

**El poder de
ser más claro**

Sylvia Carrasco
Mercedes Alegre

El poder de ser más claro

Nuevos atajos para alcanzar
el éxito profesional

netbiblo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:

bpocket@netbiblo.com

EL PODER DE SER MÁS CLARO

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS 2008, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

netbiblo

www.netbiblo.com

NETBIBLO, S. L.

c/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña). Spain

tlf: +34 981 91 55 00 • fax: +34 981 91 55 11

www.netbiblo.com

editorial@netbiblo.com

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-9745-248-9

Depósito Legal: C-4110-2008

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España. Printed in Spain

Las autoras



Sylvia Carrasco

Es experta en estrategia y comunicación empresarial e institucional y actual directora de Másclaro (www.masclaro.net), la consultora que fundó en 2005. Anteriormente dirigió el departamento de Comunicación de ONO y el gabinete de prensa de la Secretaría de Estado de Asuntos Europeos. Sylvia es licenciada en Ciencias de la Información y GSMP por el Instituto de Empresa, y profesora asociada del Máster de Comunicación de esta Escuela de Negocio.

Mercedes Alegre

Es experta en formación teatral para directivos. Ha trabajado durante más de doce años en compañías profesionales de teatro. En París, dirigió durante varios años la comunicación del Festival Don Quijote de habla hispana. Tiene experiencia asimismo en comunicación de empresas del sector audiovisual en Francia y en España. Mercedes es licenciada en Arte Dramático.

Contenido

	Introducción	9
	Personajes	13
	Acto I.....	15
	Acto II	35
	Acto III	69
	Claves de comunicación para alcanzar el éxito empresarial.....	79
	Conceptos básicos de comunicación	83
	Ejercicios	89

Introducción

La comunicación ha sido hasta hace poco un concepto errático en la vida empresarial y en la vida pública de nuestro país. Pero la competencia arrecia y la necesidad de diferenciarse también. Cualquier entidad debe tomar conciencia de que la imagen percibida tiene tantas más posibilidades de acercarse a la imagen deseada cuanto mejor defina su identidad, más simple sea su objetivo y más claro sea su mensaje.

Es más, acercarse a los distintos públicos de la vida empresarial (empleados, clientes, proveedores, administración pública o prensa) exige, cada vez más, trabajar tanto el fondo de una idea como la forma de expresarla.

¿Cuál es el objetivo del libro? Entender que lo peor de la comunicación es la falta de conciencia de necesitarla e incitar a directivos y empresarios a comprender que la claridad es la vía más corta para ahorrar tiempo y dinero, disfrutar en el trabajo y llegar al éxito empresarial.



¿Por qué hemos decidido escribir un libro de gestión en forma de obra teatral? Porque la ficción ilustra de forma amena y tangible cómo directivos o cargos públicos de cualquier empresa o institución pueden tomar conciencia de las ventajas de practicar una comunicación apropiada. En este sentido, *El poder de ser más claro* acerca al lector conceptos imprescindibles, a través de personajes, diálogos y un ejemplo concreto, para moverse por los senderos de una comunicación empresarial lúcida y eficaz.

La realidad de esta empresa puede ser la de cualquiera ya que los problemas que viven los directivos y los empleados de Seguros Vega son sólo algunos ejemplos de los que hallan a diario la mayoría de las compañías públicas o privadas de nuestro país.

Seguros Vega, una empresa fundada en los años 50 por D. Pedro Vega, se encuentra en una fase de desarrollo que la obliga a profesionalizar la gestión. Ante los cambios necesarios para reactivar su crecimiento, afrontar el siglo XXI y mejorar su imagen, la compañía, que ya ha superado los 250 empleados, contrata a un nuevo director general, Carlos Casal, un experto en gestión empresarial.

En su camino por centrar la estrategia y redefinir las prioridades de Seguros Vega, Casal tropezará con los dilemas derivados de una comunicación desacertada y que afectan directamente a la cuenta de resultados.



¿Cómo hemos estructurado el libro? Está dividido en tres actos que abordan los puntos que consideramos claves para una buena comunicación empresarial. **En el primero**, los personajes abordan la búsqueda de la identidad, del objetivo, del mensaje y de la imagen, imprescindibles para existir y destacar en el mundo empresarial.

En el segundo acto, los protagonistas se enfrentan a serias dificultades de estrategia y de comunicación y empiezan a deducir que un buen líder tiene que saber expresar emociones a través de la palabra, el lenguaje corporal y los colores del sonido.

En el tercer y último acto, se describe de qué forma una crisis puede convertirse en una oportunidad y cómo la ambición puede ser tanto un valor empresarial como un factor de éxito.

Al final de la obra, el lector encontrará algunas claves y conceptos básicos de comunicación, no tan fieles al diccionario como a nuestra aproximación peculiar de entender la comunicación empresarial, basada en el trabajo indisociable de fondo y forma.

Si se quiere convencer a todo tipo de audiencias, es imprescindible realizar un entrenamiento específico de voz, respiración, cuerpo y emociones ya que el impacto de una comunicación y de un mensaje dependen en un 90% de la forma. En las últimas páginas, proponemos unos **ejercicios** que ayudarán al lector a optimizar este aspecto de su comunicación.

Personajes

Carlos Casal Director general de Seguros Vega.

Amador García Director de RRHH de Seguros Vega.

Maite Vega Directora de marketing de Seguros Vega e hija mayor de Pedro Vega.

Jorge Vega Director financiero de Seguros Vega e hijo menor de Pedro Vega.

Clara Álvarez Consultora en estrategia y comunicación empresarial.

Inés Pastor Consultora en formación teatral.

Carmen Durán Secretaria de dirección.

Pedro Vega Presidente de Seguros Vega.

Acto I

Los cimientos logran anclar mi empresa.

¿Quién soy?

¿Qué quiero?

¿Qué me impulsa a moverme?



Escena primera

Situación caso práctico

(Últimos días de septiembre. Martes, 9 de la mañana. Oficinas corporativas de Seguros Vega, empresa en expansión de Valladolid.)

Habitación soleada. Sofá rojo, mesa de caoba, sillón alto de cuero desgastado por el uso. En las paredes, cuadros de paisajes de autores desconocidos. Cortinas de flores aterciopeladas recogidas en las dos ventanas. Moqueta de color beige. Carlos Casal habla por teléfono leyendo un documento en su ordenador portátil. Está sentado en la mesa de su despacho.)

Carlos. ...Maite, no puedes hacerme esto. ¿Cómo crees que voy a poder preparar la presentación para el congreso de Madrid? No me has enviado ni un solo dato. *(La puerta se abre y se asoma Amador García con una carpeta de documentos,*



Carlos le hace señas con la mano para que entre.)
Llevo un mes aquí y no paro de dar palos de ciego. Es increíble que a estas alturas no tenga la más mínima información que me permita hacer mi trabajo... ¡Pero cómo quieres que esté tranquilo si en cuatro días tengo una presentación ante 300 personas y no sé ni lo que les tengo que contar!... En Power Point o en lo que sea, ya no da tiempo a hacer virguerías... Está bien, te espero en mi despacho antes de comer.

Amador. ¿Qué hay Carlos, te pilló en mal momento? Si quieres, vuelvo más tarde.

Carlos. No, entra, entra, siéntate, precisamente quería hablar contigo. *(Suenan el teléfono.)* Sí, pásamelo, gracias. Sí... soy yo, dígame... De qué radio dice que llama... No, para nada... No podemos ser cómplices de nada, no sé de qué me está hablando. No, no... sí claro que sé quién es Fermín Rodríguez pero, no sé qué tiene que ver con Seguros Vega. Me va a perdonar pero me ha pillado reunido. Déjeme su teléfono y ya nos pondremos en contacto con usted *(Apunta el número.)* Buenos días *(Cuelga.)* Qué gente más rara, te llaman para unas cosas...

Amador. ¿De qué querías hablar conmigo?



Carlos. Amador, esto no es como me lo habías pintado. (*Molesto.*) Parece que todo son obstáculos y no acabo de entender qué se espera de mí. Me has vendido que el presidente quería a un profesional para reactivar el crecimiento de Seguros Vega, para profesionalizar la gestión de la empresa y mejorar su imagen. (*Cambia de voz e imita la de Don Pedro.*) “Tenemos que posicionarnos ante el desenfreno de compras por parte de las multinacionales de seguros o nos van a hacer papilla. Tenemos que pelear por nuestra independencia”, me repitió Don Pedro. ¿Y con qué me encuentro? Cuando pido información siempre se me da incompleta. Cada vez que le pregunto a Maite algo sobre nuestros clientes o a Jorge cómo va el lanzamiento de algún producto, se salen por la tangente o tienen algo mejor que hacer. ¿Te importa decirme qué pasa aquí?

Amador. Mira, entiendo cómo te puedes sentir, pero piensa que Don Pedro está soltando las riendas a sus hijos desde hace muy poco. Todo el mundo tiene que encontrar su sitio, Maite y Jorge nunca han tomado decisiones solos y supongo que necesitan tiempo. Como no eres de la familia, es posible que les cueste aceptarte como el máximo responsable de la empresa. Ten en cuenta que están acostumbrados a recibir órdenes de su padre...



Carlos. Pues precisamente por ser nuevo necesito que me hagan caso y me ayuden. Puedo hacerme cargo de que no sea fácil para ellos. Es verdad que el amago de infarto que ha tenido su padre les ha debido pegar un buen susto... Y bueno, es posible que los desubique el que esté yo aquí en lugar de Don Pedro...

Amador. Claro, algo de eso hay. Pero además piensa que hasta hace nada se creían que el mando se quedaría en la familia. Hasta unos días antes de que tú llegaras, Maite y Jorge se preguntaban cuál de los dos dirigiría la firma.

Carlos. Ya veo... *(Silencio.)* Bueno, lo mejor es hacer las cosas bien y, cuando vean que la empresa comienza a mejorar, los tendré de mi parte, o eso espero. Pero necesito empezar a trabajar en condiciones ¡ya! O sea que voy a hablar con ellos.

Amador. Me parece bien. Ya me contarás. Te dejo que tengo una entrevista de selección para el nuevo equipo comercial. *(Se dirige hacia la puerta, se para y gira de medio cuerpo, como si fuera a decir algo pero sale del despacho.)*



Escena segunda

Identidad, imagen y valores

(13 horas: mismo día y mismo lugar que la escena anterior. Carlos y Jorge están de pie en medio de la habitación.)

Jorge. ...No, las que han subido mucho de precio son las primas de coches.

Carlos. ¿Entonces, qué crees que debemos hacer?

Jorge. No lo sé con certeza. Pero me han dicho que en otras empresas están dándole un empujón a los seguros de vida.

Carlos. ¿Ah sí?

Jorge. Sí, sí eso comentan por ahí. Con eso de que sube mucho la gasolina, pues ya sabes, lo de los coches está bajando...



Carlos. Ya veo...

Jorge. ¿El qué?

Carlos. No nada, ya hablaremos.

Jorge. Pero...

(Carlos resopla y lanza una mirada al techo como desesperado. En ese momento entra Maite. Mira a su hermano.)

Maite. *(Despectivamente.)* ¿Y tú qué haces aquí?

Carlos. Lo he llamado yo porque quería hablar con los dos *(Jorge y Maite se miran sorprendidos.)* Por cierto, ¿traes lo de Madrid?

Maite. No, es que he tenido mucho lío y esta tarde tengo una reunión fuera. O sea que... hasta mañana no te puedo dar nada.

Carlos. Maite ¿te das cuenta de lo que supone el congreso de Madrid para Seguros Vega en este momento? ¿Por qué crees que te he reclamado la información con tanta insistencia?

Maite. No pensaba yo que un director general necesitara tantas cosas para un simple discurso...



Carlos. *(Con ironía.)* Gracias por creerme tan competente, pero en este momento no procede. Mira, tu padre me contrató con la misión de ofrecer productos atractivos para inmigrantes, aumentar la contratación de seguros por Internet e incrementar las inversiones en acciones de responsabilidad social corporativa. Espero que estemos todos del mismo lado en este objetivo de reactivar el crecimiento y preservar nuestra independencia ante la invasión de las firmas extranjeras. Oye Jorge, no te olvides de pasarme mañana los datos sobre las últimas inversiones de publicidad. Por cierto os suena algo relacionado con Fermín Rodríguez. *(Jorge empieza a removeirse.)*

Maite. A mí nada, ¿por qué?

Carlos. No, nada, es igual, será algo sin importancia. ¿Te pasa algo Jorge?

Jorge. No, no, sólo necesito un poco de agua. *(Se levanta y se sirve un vaso de agua.)*

Carlos. Sigamos. Si queremos cumplir los tres objetivos de este año, la prioridad aquí y ahora es saber qué es Seguros Vega y hacia dónde quiere ir. Madrid es la oportunidad para asentar nuestro liderazgo en el sector del seguro independiente y demostrar a



nuestros clientes que seguiremos dando lo mejor de nosotros mismos, sea cual sea nuestro tamaño. ¿A ti qué te parece Maite, cómo debemos aprovechar esta oportunidad?

Maite. No sé a dónde quieres llegar. Lo de Madrid no es más que la reunión anual del sector. No sé a qué oportunidad te refieres, si ahí sólo hay competidores. No sé si sabes que los clientes están en otro sitio, en la calle por ejemplo.

Carlos. Sé donde están los clientes. Y también sé qué mensajes les pueden llegar a través de la prensa que sí estará en el congreso. A ver si nos situamos. ¿Qué creéis que determina la decisión de compra de un cliente? *(Maite encoge los hombros y Jorge hace una mueca.)* Pues la imagen. ¿Y cómo se forma la imagen de Seguros Vega? Lleváis mucho tiempo aquí, alguna idea tendréis sobre la imagen de la empresa de la que sois accionistas ¿no?

Jorge. Pues claro que la tenemos, y es muy buena esa imagen, al igual que la tienen las 250 familias que viven de Seguros Vega.

Maite. Qué no se refiere a eso, bobo. *(Jorge hace un gesto malhumorado.)*



Carlos. ¿A qué me refiero Maite?

Maite. Pues es evidente. A la percepción que tienen los clientes de nuestros seguros.

Carlos. No sólo eso.

Maite. Ya sé. Es también un conjunto de parámetros que configuran la imagen.

Carlos. De acuerdo. ¿Y cuál es la condición imprescindible para que Seguros Vega tenga éxito a largo plazo?

Maite. ¡Te gustan las adivinanzas, eh! Sorpréndenos, anda.

Carlos. Pues que la imagen percibida por todo tipo de públicos sea lo más próxima posible a la imagen que deseamos. Y, por lo tanto, si quiero tener imagen, tengo que desearla, y para desearla tengo que definirla. Por eso lo primero es precisar qué identidad quiero tener, yo, como empresa, como Seguros Vega.

Jorge. Pero eso es evidente.

Maite. Mira, por una vez, estamos de acuerdo.



Carlos. ¿Ah sí? Ya que es tan evidente, juguemos un poco... (*Maite y Jorge se miran.*) Estaremos mejor si nos sentamos... Maite, ¿qué es Seguros Vega?

Maite. Bueno, Seguros Vega es una compañía de seguros con muy buena atención al cliente y con la convicción de que puede aumentar su cuota de mercado.

Jorge. Eso, pero yo añadiría algo relacionado con nuestro tamaño.

Maite. Exactamente...

Carlos. Si esto se lo contáis a 10 clientes potenciales que necesitan un seguro de cualquier clase ¿cuántos creéis que contratarían Seguros Vega? (*Silencio.*) ¿Queréis que os conteste yo? Nin-gu-no. Cero patatero. ¿Y sabéis por qué? Porque la descripción de identidad que acabo de oír no evoca ni una de las características de Seguros Vega. Me hubiera gustado oír algunas de las cosas que dijo vuestro padre cuando me convenció para venir a esta casa. La independencia, la calidad, la cercanía con el cliente, el trabajo en equipo, la atención personalizada, los desafíos de la sociedad de la información. ¡Anda que no hay cosas que enarbolar de las que sentirse orgulloso!



Jorge. Pero...

Carlos. Espera que termine. Es decir, si yo, Seguros Vega, quiero que el barco vaya por el rumbo adecuado en las circunstancias actuales del mercado, lo primero que debo hacer es reflexionar sobre quién quiero ser. Ése es el primer paso para construir una imagen, para que los demás puedan percibirla y tomar o no la decisión de compra de mis seguros. Es decir, que mi primera audiencia soy yo, Seguros Vega. Tenéis que entender que una empresa funciona como las personas que la gestionan. De hecho una empresa es una persona jurídica pero es una persona al fin y al cabo. Y, por lo tanto, cualquier accionista, como vosotros, queridos Maite y Jorge, debe actuar con sentido común y centrarse en lo que im-por-ta, es decir en la cuenta de resultados y en la forma de mejorarla. Los primeros beneficiarios seréis vosotros puesto que percibís dividendos y yo estaré encantado de haberos ayudado. Siempre y cuando estéis en el mismo barco y me dejéis trabajar. (*Silencio.*) Tomad conciencia por favor de que la imagen percibida tiene tantas más posibilidades de acercarse a la imagen deseada cuanto más conciencia tenga la empresa de su identidad, más simple sea su objetivo y más claro su mensaje.



Maite. Ya entiendo, bueno, es otra forma de ver las cosas. Por cierto, ¿cuándo dices que te marchas a Madrid? *(Ella y Carlos se levantan.)*

Carlos. La información la necesito ya.

Maite. Bueno, yo me voy, que tengo mucho que hacer. *(Sale. Jorge se levanta.)*

Carlos. ¿Necesitas algo más?

Jorge. ¿Para qué quieres ver las inversiones en publicidad?

Carlos. Necesito entender todo lo que se ha hecho antes de que yo llegara para tomar las decisiones pertinentes.

Jorge. Vale, vale, hasta luego.



Escena tercera

Objetivo

(Miércoles. 9 de la mañana. Mismo decorado. Jorge entra despacio y dubitativo. Deja unos papeles en la mesa de Carlos y vuelve a salir del despacho. Entra Carlos. Se pone a leer el Norte de Castilla sentado en su despacho mientras se toma un café.

Dobla el periódico, lo deja en el lado derecho de la mesa y agarra los informes de publicidad que le ha dejado Jorge. Los abre.)

Carlos. ¡No me lo puedo creer! Ahora entiendo la llamada de la radio. Pero en qué estaría pensando este iluminado cuando se le ocurrió esta estupidez. ¡En qué lío nos ha metido! Y yo he quedado como un idiota con el periodista. *(Descuelga el teléfono.)* Jorge, ven inmediatamente a mi despacho. ¿Que para qué? Te vas a enterar enseguida, no te preocupes.



No, no, ahora mismo. *(Vuelve a coger los informes y la calculadora. Menea la cabeza, anota una cifra en un papel y suspira. Entra Jorge.)*

Jorge. ¿Quién te has creído que eres para hablarme en ese tono? Te recuerdo que soy el dueño de la empresa...

Carlos. Menos lobos, caperucita. Si quieres llamamos a tu padre y que te lo recuerde. *(Le da el Norte de Castilla.)* Vete a la sección de deportes. *(Descuelga el teléfono de nuevo.)* Carmen, avise por favor a Amador para que venga ahora a mi despacho... Pues entonces que me llame cuando regrese. ¿Pero qué estás leyendo? Ahí no, en la otra página. *(Lo señala con el dedo.)* Lee el principio de esta noticia.

Jorge. "Fermín Rodríguez defrauda 2 millones de euros a Hacienda". *(Se queda paralizado sin quitar la vista del titular.)*

Carlos. Sigue, sigue leyendo, que lo mejor viene ahora. Lee la parte que he subrayado.

Jorge. "El campeón del motociclismo español, que acaba de firmar un contrato para prestar su imagen a la compañía vallisoletana Seguros Vega, no declaró ni sus ingresos del 2005 ni los del 2006. En 2007 estableció su residencia en Andorra y por lo



tanto ya no debe rendirle cuentas al fisco español a partir de esa fecha”.

Carlos. ¿Qué criterios seguiste para poner la reputación de Seguros Vega en manos de una sola persona? ¿No se te ha ocurrido pensar que no es oro todo lo que reluce y que entraña demasiados riesgos asociar nuestra imagen a una persona de la que sólo conocemos el lado público”?

Jorge. Pues no se me ocurrió que alguien tan famoso tuviera algo malo. Ha ganado tantas veces...

Carlos. ¿Con quién contaste para decidir invertir todo el presupuesto de publicidad en una sola acción? Porque el problema no es sólo haber apostado por algo tan vulnerable sino que no nos queda nada en la partida de publicidad para compensar esta metedura de pata. ¿Cuándo empieza la campaña?

Jorge. Mañana por la mañana...

Carlos. ¡No me lo puedo creer! Voy a llamar a Maite para ver qué podemos parar. *(Coge el teléfono.)* Maite tenemos un problema muy gordo. Ven en cuanto puedas por favor.



¿Te das cuenta, Jorge, de que si tuvieras el objetivo de la empresa en la cabeza, de que con un poco de sentido común y coherencia no nos habrías metido en este berenjenal? Tu rumbo y tu objetivo deben ser el mismo que el mío y que el de los 250 empleados de esta casa: es decir para Seguros Vega se trata de apostar por la inmigración en los próximos años. ¿Qué diablos tiene que ver Fermín Rodríguez con los inmigrantes? ¿Qué tiene que ver con nuestros valores de independencia, cercanía o credibilidad?

Jorge. Hombre, creíble sí que es, porque las carreras las ha ganado de verdad, en eso no ha mentado...

Carlos. *(Con ira.)* No te intentes justificar, anda, que la metedura de pata ya está hecha y lo que tenemos que hacer es buscar soluciones. *(Silencio.)* Mira Carlos, intenta recordar en todo lo que hagas a partir de ahora que la identidad, el objetivo y los valores son los cimientos de una empresa. Si no los tienes en cuenta, tienes muchas posibilidades de perder el rumbo y de tomar decisiones equivocadas. Y esto debe ser así para todas las actividades de la empresa, para todos y cada uno de los directivos, que por cierto deben ser un ejemplo para todos y cada uno de los trabajadores en su relación con los distintos públicos de Seguros Vega.



Jorge. ¿Cómo “distintos públicos”?

Carlos. Pues además de los empleados, los clientes, los proveedores, la prensa, los bancos, las administraciones públicas, los familiares de los empleados, los antiguos empleados, el mundo entero es nuestra audiencia y mueve una determinada imagen de la empresa.

(Entra Maite.)

Maite, qué bien que hayas llegado. Tenemos un fuego que apagar. Jorge te pondrá al tanto pero tienes que parar ya mismo la campaña de publicidad de Fermín Rodríguez.

Maite. Pero ¡te has vuelto loco! ¿Me estás diciendo que tire medio millón de euros a la basura?

Carlos. Cuando Jorge te lo explique todo lo vas a entender. Será imposible parar lo de los semanarios y lo que está impreso o en distribución. Mira a ver si podemos quitar todos los anuncios de Internet, de las radios y sobre todo los de Tele 5, Antena 3 y Canal 4. Nuestra presentación en Madrid acaba de convertirse en algo todavía más crucial. Voy a llamar a una empresa de comunicación que nos ayude a salir de este atolladero. *(Jorge y Maite salen. Carlos*



se sienta en su sillón y se frota las sienes. Entra Amador.) Amador, ¡menos mal que has llegado! Siéntate, que estamos en apuros, déjame que te cuente la última de Jorge...

Acto II

Lo que digo y cómo lo digo
me permite captar tu atención



Escena primera

Identificación de audiencias

(Jueves por la mañana. Sala de Juntas de Seguros Vega. Última planta del edificio. Grandes ventanales. Mesa ovalada con capacidad para 20 personas. Una pizarra grande con rotuladores.)

Carlos. Ya estamos todos, ¿no? Vamos Jorge, siéntate por favor. Os presento. Les he pedido a Clara Álvarez y a Inés Pastor que nos ayuden a salir del aprieto en el que nos encontramos. A ver si aprovechamos esta oportunidad de una forma constructiva para que estas cosas no se repitan y...

Jorge. No pensé que fuera para tanto, no creo que sea tan grave.



Carlos. Mira Jorge, a tu disparate lo calificas como quieras, pero no deja de haberle costado un dineral a la empresa. O sea que, si no te importa, vamos a centrarnos. Clara e Inés colaboraron con mi equipo cuando Seguros Vital fue absorbido por Caja Barcelona. Su intervención nos permitió ahorrar mucho tiempo en la extinción de los fuegos que surgieron antes y después de anunciarse esa operación.

Maite. *(Alterada.)* Pero si no nos conocen, no veo muy bien cómo nos van a ayudar.

Carlos. Precisamente, es una ventaja. La distancia que tienen les permitirá proponer soluciones con más objetividad. Bueno, vamos al grano.

Maite. Si tú lo dices... *(Carlos saca unos folios de su carpeta.)*

Jorge. *(Cuchichea con Maite.)* Ya está Doña Perfecta... Qué borde eres hija mía.

Maite. Mejor ser borde que un inútil como tú. Por cierto, papá está muy cabreado contigo. ¿Cómo es posible que no dijeras nada a nadie? Eres un irresponsable...

Jorge. ¡Me quieres dejar en paz!

Amador. Maite y Jorge, dejadlo ya...



Carlos. Clara e Inés ya están al tanto de la situación y lo primero que me han transmitido es que hay que enviar ya el comunicado a todos los empleados y la nota de prensa que ha preparado Carmen. A ver, dejadme que lo lea: “Muy Señores Nuestros: tenemos el inmenso placer de informarles de que Seguros Vega se ha desmarcado del defraudador de Hacienda, Fermín Rodríguez, y ha cancelado la campaña previamente...”. *(Carlos suspira, mira a Clara que sonríe, hace una pelota con el papel y lo echa a la basura.)*

Amador. Yo esto no lo veo, vaya panfleto.

Carlos. Obviamente no vale. Clara, tú dirás por dónde empezamos.

Clara. Bien. Vamos a ir al grano porque hay medidas urgentes que tomar. Amador, lo más importante es la coherencia de los mensajes que van a emitir todas las personas de la empresa en su comunicación con cualquier audiencia. Por lo tanto ese mensaje debe ser constructivo y positivo. Y cuanto más breve, mejor. Aquí, ¿cuál es nuestro problema? La asociación que pueda haber entre alguien que roba a Hacienda y Seguros Vega... *(Suena el teléfono varias veces.)*



Carlos. Espera Clara, perdona un momento, que esto parece que no quiere parar. *(Coge el teléfono.)* ¿Sí? ¿Cómo que ha llamado un periodista...? ¿Otra vez? No, no es el primero que llama. ¿Te acuerdas? Llamó uno de una radio antes de ayer. ¡Tú me pasaste la llamada! Mira no me pases a más periodistas, que ya sé para qué llaman y, de momento, no me voy a poner. *(Cuelga.)*

Amador. ¿Ah sí, llamó un periodista?

Carlos. Sí. Por lo de Fermín Rodríguez... Casi lo mando a paseo porque en ese momento no tenía la menor idea de lo que me estaba hablando. De hecho debí quedar fatal porque no sabía nada y tuve la torpeza de decirlo.

Amador. Pues supongo que ahora sí habrá que decir algo, que con la prensa nunca se sabe...

Clara. Si me permites Amador, vamos a tratar este tema. Que con la prensa es mejor reflexionar sobre lo que queremos decirle. Improvisaciones las justas, que son muy suyos. Pero, en fin, retomando lo que decía antes, ya sé que habéis conseguido parar la campaña de radio y de televisión pero alguna huella quedará en algún semanario o revista mensual que os relacione con Fermín Rodríguez.



Todo no lo vamos a poder controlar. Pero, tenemos que romper ese vínculo en la medida de nuestras posibilidades. Y hay que hacerlo de forma clara y contundente ofreciendo en el mismo mensaje, una perspectiva de futuro con nuevos horizontes.

Jorge. ¿Como qué?

Clara. ¿Qué os parece lo siguiente?: “Seguros Vega ha decidido cancelar el contrato de publicidad que había firmado con Fermín Rodríguez al hacerse públicas irregularidades fiscales de este deportista. Seguros Vega ha encargado a la empresa *Publirecord* el diseño de una nueva campaña coherente con sus valores de independencia, calidad y cercanía”. (*Amador va tomando nota.*)

Amador. Vaya con el Fermincito, por qué se creará esta gente que gana tanto que tiene que estar al margen de Hacienda...

Maite. Ya veo dónde quieres llegar Clara. Tiene sentido, sí, aunque (*mira a su hermano*), desgraciadamente eso no nos devolverá los 500.000 euros...

Carlos. Pero al menos nos ayudará a mantener la confianza de nuestros clientes y demostrará nuestra honestidad...



Inés. “Di tú lo que eres antes de que otros digan lo que no eres”, eso funciona siempre. Y además, “Quien da primero da dos veces”. Por lo tanto cuanto antes difundamos la nota a los empleados y a la prensa, más eficaz será el resultado y mejor será la imagen que dé la dirección de Seguros Vega.

Clara. Ojo, que el envío a la prensa tiene que ser selectivo. Se lo mandaremos sólo a los que han publicado el anuncio o a los que pregunten por el tema.

Jorge. No estoy de acuerdo. Mejor la mandamos a todos.

Clara. No conviene, Jorge. Hay veces en esta vida que el café para todos no sirve. Hay que segmentar mensajes y audiencias. En otras palabras, hay que decir lo que conviene, cuando conviene, a las personas que convienen. ¿Para qué dar ideas a la gente de lo que es mejor que no sepa?

Amador. Justamente, vamos a hacer una nota nueva con lo que ha dicho Clara. Una nota tanto para empleados como para la prensa que pueden ser casi idénticas.

Carlos. Ocúpate primero de la de los empleados, claro.



Jorge. *(Con tono de listillo.)* Pues yo creo que es más urgente la prensa ¿no os parece?

Carlos. *(Irritado.)* No, no urge más la prensa. Y además hay que tener modales con los mejores embajadores de esta empresa.

Jorge. Pero, ¿qué dices?

Carlos. Me refiero a los empleados. No te olvides nunca, Jorge, de que sin ellos esta casa no tiene ni facturación ni dividendos. Por educación y por sentido común ellos deben ir primero casi siempre. Transmiten la imagen de la empresa mejor que nadie.

Amador. Voy a enviar la nota para empleados enseguida. *(Se dirige hacia la puerta.)*

Carlos. Por cierto, recordad que Don Pedro ha decidido comunicar él mismo con las administraciones públicas, así empleamos todos el mismo mensaje.

Amador. Sí, ya me lo estoy imaginando hablando con cuatro teléfonos a la vez.



Escena segunda

Lema

(Una hora más tarde. Mismo decorado que en la escena anterior. Inés conecta una cámara a un monitor de televisión.)

Inés. Ya está, podemos empezar cuando queráis.

Carlos. Bueno, pues vosotras diréis. Yo estoy muy preocupado con el congreso de Madrid. Ahí va a estar todo el sector y mi intervención tiene que plantear desafíos de futuro y tiene que llamar la atención.

Clara. No te preocupes. De tu intervención, la gente tiene que quedarse con una frase. Así que lo primero que tenemos que hacer es encontrar un lema impactante que te centren a ti y a tu audiencia.

Carlos. Pero yo tengo que decir muchas cosas, no todo cabe en un lema. Y con lo de Fermín Rodríguez...



Clara. Precisamente por eso hay que hacer un esfuerzo especial y simplificar el mensaje. Pon tu mente en blanco Carlos, incluso cierra los ojos. ¿Qué sentimiento te apetece provocar en la gente cuando piense en Seguros Vega? ¿Cómo te apetece que os perciban?

Carlos. *(Camina un momento, pensativo.)* Una empresa seria, que dé confianza, honesta, con ganas de crecer y con proyectos de futuro, una empresa dinámica va...

Clara. ¿Qué te parece un lema en el que aludamos a la seguridad?...

Inés. Ya, pero una empresa de seguros segura queda algo redundante. Mejor algo relacionado con la confianza.

Clara. Sí, también es verdad. A ver, ¿algo relacionado con la protección?

Carlos. Eso ya me va gustando más...

Inés. Yo no sé vosotros pero mi experiencia con las compañías de seguros es nefasta. Siempre te sacan una letra pequeña de algún sitio. Con tal de no pagarte...



Clara. Ya está. Algo así como... "Seguros Vega, su mejor protección".

Carlos. Pero justamente, por lo que ha comentado Inés, yo querría hacer hincapié en la honestidad.

Clara. "Seguros Vega: nuestra transparencia, su mejor protección".

Carlos. Repite eso...

Clara. "Seguros Vega: nuestra transparencia, su mejor protección".

Inés. Yo creo que os va como anillo al dedo y os viene muy bien para dar el tono adecuado a la imagen que debéis transmitir. Permite centrarse en otra cosa después de lo de Fermín Rodríguez. Ahora, a esto hay que darle una forma adecuada.

Clara. Vale. Carlos, ¿has pensado lo que quieres decir en Madrid?

Carlos. Sí, tened en cuenta que los inmigrantes representan casi el 10% de la población española. Es decir que tenemos un mercado de más de 4 millones de personas que, por definición, vienen con ganas de progresar y con mucha ambición de mejorar su



nivel de vida. Está demostrado que en los primeros años compran más bienes de primera necesidad. Pero la mayoría tarda menos de tres años en adquirir un vehículo y poco a poco van comprando casas. Es decir, que se van integrando y tienen las mismas necesidades que el resto de la población de tener un seguro. Al igual que ha hecho el sector bancario para captar este mercado, debemos ser capaces de hacerles ofertas integradas.

Maite. Sí, la verdad es que ahí podemos tener nuevas oportunidades. Se me ocurren varias acciones para captar clientes extranjeros. Sin gastar demasiado, puesto que no tenemos ni un duro gracias a éste. *(Señala a Jorge.)*

Jorge. Olvídate ya, anda, y ocúpate de tus asuntos, que con la lengua que tienes te vas a quedar para vestir santos...

Carlos. ¡Basta ya! Guardad vuestras energías para algo más productivo. Maite, puedes irte y no te olvides del *merchandising* y de las carpetas para el congreso de Madrid. Jorge, tú quédate. *(Maite mira a Carlos y a Jorge con cara de mosqueo.)*

Maite. ¿Y Jorge para qué se queda?



Carlos. No es necesario que controles todos sus pasos. *(Jorge mira a su hermana y a Carlos con aspecto de sumisión.)* Te recuerdo que soy yo el que le ha pedido que se quede. *(Sale Maite dando taconazos.)* El director de Relaciones Institucionales de UNESPA, la patronal, quiere aprovechar la cena de gala del congreso para rendir un homenaje a Don Pedro por su trayectoria en el sector del seguro independiente. Clara sugiere que le entregues el premio y aproveches la ocasión para decir unas palabras sobre su lado menos conocido.

Jorge. Y ¿por qué yo? Mi padre se pasa el día diciendo que Maite habla mejor que yo. De hecho, siempre ha dicho que ella lo hace todo mejor...

Carlos. Es posible. Pero es hora de que arrimes el hombro y de que abandones el rol de víctima en el que te has encasillado. Y como eres hijo de tu padre, ya te inventarás algo que suene bien para esa noche. Aprovecha la ocasión para darte a conocer y situarte ante tantos directivos del sector. Clara, Inés, ¿podéis empezar con Jorge durante unas horas? Ya hablamos luego de lo mío. Jorge, ¿qué te parece?

Jorge. Bueno, si las expertas lo ven bien...



Inés. Vale. Clara, ¿qué te parece si le pedimos que improvise sobre lo que podría decir ese día? Así nos vamos situando.

Carlos. Os dejo que tengo que preparar mi discurso.
(*Sale con paso decidido.*)



Escena tercera

Prepararse para un buen discurso. Emociones

Clara. Siéntate aquí. (*Mira a Jorge y señala la silla del fondo, situada enfrente de la cámara.*) Vamos a grabar tu intervención.

Jorge. Pero, ¿qué tengo que decir? Que le gusta el golf y que le encanta echar partidas de mus...

Clara. Piensa Jorge. Si se trata de un homenaje, tendría sentido hacer un poco de historia de su vida y acordarse de cómo empezó y de cómo poco a poco fue montando la empresa de la que hoy viven 250 familias. Al aludir al pasado, puedes meter alguna anécdota de cuando erais niños. Pero, además, te permitirá llegar al presente y situarte a ti mismo en la empresa y podrás, a su vez, situar a la empresa en el sector. Es decir, que debes utilizar el



homenaje a tu padre para hablar de ti mismo y de la empresa. ¿Te parece?

Jorge. Bueno, no es mala idea. Pero así, sin prepararme, no va a salir bien, yo esto no lo he hecho nunca. *(Se va acercando a la silla y se sienta.)*

Inés. Precisamente, Jorge. Se trata de improvisar para ver cuáles son tus áreas de mejora. Tú no te preocupes, todos tenemos puntos fuertes y puntos débiles. Vamos a intentar potenciar tus puntos fuertes y mejorar lo que no está tan bien. *(Inés se coloca detrás de la cámara.)* Jorge, lo primero que tienes que hacer, antes de empezar a hablar, es tener una postura correcta, espalda recta, abdomen relajado y antebrazos apoyados en la mesa. ¿Por qué los codos no? Porque si los apoyas tendrás las manos delante de la cara y cada vez que las muevas se perderá gran parte de tu lenguaje corporal. ¿Estás preparado? *(Jorge se pasa los dedos por el pelo y asiente con la cabeza.)* Ahí va. *(Pone la cámara en marcha.)*

Jorge. *(Tose y se rasca el brazo izquierdo.)* Mi padre Pedro Vega es un hombre hecho a sí mismo *(Inés le hace un gesto con la mano para que levante la mirada de la mesa y la dirija hacia ella)* y tuvo el olfato en los años 80 de innovar al ofrecer seguros



de cobertura múltiple, con primas muy asequibles. Eh... Aprovechó la entrada de España en la Unión Europea, en 1986, para contactar con muchas empresas exportadoras de productos a Europa, eh... por ejemplo del sector alimentación etcétera y ofreció seguros relacionados con la exportación. *(Saca un pañuelo del bolsillo de la chaqueta y se seca el sudor de las manos.)* Ha sabido adecuar el ritmo de crecimiento de Seguros Vega al combinar calidad, con un servicio de atención al cliente muy cuidadoso, y cantidad, al escoger a sus clientes...

Clara. *(Con ironía.)* Ya puedes respirar. De hecho conviene respirar cuando se habla porque sino te mueres.

Inés. Tiene razón Clara, el cuerpo no puede almacenar el oxígeno y por eso hay que respirar continuamente. Cada circunstancia necesita una cantidad de aire diferente. Por ejemplo, cuando leemos un libro o dormimos necesitamos menos aire que cuando andamos rápido, hablamos alto o nos emocionamos. Los nervios te han delatado y en esa situación límite tu gesto respiratorio tendría que haber llenado tus pulmones. Sin embargo, lo que has hecho es contraer el abdomen y bloquear la entrada de aire. Piensa que la respiración está ampliamente ligada a la relajación. Nos ayuda a canalizar el miedo y hace



que nos sintamos mejor. Pero ¿qué te parece si lo ves tú mismo en el monitor? *(Da al play de la cámara. Se reproduce la intervención de Jorge en el monitor.)*

Jorge. ¡Uf!

Clara. Está mucho mejor de lo que tú te crees. Primero porque sabes hacer una frase con su sujeto, su verbo y su complemento. Algo de lo que no puede jactarse todo el mundo. Pero vamos por partes. Has situado el objeto de tu mensaje enseguida, lo que está muy bien. Has resaltado lo que quizás ha marcado más la personalidad y la trayectoria de tu padre. Lo que me parece muy apropiado para un homenaje. Has situado a la empresa en el contexto español y europeo y has dado las claves de la buena gestión. No te he dejado terminar puesto que ibas muy bien en lo que a contenido se refiere. Pero has fallado en la forma. Ahí está el problema, que el contenido sólo son palabras.

Inés. Jorge, escucha esto: “No tomo tus palabras meramente como tales. Todo lo contrario. Escucho sólo lo que hace que tú hables y yo escuche”. Es un poema de Shinkichi Takahashi. Pero yo te lo planteo como una adivinanza. ¿Me podrías decir qué es lo que hace que yo hable y tú escuches?



Jorge. Pueees... ¿La entonación?

Inés. Tiene que ver. Pero no es exactamente eso. Lo que has dicho forma parte de ello.

Jorge. Ah, ya sé, la voz.

Clara. No.

Jorge. Entonces las palabras.

Inés. No son las palabras sino lo que se esconde detrás de ellas. Las emociones, Jorge, las emociones.

Jorge. ¿A qué te refieres con emociones?

Inés. A los cambios de ánimo que modulan y matizan la intensidad de nuestra comunicación.

Clara. Jorge, el primer paso para que esto tenga sentido y para que empieces a disfrutar de tu vida en general y de tu vida laboral en particular, es saber quién eres y hacia dónde vas. Tienes que decidir creértelo y si, a pesar de decidirlo, no te lo crees, tienes que hacer que lo parezca. Y esto se lo decimos a todos nuestros clientes porque la comunicación en general y el acercamiento a los distintos públicos de la vida empresarial, desde los empleados, los clientes, los



proveedores, la administración o la prensa exigen cada vez más trabajar tanto el fondo de una idea como la forma de expresarla. Por lo tanto, la conciencia de lo que eres tiene una vinculación directa con la cuenta de resultados. Y te recuerdo que eres accionista y debe parecer que te importa. ¿No crees? *(Jorge asiente con la cabeza.)*

Inés. Otra cosa Jorge. Te transpiran y te tiemblan las manos. Eso es por el miedo. Sólo hay una forma de vencerlo. El autocontrol. Por ejemplo, cuando temes quedarte en blanco, o que se rían de ti, o hacer el ridículo, piensa que estas cosas forman parte de tu imaginación y que no tienen por qué suceder. Puedes controlar tu temor, siempre y cuando decidas hacerlo, y conseguir que estas cosas no sucedan. ¿De qué manera? Dominando el tema del que vas a hablar, teniendo claros tu objetivo y tu mensaje y manejando de forma adecuada tu voz y tu cuerpo.

Jorge. Me abrumáis con tantas cosas a la vez... No sé si lo entiendo todo...

Clara. Es imposible mejorar de golpe, Jorge.

Inés. Vamos a ir despacio para que no te sientas desbordado. Te propongo que empecemos por la voz.



Jorge. ¿Por la voz?

Inés. Sí, Jorge, la voz y la palabra en su conjunto son un acto de libertad, hablan de nuestras emociones.

Jorge. Vaya, la voz es también el espejo del alma.

Inés. Claro, y por eso es fundamental elegir las palabras adecuadas y transmitirlas de forma idónea. Las cualidades del sonido, a través de la voz y la palabra, reflejan las características más visibles de nuestra personalidad. Por ponerte un ejemplo, cualquier persona que habla desprende confianza o desconfianza, seguridad o inseguridad, valor o temor, conocimiento o ignorancia...

Clara. Efectivamente, tiene razón Inés. Y si lo combinas con la palabra justa, puedes comerte el mundo. La palabra es una herramienta de poder. El poder en su mejor sentido, el de la fuerza, el dominio o el vigor. Quédate con esto y disfruta. En tu discurso, por ejemplo, cuando has hablado de adecuar el ritmo de crecimiento de Seguros Vega, de combinar la calidad y cantidad, de escoger y cuidar al cliente, tu mensaje sólo puede llegar completo a tu audiencia si transmites seguridad. Ahí radica el poder de ser más claro.



Inés. Y, evidentemente, tu discurso tiene que tener un ritmo variado, tu voz un registro más o menos grave y tu tono debe ser ajustado al momento. A esto hay que añadirle una buena articulación, sin rascarte la barbilla, *(Jorge sonríe y mueve las manos sin saber qué hacer con ellas)*, sin encoger los hombros, sin sacar el pañuelo del bolsillo y sin bajar la mirada. Debes incluir silencios que nos preparan para escuchar algo importante. Así le das tiempo a tu público a asimilar todo lo que estás diciendo.

Clara. Claro. Porque la gente tiene una capacidad de retención limitada. Es algo que hay que tener muy en cuenta cuando comunicamos con una persona o con seiscientas. Y esto no tiene nada que ver con el coeficiente intelectual. Tiene que ver con el hecho de que la memoria es selectiva y la gente se queda sólo con lo que más le haya gustado o le haya impactado. Por eso debemos ser breves y concisos, ir al grano, decir lo importante al principio, evitar las palabras complicadas, la jerga incomprensible o los vocablos extranjeros. En resumen, es mejor evitar todo lo que complica el discurso.

Jorge. ¿Eso quiere decir que tengo que hablar poco?

Clara. Hombre, en el caso del homenaje a tu padre, cuenta más la calidad de la emoción y de las palabras que la cantidad. Aquí sí conviene que seas breve.



Jorge. ¿Pero qué os he transmitido?

Inés. Pues bastante inseguridad, Jorge. Aunque tienes una voz muy bonita. Y tenemos que sacarle partido. Te dará más seguridad y empezarás pronto a pasarlo bien, tanto en el homenaje a tu padre como en todo lo que te propongas en la empresa. Te voy a mostrar una serie de ejercicios que debes practicar todos los días. Los de articulación hazlos siempre delante de un espejo y exagerando mucho. Son sólo cinco minutos diarios. *¿De acuerdo? (Inés saca varios objetos de su bolso y los va colocando en la mesa. La luz baja suavemente.)*



Escena cuarta

Claves para ser un buen líder

(Viernes. 9 de la mañana. Despacho de Carlos. Hay una pantalla en la que aparece el lema "Nuestra transparencia, su mejor protección". Carlos ensaya el discurso de Madrid.)

Carlos. ... Mi idea es ofrecer un solo producto, es decir un solo seguro para extranjeros que les cubra sus necesidades de salud, de vivienda, de vehículo y de desempleo por 300 euros al año. Será nuestra forma de marcar la diferencia. *(Llaman a la puerta.)* ¿Sí? Ah, Clara, Inés, pasad. Me pilláis con las manos en la masa.

Clara. Sigue, sigue, haz como si no estuviéramos.

Inés. *(Inés se acerca a Carlos y le saca una mano del bolsillo. Carlos se retrae.)* No te asustes Carlos.



Debes entender que el cuerpo es un descodificador del lenguaje no verbal que debe ir al compás de la voz. Si tienes una mano en el bolsillo, le restas fuerza a la voz.

Clara. ¿Sabes qué peso tienen la voz, el cuerpo y la palabra en el impacto de un mensaje? ¿Sabrías darme los porcentajes de cada uno?

Carlos. Pues es evidente que la palabra debe representar un setenta por ciento, más o menos.

Clara. ¿Y el resto?

Carlos. Un veinte por ciento, la voz y, el resto, el cuerpo.

Inés. Pues es al revés. La palabra pesa en torno a un diez por ciento y el cuerpo y la voz en un noventa. Es normal que contestes eso porque tu mayor debilidad es el cuerpo. Ten en cuenta que un cuerpo abierto y una voz articulada se traducen en una comunicación abierta y natural.

Clara. Acuérdate de que no hay nada más aburrido que un monólogo monocorde desprovisto de gestos. Da la sensación de que el conferenciante se desentiende de lo que dice, de que está allí sin desearlo, porque no le queda más remedio, y de que no cree ni una palabra de las que pronuncia.



(Llaman a la puerta y entra Carmen acelerada.)

Carmen. Don Carlos, siento interrumpir pero tenemos un problema.

Carlos. *(Condescendiente.)* ¿Qué pasa ahora?

Carmen. Ha llamado Marcelo Pérez, el representante de Fermín Rodríguez.

Carlos. ¿Pero no habíamos zanjado ya ese tema? ¿Qué narices pasa ahora?

Carmen. Nos reclaman una indemnización por la interrupción de la campaña. Que si no van a presentar una denuncia. Estaba enfadadísimo.

Carlos. Tiene gracia que el enfadado sea él. Mire Carmen, que lo resuelvan los juristas. Es tan absurdo que no sé por qué me ha molestado. Perdóneme pero tengo que seguir con lo que estaba.

Carmen. Lo que usted diga Don Carlos. *(Sale.)*

Carlos. ¿Qué os parece? Cada dos por tres me interrumpen con una bobada.

Clara. Lo que veo es que tienes problemas de comunicación con ciertas audiencias. Lo que te acaba



de pasar con Carmen muestra cierta altivez y bastante agresividad (*Carlos hace una mueca de disgusto mirando a Clara*), que es probablemente lo que te pasó con la llamada de aquel periodista de la radio... Sí, Carlos, sí, y la agresividad con un empleado suele desmotivar. Trabaja peor alguien a quien se le habla mal. Los empleados, Carlos, tú mismo lo dices, son los protagonistas de la empresa. También lo son sus familiares, sus amigos y conocidos, porque todos repercuten de forma exponencial la imagen de la empresa. Sabes muy bien que la imagen es la que determina la decisión de compra de los clientes.

Carlos. ¿Agresivo yo? Una cosa es ser enérgico y otra agresivo ¿no?

Inés. Mira Carlos, tu voz y tu cuerpo reflejaban efectivamente lo que estabas sintiendo cuando hablabas con Carmen. Por eso es tan importante que seas tú quien controle tu cuerpo y tu voz y no al revés. Ten en cuenta que tu interlocutor puede captar cosas de las que tú no eres consciente.

Clara. Venga, retoma tu discurso donde lo habías dejado. Y piensa que tu objetivo es que la imagen que se perciba de ti sea lo más próxima posible a la imagen que desees proyectar.



Inés. Y no olvides colocar los pies en la vertical de las caderas para no perder el equilibrio.

Carlos. ¿Así?

Inés. Perfecto.

Carlos. *(Respira hondo y se concentra mirando en un punto fijo.)* Será nuestra forma de marcar la diferencia. Un producto integrado por sólo 300 euros al año significa confort, prosperidad y desahogo para miles de familias que han venido aquí a mejorar su calidad de vida. Su diferencia es una oportunidad y una riqueza y Seguros Vega sabrá aprovecharlas. No sólo para nuestra empresa sino también para nuestro sector y para nuestro país. Nuestra apuesta de futuro es redoblar en independencia, cercanía y credibilidad, esos valores que nos ayudan a seguir nuestro rumbo, volcándonos ahora también con estos ciudadanos jóvenes, dinámicos y trabajadores. Su reto de progreso es también el nuestro.

Clara. Tu discurso es correcto Carlos. La intención de tu objetivo y tu mensaje están claros. Pero no lo parece. Por lo tanto no nos sirve. Inés te va a explicar por qué.

Inés. Mira Carlos, te ha faltado empatía en tu discurso.



Carlos. Pero si aquí no hay público...

Inés. Es que no te has identificado con tu público objetivo. Sin duda serán los expertos del sector los que estarán en la sala, pero tienes que dar un paso más y pensar también en los inmigrantes y también en los periodistas de todos los medios que pueden transmitir tus mensajes esenciales. Piensa que cada uno de tus bloques debe ir acompañado de un sentimiento. De tu discurso, tendría que haberse desprendido anhelo de mejora. Tendría que haber crecido más en intensidad que en rapidez.

Clara. Es lo mismo que cuando te comunicas con tus empleados. Si quieres que sean productivos, entusiastas y trabajen con ganas, tienes que sostener una comunicación coherente y honesta. Recuerda que muchas veces en la empresa el mensaje es el medio. Aquí, el jefe eres tú y por lo tanto tú eres el líder. Ésa es la clave de una gestión inteligente porque invertir en comunicación tiene retorno garantizado.

Inés. Repite las últimas frases de tu discurso, por ejemplo a partir de “nuestro reto”, pensando que tienes que hablar más despacio, con mayor serenidad, pero sobre todo con intensidad. He dicho intensidad, no rapidez. Y por favor, articula un poco más. Piensa que si no lo haces, sólo emites



sonidos, y no palabras. Una mala articulación crea confusión, dificulta la comprensión y hace perder ritmo al discurso.

Clara. La gente no tiene tiempo para que le compliquen lo que tiene que escuchar. Tu interlocutor tiene que sacarle partido a lo que está oyendo porque de lo contrario ¿para qué está ahí?

Inés. Recurre a los silencios, piensa en ellos como en una estrategia, recuerda que pueden ser un golpe de efecto si quieres que brille tu discurso. Al igual que la modulación del tono y la intensidad del volumen. Venga, vamos a grabarte para que tú mismo puedas corregirte.

Carlos. *(Hablando despacio.)* El desafío de Seguros Vega es redoblar nuestra independencia, *(silencio mirando a la izquierda de la sala)* nuestra cercanía *(silencio mirando al centro de la sala)* y nuestra credibilidad *(silencio mirando a la derecha de la sala.)* Esos valores...

Acto III

El valor de la ambición
La oportunidad de una crisis
Disfrutar, la clave del éxito



(Dos años más tarde. Ático de Don Pedro Vega. Carlos y Don Pedro charlan en la terraza con una copa de vino.)

Carlos. ¡Salud Don Pedro! *(brindan con un par de copas de vino.)*

Don Pedro. ¡Quién me lo iba a decir a mí!

Carlos. Sí...

Don Pedro. ¿Quieres que te diga una cosa? Cuando te contratamos, no estaba para nada seguro de que fuera un acierto y ahora... *(Carlos lo mira con curiosidad.)* ¿Sabes quién me convenció?

Carlos. No me imagino a nadie capaz de convencerlo. Usted siempre tiene las ideas muy claras.

Don Pedro. Pues no te creas. Aunque te parezca mentira, el que me convenció fue Amador. A la chita



callando, siempre ha sido un colaborador muy leal. Cuando me dio el amago de infarto, supo persuadirme de la necesidad de coger a un profesional ajeno a la familia. Por cierto, llamó ayer Jorge, ha quedado vacante el puesto de director general en... (*silencio*), creo que no lo dijo, tenía un poco de prisa. Pero parece que es uno de los candidatos para ocupar el cargo.

Carlos. (*Sonríe.*) Estaba seguro de que le iría bien.

Don Pedro. Sí, la verdad es que estoy muy orgulloso de lo que ha hecho en estos dos últimos años. ¿Te acuerdas del discurso que hizo cuando me entregaron el premio en Madrid, en aquel congreso? Nunca me hubiera imaginado que era capaz de brillar tanto como lo hizo ese día y la verdad que me da mucha rabia, he tardado demasiado tiempo en darme cuenta de quién era mi hijo.

Carlos. Él tampoco tenía muy claro quién era. Y se puede entender, porque ser hijo de un hombre como usted no es nada fácil. Pero él supo aprovechar la crisis del campeón del mundo de motos para cuestionarse y definir su identidad. Siempre he creído que la oportunidad de una crisis está en las ganas de superarse. Antes de aceptar el puesto



de Cablecal en Centroamérica ya demostró tener ambición. Y mira Maite también.

Don Pedro. Es cierto, es como si hasta entonces Jorge hubiera considerado el poder como algo negativo. En cambio a mí ha sido la ambición la que me ha ayudado a crecer y a inventarme mis propios valores. Claro que yo he vivido la posguerra y he pasado hambre, eso sí que estimula la imaginación. De la necesidad, virtud. Mis hijos no han tenido tantas necesidades materiales y eso les ha dificultado centrarse en lo esencial, en sus propias capacidades y en sus deseos.

Carlos. Sí. Por eso hace falta cierta inteligencia para cambiar esa dinámica. Jorge ha sabido ser generoso consigo mismo y por eso ha podido construir sus propios cimientos para anclarse y crecer.

Don Pedro. *(Suspira.)* ¡A ver qué nos depara el futuro con Maite! Me da un poco de miedo que no le vaya bien con la Escuela de Música. Aunque reconozco que ha sido valiente porque no deja de ser un riesgo. Su madre, sin embargo, no está tan contenta. Que si le puede ir mal, que aquí estaría mejor, que ahora trabaja demasiado y no va a encontrar marido nunca. En fin, ya sabes cómo son las madres.



Carlos. Maite es aún muy joven y es inteligente. Saldrá adelante seguro.

Don Pedro. Pues también es verdad. ¿Y tú qué? Primero Jorge y ahora tú también te vas. Si quieres que te sea sincero, me da un poco de envidia cómo se mueve ahora el mercado laboral. Jorge en Centroamérica, tú a Estados Unidos... ¡Lo que hace tener estudios y saber idiomas! Pero me da pena que te vayas, has sido un balón de oxígeno para Seguros Vega y te diría que también para mi familia. Perdemos un buen directivo pero hemos ganado un amigo.

Carlos. Gracias Don Pedro. Yo también siento lo mismo. Sabe que puede contar conmigo y no dejaré de dar señales de vida.

Don Pedro. *(Mira el reloj. Con ironía.)* Oye, el que va a ocupar tu sillón en la empresa empieza mal. Lleva quince minutos de retraso.

Carlos. Ni me había dado cuenta. Usted siempre tan puntual...

Don Pedro. Ya tengo ganas de conocerlo. Pero si Amador ha dado su visto bueno y tú también... *(Suena el timbre de la puerta.)* Vaya, hablando del rey de



Roma... *(Se oyen voces alegres. Don Pedro mira a Carlos sorprendido. Carlos sonríe. Entra Maite de la mano de Jorge.)*

Don Pedro. *(Atónito.)* ¡Jorge! Pero ¿qué haces tú aquí?

Maite. Papá, mira lo que me he encontrado en el río Pisuerga.

Don Pedro. *(Abraza a su hijo.)* ¡Qué alegría hijo! Qué sorpresa, te creía al otro lado del charco. Pero ¿desde dónde me llamaste ayer?

Jorge. Desde Costa Rica. He llegado hace unas horas. *(Estrecha la mano de Carlos con una sonrisa.)* ¿Dónde está mamá?

Maite. Peleando con las cazuelas. Se ha empeñado en preparar la cena ella misma y tiene a Conchita de los nervios. No la vamos a sacar de ahí tan centrada como está en preparar comida como para un regimiento. *(Todos ríen.)*

Don Pedro. Jorge, ¿qué tal el viaje? Has llegado en buen momento. *(Ofrece una copa de vino a Jorge.)* Carlos ha ganado galones y se nos va a Miami a dirigir la filial del Banco Central.



Jorge. Qué bien, enhorabuena. (*Guiña el ojo mirando a Carlos.*) ¡Brindemos pues!

Don Pedro. Carlos ha citado al que lo va a reemplazar para que lo conozcamos. Según dice, tiene el perfil perfecto para el puesto. ¡Y espero que llegue pronto porque estoy muerto de hambre!

Carlos. Podemos empezar a comer cuando quiera, Don Pedro, mi sustituto ya está aquí. (*Don Pedro mira hacia la puerta que conduce al salón esperando ver a alguien. Carlos señala a Jorge.*) Le presento al que reúne las mejores condiciones para ocupar el puesto de director general de Seguros Vega. (*Maite pone cara de sorpresa. Don Pedro se vuelve hacia Carlos y Jorge.*)

Jorge. Carlos y Amador me dijeron que te parecería bien. ¿Supongo que es así, no?

Don Pedro. ¡Estoy encantado! La verdad es que yo también pensé en ti, pero prefiero que hayan sido ellos los que han tomado la decisión.

Maite. Vaya con el hijo pródigo. ¡Qué calladito os lo teníais!

Carlos. No quisimos decírselo a nadie porque queríamos cerciorarnos de que Jorge iba a aceptar. No



podíamos contarle a otros antes que a él. Además, ¿para qué ir a buscar un talento fuera con la experiencia que ha adquirido Jorge?

Don Pedro. Hijo, tómame un vino conmigo. *(Agarra a Jorge de los hombros y se lo lleva hacia la barandilla desde donde se divisa la ciudad.)*

Maite. Dime una cosa, si yo estuviera aún en la empresa, ¿hubierais pensado en mí?

Carlos. La verdad que no lo sé, es posible. Pero hoy por hoy tu hermano tiene la experiencia que encaja con la evolución de la empresa. Si Seguros Vega ha conseguido el objetivo que se propuso hace dos años ha sido gracias a la profesionalización de la gestión. Si quiere seguir por ese rumbo, necesita a alguien con experiencia en Latinoamérica. Esto ya no tiene que ver con la familia. *(Le sirve una copa de vino.)*

Maite. No te apures Carlos, sólo era una broma. Aunque te parezca mentira, cuando Jorge se fue me quedé como huérfana. Yo he tardado, pero al final he encontrado mi camino y lo que de verdad me gusta. Yo no valgo para trabajar en una empresa y no sabes lo contenta que estoy con mi escuela y mis alumnos. Está claro que se trabaja tanto mejor



cuanto más se disfruta. Me alegro de lo tuyo y me alegro de que haya regresado Jorge.

Jorge. *(Acercándose con Don Pedro.)* No sabes lo que dices hermanita, ahora tendrás que tocar para mí todos los días.

Don Pedro. Eso es Maite ¿por qué no tocas algo?

Maite. Sólo si me acompaña Jorge.

Jorge. Tú lo habrás querido, pero si empieza a llover no me hago responsable. *(Todos se ríen mientras se dirigen al salón. Suena una de esas músicas infantiles a cuatro manos. Baja la luz.)*

FIN



Claves de comunicación para alcanzar el éxito empresarial



Nuestros refranes de la comunicación empresarial

- Lo que no se cuenta no existe.
- Impacta tanto el fondo como la forma.
- La imagen percibida debe tender a ser lo más cercana posible a la imagen deseada.
- El cuándo, el cómo, el dónde y el porqué de una comunicación importan tanto como el qué.
- Lo que es público dentro es público fuera.
- Compartir información no es perder poder. Al contrario, enaltece y da prestigio.
- Hay que decir lo que se hace y hacer lo que se dice.
- Di tú lo que eres y lo que haces antes de que otros digan lo que no eres o lo que no haces.
- Segmenta mensajes y audiencias: hay que decir lo que conviene, a las personas que convienen, en el momento que conviene.
- Audiencia es todo el mundo.



- Comunicar permite ahorrar tiempo y dinero.
- La mejor comunicación empieza por la buena educación y el sentido común.
- La mejor comunicación es la que se practica a diario.
- La comunicación como herramienta de gestión cotidiana es decisiva para la decisión de compra de un cliente.
- Se trabaja tanto mejor cuanto más se disfruta y se disfruta tanto más cuanto más pertinente es la comunicación que se practica.
- Se debe comunicar todo lo que ayuda a entender lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- Sólo se debe comunicar cuando lo que tienes que decir es más importante que el silencio.

Conceptos básicos de comunicación



Ambición: deseo intenso de mejorar.

Articulación: pronunciación clara de las palabras para poder ser comprendido.

Audiencia: personas destinatarias de la imagen y del producto o servicio.

Crisis: situación difícil o complicada.

Diafragma: músculo que dosifica la duración y salida del aire.

Duración: cualidad universal del sonido. Es la permanencia de cada sonido emitido.

Emoción: estado de ánimo que modula y matiza la intensidad de nuestra comunicación.

Éxito: resultado feliz de una actividad o de un negocio.

Frecuencia: número de vibraciones por segundo de las cuerdas vocales. A más frecuencia, más agudo es el sonido.

Identidad: conjunto de rasgos que distinguen a una empresa de otra.



Imagen: percepción consciente e inconsciente sobre una empresa o una institución. Determina la decisión de adquirir un servicio o un producto.

Intensidad: cualidad universal del sonido. Volumen o fuerza con el que se manifiesta el sonido de nuestra voz.

Lema: conjunto de palabras que resumen la estrategia.

Líder: persona orientadora a la que le gusta afrontar cualquier reto con entusiasmo, convicción, sentido común y deseo de compartir e intercambiar experiencias.

Mensaje: oración sencilla compuesta de sujeto, verbo y complemento destinada a presentar y explicar la estrategia de la empresa.

Objetivo: meta que se desea alcanzar como resultado de la actividad de la empresa.

Poder: fuerza, dominio y vigor.

Respiración: gesto de apertura al mundo con el que se absorbe aire para llenar los pulmones. Existen diferentes tipos de respiraciones o amplitudes dependiendo de las necesidades de cada situación.

Timbre: cualidad individual del sonido que diferencia cada voz, incluso dentro de las del mismo tono. Nunca es puro y depende de un cúmulo de armónicos.



Tono: cualidad universal del sonido, es lo mismo que altura. Depende de la frecuencia y permite ordenar los sonidos de graves a agudos.

Voz: sonido de nuestro interior. Expresa nuestras emociones y se produce cuando el aire que llena nuestros pulmones pasa por la laringe y hace vibrar las cuerdas vocales.

Ejercicios



Conviene realizar el trabajo de respiración, articulación, proyección de la voz y expresión de las emociones con un profesor. Sirvan los siguientes ejercicios como ejemplos de prácticas aprovechables, siempre y cuando seamos capaces de introducirlos en la rutina diaria. Se progresará sólo con tesón y regularidad.

La respiración

Nuestra comunicación precisa de una buena capacidad respiratoria para que nuestra voz adquiera el tono y la fuerza adecuados. Controlar la emisión del aire demanda respirar correctamente para lo que es necesario fortalecer el diafragma con más autocontrol. Hay que adaptar los músculos que intervienen en el proceso respiratorio a cada situación.

Al igual que la práctica deportiva fortalece los músculos, el diafragma se robustece con ejercicios como los que se indican a continuación.

- Tumbarse en el suelo. Se pone un libro debajo de la cabeza y otro sobre el abdomen tomando como



centro el ombligo. Se respira llevando el aire al abdomen. Si el libro asciende al inspirar y desciende al expirar el ejercicio está bien realizado.

- ▶ **Variaciones.** Mismo ejercicio de pie. Se coloca la mano sobre el abdomen para verificar que se mueve hacia delante al respirar y retrocede al expirar.
 - ▶ **Objetivo.** Tumbado en el suelo es más fácil aprender la forma correcta de respirar. Hay que hacer consciente ese gesto para poder reproducirlo de pie.
 - ▶ **Duración.** Cinco minutos al día durante cinco días. No pasar al resto de ejercicios hasta que éste nos salga de forma natural y fluida.
- Se enciende una vela y se orienta a unos 10 centímetros de la boca. Se coge aire como hemos aprendido en el ejercicio anterior. Al soplar la vela, debe moverse la llama con cuidado de que no se apague.
 - ▶ **Variaciones.** Mismo ejercicio pero con más distancia entre la boca y la vela.
 - ▶ **Objetivo.** Control y fortalecimiento del músculo. Ayuda a comprobar cuánto aire se necesita en función de la intensidad con la que se sopla. Sucede lo mismo cuando hablamos.
 - ▶ **Duración.** Dos minutos al día con un intermedio que dure el tiempo de una respiración profunda.



- Se pone una pajita en un vaso con un dedo de agua.
Se toma aire correctamente y se sopla hasta hacer burbujas con una intensidad normal.
Hay que lograr un sonido constante.
 - ▶ **Variaciones.** Mismo ejercicio soplando más fuerte o más suave.
 - ▶ **Objetivo.** Control y fortalecimiento del músculo. Ayuda también a comprobar cuánto aire se necesita en función de la intensidad con la que se sopla. Esto mismo sucede cuando hablamos.
 - ▶ **Duración.** Dos minutos al día. Con un descanso entre los dos minutos de una respiración profunda.
- Golpes de diafragma y con cada golpe una respiración. Sin olvidar que el abdomen se infla al inspirar con el golpe y se desinfla con la expiración. Los golpes tienen que ser rítmicos. Se puede utilizar un metrónomo.
 - ▶ **Objetivo.** Fortalecer el músculo del diafragma.
 - ▶ **Duración.** Un minuto diario.

La voz

Articulación y proyección

Cada vocal y cada consonante tienen su espacio en la boca y, para ser escuchadas, una amplificación que comienza en la laringe. La articulación les da forma.



Los ejercicios que proponemos le ayudarán a tener mejor articulación por lo que sus intervenciones serán más claras y le ayudarán a sentirse más seguro.

- Con la boca cerrada y utilizando la lengua como lápiz, se dibujan círculos. Cuanto más grandes mejor, primero en el carrillo derecho y luego en el izquierdo. Tiene que hacerlos en el sentido de las agujas de un reloj y en sentido contrario.

- ▶ **Objetivo.** Tomar conciencia y sensibilizar los músculos utilizados cada vez que se pronuncia una palabra.

- ▶ **Duración.** Un minuto.

- Bostezar.

- ▶ **Objetivo.** Tomar conciencia del lugar en el que comienza la articulación. Relajar la mandíbula.

- ▶ **Duración.** Treinta segundos.

- Colóquese frente a un espejo. Diga las vocales de una en una de forma muy exagerada: **a, e, i, o, u.**

- ▶ **Variaciones.** Siempre frente al espejo, pronuncie de forma exagerada: **ma, me, mí, mo, mu.**

Mi, ma, ma, me, mi, ma, ma.

Luego palabras enteras que sean parecidas:

mano, mono.

Beso, peso.



Vaca, maca...

Finalmente, utilice trabalenguas.

- ▶ **Objetivo.** Conseguir la colocación y la comprensión correcta de las palabras.
 - ▶ **Duración.** Tres minutos, tres veces por semana.
-
- Elija un texto y haga una primera lectura utilizando una grabadora. Luego lea exageradamente el mismo texto frente a un espejo haciendo hincapié en las palabras difíciles.
Vuelva a grabar el texto y vea la diferencia entre la primera y la segunda vez.
 - ▶ **Objetivo.** La correcta comprensión de un texto.
 - ▶ **Duración.** Una vez a la semana.
 - Escoja la habitación más grande de la casa o la sala de reuniones de la empresa. Sitúese en un extremo y siga los pasos del ejercicio anterior. Intente llenar la sala con su voz, primero con vocales y luego con palabras que usted puede elegir. Imagine que la voz tiene la forma del recipiente que lo contiene, en este caso la sala donde se encuentra.
 - ▶ **Objetivo.** Proyección de la voz para que se nos oiga sin dificultad.
 - ▶ **Duración.** Tres minutos, tres veces por semana.



El cuerpo

Mecanizados por la repetición y reprimidos por las imposiciones de las reglas sociales, los movimientos del cuerpo imprimen una rutina monótona a nuestros gestos diarios.

Dentro de esta estructura de huesos, músculos y articulaciones, las emociones no fluyen con naturalidad.

Los ejercicios siguientes lo ayudarán a reconocer los movimientos que repetimos a diario y a abrir nuevas posibilidades para mejorar su lenguaje corporal.

- Tumbese en el suelo. Contraerá primero los músculos de todo el cuerpo, luego los distenderá. Comience por el pie derecho, luego por el izquierdo. Continúe con la pierna derecha, después con la izquierda. Siga así hasta que complete todas las partes de su cuerpo, sin olvidar los músculos de la cara.
 - ▶ **Objetivo.** Relajarse. Analizar cada músculo que interviene en los movimientos y gestos corporales.
 - ▶ **Duración.** Diez minutos dos veces por semana.
- Elija una persona de su entorno muy diferente a usted. Imítela intentando andar como ella, comer como ella, reír como ella. No se trata de que sea usted una copia exacta. Lo importante es que sea consciente de la diferencia entre sus movimientos y los de la otra persona.



- ▶ **Objetivo.** La búsqueda de nuevas posibilidades a nuestros movimientos.
- ▶ **Duración.** Una vez cada quince días.
- Tire un objeto al suelo. Agáchese a cogerlo. Sea consciente de cómo lo ha hecho e intente reproducir los movimientos exactos, arrojando y recogiendo nuevos objetos.
 - ▶ **Variaciones.** Coja algo del extremo de una mesa. Coloque diferentes objetos.
 - ▶ **Objetivo.** La observación de nuestros movimientos ante un estímulo.
 - ▶ **Duración.** Una vez cada quince días.
- Puede realizar ejercicios de estiramiento de todos conocidos. Sea consciente de que cada músculo y articulación participan en los movimientos. Si practica algún deporte, no desaproveche la oportunidad y fíjese en el recorrido de su cuerpo.
 - ▶ **Objetivo.** La observación.

Las emociones

El trabajo emocional es complejo pues depende sobre todo de nuestras experiencias. Si controla la voz y la respiración, el camino es mucho más fácil. Las clases de teatro facilitan ese proceso.



- Elija tres palabras con carga emocional. Por ejemplo: acoso, alegría, dignidad. Relaciónelas con tres colores de la siguiente manera.

Acoso → rojo

Alegría → verde

Dignidad → marrón

Repita los colores y asocie cada emoción a un color.

- Lea en alto aplicando lo que haya aprendido de los ejercicios anteriores:
 - ▶ Cuentos con voz distinta para cada personaje.
 - ▶ Poemas leídos con emoción.
 - ▶ Discursos como, por ejemplo, los de Winston Churchill.

OTROS TÍTULOS DE LA SERIE

BUSINESS POCKET



ISBN 978-84-9745-163-5

eLearning easy

Cómo aprovechar la teleformación en la empresa sin meterse en un lío



ISBN 978-84-9745-160-4

Respuesta eficiente al consumidor

Gestione con éxito las relaciones entre fabricantes y distribuidores



ISBN 978-84-9745-095-9

Coaching sobre el terreno

Desarrolle a sus colaboradores y beneficiense ambos



ISBN 978-84-9745-068-3

Prevención, gestión y resolución de conflictos

Para qué discutir pudiendo arreglarlo a golpes



ISBN 978-84-9745-124-6

Motivar con la acción social

El voluntariado corporativo como herramienta de gestión de personas



ISBN 978-84-9745-083-6

Marketing del ego

Utilice lo ya inventado para venderse mejor

netbiblo



ISBN 978-84-9745-168-0

Gestión de la publicidad

Haga de su empresa de publicidad un buen socio para su empresa



ISBN 978-84-9745-092-8

Dirección de personas

Escuchar, influenciar y desarrollar a los colaboradores



ISBN 978-84-9745-184-0

Marketing relacional

Cree un plan de incentivos eficaz



ISBN 978-84-9745-187-1

La empresa creativa

Una organización diseñada para triunfar



ISBN 978-84-9745-186-4

Homo seductor

Dirigir con psicología en las organizaciones del siglo XXI



ISBN 978-84-9745-200-7

La gestión de costes en lean manufacturing

Cómo evaluar las mejoras en costes en un sistema lean



ISBN 978-84-9745-195-6

Protocolo y estrategia para PYMES

La imagen y excelencia de los pequeños



ISBN 978-84-9745-197-0

La PYME ante la LOPD

El primer paso para evitar una fuerte sanción



ISBN 978-84-9745-194-9

Comunicación con la clientela

Entrevistas con clientes, postventa y reclamaciones



ISBN 978-84-9745-223-6

Aumente su cartera de clientes

Cómo hacer saber al mundo que usted existe



ISBN 978-84-9745-223-6

Multicultural management

La comunicación en la era de la globalización y su impacto en la empresa



ISBN 978-84-9745-170-3

Fundamentos de cálculo de costes

El cálculo de costes como criterio de decisiones empresariales



ISBN 978-84-9745-208-3

Consumidores nómadas

El siglo del mobile marketing



ISBN 978-84-9745-209-0

Análisis de balances

Interprete sus estados financieros sin saber de números



ISBN 978-84-9745-231-1

Técnicas avanzadas de negociación

Estrategias, tácticas y trucos para negociar con éxito



ISBN 978-84-9745-244-1

Tic Tac

Claves para gestionar el tiempo



ISBN 978-84-9745-224-3

18 axiomas fundamentales de la investigación de mercados

¿Por qué fracasan productos que han obtenido los mejores resultados en investigaciones de mercado previas?



ISBN 978-84-9745-277-4

Patentes

Cómo proteger los resultados de la innovación en la empresa



ISBN 978-84-9745-228-1

Redacción productiva

Escriba con eficacia en la empresa



ISBN 978-84-9745-230-4

Marketing directo para gran consumo

Nuevas aplicaciones prácticas de éxito



ISBN 978-84-9745-229-8

Correos electrónicos eficaces

Claves para mensajes en la red



ISBN 978-84-9745-229-8

Internacionalización

Cómo iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional

Para títulos de próxima publicación, consulte nuestra web:
www.netbiblo.com