

HOSPITALITY & SERVICE  
UNIVERSITY

*Escuela de Supervisores*

MEJORANDO LA  
COMUNICACION

*Libro 3*



*HSU - Hospitality & Service University - Santiago*

## *Manual del Participante*

**Tutor / Facilitador**

Su Nombre \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

El material contenido en este documento no puede ser reproducido sin la autorización escrita de HSU.

## Introducción



**A**hora que usted es un Supervisor, un jefe, un líder, usted tiene nuevas responsabilidades y por ello necesita utilizar nuevas y diferentes habilidades tales cómo resolver problemas, motivar a sus colaboradores y mejorar el desempeño de su equipo de trabajo. En este curso, le entregaremos herramientas que le ayudarán a hacer mejor su trabajo, a mejorar su confianza y aumentar su autoestima, a ganar respeto, mejorar su eficiencia, aumentar su potencial para futuras promociones, comprender mejor las responsabilidades de la administración.

Usted aprenderá a ser un mejor jefe, aprenderá buenas habilidades de liderazgo. Pero, el aprendizaje es activo - usted aprende haciendo. Por ello, no se quede solo con la lectura y estudio de este curso; practique lo aprendido. Aplique en su trabajo diariamente y revise este material de estudio. Haga de este Manual, su ayuda permanente para su carrera profesional.



## *Visión Global*

¿Ha sentido alguna vez que sus ideas no son entendidas por sus compañeros? ¿Se ha encontrado a sí mismo alguna vez pensando en otra cosa mientras alguien le habla?. Si alguna de estas situaciones le es familiar, usted ha experimentado un quiebre en la comunicación. La comunicación es el exitoso intercambio de información entre una persona y otra. La buena comunicación es vital para su éxito como supervisor en la industria de la hospitalidad y el servicio.

La buena noticia es que cualquiera puede aprender a comunicarse mejor. La comunicación es una habilidad. Y como todas las habilidades, la buena comunicación requiere de práctica. Con deseo y trabajo duro, usted obtendrá innumerables beneficios. Un buen supervisor es un buen comunicador. Si usted se prepara para la meta de ser un buen comunicador, y trabaja en eso, usted mejorará sus habilidades como supervisor. Recuerde, el supervisor es el vínculo más importante en el proceso de comunicación de una empresa.

Como supervisor, usted se comunica con diferentes personas: clientes, dueños, administradores, supervisores, y empleados que trabajan para usted. A lo largo de este libro, generalmente nos referimos a la interacción entre usted y sus empleados o colaboradores. En este libro, hablaremos sobre las maneras de mejorar su ya existente talento para la comunicación. Aprenderá a mejorar ese talento para convertirse en un mejor supervisor. Pero recuerde: practique, practique, practique. La comunicación es una habilidad, y se puede mejorar.

### **Después de completar este libro de trabajo, usted podrá**

1. Identificar y evitar obstáculos para una comunicación exitosa.
2. Utilizar su voz y cuerpo como herramientas para comunicarse.
3. Hablar clara y simplemente para que su mensaje sea entendido ya sea cuando hable con una persona o con 100.
4. Aplicar habilidades apropiadas para comunicarse por teléfono, ya sea para realizar o recibir llamadas.

## ¿QUE TAN BIEN SE COMUNICA USTED?

(Tómese unos minutos para responder las siguientes preguntas, responda honestamente, nadie mas que ud. vera sus respuestas) responda SI o NO

SI      NO

- |       |  |
|-------|--|
| _____ | 1. ¿Evito favorecer a la gente que es como yo y que son críticos con las personas que son distintas a mi?.               |
| _____ | 2. ¿Separo mi vida personal de mi vida laboral, y no dejo que los aspectos personales afecten mi trabajo?.               |
| _____ | 3. ¿Juzgo a las personas individualmente y no por pertenecer a un cierto grupo de personas?.                             |
| _____ | 4. ¿Sé si el tono de voz que uso me ayuda al hablar con otras personas?.   |
| _____ | 5. ¿Estoy consciente de donde estoy mirando al hablarle a una persona?.  |
| _____ | 6. ¿Miro a la persona con quien estoy hablando entre un 80 y un 90% del tiempo?.   |
| _____ | 7. ¿Mi postura al pararme y al caminar expresa que estoy cómodo y confiado en mi mismo?.                                 |
| _____ | 8. ¿Uso mis manos, brazos, hombros y cabeza para enfatizar lo que estoy diciendo?.                                       |
| _____ | 9. ¿Me siento cómodo utilizando mi cara para mostrar mis emociones?.   |
| _____ | 10. ¿Me preocupo que mi expresión facial no contradiga mis palabras?.  |
| _____ | 11. ¿Pienso en el punto que quiero que recuerde la persona antes de conversar con él/ella?.                              |
| _____ | 12. ¿Chequeo con mi interlocutor si él o ella entiende lo que digo?.   |
| _____ | 13. ¿Conozco formas para mejorar mis habilidades para escuchar, para ser un mejor comunicador?.                          |
| _____ | 14. ¿Evito interrumpir a una persona cuando me esta hablando?.   |
| _____ | 15. ¿Pongo total atención a una persona cuando me habla y no pienso en la respuesta que daré mientras me está hablando?. |
| _____ | 16. ¿Sé lo que son los "gatillos emocionales"?.  |
| _____ | 17. ¿Me logro controlar cuando alguien aprieta alguno de mis "gatillos emocionales"?.                                    |
| _____ | 18. ¿Conozco y sigo los estándares de mi empresa para contestar apropiadamente el teléfono?.                             |
| _____ | 19. ¿Sonríó y me siento derecho cuando hablo por teléfono?.  |
| _____ | 20. ¿Conozco y utilizo técnicas apropiadas para realizar llamadas telefónicas y tomar mensajes telefónicos?.             |

**Mientras mas veces haya contestado "Si" a estas preguntas, mejor es su habilidad para comunicarse.**

## En Buen Negocio y Cía....

Beatriz está esperando en la oficina de su supervisor. Ella ha venido a hablar con Martín acerca de un problema con el horario del personal de la próxima semana. Justo después que Beatriz llegue, Martín recibe una llamada telefónica. Tiene una fuerte discusión con la persona que llama, golpea la mesa y sale enojado de la oficina, diciéndole a Beatriz: “Espere aquí!”. “Qué mal momento para hablarle de este tema” suspira Beatriz. “Está de mal humor”.

Cuando Martín regresa, se nota que sigue enojado. Arroja el teléfono y sin mirar a Beatriz, le pregunta rudamente, “¿Qué quiere?!”

Mientras Martín revuelve unos papeles en su escritorio, Beatriz dice: “Hace ya algunas semanas, pedí libre el próximo Sábado porque mi hermana se casa, Martín. Pero acabo de mirar el horario de la próxima semana y aparece que tengo que trabajar el próximo Sábado.”

Martín deja de revolver sus papeles, mira a Beatriz, y grita, “Usted dijo que quería el tercer Sábado del mes, y se lo dí, ese día es el 20.”

“Me refería al tercer Sábado desde la fecha en que se lo pedí. Necesito el 13 libre,” dice Beatriz. “Esto es terrible. ¿Podemos hacer algo al respecto?”.

Martín se echa para atrás, se cubre sus ojos con las manos y replica sarcásticamente, “Ningún problema Beatriz. Estaré feliz de reorganizar el horario para satisfacer las necesidades de su familia.”

### ¿QUE PIENSA USTED?

Responda a cada afirmación señalada abajo, chequeando el espacio apropiado.

Verdadero      Falso

- |  |   |
|--|---|
|  | 1. Nos comunicamos sólo cuando queremos comunicarnos.   |
|  | 2. Las palabras significan lo mismo para ambos, el que escucha y el que habla.                                |
|  | 3. Nos comunicamos principalmente con palabras.   |
|  | 4. Creemos lo que dice una persona, no como lo dice.  |
|  | 5. La comunicación es una vía de un solo sentido de flujo de información entre el que habla y el que escucha. |

## Mitos de la comunicación

Los mitos de la comunicación son comunes malentendidos acerca de la comunicación. Cuando las personas creen en estos mitos, cometen errores en la comunicación. La escena entre Martín y Beatriz nos da información sobre los mitos de la comunicación. En la discusión siguiente, usted encontrará respuestas a los mitos de comunicación señalados en la página anterior.

1. **Nos comunicamos sólo cuando queremos comunicarnos: FALSO**  
Aunque Martín no quería comunicarse con Beatriz cuando colgó el teléfono y salió enojado de la oficina, sus acciones le dieron a ella un claro mensaje: “¡Estoy enojado!” Nos comunicamos todo el día, todos los días, a menudo sin darnos cuenta. Mientras las personas puedan vernos u oírnos, estarán recibiendo información y formándose una opinión sobre nosotros.
2. **Las palabras significan lo mismo para ambos, el que escucha y el que habla: FALSO**  
Cuando Beatriz dijo que necesitaba el tercer Sábado libre, creyó que estaba siendo clara. Martín creyó que había entendido claramente. Pero ambos habían entendido cosas totalmente distintas con las mismas palabras. Las palabras tienen distintos significados para distintas personas, basado en sus experiencias, percepciones e interpretaciones.
3. **Nos comunicamos principalmente con palabras: FALSO**  
Martín comunicó bastante sin utilizar solo palabras. Discutió, colgó fuertemente el teléfono, abandonó la oficina violentamente, gritó y replicó sarcásticamente. ¡Y Beatriz entendió claramente el mensaje!. En realidad comunicamos la mayoría de nuestros mensajes no verbalmente. Utilizamos nuestro tono de voz, expresiones faciales, contacto visual, gestos, y la manera de sentarnos, o de caminar para comunicar, lo que estamos sintiendo para apoyar lo que decimos.
4. **Creemos lo que dice una persona, no como lo dice. FALSO**  
Cuando Martín se echó para atrás, se cubrió los ojos con sus manos, y replicó sarcásticamente, “Ningún problema Beatriz. Estaré feliz de satisfacer las necesidades de su familia.” Cree usted que Beatriz realmente creyó que no habría problema y que Martín estaría feliz de hacerlo?. Seguramente no. Ella le creyó al tono de voz, y a lo que vio, no a las palabras que dijo él. Cuando el mensaje verbal de una persona no concuerda con el mensaje no verbal, el que escucha creerá el mensaje no verbal.
5. **La comunicación es una vía de un solo sentido de flujo de información entre el que habla y el que escucha: FALSO**  
Durante su reunión, ambos Beatriz y Martín hablaron, escucharon y respondieron a lo que el otro dijo. Algunas personas creen que la comunicación consiste en un emisor hablando a un receptor, en vez de con un receptor. En realidad, la comunicación efectiva, sucede cuando ambos individuos participan activamente. Esto sucede cuando hay retroalimentación de parte del receptor. La retroalimentación es la reacción del receptor a la comunicación verbal y no verbal del emisor. La retroalimentación puede ser verbal, por ejemplo: “no entiendo lo que quieres decir,” o puede ser no verbal, por ejemplo, agitando su cabeza.

## *Obstáculos en la Comunicación Efectiva*

La comunicación debiera ser un simple y claro proceso en el cual cada persona honestamente trata de entender lo que el otro está sintiendo o diciendo. Desafortunadamente, en la práctica, hacemos de la comunicación algo mucho más difícil. Ponemos obstáculos que interfieren con la verdadera comunicación y causa malentendidos. Existen muchos obstáculos para la comunicación efectiva, pero echaremos un vistazo a cinco que causan problemas especiales a los supervisores.

### **1. Comparación injusta**

Es un error de parte nuestra comparar un empleado con otro. Cuando sea posible, evalúe a cada empleado por su desempeño en relación con los estándares del trabajo. Esto es especialmente importante al dirigir y evaluar a sus colaboradores.

### **2. Igual a mi**

Tendemos a gustar de aquellos individuos que se comportan o piensan como nosotros, o que tienen un contexto y características similares a las nuestras. Esto nos puede llevar a favorecer a estas personas y a discriminar a aquellos que son distintos de nosotros. Sea cuidadoso para evitar este tipo de comparaciones al momento de entrevistar futuros empleados o al evaluar al personal.

### **3. Estereotipos**

Estereotipar ocurre cuando formamos opiniones generales acerca de un cierto tipo de grupo, y luego aplicamos este tipo de opiniones a cada persona del grupo. Como resultado, cuando conocemos a un miembro de ese grupo, nos formamos una desagradable, e incorrecta primera impresión. No crea que todos los que pertenecen a un grupo son iguales. Todos son individuos distintos, y no deberíamos asignar un comportamiento característico a una persona hasta que lo veamos utilizar ese comportamiento. Esto es importante al momento de entrevistar, dirigir, evaluar y disciplinar a sus colaboradores.

### **4. Efecto día bueno / día malo**

Todos tenemos días buenos y malos. Algunos supervisores permiten que sus sentimientos afecten la comunicación con sus colaboradores. Si están teniendo un mal día, son más críticos con ellos. Si están teniendo un buen día, son menos estrictos con el trabajo de sus empleados. Debemos trabajar para evaluar su desempeño consistentemente. Esto es especialmente importante al momento de dirigir, evaluar y disciplinar a sus colaboradores.

### **5. Efecto aureola o tridente**

Practicamos el efecto aureola cuando favorecemos a una persona porque él o ella tienen una cualidad que encontramos atractiva o valiosa. En el proceso, podemos encontrar algún comportamiento negativo de parte de otra persona. El efecto tridente ocurre cuando nos desagrada alguien porque tienen una cualidad que no valoramos. Trate de evitar este tipo de pensamiento de todo-o-nada, especialmente al entrenar o evaluar a sus colaboradores.

## CONSEJOS PARA EVITAR OBSTÁCULOS EN LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

- **Comparación injusta:** No compare el desempeño de un trabajador con otro. Compare el desempeño de cada uno con los estándares de su trabajo.
- **Igual a mi:** Observe las fortalezas y no se concentre en que tan diferentes o similares a usted son.
- **Estereotipos:** Busque las cualidades especiales individuales de cada trabajador.
- **Efecto día bueno / día malo:** Separe sus sentimientos personales de lo que sucede en su lugar de trabajo.
- **Efecto aureola o tridente:** Observe todas las características de sus colaboradores antes de juzgarlos.

### Ahora sé...

- Que los supervisores son el vínculo más importante en el proceso de comunicación de una compañía.
- Que las personas tienen ciertas falsas creencias acerca de la comunicación llamados mitos. Si estoy conciente de estos mitos, puedo mejorar mis habilidades de comunicación.
- Que, como supervisor, debería evitar los 5 obstáculos para una comunicación efectiva:
  1. Comparación injusta
  2. Igual a mi
  3. Estereotipos
  4. Efecto día bueno / día malo
  5. Efecto aureola o tridente

# Los elementos de la comunicación

Albert Mehrabian, un profesor de UCLA, estudió la cantidad de información que reciben las personas a partir de estos tres elementos o canales de comunicación:

<p><b>1</b> <b>VOCAL</b></p> <p>(la voz del hablante) Esto incluye la variedad vocal, la calidad, el ritmo, el volumen y las pausas vocalizadas.</p>	<p><b>2</b> <b>VISUAL</b></p> <p>(lo que vemos del hablante) Esto incluye contacto visual, postura, gestos, y expresiones faciales.</p>	<p><b>3</b> <b>VERBAL</b></p> <p>(las palabras que utiliza el hablante) Lo que la persona dice.</p>
--	---	---

## Ejercicio...

En los espacios abajo, estime cuanta información usted siente que recibe de cada uno de estos tres elementos en una situación de comunicación.

_____	% VOCAL
_____	% VISUAL
_____	% VERBAL
100	% TOTAL

## *Comunicación No Verbal*

La comunicación no verbal consiste en los elementos visuales y vocales. Esto es, el como nos comunicamos (visual y vocal), no lo que decimos (verbal).

### **En Buen Negocio y Cía...**

Marta le dice a Luisa, la ayudante de cocina, que le falta detergente para el turno del almuerzo. Cuando Marta le pide que llene el lavavajillas con detergente, Luisa la mira y le dice con voz irritada, "Seguro, no hay problema." Mientras pone los platos en la maquina, Luisa golpea platos y fuentes y los arroja agresivamente en el mesón, terminando por quebrar varios platos y vasos.

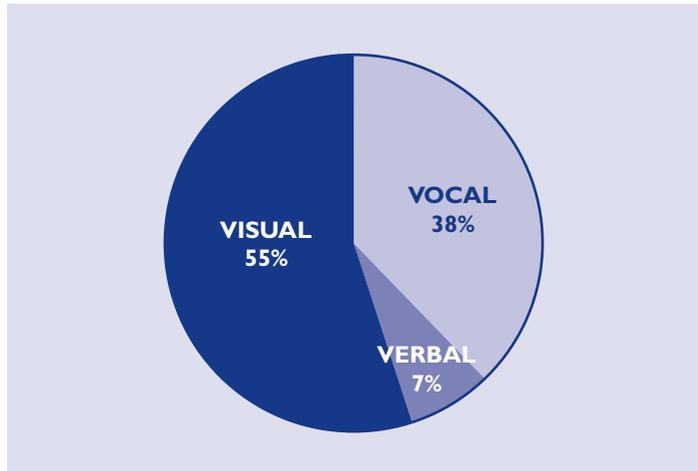
Si Marta leyera la comunicación no verbal de Luisa correctamente, se daría cuenta que Luisa probablemente estaba enojada por tener que llenar el lavavajillas. A pesar de decirle a Marta que estaría feliz de ayudarle, la comunicación vocal y visual de Luisa da un mensaje diferente. Si Marta no quiere perder a Luisa y quiere evitar más platos rotos, debería hablar con ella. La reacción agresiva de Luisa puede estar relacionada con algo que sucedió fuera del trabajo, pero ella necesita saber que su comportamiento es inaceptable. Marta debería acercarse a Luisa inmediatamente y discutir la diferencia entre lo que dijo y su comportamiento. Por ejemplo, Marta podría decir: "Luisa, usted dijo que no tendría ningún problema de lavar los platos. Ahora usted está enojada, ¿cuál es el problema?".

### ***EL IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL***

Como muestra el caso anterior, las palabras que decimos no siempre nos cuentan la historia completa. Mientras preferimos pensar que las palabras que decimos tienen poder, el poder real de la comunicación es no verbal. Como supervisor, usted interpretará las señales visuales y vocales que envían clientes, empleados, jefes y administradores al interactuar con usted o con otros. Además, estos mismo individuos reaccionarán hacia usted principalmente basados en la calidad de sus habilidades de comunicación no verbal. El viejo dicho: "las acciones dicen más que las palabras". Es cierto.

Para mostrar que tan fuerte es la comunicación no verbal, volvamos a los porcentajes que usted estimó para estos tres elementos de la comunicación en la página 10. Aquí están los resultados del estudio del Profesor Mehrabian :

38% VOCAL  
 55% VISUAL  
 7% VERBAL  
 100% TOTAL



Estos resultados indican que cuando una persona nos habla, el 93% de la información que obtenemos, proviene del canal no verbal. Esto también sugiere que el 93% de la información que entregamos o la impresión que usted da como supervisor, proviene del canal no verbal. Para hacer que la comunicación no verbal le funcione, veamos los dos elementos de este tipo de comunicación - vocal y visual.

### COMUNICACIÓN VOCAL - EL 38%

Si tuviéramos nuestros ojos cerrados y se nos acercara mucha gente a hablarnos, probablemente podríamos reconocer quienes son, aunque no podamos verlos. Esto se produce porque cada voz tiene características únicas. Estas características nos deberían ayudar, no entorpecernos al momento de hablar con nuestros colaboradores. Considere las siguientes características vocales y vea como se aplican a nuestra voz. Si está inseguro, o quiere alguna opinión respecto de su voz, puede preguntarle a su familia, amigos, compañeros de trabajo.

**Variación:** A nadie le gusta escuchar a una persona que habla sin variar su tono de voz. A esto se le llama hablar en un mono - tono. Las personas que hablan en un mono - tono, suenan como si no estuviesen interesados o entusiasmados. Cuando usted hable, use una variedad en su tono de voz. Como supervisor, la variedad le añadirá interés y entusiasmo a las palabras que dice.

**Calidad:** Es importante para un supervisor tener una buena calidad vocal. Esto significa que la voz no debería ser nasal (hablar por la nariz) o resoplada (sonido hueco producido por una gran cantidad de aire que escapa al hablar). Un supervisor necesita una buena calidad vocal para añadir autoridad y credibilidad a las palabras que dice.

**Velocidad:** Un supervisor debiera hablar a una velocidad que ayude a las personas a entender y recordar lo que se dice. Esto significa que no debiera ser a una velocidad muy rápida, especialmente si el mensaje incluye muchos detalles o información técnica. Por otro lado, si la información no es técnica, la velocidad no debiera ser muy lenta, o las personas se aburrirán, o se sentirán ofendidas. Cuando una persona nos habla muy lento, podríamos sentir que está menospreciándonos.

**Volumen:** El hablar fuerte o despacio será determinado principalmente por lo ruidoso del lugar donde se encuentre. Además, usted puede querer alzar la voz para enfatizar algún punto. Sin embargo, si usted siempre habla fuerte, puede tener un efecto negativo en sus empleados y compañeros. Asimismo, nunca hable tan suave que resulte difícil escucharlo.

**Pausas Vocalizadas:** Las pausas vocalizadas son producidas cuando una persona interrumpe el mensaje que da, emitiendo sonidos como: “uhmm”, “eehh”, “aahh.” Estas pausas surgen cuando usted repite frases como “tu sabes”, o “algo así.” Si usted se encuentra utilizando esas pausas vocalizadas, haga un esfuerzo deliberado para eliminarlas de su lenguaje. Estas pausas hacen que las personas suenen inseguras de si mismas. Un supervisor siempre quiere hablar con confianza.

### COMUNICACIÓN VISUAL: EL 55%

Cuando las personas se comunican, obtienen un gran porcentaje de la información mirando a la otra persona. A medida que lea sobre los siguientes elementos visuales, piense cómo usted los usa con sus compañeros al hablar. Además, pregúntese si utiliza estos elementos para obtener información de otros cuando le hablan.

**Contacto Visual:** el contacto visual consiste en mirar a la persona con la que se está comunicando. Esto es quizás la forma más poderosa de comunicación no verbal. Cuando usted usa el contacto visual en una conversación, usted está diciendo en realidad, “estoy interesado en usted, estoy poniéndole atención.” El contacto visual es un cumplido para la otra persona. Alternativamente, cuando usted no usa el contacto visual, la gente tiende a pensar que usted está inseguro, mintiendo, desinteresado o no le interesa la persona con quien está hablando. Todas estas razones envían mensajes negativos. El contacto visual, entonces, es importante para la comunicación efectiva. Como supervisor, utilizar el contacto visual habla de usted como una persona confiada de si misma y que se interesa en la persona con quien habla.

**Postura:** la forma en que usted se para o se mueve, envía mensajes muy claros. Por ejemplo, pararse o caminar con los hombros caídos nos dice que usted está cansado o aburrido. Los supervisores debieran desenvolverse con confianza y seguridad. Esto significa pararse derecho, con los hombros hacia atrás de forma relajada, no tenso. Utilice su cuerpo como si se sintiera muy bien consigo mismo, y sus compañeros recibirán ese mensaje.

**Gestos:** los gestos incluyen, mover su brazos, manos, hombros, e incluso su cabeza al hablar. Utilice los gestos para explicar o sostener lo que está diciendo. Estos añaden información y variedad. Mientras vemos a otros hablar, podemos aprender mucho de sus gestos. Por ejemplo, si sus colaboradores juegan con su cabello, se mordisquean el labio o las uñas, doblan insistentemente una servilleta o papel, usted puede deducir correctamente que están inquietos. Las personas pueden revelar nerviosismo repitiendo movimientos. Uno de los gestos más comunes es cruzar los brazos cerca de su pecho. Esto puede indicar ansiedad, desacuerdo o el deseo de protegerse a si mismo. Por lo tanto, sea cuidadoso y considere los gestos en el contexto de la situación. Por ejemplo, los brazos cruzados pueden ser simplemente una forma más cómoda de sentarse para la persona.

**Expresiones faciales:** la expresión en su cara revela mucho acerca de su actitud. La mayoría de las personas mira a su cara cuando usted les habla. Con solo ver su expresión facial, ellos pueden saber si usted está triste o feliz, enojado o confundido. La expresión facial es muy natural, pero algunas personas evitan utilizarla. Estas personas tienen una expresión sin vida en sus rostros, esto significa que no están mostrando sus sentimientos por medio de su expresión facial. No solo es poco interesante hablar con una persona con esta actitud, sino también es desagradable porque es poco natural. Debíamos también recordar que la expresión facial no siempre es confiable. Muchos de nosotros, por ejemplo, hemos aprendido a fingir ciertas expresiones faciales cuando lo hemos necesitado. Finalmente, la expresión facial no siempre concuerda con las palabras que dice una persona. Cuando esto sucede, tendemos a creerle a su expresión facial, no a sus palabras.

### ***Ejercicio no verbal***

- Utilice la siguiente lista para estudiar su comunicación no verbal. Evalúese honestamente. Pídale a otros que le tomen el tiempo. Si es posible, grabe su voz y haga un video de usted mismo.
- Identifique sus puntos no verbales fuertes. Siga usando estos puntos fuertes.
- Si cree que no está utilizando correctamente algunos de sus elementos visuales o vocales, comprométase a mejorar en éstas áreas. Recuerde que el 93% de su comunicación proviene de elementos no verbales. Esto sugiere un potencial real para mejorar como supervisor.

### Lista de comunicación no verbal:

Responda a cada afirmación señalada a continuación. Puede pedir la opinión de otras personas.

SI      NO

- |       |     |   |
|-------|-----|---|
| _____ | 1.  | Uso cierta variedad en mi voz al hablar.  |
| _____ | 2.  | Tengo una buena calidad vocal; ni nasal ni chillona.  |
| _____ | 3.  | Como regla, no hablo rápido.  |
| _____ | 4.  | Como regla, no hablo lento.   |
| _____ | 5.  | Varío el volumen de mi voz, según el ruido que haya en el lugar.                              |
| _____ | 6.  | Varío el volumen de mi voz, según la importancia de mi mensaje.                               |
| _____ | 7.  | No utilizo pausas vocalizadas .   |
| _____ | 8.  | Sé donde estoy mirando cuando hablo con otra persona.   |
| _____ | 9.  | Uso el contacto visual un 80% o 90% del tiempo al hablar con otra persona                     |
| _____ | 10. | Me paro derecho, con mis hombros hacia atrás.   |
| _____ | 11. | Me siento cómodo con mi cuerpo.   |
| _____ | 12. | Me muevo con confianza.   |
| _____ | 13. | Cuando hablo, muevo mis manos, brazos, hombros y cabeza para enfatizar lo que estoy diciendo. |
| _____ | 14. | Me siento cómodo utilizando expresiones faciales, y las uso a menudo.                         |
| _____ | 15. | Me preocupo de asegurarme que mi expresión facial no contradiga mis palabras.                 |

Si usted contestó a alguna de estas afirmaciones con un “Si”, usted tiene un elemento no verbal desarrollado. Si usted contestó “No” a alguna de estas afirmaciones, significa que tiene un área que mejorar.

### Ahora sé...

- Que la parte no verbal de la comunicación es muy importante.
- Que la comunicación no verbal proviene de lo que podemos ver y escuchar en la persona que habla.
- Que el contacto visual es probablemente la forma más importante de la comunicación no verbal.
- Que puedo evaluar mis habilidades de comunicación no verbal y mejorar aquellas en que esté débil.

## COMUNICACIÓN VERBAL: EL 7%

No es muy común verlo a usted como supervisor dando discursos públicos formales. Sin embargo, usted le hablará a trabajadores o a pequeños grupos de ellos. Cuando usted tenga información que quiera compartir, ya sea para una persona o para 100, los siguientes consejos le ayudarán a ser más efectivo.

1. **Hágalo simple**  
Un consejo muy importante para hablar es ¡Hágalo Simple!. ¿Cuál es la idea principal que quisiera que sus colaboradores retuvieran en sus mentes?. Sea capaz de decirlo de manera simple, en una corta oración. Las personas generalmente no pueden retener mucha información. Por lo tanto, no otorgue información que no está relacionada con la idea principal. No sobrecargue a sus colaboradores con información.
2. **Explique y/o dé ejemplos**  
Una vez que haya dejado en claro su punto, expréselo en distintas palabras para poder explicarlo. Puede también dar ejemplos de lo que quiere decir. Esto ayudará a quienes le escuchan a entender y aplicar mejor su punto.
3. **Use palabras claras y directas.**  
El punto de hablar, es tener personas que escuchen y entiendan su mensaje. Por lo tanto, use un lenguaje que sea fácil de entender.
4. **Respete a quienes le escuchan.**  
Mantenga el interés de quienes le escuchan. Hágales saber como la información les ayudará y dígales como aplicarla. Si está hablando con una sola persona, utilice su nombre. Las personas se sienten bien cuando usan sus nombres. Finalmente, siempre trate a quienes le escuchan como personas importantes.
5. **Repita la idea principal.**  
Antes de terminar su mensaje, repita la idea principal. Hacer esto, enfatizará el mensaje y ayudará a quienes le escuchan a recordarlo.
6. **Chequee si le entienden.**  
Pregunte si puede esclarecer algún punto o si alguien tiene alguna pregunta. Si desea comprobar si le entendieron correctamente el mensaje, haga comentarios como: “no estoy seguro si dije esto bien, díganme que fue lo que entendieron.”

## COMUNICACIÓN VERBAL EN ACCIÓN

Martín tiene que hablar con Francisca acerca de la cena que tiene que servir en una pequeña fiesta. Abajo en la columna izquierda, usted encontrará lo que Martín le dijo a Francisca. En la columna de la derecha hay una explicación de cómo Martín siguió las seis guías de comunicación vocal.

“Francisca, usted tiene una pequeña fiesta que preparar en cuanto comience cuanto su turno hoy”

**Hágalo simple:** en esta única frase, Martín dejó en claro el punto principal que quería que Francisca recordara.

“Un grupo de 14 personas llegarán a las 18:00 hrs. Pidieron un arreglo de mesas en forma de U. Las pondremos en el Salón Bahía, como las pusimos ayer en el almuerzo del Club de Libros.

**Explique, dé ejemplos:** Aquí Martín explicó a lo que se refería con una “pequeña fiesta” y “arreglo” y le puso un ejemplo a Francisca (almuerzo del Club de Libros).

**Use palabras claras y directas:** Nótese que Martín utilizó palabras claras y directas: “Pidieron un arreglo de mesas en forma de U” Aquí Martín utiliza un lenguaje claro, sin enredar el mensaje en palabras como: “en el diálogo con nuestros huéspedes, identifiqué que necesitarán urgentemente un arreglo en la disposición de las mesas para facilitar su interacción, por lo tanto, se efectuará un arreglo de mesas en forma de U”

“Quería hacerte saber de esta fiesta, Francisca, para que pudieras arreglar todo temprano antes que lleguen los huéspedes y estés muy ocupada.”

**Respete a quien le escucha:** Nótese que Martín tenía en mente los intereses de Francisca. Le dijo como le ayudaría empezar a arreglar todo desde antes. Además, Martín utilizó su nombre para personalizar el mensaje.

“Sería mucho más fácil si empezaras a arreglar todo en cuanto comience tu turno, así estarás lista cuando el grupo llegue. Gracias Francisca”.

**Repita su idea principal:** Antes que Martín terminara, repitió el punto principal que quería que Francisca recordara.

“¿Tiene alguna pregunta?”

**Chequee si le entienden:** Finalmente, Martín le dio a Francisca la oportunidad de obtener más información si la necesitaba.

## Ahora Sé...

- Que al hablar con las personas, debería tener un solo punto en mente que quisiera que ellos recuerden.
- Que dar un ejemplo ayuda a quien me escucha a entender y recordar.
- Que al hablar debiera utilizar palabras claras y directas.
- Que debo tratar siempre a quien me escucha con respeto.
- Que puedo incrementar el entendimiento de quien me escucha, repitiendo la idea principal.
- Que puedo aumentar el entendimiento de quien me escucha, chequeando si él o ella tiene alguna pregunta.

## Escuchando

### ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL TRABAJO

Los supervisores pasan gran parte de su tiempo en el trabajo en actividades que involucran escuchar. La siguiente es una lista parcial de actividades relacionadas con el trabajo que involucran escuchar. Marque las que se aplican a usted.

- Asistir a reuniones, lecturas y briefings.
- Dar instrucciones.
- Recibir instrucciones.
- Compartir información con la administración y con los colaboradores.
- Recibir información de sus compañeros.
- Tomar decisiones basadas en conversaciones.
- Ofrecer productos y servicios
- Supervisar a otros.
- Interactuar con huéspedes para proveer servicios.
- Proveer servicios para grupos o departamentos.
- Hacer presentaciones.
- Utilizar el teléfono.

La mayoría de los supervisores pasan cerca del 60% de su día de trabajo escuchando. Usted probablemente no es la excepción. La mala noticia es que si usted escucha tan bien como el promedio de las personas, estará probablemente entendiendo y recordando cerca del 25% de lo que escucha. Si pasamos tanto tiempo escuchando y somos tan pobres para hacerlo, claramente queda mucho por mejorar!.

## ***BENEFICIOS PROFESIONALES DE MEJORAR SUS HABILIDADES PARA ESCUCHAR***

Sus respuestas de la página anterior, probablemente muestran que usted pasa gran parte de su tiempo en el trabajo en actividades relacionadas con escuchar. Por lo tanto, si usted mejora su habilidad de escuchar, ¿cómo le beneficiaría en su vida profesional?. Una mejora en la habilidad para escuchar le ayudará a:

1. Ser más exitoso y eficiente en todas las actividades que marcó en la página anterior.
2. Ganar respeto de las personas con que interactúa.
3. Mejorar su satisfacción en el trabajo.
4. Ponerle más atento de las cosas que suceden en su empresa.
5. Mejorar sus habilidades para la toma de decisiones y la solución de problemas.
6. Mejorar los ingresos de su empresa y departamento.
7. Aumentar su auto-confianza y autoestima.
8. Convertirlo en un supervisor más exitoso.
9. Convertirlo en un empleado más valioso.
10. Tener más opciones de ser promovido.
11. Aumentar sus ingresos.
12. Asegurarse que más personas le escuchan al hablar. Un buen fruto de escuchar a los demás es que ellos también le escucharán más.
13. Asistirle en la creación de una red profesional de contactos a lo largo de su carrera.

### **El proceso para escuchar**

Este proceso incluye cuatro pasos importantes, pero antes de discutirlos, echemos un vistazo a una típica situación que involucra escuchar en su lugar de trabajo.

#### **En Buen Negocio y Cía...**

Es justo el momento más tenso de la hora de cena, y Martín está en la cocina. Escucha a dos cocineros discutir las órdenes que están preparando. Al mismo tiempo, la máquina lavavajillas está dejando los platos aceitosos, y varios trabajadores están moviéndose alrededor. Juan, un garzón/mesero/mozo, se acerca a Martín y le dice, “Tengo un problema con la mesa 12. Cuando serví la entrada a ese cliente, dijo que no estaba preparada como la ordenó. Le llevé otro plato y todavía dice que no está bien. Está bastante enojado.”

## ***LOS CUATRO PASOS DEL PROCESO PARA ESCUCHAR***

Muchas personas creen que oír es escuchar. Esto es, si podemos oír lo que alguien dice, estamos escuchando. Escuchar va más allá de solo oír. Escuchar bien involucra cuatro distintos pasos:

### **Paso 1: Poner atención**

Martín tiene un gran desafío. Está en el medio de una cocina muy ocupada. Muchas personas están hablando (quizás hasta gritando), y hay mucho ruido. Cuando Juan se acerca con su problema, Martín tiene que realizar un gran esfuerzo para escuchar lo que él le dice y hacer caso omiso de lo que sucede a su alrededor. Tiene que mirar directamente a Juan y no permitirse a sí mismo distraerse por cualquier otra conversación o actividad.

### **Paso 2: Agregando Significado**

Mientras Juan habla, Martín trata de dar un significado al mensaje de Juan. Martín toma nota de la idea principal (un problema con la entrada del señor de la mesa 12), de algún punto que no entendiera (¿que anda mal con la entrada y a que se refiere Juan con “muy enojado?”), y como parece sentirse Juan con esta situación (está preocupado y parece querer ayudar).

### **Paso 3: Evaluando el mensaje**

En este punto, Martín debe decidir que siente sobre lo que Juan le dijo. Está preocupado que el señor de la mesa 12 esté molesto, incluso después de enviarle un segundo plato, pero se pregunta que quiso decir Juan con “no estaba preparada de la manera que él la ordenó” y “está muy enojado”.

### **Paso 4: Respondiendo y Recordando**

Ahora Martín responde a Juan preguntándole, “¿Qué hay de malo con la orden?” luego de tener ese punto esclarecido, Martín seguirá tratando de averiguar que quiso decir Juan con “está muy enojado”. Además de responder a Juan, es importante que Martín recuerde los detalles de lo que le dijo Juan, para que si tuviese que hablar con el cliente o si tiene que tratar ese problema más tarde, esté al tanto de todos los hechos.

## RECUERDE CADA PASO EN EL PROCESO DE ESCUCHAR

### Ejercicio de los pasos para escuchar...

Lea el siguiente caso de estudio. Luego de terminar de leer, escriba lo que usted haría en cada paso si fuese supervisor.

El supervisor está hablando por teléfono en su oficina cuando Carolina, la recepcionista, llega de pronto hablando fuerte a medida que se acerca a la puerta.

“¡NO aceptaré órdenes de Luis! ¿Quién se cree que es? ¿qué lo hace pensar que es más importante que cualquier otra persona?. Acaba de venir y corregirme en frente de varios clientes. Es tan grosero y se cree tan superior. Le advierto, si usted no habla con él, yo me voy de aquí.”

#### Poner atención:

---

---

---

#### Añadirle significado:

---

---

---

#### Evaluando el mensaje:

---

---

---

#### Respondiendo y Recordando:

---

---

---

## **CHEQUEE SUS RESPUESTAS**

Ahora que escribió que haría si fuese el supervisor de Carolina, chequee sus respuestas con las listadas abajo:

### **Poner atención:**

Una persona que sabe escuchar, no tratará de dividir su atención entre 2 situaciones distintas. El supervisor de Carolina, tiene que decidir quien recibirá toda su atención. El supervisor tendrá que, o terminar la conversación telefónica y escuchar a Carolina o bien, pedirle a ella que espere un minuto hasta que la conversación telefónica pueda ser concluida. Una vez que el supervisor está listo para escucharla, debiera prestarle toda la atención a su mensaje.

### **Añadiendo significado:**

Ahora, el supervisor tiene que dar significado al mensaje de Carolina. Él decide que la idea principal es que ella tiene un problema con Luis. El supervisor no sabe exactamente que dijo o hizo Luis. Lo que si sabe es que Carolina está enojada y muy molesta con la situación. También sabe que varios clientes estaban presentes.

### **Evaluando el mensaje:**

Ahora, el supervisor decide que siente acerca de lo que dijo Carolina. Está preocupado que la discusión entre ella y Luis la haya disgustado mucho. También esta preocupado que pueda haber un problema ya que todo ocurrió frente a clientes. Finalmente, el siente que Carolina debe explicarle mejor que sucedió entre ella y Luis.

### **Respondiendo y Recordando:**

Finalmente, el supervisor responde a Carolina diciendo, “Carolina, estoy muy preocupado porque esto te haya molestado a este punto. Por favor, explícame bien que sucedió. Comienza del principio”. A través de esta conversación con Carolina, el supervisor aclara dudas, muestra que está preocupado de los sentimientos de ella y se concentra en lo que ella tiene que decir para poder recordar la información que ella entrega. Recordando esta información, el supervisor estará más preparado para manejar conversaciones y acciones que conciernen a este incidente.

## ESCUCHANDO ACTIVAMENTE

Una persona que sabe escuchar es un escuchador activo. Esto es, que el que escucha es un participante activo en el proceso de comunicación. El o ella están involucrados:

1. **Verbalmente**
2. **No verbalmente**
3. **Mentalmente**
4. **Físicamente**

### 1. **Involucrarse verbalmente:**

Como alguien que escucha, usted puede utilizar varias respuestas verbales a quien le habla. Usted puede alentar a quien le habla, haciendo comentarios ocasionales como “ya veo”, “cuéntame más acerca de eso”, o “que interesante”. Usted puede hacer preguntas a su interlocutor cuando no le haya quedado claro algún punto o cuando quiera más información. Usted también se puede involucrar verbalmente utilizando una técnica llamada parafrasear. Cuando usted utiliza esta técnica, usted repite a quien le habla en sus propias palabras, lo que cree que él o ella le está queriendo decir. Parafrasear le permite chequear con su interlocutor si entendió bien lo que le dijo.

### 2. **Involucrarse no verbalmente:**

Como escuchador activo, dé a su interlocutor, buena retroalimentación no verbal. Utilice buen contacto visual - mire a su interlocutor mientras le habla. Sepa dar una apropiada expresión facial o con su cabeza, como una sonrisa o un gesto de asentimiento con la cabeza. Como escuchador activo, usted también debiera observar el comportamiento no verbal de quien le habla. Recuerde, el cómo dice algo su interlocutor, puede ser más importante que las palabras reales que utiliza. Observar el comportamiento no verbal de quien le habla, le ayudará a saber los sentimientos escondidos detrás de sus ideas.

### 3. **Involucrarse Mentalmente:**

Mientras alguien habla, escuche la idea principal que se está presentando. Cuento los puntos que la persona está diciendo. Usted también se puede involucrar mentalmente, preguntándose a si mismo si algo de lo que su interlocutor le dijo está poco claro o si quisiera más información de eso.

### 4. **Involucrarse Físicamente**

A veces tiene sentido tomar notas. Usted puede necesitar escribir unos pocos hechos para así tenerlos para futuras referencias. Recuerde, sólo retenemos el 25% de lo que escuchamos. Escríbalo. Otra buena forma de retener, es reportar o repetir lo que escucha. Usted puede reportarle esa información a alguien más o incluso a si mismo. Cuando usted hace esto, está más propenso a recordar esta información.

### LISTA DE CHEQUEO: ESCUCHANDO ACTIVAMENTE

Utilice la siguiente lista para ver su desempeño como escuchador activo. Sea honesto consigo mismo. Vea las áreas que necesita mejorar. Si usted ya lo hace bien en algunas de estas áreas, “felicitaciones y siga haciendo un buen trabajo”

	Siempre	algunas veces	nunca
1. Aliento a mi interlocutor con comentarios como “ya veo.”	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Cuando no entiendo lo que me dicen, pido que me expliquen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Si deseo más información, la pido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Parafraseo el mensaje en mis propias palabras para ver si entendí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Observo el comportamiento no verbal de quien me habla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Trato de entender como se siente mi interlocutor acerca de las ideas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Miro a quien me está hablando mientras lo hace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Doy retroalimentación utilizando expresiones faciales y gestos con la cabeza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Mientras me hablan, me concentro en la idea principal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Mientras me hablan, chequeo las ideas que no entiendo muy bien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Tomo notas para no olvidar información importante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Reporto información a mi mismo o a alguien más para ayudarme a recordar las ideas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ALGUNAS SUGERENCIAS ADICIONALES PARA ESCUCHAR EFECTIVAMENTE

Las personas que no saben escuchar tienen malos hábitos, éstos pueden ser mejorados. Si usted sigue las siguientes sugerencias, evitará varios malos hábitos al momento de escuchar.

### No interrumpa

Interrumpir, es un mensaje claro a su interlocutor que lo que usted quiere decir es más importante que lo que él o ella está diciendo. Escuchar a una persona es un cumplido maravilloso. Indica, “valoro lo que me dices”.

### No prejuje

Escuche el punto de vista de su colaborador. No asuma saber el punto que la persona está tratando de establecer, hasta que termine de escucharle.

### No tenga un libreto

Concéntrese en lo que su colaborador le está tratando de decir. No tenga un libreto. Esto es, no se permita a si mismo preparar mentalmente su respuesta mientras la persona sigue hablando.

### No reaccione emocionalmente

Todos tenemos palabras, temas, y personalidades que parecen excitarnos o irritarnos emocionalmente. Como supervisores, tenemos que mantener nuestras emociones al margen. Cuando un compañero o subordinado le habla y tira uno de sus gatillos emocionales, trate de concentrarse en el tema, no en la emoción. Si usted mantiene sus emociones controladas, tendrá la situación bajo control. Ponga una X en el gatillo emocional que usted sienta que le moleste:

_____	Actitud sabelotodo	_____	Lenguaje malo o fuerte
_____	Quejarse o lamentarse	_____	Declaración sexual negativa
_____	Gente que presiona	_____	Personas que le dicen que hacer
_____	Mala gramática	_____	Que le hablen groseramente
_____	Declaración étnica negativa	_____	Diferencias culturales

Añada otro gatillo emocional que no hayamos mencionado:

---



---



---

## **CONSEJOS PARA ESCUCHAR EFECTIVAMENTE**

- Sea un escuchador activo. Involúcrese:
- Verbalmente
- No verbalmente
- Mentalmente
- Físicamente
- No interrumpa
- No prejuzgue
- No tenga un libreto
- No reaccione emocionalmente

### **Ahora sé...**

- Que escuchar es la mayor parte de mi trabajo como supervisor.
- Que si mejoro mi habilidad para escuchar, mejoro mi valor como profesional.
- Que escuchar es un proceso de cuatro pasos.
- Que ser un escuchador activo requiere que me involucre verbal, no verbal, mental y físicamente.
- Que debo evitar los malos hábitos al escuchar.

## Usando el teléfono

Sin importar con quien está hablando por teléfono cuando está en el trabajo, es esencial que haga una impresión positiva. Al contestar el teléfono, el foco está en usted. Esta es una oportunidad para usted de mejorar su imagen profesional. Si recibe una llamada de fuera de la empresa, tiene la oportunidad de mejorar la imagen de la empresa.

Durante una conversación telefónica de negocios, usted debiera seguir esta guías fundamentales:

1. **Sonría**  
Cuando sonrío, automáticamente mejora su calidad vocal. Usted sonará complacido e interesado.
2. **Siéntese derecho**  
Al sentarse derecho, usted estará más alerta y pondrá más atención a lo que se está diciendo.
3. **Use un bajo tono de voz**  
Un tono más bajo de voz, le hará sonar maduro y autoritario.
4. **Haga coincidir su velocidad al hablar con la de quien llama**  
Deje que la persona que llama establezca el tiempo de la conversación. El o ella pueden estar apurados y así usted puede otorgar la información rápidamente.
5. **Evite volúmenes extremos**  
Si usted habla muy fuerte, puede sonar grosero o insistente. Si habla muy suave, su voz sonará tímida o insegura.
6. **Evite expresiones como “ajá” o “mmm”**  
Estas expresiones hacen sonar a las personas como tontas e indiferentes.

## LA MECÁNICA DE CONTESTAR EL TELÉFONO

En su departamento usted puede recibir llamadas internas o externas. Trate a todos quienes le llamen, interna o externamente, con cortesía y respeto. Las siguientes sugerencias le ayudarán cuando reciba una llamada telefónica.

### Contestando el teléfono

1. **Conteste prontamente**  
Chequee los estándares de su empresa. Muchas empresas piden contestar el teléfono antes del tercer ring.
2. **Identifique su departamento y a usted mismo.**  
“Buenos días, Buen Negocio y Cía, Martín Rodríguez le habla”.
3. **Evite dos conversaciones al mismo tiempo**  
Al hablar con alguien por teléfono, no sostenga otra conversación con alguien en su oficina.

### Poniendo en espera una llamada

1. **Pida permiso**  
“Lo siento, no tengo esa información aquí. Si gusta esperar un momento, estaré encantado de ir a buscarla”.
2. **Espere una respuesta**  
No asuma que la persona quiere ser puesta en espera. Pídale permiso.
3. **Chequee nuevamente**  
Si usted se está demorando más de lo presupuestado, pregunte a quien llama si desea seguir esperando. “Estoy teniendo algunos problemas en ubicar la información. ¿Desea seguir esperando o le gustaría que lo llame en cuanto la encuentre?”.

## Terminando una llamada

### 1. Resuma

“Pues bien, revisaré. Las listas tendrán que ser verificadas y chequeadas con las del archivo de las conferencias”.

### 2. Diga lo que hará

“Le llamaré con la información a las 5 p.m. en punto esta tarde”.

### 3. Concluya

“Gracias por el recordatorio. Hablaré con usted esta tarde. Hasta luego”. Deje que su interlocutor cuelgue primero.

## Tomando mensajes telefónicos

Algunas veces, le pedirán que tome mensajes para un empleado o un cliente. Su empresa puede tener un formulario estándar para tomar recados. Es muy importante escuchar atentamente y tomar notas precisas al hablar con el que llama. Cuando usted tome un recado, asegúrese de obtener la siguiente información:

- Fecha
- Hora de la llamada
- Nombre de quien llama
- Nombre del destinatario
- Departamento de quien llama (llamadas internas)
- Empresa del que llama. (llamadas externas)
- Zona horaria de quien llama (si es extranjero)
- Teléfono y código de área de quien llama.
- Mensaje. (repita esto para chequear la precisión)
- Si el mensaje es urgente, márkelo como tal.
- Firme con su nombre.

## LA MECÁNICA DE EFECTUAR UNA LLAMADA TELEFÓNICA

Si es usted quien llama, se aplican los mismos fundamentos y mecánicas, pero aquí hay algunas ideas adicionales para considerar:

### Cuando realiza una llamada telefónica...

- Prepare antes su llamada para aumentar la eficiencia:
  - Sepa el motivo de su llamada.
  - Estime el tiempo que desea emplear en la llamada.
  - Tenga la información necesaria a mano.
- Cuando le contesten, dé su nombre y el de su departamento inmediatamente.
- Si marcó un número equivocado, discúlpese, y diga adiós. Deje que la otra persona cuelgue primero.
- No se irrite si le piden que explique por qué está llamando antes de ser conectado con la persona que desea hablar. Puede ayudarle a conducir su negocio más rápido.
- Si a quien llama no está, deje un breve y claro mensaje.

### Cuando tenga un mensaje de devolver el llamado a alguien...

- Devuelva todas las llamadas y a tiempo.
- Al devolver las llamadas, está mostrando cortesía y evita que le llamen repetidamente.

### Cuando tenga que hacer una llamada personal...

- Esté consciente de las políticas de su empresa sobre las llamadas personales.
- Evite realizar llamadas personales en horas de trabajo.

### Ahora Sé...

- Que como supervisor, la forma en que me expreso por teléfono afecta la impresión profesional que estoy dando.
- Que cualquier conversación telefónica puede ser mejorada utilizando guías fundamentales como sonreír o sentarse derecho.
- Que debería utilizar las mecánicas apropiadas para ambas, contestar y realizar llamadas.

## ¿Qué tan Bien se Comunica?

A continuación, una lista para chequear sus habilidades de comunicación. Haga una (X) en la primera columna a la derecha de cada pregunta cuando su respuesta sea “si”. Trabaje para mejorar aquellos ítems que no pueda responder “si”. Hemos puesto columnas adicionales para que chequee su trabajo en 2 y 4 semanas más.

	HOY	2 SEM	4SEM
1. Evito el favoritismo a la gente que es como yo y que critican a las personas que son distintas a mi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Separo mi vida personal de mi vida laboral, y no dejo que los aspectos personales afecten mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Juzgo a las personas individualmente y no por pertenecer a un cierto grupo de personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Sé si el tono de voz que uso me ayuda al hablar con otras personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Estoy consciente de donde estoy mirando al hablarle a una persona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Miro a la persona con quien estoy hablando entre un 80 y un 90% del tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Mi postura al pararme y al caminar expresa que estoy cómodo y confiado en mi mismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Uso mis manos, brazos, hombros y cabeza para enfatizar lo que estoy diciendo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Me siento cómodo utilizando mi cara para mostrar mis emociones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Me preocupa que mi expresión facial no contradiga mis palabras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	HOY	2 SEM	4SEM
11. Pienso en el punto que quiero que recuerde la persona antes de conversar con él /ella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Chequeo con mi interlocutor si él o ella entiende lo que digo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Conozco formas para mejorar mis habilidades para escuchar, para ser un mejor comunicador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Evito interrumpir a una persona cuando me esta hablando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Pongo total atención a una persona cuando me habla y no pienso en la respuesta que daré mientras me está hablando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Sé lo que son los “ gatillos emocionales “	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Me logro controlar cuando alguien aprieta alguno de mis “gatillos emocionales”	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Conozco y sigo los estándares de mi empresa para contestar apropiadamente el teléfono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Sonrío y me siento derecho cuando hablo por teléfono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Conozco y utilizo ambas mecánicas para, realizar llamadas telefónicas y tomar mensajes telefónicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## *Nuestro desafío para usted*

Todos los supervisores se comunican, pero no todos se comunican bien. Mientras más practique sus habilidades de comunicación mencionadas en este libro, mejor supervisor será.

- Evite los mitos de la comunicación
- Evite los obstáculos para una comunicación efectiva.
- Use una positiva comunicación no verbal.
- Use una simple y clara comunicación verbal.
- Sea bueno escuchando.
- Use el teléfono de manera profesional.

La comunicación es el pegamento que mantiene unidas las relaciones humanas. Como supervisor con buenas habilidades de comunicación, usted será más eficiente en construir, entrenar, dirigir, motivar y supervisar su equipo de colaboradores.

***QUEREMOS QUE SEA UN SUPERVISOR EFECTIVO  
¡QUEREMOS QUE SEA EL MEJOR!***

## *Términos clave*

**Comunicación:** el intercambio exitoso de información de una persona a otra.

**Retroalimentación:** la reacción del que escucha a la comunicación verbal y no verbal. La retroalimentación puede ser verbal y no verbal.

**Elementos de la comunicación:** Vocal, visual y verbal, son los tres elementos o canales de comunicación.

**Gatillos emocionales:** palabras, temas o personalidades que pueden excitarlo o irritarlo emocionalmente.

**Contacto visual:** mirar a la otra persona al hablarle.

**Expresión facial:** utilizar su cara para revelar sentimientos sobre los mensajes.

**Gestos:** mover las manos, brazos, hombros, y/o cabeza para enfatizar el mensaje.

**Escuchar:** un proceso de 4 pasos que incluye poner atención, añadir significado, evaluar, responder y recordar.

**Mitos de la comunicación:** malos entendidos comunes de la comunicación.

**Comunicación no verbal:** como una persona dice algo (elementos visuales y vocales), no lo que dicen (verbal).

**Parafrasear:** repetir en sus propias palabras a quien le habla lo que usted cree que le están diciendo.

**Postura:** como una persona se para y se mueve.

Ritmo: velocidad a la que habla una persona.

**Obstáculos para una comunicación efectiva:** errores que interfieren con la verdadera comunicación, causan malentendidos.

**Tener un libreto:** prepararse mentalmente para responder, antes que el emisor haya terminado de hablar.

**Variedad:** alternar el tono y el timbre de voz para añadir entusiasmo e interés.

**Pausas vocalizadas:** sonidos como “uhmm” “eehh” o “aahh” con los que el hablante interrumpe su mensaje.

**Volumen:** que tan fuerte o despacio habla una persona.

**OTROS LIBROS Y MANUALES, EN FORMATO PDF, QUE COMPLEMENTARAN SU APRENDIZAJE**

<b>PRODUCTO - Libros</b>	<b>DIRIGIDO A</b>
<b>JUNTOS PODEMOS</b> Manual de Servicio para Hoteles y restaurantes.	Trabajadores de todos los niveles que se desempeñan en hoteles y restaurantes.
<b>EL DESAFIO DEL SERVICIO</b> Explica como diseñar y administrar servicios y experiencias de atención en la industria de la hospitalidad y el servicio.	Gerentes, Supervisores y Administradores de la industria de la hospitalidad y el servicio.
<b>SUPERVISION</b> Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
<b>LIDERAZGO</b> Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
<b>MOTIVACION Y TRABAJO EN EQUIPO</b> Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
<b>MANEJO DE PROBLEMAS Y CONFLICTOS</b> Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
<b>HABILIDADES DE COMUNICACION</b> Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
<b>MANUAL DE OBSERVACION Y CONTROL DEL SERVICIO EN HOTELES</b>	Gerentes de Área o departamentos, Supervisores, y todos aquellos que intervienen en el diseño, entrega y administración del servicio en hoteles.
<b>MANUAL DE OBSERVACION Y CONTROL DEL SERVICIO EN CAMPAMENTOS MINEROS</b>	Administradores de campamento, Gerentes de Servicios de campamentos, Coordinadores de campamentos, Líderes de grupo, Gerentes de Contratos de campamentos, Supervisores de campamentos.
<b>MANUAL DE OPERACIONES DE HOTEL</b>	Gerentes de Área o departamentos, Supervisores, y todos aquellos que intervienen en el diseño, entrega y administración del servicio en hoteles.
<b>DICCIONARIO DE SPANGLISH DE SERVICIO</b>	Personal que atiende público de habla inglesa en la industria de la hospitalidad y el servicio.
<b>MANUAL DE ESTANDARES DE SERVICIO HOTELES 3 Y 4 ESTRELLAS</b>	Gerentes de Área o departamentos, Supervisores, y todos aquellos que intervienen en el diseño, entrega y administración del servicio en hoteles.
<b>MANUAL DE ESTANDARES DE SERVICIO RESTAURANTES</b>	Gerentes de Área o departamentos, Supervisores, y todos aquellos que intervienen en el diseño, entrega y administración del servicio en restaurantes.
<b>MANUAL DE ENTRENAMIENTO PARA RESTAURANTES</b> Manual para que el Administrador capacite a garzones y meseras.	Trabajadores de todos los niveles que se desempeñan en hoteles y restaurantes.
<b>MANUAL DE ENOLOGIA</b> Explica como conocer, apreciar y armonizar vinos y comidas	Gerentes, Supervisores y Administradores de la industria de la hospitalidad y el servicio.



*Consulte por Certificación SOAC!,  
el programa más completo  
para fortalecer la orientación  
al Cliente en toda la organización  
y contar con colaboradores  
certificados*



Av. Ricardo Lyon 1601 • Of. 903

Tel. (562) 223 0949

Fax (562) 341 3531

Providencia • Santiago • Chile

E-mail: [info@hsu.cl](mailto:info@hsu.cl)

[www.hsu.cl](http://www.hsu.cl)