos. Traducido a efectos prácticos: no basta con hablar sobre los beneficios de lo que ofrecemos, sino que hay que destacar además lo que la gente podría perder en caso de no subirse a nuestro carro. Una máxima que aplica también a situaciones de cambio, puesto que normalmente tememos lo que podríamos perder. Por tanto, siempre es bueno explicar lo que se perdería de no dar el paso.
6. **Simpatía.** Es el principio más universal: preferimos decir sí a quien nos cae simpático. ¿Y quién nos cae simpático? Según Cialdini, depende de tres factores: nos cae bien la gente similar a nosotros, la que nos alaba y la que coopera con nosotros hacia un objetivo común.

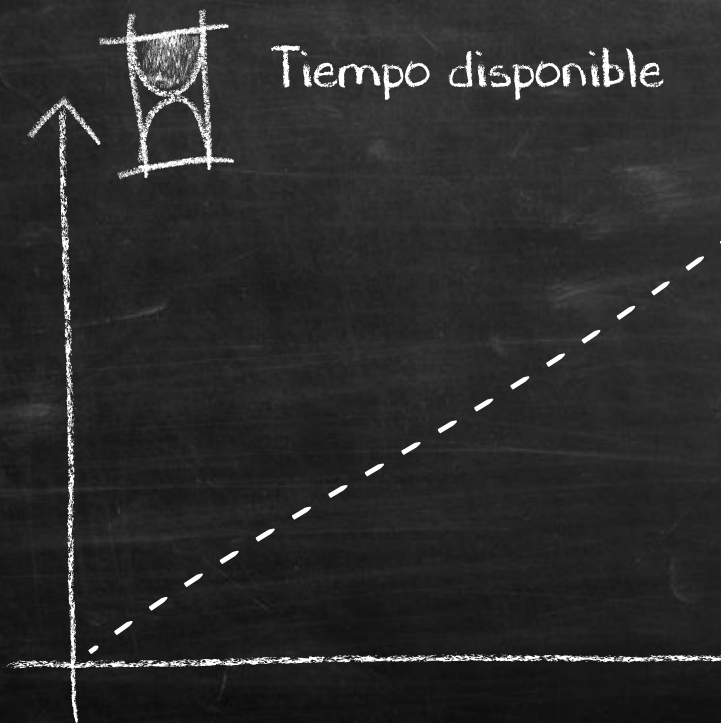
**Adquiere la costumbre de ayudar a los demás
y no digas «oh, tranquilo, ningún problema».
Di: «Por supuesto, eso es lo que los socios hacen
los unos por los otros».**

Robert Cialdini

2

Reglas para la

Por qué las reuniones



Las reuniones

se hacen interminables

C. Northcote Parkinson



Ley de Parkinson



Tiempo disponible
para realizar el trabajo



Por qué las reuniones se hacen interminables

Éste es uno de los grandes misterios del mundo laboral moderno: ¿por qué las reuniones son tan agotadoras? ¿Y por qué se hacen tan interminables?

Según Seth Godin, sólo existen tres tipos de reuniones:

- **Informativa:** una reunión en la cual los participantes son informados sobre alguna cosa (les guste o no).
- **Debate:** una reunión en la cual el objetivo es dar input o instrucciones, o recibir *feedback*.
- **Permiso:** una reunión en la cual un bando propone alguna cosa con la esperanza de que el otro diga que sí (aunque tiene también el derecho y el poder de decir que no).

Lo que suele hacer que las reuniones se conviertan en una actividad frustrante es el hecho de que algunos participantes se confundan en cuanto al tipo de reunión al que han sido convocados. Las siguientes reglas servirán para facilitar el desarrollo de las reuniones:

La regla de los quince minutos

La Ley de Parkinson afirma que «el trabajo se expande para llenar el tiempo del que se dispone para completarlo», y no en función de su complejidad. En consecuencia, limitar la duración de las reuniones tiene todo el sentido del mundo. Por cierto, numerosos estudios demuestran que el periodo de atención del individuo medio se sitúa entre diez y dieciocho minutos. En un mundo ideal, deberíamos utilizar un cronómetro para dar por finalizada la reunión cuando se cumpliera este tiempo.

La regla de las preguntas

En una reunión pueden formularse tres tipos de preguntas: en primer lugar, cuestiones de asimilación o comprensión; en segundo lugar, preguntas para sustentar el proceso (por ejemplo, para asegurarse de que los participantes están entendiéndolo todo y que todo el mundo está hablando de lo mismo); y, en tercer lugar, cuestiones que demuestren lo que sabemos sobre el tema que se está tratando con el objetivo de subrayar nuestra postura o desafiar la de otro participante. Los tres tipos de preguntas son legítimos, pero nunca habría que mezclarlos: en primer lugar deberían plantearse las preguntas de comprensión, luego las relacionadas con el proceso y, finalmente, las de debate.

La regla de quedarse de pie

Cada vez son más las empresas que celebran sus reuniones sin que los participantes se sienten, puesto que se ha demostrado que quedarse de pie acelera la toma de decisiones (véase punto 1). Estudios llevados a cabo por la Universidad de Washington demuestran que cuando la gente está de pie reacciona con mayor entusiasmo, mientras que sentada tiende al escepticismo.

La regla del teléfono móvil

Nada de teléfonos durante las reuniones. Habría que tomar siempre las notas a mano. Una regla que se ha seguido incluso en la Casa Blanca, bajo el mandato de Barack Obama.

**Y si quieres celebrar una reunión familiar,
apaga la conexión inalámbrica de casa.**

3

El discurso de

Cómo hablar con nuest

PREDICAR



Agua

TRUMP



Vino

CALÍGULA

Vino



el jefe

tro equipo

GANDHI

LOBO CON PIEL
DE CORDERO

—————→ PRACTICAR

Agua

